

# INFLEXIONS

civils et militaires : pouvoir dire

Questions de  
**défense**



## Le moral et la dynamique de l'action

Partie I



# **INFLEXIONS**

civils et militaires : pouvoir dire

**La revue INFLEXIONS,  
plate-forme d'échanges entre civils et militaires**, est éditée par l'armée de terre.  
14, rue Saint-Dominique, 00453 Armées  
Rédaction : 01 44 42 42 86 – e-mail : [inflexions.emat-cab@defense.gouv.fr](mailto:inflexions.emat-cab@defense.gouv.fr)  
Télécopie : 01 44 42 43 20

Directeur de la publication :  
M. le général de corps d'armée Jérôme Millet

Rédacteurs en chef :  
M. le colonel Jean-Luc Cotard ■ Mme Line Sourbier-Pinter

Comité de rédaction :  
M. le général d'armée (2 S) Jean-René Bachelet ■ Mme Monique Castillo ■ M. le colonel Benoît Durieux ■ M. le général de corps d'armée Pierre Garrigou-Grandchamp ■ M. le lieutenant-colonel Michel Goya ■ M. le rabbin Haïm Korsia ■ M. le colonel François Lecointre ■ Mme Anne Mandeville ■ Mme Véronique Nahoum-Grappe ■ M. l'ambassadeur de France François Scheer ■ M. Didier Sicard

Secrétaire de rédaction : adjudant Claudia Sobotka

Les manuscrits qui nous sont envoyés ne sont pas retournés.  
Les opinions émises dans les articles n'engagent que la responsabilité des auteurs.

**INFLEXIONS**  
civils et militaires : pouvoir dire

**Prochain numéro :**

Octobre-décembre 2007  
Le moral et la dynamique de l'action  
Partie II

# NUMÉRO 6

## LE MORAL ET LA DYNAMIQUE DE L'ACTION

### PARTIE I



■ ÉDITORIAL ■	L 7
■ JEAN-LOUIS GEORGELIN	
Traductions allemande, anglaise	
■ POUR ENGAGER LA RÉFLEXION ■	
<b>EXTRAITS DES ŒUVRES D'ARDANT DU PICQ ET DE CLAUSEWITZ SUR LES FORCES MORALES</b>	L 21
■ ARTICLES ■	
<b>MORAL, MORALE</b>	
■ JEAN-RENÉ BACHELET	L 29
<b>LES FORCES MORALES DANS LA PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE : DÉFINITION, CONSOLIDATION ET MESURE (APPROCHE THÉORIQUE)</b>	
■ HERVÉ KIRSCH	L 39
<b>LES DIMENSIONS COLLECTIVES DU MORAL</b>	
■ PIERRE SCHILL	L 61
<b>LE MORAL DANS L'ENTREPRISE</b>	
■ BERTRAND BALLARIN	L 77
<b>SARAJEVO 1995 : DE L'IMPORTANCE DES FORCES MORALES DANS L'ACTION MILITAIRE</b>	
■ XAVIER PINEAU	L 91
<b>SE PERDRE POUR SAVOIR</b>	
■ HAÏM KORSIA	L 105
<b>À L'ÉCOLE DU MORAL</b>	
■ SAMUEL MAJOU	L 121
<b>PERFORMANCE ET BIEN-ÊTRE : L'APPORT DE LA PSYCHOLOGIE DU SPORT APPLIQUÉE</b>	
■ MICHEL NICOLAS, KARINE NOGER	L 133
<b>FONDEMENT DU MORAL ET DE L'ÉTHIQUE DANS LES ARMÉES : DES DIFFÉRENCES RÉVÉLATRICES ENTRE PROCHES ALLIÉS</b>	
■ MICHELYAKOVLEFF	L 151
Traduction anglaise	

■ POUR NOURRIR LE DÉBAT ■

ÉTAT MILITAIRE ET SENS POLITIQUE :  
UNE NÉCESSAIRE DÉSINHIBITION

■ PIERRE GARRIGOU-GRANDCHAMP

■ 201

ENTRE ART DE LA GUERRE ET ACTIVITÉS CIVILES,  
DES GRAMMAIRES D'ACTION À TROUVER

■ PIERRETRIPIER

■ 217

■ POUR EN SAVOIR PLUS ■

■ COMPTE RENDU DE LECTURES ■

■ ÜBERSETZUNG DER ZUSAMMENFASSUNG

AUF DEUTSCH

TRANSLATION OF THE SUMMARY IN ENGLISH

■ 236

■ 237

■ 241

■ BIOGRAPHIES ■

■ 249

JEAN-LOUIS GEORGELIN

*Général d'armée, chef d'état-major des armées*

## **L**ÉDITORIAL

*En traitant la question du moral dans la dynamique du succès, la revue Inflexions affirme clairement sa vocation originale de promotion d'une réflexion associant civils et militaires des trois armées sur des thèmes d'intérêt commun. Cette réflexion est plus que jamais indispensable. Chacun sent aujourd'hui confusément que les cadres conceptuels qui nous ont aidés à penser le monde du XX<sup>e</sup> siècle sont en voie de péremption. Le cas de l'action militaire est emblématique de cette évolution. Il va nous falloir, à nouveau, penser la guerre. Or ce phénomène si particulier, aux dimensions multiples, est inséparable du monde dans lequel il s'inscrit, de même qu'en inversement, le regard porté sur l'action militaire et l'institution qui en a la charge permet souvent de discerner les tendances plus larges qui animent notre société en mouvement. C'est là tout l'intérêt de la démarche qui inspire Inflexions.*

*À cet égard le thème du moral est particulièrement riche. À la lecture des grandes fresques historiques, il ne fait guère de doute que l'histoire de la guerre est en définitive très largement celle du moral à la guerre. La place centrale de l'héroïsme dans les œuvres d'Homère et d'Hérodote en témoigne, comme celle du sens du devoir dans celles de César et de Tite-Live ou de la bravoure dans les chansons de geste et les chroniques des rois de France. L'accent mis par les traités militaires des anciens sur la ruse et le stratagème renvoyait encore, d'une certaine façon, aux forces morales. Cette situation a connu une évolution importante durant le XIX<sup>e</sup> siècle, au cours duquel s'affirma une opposition, qui devait devenir récurrente à défaut d'être réellement pertinente, entre le physique et le moral. Dans le même temps où elle permettait la révolution industrielle, la science rendait les combats plus meurtriers, les armées plus organisées et les ouvrages d'art militaire plus techniques. C'est par une forme de réaction que les « forces morales » furent mises en valeur comme l'élément majeur du succès dans les réflexions du colonel Ardant du Picq en France ou de Clausewitz en Allemagne. Les excès doctrinaux de l'offensive à outrance qui s'en suivirent en 1914 conduisirent, par un effet de balancier dévastateur, à ceux de la « bataille méthodique » qui condamna nos armes en mai et juin 1940.*

*L'observation des conflits récents comme la pratique des opérations extérieures nous ont permis de prendre conscience de la complémentarité plus que de l'opposition de ces deux aspects essentiels de l'action militaire. Chacune secrète d'ailleurs ses propres difficultés. La recherche de la supériorité technologique est devenue un axe incontestable du développement des armées occidentales, mais chacun en a dans le même temps mesuré les limites et les contraintes financières. De la même façon, la gestion du stress et de la fatigue est devenue une composante de l'entraînement dans toutes les armées du monde, alors même que le bas niveau de violence des opérations actuelles tend à faire prévaloir l'idée que les forces morales ne sont plus une donnée fondamentale de notre engagement.*

*Ce dernier paradoxe est le signe de l'ampleur du changement qui s'est opéré. À n'en pas douter, nos soldats, nos marins et nos aviateurs ne sont plus dans la situation de faire face à une volée de mousqueterie, de monter à l'abordage d'un vaisseau ou d'effectuer des missions de bombardement sous le feu continu des armes antiaériennes ennemis. Mais si les situations ont changé, le courage nécessaire à nos soldats n'est pas moindre. Il s'exprime sous une forme différente et plusieurs raisons expliquent cette mutation.*

*La première tient à l'importance du phénomène d'accoutumance. Les soldats de Napoléon, eux-mêmes issus d'une société rurale relativement dure, étaient plongés dans une atmosphère de danger certaine mais que la durée des campagnes et le nombre des batailles contribuaient à diluer au travers d'un aguerrissement dont les conditions ont – heureusement à certains égards – largement disparu. À l'inverse, les opérations d'aujourd'hui se caractérisent par de brusques et brèves montées de tension au cours desquelles nos soldats, nos équipages ou nos pilotes doivent passer brutalement du calme d'une base de stationnement aux conditions extrêmes du combat moderne, alors même que le décalage est sans cesse plus grand entre les conditions de vie dans nos sociétés avancées et la réalité d'un affrontement armé. C'est dire que l'augmentation du rythme des opérations est un facteur de stress supplémentaire qui demande une résistance accrue.*

*La deuxième raison a trait à la plus grande dilution des opérations militaires, qui voient nos unités, nos bateaux ou nos avions s'engager de manière souvent isolée, sans le soutien psychologique que donne la proximité d'un élément ami, pour faire face à un environnement aux évolutions toujours incertaines. Cette dilution s'inscrit d'ailleurs dans une tendance constante de l'histoire de la tactique. Depuis les phalanges*

macédoniennes jusqu'aux fantassins modernes, depuis les as du combat aérien de 1914 jusqu'aux pilotes de chasseurs de dernière génération, depuis les équipages des galères romaines jusqu'à ceux de nos frégates furtives, les combattants n'ont cessé de voir croître les distances qui les séparent.

À ces deux raisons contextuelles, il faut ajouter deux éléments de fond. D'abord, la plupart des adversaires que nous sommes susceptibles d'affronter sur les théâtres d'opérations d'aujourd'hui et de demain sont mus par l'aspiration à l'être, à l'identité, à la reconnaissance, plus que par l'aspiration à l'avoir, à la propriété, qu'elle soit mobilière ou territoriale, aspiration qui cause généralement des conflits plus limités. En effet, la volonté d'exister suscite une détermination d'autant plus forte qu'elle s'accompagne généralement d'une grande frustration, et qu'elle se prête peu à des solutions négociées. Face à un tel adversaire, importe avant tout une égale détermination, qui doit s'accompagner d'un grand respect pour les raisons qui poussent ces hommes à se battre et risquer leur vie. Ceci indique que les forces morales dont nous avons besoin aujourd'hui sont celles de l'homme tout entier, avec son courage et sa volonté, mais aussi son cerveau et son cœur.

Ce premier élément de fond qui explique la réaffirmation de l'importance des forces morales en amène immédiatement un second qui est connexe. Il y avait par le passé une différence toujours très marquée entre le politique qui décidait de la nécessité d'un engagement et le militaire qui le conduisait effectivement. Les opérations actuelles ont souvent rendu plus floue cette distinction en rapprochant du terrain le niveau auquel se décide l'affrontement. Très souvent, de jeunes officiers, voire même de jeunes sous-officiers sont mis en situation d'apprécier si l'emploi de la force est approprié pour remplir la mission qu'ils ont reçue, ou si le risque à prendre est justifié par l'enjeu local. Le pilote doit apprécier si l'effet dissuasif attendu d'un passage à très basse altitude est suffisant pour équilibrer les risques pris ; le chef de poste isolé doit décider si, dans l'épreuve de force qu'il engage avec une milice régionale, il doit d'abord négocier et dans quelle mesure et jusqu'à quand il devra retenir sa force. Ce sont là des situations relativement nouvelles qui demandent une force d'âme peu ordinaire. Chaque opération, qui reste un duel des volontés, est souvent la résultante de multiples micro-confrontations, dans lesquelles la détermination dans la durée, la cohésion des unités, la confiance dans l'entraînement comme dans l'équipement et l'adhésion aux motifs politiques qui sous-tendent l'opération sont décisives.

*À vrai dire, le caractère déterminant des forces morales pour le succès de l'action s'étend au-delà du théâtre d'opérations. La mission des états-majors qui, quotidiennement, organisent l'entraînement ou la formation, débattent avec nos principaux alliés de l'évolution des doctrines ou préparent les capacités militaires de demain ne demande pas moins de force d'âme que les opérations, même si elle est d'un autre ordre. C'est d'ailleurs sans doute dans ce domaine que le militaire rejoint le civil, et donne toute sa légitimité à la démarche d'Inflexions. ■*

JEAN-LOUIS GEORGELIN

*General, Generalstabschef der Armeen*

## VORWORT DES HERAUSGEBERS

L

Deutsche Übersetzung

*Durch ihren Umgang mit der Frage nach Moral bei der Dynamik des Erfolgs bekräftigt die Zeitschrift Inflexions klar ihre ursprüngliche Berufung zur Förderung von Überlegungen durch Herausgreifen von Zivilisten und Militärs aus den drei Armeen zu Themen von öffentlichem Interesse. Diese Überlegung war nie wichtiger als heute. Jeder spürt heutzutage mit Verwirrung, dass die konzeptuellen Rahmen, die uns halfen, die Welt des 20. Jahrhunderts zu verstehen, im Verschwinden begriffen sind. Der Fall des Militäreinsatzes ist bezeichnend für diese Entwicklung. Wir werden eine neue Vorstellung von Krieg entwickeln müssen. Nun ist dieses so spezielle und facettenreiche Phänomen untrennbar mit seiner jeweiligen Umgebung verbunden. Das gilt auch für den umgekehrten Fall. Beim Betrachten von Militäreinsätzen und den zuständigen Institutionen lassen sich häufig weiterläufige Tendenzen erkennen, die unsere Gesellschaft in Bewegung hält. Diesen Vorgängen widmet sich Inflexions.*

*In dieser Hinsicht erweist sich das Thema Moral als ganz besonders ergiebig. Die Lektüre großer historischer Fresken lässt kaum Zweifel daran auftreten, dass die Geschichte des Kriegs letztendlich weitestgehend die der Moral des Krieges ist. Der zentrale Platz des Heldeniums in den Werken von Homer und Herodot zeugt hiervon, genauso wie das Thema Pflichtbewusstsein in den Werken Cäsars und Titus' Livius' oder das Thema Mut in der altfranzösischen Epik und den Chroniken von Frankreichs Königen. Die Militärverträge der Antike legten den Schwerpunkt hierbei auf Schlauheit und Kriegslist, was abermals auf gewisse Art und Weise auf moralische Kräfte hinweist. Diese Situation hat im 19. Jahrhundert eine bedeutende Entwicklung durchlebt, aus der sich mangels echter Relevanz immer wieder ein Gegensatz zwischen körperlicher und geistiger Verfassung formierte. In derselben Zeit, als die Wissenschaft die Industrievolution ermöglicht hat, hat sie die Kämpfe tödlicher, die Armeen organisierter und die Werke über Militärkunst fachspezifischer gemacht. Die „moralischen Kräfte“ wurden durch eine Reaktionsform als wichtiges Element für den Erfolg erschlossen, so in Überlegungen des Oberst Ardant du Picq in Frankreich oder von Clausewitz in Deutschland. Die überzogenen Doktrinexzesse bei der*

Offensive, die im Jahre 1914 folgten, führten durch verheerende Ausbalanciereffekte zu den überzogenen „Methodenschlachten“, zu denen unsere Waffen im Mai und Juni 1940 verurteilt wurden.

Durch Beobachtung der jüngsten Konflikte, wie z. B. die Ausübung von Aufseneinsätzen, ist uns eher die Komplementarität als die Gegensätzlichkeit dieser beiden zentralen Aspekte von Militäreinsätzen bewusst geworden. Jeder hinterlässt seine eigenen Schwierigkeiten woanders. Das Streben nach technologischer Überlegenheit ist zu einer unbestreitbaren Achse für die Entwicklung der westlichen Armeen geworden. Dabei hat jedoch jeder im selben Zeitraum mit Grenzen und finanziellen Einschränkungen zu tun. Gleichermaßen ist der Umgang mit Stress und Erschöpfung bei allen Armeen weltweit zu einem Drill-Bestandteil geworden, da bereits das geringste Gewaltausmaß bei aktuellen Einsätzen tendenziell der Vorstellung Vorschub leistet, dass moralische Kräfte keine grundlegende Vorgabe unseres Engagements mehr sind.

Gerade dieses Paradox ist ein Zeichen für das erreichte Ausmaß an Veränderungen. Zweifelsohne haben unsere Soldaten, Matrosen und Flieger heute nicht mehr mit Situationen zu tun, in denen Musketensalven, das Entern von Schiffen oder Bombenangriffe unter Dauerfeuer auf gegnerische Flugabwehrwaffen eine Rolle spielen würden. Die Situationen haben sich zwar geändert, doch der Mut, den unsere Soldaten benötigen, ist unverändert geblieben. Dieser kommt lediglich in anderer Form zum Ausdruck. Diese Veränderungen lassen sich anhand zahlreicher Gründe erklären.

Der erste Grund verweist auf das bedeutende Phänomen der Gewöhnung. Die Soldaten unter Napoleon, die selbst aus einer ländlichen und vergleichsweise abgehärteten Gesellschaft stammten, befanden sich damals in einer gewissen Gefahrenatmosphäre. Doch die Dauer der Feldzüge und die Zahl der Kämpfe trugen durch Abhärtung zur Ausdünnung bei, deren Bedingungen – in gewisser Hinsicht zum Glück – heute weitgehend verschwunden sind. Im Gegenteil dazu zeichnen sich die heutigen Operationen durch plötzliche und kurze Spannungsanstiege aus, wobei unsere Soldaten, Schiffsbesatzungen oder Piloten auf krasse Art und Weise von der Ruhe eines Stützpunkts zu den extremen Bedingungen des modernen Kampfes wechseln müssen, wobei gleichzeitig der Gegensatz zwischen den Lebensbedingungen in unseren fortschritten Gesellschaften und der Realität einer bewaffneten Konfrontation unaufhörlich größer wird. Das heißt, der gesteigerte Rhythmus der Operationen stellt einen zusätzlichen Stressfaktor dar, der eine erhöhte Widerstandsfähigkeit erfordert.

Der zweite Grund bezieht sich auf die grötere Ausdünnung von Militäroperationen. Dabei sehen sich unsere Einheiten, Schiffe oder Flugzeuge oftmals isoliert, ohne psychologischen Beistand durch die Nähe eines vertrauten Elements, um in einer Umgebung bestehen zu können, die stets unsicheren Entwicklungen unterworfen ist. Diese Ausdünnung entspricht einer konstanten Tendenz in der Geschichte der Taktik. Seit den Mazedonischen Phalanxen bis hin zu den modernen Infanterien, seit den Jahren des Luftkampfs von 1914 bis hin zu den Jagdpiloten der letzten Generation, seit den römischen Galerensetzungen bis hin zu unseren Fregatten der *Lafayette-Klasse*: Stets ist die Distanz, welche die Kämpfer voneinander trennt, gewachsen.

Diese beiden zusammenhangbezogene Gründe müssen um zwei grundlegende Elemente ergänzt werden. Zunächst sind die meisten Gegner, denen wir möglicherweise auf heutigen und künftigen Kriegsschauplätzen begegnen, angetrieben durch das Streben nach Sein, Identität und Anerkennung, mehr noch als nach Haben und Besitz, sei es nun wohnungs- oder gebietsbezogen. Dieses Streben erzeugt im Allgemeinen begrenztere Konflikte. Tatsächlich führt der Lebenswille zu einem umso stärkeren Zielbewusstsein, als dass dieser allgemein von einer großen Frustration begleitet und sich ihm kaum Verhandlungslösungen bieten. Angesichts eines solchen Gegners kommt es vor allem auf ein ebenbürtiges Zielbewusstsein an. Dieses muss mit großen Respekt vor den Gründen einhergehen, die diese Menschen dazu bringt, zu kämpfen und ihr Leben aufs Spiel zu setzen. Dies zeigt, dass die moralischen Kräfte, die wir heute brauchen, die eines ganzheitlichen Menschen mitsamt seinem Mut und seinem Willen, aber auch mit seinem Kopf und seinem Herzen sind.

Das erste grundlegende Element, das die erneute Bekräftigung der Bedeutung der moralischen Kräfte erklärt, birgt unmittelbar noch ein zweites, das hiermit zusammenhängt. Es bestand vergangenheitsbedingt nach wie vor ein sehr deutlicher Unterschied zwischen der Politik, welche über die Notwendigkeit von Einsätzen entschied, und dem Militär, das diese tatsächlich durchführte. Die aktuellen Einsätze haben diese Unterscheidung häufig verschwommen werden lassen, indem die Ebene, auf dem sich die Konfrontation entscheidet, dem Terrain näher gerückt ist. Sehr oft werden junge Offiziere oder sogar junge Unteroffiziere in Situationen gebracht, beurteilen zu müssen, ob der Einsatz von Militärgewalt durch die Herausforderung vor Ort gerechtfertigt ist. Ein Pilot muss einschätzen, ob Militärgewalt zur Erfüllung seines erhaltenen Auftrags geeignet ist oder ob das einzuhaltende Risiko durch die Herausforderung vor Ort gerechtfertigt ist. Ein Pilot muss beurteilen, ob

die erwartete abschreckende Wirkung eines Überfliegens in sehr geringer Höhe ausreicht, um die eingegangenen Risiken zu kompensieren. Ein Einsatzleiter auf isoliertem Posten muss entscheiden, ob er unter Demonstration seiner Truppenstärke, die er mit einer Regionalmiliz auffährt, zunächst verhandeln soll, in welchem Umfang und bis wann er seine Truppen zurückhalten muss. Das sind relativ neue Situationen, die Truppen mit einer eher außergewöhnlichen Befindlichkeit erfordern. Jede Operation, die ein Duell zwischen Willensbekundungen bleibt, ist häufig die Folge mehrerer Konfrontationen auf Mikroebene, bei denen das Zielbewusstsein im Zeitverlauf, der Zusammenhalt zwischen den Einheiten, das Vertrauen in Drill und Ausrüstung sowie das Festhalten an den dem Einsatz zugrunde liegenden politischen Motiven von entscheidender Bedeutung sind.

Streng genommen wirkt sich der Charakter, der den Handlungserfolg der moralischen Kräfte bestimmt, über die Kriegsschauplätze hinaus. Der Auftrag der Generalstäbe, die täglich den Drill oder die Ausbildung organisieren, die mit unseren wichtigsten Verbündeten über die Entwicklung der Doktrinen verhandeln oder die militärischen Kapazitäten von morgen auf den Weg bringen, erfordert nicht weniger Standhaftigkeit als die Militäroperationen, auch wenn ersterer einer anderen Größenordnung angehört. Im Übrigen treffen sich aller Wahrscheinlichkeit nach gerade in diesem Bereich die Militärs und Zivilisten und geben der Vorgehensweise der Inflexions somit voll und ganz Recht. ▶

JEAN-LOUIS GEORGELIN

*Army General and Chief of the Defense Staff, France*

## EDITORIAL



English translation

*In addressing the place of morale in the dynamics of success, the journal, Inflexions, articulately maintains its original purpose of promoting discussion between the civilian and military personnel of the three armed services around issues of mutual interest. Never has this kind of discussion been more crucial. Today, there is a vague feeling that the conceptual frameworks that helped us define a schema of the 20<sup>th</sup> century world are becoming irrelevant. The case of military action is emblematic of the changes taking place. Once again, we will have to rethink war. This particularly singular, multidimensional phenomenon is inseparable from the world in which it exists, and vice versa, and the way in which we view military action and the institution responsible for it often makes it possible to reveal the global trends that drive our changing society. This is what provides the inspiration for Inflexions.*

*In this respect, the issue of morale is especially wide-ranging. When you consider the broader historical context, there is little doubt that the history of war is definitively and very largely that of morale at war. The prominent place of heroism in the works of Homer and Herodotus, the importance of duty in those of Caesar and Livy, and bravery in the chansons de geste and Grandes Chroniques des France, compiled by French royalty, all attest to it. The emphasis placed on historical military treatises that analyze the ruse and stratagem once again recalls, in a certain way, moral force. This picture underwent an important change during the 19<sup>th</sup> century, during which a clash developed between the physical and moral realms, a clash that became recurrent for lack of real impact. Science, while making the industrial revolution possible, made combat more deadly, military forces more organized, and texts on the military arts more technical. It was through a kind of reaction to the day's environment that "moral force" was given the status of the major element of success in the insights of Colonel Charles Ardant du Picq in France and Carl von Clausewitz in Germany. The doctrinaire excesses of the offensive à outrance that would follow in 1914 led, through a devastating balancing effect, to those of the "structured battle", which condemned our armed forces in May and June 1940.*

*The observation of various factors in recent conflicts, such as the practice of remote operations, has made us aware of the complementarity of the two central aspects of military action. Each one exudes its inherent challenges. The search for technological superiority has become an undeniable theme in the growth of Western armed forces, but each military has assessed the related limitations and financial constraints. Similarly, the management of stress and fatigue has become a component of training in all the armed forces of the world, even while the low level of violence of current operations tend to add credence to the idea that moral force is no longer a fundamental given in our engagements.*

*This paradox is the sign of the magnitude of change that has taken place. Of course, our soldiers, sailors, and aviators no longer have to face volleys of musketry, ram vessels, or carry out bombardment missions under constant fire from enemy antiaircraft weaponry. Although the situations have changed, the courage required of our soldiers is no less. It expresses itself in a different way, and there are several reasons for this change.*

*The first takes into account the importance of the phenomenon of habituation. Napoléon's soldiers, themselves from relatively difficult rural backgrounds, were plunged into a decidedly dangerous environment that, nonetheless, the length of campaigns and number of battles contributed to diluting through battlefield inoculation, the conditions of which have—fortunately, from certain perspectives—largely disappeared. By contrast, today's operations are characterized by abrupt and brief escalations of tension during which our soldiers, naval crews, and pilots must brutally shift from the calm of a military base to the extreme conditions of modern combat, all while the gap between the conditions of life in our advanced societies and the reality of armed confrontation is ever widening. This means that the increase in the pace of operations is an additional factor of stress that requires increased resistance.*

*The second reason refers to the greater dilution of military operations that results in our army units, ships, and aircraft engaging the enemy in an often isolated manner, without the psychological support afforded by the proximity of friendly forces and in environments that constantly change unpredictably. Moreover, this dilution is a part of a steady trend in the history of military tactics. From the Macedonian phalanx to the modern infantry soldier, from the ace pilot of 1914 to the fighter pilot of today, from the crew of the Roman galley to that of our stealth frigate, combatants never cease to increase the distance that separates them.*

*To these two contextual explanations, you must add two substantive elements. First, most of the adversaries we risk engaging in today's and*

*tomorrow's theaters of operations are inspired more by the longing to be, identity, and recognition than the yearning for resources or property (whether buildings or territory), resulting in usually more limited conflicts. The desire to exist elicits a determination that grows in strength the more it is generally accompanied by major frustration, and it is little amenable to negotiated solutions. To face such an adversary, which requires, above all, an equal determination, you must have a deep respect for the reasons that drive these people to fight and risk their lives. This shows that the moral force we need today is that of the whole human being, encompassing courage and will as well as the mind and heart.*

*This first substantive element that explains the reaffirmation of the importance of moral force immediately leads us to a second related element. In the past, there has always been a marked difference between the politics that decide the need for military action and the military that effectively takes action. Today's operations have often muddied this distinction by bringing the battlefield closer to those who decide to engage. Very often, young officers, even young non-commissioned officers, are exposed to situations in which they must assess whether the use of force is appropriate to complete the missions they have been charged with, or whether the risk they must take is justified by the local circumstances. The pilot must evaluate whether the deterrent effect expected by a very low-altitude pass is adequate to balance the risks taken; with the show of force intended for a regional militia, the isolated commander must decide whether to first negotiate, to what extent, and how long should forces be held back. It is these relatively new situations that demand a very different kind of fortitude. Each operation, which remains a battle of the wills, often results from multiple micro-confrontations in which determination over the long-haul, the cohesion of military units, the confidence in the training and equipment, and the adherence to the political objectives that provide the framework for the operation are decisive.*

*As a rule of thumb, the decisive nature of the moral force with respect to the success of the campaign extends beyond the theater of operations. The mission of the chiefs of staff, who, on a daily basis, manage training and discuss with our main allies the evolution of military doctrine and prepare the military capabilities of tomorrow, require just as much fortitude as those carrying out operations, although on another level. Moreover, it is doubtless that, in this area, the domain of the military joins with that of civilians, giving legitimacy to the approach of Inflexions. ▶*



**L** POUR ENGAGER LA RÉFLEXION





## LES FORCES MORALES

EXTRAITS DES ŒUVRES  
D'ARDANT DU PICQ ET DE CLAUSEWITZ

■ Colonel Ardant du Picq, *Études sur le combat*,  
Librairie Chapelot, Paris, 1914, XLVII, 381 p.

« La peur !... Il est des chefs, il est des soldats qui l'ignorent ; ce sont des gens d'une trempe rare. La masse frémit ; – car on ne peut supprimer la chair ; – et ce frémissement sous peine de mécompte doit entrer comme donnée essentielle en toute organisation, discipline, dispositifs, mouvements, manœuvre, modes d'action, toutes choses qui ont précisément pour but définitif de le mâter, de le tromper, de le faire dévier chez soi, et de l'exagérer chez l'ennemi. » (p. 12).

[pour affronter les dangers du combat], « il est nécessaire alors qu'une organisation sagement ordonnée, et c'est par là qu'il faut commencer, place d'une manière permanente les mêmes chefs et les mêmes soldats dans les mêmes groupes de combattants, de telle sorte que les chefs et les compagnons de la paix ou des camps soient les chefs et les compagnons de la guerre ; afin que de l'habitude de vivre ensemble, d'obéir aux mêmes chefs, de commander aux mêmes hommes, de partager fatigues et délassements, de concourir entre gens qui s'entendent vite à l'exécution des mouvements et des évolutions guerrières, naissent la confraternité, l'union, le sens du métier, le sentiment palpable, en un mot et l'intelligence de la solidarité.

Et voici paraître la confiance. Non point cette confiance enthousiaste et irréfléchie des armées tumultuaires ou improvisées qui va jusqu'au danger et s'évanouit si rapidement pour faire place au sentiment contraire, lequel voit partout trahison ; mais cette confiance intime, ferme, consciente, qui ne s'oublie pas au moment de l'action, fait de vrais combattants. [...]

On aime à se représenter une foule armée renversant tous obstacles, enlevée par un souffle de passion. Il y a plus de pittoresque que de vrai dans cette imagination. Si le combat était

œuvre individuelle, les hommes passionnés, courageux, qui composent cette foule, auraient plus de chance de victoire ; mais dans une troupe quelle qu'elle soit, une fois en face de l'ennemi, chacun comprend que la tâche n'est pas l'œuvre d'un seul, est œuvre collective et simultanée, et au milieu de compagnons de hasard rassemblés la veille sous des chefs inconnus, il sent d'instinct le manque d'union et se demande s'il peut compter sur eux. [...]. C'est que la solidarité, la confiance ne s'improvisent pas ; elles ne peuvent naître que de la connaissance mutuelle qui fait le point d'honneur, qui fait l'union, d'où vient à son tour le sentiment de la force, lequel donne le courage d'affronter par la confiance de surmonter, le courage, c'est-à-dire la domination de la volonté sur l'instinct, dont la durée plus ou moins grande fait la victoire ou la défaite. La solidarité seule donne donc des combattants. » (p. 82-84).

« Déjà même, d'après ce nous connaissons du passé, sachant que l'homme n'est capable que d'une quantité donnée de terreur, sachant que l'action morale de la destruction croît en raison de la puissance, de la rapidité de celle-ci, nous pouvons préjuger que demain moins que jamais, seront praticables les méthodes compassées auxquelles l'illusion du champ de tir et le mépris de notre propre expérience semblent nous ramener. Demain plus que jamais sera prédominante la valeur individuelle du soldat et des groupes et par conséquent la solidité de la discipline. » (p. 94-95).

« L'art de la guerre subit de nombreuses modifications en rapport avec le progrès scientifique et industriel, etc. Mais une chose ne change pas, le cœur de l'homme. » (p. 100).

« On prévoit que, plus la puissance de destruction par les armes de jet se perfectionne, plus par suite le combat devient éparpillé, échappe à la direction, à l'œil immédiat de son chef suprême et même des simples officiers, plus par conséquent la discipline, la solidarité doit être forte ; plus méditée, plus profondément raisonnée doit être l'organisation qui assure entre les combattants la solidarité. Car si la puissance des armes croît, l'homme reste le même ; l'homme et ses faiblesses. » (p. 102).

« Quand on raisonne en pleine sécurité, après dîner, en plein contentement physique et moral, de la guerre du combat, on se sent animé de la plus noble ardeur et on nie le réel. Combien cependant, si on les prend juste à ce moment, seront prêts à jouer leur vie sur l'heure ? » (p. 113).

« L'action d'une armée, d'une troupe sur une autre troupe est à la fois action morale et action matérielle. L'action matérielle d'une troupe est sa puissance de destruction ; son action morale est la crainte qu'elle inspire. Dans le combat deux actions morales, plutôt que deux forces matérielles, sont en présence ; la plus forte l'emporte. Le vainqueur souvent a perdu par le feu plus de monde que le vaincu ; c'est que l'action morale n'est pas seulement en raison de la puissance de destruction, réelle, effective, elle est en raison surtout de cette puissance présumée, menaçante, sous forme de réserve menaçant de renouveler le combat. » (p. 121).

■ Clausewitz, Carl von. *De la guerre*.  
Éditions de Minuit, Paris, 1955, p. 759.

« La guerre est la sphère du danger, aussi le courage est-il la vertu guerrière par excellence. Le courage est de deux sortes : d'abord le courage personnel, puis le courage devant la responsabilité arbitrée soit par une instance externe, soit par la conscience, instance interne. » (p. 85).

« La guerre est le domaine du hasard. [...] Or pour traverser ces conflits incessants avec l'imprévu, deux qualités sont indispensables : d'abord un esprit qui même au sein de cette obscurité accrue ne perd pas toute trace de la clarté interne nécessaire pour le conduire vers la vérité ; ensuite le courage de suivre cette faible lueur. Le premier a été désigné au figuré par l'expression française de coup d'œil ; l'autre est la résolution. [...]

La résolution est le courage appliqué à un cas particulier ; s'il devient un trait de caractère, il est une habitude de l'esprit. Il ne s'agit pas ici de courage face au danger physique, mais du courage devant les responsabilités, c'est-à-dire en quelque sorte

devant le danger moral. [...] L'intelligence pure et simple ne fait pas le courage, car les personnes les plus intelligentes sont souvent dépourvues de résolution. L'intelligence doit d'abord éveiller le sentiment du courage, maintenue et soutenue par lui, car au moment crucial l'homme obéit plutôt à ses sentiments qu'à ses pensées. [...]

Nous croyons donc que la résolution est due à une orientation particulière de l'intelligence, orientation qui appartient à l'esprit vigoureux plutôt que brillant. Pour confirmer cette genèse de la résolution, ajoutons qu'il existe maints exemples d'hommes qui, ayant fait preuve de la plus grande résolution tant qu'ils occupaient un rang inférieur, la perdent dès qu'ils accèdent à un poste supérieur. Tout en éprouvant le besoin de se décider, ils reconnaissent les dangers que comporterait une erreur, et, n'ayant pas l'habitude des choses dont ils s'occupent, leur intelligence perd sa vigueur primitive ; ils ne deviennent que plus timorés à mesure qu'ils s'aperçoivent du danger qu'entraîne cette indécision, qui les paralyse d'autant plus qu'ils avaient précédemment l'habitude d'agir sous l'impulsion du moment. » (p. 86-89).

« Lorsqu'on jette un regard d'ensemble sur les quatre composantes qui constituent l'atmosphère de la guerre, à savoir : le danger, l'effort physique, l'incertitude et le hasard, on comprend sans peine qu'il faut une grande force morale et physique pour avancer avec quelque garantie de succès dans cet élément déconcertant. Selon les différentes modifications dues aux changements de circonstances, les narrateurs et les chroniqueurs militaires qualifient cette force d'énergie, de fermeté, de persévérance, de force de caractère et d'esprit. » (p. 89).

« Tant que ses hommes sont animés du courage et que leur moral est bon, il est rare qu'un commandant ait à déployer une grande force de volonté pour poursuivre son but. Mais dès que surgissent des difficultés directes, les choses ne vont plus toutes seules comme dans une machine bien graissée. C'est au contraire la machine elle-même qui se met à opposer de la résistance, et la nécessité de surmonter celle-ci exige une force de volonté considérable de la part du chef. Cette résistance ne se manifeste pas forcément par la résistance ou la contradic-

tion, encore qu'elles soient assez fréquentes chez certains individus ; mais par une impression d'effritements général de toutes les forces physiques et morales, par le spectacle navrant des sacrifices sanglants que le commandant doit surmonter en lui-même d'abord et ensuite chez tous les autres, qui lui transmettent directement ou indirectement leurs impressions, leurs sensations, leurs soucis ou leurs aspirations. À mesure que les forces des individus s'évanouissent l'une après l'autre, que leur volonté ne suffit plus à susciter et à maintenir cette force, tout le poids d'inertie de cette force finit par retomber peu à peu sur la seule volonté du commandant. L'ardeur de son cœur, la lumière de son esprit doivent sans cesse rallumer l'ardeur de la résolution, la lumière de l'espoir chez les autres. » (p. 91).

« Les principales puissances morales. Ce sont les suivantes : les talents du chef de guerre, les vertus guerrières de l'armée et le sentiment national. [...] La vertu guerrière est pour les parties ce que le génie du commandant est pour le tout. Le commandant ne peut diriger que le tout, non chaque partie singulière, et là où il ne peut diriger les parties, l'esprit militaire doit guider celles-ci. [...] D'une manière générale, la vertu militaire sera donc d'autant plus nécessaire que le théâtre de guerre et autres contingences rendront la guerre compliquée et disperseront ses forces. » (p. 194-195). ▶



# L ARTICLES





## JEAN-RENÉ BACHELET **MORAL, MORALE**

LORSQUE FUT LANCÉE L'IDÉE DE CHOISIR LE THÈME DU « MORAL » COMME SUJET DE RÉFLEXION ET D'ÉCHANGES AU COMITÉ DE RÉDACTION DE LA REVUE *INFLEXIONS*, LES MILITAIRES – OU ANCIENS MILITAIRES –, EN TOUT CAS TOUS CEUX QUI AVAIENT UNE EXPÉRIENCE PRATIQUE EN LA MATIÈRE, EURENT LA SURPRISE DE CONSTATER UNE CERTAINE RÉTICENCE DE LA PART DE NOMBRE DE CEUX QUI ÉTAIENT DÉPOURVUS D'UNE TELLE EXPÉRIENCE.

Surprise et incompréhension, car, pour qui fait profession du métier des armes et a eu l'occasion d'en vivre l'exercice effectif, « le moral » est non seulement une réalité bien concrète, mais de surcroît un élément essentiel de la valeur d'une troupe, comme des individus qui la composent, à commencer par les chefs, et donc un facteur déterminant du succès dans cette mise à l'épreuve des volontés qu'est l'action militaire.

Il fallut expliquer que la force militaire, faite de capacités techniques (les armes), tactiques et stratégiques (le savoir-faire), était vaine si elle ne s'accompagnait pas de « forces morales » bien trempées : c'était là une constante historique avérée, venue du fond des âges.

On montra qu'on entendait par là, pour l'essentiel, une disposition d'esprit reposant sur la confiance : confiance en soi, généralement indissociable de la confiance en ses camarades et en ses chefs, elle-même sécrétée par la « fraternité d'armes » sans laquelle il n'est pas de troupe valeureuse, confiance en ses armes, confiance donc en la capacité de l'unité à laquelle on appartient, à remplir sa mission avec succès.

On pouvait ajouter que, là comme ailleurs, le fait militaire ne faisait que porter à un degré de grande intensité un facteur universel de la réussite de l'action individuelle et collective : depuis « le moral » du marathonien, de l'alpiniste, du navigateur solitaire ou de l'équipe de football ou de rugby, pour le sport, jusqu'à celui des ménages, des patrons ou des entreprises pour l'économie, en passant, à vrai dire, par celui qui doit animer quiconque est engagé dans quelque entreprise

que ce soit, individuellement et collectivement, tout indique qu'il s'agit là d'un puissant ressort de l'action, à vocation universelle.

Il restait à comprendre pourquoi l'expression « forces morales », frappée pour le militaire du sceau de l'évidence des réalités vécues, pouvait ainsi susciter incompréhension sinon réticence.

Au-delà de la méfiance légitime de tout esprit positif vis-à-vis de ce qui peut apparaître comme relevant de l'irrationnel et de l'émotionnel, surtout dans une perspective qui peut être jugée grégaire, il ne faut pas négliger une hypothèse, elle-même traduisant une réaction pourtant fort peu rationnelle : l'homonymie du « moral » avec la « morale » n'affecterait-elle pas la notion de « forces morales » d'une suspicion de parenté avec « l'ordre moral » ?

Mais peu importe la validité de l'hypothèse.

Il surgit de ce rapprochement une question qui ne vient pas spontanément à l'esprit des familiers des « forces morales », mais qui, à la réflexion, n'est pas sans intérêt pour la problématique du « moral » : en quoi « moral » et « morale » sont-ils en relation ?

Autrement dit, en quoi cette « disposition temporaire à supporter plus ou moins les dangers, les difficultés » qu'est « le moral » selon le *Robert*, est-elle en relation avec « l'ensemble des règles de conduite considérées comme valables, de façon absolue », qu'est « la morale<sup>1</sup> » selon les mêmes sources ?

La question n'est pas académique, dès lors qu'on l'aborde en partant de l'expérience concrète.

En effet, dans la pratique, chez les militaires, on entend souvent dire de quelqu'un dont on veut souligner l'excellence du « moral », qu'il « n'a pas d'états d'âme ».

L'expression familier, « états d'âme », veut qualifier, en l'occurrence, un sentiment de trouble psychologique, une hésitation, un questionnement, une irrésolution, parfois un tourment, face à une décision, prise ou à prendre, une action engagée ou à engager. Elle est clairement, dans l'usage, synonyme de déficience « du moral ».

1. Cette notion ainsi définie se différencie-t-elle vraiment de « l'éthique » ? On peut en douter.

Or, par quoi ce trouble peut-il être provoqué sinon par la difficulté à mettre en adéquation ses représentations mentales et la réalité dans laquelle on doit agir ?

Autrement dit, est génératrice « d'états d'âme » une situation d'incohérence, donc de conflit potentiel, entre, notamment, ce à quoi l'on croit et ce que l'on a fait ou ce que l'on doit faire ; en fait, entre les valeurs de référence, donc « la morale » selon la définition précitée, et l'action.

« Moral » et « morale » ont ainsi effectivement partie liée, mais peut-être pas comme on pouvait l'attendre.

En effet, si notre « morale » de référence, dans sa formulation la plus universelle, peut s'exprimer en règles de conduite qui découlent du principe d'humanité, c'est-à-dire le respect de la personne humaine, de son intégrité, de sa dignité, de sa vie, quels que soient sa race, son sexe, sa nationalité, sa religion ou ses convictions, comment l'exercice du métier des armes, dont la spécificité réside dans la capacité d'usage de la force en situation d'extrême violence, pourrait-il être exempt « d'états d'âme » ? « Le moral », condition du succès, serait-il donc ainsi fragilisé a priori par « la morale » ?

A contrario, une très forte cohérence entre ce à quoi l'on croit et ce que l'on fait serait donc le gage d'un « moral » indéfendable.

Or, l'expérience nous le confirme : le moral au zénith, c'est le fanatisme, dans la mesure où celui-ci se définit comme l'adéquation absolue de la foi aveugle et du passage à l'acte.

Mais le fanatisme, qu'il soit religieux, idéologique, nationaliste ou sectaire, est par nature immoral, puisqu'en rupture, par essence ou potentiellement, avec le principe d'humanité.

Il en est de même de l'activisme pur, à travers lequel l'action trouve en elle-même sa propre justification. Là non plus, pas « d'états d'âme », puisque l'on est dans l'amoralité.

Un militaire, pour être valeureux, n'aurait-il donc le choix qu'entre le fanatisme et l'amoralité ?

Inversement, « le moral des troupes » serait-il incompatible avec « la morale » universelle ?

Nous n'évoquerons que pour mémoire l'acquiescement à ces questions, qui serait le fait des idéologies pacifistes et non-violentes.

Nous ne pouvons en revanche les éluder dès lors que nous considérons que l'action militaire, dont la nécessité peut s'imposer à la mesure de situations de violence inacceptables mais irréductibles par tout autre moyen, se doit, de surcroît, d'être légitime, donc en cohérence avec les valeurs de civilisation qui l'inspirent.

Il faut, pour cela, repartir de l'expérience vécue.

Sur quoi le moral se fonde-t-il, au bout du compte, à l'heure de vérité du soldat, celle de l'épreuve, de la peur, de l'horreur, de la souffrance, de la mort ?

Rappelons-le, tous les témoignages concordent, les témoignages historiques, comme les « retours d'expérience » contemporains : « on y va » parce que les camarades « y vont », et parce que le chef est là qui trace la voie et qui paie d'exemple. Au-delà des mots, « le moral » se resserre alors sur un puissant sentiment de fraternité, horizontale (l'esprit de camaraderie) et verticale (une relation hiérarchique faite de la combinaison de l'autorité et d'une indéfectible confiance réciproque entre le chef et ses subordonnés, dans le respect mutuel, voire l'affection).

Pour s'en convaincre, le témoignage d'un acteur de première ligne de la Grande Guerre, Tézenas du Moncel, est particulièrement probant. Monté au front en 1915 au sein d'un régiment d'infanterie coloniale comme jeune sergent à 19 ans, il est, en 1918, alors lieutenant, un survivant des gigantesques hécatombes de la Somme, du chemin des Dames ou de Verdun, pour ne citer que les plus emblématiques des batailles qu'il aura vécues au cœur de la fournaise. Il a laissé un exceptionnel témoignage, sous le titre *L'Heure H*, en voie de réédition.

Retenons d'abord la vanité des « grands mots magiques », selon son expression, à l'heure de l'épreuve : « Nous comptions sur l'enthousiasme des grands sentiments pour nous aider le moment venu... et maintenant l'enthousiasme est tombé au contact de la réalité ; il n'y a plus rien que les faits, et la mort,

et la souffrance et la misère de tout. Et maintenant il faut payer. »

« Le moral » au plus bas ?

Non, car lorsqu'il faut monter en première ligne : « La seule impression de chaleur me vient de ces quelques hommes qui marchent derrière moi, confiants les uns dans les autres, petit groupe perdu dans un désert mais auquel notre affection commune donne une âme collective : ces hommes sont devenus ma famille errante, mon foyer, la flamme fragile à laquelle ma vie est suspendue, qui disparaîtrait sans doute avec elle si elle venait à s'éteindre. »

Ou encore, bien plus tard, après des mois de terribles épreuves : « Je reste confondu de ce dévouement sans limites que je lis dans leur regard... Nous sommes tous devenus comme des frères, et nous avons soif de nous aider les uns les autres. »

Telle est la réalité de la guerre, avec son paradoxe, parmi d'autres : à l'ignominie de la mort donnée ou subie, répond une fraternité sans égale.

De prime abord, on pourra objecter que cela ne répond pas aux questions initiales. Nous sommes pourtant sur la voie d'une réponse.

Car on peut affirmer que ce qui rend le militaire « valeureux », pour reprendre l'expression précédemment utilisée, c'est d'abord et avant tout la « fraternité d'armes ». Le facteur déterminant « du moral », son *ultima ratio*, c'est celui-là, à l'exclusion de tout autre, notamment du fanatisme ou de l'amoralité identifiés précédemment comme susceptibles de préserver des « états d'âme ».

Bien entendu, ce sentiment de solidarité sans égal ne garantit en rien la cohérence avec nos valeurs de civilisation de référence. Il peut même être radicalement dévoyé, comme l'Histoire nous l'a, hélas, souvent montré.

Tout dépend donc de l'usage qu'on en fait, et ce constat suggère deux observations :

— il ne dépend que des hommes unis dans la « fraternité d'armes », en tout premier lieu des chefs dont la responsabilité est immense, à proportion de la confiance qui leur est

accordée, qu'il soit placé sous le signe impérieux de nos valeurs de civilisation, donc de « la morale », ou, si l'on préfère, de l'éthique.

— mais, satisfaire à cette exigence, c'est affronter une redoutable problématique, qui est au cœur de l'état militaire.

Voici en effet le soldat, du combattant de base au général, confronté à des exigences qui s'imposent les unes et les autres alors même qu'elles sont antagonistes.

Il lui faut accomplir « la mission » « coûte que coûte » et, pour cela, prendre l'ascendant sur un adversaire qui peut ne reconnaître aucune limite à la violence déchaînée ; notre soldat obéit dès lors à un principe d'efficience, parfois dans la tentation de terribles surenchères, sauf à hypothéquer ses chances de succès.

Mais, simultanément, son action est soumise à ce « principe d'humanité » dont on a vu qu'il est au fondement de nos valeurs de civilisation et sans lequel cette action est dénuée de légitimité.

Exigences antagonistes, pour ne pas dire cruels dilemmes : voilà qui suscite au minimum la circonspection, quand ce n'est pas le doute, le trouble et l'irrésolution, autrement dit les fameux « états d'âme » dont la philosophie des popotes nous dit qu'ils seraient délétères pour « le moral ».

Serions-nous décidément dans l'impasse comme suggéré *ab initio* ?

Fort heureusement non, car une telle conclusion repose sur des prémisses dont la validité ne résiste ni à la réflexion, ni à l'observation.

Les « états d'âme » incriminés, lorsqu'ils concernent les chefs, peuvent en fait recouvrir deux types de phénomènes radicalement distincts ; d'une part, une faiblesse coupable, voire pathologique, lorsque l'irrésolution est chronique, le doute paralysant, le trouble déstabilisant, la décision incertaine ; d'autre part, une nécessaire circonspection préalable à la décision devant l'extrême complexité des situations de conflit, avec, notamment, les dilemmes identifiés plus haut, pour lesquels il n'est généralement pas de bonne solution, tout au plus une moins mauvaise ; et la vie est en jeu : celle de l'adversaire, celle des subordonnés, celle des populations.

La ligne de crête entre ces deux versants ?

Le caractère, cette « vertu des temps difficiles », selon Charles de Gaulle, ou encore la force d'âme, celle grâce à laquelle on passera de la plus extrême circonspection à la décision, dans sa pleine liberté d'homme et dans la plénitude de ses attributions de chef. Celle grâce à laquelle on tranchera le nœud gordien, parfois dans une sorte de pari pascalien.

« Le moral » du chef, c'est précisément sa force d'âme, et celle-ci n'est pas exclusive, tant s'en faut, « d'états d'âme » préalables, voire sous-jacents.

C'est cette même force d'âme qui choisira la voie étroite entre le principe d'efficience et le principe d'humanité ; cette même force d'âme qui se communiquera aux subordonnés, leur épargnant ainsi les « états d'âme » pathologiques ; cette même force d'âme grâce à laquelle « moral » et « morale », loin de s'exclure mutuellement, s'épauleront et se renforceront de leurs pouvoirs d'impulsion respectifs.

La force d'âme est, par excellence, la vertu du chef.

Elle est la clé de voûte des solidarités organisées autour de la « fraternité d'armes » et qui sont, on l'a vu, les plus sûres garantes « du moral ».

Telle est d'ailleurs la puissance du sentiment de fraternité dans une troupe valeureuse commandée par un chef animé d'une grande force d'âme, que « le moral » qui en résulte n'est pas exclusif de l'esprit frondeur, de la grogne, et même, dans les situations tragiques, d'un doute quant au sens des sacrifices consentis ; toutes ces attitudes pourraient tout aussi bien être qualifiées « d'états d'âme » : elles montrent que « le moral des troupes » n'est en rien une robotisation. Ainsi le courage n'est-il pas, comme on le sait, absence de peur, mais domination de celle-ci.

Tous les témoignages concordent là-dessus, depuis les « grognards » de la Grande Armée jusqu'aux « Casques bleus » des années 1992-1995 en Bosnie, en passant par les « Poilus » de la Grande Guerre.

*A fortiori*, c'est non moins un fait d'expérience, les contraintes liées aux exigences éthiques ne sauraient affecter « le moral »

de la troupe, quelles que soient les difficultés occasionnées, dès lors que le chef s'est clairement prononcé et paie d'exemple en ce domaine.

Plus encore, pour peu que ces exigences éthiques fassent l'objet d'une appropriation au bénéfice de l'image collective – ce qui relève pour une bonne part de l'art du commandement et d'une formation bien conduite – il en résulte, pour le groupe, la section, la compagnie, le régiment, une force d'âme partagée sans pareille.

En effet, dans quoi la « fraternité d'armes », ce creuset « du moral », trouve-t-elle sa représentation et son inspiration, sinon dans cette image collective ?

« On y va », au bout du compte, parce que, derrière son chef et tous ensemble, on est de tel régiment, dont les valeurs qui nous ont été transmises nous obligent (et les moindres ne sont pas celles qu'expriment les couleurs nationales, emblème régimentaire par excellence), et parce que l'heure est venue d'apporter sa propre contribution à l'héritage.

Et voilà que trouvent à se conjuguer « moral » et « morale »... ■

## ■ SYNTHESE JEAN-RENÉ BACHELET

En quoi « le moral » et « la morale », au-delà de la consonance, peuvent-ils avoir partie liée ?

Telle est la question ici posée, provoquée par quelque réticence de la part de certains, souvent étrangers au monde militaire, devant le sujet des « forces morales ».

Le premier rapprochement constaté peut sembler paradoxal : au premier degré, « le moral » résultant pour une part d'une forte cohérence entre les valeurs auxquelles on se réfère et l'action que l'on a à conduire, s'accommode mieux de l'amoralité – celle du pragmatisme cynique, voie de l'immoralité, le nazisme par exemple –, que de nos références éthiques de civilisation.

Il faut pourtant aller au-delà : les exigences objectivement antagonistes de l'efficacité militaire et des références morales humanistes ne peuvent être données que par une éthique – elle-même exigeante – de l'exercice du métier des armes. Il est de la responsabilité des chefs de la vivre et de la promouvoir et, par là-même, au-delà des « états d'âme », de nourrir « le moral » de leurs subordonnés. ■

Traduit en allemand et en anglais.





HERVÉ KIRSCH

## LES FORCES MORALES DANS LA PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE : DÉFINITION, CONSOLIDATION ET MESURE (APPROCHE THÉORIQUE)

« Le combat est le but final des armées, et l'homme est l'instrument premier du combat ; il ne peut donc être rien de sagement ordonné dans une armée : constitution, discipline, tactique, toutes choses qui se tiennent comme les doigts d'une main, sans la connaissance exacte de l'instrument premier, de l'homme, et de son état moral en cet instant définitif du combat. »

Colonel Ardant du Picq, *Études sur le combat*

CERTES, L'ENGAGEMENT DES FORCES FRANÇAISES DANS LES OPÉRATIONS CONTEMPORAINES NE FAIT PAS DU COMBAT LA FINALITÉ IMMÉDIATE ET QUOTIDIENNE DES UNITÉS. TOUTEFOIS L'ÉVOLUTION DES ÉVÉNEMENTS CONNAÎT, DE LOIN EN LOIN, DES ÉPISODES DE PAROXYSMES (DE PLUS HAUTE INTENSITÉ ?) OÙ IL FAUT RECOURIR À L'EMPLOI DES ARMES ET ACCEPTER, POUR SOI COMME POUR L'ADVERSAIRE, LE PRIX DU SANG (FORCES SPÉCIALES EN AFGHANISTAN, BOUAKÉ ET SES SUITES...). CELA DEVRAIT REMÉMORER À TOUS, SOLDAT SUR LE TERRAIN COMME POLITIQUE ET STRATÉGE QUI DÉCIDENT DE SON EMPLOI, QUE LA POSSIBILITÉ DU COMBAT APPARAÎT EN FILIGRANE DE TOUTE ACTION MILITAIRE, QUAND BIEN MÊME CELLE-CI EST ENTREPRISE DANS UNE LOGIQUE DE « MAÎTRISE DE LA VIOLENCE ».

Comme l'exprime sans ambages la citation du colonel Ardant du Picq, si la capacité opérationnelle d'une unité, c'est-à-dire son aptitude à remplir l'éventail des missions qui constituent sa finalité, résulte de déterminants techniques d'ordre matériel (performance et quantité des équipements, effectifs) et de leur combinaison (organisation, tactiques, techniques, procédures [TTP]), elle procède plus encore des paramètres immatériels propres au groupe humain qui la constitue. Si les premiers sont clairement distincts les uns des autres, et donc aisément mesurables et quantifiables (performance intrinsèque de chaque équipement, soutien logistique, qualité et efficacité de la formation et de l'entraînement : toutes choses

dont de multiples indicateurs sont censés rendre compte), le facteur humain est beaucoup plus difficile à disséquer et évaluer.

D'une part en effet, l'homme, « composé psychosomatique concret<sup>1</sup> », est UN dans son essence, et il est malaisé d'isoler ce qui relève du corps, du psychisme, de l'intellect. D'autre part, des interactions lient, en permanence quoique de manière évolutive, l'individu à son environnement. L'homme perçoit celui-ci par ses sens et passe les informations recueillies au filtre d'une rationalité « limitée »<sup>2</sup>, pour prendre les décisions par lesquelles il va s'efforcer de faire évoluer la situation dans un sens qui lui soit favorable. Il est donc très difficile d'isoler l'acteur du contexte de son action. Dans la même perspective, s'agissant d'une action collective comme l'est toujours l'action militaire, l'individu interagit avec le groupe. Il est donc rapidement difficile de distinguer ce qui tient au groupe de ce qui tient à l'individu.

La difficulté principale d'une approche des forces morales dans l'action militaire relève donc de ce lien entre l'individu et le groupe, entre l'acteur et son environnement. Séparer les éléments, les étudier « toutes choses égales par ailleurs », c'est nécessairement simplifier. Des livres n'y suffiraient pas et cette contribution ne saurait donner qu'un aperçu sur le sujet en introduisant ces principales dimensions.

Toutefois, quoique la tâche soit ardue, l'autorité de référence citée en exergue de cette contribution nous montre que le chef militaire ne peut faire l'économie, ni de l'étude du facteur humain, ni d'un investissement personnel pour accroître les forces morales de son unité.

Afin d'aider à cette démarche inhérente à l'exercice du commandement, nous proposons de suivre une progression qui, partant de la définition des forces morales et de leurs déterminants, nous conduit à considérer en quoi elles sont l'objet d'une préparation opérationnelle à l'instar des autres facteurs d'efficacité, pour nous interroger finalement sur la nécessité, la pertinence et les modalités de leur mesure.

1. Louis Jugnet, *Problèmes et grands courants de la philosophie*, AEIÉP, Toulouse, 1970.

2. Cette notion, introduite par le sociologue Herbert Simon, ne remet pas en question la capacité qu'a la raison humaine d'appréhender le réel, mais fait allusion au fait que l'acteur, au moment de prendre une décision, ne dispose jamais de l'intégralité des informations qui lui permettraient de prendre celle-ci « en toute connaissance de cause », et donc de manière optimale. On retrouve cette analyse en économie dans la critique de la théorie de la concurrence pure et parfaite, qui suppose pour l'acteur de prendre une décision d'achat ou de vente en disposant simultanément de l'intégralité des informations sur tous les produits et sur tous les vendeurs et acheteurs du marché concerné, ce qui est irréalisable. On peut ajouter, en constatant le rôle des différents déterminants définis plus loin dans notre § 1, que la perception du réel par l'observateur subit déjà l'effet de la capacité de ses sens, et est ensuite passée, sciemment ou non, au filtre de ses représentations, tous phénomènes qui contribuent aussi à « limiter » l'exercice de la raison, à le rendre sous optimal et faillible.

## ■ Une définition des forces morales

### ■ Le moral et les forces morales

Définir le moral n'est pas chose aisée. L'usage du sens commun nous apporte une première approche. Il peut être catégorique : « j'ai le moral », « je n'ai pas le moral ». Il peut être quantitatif « j'ai le moral à zéro », ou qualitatif « le moral est bon ». Ces expressions traduisent sommairement une auto-évaluation subjective : avoir le moral c'est se sentir « bien », ou peut-être davantage « fort », moralement plus que physiquement, et capable d'affronter les événements à venir, tels que la situation du moment permet de les envisager.

Le dictionnaire le précise : le moral est un « état psychologique, en tant qu'aptitude à supporter ou à affronter plus ou moins bien les problèmes, les difficultés » (dictionnaire Robert). Les thèmes de la motivation, de la détermination, de la confiance, de la volonté, font écho à cette définition. Mais alors, suis-je motivé parce que j'ai le moral, ou ai-je le moral parce que je suis motivé ? Auquel cas, qu'est-ce qui me motive ? La raison n'en est pas unique : le moral n'est donc pas une donnée brute, mais procède de plusieurs éléments. Il est donc une résultante.

De même, on peut avoir le moral quand tout va bien, mais aussi quand tout va mal, et inversement. Le même événement peut avoir sur le moral d'une personne ou d'un groupe un effet positif, tandis qu'il sera perçu négativement par d'autres acteurs. La surprise profonde, qui résulte de l'intervention dans le cours des choses d'éléments totalement inattendus, peut saper ce moral et faire basculer cet état psychologique, au moins temporairement.

Le moral est donc un élément contingent ; l'auto-évaluation n'est pas une garantie de la réalité de cette « aptitude ». Seule la confrontation aux « problèmes, difficultés » évoqués permet de savoir si l'acteur avait réellement le moral, qu'il aura manifesté en les affrontant.

Les comportements des acteurs face aux faits sont les réels révélateurs du niveau de moral, et comme nous avons dit qu'il était la résultante de plusieurs paramètres, nous définissons le moral comme le résultat de la confrontation des forces morales

à l'événement « E ». Il est la traduction d'une capacité qui s'exprime dans une situation contingente. « Je suis dans telle situation, et j'ai plus ou moins le moral. Si mon moral est à tel niveau, c'est que mes forces morales ont répondu de telle façon aux paramètres, ou sollicitations, de la situation. »

Pour une unité, le moral peut alors s'approcher selon la logique (équation) suivante :

Lors de l'exécution de la mission « M ».

Moral = performance de l'unité – facteurs matériels

Plus précisément :

Moral = performance globale de l'unité  
(exécution de M, réalisation de l'effet attendu par le prescripteur, apport à l'échelon supérieur) – résultats des ressources techniques (performances des équipements) et de leur combinaison (TP)<sup>3</sup>.

Ainsi, si deux unités aux ressources techniques différentes obtiennent un résultat identique, c'est la moins dotée en ressources techniques qui dispose des plus grandes forces morales. De même, à ressources techniques égales, c'est l'unité aux meilleures forces morales qui obtient le meilleur résultat.

## ▶ Les forces morales et leurs déterminants

On peut les définir comme la capacité psychologique, individuelle et collective, à prendre l'ascendant sur les événements susceptibles de survenir dans l'exécution des missions pouvant être confiées à l'individu ou à l'unité. S'agissant donc de singulier, on parlera plutôt de « la » force morale.

Cette capacité dépend de plusieurs déterminants identiques en nature chez tous les individus, en interaction les uns avec les autres. Leur adéquation d'ensemble avec les situations auxquelles l'individu (le groupe) peut être confronté détermine le niveau de cette capacité. Le pluriel des « forces morales » désigne alors l'état de ces différents déterminants au moment où on les observe.

3. Nous ne mentionnons pas explicitement les effets du *drill* (entraînement répétitif qui vise à créer chez le combattant de véritables réflexes). C'est un élément commun aux facteurs matériels et immatériels. Il permet la maîtrise des savoir-faire, eux-mêmes inclus dans les TTP. Ce faisant, il accroît la confiance en soi, dans le groupe, dans le chef, dans le matériel ; c'est donc un élément essentiel de renforcement des forces morales.

Les déterminants des forces morales sont de quatre ordres : éthique, sociologique, psychologique, physiologique. Précisons ce à quoi se rapporte chacun d'eux.

- ◀ Les déterminants éthiques font référence à l'appropriation par l'individu des normes morales des groupes auxquels il appartient successivement ou simultanément, et qui contribuent à former sa conscience morale : distinction du bien et du mal, développement de la vertu, entendue au sens d'une disposition constante à agir en évitant l'excès et le défaut.
- ◀ Les déterminants sociologiques font référence aux relations sociales dans lesquelles l'individu a évolué et se situe actuellement : milieu d'origine, cellule familiale, milieu professionnel dans toutes ses dimensions, tout autre groupe de référence, qui conditionnent pour partie son comportement et les représentations qu'il a de son environnement. Ils comprennent des éléments physiologiques dans la mesure où ceux-ci entraînent des comportements sociaux différenciés : sexe, âge, par exemple. Chacun d'eux est porteur d'habitudes, de mœurs, que l'individu s'approprie dans une proportion plus ou moins grande, et plus ou moins sciemment. Cet acquis contribue à l'expression de ses besoins<sup>4</sup>, implicites et explicites, à l'élaboration de sa stratégie personnelle<sup>5</sup> et résulte en des attentes à l'égard de son environnement. Chaque situation sociale, en répondant plus ou moins à ces attentes en partie « déterminées », induit une plus ou moins grande satisfaction qui participe à l'élaboration des forces morales.
- ◀ Les déterminants psychologiques évoquent le développement de la personnalité de l'individu, lié à son caractère, à ses capacités cognitives, à ses éventuels antécédents psychopathologiques. Ils s'expriment notamment par la maîtrise du stress, par la gestion des émotions, par la gestion des relations à autrui, également par la capacité à raisonner et à décider.
- ◀ Les déterminants physiologiques concernent l'organisme de l'individu, son sexe, son âge, son état général, chacune de ses fonctions biologiques, sa capacité à résister aux agressions, à la fatigue. Ils relèvent de l'inné par le patrimoine génétique, de l'acquis (positif ou négatif) par tous les « accidents » que la personne connaît au cours de son existence, mais aussi naturellement par ce que lui apportent l'entraînement physique et une bonne hygiène de vie.

4. Cf. la « pyramide » de Maslow.

5. Notion de stratégie individuelle et collective développée en sociologie des organisations.

Il s'agit bien de déterminants dans le sens où ils conditionnent la perception et l'analyse des situations par les individus, et donc leur prise de décision, et, *in fine*, leur comportement. L'éventail des possibles n'est donc pas infiniment ouvert, et si l'on veut modifier durablement les comportements, il faut agir au préalable sur tout ou partie de ces déterminants, pour ce qui en eux relève de l'acquis, l'inné étant difficilement réversible. En simplifiant à l'extrême, on peut considérer que le sociologique et l'éthique relèvent essentiellement de l'acquis, tandis que le psychologique et le physiologique sont partagés entre l'inné et l'acquis.

Tous interagissent entre eux en permanence. Il y a donc autant de niveaux de forces morales qu'il y a d'individus, et ce niveau est variable dans le temps et selon le contexte.

Ce dernier point est d'ailleurs celui qui détermine pour le chef la nécessité d'une préparation spécifique.

En effet, nous avons affirmé que le moral est le résultat de la confrontation des forces morales aux circonstances et que ces forces sont le résultat d'une combinaison de déterminants, variée jusqu'à l'infini.

L'enjeu pour le chef militaire est donc de disposer de forces morales à la hauteur des circonstances et de l'importance des événements auxquels son unité peut être confrontée. Il s'agit donc simultanément d'amener les forces morales de chaque individu au niveau requis par les situations potentielles, et de fédérer ses capacités individuelles en une capacité collective qui ne soit pas leur simple addition ou juxtaposition.

Avant d'aller plus loin, précisons un point de vocabulaire. Comme il ne s'agit ici que d'aborder le sujet dans ses grandes lignes, les termes de chef et d'individu revêtent une acceptation très générique. Le chef désigne aussi bien celui qui commande chaque échelon hiérarchique, du brigadier, chef d'une petite équipe, au général chef d'état-major, que l'institution « armée de terre » dans son ensemble. L'individu dont il s'agit d'accroître les forces morales est aussi bien le citoyen français qui s'engage dans l'institution, que le soldat de tout grade arrivant dans une nouvelle unité – où il peut d'ailleurs exercer lui-même une responsabilité de chef.

## ■ La préparation des forces morales, enjeu opérationnel

Pour le chef militaire l'enjeu est donc d'amener son unité à un niveau de forces morales compatible avec l'exécution de la mission dans des circonstances paroxystiques allant jusqu'à recevoir et donner la mort.

### ■ Une responsabilité permanente du chef<sup>6</sup>

Sa responsabilité s'exerce sur deux termes de portée et de nature différentes.

Dans le long terme et en amont de l'engagement, il s'agit de « préparation opérationnelle ». Le but est de construire un socle de forces morales le plus solide possible, pour être en mesure de faire face à l'éventail de toutes les situations auxquelles l'unité serait susceptible d'être confrontée. Le combat symétrique de haute intensité<sup>7</sup> paraît le plus exigeant<sup>8</sup>, en raison de la létalité des moyens employés, de la confrontation à la violence extrême et du niveau probable des pertes qui en résultent. C'est donc en théorie vers le niveau de forces morales nécessaire pour obtenir, toutes choses égales par ailleurs, l'ascendant sur l'adversaire dans ce contexte, que le chef s'efforce de tendre.

Les périodes de mise en condition opérationnelle, spécifiques à une mission, visent à adapter les forces morales de l'unité aux conditions spécifiques qu'elles vont rencontrer (climat, isolement des groupes primaires, hostilité possible de la population, menace d'engins explosifs improvisés [EEI],...).

Dans le court terme et en cours d'action, il s'agit de mobiliser toutes les ressources morales, de les faire passer (en quelque sorte car elles sont en réalité actives en permanence, mais à une plus ou moins grande intensité) de la puissance à l'acte, puis d'en user selon les besoins requis par la situation. En effet, à l'instar des moyens matériels, ces ressources morales diminuent au fil de leur consommation : le potentiel physiologique, le potentiel psychologique sont entamés et ne se reconstituent qu'avec une remise en condition dont le chef est également responsable (releve, repos, accès au courrier, détente, information,...). Le chef doit donc également les gérer, c'est-à-dire anticiper leur épuisement, repérer les signes d'usure, prévoir les phases de « recharge ».

6. Nous mettons volontairement de côté la responsabilité individuelle qu'a chaque militaire, d'améliorer son capital de forces morales. Ceci est notamment une question de motivation, et la motivation des subordonnés, même si on ne peut la réduire à ce seul aspect, entre dans les prérogatives du chef, qui nous intéressent plus particulièrement.
7. Que l'on définit ici comme celui où chaque partie, comparable en termes de moyens techniques, emploie l'ensemble des armes dont il dispose, simultanément ou successivement, et subit des pertes « significatives ».
8. En première approche, car il faudrait une étude de fond, de long terme et avec des cas de figure variés (théâtre, protagonistes,...) pour estimer si la confrontation asymétrique, avec la menace permanente et insidieuse d'attaques par des moyens non militaires (voiture piégée, bombe humaine), ne mobilise pas davantage les forces morales. Assurément le fait-elle différemment.

### ■ Les contraintes de la « matière première »

L'observation montre que l'écart se creuse entre les exigences de l'action militaire et les différents déterminants des forces morales tels qu'ils se présentent dans les sociétés occidentales contemporaines. Pour faire court, quitte à approcher la caricature, l'évolution constante vers un modèle individualiste, hédoniste consumériste ancré sur le « droit de » et le « droit à » et baigné par l'omniprésence des technologies d'information et de communication – TIC – (virtuel déresponsabilisant, immédiateté de la satisfaction, « zapping »), est d'emblée peu compatible avec l'impératif collectif et la logique concrète, charnelle, d'engagement, de persévérance et de renoncement que présente l'action de combat.

Le double travail du chef et de l'institution, consiste donc à enrichir les forces morales en comblant la différence entre les déterminants réels présentés par chaque soldat sous ses ordres, et le niveau que requiert la mission, tout en passant de l'individuel au collectif. Compte tenu de l'évolution de la société d'une part, des nécessités d'une « armée d'emploi » d'autre part, ceci implique un travail plus important aujourd'hui qu'il y a quinze ou vingt ans (cf. figures 1 et 2 en annexe). Au préalable, ceci impose également une compréhension et une prise en compte de l'état de la ressource, des jeunes gens que l'on recrute, et de l'état de ses déterminants, de même qu'une prise de distance par rapport à des représentations personnelles antérieures (image de l'engagé à l'époque de la conscription). La formation des forces morales doit être progressive, et particulièrement adaptée en ses débuts à l'état initial de la « pâte humaine » que le chef va travailler.

### ■ Des objectifs et des moyens au cœur de l'exercice du commandement

#### Agir sur les déterminants...

La consolidation des forces morales requiert donc d'agir sur les déterminants définis ci-dessus pour les amener au niveau le plus proche du standard requis, dont l'énumération suivante donne un bref aperçu.

Au plan éthique : sens du devoir, sens de l'honneur, respect de l'ennemi, oubli de soi pour l'accomplissement de la mission, donc subordination des intérêts personnels à ceux du groupe,

(du groupe primaire à l'institution, tous au service de la patrie), obéissance, volonté pour atteindre le but.

Sociologique : sentiment d'appartenance, solidarité, cohésion, primat du collectif, adhésion au groupe, à ses mœurs et ses valeurs.

Psychologique : maîtrise du stress, des instincts (dont celui de conservation, qui tend à fuir le danger), des émotions, confiance en soi, en ses camarades, en son chef, en ses moyens techniques, courage.

Physiologique : performances physiques adaptées aux exigences du combat, endurance, complémentarité des facultés individuelles dans l'action collective.

### **... dans tous les aspects de la vie militaire**

Les moyens pour enrichir les forces morales, et passer de l'individu au groupe, sont nombreux et multidimensionnels. Leur mise en œuvre (fréquence, approfondissement...) est tributaire de nombreux éléments contingents, mais leur principe demeure. Aussi l'armée de terre les enseigne-t-elle à ses cadres, pour ainsi dire « de tout temps », et quel que soit leur niveau hiérarchique, notamment au titre de la formation à l'exercice de l'autorité. Là aussi il est artificiel de tenter de spécialiser les moyens en fonction des déterminants, en raison toujours des interactions que nous avons évoquées ; voici néanmoins quelques dominantes.

L'éducation, théorique et surtout pratique par l'exigence dans l'exécution des ordres, par l'exemplarité des chefs, par les sanctions des actions bonnes et mauvaises (id est. punitions et récompenses), par l'exploitation pédagogique des événements vécus par le groupe, contribuent à renforcer les déterminants éthiques.

L'attention portée à l'hygiène de vie (sommeil, alimentation, etc.), l'entraînement physique et sportif régulier et progressif, orienté vers l'action de combat, la prévention des addictions, sont des moyens de renforcer les déterminants physiologiques.

Tout ce qui améliore les conditions de vie et les conditions de travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, l'organisation générale de l'institution, et particulière de l'unité, contribue à accroître la satisfaction d'être militaire de l'individu, et renforce ainsi les déterminants sociologiques de ses forces morales.

C'est dans le champ des déterminants psychologiques que l'éventail des actions et moyens est le plus vaste, et que les possibilités sont les plus riches.

La stabilité des structures organiques, du lien de commandement, la pratique de l'ordre serré et les prises d'armes, le port d'attributs distinctifs d'appartenance ou de compétences spécifiques bref, tout ce qui met en valeur l'idée d'appartenance au groupe renforce l'adhésion à celui-ci.

Concernant l'entraînement, sa progressivité et la qualité de la pédagogie, son caractère réaliste, le constat des limites et des progrès individuels et collectifs, la reproduction la plus fidèle possible des conditions d'engagement, la répétition jusqu'à l'acquisition automatique des gestes élémentaires (*drill*), l'expérience de l'action collective difficile dans les centres commando et d'aguerrissement, l'appropriation individuelle et collective des équipements, renforcent à la fois la cohésion du groupe et la confiance en soi. « Je sais que je suis capable de faire cela, que je peux compter sur mes camarades et que je leur suis utile. »

L'écoute attentive de la part du chef, son exigence juste, sa proximité dans la vie en campagne, la clarté et la pertinence de ses ordres, sa compétence spécifique, son attention à défendre les justes intérêts de ses hommes (vie courante, carrière, difficultés personnelles), son honnêteté permettent d'accroître la motivation et la confiance envers le chef, et, au-delà, envers l'institution.

Enfin, l'image de l'armée dans la société, la capacité de la société à se mobiliser pour son armée (attention portée par le peuple souverain et sa représentation aux enjeux budgétaires, aux conditions d'emploi, propension à embrasser le métier des armes) contribuent à asseoir la légitimité du métier par le sentiment que le soldat éprouve, d'être reconnu comme étant au service de la nation.

Tous ces éléments contribuent, chacun à leur mesure et en fonction des circonstances, à consolider la confiance, en soi, le groupe, le chef, et les moyens dont on dispose pour remplir les missions à venir. Ils ciblent indifféremment chaque membre de l'unité et sont donc des facteurs de renforcement des forces morales aussi bien individuelles que collectives. Cet effet illustre bien le caractère artificiel d'une séparation de ces deux points

de vue, pour des nécessités pédagogiques. L'expérience vécue collectivement renseigne chaque membre du groupe sur le fait que l'action collective permet de faire des choses irréalisables par l'individu isolé, que le groupe pallie les faiblesses de chaque membre et en multiplie les forces. C'est ce constat, vécu et perçu de manière personnelle, mais commun aux différents membres, qui forge la force morale collective.

Il en résulte des comportements individuels et collectifs, dans la vie courante, dans les activités d'entraînement comme en mission opérationnelle qui traduisent, au moins partiellement, le niveau de forces morales atteint par l'unité. Le caractère souvent incomplet de cette manifestation extérieure d'un paramètre immatériel, et nécessairement subjectif de l'observateur qui le perçoit, pose alors la question de la mesure des forces morales.

## ■ La mesure des forces morales : intérêt et limite

### ■ Un intérêt indubitable : connaître le facteur humain de la capacité opérationnelle

La seule observation des comportements individuels et collectifs, même si elle fournit des indications utiles, n'est pas suffisante pour disposer sur l'état des forces morales d'une information aussi précise et objective que celle fournie par différents indicateurs sur les paramètres techniques de la capacité opérationnelle.

Cela tient à l'objet de l'observation même : les forces morales sont immatérielles. Cela tient aussi aux limites des observateurs, au premier rang desquels se situe le chef de l'unité concernée. En effet si la perception de celui-ci est primordiale (il est censé être le meilleur connaisseur de l'ensemble des hommes placés sous ses ordres), elle n'est pas optimale. Cela procède d'abord de son caractère subjectif (critères personnels retenus, rationalité limitée déjà évoquée) mais aussi des raisons conjoncturelles qui peuvent limiter<sup>9</sup> la proximité du chef avec ses hommes (brièveté des temps de commandement, atomisation des unités, part accrue des tâches administratives, focalisation sur la mission, dispositif très dispersé sur le terrain comme dans l'opération Licorne). Le chef français, certes,

9. C'est une des réalités à l'origine de la définition des officiers d'environnement humain (OEH), relais du commandement pour l'observation et l'appréciation des forces morales et la consolidation de celles-ci, au sein des forces en opération.

« sonde les reins et les cœurs », encore faut-il qu'il soit à proximité de ceux-ci ; or il n'a pas (pas encore ?) le don d'ubiquité.

Aussi il peut paraître intéressant de disposer d'un outil de mesure des forces morales. Celui-ci aurait pour but, à l'instar des instruments techniques, de réduire la zone d'incertitude dans l'évaluation de la capacité opérationnelle, et de fournir des éléments concrets sur l'état des forces, et sur les marges de progrès éventuels, contribuant ainsi à la liberté d'action du chef.

Toutefois, et comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, autant il est relativement aisé d'isoler les composants techniques de la capacité opérationnelle qui sont différenciés dès l'origine, autant il est difficile de disséquer le facteur humain, qui est un et dont il s'agit alors de séparer des éléments totalement intriqués. Il est un au sens où dans un même individu tous les déterminants interagissent, mais aussi au sens où l'individu ne saurait varier lui-même sans faire varier le groupe auquel il appartient, et inversement.

Il y a donc une difficulté de méthode. Pour les éléments matériels, la mesure se fait de l'extérieur, elle est objective en soi : tant de coups au but, à telle distance, en tant de temps.

Pour les forces morales, on doit nécessairement passer par une phase initiale d'auto-évaluation de l'individu, fondée sur des questionnaires portant directement ou indirectement sur les déterminants de la force morale, et devant être exploités par des outils statistiques, puis interprétés selon une méthode spécifique.

En corollaire de cet énoncé, il faut souligner que l'évaluation extérieure des paramètres techniques s'accommode, voire s'enrichit d'une désignation nominative des groupes et individus évalués, tandis que l'auto-évaluation initiale des paramètres touchant les forces morales ne saurait, tant elle touche à l'intime, fonctionner autrement que sous anonymat, sous peine de fausser d'emblée les données et leur analyse ultérieure.

#### ■ **Limites et ambiguïtés d'une mesure**

##### **Que faire des résultats ?**

Par ailleurs, au même titre voire davantage que dans les performances techniques, évaluer le facteur humain, les forces morales, c'est aussi, bien souvent, porter un regard critique sur

le chef qui en a la responsabilité. C'est vrai dans toutes les armées, c'est particulièrement vrai dans la culture militaire française qui tend à voir dans l'état des forces morales le reflet des capacités du chef, de son aptitude au commandement, et à minimiser, sinon ignorer, les facteurs qui ne dépendent pas de lui.

L'interprétation de résultats médiocres peut donc avoir des effets néfastes. Le chef concerné peut être méjugé par la hiérarchie, comme par ses pairs, voire ses subordonnés, comme ayant failli dans cette composante essentielle de l'exercice du commandement. L'intéressé peut en concevoir une mauvaise image de lui-même, une perte de confiance en soi pouvant indirectement porter préjudice à l'unité et à sa cohésion.

### **Quand effectuer la mesure ?**

Le moment de la mesure sera donc particulièrement important. Il semble logique d'effectuer au moins deux mesures : la première servant de constat initial, la seconde de « prise de performance » à l'issue d'une série d'actions visant à renforcer les forces morales. C'est le moment de cette mesure qui est particulièrement sensible, dans l'hypothèse de résultats insatisfaisants (stagnation, régression par rapport au constat initial). Il paraît risqué d'effectuer cette mesure une fois l'unité projetée, sur le théâtre, car l'impact sur le moral du chef, voire sur la cohésion du groupe, sont susceptibles de conduire celui-ci à l'échec. De plus, la liberté d'action du chef est alors réduite pour prendre des mesures correctives. Pour les mêmes raisons, une mesure peu de temps avant la projection n'est pas anodine, alors qu'elle présente un réel intérêt pour faire l'état des lieux. Le chef est alors partagé entre le souci de réduire l'incertitude, et celui d'avoir à faire face à un constat négatif sur l'état du moral.

#### **► Vers des modalités raisonnables ?**

##### **Des indicateurs informels**

Les instruments d'appréciation déjà disponibles sont nombreux, et permettent une évaluation indirecte, générale et empirique du niveau et de l'évolution des forces morales.

Le dialogue de commandement permanent entre les différents niveaux de la hiérarchie est au premier rang de ceux-ci,

pourvu qu'il soit fondé sur une franchise réciproque qui est elle-même significative de la confiance mutuelle entre chef et subordonné.

Outre cet élément fondamental, quelques « indicateurs » plus ou moins formels relèvent de l'un ou l'autre des déterminants. Ainsi, les éventuelles atteintes au droit des conflits armés en opération, le non-respect volontaire et non-justifié des règles d'engagement et de comportement, les actes d'indiscipline, les voies de fait ou brimades au sein de l'unité rendent compte de l'appropriation des éléments éthiques<sup>10</sup>. Les résultats aux évaluations physiques annuelles (COVAPI), aux différentes épreuves et compétitions sportives, le suivi médical, l'évolution des aptitudes, les performances dans les centres d'aguerrissement traduisent le niveau des déterminants physiologiques.

### Des outils plus spécifiques

Par ailleurs l'armée de terre dispose d'outils plus spécifiques destinés à l'évaluation du « moral ».

Le rapport annuel sur le moral, dont la pratique remonte à la fin de la Première Guerre mondiale, permet à l'autorité en situation de commandement de s'exprimer sur le moral de son unité, son évolution et les facteurs de celle-ci. La synthèse successive par les échelons hiérarchiques procure une vue d'ensemble du « moral » de l'institution. Les écrits des autorités sont bien sûr subjectifs, mais ils sont recoupés avec des données statistiques recueillies auprès du personnel subordonné, et l'étude des archives montre que les chefs de tous niveaux font preuve d'une grande franchise. Ce n'est donc pas un exercice de style.

Par ailleurs, d'autres outils spécifiques, en interrogeant de manière systématique et régulière les membres des différentes catégories de personnel sur quinze dimensions de leur vie professionnelle et privée, rendent compte du niveau de leur satisfaction individuelle d'être militaire, et de son évolution dans le temps.

Ces outils sont mis en œuvre et exploités par un bureau spécialisé, le centre de relations humaines, armé par des officiers qui cumulent expérience des corps de troupe et formation en sciences humaines. Ils fournissent une masse

<sup>10</sup>. Leur caractère « ex post » ne permet que des actions de correction, et appelle fortement à disposer d'un instrument de mesure permettant l'alerte en amont des comportements déviants.

considérable d'informations sur le niveau du « moral » en temps de paix, dans la vie courante comme en opération extérieure ou en mission sur le territoire national. En revanche, s'ils embrassent les conditions nécessaires pour bien vivre son métier, et bien vivre de son métier, ils n'indiquent que peu de chose sur les capacités d'une unité à affronter le paroxysme de violence de l'action de combat.

### **Un outil de mesure des « forces morales » ?**

Des tentatives ont pourtant été faites pour approcher cette connaissance, et des instruments pertinents ont été utilisés par le passé. Intégrant les dimensions de « satisfaction personnelle », qui s'ils n'occupent pas la première place des préoccupations en opération, n'en disparaissent pas pour autant, ces outils recueillent prioritairement des informations sur le degré de confiance de la personne interrogée : confiance en soi, dans le groupe, le chef, le matériel, la légitimité de la mission confiée. En interrogeant systématiquement, sur des sujets relevant de l'éthique, de la sociologie, de la psychologie et de la physiologie, tout le personnel de l'unité, on obtient des données précises sur les forces morales de celle-ci.

En terme d'exploitation des résultats, la sagesse a voulu que jusqu'ici, les quelques tentatives de mesures des forces morales dans l'armée de terre française aient tenu compte des limites que nous avons dénombrées précédemment. Elles donnaient lieu, soit à une remontée d'informations anonymes et directes au bureau en charge du moral (questionnaire sur la « capacité psychosociologique des unités » ou CAPSU), soit à une utilisation directe de l'outil et des résultats par le chef et à son initiative (outil FMO « forces morales »), lui seul étant à même, en raison de sa connaissance unique des circonstances, de les interpréter utilement.

Le manque de notoriété de FMO d'une part, l'intérêt non renouvelé du commandement pour la CAPSU d'autre part, le caractère parfois ambigu de l'exploitation de ses résultats, ont contribué à ce que ces instruments ne soient plus guère utilisés au-delà du milieu des années 1990. Ils existent cependant et, moyennant une mise à jour des questions tenant compte de la professionnalisation achevée, le recours à un support technique moderne et convivial, et plus encore une finalité claire

du recueil et de l'exploitation des données, ils pourraient contribuer demain à apporter des réponses fiables aux questions que le chef peut se poser sur l'état des forces morales en vue du combat.

## Conclusion

Les forces morales font partie des ressources dont dispose le chef pour accomplir sa mission. À l'instar des forces matérielles, elles font donc l'objet d'une préparation qui vise à les amener à un niveau de développement adapté au but à réaliser, et au contexte dans lequel l'unité va être engagée.

La finalité des armées étant l'affrontement guerrier, du moins la possibilité de celui-ci, il semble pertinent de chercher à obtenir un niveau de forces morales en adéquation avec cette perspective particulièrement exigeante qui relève de la spécificité des armées, à la disposition de l'État, unique détenteur de la violence légitime.

De manière plus complexe qu'aucun autre constituant de la capacité opérationnelle, le facteur humain est déterminé par des éléments multiples en constante interaction, tant au niveau individuel que groupal. Si cette multiplicité fait sa richesse, elle fonde aussi sa vulnérabilité et la difficulté de la tâche du chef. À côté des difficultés que l'enjeu des forces morales génère quant aux exigences de recrutement et de préparation opérationnelle, que nous avons développées plus haut, deux aspects essentiels nous semblent devoir retenir l'attention au moment de conclure. Ils concernent l'exercice du commandement et l'emploi des forces.

D'une part, l'évolution actuelle des ressources matérielles dont dispose l'armée de terre tend à restreindre de plus en plus la liberté d'action du chef au sein des formations. Celle-ci semble désormais se cantonner au seul champ des forces morales. Mais cette parcimonie des moyens affecte aussi le « moral », et les instruments dont dispose le chef se limitent finalement au seul champ des relations directes avec ses subordonnés – encore faut-il qu'il les côtoie de manière suffisamment assidue. En effet, dans la perspective de l'exigence grave que nous avons répétée à l'envi, comment développer les

confiances envers soi-même, le groupe, le chef, et le matériel, sans stabilité ? En raison des difficultés récurrentes de disponibilité du matériel et des effectifs, de variété, de rythme et parfois de cohérence des activités, les hommes n'ont que peu l'occasion de s'instruire avec les mêmes camarades, sous l'autorité d'un même chef, et sur un même matériel. Sans stabilité, la confiance ne peut naître ni se développer ; la motivation en pâtit et les forces morales sont sérieusement menacées. Le rôle du chef s'en trouve limité d'autant, et les périodes où il peut pleinement s'en acquitter sont celles des mises en condition avant les projections, qui procurent la stabilité en vue de la mission prochaine. Est-ce suffisant pour entretenir le *fighting spirit* d'une armée professionnelle ?

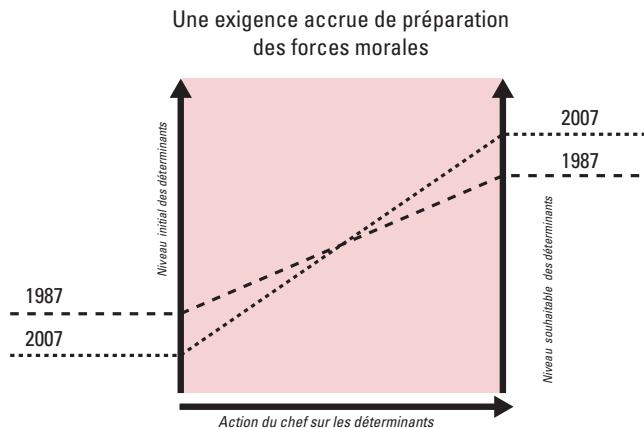
Cet enchaînement entre facteurs matériels et humains souligne encore cette réalité, que les forces morales d'une institution régulienne aussi spécifique que l'armée sont fortement tributaires des moyens que la nation met à sa disposition pour accomplir la mission qu'elle lui confie.

D'autre part, la multi-dépendance du facteur humain procure à tout acteur hostile de nombreux leviers pour agir sur lui, de manière directe ou indirecte. La multiplicité des médias (TV, radio, Internet) et la difficulté à la fois éthique et technique de restreindre leur accès en opération permettent d'agir sur les confiances, en l'autorité politique et militaire, dans le soutien de la population, au sujet de la légitimité de la mission. La maîtrise et l'exploitation (amplification, déformation, rétention) de l'information permettent d'instiller le doute chez le décideur politique comme chez le soldat sur le terrain. Un usage intelligent et coordonné de ces moyens immatériels permet de modifier les perceptions des soldats et des unités, et de favoriser des comportements individuels et collectifs en contradiction avec l'effet final recherché – en adéquation avec celui de l'adversaire. Si l'armée de terre n'a pas connu au cours des opérations récentes d'agression majeure<sup>11</sup> dans ce domaine, une telle éventualité n'est pas à exclure dans l'avenir. Elle fonde d'ores et déjà la pertinence d'une réflexion, et la nécessité d'un vrai corpus doctrinal en termes de guerre de l'information et d'action psychologique. ■

<sup>11.</sup> Le recueil et l'exploitation des scènes filmées en Côte d'Ivoire, à Abidjan en particulier, à l'automne 2004, relèvent de cette approche, mais leur impact sur l'opinion publique française semble avoir été limité.

## Annexe

Figure 1



### Commentaires

L'année 1987 est choisie parce qu'elle illustre « vingt ans avant », une époque où la situation géopolitique, l'organisation et l'emploi de l'armée de terre étaient fortement différents de ce qu'ils sont aujourd'hui.

L'évolution de la société française vers un individualisme croissant explique que celle-ci, en 1987, fournissait des individus dont les déterminants des forces morales étaient en moins grand décalage avec le niveau requis pour l'action de combat, qu'ils le sont en 2007.

Par ailleurs, l'armée de terre n'était pas essentiellement une armée d'emploi, et seules les unités professionnelles partaient en opération.

Elles bénéficiaient d'une sélection plus performante pour deux raisons. D'une part, les engagés volontaires (EV) dits « ultérieurs », ayant préalablement accompli leur service militaire, présentaient des dispositions passées au filtre de cette expérience et d'une première « mise aux normes » des déterminants. D'autre part, le rapport entre le nombre des candidats dits « initiaux », n'ayant pas accompli leurs obli-

gations militaires, et le nombre de places offertes, permettait d'écartier ceux qui présentaient les déterminants les moins adaptés.

Globalement donc, le degré de sollicitation des forces morales et le seuil à franchir n'étaient pas aussi élevés qu'ils le sont actuellement.

En conséquence, la préparation des forces morales en 2007 requiert un effort supérieur à celui déployé en 1987.

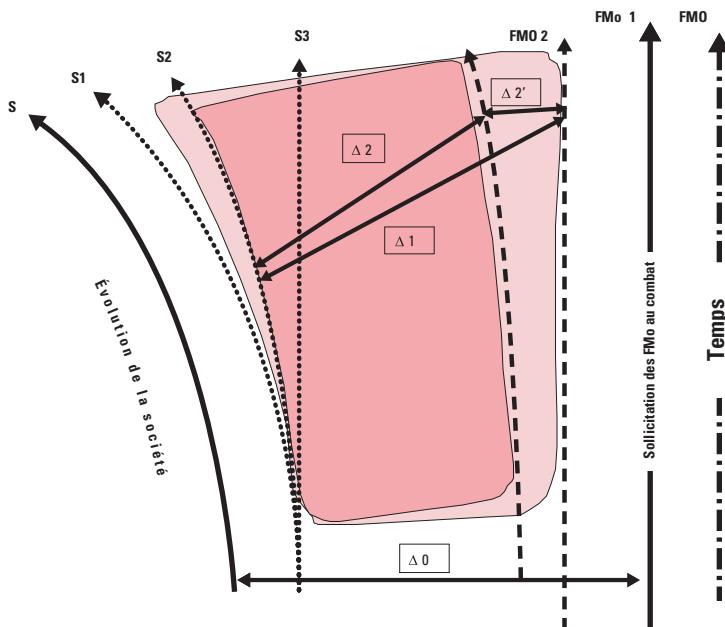


Figure 2

### Légendes

**Courbe FMO** : sollicitation des forces morales (FMO) au combat.

**Courbe FMO1** : niveau optimal de préparation des FMO, adapté à leur sollicitation au combat (FMO).

**Courbe FMO2** : niveau de FMO atteint après préparation, non-optimal au regard des exigences du combat, qui nécessiterait un complément avant l'engagement (phase de MCO ?).

**Courbe S** : adaptation à l'action militaire des déterminants des FMO des individus de la société. Avec le temps, ceux-ci s'éloignent des exigences de l'action militaire (courbe FMO).

**Courbe S1** : adaptation à l'action militaire des déterminants des forces morales des individus recrutés, avec un système de sélection ne tenant pas compte de ces déterminants.

**Courbe S2** : adaptation à l'action militaire des déterminants des forces morales des individus recrutés, avec un système de sélection tenant partiellement compte de ces déterminants.

**Courbe S3** : adaptation idéale à l'action militaire des déterminants des forces morales des individus recrutés, avec un système de sélection ne retenant que les individus dont les déterminants sont compatibles avec l'action militaire.

**$\Delta 0$**  : marge d'adaptation à l'action militaire (FMO) des déterminants des forces morales de la population (S).

**$\Delta 1$**  : marge d'adaptation au niveau optimal de préparation (FMO1), des déterminants des forces morales du personnel recruté (S2).

**$\Delta 2$**  : marge d'adaptation au niveau non-optimal de préparation (FMO2), des déterminants des forces morales du personnel recruté (S2).

**$\Delta 2'$**  : marge d'adaptation au niveau optimal de préparation (FMO1), des déterminants des forces morales obtenus en FMO2.

### Commentaires

La société évolue de telle façon que les déterminants des forces morales au sein de la population (S) sont de moins en moins adaptés aux exigences de l'action de combat dont on considère ici qu'elles n'évoluent pas (FMO). N'évoluant pas, mais les prédispositions de la population se dégradant, cela demande de la part de l'institution un effort accru en terme de préparation opérationnelle ( $\Delta$ ) (cf. figure I).

- ↳ Celui-ci peut être modulé en agissant sur deux facteurs indépendants.
- ↳ Le degré d'exigence en termes de résultat attendu. Doit-on disposer en permanence des forces morales immédiatement adaptées au combat (FMO1), ou peut-on tolérer une inadéquation partielle (FMO2) susceptible d'être palliée lors des phases de mise en condition opérationnelle avant l'engagement ( $\Delta 2'$ ) ? Quels délais, quels moyens sont disponibles pour procéder à cette adaptation ?
- ↳ Le niveau de sélection du personnel militaire, en termes de prédisposition des déterminants des forces morales à l'action de combat. Le choix se fait sur un continuum reliant deux positions extrêmes.
- ↳ D'un côté celle (S1) qui consiste à ne pas en tenir compte : le risque est alors d'aboutir à une banalisation totale du métier, dès le recrutement, et par conséquent à une incapacité structurelle de l'institution à préparer les forces morales nécessaires au combat (la possibilité devient fortuite : c'est par hasard que le personnel présente des déterminants

compatibles avec la préparation). Cette solution n'a pas d'effet néfaste sur le recrutement, au plan quantitatif.

↳ De l'autre côté (S<sub>3</sub>), celle qui consiste à ne sélectionner que le personnel présentant un état optimal des déterminants. On aboutit alors à une forme de rupture de l'institution avec le reste de la société. La conséquence en est le tarissement du recrutement, ou une forme d'endo-recrutement par reproduction sociale au sein des familles fondées par les militaires ainsi recrutés.

Le choix de l'institution (S<sub>2</sub>) entre ces deux extrêmes dépend donc de deux facteurs. L'un est d'ordre géopolitique : les menaces auxquelles le pays peut-être confronté laisseront-elles le temps d'adaptation nécessaire à franchir la marge Δ<sub>2</sub>'?

L'autre concerne les ressources humaines : le nombre de candidats pour entrer dans l'institution permet-il d'être exigeant (S<sub>2</sub> proche de S<sub>3</sub>) ou est-on contraint de prendre « tout le monde » (S<sub>2</sub> proche de S<sub>1</sub>) pour occuper tous les postes ?

Historiquement, le modèle de recrutement des engagés à l'époque de la conscription se rapproche de S<sub>3</sub>, notamment par la présélection des volontaires et leur acculturation par le service militaire. Le modèle actuel tend plutôt à se rapprocher de S<sub>1</sub>, en raison d'un nombre de candidats insuffisant pour permettre la sélection souhaitable, et de leur absence d'acculturation préalable. Ils ne sont plus astreints au service national, et dans leur entourage le nombre de ceux qui l'ont effectué se réduit, tandis que leur témoignage n'a qu'un rapport lointain avec la réalité militaire d'aujourd'hui. ↴

## ■ **SYNTHÈSE** HERVÉ KIRSCH

La capacité opérationnelle d'une unité est autant tributaire de la force morale des hommes qui la constituent, que du niveau de performance des facteurs techniques. Cette réalité fonde pour le chef la nécessité de préparer celle-là au même titre que ceux-ci.

La tâche est difficile car la force morale dépend de déterminants éthiques, psychologiques, sociologiques et physiologiques qu'on ne peut strictement séparer en raison de l'unité fondamentale de la personne humaine. Il s'agit donc d'amener ces déterminants à un degré de développement compatible avec les exigences extraordinaires de l'affrontement guerrier, qui est en filigrane de toute action militaire. Cette préparation se réalise au travers d'une large palette d'actions destinées à fortifier simultanément l'individu et le groupe au travers de l'expérience positive de l'action collective. Ces actions accomplies, se pose alors la question de la mesure du « moral » atteint, avec ses limites techniques et déontologiques : des instruments pertinents existent mais leur usage est délicat. ■

Traduit en allemand et en anglais.



PIERRE SCHILL

## LES DIMENSIONS COLLECTIVES DU MORAL

### ¶ Une dynamique psychologique collective

#### ¶ Le moral : un mental en action

Dans son sens premier, le moral se définit comme un « état psychologique, en tant qu'aptitude à supporter ou à affronter plus ou moins bien les problèmes, les difficultés<sup>1</sup> ». Il revêt deux dimensions distinctes, défensive et dynamique.

La dimension défensive – le moral comme rempart – constitue la force psychologique qui permet de résister et de ne pas sombrer face à l'adversité.

La dimension dynamique – le moral comme moteur – dépasse ce rôle protecteur et représente les ressorts psychologiques qui donnent à l'individu ou au groupe la capacité de répondre à l'imprévu et à la complexité. Ce volet dynamique du moral correspond à l'acception commune de l'expression « moral des troupes », comprise comme la « disposition des subalternes à accomplir leur tâche<sup>1</sup> », disposition par essence collective.

Le général Monclar, alors colonel, dans le chapitre consacré au moral de son *Catéchisme du combat*, rédigé à l'intention de ses légionnaires, reprend ainsi, ces deux aspects défensif et dynamique du moral.

« Le moral est la maîtrise des nerfs et le plus ou moins de lucidité :

que laissent au combattant l'émotion et la peur produites par [...] l'action offensive de l'ennemi ;

qui permettent à la troupe de servir convenablement ses armes, aux chefs de prendre les dispositions acceptables<sup>2</sup>. »

Si le moral est un état psychologique, il ne prend sens que par les effets concrets qu'il produit. Le moral, charnière entre subjectif et objectif, se distingue du seul mental sur un critère d'efficacité, comme la volonté se distingue du pouvoir. « Mental en action », le moral se reconnaît et se justifie par ses fruits. Pour les militaires notamment, la dimension effec-

1. *Petit Robert*, dictionnaire de la langue française.

2. *Catéchisme du combat*, chapitre III, Le moral.

tive du moral est sa raison d'être : elle manifeste le principe d'efficience qui doit sous-tendre l'action militaire et participe à la légitimité de l'action de force.

Le moral peut donc se définir comme une « aptitude psychologique individuelle et collective à surmonter l'adversité et à accomplir les tâches difficiles, inédites ou complexes ».

Pour le groupe, l'alchimie du moral donne à l'unité de valoir plus que la somme de ses membres – au sens de Durkheim –, ou au contraire de sombrer dans une forme de stérilisation interne. Les dissensions intestines qui dissipent l'énergie collective, mais aussi les enfermements ou cristallisations qui la détournent, peuvent rendre le groupe incapable de produire collectivement les effets appropriés en dépit de la conscience individuelle qu'en ont éventuellement ses membres.

#### ■ La cohésion aux petits échelons : un rempart face au danger

La spécificité du soldat réside dans le fait de se trouver détenteur, au nom de la nation dont il détient sa légitimité, de la responsabilité, directe ou indirecte, d'infliger la destruction et la mort, au risque de sa vie, et ce en tout temps et en tout lieu<sup>3</sup>.

L'état militaire exige donc en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité<sup>4</sup>.

L'aspect défensif du moral prend ainsi pour le militaire une dimension particulière puisqu'il doit se préparer à être confronté à la mort et à la souffrance : celle qu'il peut recevoir comme celle qu'il peut être amené à infliger. Pour l'unité militaire, cette dimension du moral est celle qui doit lui permettre de surmonter des pertes subies.

Cette résistance est sans conteste un des aspects de la discipline. C'est en outre à l'aune de ces risques que la disponibilité prend toute sa dimension, entendue non comme un simple temps de présence, mais comme une mobilisation de toute la personne à l'extrême du danger et de la transgression par l'application de la force jusqu'à infliger la mort. L'emploi de la force mettant en jeu les dimensions les plus frustres de l'homme – forcer, impressionner, faire peur, tuer –, impose le réalisme :

3. « Fondements et principes de l'exercice du métier des armes dans l'armée de terre », janvier 1999.

4. Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires.

il s'agit de mobiliser les leviers psychologiques les plus puissants capables d'agir sur les ressorts humains fondamentaux et de s'adapter notamment à la simplicité et à la jeunesse de la masse des soldats.

« Il ne peut rien être sagement ordonné en matière de tactique, organisation, instruction, discipline, toutes choses qui se tiennent comme doigts de main, si l'on ne prend comme point de départ l'homme et son état moral en cet instant définitif du combat<sup>5</sup>. » La culture du moral de la troupe peut ainsi paraître par certains de ses aspects simpliste et grossière, mais c'est sans doute qu'elle vise à l'efficacité et à la rusticité dans les situations extrêmes. Elle est souvent intimement liée aux rapports de l'individu au groupe.

Ce moral rustique et défensif s'appuie en effet notamment sur les solidarités et la cohésion tissées aux plus petits échelons.

Les unités militaires ne s'organisent pas spontanément en fonction des affinités. Leurs structures, leur organisation hiérarchisée et leur rôle sont normés dans le but de les rendre structurellement stables, autant que faire se peut indépendantes des personnalités les composant et résistantes aux aléas du combat. À ce titre elles devraient contribuer à un équilibre psychologique et sociologique. C'est ainsi que les cellules combattantes de base sont historiquement et quasi universellement bâties sur des binômes de soldats regroupés en groupes ou escouades d'une dizaine d'hommes.

Le niveau binôme en particulier représente le lieu de l'entraide, de la première coopération et de l'appui mutuel. Le niveau du groupe d'une dizaine de membres constitue l'entité dans laquelle chaque individu participe personnellement et directement à la mission collective dans un partage des tâches coopératif. Les relations interpersonnelles s'y développent en une connaissance mutuelle intime.

Il est donc primordial, pour la capacité des forces à affronter l'adversité et pour la consolidation du « moral de la troupe », de veiller à la stabilité dans la durée et à la qualité de l'encadrement des plus petits échelons tactiques : ces cellules élémentaires sont essentielles à l'équilibre des soldats les plus jeunes et les moins expérimentés. Elles constituent l'environnement immédiat des jeunes engagés, et sont lourdes d'enjeux

---

5. Ardant du Picq.

pour contribuer à la consolidation structurelle de la professionnalisation des armées face aux difficultés du recrutement et de la fidélisation.

■ La juste décision collective :

une manifestation de la dynamique psychologique du moral

Les conditions d’engagement des forces armées ne se réduisent cependant pas à l’affrontement. Elles sont aujourd’hui habituellement marquées par l’implication de nouveaux acteurs et le développement progressif du cadre multinational des interventions, le plus souvent provoquées par la faillite de l’État. Les forces y sont moins souvent engagées sur un « front » – soit, contre un adversaire, soit en interposition entre deux belligérants – mais opèrent davantage au sein même de la population. Dans ce contexte, le succès tient moins à la destruction de l’adversaire – qui doit cependant toujours pouvoir être acquise – qu’à la réussite d’une action indirecte : à travers les populations, devenues à la fois acteurs et enjeux majeurs, elle vise à abaisser le niveau et le besoin de violence, puis à reconstruire le « contrat social », jusqu’à la normalisation de la situation.

Dans ces conditions, se trouvent déportés vers les niveaux subordonnés les plus bas des responsabilités et une latitude d’initiative telles que « la maîtrise des nerfs et la lucidité » citées par le colonel Monclar comme devant permettre « aux chefs de prendre les dispositions acceptables », en deviennent un impératif de masse. À la dimension primaire d’un moral de survie ou de combat, se superpose donc le besoin, aujourd’hui à grande échelle, d’une dimension plus subtile et plus délicate d’une aptitude psychologique des unités militaires aux petits échelons à l’accomplissement de tâches difficiles, inédites ou complexes. Dans ces petites unités au sein desquelles la proximité réduit souvent les distances hiérarchiques, les réactions dans l’urgence face à la complexité ne résultent pas systématiquement d’une décision formelle et exprimée du chef, mais d’une conjonction collective générale. Dans son acception élargie le moral dynamique de l’unité est alors l’aptitude collective à remplir avec succès ou non le défi rencontré.

Au-delà, ce moral collectif de l’unité consiste en une capacité à se placer dans un cadre collectif élargi et donc à concevoir et à orienter son action au service d’un échelon supérieur

– à agir « dans l'esprit » – progressivement élargi jusqu'aux fondements de l'action et de la nation. Le moral est ici le bon esprit.

Le 19 mars 2003, quelques heures avant de s'engager en Irak, le lieutenant-colonel Tim Collins, commandant le le 1<sup>er</sup> bataillon d'infanterie du Royal Irish Regiment, s'adresse à son unité devant la presse : « Nous venons pour libérer, pas pour conquérir. Nous ne montrerons pas nos drapeaux, le seul drapeau qui volera dans ce pays, c'est celui du peuple que nous venons libérer<sup>6</sup>. »

Quelques jours plus tard, au cœur de Bagdad, un soldat américain anonyme escalade une statue de Saddam Hussein pour y attacher le câble de son char dépanneur et la renverser sous les yeux d'une foule enthousiaste. Il en profite pour la coiffer d'un drapeau américain. La scène, immortalisée par les médias internationaux, devient le symbole de la chute du dictateur. Les téléspectateurs n'aperçoivent que furtivement un gradé qui se précipite pour rappeler son subordonné à l'ordre et faire disparaître la bannière étoilée...

Alors que rien ne l'y prédestinait et que la plus aboutie des coordinations ne pouvait pas l'anticiper, cette petite équipe de soldats a été propulsée dans les sphères politiques et médiatiques et son action a pris dans cette guerre une portée stratégique. Se trouvant un peu par hasard devant les journalistes au pied de cette statue, l'escouade a sans doute ressenti comme une évidence le besoin de symboliser la chute de Saddam Hussein par la mise à terre de son effigie. Mais, emportée par l'enthousiasme de cette première excellente intuition, elle n'a pas su trouver en son sein la ressource psychologique pour dépasser ses ressorts de combat patriotiques et s'ouvrir à l'évidence – en coiffant Saddam d'un drapeau irakien, ou tout le moins en s'abstenant d'un affichage ostensible du drapeau américain – que cette guerre devait davantage symboliser la victoire d'un nouvel Irak que la conquête de ce pays par les États-Unis. Il aurait peut-être suffi qu'un des soldats de l'équipage signale que le geste lui semblait contraire à l'esprit de la mission pour que la juste décision s'impose comme une évidence.

6. *Le Figaro*, jeudi 15 janvier 2004.

La force morale aux plus petits échelons découle ainsi de la capacité à faire jaillir l'étincelle d'un conseil ou d'une remarque capables d'éclairer la décision.

■ **La mixité professionnelle aux petits échelons : un facteur de « juste décision »...**

Or, l'armée de terre française possède une tradition originale de mixité – statutaire, d'ancienneté, sociale, culturelle – au sein de ses unités élémentaires, qui peut contribuer à générer la « juste décision » aux petits échelons dans les situations complexes. Cette diversité n'est pas la panacée et peut conduire, notamment dans la promiscuité et l'adversité, à des crispations néfastes. Mais le commandement peut s'attacher à l'orienter pour transformer un état de fait structurel en dynamique psychologique.

La diversité découle notamment de la complémentarité du recrutement des officiers. Les origines des quatre à cinq officiers d'une compagnie, d'un escadron ou d'une batterie couvrent en effet souvent le spectre des recrutements : du jeune officier de carrière pour la formation militaire, intellectuelle et humaine duquel l'institution a lourdement investi, aux officiers plus âgés et plus expérimentés de recrutement internes, en passant par l'officier sous contrat issu d'un cursus universitaire civil. Cette mixité découle surtout de la présence de chefs de section sous-officiers, expérimentés et durement sélectionnés – ce qui constitue une particularité originale par rapport à la plupart des armées comparables. La coopération de ces chefs de peloton ou de section officiers directs, semi-directs, issus du rang et sous-officiers de toutes anciennetés est une voie de partage des expériences et des intelligences. Cette variété bien comprise, qui existe aussi parmi les sous-officiers et les militaires du rang, est de nature à améliorer la capacité de discernement et d'adaptation au sein des unités. Au niveau des chefs de groupe, cette diversité se retrouve en effet entre les sous-officiers bacheliers de recrutement direct, les sous-officiers anciens hommes du rang et surtout quelques chefs de groupe militaires du rang. Parmi les soldats, c'est le maintien d'une proportion notable d'anciens au milieu des jeunes recrues qui garantit la complémentarité des expériences et des sensibilités au sein des cellules tactiques de base.

Dans le système militaire hiérarchisé, il n'est en principe pas question d'admettre les décisions collégiales. Mais, aux formes modernes des engagements, souvent décentralisés jusqu'aux petits échelons, caractérisés par une forte réversibilité et par l'imprévisibilité des situations, doivent répondre des actions militaires polymorphes, soudaines ou continues dans la durée, parfois à enjeu important, souvent à forte portée psychologique ou humaine envers les populations ou les belligérants. Si elle est exploitée, l'expérience accumulée dans l'unité et amplifiée par la diversité de ses membres pourra permettre de conseiller le chef pour qu'il prenne la décision adaptée à la situation. Ce dernier peut ainsi s'efforcer de faire jouer l'imagination, l'allant et la jeunesse si nécessaire, en désignant pour la tâche à accomplir celui de ses subordonnés qui possède le mieux ces qualités ; l'opiniâtreté, la détermination, l'expérience si besoin en mettant en avant tel autre.

Cette disposition à exécuter efficacement les directives complexes et subtiles inhérentes à la guerre moderne repose sur la capacité de conserver aux petits échelons des « unités de ligne » une masse critique, non pas forcément d'as – par essence rares –, mais de personnalités capables d'emporter la décision de la masse dans l'un ou l'autre domaine de l'adresse, de l'audace, de la force, mais aussi de l'intelligence, de l'initiative, du discernement, de la rigueur.

#### ■ ... qui repose sur un exercice réaliste de l'élitisme

Les armées modernes doivent ainsi veiller à ne pas sombrer dans la pauvreté humaine d'une masse militaire de base asséchée par la ponction trop lourde des unités d'élite et des fonctions d'environnement. Comme toutes les autres, la ressource humaine est en effet par essence limitée. Elle reste donc soumise au principe des vases communicants : tout effort au profit d'une entité se fait au détriment d'une autre.

Or, les fonctions d'environnement nécessaires aux engagements actuels sont consommatrices d'élites que la tentation est grande de ponctionner dans le gros des troupes. Les besoins sont en effet nombreux : forces spéciales, forces avancées, mais aussi forces « complexes » assurant les fonctions d'environnement telles que commandement, transmissions, actions psychologiques, juridiques, civilo-militaires, communication...

Sans déroger à l’impératif d’armer ces unités au bon niveau, ni remettre en cause le facteur d’entraînement que peut représenter un élitisme assumé, il s’avère primordial de ne pas assécher la masse des unités afin de préserver leur solidité psychologique – donc l’efficacité militaire.

## ■ **L'esprit de corps : une réponse aux paradoxes de la culture du moral de la troupe**

### ■ **Obéissance imposée et obéissance consentie**

L’ambivalence du moral, simultanément défensif et dynamique, rustique et élaboré, place en pratique la culture du moral de la troupe devant le paradoxe d’impératifs contradictoires.

Au risque de la caricature, une comparaison du style de commandement emblématique de chacune des trois armées permet de mettre en valeur ce paradoxe.

Dans la marine, le commandant est celui qui donne la direction sans qu'il ait à obtenir une adhésion formelle de ses subordonnés : il lui suffit de faire virer son navire pour que l'équipage soit entraîné à sa suite. Les subordonnés contribuent collectivement à la marche du bâtiment – à ce titre ils sont clairement membres d'une communauté de destin – tout en étant physiquement contraints à l'obéissance quelle que soit leur interprétation de la décision, sauf à quitter le navire. Le commandement est marqué par cette double communauté de fait et contrainte physique. Il peut se concentrer sur les finalités sans être lié outre mesure par les contingences psychologiques, même si d'autres aspects, dus notamment à la promiscuité dans la durée, peuvent prendre une importance prépondérante. Historiquement, sa faillite est la mutinerie, c'est-à-dire le remplacement du commandant.

Dans l'armée de l'air, le chef est le pilote, combattant central. Dans les phases de combat le déséquilibre est flagrant entre ce chef combattant et ses subordonnés non-combattants. Les subordonnés contribuent à la préparation de la mission que le chef effectue seul : il importe pour celui-ci de bénéficier de leur

aide et de leur service. Il recherche donc par son commandement leur coopération, dans une démarche de dépendance, non d'abord basée sur la discipline, mais sur le partage des rôles et la compétence technique au sein d'un système auquel chacun contribue de manière différente. La faillite de ce commandement est l'indisponibilité de l'avion, plus largement des moyens.

Dans l'armée de terre, le chef est celui qui sort de la tranchée et veut être sûr qu'à cet instant il sera suivi par ses hommes. Le commandement au quotidien consiste à prendre des assurances sur cet aboutissement paroxystique en exigeant des subordonnés des gages de leur obéissance, qu'elle soit imposée ou consentie. Sa faillite est la débandade, c'est-à-dire la fuite loin du chef.

Cette parabole met en lumière le divorce dans l'armée de terre entre le quotidien et l'exceptionnel, entre la durée et l'instantané. Cette distance est porteuse d'un premier paradoxe qui consiste à organiser l'unité en vue de sa finalité ultime, mais de faible occurrence, et de l'employer ou de l'entraîner dans la durée dans un environnement, notamment psychologique, très éloigné de cette finalité. Il est aggravé par l'impossibilité de représenter à l'entraînement la réalité des implications du combat que sont le danger vital et l'usage de la force létale.

Le second paradoxe mis en exergue est le caractère dual de l'obéissance, d'une part imposée – à travers la discipline et la contrainte – et d'autre part consentie – par le biais de l'impératif moral, de l'adhésion, de l'élan collectif, de l'imitation.

L'obéissance imposée est sans doute la forme la plus immédiate et la plus classique de l'obéissance, notamment à travers la discipline, dont le règlement de discipline générale stipule qu'elle constitue « la force principale des armées » et qu'à ce titre, « il importe que tout supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance de tous les instants ». Cherchant à automatiser les réflexes de la discipline au quotidien pour espérer les faire jouer dans l'urgence du danger et à prendre des assurances sur l'obéissance des subordonnés par des gages préalables, le commandement dans l'armée de terre consiste historiquement à forcer la discipline individuelle et collective au-delà du strict besoin immédiat.

Le colonel Monclar insiste sur cette dimension de la discipline lorsqu'il évoque les moyens de renforcer le moral : « La discipline, les traditions et l'esprit de corps, l'instruction et l'action, la confiance dans les chefs, l'esprit de sacrifice, l'esprit offensif.

La discipline est l'habitude d'obéir dans tous les actes de la vie militaire. Quand on s'est efforcé d'obéir dans les petits détails même aux ordres qui peuvent paraître injustifiés, injustes, on ne songe pas à discuter l'ordre d'engager sa vie<sup>7</sup>. »

L'ordre serré – la parade – des unités, dont on peut remarquer que la rigueur n'est jamais aussi formelle et stricte en France que dans les phases de non-emploi, est ainsi une sublimation de la discipline collective dont l'apparente futilité est en fait un outil du moral de la troupe. De même, les exercices qui consistent à pousser les individus et les unités dans leurs retranchements physiques visent certes à renforcer leur résistance morale, mais permettent en outre, par des ordres contraignants volontairement arides, de gager l'obéissance jusque dans les retranchements psychologiques créés par l'inconfort déstabilisant de la faim, de la fatigue ou du froid. Les marches de nuit dépassent ainsi largement pour la plupart des unités le besoin d'entraînement à une hypothétique action commando derrière les lignes ennemis, mais sont un puissant levier de renforcement du moral.

Ce déséquilibre psychologique, même temporaire, nécessaire à l'obéissance imposée est par essence basé sur la contrainte et la création d'une tension artificielle entre le chef et ses subordonnés. Il est donc en première approche antinomique de l'autre forme d'obéissance consentie. Celle-ci repose en effet *a contrario* sur l'adhésion individuelle et collective au chef et aux buts de l'action, à travers l'engagement moral individuel et la cohésion de l'unité.

Or, l'évolution des besoins opérationnels vers davantage d'initiative, donc de ressources morales aux plus petits échelons, conjuguée à l'évolution de la société, met en exergue le libre arbitre, au prix parfois de l'individualisme et de l'inconsistance. Elle est accompagnée d'un rééquilibrage de ce diptyque de l'obéissance au profit de l'adhésion consentie et donc d'une forme du moral élaboré et fondamentalement collective, notamment basée sur l'esprit de corps.

---

7. *Catéchisme du combat*, chapitre III, Le moral.

Le moral, dans son sens englobant, remplace sans doute ainsi la discipline comme force principale des armées : « Pour que des hommes et des femmes acceptent de servir leur pays jusqu'à, si nécessaire, infliger la destruction et la mort au risque de leur vie, il faut bien sûr que leurs chefs donnent des ordres, organisent, contrôlent. Mais, en réalité, il faut bien plus. Car un dévouement aussi extrême repose sur une adhésion sans réserve que seul peut susciter le commandement des hommes. À l'origine, en effet, le mot commander signifie recommander. Ce n'est donc pas par hasard, qu'excluant toute idée de soumission ou d'obéissance aveugle, ce terme est particulièrement associé à une forme d'exercice de l'autorité qui trouve sa justification et sa finalité dans l'engagement commun au combat ; engagement commun que seule l'association étroite entre chefs et subordonnés rend possible<sup>8</sup>. »

#### ■ L'esprit de corps : la cohérence des identités collectives

L'offensive terrestre menée par les forces alliées lors de la première guerre du Golfe au printemps 1991 offre une illustration moderne de cette sortie de la tranchée d'un chef entraînant ses hommes au combat. Bénéficiant des délais de préparation nécessaires, le colonel Thorette, chef de corps du 3<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine, a ainsi tenu à s'adresser aux marsouins de chaque unité à la veille de l'assaut terrestre :

« Vous vous battez demain pour quatre raisons principales.

Chacune est complémentaire de l'autre, mais si vous deviez n'en retenir qu'une, celle-là suffirait...

Vous vous battez parce que le président de la République, chef de l'État et chef suprême des armées vous l'ordonne, soutenu dans cette décision par le Parlement, émanation du peuple français et conformément aux décisions de l'ONU, émanation des États du monde,

Vous vous battez parce que, soldats de métier, "professionnels" comme on dit, vous avez choisi le noble métier des armes et qu'il est des circonstances où les armes – expression de la force – doivent servir le droit,

Vous vous battez parce que l'adversaire qui est le vôtre aujourd'hui, sera demain votre ennemi, mais vous vous battez sans haine,

---

8. « Introduction à l'exercice du commandement dans l'armée de terre », septembre 2003.

Vous vous battez enfin, pour le chef qui vous conduira, le camarade qui sera à vos côtés, le souvenir de vos anciens symbolisés par les plis de notre drapeau, pour l'esprit des troupes de marine qui, nous tous "marsouins", nous anime et nous unit. »

La mise en exergue des dimensions collectives du moral, au moment crucial du combat, charpente cette déclaration : en fondant l'engagement individuel sur un lien avec une communauté, de la plus large à travers la nation, voire l'humanité, à la plus resserrée à travers le cercle immédiat des camarades, elle exprime la place centrale de l'identité collective comme facteur du moral et source de l'action.

En proposant une articulation cohérente et complémentaire de ces communautés gigognes, elle légitime chacune de ces références identitaires.

En laissant la liberté à chacun de choisir son propre niveau de référence, elle justifie la diversité des expressions identitaires et prend acte avec réalisme des niveaux de lecture différents suivant les personnalités, les responsabilités, les grades ou l'ancienneté.

La culture des identités collectives constitue indubitablement une des sources du moral. Dans les armées, cet esprit de corps se cristallise de manière particulière au niveau du régiment grâce à sa cohérence et aux symboles qui y sont attachés, notamment son drapeau. Mais cette entité n'est qu'un des échelons de référence possible. D'autres niveaux – pelotons ou sections, compagnies ou escadrons, armes ou subdivisions d'arme, armée de terre – peuvent devenir pour certains de leurs membres des références importantes et développer une identité particulière, notamment concrétisée et exprimée par des symboles, uniformes et traditions. La culture consciente par le chef de ces identités est un des moteurs du moral de sa troupe, mais doit trouver sa limite dans la cohérence plus globale de son action et de sa finalité dans le bien commun supérieur.

Si, dans une communauté militaire hiérarchisée et orientée vers l'action, il est sain et même humainement indispensable que se développent des références identitaires de proximité capables de fédérer les forces morales individuelles et collectives, le choc des identités ne doit pas introduire plus de fric-

tions internes qu'il n'apporte d'efficacité globale. À ce titre, l'application bien comprise de l'esprit de corps doit bien sûr tourner le chef vers le bien commun, parfois au sacrifice de sa propre unité ; sacrifice relatif dans la vie courante, mais sacrifice éventuellement littéral au combat pour une unité militaire. Elle lui impose également d'ouvrir les références de ses subordonnés en fonction de leurs responsabilités : si le militaire du rang se considère avant tout comme membre d'une compagnie, l'horizon d'un sous-officier ancien doit dépasser celui de son régiment et s'étendre à son arme, celui d'un officier supérieur se porter à celui de l'armée de terre.

Au centre du moral militaire, la culture des identités collectives doit conserver un équilibre cohérent entre les entités imbriquées afin de ne pas sombrer dans les luttes stérilisantes qui seraient la négation même du principe d'efficacité qui fonde le moral. L'esprit de corps, compris comme une mise en cohérence au service de la nation, est à même de légitimer l'obéissance imposée et de fournir à chacun les justifications pour y consentir. Il permet de réconcilier la culture d'un moral de combat défensif et rustique basé sur une obéissance imposée en vue d'un affrontement direct avec le développement d'un moral dynamique dans la durée capable de favoriser l'élosion face à l'inconnu de la juste décision jusqu'aux plus petits échelons tactiques.

## Conclusion

Le moral ne peut pas être réduit à la seule dimension de résistance psychologique à l'adversité, même la plus extrême comme dans le domaine militaire, ou à son seul aspect disciplinaire. Il est aptitude psychologique collective à accomplir les tâches difficiles ou inédites. Pour faire face à des engagements plus complexes dans la durée, dans un monde qui privilégie l'adhésion sur la contrainte, il a sans doute remplacé la discipline comme force principale des armées.

Après que la guerre industrielle a semblé disqualifier définitivement le corps à corps antique en consacrant la primauté de la puissance technique sur la force morale, les engagements

modernes dans la durée au contact des populations semblent illustrer que c'est dorénavant de la maîtrise astucieuse et résolue de la puissance des outils techniques aux petits échelons que naîtra la supériorité tactique.

La dimension psychologique des sources du moral rend néanmoins difficile son évaluation, dans un monde et une organisation tournés vers l'efficacité mesurable et quantifiable, notamment en termes de gestion du temps, de rationalisation des organisations et d'évaluation des coûts : c'est pourquoi il est essentiel qu'en soient soulignés les effets les plus concrets dans chacune des actions menées par les forces terrestres au service de notre pays. ▶

## ■ **SYNTHESE** PIERRE SCHILL

Les dimensions collectives du moral prennent d'autant plus d'importance pour les militaires que la tendance moderne du commandement priviliege l'adhésion sur la contrainte, pour s'adapter aux évolutions socioculturelles et répondre aux défis d'un engagement décentralisé et complexe. Ayant supplanté la primauté de la discipline comme réponse aux paradoxes fondamentaux de l'emploi de la force, le moral des unités est une alchimie psychologique difficile à quantifier. Il repose cependant principalement sur une culture réaliste des identités collectives et sur une exploitation assumée de l'originale mixité professionnelle de l'armée de terre française jusqu'aux plus petits échelons. ■

Traduit en allemand et en anglais.





BERTRAND BALLARIN

## LE MORAL DANS L'ENTREPRISE

LE VOCABLE « FORCES MORALES » N'EST PAS EMPLOYÉ DANS L'ENTREPRISE. APPARU DANS LE CADRE DES RÉFLEXIONS SUR LE COMBAT, IL EST RESTÉ CANTONNÉ DANS LA SPHÈRE MILITAIRE. CELA NE SIGNIFIE PAS QUE CETTE RÉALITÉ SOIT ABSENTE AILLEURS. ON CONNAÎT L'IMPORTANCE QUE REVÊTENT LES FORCES MORALES DANS LE SPORT. TOUT AMATEUR DE RUGBY S'EST DÉLECTÉ DES EXHORTATIONS DE BERNARD LAPORTE, À LA MI-TEMPS DES MATCHS DE L'ÉQUIPE DE FRANCE QUAND, DANS LES VESTIAIRES, IL CHERCHE À COMMUNIQUER AUX JOUEURS CETTE « GAGNE » QUI FERA LA DIFFÉRENCE ENTRE DEUX GRANDES ÉQUIPES. COMME AVANT LE COMBAT ANTIQUE, L'EXHORTATION EST LE DERNIER ACTE DE MISE SOUS TENSION DES FORCES MORALES.

Au demeurant, le fait que l'analogie avec le sport s'impose si facilement à nous n'est pas un hasard. Les pratiques qui structurent les organisations naissent et se développent en fonction des caractéristiques de leur action. Les empoignades épiques du rugby ne sont pas sans rapport avec la vision qu'on peut se faire du combat, même si le glissement relatif du collectif à l'individuel est devenu une réalité bien admise de l'action militaire. En tout état de cause, il n'est que d'évoquer le joueur de tennis, son « mental » et son *coach* pour retrouver le concept de forces morales dans la sphère de l'action individuelle.

Parlez des « forces morales » dans l'entreprise. Vous serez surpris du peu d'écho que suscite l'expression, voire de la surprise qu'elle engendre. Une fois encore, cela ne sous-entend aucunement que le concept soit sans importance, ni même que cette importance ne soit pas perçue. Mais on ne peut que s'interroger sur la place que peut prendre un concept dans la réflexion puis dans l'action dès lors qu'il n'est pas nommé.

Le monde de l'entreprise est divers. Pour tenter d'explorer la problématique du moral dans la dynamique du succès, nous allons nous focaliser sur l'unité de production industrielle parce qu'elle permet plus aisément une comparaison avec le monde des armées que d'autres structures. En effet, l'organisation

générale, les relations interpersonnelles, la taille des groupes engagés dans une action collective, leurs interactions, leur cadre de travail permettent de créer des parallèles dont certains peuvent s'avérer éclairants.

Cette problématique, nous l'aborderons sous les angles successifs des différences et des freins d'abord, des ressorts du moral et des conditions de leur mise en œuvre ensuite.

## **Les singularités de l'entreprise au regard des « forces morales »**

La réflexion sur les « forces » se développe plus naturellement là où l'affrontement est le point focal de l'action. Certes, l'entreprise est confrontée à des rivales, mais la forme de cette rivalité se nomme concurrence, et non affrontement. La confrontation est moins directe, et nullement physique. Elle se vit par marché interposé. L'entreprise n'agit pas directement contre sa rivale, mais à travers la conquête et la conservation des parts de ce marché. Le danger n'est pas prééminent. Du moins n'est-il pas perçu comme immédiat. L'adversaire existe, mais on ne le voit pas. Le but n'est pas de l'abattre, ou de le battre, mais plutôt de le dépasser. Peut-être ce dépassement provoquera-t-il un jour sa perte, mais tel n'est pas le but premier. De surcroît, l'action s'inscrit dans la durée. L'entreprise ne connaît pas la pression de l'instant décisif, bataille ou match : rien ne se joue en une heure. Pour l'individu, le dépassement de soi n'est pas une ardente obligation, alors même qu'il donne toute son importance aux forces morales.

Par ailleurs, les dimensions technique et organisationnelle y dominent la réflexion sur l'action. Les théories du management se concentrent sur ces dimensions, fort peu sur les grandeurs morales, d'autant que celles-ci ne sont pas quantifiables. Or, ce qui ne se quantifie ni ne se « valorise<sup>1</sup> » aisément est considéré avec méfiance, au motif que les actions dont les résultats ne se mesurent pas précisément en production, ventes et profits ne sauraient constituer une priorité. On objectera que

---

1. Au sens de ce qui peut être exprimé en valeurs comptables.

certaines théories ont introduit une vision plus humaniste du management, considérant que le respect des salariés était propre à apporter à ces derniers un bien-être permettant d'asseoir les progrès de performance sur des bases plus positives, donc plus durables, que la seule contrainte.

Ce zeste d'approche humaniste peut être considéré comme l'entrée des forces morales dans l'univers de l'entreprise. Schématiquement, deux axes majeurs structurent cette approche : le paternalisme et l'association du personnel à la marche de l'entreprise. Ces démarches relèvent toutes deux d'un seul et même souci – soutenir le moral du personnel –, mais agissent sur des leviers différents. Reposant sur une vision de la responsabilité sociale de l'employeur, la première tend à organiser autour de l'employé un réseau de services qui apportent une aide personnalisée aux familles dans des domaines essentiels de leur existence (éducation, santé, loisirs, logement...) Elle peut présenter l'inconvénient de prendre l'employé dans les rets de l'entreprise en tissant des liens de dépendance qu'une société à propension individualiste considère nécessairement avec méfiance. L'employeur s'est ainsi vu retirer la gestion de ces services, si bien que le paternalisme n'a plus aujourd'hui de réalité.

La seconde vise à renforcer la motivation du personnel en lui donnant, par la délégation de certaines missions et l'association à la préparation de certaines décisions, des leviers lui permettant de piloter une partie de l'activité. C'est ce que certaines théories nomment l'*empowerment*. Le corollaire de cette pratique est un relatif renversement du sens de la décision. L'*empowerment* aboutit à modifier la relation hiérarchique. À un modèle reposant sur une hiérarchie qui réfléchit, décide et ordonne, il substitue un modèle qui encourage le personnel de terrain à « remonter » ses problèmes vers une hiérarchie dont l'activité principale est bien davantage de faciliter l'action des équipes en apportant de façon réactive des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent. Lorsque ce modèle fonctionne bien, on observe une implication plus consciente et intense des employés dans la marche de leur entité. Le « pourquoi » leur apparaît plus clairement. L'action prend un sens qu'il leur est plus aisé de percevoir.

Or, chacun sait que la révélation du sens est un des piliers de la motivation, donc du moral.

On ne peut donc que saluer de telles pratiques managériales sous réserve que leur source réside effectivement dans une certaine idée de l'homme. La générosité humaniste n'est pas nécessairement la source de ces pratiques. Il peut arriver que les raisons premières de cette évolution s'avèrent plus utilitaires. Qui donne plus de pouvoir au terrain peut réaliser des économies substantielles sur les structures de management. Dès lors, la performance n'est plus tant le résultat d'un modèle managérial fondé sur le sens que l'effet immédiat de la suppression d'un certain nombre de managers. C'est l'affaire de la poule et de l'œuf : suivant que les gains de productivité sont la poule ou qu'ils sont l'œuf, l'esprit de la démarche est fondamentalement différent.

Que l'entreprise cherche à économiser des postes en rationalisant ses structures *via* une amélioration de son fonctionnement n'est aucunement blâmable. Le contraire le serait. Il est toujours délicat de porter un jugement sur ces évolutions. Disons que la dérive apparaîtrait si la performance de l'entreprise s'obtenait au prix d'une dégradation des conditions de travail qu'un projet à connotation « humaniste » viendrait masquer. Dans ce type de processus, le risque est toujours que le personnel perçoive l'évolution comme « un moyen d'obtenir davantage de lui-même en payant moins ». Dans ces conditions, la démarche qui devait renforcer les forces morales tend au contraire à les saper.

Ce qui est en cause ici est de toute évidence la question de la manipulation, et l'on ne saurait trop insister sur le danger, dans tout travail sur les forces morales, d'une dérive manipulateuse. Il y a manipulation lorsqu'un acteur investi d'une responsabilité cherche à susciter l'adhésion sur des aspects de sa décision qui ne correspondent pas à sa motivation réelle. Le dilemme profond de l'action sur le moral d'une collectivité réside là : « Que suis-je en train de faire ? Suis-je en train de motiver ceux dont j'ai la charge sur un progrès tant pour l'entreprise que pour eux, ou suis-je en train de leur faire croire,

alors que ce n'est pas le cas, que la décision que je prends pour le bien de l'entreprise est également bonne pour eux, c'est-à-dire respectueuse de leurs intérêts en termes d'emploi, de conditions de travail, de sécurité, d'ergonomie... ? » Il y a manipulation dès lors qu'il y a tromperie dans le but de leur faire accepter une décision qu'ils n'admettraient pas s'ils en connaissaient les véritables tenants et aboutissants.

Dans certaines circonstances particulièrement difficiles et pour regonfler le moral, on a déjà vu des équipes managériales donner des espoirs dont elles savaient qu'ils n'avaient pratiquement aucune chance de se réaliser. Ces pratiques peuvent susciter un élan passager. Lorsqu'est découvert le pot aux roses, le dommage est immense, irréparable. Là encore, la critique est aisée et l'art difficile. Les circonstances placent parfois le manager dans des situations intenables, au cœur du conflit entre sa responsabilité vis-à-vis du personnel et sa responsabilité vis-à-vis des autres acteurs impliqués, direction générale, actionnaires, clients... Toujours est-il qu'il faudra du temps et bien des preuves pour qu'une collectivité qui a traversé de tels événements reprenne confiance et retrouve le moral. L'histoire d'une unité de production permet en elle-même d'évaluer quelles peuvent être ses forces morales et quelles chances on a de les restaurer.

## ¶ Les freins

Cette observation conduit à s'interroger sur les freins qui gênent tout travail sur les forces morales. Un constat d'abord : dans une unité de production, l'encadrement n'est pas seul sur le terrain. Le fait syndical constitue une réalité bien connue du monde de l'entreprise, et plus particulièrement le fait syndical à la française. Chacun sait que nous vivons à l'heure d'un syndicalisme d'opposition, alors qu'on pourrait rêver d'un syndicalisme « de surveillance<sup>2</sup>. » Le syndicalisme d'opposition conduit les instances représentatives du personnel à émettre quasi systématiquement un avis défavorable aux grands projets d'évolution, alors qu'un « avis favorable sous réserve de... » traduirait mieux, dans bien des cas, la sensibilité réelle

<sup>2.</sup> Notons cependant que certaines organisations syndicales se rapprochent sensiblement de ce second modèle, plus conforme à l'intérêt des salariés.

des partenaires sociaux. Toujours est-il que lorsque s'annonce une évolution au sein de l'entité, généralement sous la forme d'un projet technique<sup>3</sup> ou organisationnel<sup>4</sup>, s'engage une épreuve de force dont le personnel constitue le terrain, et qu'il arrive que le management perde pour ne pas avoir accordé suffisamment d'attention aux grandeurs morales.

L'entreprise doit donc s'interroger sur les voies et moyens permettant à l'employeur de gagner la « bataille de l'influence » dans un contexte spécifique.

La loi impose en effet à l'employeur de réserver la primeur de l'information aux instances représentatives du personnel, essentiellement le comité d'entreprise mais aussi, en fonction de la nature du projet à lancer, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Ce n'est qu'ensuite que le projet peut être annoncé et expliqué au personnel, managers compris. Dès que les instances représentatives sont informées, les représentants syndicaux ont tout loisir d'aller à la rencontre des employés et de leur dire ce qu'il faut en penser. Si le corps managérial de l'entité ne contrebalance pas rapidement et efficacement cette action, la « bataille de l'influence » est perdue. Le projet devient difficile à mettre en œuvre, le personnel tendant à en voir les aspects négatifs à l'exclusion des bonnes raisons qu'on a eues de le concevoir.

Au demeurant, le terrain est propice pour les tenants du « tout négatif ». Tout projet de quelque ampleur change les habitudes des employés et tend à les déstabiliser. Ce phénomène est d'autant plus sensible dans l'entreprise que le personnel, à l'exception notable des cadres, est très stable et qu'il prend des habitudes de vie et de travail. L'employeur renforce ces habitudes en n'amenant pas les individus à se remettre en cause périodiquement, par exemple par des changements de poste au sein de l'entité. En outre, contrairement à ce qu'on observe dans un régiment où le personnel est très jeune et assez malléable, le monde de l'entreprise est souvent caractérisé par une moyenne d'âge relativement élevée (supérieure à 40 ans), avec des personnes qui ont suffisamment vécu pour avoir acquis une certaine méfiance à l'égard des discours de motivation. Il

3. Par exemple, l'automatisation d'un procédé de fabrication.

4. Par exemple, une restructuration.

est donc difficile de secouer les esprits, *a fortiori* de galvaniser les personnes. Dans cet univers, les habitudes sont bien ancrées. Nombreux sont ceux qui ne souhaitent pas en changer, et se trouvent à l'aise dans une certaine routine, la « vraie vie » et ses inattendus se concevant plutôt en dehors du travail.

Pour une population stable, focalisée sur des actes techniques, souvent répétitifs et précisément normés, le changement est source de perte de confiance en soi, alors même que celle-ci conditionne la réussite de tout projet nouveau. Généralement imposé par l'employeur, le changement provoque une perte de compétence, donc l'obligation d'en développer une nouvelle, à un âge où l'on n'apprécie guère les remises en cause. Il en va de même des relations interpersonnelles, plus difficiles à reconstituer à 50 ans qu'à 20. Si, de surcroît, ces défis se doublent d'une mobilité géographique ou d'un changement d'entreprise, cette perte de confiance se mue en anxiété. Cette anxiété tourne à son tour soit à la révolte (réflexe de défense), soit à la dépression (phénomène d'abandon).

## ▶ Les ressorts du moral

Dans ces conditions, quels peuvent être les ressorts du moral ?

Dans l'entreprise comme partout ailleurs, le ressort premier du moral est la confiance, qu'il s'agisse de confiance en soi, de confiance dans la hiérarchie locale, de confiance dans les décisions de l'entreprise... Aussi faut-il chercher à comprendre ce qui peut altérer ces différents niveaux de confiance.

Schématiquement, il y a deux niveaux de hiérarchie : l'encadrement de proximité et la direction. Cette dernière peut elle-même s'analyser en deux temps : la direction locale et la direction centrale, dont les nombreux organes forment une nébuleuse dans laquelle chacun a du pouvoir sans que celui-ci s'intègre clairement dans une relation hiérarchique.

À partir du moment où des personnes travaillent à l'intérieur d'une organisation donnée, la qualité de l'encadrement de

contact est toujours primordiale. Il faut que les personnes soient satisfaites de travailler avec leur manager. Elles le seront si celui-ci est compétent, exigeant, attentif à leur situation et juste. Dans l'entreprise aussi, le manager qui veut inspirer confiance doit se maintenir sur la voie étroite qui sépare la brutalité et la démagogie, le caporalisme et la compromission. On ne respecte pas une hiérarchie qui ne s'assume pas, et il serait bien extraordinaire que s'instaure la confiance sans le respect.

Le code du travail pose un problème majeur de ce point de vue, en qualifiant de « délit d'entrave » le fait d'informer les managers avant les instances représentatives du personnel et en prévoyant des sanctions dans ce cas. Apparaît le risque que les managers soient les premiers surpris de l'annonce d'un projet nouveau et que, n'ayant pas eu le temps de se l'approprier, ils éprouvent de grandes difficultés à répondre aux sollicitations du personnel dont ils ont la charge. Ce processus a deux effets : d'une part il détériore la confiance du personnel en altérant la crédibilité des managers ; d'autre part il risque de rompre la cohésion entre le management de proximité et l'équipe de direction de l'entité, ce qui crée une configuration plus que fâcheuse pour la suite de l'action.

Prenons l'exemple d'une restructuration industrielle qui est ce qu'on peut trouver de plus dur en termes de changement. Si les salariés concernés sont convaincus par l'expérience que leur hiérarchie locale<sup>5</sup> est soucieuse de les accompagner individuellement dans la transformation requise et qu'elle saura s'en donner les moyens, le niveau d'anxiété retombe. On peut alors éviter les réflexes de défense ou d'abandon. Une relative sérénité s'installe, sur laquelle il est possible de construire, moyennant une écoute et un dialogue empathiques mais exigeants. En revanche, si le management de proximité paraît fébrile et mal assuré, on observera le contraire.

Vient ensuite la confiance dans la direction locale. Il faut du temps pour la construire ; un rien peut l'annuler. Ses sources premières sont la cohérence et la vérité. Cela paraît évident. Il est toutefois difficile de créer ce climat. D'une part, si cette

---

5. Celle avec laquelle ils vivent, qu'ils voient quotidiennement.

confiance devient par trop patente, le jeu syndical va tendre à la saper, parfois de façon assez habile. D'autre part, nous avons déjà mentionné avec quelle réserve des salariés expérimentés reçoivent en général les beaux discours<sup>6</sup>.

De même que le personnel a besoin de percevoir une forte homogénéité entre l'équipe de direction et le management de proximité, il ne doit à aucun moment douter que la direction locale et la direction centrale sont strictement en ligne, condition qui n'est pas toujours pleinement réalisée. Toute perception d'un manque relatif de cohésion entre ces deux niveaux relance l'inquiétude en local et attise les tensions sociales. Il existe donc un dilemme : soit on attend que tous les niveaux soient strictement alignés, et on annonce un projet totalement abouti, ce qui annule quasiment le pouvoir de négociation des syndicats (autre facteur de tension), soit on annonce un projet encore évolutif, et on court le risque de provoquer cette inquiétude.

Faute d'accorder une confiance aveugle aux discours, c'est dans la succession des faits et des réalisations que le personnel va inconsciemment rechercher les marques de la cohérence et de la vérité tout au long de la chaîne hiérarchique. Cohérence au regard des valeurs de l'entreprise, d'une part, vérité dans le discours, d'autre part. Toutes les entreprises déclarent aujourd'hui adhérer à quelques valeurs fondamentales, au cœur desquelles se retrouvent en général des exigences portant sur la satisfaction du personnel, des clients, des actionnaires..., autant d'acteurs qui ont en effet toutes les raisons de requérir l'attention de l'entreprise. Déclarer ces valeurs est aisé. Les appliquer dans le fonctionnement quotidien est plus difficile. Les hiérarchiser de façon claire et formelle l'est plus encore. Or, les faits étant têtus, il se trouve qu'il est très difficile, à un instant « t », de satisfaire pleinement les attentes de chacun de ces acteurs. C'est dans la manière dont se réalisent et sont expliqués ces arbitrages que se construit ou se détruit la confiance.

D'où le rôle très fort que joue la vérité du discours dans la préservation du moral et l'aptitude de l'entreprise à conduire le changement en s'appuyant sur une dynamique du succès. La

<sup>6.</sup> Cela ne signifie d'ailleurs pas que le verbe ne puisse pas, dans certaines circonstances, contribuer à l'instauration d'une dynamique nouvelle.

confiance du personnel vis-à-vis de sa hiérarchie est, comme partout, fonction de la crédibilité du discours de cette dernière. Or trois facteurs rendent incertaine la clarté du discours.

En premier lieu, évoquons les problèmes soulevés par l'arbitrage entre les exigences qui pèsent sur les entreprises. Elles sont nombreuses, émanant d'acteurs aussi divers que le personnel de l'entreprise, ses clients, ses actionnaires, les pouvoirs publics... L'entreprise doit se frayer un chemin sans jamais décevoir tel ou tel acteur car tous sont importants pour son développement, et leurs attentes sont également légitimes et compréhensibles, quoi qu'on puisse parfois en dire. Nous sommes vraiment dans le domaine de la pensée complexe et de la décision sous contrainte. Il n'est pas possible de répondre à l'ensemble de ces exigences sans procéder à des compromis. Ceux-ci peuvent donner le sentiment au personnel que l'entreprise ne respecte pas toutes ses valeurs à l'identique, et qu'il fait les frais de ces arbitrages. Dans cette situation, il n'est pas rare qu'on laisse les situations pourrir faute de vouloir dire les choses comme elles sont. Or, les salariés peuvent comprendre que leur employeur ne dispose pas, à un moment donné, d'une marge de manœuvre illimitée, pourvu que cela leur soit expliqué. S'ensuit un cercle vertueux : ce discours de vérité développe la confiance dans la parole du manager qui, en retour, pourra aller plus loin dans ce qu'il peut dire... en confiance.

Un deuxième facteur tend à altérer la vérité du discours. Il n'est pas possible de tout dire n'importe quand et de n'importe quelle façon. Nous avons dit plus haut ce que requiert le code du travail au regard de l'information des instances représentatives du personnel. Sans même aller jusqu'aux exigences légales, on doit se méfier de l'usage qui peut être fait de telle ou telle déclaration d'un manager qui, exprimée souvent de manière informelle dans le cours d'une conversation, fait rapidement le tour de l'entité, se déforme, se transforme en rumeur, revient aux oreilles des représentants syndicaux et réveille les tensions sociales. Ce phénomène incite les managers à la plus grande prudence. De la prudence à la réserve, il n'y a qu'un pas. Il est généralement franchi. Cette réserve provoque une forte suspicion : « on ne nous dit pas tout »,

« on nous cache des choses... » Une fois cette suspicion installée, le manager se heurtera toujours à une forte défiance de la part d'un personnel à qui l'histoire locale a parfois abondamment enseigné cette posture.

Nous touchons là au troisième facteur. Nous avons évoqué la stabilité des carrières d'une partie importante du personnel, notamment du personnel ouvrier, ainsi que la moyenne d'âge parfois élevée dans les unités de production de l'ère du « pappy-boom ». Ainsi, les salariés d'une entité traversent au cours de leur longue carrière sans mutation une série d'événements heureux ou inquiétants, côtoient une succession de managers, parfois marquants, parfois décevants. Cette histoire crée un ensemble de représentations collectives que les plus jeunes assimilent très vite au gré des conversations de casse-croûte. Le discours doit tenir compte de ces représentations collectives pour les contourner sans travestir la réalité à laquelle se prépare l'entité.

Pour autant, le manager ne saurait faire de l'histoire locale l'usage qui en est fait dans l'armée. Dans l'armée, l'histoire est le fondement de « l'édification » des jeunes. Elle leur crée des obligations en les inscrivant dans une lignée dont ils sont invités à ne pas trahir les vertus. À ce titre, elle est considérée comme un levier majeur des forces morales. L'entreprise peut difficilement s'appuyer sur ce levier pour développer les forces morales au moment, par exemple, où s'annonce un changement d'importance. D'abord, peu d'entreprises ont une histoire suffisamment longue pour constituer une référence solide. Ensuite, cette histoire est plus linéaire. Elle n'offre pas ces événements exceptionnels et sans durée que sont les faits d'armes. Or c'est bien sûr les comportements d'exception que se construisent l'exhortation et la motivation des jeunes, puisque c'est eux qui mettent les vertus en lumière.

Pourtant, il faut bien, pour aborder des circonstances exceptionnelles, que les managers puissent compter sur un « mental » collectif propre à donner l'envie de surmonter les effets déstabilisants du changement. En effet, les périodes de changement sont à l'entreprise ce qu'est la bataille à un régi-

ment, à savoir une rupture de la linéarité historique. Le groupe aborde ces périodes avec les mêmes appréhensions que le soldat qui se prépare au combat. Souvent, s'il ne risque pas sa vie comme le soldat, le salarié a le sentiment qu'il risque son emploi, ce qui n'est pas rien. Créer la dynamique du succès est difficile. Les exhortations n'y feront rien, ou pas grand-chose. Pour une population qui a déjà beaucoup vécu, qui « en a vu », seules les réalisations parlent, si bien que le manager qui amorce un changement doit traverser une période initiale au cours de laquelle la défiance domine, période qui ne prendra progressivement fin que s'il parvient, par de premières réalisations suffisamment spectaculaires, à convaincre que ledit changement aura bien les effets positifs initialement annoncés. En d'autres termes, au moment où on en a le plus besoin, les forces morales vont s'amenuiser de façon sensible, pour ne remonter que si un bon usage est fait des premières réalisations concrètes. Encore faut-il donner à voir ces premières réalisations sans tarder.

Cette période de vulnérabilité, ce moment critique ne peut être dépassé que si subsiste dans l'inconscient collectif un capital de confiance suffisant à l'égard du manager. C'est ce capital de confiance qui maintiendra le groupe dans une posture d'attente active. Celle-ci est tout sauf une franche adhésion, certes, mais au moins ne bloque-t-elle pas l'action. Obtenir cette posture, c'est-à-dire éviter l'effondrement des forces morales, est l'objectif minimum à atteindre. On voit qu'on est loin de la logique de la bataille ou du match de rugby, où le but est de « gonfler les acteurs à bloc » car, dans ces « coups sans durée », il faut donner d'emblée sa pleine puissance.

## Pour conclure...

Dans une unité de production industrielle, le verbe n'est pas un outil de développement des forces morales comme il peut l'être dans une unité militaire. La population n'est pas la même : elle est moins crédule, moins malléable, moins sensible à ce que Malraux nommait « l'illusion lyrique. » Seuls les faits parlent ; seules les réalisations convainquent. Des contre-

pouvoirs existent, qui donnent lieu à une lutte d'influence au sein même de la collectivité. L'histoire ne peut avoir de vocation « édifiante ». En revanche, elle suscite des représentations collectives, des souvenirs qui réveillent volontiers de vieilles méfiances (« on nous a déjà fait ce coup-là... », « C'est toujours ainsi qu'ils pratiquent quand ils veulent aboutir à tel résultat... »).

Le rôle du management de proximité est tout aussi crucial que dans les armées, mais sa cohésion, sa crédibilité et sa force de persuasion sont difficiles à obtenir.

Il n'en reste pas moins que les forces morales sont, dans l'industrie comme dans un régiment, la clef des grandes dynamiques. C'est par la vérité et les faits qu'on l'entretient, à l'exclusion de tout artifice. Alors que la collectivité militaire se concentre à la veille de la bataille, l'usine tend à se désunir à l'annonce d'un changement d'ampleur.

Le moral est une grandeur essentielle du management industriel. Mais il est aussi un problème que l'entreprise ne sait pas toujours surmonter.■

## ■ **SYNTHESE** BERTRAND BALLARIN

Le vocable « forces morales » n'est pas employé dans l'entreprise. Il faut dire que celle-ci se différencie nettement des milieux où l'affrontement est le point focal de l'action : les armées, le monde du sport.

Pourtant, la motivation du personnel, donc la question de son moral, est une préoccupation importante du management. À cela s'opposent des freins puissants qui tiennent notamment à la sociologie de l'entreprise.

Dès lors, le premier ressort du moral est la confiance qu'il s'agit de nourrir et d'entretenir, confiance en soi, en la hiérarchie locale, dans les décisions de l'entreprise. Pour cela s'impose la vérité du discours.

Mais de fait, la préservation du moral dans l'entreprise est un problème difficile à surmonter. ■

Traduit en allemand et en anglais.



XAVIER PINEAU

## SARAJEVO 1995 : DE L'IMPORTANCE DES FORCES MORALES DANS L'ACTION MILITAIRE

EN MAI 1995, AU COURS DE LA CRISE DES OTAGES EN BOSNIE-HERZÉGOVINE, LES SERBES ENCLERCLENT OU SAISISSENT PLUSIEURS POSTES TENUS PAR LES CASQUES BLEUS DE LA FORCE DE PROTECTION DES NATIONS UNIES.

Le dispositif tactique mis en place privilégie une grande dispersion des moyens placés « en interposition » entre les forces bosno-serbes et bosno-musulmanes. Au-delà de toutes considérations tactiques sur la pertinence du dispositif choisi, il faut admettre que celui-ci a créé des conditions d'expériences extraordinaires en isolant de petites unités – ou communautés – qui vont vivre des aventures aux issues plus ou moins heureuses. Indépendamment de celles-ci, l'application au domaine tactique des règles d'unité de lieu, de temps et d'action du théâtre classique offre la possibilité de mesurer la part des forces morales dans l'action militaire. Il s'agit bien, ici, de la capacité individuelle ou collective de prendre l'ascendant sur les événements ou sur l'adversaire pour imposer sa volonté et remplir la mission confiée.

C'est une de ces expériences que je relate, alors que j'étais lieutenant chef de peloton, à la tête du poste de Krupac, modeste fortin de sacs de terre d'à peine 600 mètres carrés, imbriqué en zone bosno-serbe dans un isolement total, sur l'un des accès au mont Igman. Avec mes onze camarades, deux maréchaux des logis et neuf soldats, nous avons été assiégés pendant dix-sept jours résistant aux pressions des Serbes et à nos propres moments de découragement. Toutes les conclusions tirées de ce « laboratoire des comportements humains » ne sont pas facilement transposables. En effet, elles sont assez logiquement marquées par un fort sentiment obsidional, d'une part, et par l'absence d'action offensive, d'autre part.

Si l'on ne prend en compte que les aspects objectifs de la confrontation qui s'est tenue à cet endroit et à ce moment

précis – rapport des forces en présence, terrain, surprise, initiative, liberté d'action, possibilité de soutien et d'appui – jamais le poste de Krupac n'aurait dû tenir plus de quelques minutes. Il a suffi d'un instant pour qu'une alchimie subtile, faite de conscience, de confiance et de volonté, fasse basculer le déroulement des événements dans un sens favorable à terme.

C'est en partant du chef militaire, puis en élargissant sa sphère de perception et d'action à ses hommes et à ses chefs, puis à l'adversaire, que l'importance des forces morales sera mise en exergue. Comme il s'agit d'un témoignage, l'exercice reste difficile, puisqu'il revient à parler de soi au mépris de toute pudeur.

## ■ La liberté de dire « non »

Il faut être bien présomptueux pour parler de sa propre force morale, tant il vrai que nul autre que soi-même n'en mesure mieux les limites ou les failles. En effet, considérer la force sans s'attacher également à son contraire, la faiblesse, ne rime pas à grand-chose. Ainsi, c'est de cette dernière que démarre mon témoignage.

Le 26 mai 1995, les Serbes réclament la reddition du poste de Krupac, après en avoir miné tous les accès routiers et l'avoir encerclé avec une cinquantaine d'hommes. Le journal de marche que j'ai alors tenu au jour le jour relate ainsi l'ultimatum et notre réaction :

« Les personnels ont dix minutes pour déposer les armes, préparer un sac et se rassembler, prêts à être emmenés comme prisonniers. Doivent rester sur place deux hommes chargés de garder notre armement en liaison avec la police civile serbe.

Je refuse, [...] fais regrouper les personnels à l'intérieur du chalet zone vie, pour éviter qu'un personnel isolé puisse être pris en otage [...], et rends compte en cherchant à faire patienter les Serbes. Je confie la réorganisation de la défense du poste à mes sous-officiers [qui prennent] bien en compte ce problème.

[Une demi-heure après], le chef de section serbe et le chef

de la police civile [...] franchissent franchement le réseau de barbelés du poste et arrivent jusqu'à l'entrée du chalet. [...] Ils cherchent à m'emmener de force en me prenant par le bras. Je me dégage par la force, arme ostensiblement mon fusil et les menace. Ils reculent<sup>1</sup>. »

Pourquoi, à l'annonce de l'ultimatum ai-je ainsi, dans un grand choc physique, répondu « non » ? Faut-il croire que j'avais fait mien l'engagement des Nations unies au service de la paix que proclamaient les autocollants appliqués sur nos blindés ? Faut-il chercher ce refus dans le culte de la mission, dont l'échec patent nous apparaissait tous les jours un peu plus ? Au cours de ce second séjour en Bosnie-Herzégovine, n'ai-je pas saisi l'occasion, à mon modeste niveau, de donner un coup d'arrêt à plusieurs années de renoncement onusien ? Ou plus simplement n'ai-je pas agi comme un jeune officier, comme un jeune homme, qui avait soif d'être reconnu par ses pairs ? C'est probablement l'orgueil, péché capital, qui me poussa ainsi dans la voie de la résistance aux injonctions des Serbes. À cet instant, poussé – porté ? – par mon état d'officier, il m'était tout bonnement impossible d'envisager d'accepter d'embrée de céder. Je me suis senti redévable de la confiance que l'institution avait placée en moi. La pensée de Guillaumet citée par Saint-Exupéry dans *Terre des hommes* m'est revenue : « Ma femme si elle croit que je vis, croit que je marche. Les camarades croient que je marche. Ils ont tous confiance en moi. Et je suis un salaud si je ne marche pas<sup>2</sup>. »

En définitive, la décision m'a-t-elle véritablement appartenu ? D'un point de vue personnel, elle est plus vraisemblablement le fruit de l'éducation que j'ai reçue de mes parents, faite de responsabilité, de confiance et d'une grande autonomie pour formuler et assumer mes choix. D'un point de vue fonctionnel, plus jeune officier de la chaîne de commandement, seul confronté à la réalité des faits et conscient d'être le dernier à avoir été spécifiquement formé à la prise de décision, je ne pouvais me dérober. Au moment du choix, cette pointe d'orgueil s'est probablement appuyée également sur une bonne dose d'inconscience.

Ce refus initial instinctif a conditionné tout mon comportement ; à l'issue, j'en étais pour ainsi dire captif. Pourtant,

1. Extraits du « Journal de marche et des opérations » du 2<sup>e</sup> peloton.

2. Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*, p. 164. Gallimard (Paris, 1982).

cette posture n'aurait probablement pas résisté à une analyse objective de la réalité tactique si elle n'avait pas été soutenue par la force de l'ordre limpide que j'ai reçu, et si elle n'avait pu s'adosser sur une résolution ferme que j'ai cherché à entretenir dans la durée par l'examen régulier de son bien-fondé.

Quand je rends compte au PC de mon escadron de l'encerclement du poste de Krupac et de l'ultimatum des Serbes, l'officier adjoint de l'unité me dit simplement « tenir ». Bien décidé à utiliser la force si nécessaire, je lui demande de confirmer cet ordre en précisant : « tenir, comme dans le manuel ? » Ce qu'il fait. À partir de ce moment-là, mes derniers doutes se sont estompés. J'ai non seulement été conforté dans mon état par mon chef direct, mais il a balayé les dernières zones d'incertitudes qui pouvaient subsister dans la perception que j'avais de ma mission. Si l'action militaire est faite de contingences, la réduction de la part de l'incertain est un élément déterminant de la force morale d'un chef et de sa troupe.

Je dois aussi rendre hommage à la fidélité témoignée par le général commandant le secteur de Sarajevo qui, tous les deux ou trois jours, appelait personnellement à la radio pour diffuser quelques informations ouvertes et transmettre des messages forts et simples de confiance et d'encouragement. Je rediffusais ces messages à l'ensemble de mes subordonnés.

Parfaitement conscient de l'instabilité de la situation tactique, des lenteurs structurelles de la chaîne de commandement et de l'aspect éminemment symbolique de l'action que les Serbes menaient contre la FORPRONU, j'ai écouté, dès le début de l'action et en contradiction avec toutes les règles régissant l'emploi des transmissions, les échanges entre le PC de mon bataillon et celui de mon escadron. En d'autres termes, j'ai capté les ordres que mon chef direct recevait de son supérieur, mais aussi les comptes rendus issus de nombreux autres postes dispersés dans la zone du bataillon. En faisant cela, j'ai pu devancer des ordres qui me sont parvenus le plus souvent trop tard et percevoir les changements d'ambiance dans le secteur de Sarajevo. Ainsi, grâce à cette désobéissance minime, j'ai compris l'évolution de la situation générale, ce qui m'a conforté dans mes choix.

Persuadé, à tort ou à raison, que l'intention du commandement pouvait se définir en termes de pertes humaines, je me

suis fixé une ligne de conduite et j'en ai très clairement informé mes subordonnés. Confiant dans les résistances passives de ma position et, fermement résolu à tenir mon poste par la force si nécessaire tout en évitant de faire couler le premier sang, j'ai décidé de résister « sans esprit de recul », tant qu'il s'agissait de tirs d'armes légères dirigés sur les éléments de protection du personnel ou de tirs d'armes anti chars sur les véhicules excentrés et laissés vides. En revanche, j'aurais demandé l'autorisation de me rendre en cas de tirs directs d'armes lourdes sur ma position. Avoir formulé ainsi une résolution ferme et mesurée m'a soutenu quand je doutais de moi ou quand le sentiment d'abandon se faisait trop fort. C'est à ces moments-là que la rédaction quotidienne du journal de marche et des opérations de mon peloton m'a offert l'occasion non seulement d'évacuer la tension créée par cette situation, mais aussi, de réviser régulièrement mon analyse de la situation et de porter un regard critique sur les décisions que je prenais ou sur les ordres que je donnais.

La relation « chef – subordonné » est bien sûr symétrique. Le subordonné, par son calme et la qualité des éléments de décision qu'il transmet à son supérieur, apporte des certitudes à ce dernier et ainsi le conforte.

C'est ce que j'ai cherché à offrir à mon capitaine, mais surtout, c'est ce que j'ai reçu des sous-officiers placés sous mes ordres. À aucun moment, je n'ai douté de la qualité des tirs d'appui que l'adjudant, sous-officier adjoint et « ange gardien » du peloton depuis une position située en retrait, fournirait à notre profit le cas échéant. Directement à mes cotés et associés à toutes les décisions, les deux maréchaux des logis ont pleinement participé à la réussite de la mission. Leurs qualités complémentaires d'allant, pour l'un, de mesure et d'expérience, pour l'autre, se sont complétées parfaitement. Auprès de mes sous-officiers, j'ai eu la chance de trouver une force complémentaire et un soutien qui n'a pas fléchi. Celui-ci s'est appuyé sur l'esprit de discipline et le grand professionnalisme des engagés volontaires du peloton.

Ainsi, au-delà des personnalités des chefs, de leurs compétences et de leurs lacunes, la chaîne de commandement, par sa cohérence, génère une force qui influe directement sur le cours des événements.

## ■ L'édification de la dynamique du succès

La force morale d'une troupe est plus difficile à cerner que celle de son chef car elle résulte non seulement de l'action de ce dernier, mais aussi du cycle « action – réaction » de chacun avec tous au sein de la cellule de base. Cette dernière est entendue comme la cellule d'emploi et de vie courante.

Sans avoir été capable de le formuler ainsi au moment des faits, il m'apparaît avec le recul que, comme en équitation, j'ai cherché la solution pendant le siège de Krupac dans « le mouvement en avant ». Je me suis donc efforcé de créer une dynamique, d'en entretenir l'élan et, au cas par cas, de rectifier les trajectoires individuelles.

Dès le début de cette mission, j'avais cherché à créer des rités pour encadrer la vie de notre communauté et permettre ainsi aux soldats de vivre ensemble et non seuls les uns à côté des autres. J'ai insisté en particulier sur le repas pris en commun sans télévision ce qui n'allait pas de soi. Bien conseillé par mes sous-officiers, j'avais choisi comme critère principal d'organisation du travail le cycle de sommeil de chaque soldat marqué par des gardes et des nuits complètes de récupération. À l'issue des diverses remontées de tension et d'alerte qu'a connu le siège de notre position, c'est ce cycle que mes sous-officiers rétabissaient au mieux. Ces mesures simples et extrêmement concrètes ont, à n'en pas douter, créé le socle fait de justice et d'équité sur lequel s'est constituée la force morale de la troupe.

Assez naturellement, le sens du partage s'est imposé à tous. Nous avons mis en commun les provisions individuelles, les tâches ingrates, les dangers et en plus pour ma part, l'information. Dans les premières minutes du siège, j'ai informé mes subordonnés que je refusais de céder au chantage des Serbes. De même, le rassemblement quotidien permettait de faire un point de situation, de rappeler les conduites à tenir et de faire écouter à tout le monde les messages de soutien reçus par radio. À la fin de la première journée, j'ai ressenti le besoin de faire raconter à chacun ce qu'il avait vécu, vu ou compris. En effet, il y avait eu de nombreuses expériences individuelles fortes mais parcellaires et, même pour moi, il était difficile d'appréhender la situation dans son ensemble. J'ai reformulé, à l'issue, « la » vérité commune.

La personne du chef se partage aussi et c'est là que la valeur de l'exemple prend tout son sens. Quand les Serbes ont cherché à me capturer et, qu'en me dégageant, j'ai armé mon fusil, j'ai entendu tous mes hommes faire de même, spontanément, derrière moi. J'ai eu, alors, la certitude, qu'ensemble, nous arriverions à tenir ce poste. Pendant la première journée, au cours de laquelle nous étions mis en joue en permanence par les assiégeants, je me suis efforcé de parler à chacun de mes onze subordonnés au moins une fois par heure. Enfin, afficher un visage le plus détendu possible et parler de façon extrêmement posée à la radio m'a semblé de nature à susciter la confiance de tous et à leur faire comprendre que j'étais serein.

Cependant, une troupe reste une somme d'individualités, aussi des mesures strictement collectives sont-elles rarement suffisantes. Ceci est d'autant plus vrai qu'au-delà de la confrontation initiale, cette affaire s'est apparentée à une course de fond. C'est dans la durée, que les évolutions du moral de mes soldats se sont avérées les plus difficiles à maîtriser. Notamment parce que la difficulté n'est jamais survenue là où je l'attendais.

Ainsi, le neuvième jour du siège, alors que les premiers otages pris sur d'autres postes commencent à être libérés, ce qui me paraît encourageant, je note dans mon journal de marche :

« 20h30, premier problème de moral et de discipline : refus d'obéissance d'un personnel pour effectuer une tâche bénigne. J'espère que le problème est résolu. En fait, la libération des otages de LUKAVITSA n'a pas eu l'effet escompté sur mes personnels. En effet, les plus faibles d'entre eux ont une baisse de moral, car ils voient surtout que d'autres sont déjà sortis d'affaire et pas eux.

Cette affaire est vraiment révélatrice de la force morale de certains<sup>3</sup>... »

Pour traiter ce cas, j'ai tenu un discours en deux volets comprenant une mise en garde et une mise en confiance. J'ai cherché à impliquer le soldat concerné dans la réussite de la mission commune. Isolé, c'est localement qu'il m'a fallu ramener au groupe celui qui s'en était exclu.

Dans un autre domaine, le quatorzième jour, j'ai été surpris par la réaction des fumeurs privés de tabac.

---

3. Extraits du « Journal de marche et des opérations » du 2<sup>e</sup> peloton.

« L'évolution du moral reste mon souci principal [...]. En effet, j'estime à 33 % les personnels diminués psychologiquement [...]. Deux ont même eu un comportement pitoyable pour compenser la pénurie de tabac, en récupérant de vieux mégots dans le caniveau. Je leur ai demandé de cesser, mais c'est à mon avis un comportement scandaleux<sup>4</sup>. »

Naïvement, j'ai porté un regard moral sur cette faiblesse humaine. Non-fumeur, j'ai eu du mal à comprendre les difficultés de ces garçons privés de leurs habitudes, souffrant d'un malaise réel alors même que le stress augmentait leur dépendance. Le traitement de cette difficulté fut pourtant pragmatique, puisque j'ai distribué, au compte-gouttes en fonction des besoins de chacun, les cigarettes que je conservais pour faire des cadeaux à mes contacts locaux.

Enfin, à la fin du siège, nous avons souffert d'un sentiment d'abandon. La situation évoluant et quoique nous soyons toujours assiégés, le bataillon a semblé recentrer son effort dans un autre secteur. Nous avons perçu cette bascule, réelle ou supposée. J'ai dû fournir alors un effort important pour lutter contre une paranoïa naissante sans doute propre aux petits postes isolés. En définitive, la seule manifestation de ce sentiment sera positive, puisqu'à la levée du siège nous nous hâterons de prendre une photo de groupe avant que « les autres » n'arrivent sur notre position.

Le peloton, constitué pour cette mission, avait six mois. De cette épreuve commune va naître une véritable fraternité. C'est pourquoi, après dix-sept jours de siège, aucun personnel n'accepta la proposition de relève faite par le chef de corps.

La force morale d'une troupe évolue donc au gré des circonstances. Rien n'est jamais définitivement acquis, mais l'action du commandement participe pleinement à la constitution et à l'entretien de cette qualité fondamentale. Les mesures les plus simples, fondées sur le bon sens et l'équité, semblent les plus efficaces.

## ■ Une confrontation assumée

Affirmer qu'un soldat est fait pour se battre, quelle que soit la forme du combat, est un truisme. Mais l'expérience a malheureusement montré que la perception de cette vérité

4. Idem.

fondamentale avait été brouillée pour ceux d'entre nous qui n'avaient pas d'autres références que les reculades onusiennes subies depuis le début de l'engagement en ex-Yougoslavie. Pour ma part, habitué aux provocations des belligérants, je me suis engagé d'emblée dans cette confrontation en parant les coups des Serbes et usant des mêmes armes qu'eux. En effet, mis à part la première journée et quelques alertes brusques, l'essentiel du siège aura été une insidieuse guerre des nerfs. C'est pourquoi, condamné à l'immobilité, j'ai cherché dans la conquête de l'initiative à recouvrer la liberté d'action que j'avais perdue. Ainsi, en permanence ai-je entretenu l'esprit de combativité de mes hommes et ai-je fait en sorte que l'incertitude puis le doute changent de camp.

Le quotidien du poste de Krupac n'était pas vraiment rose : vie en huis clos, chaleur excessive, rationnement des vivres, pénurie de tabac, pressions des Serbes ou sentiment d'abandon. Aussi, il m'est apparu fondamental de redonner des perspectives à mes soldats au-delà de cet horizon bien terne. À cette époque les militaires engagés devaient passer une épreuve de français pour franchir un cap de leur carrière. À ceux d'entre eux qui étaient concernés par cette échéance, j'ai proposé de suivre, sur la base du volontariat, des cours de grammaire et d'orthographe. Ils ont accepté. Le lendemain, j'ai eu la surprise de découvrir tout le personnel non retenu par le service se presser autour de la table pour travailler aussi. Ils avaient saisi l'occasion de se projeter dans l'avenir.

Le siège s'installant dans la durée et, persuadé que l'inaction est la mère de tous les vices, j'ai relancé l'aménagement des défenses passives de ma position. C'était aussi un véritable impératif tactique puisque ce poste, initialement jugé peu exposé aux menaces des belligérants, n'avait pas bénéficié de la quantité de travail disponible. J'ai choisi d'agir de nuit, pour ne pas provoquer les Serbes et ne pas les conduire à durcir leur position contre nous. Surpris, ils découvraient au petit matin que tel poste de combat avait changé de place ou qu'une mine éclairante, qu'ils prenaient, sans que nous ne les détrompons, pour une mine anti personnel, avait été posée dans la nuit ! Ces travaux nocturnes dont je limitais l'ampleur pour ne pas épouser ma troupe ont créé et entretenu un état d'esprit combatif tout au long du siège. Il m'a semblé alors que le mythe du

prisonnier qui résiste à l'incarcération en creusant un tunnel à la petite cuillère était bien réel. La volonté de combattre s'appuie sur ces petites actions, peut-être inopérantes, mais qui redonnent au soldat conscience de son état. J'ai ainsi acquis la certitude que toute victoire sur soi-même est aussi une victoire sur l'adversaire.

Dans cette guerre des nerfs, notre capacité de dérision et d'autodérision a représenté indéniablement une force considérable. Le comique troupier est un levier classique de la cohésion et donc de la force morale. En l'occurrence, par ce biais, la pression que chacun d'entre nous subissait était répartie sur les épaules de tous et, à l'inverse, nous avons cherché à faire peser une forte pression psychologique sur nos assiégeants pris individuellement. Par exemple, chaque fois qu'un personnel isolé s'approchait de notre emprise pour nous observer, nous faisions en sorte qu'il soit mal à l'aise soit en inversant brutalement le rapport de force ponctuel face à lui, soit en faisant ostensiblement des plaisanteries à son sujet.

Nous avons également fait en sorte de provoquer chez les assiégeants des alertes inutiles et à contre temps par des actions de déception, comme démarrer les véhicules à des horaires aléatoires par exemple. La combinaison de l'ensemble de ces actions fit que l'incertitude changea de camp.

À l'annonce de l'ultimatum, les Serbes furent visiblement surpris par la violence de ma réaction. J'ai mis en œuvre une forme de dissuasion « du fou au fort » qui a entretenu le doute chez les Serbes. La définition de cette posture est apocryphe et volontairement caricaturale. Cependant, dès les premières minutes je leur ai clairement annoncé que, si effectivement il était probable qu'ils pourraient s'emparer de mon poste, j'étais déterminé à combattre pour le tenir, à supporter des pertes et à en infliger de sévères chez eux, utilisant parfois contre eux des provocations du même type que celles qu'ils formulaient à notre égard. Par exemple, en agitant la menace de frappes aériennes que l'on m'avait promises et dont j'ai su plus tard qu'elles étaient improbables. Qu'importe, le tout était sans doute d'être convaincu pour être convaincant...

Pour prendre l'ascendant sur eux, j'ai également choisi de marginaliser le chef des troupes qui nous assiégeait – un commandant que je n'avais jamais rencontré auparavant et qui

se montrait particulièrement arrogant : cherchant à me contraindre à négocier en serbo-croate. À chaque contact que j'ai eu avec les autorités serbes, j'ai ignoré superbement cet officier pour ne traiter, qu'en anglais, avec l'officier de liaison du bataillon. En outre, j'ai imposé un débit d'échanges interdisant toute traduction si bien que certaines décisions des Serbes ont finalement été prises par l'officier de liaison lui-même. Pour l'anecdote, à l'issue du siège, ce dernier a admis avoir été réprimandé pour s'être ainsi fait manœuvrer. Je l'ai fait sans remords, même si j'avais remarqué que, symboliquement, il s'était présenté ce jour-là sans arme comme pour montrer qu'il prenait ses distances avec l'action en cours.

Le choix et le maintien d'une posture ferme et combative tout au long du siège de Krupac ont été déterminants, même s'il est également possible que la saisie de mon poste ne présentât plus d'intérêt pour les Serbes qui avaient capturé, vraisemblablement, assez d'otages sur d'autres positions. Si l'on considère à nouveau les six facteurs objectifs qui nous faisaient théoriquement défaut au déclenchement de l'action, l'on constate que trois d'entre eux — la surprise, l'initiative et la liberté d'action — ont été reconquis à mon niveau dès lors que j'ai assumé pleinement la confrontation avec les Serbes, les possibilités de soutien et d'appui ayant été restaurées par l'action du bataillon. La situation a été rétablie puis figée. Dans ces conditions, le dénouement de la crise ne pouvait plus intervenir au plus bas niveau tactique mais à un niveau supérieur.

## Conclusion

L'action militaire se caractérise par l'opposition de volontés antagonistes. Cela presuppose bien évidemment que la volonté du chef — son intention — soit traduite dans des ordres clairs, que chaque chef ait conscience de son état et soit sûr de sa légitimité, qu'il entretienne cette relation particulière de confiance qui l'unit à ses hommes et, qu'enfin, il ne refuse pas l'adversité.

Quoi de neuf depuis la guerre du Péloponnèse et la considération de Thucydide sur la force morale des cités ? Probablement peu de chose si l'on admet que le combat fait

partie de la condition humaine et que l'obéissance est l'école du commandement. Mais, là où réside peut-être la nouveauté, c'est que nos soldats et les jeunes chefs militaires ont été élevés dans une démocratie en paix, dans des familles où l'on meurt moins souvent au milieu des siens et dans une société dont les valeurs font les frais du relativisme ambiant. Sans chercher à alimenter une querelle des anciens et des modernes, peut-être devons-nous simplement reconnaître que les qualités des générations diffèrent mais que l'essence du combat demeure. Cela justifie d'adapter la formation des chefs et de la troupe, d'autant plus que nos adversaires asymétriques potentiels sont, eux, dans une logique d'affrontement brutal. ↗

## ■ **SYNTHESE** XAVIER PINEAU

Le 26 mai 1995, comme tous les postes imbriqués dans le territoire bosno-serbe, le poste de Krupac, situé à proximité de Sarajevo eut à faire face à l'offensive des forces serbes qui voulaient s'en emparer afin de saisir des otages. À la suite du refus de l'ultimatum initial par le lieutenant chef de poste, les douze hommes de ce poste durent affronter, dans un isolement total, un siège de dix-sept jours. L'évocation qui en est faite s'inscrit ainsi dans des conditions exceptionnelles d'observation des comportements individuels et des dynamiques de groupe. ■

Traduit en allemand et en anglais.





HAÏM KORSIA

## SE PERDRE POUR SAVOIR

PEUT-ON PRENDRE CE QUI NE NOUS APPARTIENT PAS ? SI LA RÉPONSE COMMUNE EST NÉGATIVE, ELLE SE COMPLIQUE DÈS LORS QUE NOUS REPOSONS LA MÊME QUESTION EN FAISANT RÉFÉRENCE AU SUICIDE. DANS UNE VISION RELIGIEUSE DU MONDE, C'EST DIEU QUI DONNE LA VIE, OU PLUTÔT QUI LA PRÊTE À L'HOMME, ET DÉCIDE QUAND IL VEUT LA LUI REPRENDRE. NOUS N'EN SOMMES PAS PROPRIÉTAIRE, TOUT JUSTE DÉPOSITAIRE. BIEN ENTENDU, CET ARGUMENT TOMBE POUR QUELQU'UN QUI NE CROIT PAS EN DIEU ET N'A donc PAS À RENDRE SA VIE QUI LUI APPARTIENT EN TOUT. MAIS MÊME CHEZ LES ATHÉES, IL Y A UN REFUS DU SUICIDE QUI PAR-DELÀ LES DRAMES PERSONNELS OU LES INTERROGATIONS PROFONDES QU'IL SOULÈVE, POSE LA QUESTION DE L'INTERACTION ENTRE LE DESTIN INDIVIDUEL ET LA VOCATION GÉNÉRALE DU GROUPE HUMAIN. IL EST CEPENDANT CONSIDÉRÉ PAR CERTAINS COMME L'ULTIME EXPRESSION DE LA LIBERTÉ INDIVIDUELLE, PUIS-QU'IL DONNE LES PLEINS POUVOIRS SUR LA DURÉE DE SA VIE.

Au sein des forces armées, cette question est très présente et les grands chefs rappellent régulièrement combien il est fondamental d'être à l'écoute des faiblesses, ponctuelles ou structurelles, de ceux qui nous entourent. Certes, les militaires sont par définition dans la tranche d'âge la plus exposée au risque de suicide, mais pourquoi une telle attention du commandement ?

Avant même de nous pencher sur les particularités du suicide dans le monde militaire, posons des repères sur cette question de manière plus large.

*La Bible* est l'histoire de l'homme, de tous les hommes et de toutes les femmes, de toutes les époques, et nous y trouvons, si ce n'est le souffle divin, ce qui dépend de la foi libre de chacun, tout au moins une espérance profonde et la connaissance large des méandres de l'âme humaine. Or la question du suicide y est peu présente. La première allusion est un verset de la Genèse qui dit : « Pour ce qui est de votre sang, Je le réclamerai » (Gen IX, 5). Le sens littéral est que Dieu ne laissera pas impuni un meurtre, mais les commentateurs y voient l'appel de Dieu à nous rendre comptable de notre propre sang que nous aurions versé.

Toutefois, quatre personnages bibliques vont avoir recours au suicide. Samson est le plus connu, lui qui tirait sa force de ses cheveux et dont les ruses et le charme de Dalila le livrèrent aux Philistins. Attaché aux colonnes de leur temple, il implore Dieu de retrouver sa force et il brise les piliers du bâtiment qui s'écroule sur ses ennemis... et sur lui. C'est un suicide qui n'est pas voulu comme tel, mais plutôt le prix à payer pour gagner contre l'ennemi.

Le roi Saül se suicide avec son aide de camp de façon plus claire. Il ne veut pas être pris vivant par les Philistins et demande à son assistant de le tuer, mais ce dernier refuse car il ne veut pas porter la main sur l'oint de Dieu. Alors Saül se laisse tomber sur son épée, et ce geste est tellement incroyable que des commentateurs vont affirmer qu'en fait il n'était que gravement blessé, et c'est un Amalécite qui va l'achever. L'aide de camp se suicide.

Dans ce cas également, ce n'est pas vraiment un suicide comme ceux que nous connaissons de nos jours, mais plutôt une mesure de protection, car la cruauté de ses ennemis garantissait une mort atroce et symbolique au roi Saül.

Enfin le dernier cas mentionné est celui d'Akhitofel qui donna à Absalon des conseils pour se saisir de David. Son plan échoua et Akhitofel rentra chez lui, mit de l'ordre dans ses affaires, se pendit, et selon la fin du verset, « il fut enterré dans le tombeau de ses pères ».

Mais là encore, malgré les apparences, les commentateurs affirment que son geste doit être compris car il ne voulait pas être tué par David. En effet, celui qui est mis à mort par le roi ne peut ni transmettre ses biens à ses enfants, ni être enterré avec ses pères, et Akhitofel voulait les deux choses. Ce n'est donc pas un suicide, mais plutôt une mort de préservation de l'héritage et de l'honneur.

Ce refus du suicide, même lorsqu'il a lieu, va plus loin encore. Si en hébreu moderne le verbe suicider existe, *léitabed*, ce n'est en fait qu'une contraction d'une périphrase qui recouvre la réalité du suicide, concept pour lequel il n'y a pas de mot précis d'origine biblique : *méabed* et *atsmo lada'at*, « se perdre soi même pour savoir ». Et voilà peut être la définition la plus juste de ce geste qui a toujours plusieurs motivations, qu'on condamne mais qu'on comprend.

Dans *Le Mythe de Sisyphe*, Albert Camus annonce qu'« il n'y a qu'un problème philosophique vraiment sérieux : c'est le suicide ». Faisant le constat de l'absurdité du monde, il envisage le suicide comme une solution logique à l'absence apparente de sens de nos vies. Mais il sort de cette logique avec sa théorie de la philosophie de l'action, aboutissant à la conclusion que l'homme peut donner du sens à son existence à travers l'action qui nous pousse non pas à résoudre l'absurde mais à l'affronter par la révolte. Son interprétation de la pulsion suicidaire survient lorsqu'on a perdu la possibilité d'agir en toute liberté ou tout au moins perdu de vue cette possibilité. Et que l'on veut donc savoir ce qu'il y a derrière le rideau de la vie et des apparences, ce qui est assez proche de la version hébraïque du mot suicide.

Un peu plus tôt, Durkheim voulait établir que le suicide était bien un fait social, une tendance collective qui dépend donc surtout de l'état de la société, et concerne plus la sociologie que la médecine. Mais il ajoutait à sa typologie la notion de neurasthénie ou aujourd'hui de la mélancolie, qu'il connaissait bien puisqu'il se considérait lui-même comme un neurasthénique, ce qui permet de comprendre la position peu critique et même empathique qu'il adopte envers cette forme de dépression.

Cependant, une des grandes idées de Durkheim reste liée à la complexité des motivations d'un suicide, c'est-à-dire à la multiplicité des facteurs et à la faculté que nous avons de rendre raisonnable et logique, un acte qui ne l'est pas. Il dit :

« Les délibérations humaines, telles que les atteint la conscience réfléchie, ne sont souvent que de pure forme et n'ont d'autre objet que de corroborer une résolution déjà prise pour des raisons que la conscience ne connaît pas. »

La victime sait qu'il est en train de se tuer, mais ne sait pas exactement pourquoi, ou tout au moins se trompe sur sa véritable motivation.

Lors d'une étude que je réalisais sur les motivations d'acquisition des véhicules bas de gamme, les interviewés justifiaient leur achat par beaucoup de raisons toutes très logiques (rationalité des déplacements, besoins simples de « quatre roues et un volant », deuxième voiture, risque pour les voitures chères, etc.), qu'ils construisaient a posteriori. Mais après de très longs entretiens, ils aboutissaient au fait que ces véhicules étaient...

moins onéreux et qu'ils ne disposaient pas des fonds nécessaires pour acheter un modèle d'une gamme supérieure.

Il en est de même pour le suicide où, à un moment, la décision est prise sans raison évidente, puis il y a un temps de construction de la motivation. Mais quels que soient les motifs immédiats, il n'y a qu'un seul et même suicide : le suicide du désespoir. Et il n'y a donc qu'une seule thérapie : redonner de l'espérance par l'intégration sociale.

Le lien social est primordial pour le retour de celui qui a une tendance suicidaire dans le monde de ceux qui espèrent, le monde des vivants, mais pas n'importe quel lien social. Ce doit être un lien qui accepte celui qui souffre avec ses faiblesses. Or, notre société n'aime pas les failles et les faiblesses, et accepte encore moins ceux qui ne sont pas dans le moule de la norme. Il est donc paradoxal que la maladie provient de la société et de son manque de capacité d'accueil de certains, et que la thérapie passe par la même société. C'est ce que définissait Durkheim :

« Le suicide n'apparaît guère qu'avec la civilisation. Du moins, le seul qu'on observe dans les sociétés inférieures [...] est un acte non de désespoir, mais d'abnégation [...] le vrai suicide, le suicide triste, est à l'état endémique chez les peuples civilisés. »

C'est une faiblesse de nos sociétés contemporaines, celles qui veulent aller vite, que de laisser les uns ou les autres en dehors du mouvement. Pour certains, ce serait presque une réplique de la théorie de l'évolution avec son corollaire de la possibilité pour les plus forts seuls de poursuivre l'aventure humaine par une sorte de sélection naturelle des meilleurs, puisqu'on entend souvent, après un suicide, ce qui se veut une épitaphe d'un homme, mais qui est en fait l'oraison funèbre de notre monde : « il ne trouvait plus sa place dans la société ». Nous développons un modèle social où il n'existe que deux types d'humanité : l'homme sous influence et l'homme sous contrôle. Sortir de là, implique un risque que d'aucuns, encore une fois, assument mieux que d'autres.

Multifactoriel et si intime qu'il ne peut se trouver expliqué par des seules statistiques, le suicide porte en lui d'immenses questions existentielles comme le divorce, le chômage, la pauvreté, la souffrance physique, le deuil d'un être aimé, ou tout simple-

ment l'incompréhension ou pire, le sentiment de n'être pas compris des autres et surtout de nos proches. Ce ne sont là que des maux de société, des maux du lien ou de la rupture.

Les hommes se construisent en se séparant comme l'affirme la Genèse : « C'est pourquoi un homme quittera son père et sa mère, il s'unira à sa femme et ils formeront une seule chair. » Un couple est une union et ne peut se concevoir qu'après une séparation d'avec les parents. Mais se séparer implique de se retrouver par la suite dans une autre solidarité. Chaque période de choix est une petite période de deuil, soit pour dire adieu à une histoire, à un moment, à l'adolescence, à un lieu... Et certains affrontent mieux que d'autres ces instants de rupture, ces entre-deux. Pensons à la panique de ces chercheurs d'emploi qui doivent camoufler les temps de chômage sur leur CV comme s'il était impensable qu'il y ait une discontinuité dans notre trajectoire parfaite.

Souvent, la personne est détruite au quotidien par sa vision sans avenir, entre un monde qu'elle a quitté et un monde qu'elle n'a pas encore pu intégrer et ne cherche pas à mourir, mais à cesser de souffrir. Le suicide n'est rien d'autre qu'une sorte de morphine morale... mais définitive. D'ailleurs, souvent les proches témoignent d'un mieux être les derniers jours précédant le suicide, et c'est normal.

D'abord l'obsession du suicide, puis comment, où et enfin, quand. Lorsque la personne a déterminé le moment de sa fin, elle va mieux, car elle passe d'une souffrance en CDI à une douleur à durée déterminée, or nous sommes face à une seule question fondamentale, celle que l'hébreu nous a proposée, qui est celle de ne pas savoir. Dès que l'on récupère une donnée que l'on contrôle, ou tout au moins que l'on connaît, nous redevenons un être pensant, et c'est paradoxalement le fait de savoir quand nous allons mourir qui nous replace dans le monde des vivants.

Qu'en est-il pour les militaires, et y a-t-il des spécificités les concernant qui permettraient d'anticiper des situations à risque et donc de mieux combattre le suicide ?

Pressions individuelles de plus en plus fortes, déstabilisation dans un cadre où les militaires ne peuvent plus s'appuyer sur le collectif, cadences des manœuvres et exercices, inspections

à répétition, charge de travail, perte de sens évident dans un environnement de plus en plus technique, certains militaires ne savent plus ou ne comprennent plus ce que l'on attend d'eux. La Lolf<sup>1</sup>, avec sa dictature des coûts pousse à une sorte de compétition permanente sur l'argent alors que le monde militaire en était, jusqu'à présent déchargé en dehors de la haute hiérarchie.

De plus, les militaires sont surreprésentés dans la catégorie statistiquement la plus exposée, celle des hommes de 30 à 59 ans.

En effet, le suicide a diminué de 36 % depuis 1993 chez les 15-24 ans, de 18 % chez les plus de 60 ans, mais il a augmenté chez les 30-59 ans. Le côté insupportable du suicide des jeunes et des adolescents occulte cette terrible réalité des chiffres.

Même chez ceux qui condamnent le suicide, les esprits les plus pieux comme les plus rationnels, il y a la tentation du geste. Lors d'un sondage réalisé sur les personnes âgées de 18 ans et plus en France, il apparaît que 13 % d'entre elles ont répondu par l'affirmative à la question : « Vous-même, avez-vous déjà envisagé sérieusement de vous suicider ? » La tentation existe donc, et probablement plus fréquente en simple attraction.

*La Bible* ne dit pas autre chose : « Je place devant toi la vie et la mort, et tu choisiras la vie. » Ce qui laisse supposer qu'il y a un effort à faire pour choisir la vie.

Fort heureusement, cette tentation de la mort, du suicide, ne reste qu'une option immédiatement écartée, mais qui nous semble être une des solutions possibles, soit à notre problème du moment, soit à notre besoin de voir les autres savoir. Savoir que par le témoignage de ce geste ultime, absolu, nous étions dans le vrai, ou seul, ou rejeté. C'est le temps, la possibilité d'expliquer, d'amender, de se repentir, diraient les religieux, qui nous offre une nouvelle perspective.

Mais qu'en est-il d'un monde où le repentir est impossible puisque tout reste gravé sur les disques durs, tout nous écrase et rien ne s'oublie ?

C'est l'une des caractéristiques du monde militaire où notre dossier nous suit à la trace, nous regarde comme l'œil de Caïn.

---

1. Loi organique relative aux lois de finances.

Si pour Freud la libido est le moteur humain, pour Adler, l'idée de responsabilité est centrale. Ainsi, pour lui, « la névrose est une ruse de l'individu pour échapper à ses obligations envers la communauté ».

Dans le monde militaire encore pétri, fort heureusement, du sens de la responsabilité, ce concept sous-tend très souvent la perception du suicide et, de manière générale, de tout ce qui est psychiatrique. Beaucoup font du Adler sans le savoir, car inconsciemment, ils culpabilisent la victime en supposant qu'elle n'est pas capable d'assumer sa responsabilité. Et ceci n'exclut pas une véritable empathie avec la personne.

L'armée évolue, fort heureusement, et modèle la société par les valeurs qu'elle défend, tout en étant elle-même modelée par la société dans laquelle elle s'épanouit. En effet, notre armée n'est pas un corps hors de la société, mais bien un élément de la société, constitué de citoyens qui sont des agents de la cité comme les autres... Avec juste un peu plus de devoirs que les autres. Or, si l'armée avait par le passé banni la réflexion individuelle pour valoriser l'ordre reçu et la discipline d'exécution, l'armée moderne encourage, du moins dans le discours, l'initiative et la prise de responsabilité individuelle. Si nos soldats doivent porter sur eux les « Dix commandements des militaires en opération extérieure », avec les rappels à l'éthique individuelle et la responsabilité personnelle, c'est qu'ils sont clairement responsables de ce qu'ils font, et c'est heureux, mais surtout, qu'on presuppose qu'ils sont capables et aptes à prendre des décisions justes. Or le suicide peut parfois être compris comme une pathologie de la décision.

Ceux qui se suicident se trouvent devant l'impossibilité ou la grande difficulté d'évaluer les risques et les avantages de plusieurs décisions possibles.

Que ce soit avec la réelle intention de mourir ou pour alerter l'entourage, que ce soit pour des conflits familiaux, des soucis d'argent, une difficulté dans son couple, une pression insupportable au travail, un harcèlement, un dégoût de la vie, la mort d'un proche, tous ces problèmes existentiels de la vie prennent une telle place, causent une telle souffrance qu'il n'y a plus d'autre horizon et d'autre réponse que le suicide. Cependant, suffisent-ils à expliquer un geste d'une telle gravité,

et n'y aurait-il pas une raison plus physique qui aurait l'avantage de dédouaner la société et les proches de toute responsabilité ?

Récemment, le Comité national consultatif d'éthique a été saisi d'une demande concernant une autopsie du cerveau pour les suicidés afin de vérifier, selon l'hypothèse de l'étude, s'il n'y avait pas une altération quelconque ou un trouble mécanique qui expliquerait l'inexplicable.

Mais si ceux qui passent à l'acte sont souvent dans une grande souffrance psychiatrique, que ce soit une dépression lourde, des problèmes d'addiction, ou des pathologies avérées, fort heureusement, la majorité de ceux qui souffrent de ces maux ne se suicident pas.

Et trouver une donnée physique qui expliquerait le suicide serait une façon d'exonérer l'ensemble de la société de sa responsabilité. Mais les deux thèses peuvent sans doute coexister sans que l'une exclue l'autre.

Bien entendu, la pression d'une situation et le stress inhérent à certains emplois, en particulier ceux liés au risque d'être tué ou de tuer, peuvent révéler une fracture jusque là cachée, une fêlure que l'on pouvait maîtriser en temps normal, mais qui dans cette situation nouvelle, ne peut plus être dominée.

C'est le cas en particulier des militaires, qui, de plus, disposent souvent en opération d'une arme, ce qui réduit le délai entre la fulgurance de la tentation et le passage à l'acte, diminuant d'autant la période qui aurait pu sauver en poussant à appréhender clairement les conséquences du geste.

Les suicides ainsi que les tentatives sont très étroitement surveillés dans les armées. Les derniers chiffres dont nous disposons sont ceux de 2001 à 2005.

Entre 2001 et 2005, les armées ont subi 332 suicides et environ trois fois plus de tentatives. Sur ce chiffre, les hommes en représentent 94,9 % et ils se suicident, rapporté au nombre d'hommes dans les armées, deux fois plus que les femmes (20,8 pour 100 000 contre 10,1 pour 100 000). 44,9 % utilisent une arme à feu, en particulier dans la gendarmerie, ce qui est logique puisque les gendarmes disposent toujours et de façon immédiate de leur arme de service. Notons que pour l'année 2005, 66 % de ceux qui utilisent une arme le font avec leur arme de service. La pendaison vient juste après avec 39,7 %

alors que dans l'armée de l'air elle est la première façon de se suicider avec 65,9 %.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les suicides ont lieu en métropole et très peu en opération extérieure.

« L'âge moyen des sujets au moment de l'autolyse était de 35,5 ans, avec le plus jeune qui avait 17 et demi et le plus âgé 58 ans. J'utilise à dessein le terme d'autolyse, car c'est celui qui est employé dans les messages d'information de l'armée de l'air, comme si ce mot était moins choquant que le mot suicide. Il est vrai que c'est un procédé classique que de trouver une périphrase ou même un mot abscons lorsqu'une réalité nous fait peur. Cette terminologie fait partie du déni inconscient à l'endroit du suicide.

Comme pour l'ensemble de la population, on constate une augmentation des suicides de 20-24 ans jusqu'à l'âge de 40-44 ans.

Les ratios de suicide pour 100 000 personnes sont respectivement entre 2001 et 2005<sup>2</sup> :

« Gendarmerie : 27,1

« Terre : 19,7

« Air : 14,1

« Mer : 13,2

« (à rapprocher du ratio de la population civile d'environ 19 pour 100 000).

Les premiers chiffres de 2006 montrent une diminution certaine des chiffres, en particulier dans l'armée de terre, ce qui indique une véritable prise de la mesure du problème par la hiérarchie et l'intégration de l'idée apparemment simpliste mais essentielle en l'occurrence : le suicide n'est pas une fatalité.

C'est bien la gendarmerie où le risque est le plus grand, et à cela, par-delà la raison évidente de la présence de l'arme, il y a le fait que les gendarmes sont toujours en opération, et le stress lié à cette situation est évident.

Pour l'aviation et la marine, la passion est un moteur puissant qui éclipse probablement les désillusions que les militaires peuvent connaître.

Les suicides ne sont pas répartis de façon égale entre les jours de la semaine. En effet, 20,2 % ont lieu le lundi et 16,9 % le mardi, soit au retour des moments en famille, en particulier avec l'augmentation des situations de célibat géographique.

2. « Conduites auto-agressives dans les armées ; tentatives de suicide et suicides. Résultats de la surveillance épidémiologique, 2001-2005 », Service de santé des armées, École du Val-de-Grâce.

59 suicides ont eu lieu sur le site militaire même, soit 17,8 %, ce qui est une façon évidente d'adresser un message d'alerte à l'entité militaire.

61 % des victimes de suicide déclaraient éprouver des difficultés affectives, 61,4 % avaient des difficultés sociales ou familiales et 15,5 % des difficultés d'adaptation au milieu militaire. Ce dernier chiffre recouvre à peu près le nombre de ceux qui se suicident sur site militaire.

Notons que pour les tentatives de suicides, les facteurs de risque habituels sont retrouvés, soit 74,6 % qui souffrent de difficultés affectives, 71,3 % de problèmes sociaux ou familiaux et 39,3 % qui ne peuvent s'adapter au milieu militaire.

Pourtant, par-delà la prise de conscience du haut commandement, comme en témoigne, par exemple, la directive de l'actuel chef d'état-major de l'armée de l'air très peu de temps après sa prise de fonction appelant chacun à être attentif à la fragilité et à la souffrance de son voisin, les militaires bénéficient d'un service médical de grande proximité et d'une cohésion légendaire.

Ils développent de plus un entraînement à la discipline personnelle et de groupe, et l'idée du suicide est très clairement contre l'individu et contre la collectivité.

Mais parallèlement, le monde militaire, avec toute la palette des nuances d'une armée à l'autre et d'une unité à l'autre, produit de l'agressivité et même entraîne les gens à cela. Le fait de savoir donner la mort, d'apprendre à la donner et d'avoir forcément déjà imaginé sa propre mort de façon précise, sans oublier la disponibilité de l'arme dont nous avons déjà parlé, sont des facteurs pouvant précipiter une décision. Mais le facteur vraiment déclenchant, celui qui est spécifiquement militaire est l'importance de la réprimande, de la notation et plus largement de la disgrâce dans le monde militaire. Ce qu'à l'époque on nommait la « note de gueule », qui est aléatoire et relativement imprévisible et porte toutes les suspicions de l'arbitraire. En fait, dans aucun autre milieu, la notation est aussi déterminante. Les nouvelles directives en la matière tendent à plus d'objectivité, avec des items très précis à évaluer, mais noter reste une grande source de confrontation et une véritable responsabilité du commandement. Celui qui a été mal noté alors qu'il était en pointe, celui qui se compare à ses cama-

rades de promotion, celui qui veut à tout prix réussir mais qui ne peut pas suivre le rythme d'un monde en évolution alors qu'il était, il y a peu, l'archétype de la stabilité, celui qui n'accepte plus d'être juste lui-même n'a plus beaucoup de choix et le suicide, avec son image d'honneur sauvegardé, surtout dans un milieu où le samouraï combattant avec son sens de l'honneur allant jusqu'au *seppuku* lorsqu'il ne peut plus accomplir son devoir est idéalisé, apparaît alors comme une possibilité.

Notre société « psychiatrise » tout à outrance, y compris le champ militaire, mais consulter un psy dans les armées reste l'antichambre de l'inaptitude, le fameux P4. Il importe de rendre le recours à un psy comme un acte aussi banal que consulter pour une grippe, ou presque. Il faut que cette consultation ne soit pas vécue comme un signe de faiblesse, mais comme une preuve d'humilité et d'efficacité. Ce n'est plus le risque d'être déclaré inapte qui doit hanter ceux qui perçoivent une fêlure et osent solliciter une aide, pour eux ou pour un proche, mais la certitude que cette consultation devienne un geste élémentaire, comme la visite médicale systématique annuelle (VSA), et ce, pour le succès des armes de la France.

Une dame me raconta un jour combien son désir de mourir était puissant lorsqu'elle perdit son mari. 28 ans après, elle revivait cette souffrance même si depuis elle avait reconstruit sa vie. Rétroactivement, la solution de la vie est évidente, mais sur le moment, le choix du suicide lui semblait être la solution qui offrait un avantage immédiat, l'arrêt de la souffrance ou du doute, même si elle obéirait définitivement le long terme. Cette incapacité d'imaginer un avenir au-delà de l'instant de souffrance immédiat, cette réduction du champ de l'âme, de la claire conscience de notre possibilité profondément humaine de nous relever, est un passage obligé dans l'acte suicidaire. Devant de nombreuses options, celui qui voudra se suicider ne va en retenir qu'une, celle qui ne sera pas un choix raisonné, mais la plus radicale car la plus simple pour nous mener au temps du savoir.

Peut-on réduire le risque suicidaire, et en particulier dans les armées où il devient un problème réel de commandement ? tre vulnérable ne condamne pas à une fin tragique sans espoir de réussir à changer notre destin. Un entourage très présent,

la qualité affective de nos proches, l'amour que l'on reçoit ou que l'on donne sont des facteurs qui peuvent changer notre histoire car ils peuvent réduire nos félures originelles ou celles survenues au cours de notre vie.

De nombreuses variables sont capables de modifier notre fragilité ontologique et depuis les travaux de Boris Cyrulnik, nous savons que notre capacité à rebondir après un échec est un pas immense, mais pas toujours suffisant, vers une reconstruction de nous-même. La résilience impose tout de même de faire quelques ajustements dans notre façon de vivre en lien avec les autres, proches ou lointains.

La capacité à prendre des décisions, le contrôle de nos émotions, la tendance à l'agressivité ou à l'impulsivité, le désir de ne pas être seul, le désir de désirer sont les prémisses de l'éloignement d'une zone de danger suicidaire.

Mais peu de réactions sont possibles sur une grande échelle, puisque chaque situation est totalement unique, chaque histoire est l'histoire exclusive d'une personne et de ses propres failles.

Sans nier la réalité de certaines données d'ordre physiologiques, le contexte social influe fortement sur les taux de suicide. Mieux, le lien social est déterminant dans la façon dont nous muselons puis rejetons ces idées suicidaires.

Il y a environ 12 000 suicides par an en France, soit 8 800 hommes pour 3 200 femmes, et 164 000 tentatives de suicide, ce qui place la France au deuxième rang national des suicidés entre la Russie et le Japon<sup>3</sup>.

Il y a des groupes potentiellement plus vulnérables que d'autres, puisque les tentatives de suicide sont plus fréquentes chez les jeunes femmes, tandis que les hommes de plus de 40 ans réussissent leur suicide. Les employés se suicident deux fois plus que les cadres, et les agriculteurs plus que les professionnels du tertiaire. Le chômage est un facteur aggravant. Un quart des suicidés sont veufs, 20 % sont divorcés, ce qui fait 45 % de personnes seules alors qu'elles ne l'ont pas toujours été, et 10 % sont mariées. C'est bien la structure de la société qui semble en cause.

C'est ce qu'affirmait Émile Durkheim lorsqu'il démontrait l'origine sociale du suicide et mettait l'accent sur le rôle central

<sup>3.</sup> Inserm.

de la famille et de l'environnement comme rempart contre le suicide. Nous retrouvons cette idée dans les études qui pointent le stress brutal d'une situation difficile, professionnelle ou familiale. Dans des situations où alternent les phases d'action et de découragement, d'agression et de violence subie, comme l'armée, la police ou le corps enseignant, mais également la prison et son monde qui n'obéit plus à la logique commune sauf pour les vrais habitués, il y a plus de suicide. L'augmentation du nombre des suicides correspond d'une part à l'apparition d'une violence nouvelle dans le monde du travail, pour en trouver puis pour le conserver, et d'autre part à l'effritement du modèle familial et l'apparition de la notion d'individualisme.

Il y a un moyen simple d'inhiber les idées suicidaires en développant des idées positives qui vont aider à penser à autre chose qu'à la perspective de la mort comme seule issue à telle ou telle situation. Ce n'est pas juste une vision à la Walt Disney de la vie, mais bien une façon d'amortir les phases basses de toutes les destinées humaines. La tyrannie du bonheur absolue comme seul objectif et seul baromètre d'une vie réussie s'impose car le modèle que propose la société de consommation, celui que propage la publicité, celui que nous matraque la télé, celui qui submerge les magazines est d'une simplicité redoutable : seule une vie heureuse est une vie réussie et il faut donc à tout prix être heureux, sinon, ce n'est pas une vie. C'est le monde du bien-être comme philosophie, de la société des loisirs, de l'insouciance érigée en dogme, c'est *Alice au pays des merveilles...* sans avoir toujours les merveilles. Cette illusion est périlleuse, car lorsque nous sommes brusquement confrontés à la réalité de la vie, lorsque nous constatons que nous ne vivons pas que de rêves, nous devons nous préparer à des chocs d'autant plus difficiles qu'ils n'auront pas été anticipés. Lutter contre le suicide impose de tenir compte du besoin qu'a tout homme d'un lien social authentique et fort, dans les moments de bonheur comme dans les moments pénibles. Ainsi, le suicide devient le symptôme d'une fragilisation du lien social.

La socialisation est vitale pour les hommes. Le cerveau et l'esprit, l'âme ou le cœur, sont faits pour ressentir ce que ressent l'autre, dans un mécanisme d'empathie qui se développe d'autant que l'on vit dans un réseau social fort. Dans l'évolution

des espèces, les individus se regroupent peu à peu pour former des clans, des pays, des tribus. Or nous sommes les premiers où c'est le phénomène inverse qui se produit, puisqu'après avoir vécu en communauté, les hommes se trouvent parfois relégués dans une existence solitaire qui est le lot de personnes âgées, de veufs, de laissés pour compte de notre société, de personnes qui ne comptent plus pour personne. Ce mot même de personne est plus qu'un sujet, c'est une définition : ils ne sont plus personne. En fait, l'intensité du lien social est, statistiquement, inversement corrélée au risque de suicide car si la victime d'un suicide est connue, dans la plupart des cas les responsables ne sont pas coupables.

*La Bible* nous enseigne que lorsqu'on trouve un cadavre dans les champs, sans savoir qui l'a tué, on mesure la distance avec les villes avoisinantes et les notables de celle qui est la plus proche viennent sur le lieu de sa mort, abattent une génisse, étendent leurs mains et disent « Nos mains n'ont pas versé ce sang. » C'est une façon de clamer, si ce n'est leur culpabilité, tout au moins leur responsabilité dans la mort de celui qu'ils n'ont pas raccompagné, qu'ils ont laissé à son sort, qu'ils n'ont peut-être pas accueilli, qu'ils n'ont pas nourri, bref, dont ils n'ont pas fait un frère. Lorsque Dieu interpelle Caïn qui vient d'assassiner son frère Abel en lui demandant : « Où est ton frère ? », le meurtrier répond : « Suis-je le gardien de mon frère ? » Que répondons-nous d'autre lorsque nous détournons notre regard et notre pensée de ceux qui ne se sentent plus nos frères dans ce monde que nous construisons que pour les forts ?

Ces notables qui doivent apporter la génisse et dire qu'ils sont responsables, c'est nous, c'est moi.

Fort de cette réflexion, il nous faut accepter la question qui se pose à nous après chaque suicide, étant entendu que personne, à part celui qui « sonde les reins et les cœurs » ne peut dire exactement quelle était la question qui torturait celui qui s'est tué. Réduire notre pensée à un bref instant de compassion est impossible car c'est donner du corps au déni et à la réduction à des données individuelles du choix du suicide alors que cela pose une question collective. Celui qui fait ce choix nous hurle au cœur que le monde que nous bâtissons est trop

égoïste, trop dur pour lui. Et notre réponse doit être : « Je suis le gardien de mon frère », je suis responsable de toi.

C'est cette attention à l'autre, à sa faiblesse ou à sa détresse, y compris dans le monde militaire que *La Bible* nous enseigne lorsque l'armée assemblée avant l'assaut devait entendre le passage suivant (Deut, xx, 5) :

« Les officiers diront au peuple qui est celui qui a construit une maison neuve et ne l'a pas habitée ? Qu'il retourne chez lui, de peur qu'il ne meure à la guerre et qu'un autre homme ne l'habite. »

Idem pour celui qui a planté une vigne et ne l'a pas vendangée ou celui qui s'est marié et n'a pas vécu avec son épouse. Le texte poursuit :

« Les officiers continueront à parler au peuple et diront : qui est l'homme qui a peur et a le cœur mou ? Qu'il retourne chez lui et qu'il ne fasse pas fondre le cœur de ses frères comme le sien. »

Et les commentateurs nous apprennent que le bâtisseur, le planteur ou le jeune marié ne sont là que pour ne pas humilier celui qui a peur et qui, sans eux, aurait dû sortir des rangs, seul. Ainsi, lorsqu'il rentre chez lui, chacun peut penser que c'est pour sa maison, sa vigne ou sa femme et personne n'en vient à le considérer comme un sous-homme parce qu'il n'a pas osé affronter son destin. Même s'il a peur, il reste le frère de ceux qui n'ont pas peur, mais s'il ne se sent plus leur frère, si sa peur provient du fait qu'il ne sent pas que les autres lui font confiance, alors qu'il ne combatte pas, car ce sont les autres qui se battront pour lui.

C'est à nous, à la société dans son ensemble, de nous battre pour faire toujours en sorte que ceux qui ne perçoivent pas leur place dans le monde restent nos frères et pour leur faire retrouver confiance en eux comme un écho à la confiance que la société leur accorde.

Et pour les militaires, leur faire retrouver la confiance que la société leur doit, eux qui sont les gardiens de l'espérance. ■

**F SYNTHÈSE HAÏM KORSIA**

La tentation de la mort, du suicide, est le plus souvent la réponse à la souffrance, au désespoir. Elle n'épargne pas les militaires, victimes comme chacun de conflits familiaux, de soucis d'argent, de pression insupportable au travail, de la mort d'un proche alors qu'ils disposent d'une arme, en particulier en opération, facteur aggravant de tentation, et qu'ils sont surreprésentés dans la catégorie d'âge statistiquement la plus exposée. Mais au-delà de l'attention que porte le commandement à ces dangers, le suicide ne pose-t-il pas une question collective, celui d'un monde trop égoïste ? La seule réponse n'est-elle pas « je suis le gardien de mon frère » ?. ■

Traduit en allemand et en anglais.



SAMUEL MAJOU

## À L'ÉCOLE DU MORAL

À L'ÉPOQUE MODERNE, LA FOI EN LA SCIENCE ET L'ÉVOLUTION DES TECHNIQUES NOUS OINT UN TEMPS LAISSÉ PENSER QUE LA POSSESSION ET LA MAÎTRISE D'ARMES TOUJOURS PLUS PUISSANTES, ÉLABORÉES, DESTRUCTRICES, SERAIENT L'UNIQUE CLÉ DU SUCCÈS DANS LA BATAILLE. CETTE UTOPIE A ÉTÉ BALAYÉE PAR LES FAITS.

Aujourd’hui, les terroristes et fanatiques en tout genre, défiant les règles classiques de l’affrontement armé dans une stratégie du fou au fort, ébranlent violemment nos certitudes et nos modèles de société, nous obligeant à réinventer, pour les combattre, des modes opératoires efficaces et versatiles pour des engagements qui s’effectuent dans le contexte d’une différenciation très étroite entre les états de crise, de conflit et de paix.

Dans ce cadre nouveau et confus, la valeur des hommes, leur intelligence, leurs ressources morales et physiques, constituent bien davantage un facteur déterminant du succès tactique.

En particulier, le cadre d’emploi des forces spéciales, qui les conduit à opérer, dans la durée, par petites équipes autonomes, en territoire hostile ou considéré comme tel, parfois très isolément, peut en servir d’illustration. La surprise, un effet choisi et adéquat appliqué au bon moment, au bon endroit et sans bavure, sont la marque et la plus-value de leur action tout autant que les clés de la réussite de leur mission.

L’on perçoit ici ce que cela peut requérir de rigueur et de minutie dans la préparation, de précision et de maîtrise dans l’exécution. On imagine alors qu’un entraînement assidu, l’usage de matériel *ad hoc* et dernier cri doivent permettre d’arriver à ce résultat. C’est oublier que dans ce créneau des opérations militaires notamment, l’homme, et lui seul, constitue le système d’armes. Nous ne pouvons nous tromper sur sa valeur et risquer l’échec pour n’avoir pas choisi les meilleurs d’entre eux.

Les « commandos marine<sup>1</sup> » possèdent à Lorient une structure de sélection et de formation destinée à fournir aux unités des commandos les personnels, de tous niveaux de qualification, des quartiers-maîtres aux officiers, dont elles ont besoin.

---

1. Appellation d’usage dans la Marine nationale.

Recrutés essentiellement parmi le vivier des fusiliers marins, les candidats aux « commandos marine » viennent suivre en son sein un stage de formation initiale de presque quatre mois, dont les rescapés coifferont le béret vert avant de parfaire leur savoir-faire en unité.

Loin d'être une école de la performance sportive ou de l'aventure encadrée, et tout autant qu'elle délivre un bagage tactique et technique complet, cette école des commandos s'attache en premier lieu à éprouver la volonté, le caractère, en somme les forces morales des candidats, avant de décider s'ils possèdent ou non les qualités pour poursuivre la formation.

Pousser aux limites, balayer les repères, susciter la peur et solliciter les ressources profondes, voilà notre objectif pour forger, à travers un parcours initiatique ardu, le savoir-être indispensable à l'engagement en opérations dans des conditions sévères, là où le moral sans faille de chacun sera l'une des armes les plus sûres du groupe.

Je tenterai ici de décrire et d'illustrer la manière dont nous mettons, à cette école des « commandos marine », les forces morales des candidats à l'épreuve, dont nous nous attachons à les affirmer, comment nous cherchons à les doter d'un « fond de sac » d'attitude positive et pugnace, et sur quels fondements, certains rationnels, d'autres moins, repose à cet égard notre méthode propre de formation.

## Du soleil dans le sang

Il y a longtemps déjà que les auteurs classiques ont mis en évidence l'importance des forces morales dans l'issue d'un combat. En nous référant à la définition du mot « moral », « disposition temporaire à supporter plus ou moins bien les dangers, les difficultés », et la confrontant à la nature même des opérations spéciales, engagement, durée, rapport de force souvent défavorable, risque élevé, il nous semble utile d'essayer d'en faire une disposition durable, peu volatile, et d'en créer en premier lieu les conditions pérennes à l'échelle individuelle, de faire en quelque sorte tomber nos commandos dans une marmite de moral dès leur plus jeune âge, ne doutant pas que

plus tard, au moment de l'épreuve, il faille s'appuyer largement sur ces acquis pour la surmonter.

Clausewitz a introduit, en plus de la notion de facteurs moraux, celle de frictions de la guerre, pour expliquer que celle-ci ne consistait pas qu'à décompter arithmétiquement les forces en présence pour estimer l'issue de la bataille ; l'auteur contemporain William H. MacRaven, dans son ouvrage *Spec Ops*<sup>2</sup> paru en 1996, expose sa théorie des opérations spéciales : il introduit la notion de « supériorité localisée », qui s'établit lorsqu'une force inférieure en nombre ou en force prend l'avantage sur une force plus grande. Il poursuit en expliquant que cette supériorité nécessite entre autres la réduction des frictions de la guerre à un niveau plus maniable et la maîtrise des facteurs moraux.

Pour la première des deux conditions nécessaires, la réduction des frictions de la guerre, il s'agit pour nous d'agir avec méthode : s'appuyant sur un entraînement sévère et des moyens adaptés, faire une analyse rigoureuse et exhaustive de la mission et de son environnement, imaginer un plan viable et simple, le garder secret, en répétier les séquences critiques jusqu'à l'automatisme, prévoir l'imprévisible. Jusqu'à devenir, son équipe et soi-même, une friction de la guerre pour l'adversaire.

Pour la deuxième, héritiers en cela de l'illustre tradition des commandos français débarqués sur les plages normandes en juin 1944, nous cherchons, en plus de délivrer le solide et indispensable bagage tactique et technique, à mettre du soleil dans le sang des hommes.

## ¶ Ne pas subir

Il gèle en ce matin de janvier, le temps est sec, les quelques dizaines de marins candidats au béret vert se tiennent en rangs serrés, en tenue de sortie, impeccables. Du matelot au jeune officier, les visages sont tendus, les regards plutôt noirs, mais déterminés. S'ils ont froid, ils paraissent surtout anxieux, dans l'attente de l'entame de festivités dont ils savent par quelques-uns qui se sont déjà présentés sans succès qu'elles ne seront pas une partie de plaisir. Tous sont volontaires, portés par le désir et l'espoir de gagner ce béret vert si singulier, porté

2. William H. McRaven, *Spec Ops: Case studies in special operation warfare*.

incliné à droite, marque indélébile de nos racines maritimes et britanniques.

Disposés à endurer ce dont ils n'ont pas encore idée, ils semblent motivés pour une vie d'aventure et de risque.

Le maître instructeur leur fait face. L'accueil est bref, les candidats rompent les rangs en silence et en courant, se précipitent revêtir une tenue de combat et chercher leur sac à dos. La sélection commence.

Montres, cigarettes, téléphones, portefeuilles et autres ustensiles de confort ou qui les rattachent au monde qu'ils viennent de quitter sont confisqués. Rien qui puisse apporter un quelconque soutien moral.

S'enchaînent les nages en mer, en rivière, les franchissements, dans l'eau toujours trop froide, les parcours d'obstacles, toujours sans assurance pour éprouver la concentration et la sensibilité au vertige, les marches forcées sans idée (pour les candidats) de distance et en temps évidemment limité, mais sans le recours d'une montre pour gérer l'effort, les exercices d'orientation, les nuits trop courtes au bivouac à attendre sans presque dormir le réveil brutal qui surviendra comme un soulagement après des heures à grelotter sous la lune ou la pluie. Le point du jour, un repas frugal avalé en quelques minutes, et c'est reparti.

Le tempo, l'enchaînement des épreuves est savamment étudié ; il s'agit de créer l'incertitude, de supprimer les repères, d'abolir tout confort, de bouleverser les habitudes, de réveiller l'instinct dans un seul but : évaluer les capacités, tester la volonté, jauger la combativité.

La première quinzaine est rude : toujours dehors, par tous les temps, les stagiaires restent la plupart du temps mouillés, fatigués, nourris sans excès, à enchaîner sans temps mort les épreuves, sans être instruits de techniques qui leur permettraient d'améliorer leur situation. Ils ne doivent compter que sur leurs ressources propres, leur bon sens et leur intelligence aussi. L'homme face à lui-même, à ses doutes, ses peurs, ses limites, observé en permanence par les instructeurs, qui s'échinent vers l'objectif qu'il s'est librement choisi.

Certains se blessent, d'autres, trop peu performants, sont éliminés. Pas d'encouragement « fais ce que tu as à faire, et

tâche de bien le faire », pas de place pour l'autojustification « tu es seul responsable de ce qui va t'arriver, assume ton choix », pas de salut collectif mais une évaluation individuelle, même si le fonctionnement de la période permet le partage furtif des impressions et le soutien mutuel entre candidats. Néanmoins, chaque nuit dans l'obscurité, chacun fait son examen de conscience et remâche ses difficultés. Ainsi que le décrit le capitaine de corvette Philippe Kieffer, commandant du commando du même nom débarqué à Ouistreham à l'aube du D-Day, dans son livre *Béret vert*, lorsqu'il relate la dure formation reçue à l'école des commandos d'Achnaccary en Écosse en 1942 : « Une nuit, j'ai entendu, dans l'obscurité de la salle [où les candidats commandos dormaient], un officier sangloter : sanglots de fatigue morale et physique, sanglots fiers qui soulageaient, mais qui disaient aussi le refus de se rendre, d'avouer – "je n'en peux plus, je m'en vais" – ».

Cette période opère une clarification des objectifs et seuls ceux qui sont venus pour de bonnes raisons, le métier et les opérations, et non à la poursuite d'un mythe quelconque ou d'une gloire personnelle, trouvent en eux-mêmes, et par eux-mêmes, les ressources pour continuer.

Le week-end qui sépare les deux semaines d'évaluation initiale est libre d'activités, mais les candidats sont tenus en un lieu isolé et assez spacieux mais dont ils ne peuvent sortir. Ils s'y installent très sommairement pour deux jours et se reposent. Étonnamment, même malgré la pluie, la plupart en ressortent tous maux oubliés, la rage au cœur, le moral gonflé à bloc. Un peu de sommeil, le partage des difficultés, l'échange des impressions, le réconfort des camarades d'infirmité, tout ceci permet à chacun de relativiser sa situation, de se détourner de ses propres tourments, et de regagner confiance dans ses chances de succès et volonté de ne rien lâcher.

Enfin, le caractère individuel de la sélection, qui s'opère néanmoins en groupe, soutient, par la façon dont les activités s'organisent, un comportement honorable. On ne peut céder sans combattre, sous le regard des autres attendant leur tour de passage ; la fierté et l'orgueil sont là de puissants leviers de performance.

## ■ L'école de la mer

Les activités nautiques et aquatiques tiennent une place prépondérante dans notre système. Outre que la mer (et plus largement les éléments liquides) est notre domaine d'excellence, sinon d'exclusivité, elle est pour nous une formidable école.

Comme la montagne, le désert ou la jungle, la mer est un milieu peu familier de l'être humain, et celui-ci, pour y survivre et opérer, doit déployer des efforts importants et faire montre de savoir-faire. Rien ne s'y improvise, et puisque c'est le milieu qui dicte sa loi, la précarité de sa condition n'échappe pas au marin. Alors, humilité, lucidité, discipline, courage et persévérance sont les qualités requises pour y évoluer. On peut travailler un champ, en façonner le profil, y faire pousser du blé ou paître du bétail, mais on ne domestique pas la mer. Ce caractère d'éminente liberté forge l'état d'esprit, la conscience de sa faiblesse le sentiment d'humilité.

Naviguer est pour nous une école de rigueur et d'exigence, qui doit déterminer le comportement professionnel des « commandos marine ».

« Surgis du ventre de la nuit, ils sont porteurs des foudres de Neptune. »

Il nous faut aimer la mer aussi, comme nous aimons notre métier, dont elle est indissociable.

Apprendre à s'y mouvoir en économisant ses forces, à en connaître les humeurs, à ne pas en avoir peur.

Les raids en embarcations pneumatiques, les nages à la palme se multiplient donc, car être mouillé, avoir froid, douter de sa position mais toujours l'estimer, sentir que la houle grossit, que le vent fraîchit, mais demeurer concentré, tous sens éveillés, sur la mission à effectuer une fois le raid mis à terre, sur les gestes à accomplir, en somme ne pas subir, voilà la peine nécessaire du commando à la dure école de la mer, celle qui trempe le caractère autant que les os.

Celle qui affermit, par là même, la capacité à garder bon moral et à préserver intact son potentiel en situation dégradée, en vue des moments décisifs, car alors, en opération, le danger véritable viendra du combat bien plus que de l'environnement.

## ■ Apprendre l'espoir

La confiance est une, sinon « la », condition essentielle du moral. Elle ne se décrète pas, elle se bâtit d'abord, pour un soldat, par la connaissance de ses propres capacités et de leurs limites, par celle de ses camarades ensuite, enfin par la maîtrise des matériels à disposition et l'exercice assidu des savoir-faire collectifs.

Ce sentiment de confiance nourrit l'esprit d'engagement et aide à affronter l'inconnu. C'est en effet l'inattendu que nous supportons le moins bien.

« Unexpected is to be expected » profèrent nos homologues britanniques, et cet adage peut s'illustrer de deux façons.

Tout ce qui, dans la préparation d'une opération, est fait pour porter les capacités à leur meilleur niveau, être certain de leur efficacité, prévoir les cas non-conformes réduit le sentiment d'incertitude, favorise celui de sécurité et confère un ascendant psychologique car la foi en ses chances de succès, ainsi forgée et loin d'être un optimisme béat, libère l'initiative et décuple la volonté d'aboutir. Mais qu'en est-il lorsque survient l'inattendu, lorsque la machine se grippe ? Comment se préserver du moral qui flanche, de l'espoir qui s'évanouit de réussir la mission ?

Nous considérons que si collectivement, les plus solides sauront peut-être trouver les ressources pour entraîner le groupe derrière eux, relancer l'espoir, et bien que totalement convaincus que l'esprit d'équipage est une force morale importante, nous devons armer chacun pour cette éventualité.

Il est impossible de recréer les conditions réelles des opérations. Néanmoins, la situation de survie en solitaire, toute relative qu'elle soit à l'instruction, possède des vertus en ce sens. Si chacun sait se sortir seul d'une situation délicate, la capacité du groupe à faire de même ne fera pas de doute.

Au cœur de la nuit, le groupe d'apprentis commandos vient de disposer soigneusement les charges explosives sur les pièces névralgiques de l'objectif que la mission a prévu qu'ils devaient détruire. Le retard à l'explosion est réglé sur une heure, bien assez pour être déjà loin lorsque la détonation retentira et rejoindre sans encombre la plage puis le sous-marin qui les attend au large selon la procédure prévue lors de la prépara-

tion. Tout va bien jusque là. En franchissant l'enceinte de l'objectif, des phares s'allument et se braquent sur eux, des voix s'élèvent, des chiens aboient. Des véhicules armés les encerclent, ils sont pris au piège, dos au grillage. Le chef de groupe ordonne de s'exfiltrer vers la zone d'ombre que tous ont bien identifié sur leur gauche, leur issue de secours peut-être ? En bon ordre ils s'élancent, ripostant de leurs armes. Ils savent comment se retrouver, en cas d'égarement, plus tard, car leur plan l'a prévu. Des points de rendez-vous ont été au préalable fixés, sur des positions et à des moments judicieusement choisis, assortis d'une procédure de reconnaissance. Ce sont leurs jalons sur la voie d'exfiltration. Malgré leurs efforts pour rester groupés, dans le tumulte qui s'ensuit, certains se retrouvent rapidement seuls. Une traque commence, des groupes d'instructeurs accompagnés de chiens, équipés de véhicules, parfois aidés d'hélicoptères, se lancent à leurs trousses. À plusieurs dizaines de kilomètres de distance, à plusieurs jours de marche, les candidats font route vers la zone sûre, vers leur port refuge. En attendant, c'est une tempête qu'ils affrontent, seuls. En échappant aux regards le jour, en forçant la marche dès la nuit tombée, le ventre creux, soucieux surtout de trouver de l'eau en chemin.

Ils savent que leurs chefs, avertis de l'événement malheureux et de la compromission de la mission, et qui ont connaissance de ce plan d'évasion, mettront tout en œuvre pour les récupérer, en respect des procédures établies, aux points de rendez-vous successifs. Peut-être même enverront-ils un hélicoptère tenter de les localiser ? Nantis de ce sentiment que l'on pense à eux, leur moral tient bon. Ils gardent à l'esprit le but à atteindre, tous sens en éveil, ils redoublent d'efforts. Ils savent qu'il ne faut pas abandonner, premier des courages.

Le docteur Bombard disait qu'« on meurt en mer d'abord de désespoir ». Jean-François Deniau, dans son livre *Ce que je crois*, ajoutait que l'on vit parce qu'on veut vivre ? La volonté, l'espoir, l'espérance, cette volonté d'espoir. Il illustrait son propos de l'histoire de ce jeune enseigne de vaisseau de la marine marchande qui, tombé au début de son quart, vers minuit, à la mer dans l'océan Pacifique, estime raisonnablement que, compte tenu que son commandant, constatant son absence à la relève de quart de 4h00 et une fois achevée la

fouille du navire, n'hésitera pas à faire demi-tour pour le rechercher, se donne jusqu'à 9h15, une minute après l'heure estimée de retour du cargo sur la position de sa chute, avant de se laisser couler. En attendant, pour croire encore à la vie et survivre, il se remémore les moments forts, les joies, les peines de son existence. À 9h13, le bateau est là qui le récupère.

Dans cet exercice d'évasion en solitaire, ceux qui sont capturés seront constitués prisonniers, et traités comme tels. Autre épreuve que celle de la captivité. Privation de sommeil, harcèlement moral et physique, les candidats sont soumis à rude traitement. Ils ont appris comment chercher à alléger leur châtiment, comment essayer de reprendre l'initiative face aux geôliers, sans compromettre la mission ni nuire aux camarades susceptibles d'être dans une même inconfortable posture. Faire profil bas, garder sa lucidité, toujours conserver l'espoir de s'évader. Le reste tient aux ressources intimes. Une telle expérience, très stressante, nous semble de nature à permettre de repousser les limites de l'inattendu, à défricher un peu le champ de l'inconnu. Les candidats ne se pensaient sans doute pas capables de tenir en une telle situation pourtant fictive, certains savent maintenant qu'ils se trompaient. Voilà un facteur de confiance individuelle supplémentaire.

## ■ **Le béret vert plus difficile à garder qu'à gagner**

À l'échelle collective, l'entraînement est pour nous une attention constante. Facteur d'efficacité, un entraînement difficile prépare les succès de demain. Entraînement difficile, guerre facile.

Forgée dans l'épreuve, la confiance collective reste cependant volatile. Elle doit être entretenue. Par une mise en perspective des savoir-faire, des tactiques et des techniques, à la lumière des opérations ou de ce que nous enseignent des entraînements conduits aux limites, avec la volonté de progresser toujours. Des repères fiables alors s'établissent. La pratique systématique aussi, des séances de briefing et debriefing collectifs de toutes les activités, où chacun peut prendre la parole et enrichir le débat, fait partie de la méthode. Pour que l'information parvienne à chacun et lui soit utile. Comme un joueur d'échecs

qui essaie d'emplir sa mémoire de mille parties déjà jouées pour y puiser le moment venu.

La remise en cause des acquis est un autre aspect du système.

Au cours de sa carrière, un commando franchira un certain nombre d'étapes correspondant à sa progression dans les niveaux d'emploi, selon ses possibilités et ses souhaits d'évolution. D'opérateur, il pourra devenir, quinze ans plus tard, chef de mission autonome. Mais à chaque étape, l'échec signifiera pour lui la remise en cause de son maintien en unité de commando. Opérées avec discernement et dans le but de ne faire progresser dans l'emploi que ceux qui en présentent les capacités, ces sélections successives nous paraissent garantir l'accès aux fonctions de commandement des commandos les plus capables. Une troupe vaut aussi par ses chefs. *A fortiori* quand ce chef doit conduire ses hommes pour des missions risquées, à caractère stratégique, dans des environnements complexes, avec une grande autonomie de décision mais aussi une grande vulnérabilité. Nous devons être sûrs de nos cadres.

Ce principe de remise en question régulière des acquis fait écho à l'adage qui veut que le béret vert soit plus difficile à garder qu'à gagner.

## L'esprit « commando »

La sélection est terminée. Pour ceux encore présents, le succès est là. Corps éreintés, joues creusées, mais regards pleins de fierté, ils osent à peine esquisser un sourire de satisfaction, en retenue face à l'émotion qu'ils sentent monter en eux. Ils marchent en bon ordre vers la place d'honneur, un instructeur à leur tête, au son d'une cornemuse et d'une bombarde. La terre bretonne, la mer aussi qui nous envoie ses embruns, qui leur ont tant donné à souffrir durant toutes ces semaines, par cette mélodie pénétrante, leur rendent une sorte d'hommage.

Des anciens sont là pour leur remettre le béret vert. Certains sont encore en activité, d'autres, derniers rescapés du commando Kieffer, ont tenu à faire le déplacement depuis leurs retraites éloignées. Ils le font toujours avec grand plaisir malgré leur grand âge, heureux d'accueillir ces jeunes dans la grande famille des commandos, comme les patriarches qu'ils sont pour

nous tous, et convaincus de l'importance de leur transmettre par cette sobre cérémonie l'essentiel de son héritage : son état d'esprit.

Ce fameux esprit « commando », mélange subtil et un peu trouble de maîtrise de soi et d'agressivité, d'initiative et de discipline, de goût du risque, de désinvolture et de rigueur, de volonté de vaincre et d'humilité. Un peu rebelle mais loyal, esprit corsaire en somme. Voici notre bien précieux, celui qu'il nous faut veiller à préserver et faire vivre malgré l'esprit normatif de l'époque et son goût immodéré pour les certitudes rassurantes.

Ce sont leurs actes et ce qu'ils réalisent en opérations qui parlent le mieux pour les commandos, et qui illustrent de la meilleure manière l'état d'esprit qui les anime, ce supplément d'âme que les plus romantiques disent tenir du béret vert et du badge « commando » eux-mêmes, soutien moral de tous les instants.

Ce savoir-être n'est-il pas en définitive, par-delà la compétence et le bagage délivré au cours du stage, l'enseignement majeur à retenir ?

Kieffer résumait ainsi cette idée, parlant de ses camarades qui, après la guerre et leur aventure commune, s'en étaient retournés chacun de leur côté poursuivre leur vie d'homme : « Ils gardent tous, enfouis jalousement quelque part parmi des souvenirs, un objet précieux entre tous. Aux heures de découragement, dans les moments difficiles de leur vie militaire ou civile, mais aussi quand la France est encore à l'honneur, ils sortent et regardent avec fierté leur béret vert. »

## Conclusion

Ce témoignage montre la manière dont, au moyen d'un processus de sélection sévère et d'une formation complète sont détectées puis affermies, chez les « commandos marine », les forces morales nécessaires à leurs opérations.

Les prestations de terrain ne nous ont pas donné tort jusque-là, malgré des engagements souvent difficiles et un taux d'activité élevé.

Les « commandos marine » tiennent leur rang. ■

## ■ **SYNTHÈSE** SAMUEL MAJOU

Le moral du combattant se construit.

La sélection, la formation et l'entraînement des « commandos marine » à l'école des fusiliers de Lorient constituent sur ce point un témoignage probant.

Ce témoignage, en regard de ceux issus de l'armée de terre, est marqué par une double originalité :

- ↳ il montre en quoi ce fantassin d'élite qu'est le « commando marine » est pourtant porteur d'une « culture marine ».
- ↳ il révèle, au sein de ces unités bien françaises, la trace, elle aussi profondément culturelle, de leurs origines britanniques. ■

Traduit en allemand et en anglais.



MICHEL NICOLAS  
KARINE NOGER

## PERFORMANCE ET BIEN-ÊTRE : L'APPORT DE LA PSYCHOLOGIE DU SPORT APPLIQUÉE

LE CONCEPT DE PERFORMANCE, LONGTEMPS RÉSERVÉ AU MILIEU TRÈS SPÉCIFIQUE DU SPORT DE HAUT NIVEAU, SE VOIT ACTUELLEMENT ÉLARGI À DES SECTEURS DE PLUS EN PLUS VARIÉS. QUE CE SOIT DANS LES DOMAINES DU SPORT, DU TRAVAIL, DE L'ÉDUCATION OU ENCORE DES INTERVENTIONS MILITAIRES, LA QUESTION DE LA PERFORMANCE EST DEVENUE INCONTOURNABLE DANS UNE SOCIÉTÉ CONTEMPORAINE QUI LUI VOUE UN VÉRITABLE CULTE (EHRENBURG, 1991). TOUTEFOIS, LES ENJEUX DE PERFORMANCE NE DOIVENT PAS S'OPÉRER AU DÉTRIMENT DE LA PERSONNE ET DE SON BIEN-ÊTRE. CAR IL NOUS SEMBLE QUE CETTE PERFORMANCE S'INSCRIT EN FILIGRANE DU BIEN-ÊTRE INDIVIDUEL ET D'UNE COHÉSION DE GROUPE. NOUS DÉFENDRONS CE POINT DE VUE DANS UNE APPROCHE PSYCHOLOGIQUE ESSENTIELLEMENT INDIVIDUELLE, EN SOULIGNANT LA CONTRIBUTION DE LA PSYCHOLOGIE DU SPORT APPLIQUÉE ET PLUS PRÉCISEMENT CELLE DE LA PRÉPARATION PSYCHOLOGIQUE POUR QUE SOIENT CONCILIÉS LA PERFORMANCE ET LE BIEN-ÊTRE.

La psychologie du sport, porte une attention toute particulière aux facteurs psychologiques qui agissent directement ou indirectement sur toute performance. Dans la dynamique de l'action, le rôle de la dimension psychologique et son influence sur la performance sont maintenant largement reconnus. Les facteurs psychologiques sont d'ailleurs de plus en plus fréquemment mis en avant pour expliquer en partie la performance ou la contre-performance, quel que soit le domaine d'action dans lequel elle est réalisée. Au-delà de la question de performance, il est à noter un autre point commun entre compétition sportive et intervention militaire : elles renvoient toutes deux à des situations extrêmes dans le sens où elles soumettent l'individu à des environnements ou à des situations qui peuvent dépasser ses capacités d'adaptation. Sportifs et militaires doivent en effet réaliser des performances dans des conditions hostiles ou à

risque, dangers réels pour le militaire, risques plus imaginaires et symboliques pour le sportif. Comment appréhender, dans une perspective psychologique d'orientation clinique, cette notion spectaculaire d'extrême et ces conséquences sur le psychisme de l'individu ?

Le trauma survient comme une effraction du réel dans l'espace psychique du sujet qui ne peut retrouver la voie d'une symbolisation quand le réel a laissé place au non-sens. Le sens en tant qu'orientation et signification des actions menées se perd alors dans l'extrême de la situation qui peut dans ce cas avoir des répercussions sur l'organisme physique et l'organisation psychique du sujet, et ainsi engendrer des traumatismes. Traumatisme qui peut être perçu comme « un événement de la vie du sujet qui se définit par son intensité, l'incapacité où se trouve le sujet d'y répondre adéquatement, le bouleversement et les effets pathogènes durables qu'il provoque dans l'organisation psychique » (Laplanche et Pontalis, 1967). Il est identifié à une situation spécifique, justement en ce sens que celle-ci place le sujet aux limites de ce qu'il peut psychiquement affronter, notamment quand il est confronté à la mort ou lorsque son intégrité physique ou psychique sont menacées. Face à une situation ingérable devant laquelle ses défenses habituelles sont dépassées, le sujet se trouve incapable de donner du sens à l'expérience vécue et d'élaborer psychiquement cet événement traumatisant. Son équilibre est attaqué, à la fois du dehors par la situation extrême en tant qu'événement objectif, et du dedans par l'intensité de l'excitation pulsionnelle que celle-ci provoque subjectivement. La tension interne est alors si forte que le moi est débordé : il y a effraction du pare-excitation (c'est-à-dire du mécanisme de défense) et débordement des capacités de contenance. L'excitation ne pouvant être symbolisée, le sujet se retrouve alors dans un profond état de détresse. Pourtant, ce n'est pas la situation en elle-même qui génère le traumatisme étant donné que différentes personnes impliquées dans une même situation ne réagissent pas de la même façon. La survenue d'un traumatisme dépend moins de l'intensité de l'agent traumatisant (la situation extrême) que du niveau de préparation de l'appareil psychique du sujet.

Ainsi, il devient essentiel d'offrir un dispositif de prise en charge psychologique aux sujets susceptibles d'être confrontés

à des situations extrêmes afin d'optimiser la disposition du sujet à gérer les risques dans la dynamique de l'action, pour maintenir par exemple le moral des troupes, ou encore développer les stratégies de gestion des sportifs en compétition. Si des actions de soutien sont proposées à l'intention des personnes traumatisées par une situation extrême, il nous apparaît aujourd'hui primordial d'associer à ces temps de réparation psychique, des actions à visée préventive permettant de préparer les sujets à faire face aux risques éventuels d'une exposition à des événements potentiellement traumatisques et ainsi réduire l'impact traumatogène de ces événements.

Comme moyen de prévention, la préparation psychologique peut contribuer à la fois à une mise en sens du vécu et du traumatisme et au développement des habiletés mentales favorisant l'adaptation des sujets à ces situations contraignantes. La préparation psychologique est un des secteurs d'activité de la psychologie du sport appliquée<sup>1</sup>. Elle supporte différentes appellations qui sont fonction des références théoriques, des modèles utilisés ainsi que des données culturelles et des représentations des acteurs concernés. Ces modalités d'intervention recouvrent souvent diverses acceptations intéressantes à préciser car elles sous-tendent des pratiques d'intervention différentes (Nicolas, 2004). L'apport de la psychologie du sport et des dispositifs de préparation psychologique semblent dorénavant être reconnus par les différents protagonistes sportifs (Weinberg & Gould, 1997). Malgré tout, les interventions sur le terrain restent encore ponctuelles et circonscrites à quelques cas ou disciplines sportives. Et pourtant, la psychologie du sport s'est défini un champ disciplinaire et offre progressivement des méthodologies éprouvées étayées sur des fondements théoriques approuvés.

La psychologie du sport appliquée s'est dotée de méthodes et de techniques de prise en charge de préparation mentale validée dans le cadre de dispositifs de préparation psychologique de plus en plus adaptés à la problématique spécifique de la compétition sportive de haut niveau (Gould et coll., 1999). Ces méthodes et techniques sont mises à l'épreuve dans des conditions réelles avec de véritables athlètes à l'aide de techniques d'évaluation qui se proposent de questionner la validité de ces modèles. Au cours de ces deux dernières décennies, de nombreuses études sur les effets de dispositif de préparation

1. Les principaux secteurs d'activités de la psychologie du sport appliquée concernent la détection, la sélection, l'orientation (DSO) : choisir les sujets les plus aptes à faire face aux situations envisagées ; la prévention qui consiste en la mise en place du dispositif de prise en charge des conduites à risques (dopage, violence...); la préparation dont l'objet est l'utilisation de moyens de prévention dans le but de préparer, favoriser l'adaptation et optimiser la performance tout en développant le bien être des sujets sportifs ; la réparation qui est l'application de psychothérapies dont l'objectif est de remédier aux éventuelles conséquences néfastes lorsque le sujet n'est plus apte à s'adapter au contexte sportif et que des manifestations physiologiques, psychologiques ou sociales apparaissent (Nicolas, 2002).

psychologique sur des variables psychologiques et sur la performance ont été réalisées (pour revues : Singer, Hausenblas, & Janelle, 2001 ; Cox, 2002). Nous tenterons d'éclairer la prise en charge des facteurs psychologiques dans le cadre de la préparation des sportifs. Avant même de mettre en place un travail de préparation psychologique, il apparaît primordial de proposer en premier lieu une évaluation psychologique permettant d'instaurer un contact privilégié avec les acteurs sportifs (joueurs et cadres) et de dégager les bases nécessaires à une préparation psychologique adaptée.

## L'évaluation psychologique en préambule à la préparation psychologique

Au cours de cette étape préliminaire, le psychologue articule son travail d'évaluation autour de cinq objectifs principaux :

- ↳ accueillir la demande manifeste (explicite mais secondaire) du sujet, identifier ses besoins et ses attentes et dégager ainsi sa demande latente (implicite et centrale) ;
- ↳ repérer les caractéristiques du sportif par rapport à ses qualités cognitives, émotionnelles et sociales au regard de ses motivations, son expérience, son expertise et sa marge de progression ;
- ↳ mesurer les habiletés et potentialités mentales du sportif, ainsi que les stratégies de performance qu'il utilise pour contrôler ses pensées et ses émotions dans la dynamique de l'action ;
- ↳ évaluer le retentissement des facteurs de vulnérabilité et la présence de facteurs de protection, en référence à la personnalité (facteurs dispositionnels) et à l'environnement (facteurs situationnels) ;
- ↳ détecter l'existence potentielle de fragilités d'ordre psychopathologique et prévenir les difficultés liées à la pratique sportive intensive et aux exigences de performance.

L'évaluation psychologique prend la forme d'un entretien clinique de bilan et de repositionnement afin d'apporter un éclairage sur les différentes modalités de conduites psychiques dont dispose le sujet, sur la façon dont il s'organise pour faire face à son monde intérieur (réalité psychique) et à son environ-

nement (réalité externe). Elle amène le sportif à faire le bilan du présent au regard du passé et du futur en prenant en compte les différentes dimensions de la personne, ainsi que tous les aspects singuliers, anamnestiques (relatifs à l'histoire du sujet), récents et actuels de la difficulté présentée par le sportif.

Dominique se présente à l'entretien avec beaucoup d'aisance parce que, dit-il, tout est bon à prendre et ça peut éventuellement lui apporter un plus dans sa préparation à la compétition. Au cours de la prise d'anamnèse, (évocation volontaire du passé, *Le Robert*) il met rapidement en évidence qu'il n'était pas jusqu'à présent dans une optique de professionnalisme et que tout son parcours est une suite logique d'événements successifs qui l'ont amené naturellement dans cette structure sans qu'il l'ait vraiment décidé. L'entretien est l'occasion pour lui de faire un bilan de son parcours sportif et d'envisager tour à tour les difficultés qu'il rencontre et les ressources psychologiques dont il dispose. D'un côté, l'augmentation des exigences et des contraintes l'amène à avoir « l'impression d'être une orange pressée » : il doit toujours s'entraîner plus, rentrer dans un jeu de concurrence où tous les moyens sont permis pour avoir sa place, aller aux séances de plus en plus fréquentes de préparation physique, faire face à la fatigue et aux blessures dans l'indifférence apparente de ses entraîneurs... Du coup, il n'a plus vraiment le temps de se consacrer à d'autres activités sociales, universitaires et récréatives qu'il a privilégiées jusqu'à présent et ne sait même plus s'il prend encore du plaisir sur le terrain. De l'autre côté, il prend conscience de la nature de sa motivation et de ses ambitions : il se sent à sa place dans cette ambiance où il peut se dépasser grâce à l'émulation collective, aime l'esprit de compétition et les sensations intenses du jeu dont il ne pourrait pas se passer.

Ce temps d'évaluation qui au prime abord laissait entrevoir la possibilité de mettre en place un dispositif de préparation psychologique a permis à Dominique de réfléchir aux difficultés liées à sa pratique sportive et à les dépasser avant même l'apparition d'une crise. Grâce à l'écoute et à la qualité de la relation qu'un tel entretien propose, Dominique a pu mettre en mots son vécu et ses ressentis, effectuer un travail d'élaboration et de prise de conscience et ainsi organiser ce qui était

jusque-là non symbolisé. Il a ainsi commencé à structurer son projet sportif, affiné son plan de carrière, donné du sens à son implication et consolidé son engagement dans la compétition et dans l'accession au haut niveau.

Comme Dominique, le sportif est invité à identifier de manière plus juste non seulement la nature de ses difficultés et leur impact sur ses performances sportives et sur son épanouissement personnel et professionnel, mais aussi ses capacités à faire face aux contraintes, aux obstacles et à l'imprévu, ses compétences à gérer les émotions et les situations, ainsi que le rôle qu'il a à jouer dans la résolution du problème. Il peut ainsi entamer un travail d'élaboration et de prise de conscience et devenir, par-là même, acteur de sa préparation psychologique. L'évaluation psychologique constitue donc l'étape incontournable préliminaire à l'instauration d'un dispositif de préparation psychologique adaptée aux besoins et attentes du sujet. Si l'évaluation psychologique mise en place pour accueillir une demande manifeste de préparation psychologique peut remplir une fonction à part entière comme dans le cas de Dominique ou déboucher sur un suivi psychologique pour quelqu'un d'autre, elle mène le plus souvent à la mise en place d'un dispositif de préparation psychologique prenant la forme soit d'un suivi psychologique soit d'une préparation mentale de manière particulièrement adaptée au sujet lui-même et au contexte dans lequel il évolue. Ainsi, une demande manifeste de préparation psychologique peut mener à des modalités d'intervention variées et à l'ouverture de divers cadres d'intervention psychologique : principalement la préparation mentale et le suivi psychologique.

## La préparation psychologique dans le sport de haut niveau

En général, la préparation renvoie aux moyens de prévention qui ont pour but de préparer les sujets à agir en situation. La préparation peut être définie comme l'ensemble des opérations à effectuer en vue d'une action à venir. Elle s'appuie sur l'élaboration d'un programme à mettre en œuvre afin de favoriser le développement des potentialités individuelles et collec-

tives et faciliter leur utilisation en cours d'action par le sujet ou le groupe. La prévention, quant à elle, consiste à anticiper des phénomènes susceptibles d'entraîner ou d'aggraver des difficultés personnelles ou sociales, par un ensemble d'actions à mettre en place et de mesures à prendre, afin d'éviter certains risques ou de diminuer les conséquences d'un problème. Ces notions communes de prévision, d'anticipation et d'actions préalables mettent en évidence un lien étroit entre préparation et prévention, lien qui donne toute sa valeur à la préparation psychologique comme moyen pertinent de garantir le bien-être des sujets.

Dans ce type de situations éprouvantes que peuvent représenter les situations extrêmes, les intérêts de la préparation psychologique en tant qu'intervention à visée préventive sont pluriels.

Elle permet au sujet de disposer des moyens nécessaires pour l'action à venir, ce qui, par voie de conséquence, favorise leur utilisation dans la dynamique de l'action et optimise les performances réalisées, tout en garantissant le bien-être du sujet (prévention primaire : développer les capacités d'adaptation et les stratégies à faire face dans le but de réduire les facteurs de risques et d'éviter l'apparition d'un problème).

Elle permet en même temps au sujet de réfléchir à son implication et de relativiser son engagement dans la pratique sportive : ne considérant plus le sport comme son seul lieu de réalisation, le sujet ne risque plus de tout perdre en compétition et peut alors gérer de manière plus appropriée les aléas de sa pratique sportive (prévention secondaire... détecter précoce-  
nement les risques encourus et réduire le retentissement des facteurs de vulnérabilité).

Enfin, elle permet au sujet d'envisager son parcours de vie dans ses différentes dimensions, de construire un projet global de vie : le sportif peut alors anticiper une réalisation personnelle et professionnelle cohérentes et planifier une reconversion réussie (prévention tertiaire... tendre à éviter les complications consécutives du problème inévitable de la fin de carrière).

L'objectif de la préparation psychologique est de fournir au sujet des moyens ou des stratégies mentales pour qu'il

donne le meilleur de lui-même, en utilisant toutes ses ressources ou en en acquérant de nouvelles. Dans cette orientation qui pose une de ses spécificités, le psychologue du sport cherche à favoriser à la fois l'équilibre psychologique du sujet sportif, mais également le développement de ses capacités psychologiques et l'optimisation de la performance sportive.

## ■ La préparation mentale dans le sport de haut niveau

Des précisions essentielles sont à apporter quant à l'intégration de techniques de préparation mentale dans un dispositif de préparation psychologique. Ces techniques n'ont pas de valeurs intrinsèques. Ce sont les objectifs qui déterminent leurs choix en fonction de l'évaluation des caractéristiques de l'individu et de la situation. L'efficacité de leur application dépend de certaines conditions partagées entre les caractéristiques du sujet et celles du contexte sportif. « Adapter les principes des théories comportementales et cognitives demande de l'adapter à la réalité clinique du patient. » (Cottraux, 1990). De ces conditions d'efficacité dépendent non seulement l'efficience de leur application mais aussi l'éthique d'une pratique respectueuse du sujet sportif. Elles sont exposées ci-dessous avec le cas de Chris dans le but de mieux montrer les principes et la procédure d'une préparation mentale dans le sport de haut niveau.

Chris est un joueur professionnel qui utilise dans sa préparation à la compétition des techniques d'aide à la performance, notamment la visualisation. Lors de l'évaluation psychologique, il signale un manque de concentration et des problèmes pour rentrer dans le match. Il explique l'apparition de ces difficultés par son impossibilité récente à pratiquer la visualisation autant qu'il le souhaite. Il souhaite à présent organiser son temps de préparation et optimiser ses séances d'imagerie afin de pallier la réduction de la quantité par l'augmentation de la qualité. Étant donné l'absence de difficultés d'ordre psychopathologique, il lui est proposé de mettre en place un dispositif de préparation psychologique intégrant l'utilisation de la technique d'imagerie mentale.

La procédure de préparation mentale doit répondre aux besoins et aux attentes du demandeur. Comme nous l'avons abordé, l'analyse de cette demande est un aspect essentiel de l'intervention. Elle est réalisée lors de l'évaluation psychologique, la phase primordiale du dispositif. Si une technique peut convenir à différentes problématiques, son choix est déterminé en fonction d'un objectif précis et identifié ; selon le but particulier défini lors de la première phase d'investigation, l'apprentissage des habiletés mentales diffère.

Suite au bilan psychologique, un temps est accordé à l'évaluation des capacités de Chris à imager. Il apparaît alors qu'il a une capacité à imager de qualité relativement bonne ; cependant, les informations imagées sont uniquement de nature visuelle. Chris repère un manque qualitatif au niveau de ses images mentales qu'il décide de pallier en priorité : le programme d'entraînement mental mis en place est alors centré sur l'enrichissement des informations imagées (et non sur l'organisation de ces temps de préparation comme il l'a formulé dans sa première demande). L'adhésion de Chris à ce programme trouve son origine dans la pertinence d'un tel travail vis-à-vis de sa problématique et ses objectifs : la visualisation devient efficace à partir du moment où l'image mentale a les mêmes propriétés que le mouvement réel, que le sportif prend plaisir à imager grâce à l'intégration de sensations kinesthésiques, que les objectifs fixés sont réalistes et la pratique de la visualisation régulière.

Comme dans le cas de Chris, les utilisateurs doivent comprendre les objectifs des techniques utilisées mais aussi leurs limites car seule une implication volontaire et éclairée peut induire les résultats escomptés et favoriser l'autonomisation. Une technique est efficace si elle est utilisée avec sens pour et par le sujet. Dans le cas contraire, le risque est d'observer une amélioration temporaire et ensuite de constater une baisse et un retour au niveau initial, voire le déplacement de la problématique psychologique à d'autres situations sportives.

Après l'acquisition des habiletés de base accompagnée au début par le psychologue, l'athlète se retrouvera seul en situation concrète. Il doit donc pouvoir opérationnaliser ses compétences psychologiques en fonction des diverses conditions auxquelles il sera confronté.

Face à l'absence d'informations auditives, tactiles et kinesthésiques dans les images mentales, le psychologue propose un travail permettant à Chris d'acquérir les habiletés manquantes et d'enrichir ses images mentales. Pour ce faire, une série d'exercices est mise en place dans les séances pour travailler sur les différentes sources de prise d'informations et intégrer le geste dans son contexte. Il est demandé ensuite à Chris de répéter régulièrement ces exercices de manière autonome (pendant quinze minutes tous les jours, fréquence et durée négociées avec Chris en fonction de ses disponibilités et de la faisabilité). Les répétitions se déroulent dans des conditions de détente provoquée (exercice de respiration) ou naturelle (juste avant de s'endormir) jusqu'à ce qu'il réussisse à se représenter le geste le plus précisément et le plus correctement possible.

Si les techniques de préparation mentale peuvent être efficaces et avoir des effets bénéfiques, le non-respect de ces quelques règles implique souvent des effets néfastes. L'utilisation d'une procédure planifiée induit d'être toujours centré sur le sujet et non sur la technique. Les prescriptions sont donc nécessairement individualisées. Ce qui peut être efficace avec l'un ne le sera pas obligatoirement avec un autre, et de plus ne fonctionnera pas avec le même sujet à des périodes différentes, d'où la nécessité d'évaluations régulières.

Une fois la qualité des images mentales de Chris améliorée, il est devenu possible dans un second temps d'établir un programme d'entraînement mental individualisé dans lequel visualisation, dialogue interne et relaxation sont associés de manière cohérente et réaliste au regard des caractéristiques de Chris, du contexte et des objectifs fixés. De plus, des bilans réguliers sont planifiés afin d'évaluer le ressenti général de Chris dans sa préparation à la compétition, son impression quant à la charge de travail induite par le programme et les effets obtenus sur les performances, la concentration et la confiance en soi.

Cependant, il n'est pas toujours nécessaire d'employer des techniques de préparation mentale. Un autre type d'intervention comme le suivi psychologique peut mieux convenir aux besoins de l'athlète.

## ► Le suivi psychologique

L'intervention psychologique veut dans un premier temps, faire émerger de nouvelles significations nécessaires à de possibles remaniements et dans un deuxième temps, provoquer un changement à l'aide si nécessaire de techniques de préparation mentale individualisée et circonstanciée. Dans ce premier temps, le suivi psychologique s'intègre dans un cadre qui veut favoriser l'échange, introduire ou réintroduire le dialogue avec soi-même, établir la communication entre les différents acteurs et favoriser le lien d'une part, entre le sujet et son environnement, et d'autre part, entre le sujet sportif et le sujet social. S'inscrivant dans un axe de prévention, ce dispositif a pour objectif de favoriser l'ajustement permanent du sportif dans sa pratique, sa motivation et ses objectifs. Il s'appuie sur des rencontres régulières qui permettent au sportif de réfléchir aux difficultés liées à sa pratique sportive et ainsi de les dépasser avant l'apparition d'une éventuelle crise.

Dans cet espace d'écoute et de parole, le sportif est invité à mettre des mots sur ce qu'il vit et ressent. Le psychologue facilite l'expression des ressentis en trouvant une traduction verbale du vécu sportif. Il permet de faire émerger une mise en mots de ce qui peut être contenu par le surinvestissement de la sphère motrice (le sportif agit plus qu'il ne parle) afin de faire advenir ce qui ne s'est pas dit ou ce qui n'a pu être entendu. Parce qu'il peut parler et être écouté, le sportif peut ainsi retrouver le sens de son histoire et de ses désirs et ainsi amorcer un travail d'élaboration psychique. De ce lieu et de ce temps privilégiés émerge alors une demande plus intime du sujet, qu'il pourra relier à des affects pas toujours explicites.

Dans ce type d'intervention, le matériel clinique est fourni par la problématique sportive et sa signification préconsciente. Cependant, dans le cadre du suivi psychologique, la complexité du matériel ne sera abordée que sous un angle permis par les limites du cadre instauré. En effet, le travail se focalise essentiellement sur les problématiques sportives (même si elles sont reliées et éclairées par les autres sphères de la vie du sportif)

qui renvoient à des difficultés récentes et ponctuelles. Dans le cas où ces difficultés sont anciennes et généralisées à l'ensemble de la vie du sujet, il est nécessaire d'orienter le sportif vers une prise en charge psychothérapeutique de longue durée. Les rencontres ont lieu dans un cadre nécessaire à toute analyse clinique qui repose sur l'aménagement d'un espace sécurisant, confidentiel, neutre et bienveillant. Dans cet espace commun et partagé entre le sujet et le praticien, « l'action » est une mise en acte contrôlée. Quand les peurs, les craintes, la souffrance sont parlées au sein d'une relation de confiance, les pulsions s'apaisent du fait de la rencontre d'un autre qui écoute. Les mots permettent à l'émotion de se décharger sans qu'il y ait passage à l'acte. Le suivi psychologique permet de dire les mots pour éviter les maux dans ce cadre contenant exempt de tout jugement. Le sujet peut alors mettre en sens son expérience vécue sur le terrain sportif.

Ces rencontres et ces confrontations entre le psychologue et le sujet s'organisent autour de relations intersubjectives et de leur dimension affective réactivée au cours des échanges. La dynamique interindividuelle qui s'instaure dans un lien de confiance mobilise les échanges affectifs et facilite la relation. Le sportif parle de ses émotions, dirige vers le psychologue des réactions affectives qu'il aurait pu avoir vis-à-vis des personnes qui sont importantes pour lui. Ce phénomène de transfert, qui ne survient que dans un cadre sécurisant, correspond à un lien affectif intense qui renseigne sur les problématiques auxquelles le sportif est confronté. Loin de les occulter, le psychologue doit investiguer ces réactions émotionnelles pour rejoindre la dynamique affective du sportif, la comprendre et essayer de dépasser la relation qui se rejoue dans le cadre du suivi psychologique.

À la demande de l'entraîneur, un suivi psychologique est proposé à l'ensemble des joueurs de l'équipe de rugby. Lors du premier entretien, Cédric se dit fortement sujet au stress et très angoissé. Pour faire face à cette difficulté, il utilise beaucoup la relaxation dans sa routine d'avant match mais constate que cela lui coupe complètement les jambes. Il souhaite effectuer un travail sur les stratégies de gestion de stress pour pouvoir optimiser sa prestation en compétition. Les entretiens suivants se centrent alors sur la

description, l'analyse et la compréhension des difficultés rencontrées sur le terrain sportif. Il apparaît ainsi que la contre-performance<sup>2</sup> de Cédric est à entendre comme un véritable symptôme, c'est-à-dire comme la manifestation d'un conflit psychique inconscient qui révèle l'écart entre le vouloir de la volonté consciente et le pouvoir du sujet de l'inconscient. Cédric veut être performant mais n'y arrive pas. Progressivement, il relie cette contre-performance à une cause psychologique interne (son besoin irrépressible de se sentir utile, d'être quelqu'un), puis à un conflit intrapsychique (sa volonté de pratiquer pour lui et son impossibilité de se dégager du regard de l'autre). Les difficultés peuvent être dépassées grâce aux réaménagements au niveau identitaire et motivationnel induits par les associations libres et l'aide interprétative du psychologue. Reprenant à son compte sa pratique sportive, Cédric voit baisser son niveau d'anxiété précompétitive, ce qui permet par la suite d'intégrer l'utilisation de techniques de préparation mentale pour développer ses potentialités, notamment par rapport à sa lecture du jeu et ses prises de décision.

Grâce au travail d'élaboration que permet le suivi psychologique, le sportif se rencontre lui-même, peut passer d'une position d'objet à résultat à une position de sujet de performance. Toutefois, il semble important de favoriser l'autonomie du sujet, et pour le psychologue de ne pas proposer une interprétation forcée et plaquée mais de jouer avec le temps et la maturation psychique afin de permettre au sportif de trouver son propre dénouement. Le psychologue doit s'abstenir de toute moralisation et de toute prescription, malgré parfois la demande pressante du sujet. Il doit lui faire comprendre qu'il n'y a pas de solution toute prête comme les consignes techniques en situation d'entraînement et que la meilleure solution, si elle existe, est la sienne, parmi celles qui émergent au cours et décours des rencontres, celles qu'il apportera au prochain entretien.

## ■ La préparation psychologique dans une perspective multimodale et intégrée

Des divergences sur l'efficacité de ces pratiques amènent à reconsiderer quelques recommandations et à rappeler les principales précautions d'usage. Il nous semble qu'actuellement les

2. La contre-performance correspond à l'impossibilité répétée, à première vue incompréhensible, à réaliser en situation de compétition des résultats déjà obtenus à l'entraînement pour des épreuves similaires.

perspectives à développer sont l'intégration des théories et des pratiques selon une approche multimodale, et la contextualisation des interventions dans un environnement sportif. La performance sportive est complexe : elle intègre de multiples dimensions de la plus biologique à la plus sociale et résulte d'un ensemble de fonctions qui interagissent. La réalisation d'une performance n'est pas déterminée par un facteur unique mais demande au contraire la combinaison d'habiletés psychologiques, physiques et techniques. Ce lien est important dans toutes les dimensions de la performance. Et pourtant les pratiques de terrain montrent une certaine segmentation entre les différentes préparations et les préparateurs qui, sans vouloir s'ignorer, ne se connaissent pas et ne peuvent donc pas mettre en commun leurs interventions dans l'intérêt du sportif.

Pour avoir des effets bénéfiques et durables, la préparation psychologique devrait prendre en compte l'intrication des phénomènes cognitifs (perception, décision, résolution de problèmes...), conatifs (motivation, volonté, efforts consentis...) et affectifs (sentiments, émotions, ressentis...). La combinaison d'une approche clinique avec le suivi psychologique et d'une approche comportementale et cognitive avec des techniques de préparation mentale permet de travailler simultanément sur l'ensemble des facteurs psychologiques à l'œuvre et ainsi d'optimiser leurs retentissements sur la performance. De plus, la préparation psychologique devrait être intégrée dans la préparation générale du sportif. L'intégration de la préparation psychologique au sein du programme d'entraînement et des autres préparations notamment physique et technico-tactique permet de mieux appréhender les différentes dimensions de la performance. Intégrée dans la planification de l'entraînement, la répercussion des effets de la préparation psychologique concerne non seulement le domaine sportif aussi bien dans ses dimensions physique que technique, mais aussi les domaines personnel et relationnel de l'athlète.

Et pourtant, la logique classique de l'entraînement et de sa méthodologie (Platonov, 1988 ; Werchoshanski, 1992) repose sur un morcellement analytique qui pose le problème inhérent de la reconstitution en un ensemble cohérent. Les entraîneurs savent bien qu'un programme d'entraînement analytique doit

se finaliser par une démarche synthétique au risque de provoquer une perte du sens de son action pour le sujet sportif. Cet éclatement des différentes composantes de l'entraînement n'est pas nouveau. Platonov (1988) cité par Lévéque (2005) considèrent que « L'un des grands problèmes de l'entraînement sportif est la combinaison de la démarche analytique qui tend à perfectionner chacune des qualités, et de la démarche de synthèse qui tend à intégrer toutes ces qualités dans un ensemble opérationnel. » Une conception plus intégrative de l'entraînement dépasse la vision d'un sportif exécutant fragmenté entre diverses préparations isolées. Cette fragmentation du sujet en facteurs multiples est bien loin du sportif concret en situation.

D'autre part, une des conditions d'efficacité de l'utilisation de techniques de préparation mentale est l'intégration et l'application en situation d'entraînement des techniques pour qu'elles puissent être appliquées en compétition, ce qui reste l'objectif final. Dans la procédure d'acquisition d'habiletés psychologiques, l'apprentissage implique nécessairement l'utilisation concrète en situation d'entraînement des techniques afin que ces habiletés soient opérationnelles en compétition (Perreault-Pierre, 2000). Cette intégration se fait au cours d'entraînements dirigés, avec le psychologue qui participe dans un premier temps à la mise en place des nouvelles habiletés en situation concrète couplée avec un entraînement personnel pendant lequel l'athlète s'exerce seul selon la planification des objectifs partagés entre le psychologue et l'athlète.

Suite à une évaluation psychologique, Malik, sportif de haut niveau, sollicite un suivi psychologique dans le but de faire les bons choix en attaque et développer une lecture du jeu plus efficace. Des entretiens lui permettant de se confronter à ses prestations en compétition sont alors mis en place systématiquement en milieu de semaine. Au cours de chaque entretien et sur la base de la vidéo du dernier match, Malik est amené à décrire précisément ses actions en mettant en évidence les informations qu'il a perçues, les communications et interactions qu'il a entretenues avec ses coéquipiers et ses coaches, ainsi que son dialogue interne et ses ressentis. Il a repéré pour chaque action analysée quels éléments de la situation ont déterminé ses choix, quelle décision lui semblait la plus adaptée au contexte et dans quel type de situation la mettre à nouveau en œuvre.

D'une part, il a pris conscience des émotions et des sentiments que ces situations provoquaient en lui, compris ce qui se jouait affectivement dans ces moments-là. Il a pu ainsi réduire son niveau de stress et donner une dimension qualitative à sa motivation et son engagement dans la pratique. D'autre part, il a appris à mobiliser ses connaissances pour comprendre les situations singulières, prendre des décisions, résoudre des problèmes. Il a enrichi sa pratique non pas en établissant des procédures rigides d'action mais en construisant des plans d'action assortis de solutions de rechange et de stratégies de réajustement, permettant adaptabilité et créativité. Grâce à ce travail d'analyse intrinsèque de l'action, Malik a pu développer une pratique réflexive et un savoir-analyser transposables à de nouvelles situations. Ce travail a eu un impact important dans la construction de nouvelles compétences et l'optimisation des performances grâce à la collaboration des entraîneurs. Ce dispositif de préparation psychologique s'intégrait totalement au programme d'entraînement dans le sens où les objectifs poursuivis ont été fixés et négociés par l'ensemble des acteurs (Malik, coaches, préparateur physique, psychologue), que les solutions concrètes construites au cours de ces entretiens ont pu être testées sur le terrain, tant à l'entraînement avec le feedback des entraîneurs qu'en compétition.

Dans cette optique, l'entraîneur coordonne l'action des différents intervenants. Les préparateurs prennent en charge ces interventions en fonction de la préparation générale du sportif et des échéances du calendrier des compétitions. Pour l'entraîneur, intégrer la préparation psychologique au sein du programme d'entraînement et des autres préparations permet de mieux appréhender les différentes dimensions de la performance. Pour les autres préparateurs, coordonner leurs interventions potentialise leurs effets. Pour l'athlète, le principal intéressé, il est alors possible de s'approprier les préparations et de s'inscrire comme acteur de ce programme d'entraînement. En somme, la préparation psychologique, si elle est bien intégrée dans la préparation générale du sportif, peut contribuer à consolider les préparations physique et technique en permettant un travail qualitatif centré sur les besoins spécifiques de l'athlète à partir de son mode de fonctionnement individuel.

## Conclusion

On le comprend peut-être mieux maintenant, l'objectif de la préparation est dès lors de prévenir des conséquences néfastes et délétères de ces situations potentiellement dangereuses, autrement dit, de mettre en pratique le fameux adage : « prévenir vaut mieux que guérir ». Dans cette perspective, il s'agit alors de privilégier la préparation psychologique pour éviter la réparation psychique, de développer les capacités des sportifs à faire face aux situations extrêmes de la pratique de haut niveau et aux exigences de performance. La préparation psychologique et ses composantes : évaluation psychologique, préparation mentale, et suivi psychologique, cherche à anticiper les problèmes plus graves et ainsi éviter la réparation. Elle s'inscrit dans une visée préventive et prophylactique qui s'efforce de prévenir les défaillances et d'aider à dépasser les difficultés d'adaptation psychologique inhérentes à la performance en situation extrême. Toutefois, le dispositif de préparation psychologique s'inscrit à la fois au sein d'une procédure planifiée, mais également flexible pour s'adapter à la demande évolutive et à la dynamique psychologique du sujet. Les pratiques se créent sur la base d'une trame technique répertoriée mais elles doivent rester créatives dans la confrontation et la collaboration des multiples acteurs de la préparation générale du sportif. Cette tentative de formalisation d'un dispositif de préparation psychologique explicité selon des phases pour rendre claire et plus accessible l'exposé ne se veut pas rigide et figée mais ajusté dans une application contextualisée par rapport au terrain. ■

**F SYNTHÈSE** MICHEL NICOLAS KARINE NOGER

Quel que soit le domaine d'intervention (sport, travail, éducation ou encore opérations militaires), la performance est devenue incontournable dans une société contemporaine qui lui vole un véritable culte. Toutefois, les enjeux de performance ne doivent pas opérer au détriment de la personne et de son bien-être. Notre hypothèse est que la performance s'inscrit en filigrane du bien-être individuel et dans une cohésion de groupe. C'est à partir de la psychologie du sport que sera appréhendé le rôle de la dimension psychologique sur la performance dans la dynamique de l'action. Les facteurs psychologiques sont d'ailleurs de plus en plus fréquemment mis en avant pour expliquer en partie la performance ou la contre-performance, quel que soit le domaine d'action dans lequel elle est réalisée. Cette performance devient particulièrement cruciale dans les situations extrêmes qui peuvent engendrer des conséquences néfastes et délétères sur le psychisme de l'individu confronté volontairement ou involontairement à de telles situations.

L'objectif de la préparation psychologique est de prévenir les conséquences néfastes et délétères de ces situations potentiellement dangereuses, et de préparer les sujets à faire face aux risques éventuels (et ainsi réduire l'impact traumatogène de ces situations). La préparation psychologique et ses composantes, évaluation psychologique, préparation mentale et suivi psychologique, cherchent à se prémunir d'effets plus graves et à éviter la réparation. Elle s'inscrit dans une visée préventive et prophylactique qui s'efforce de devancer les défaillances et d'aider à dépasser les difficultés d'adaptation psychologique inhérentes à la performance en situation extrême. Dans cette perspective, elle peut contribuer à la fois à une mise en sens du vécu et du traumatisme et au développement des habiletés mentales favorisant l'adaptation des sujets à ces situations contraignantes. Les conditions d'application d'un dispositif de préparation psychologique sont individualisées par rapport à chaque acteur. Le dispositif est intégratif. Il combine théories et méthodes multiples pour mieux s'adapter à la demande. Il intègre dans la préparation générale et opérationnalisée les exigences et les contraintes du terrain. ■

Traduit en allemand et en anglais.



MICHEL YAKOVLEFF

## FONDEMENT DU MORAL ET DE L'ÉTHIQUE DANS LES ARMÉES : DES DIFFÉRENCES RÉVÉLATRICES ENTRE PROCHES ALLIÉS

BIEN QU'ÉTHOS<sup>1</sup> ET ÉTHIQUE PARTAGENT LA MÊME RACINE, IL NE FAUT PAS LES CONFONDRE. L'ÉTHIQUE EST LA SCIENCE DE LA MORALE ET SERT À DISTINGUER LE BIEN DU MAL<sup>2</sup>. L'ETHOS D'UN GROUPE EST L'ENSEMBLE DES VALEURS DANS LESQUELLES IL SE RECONNAÎT, SANS PRÉJUGER DE LEUR VALEUR MORALE, « ÉTHIQUE ». NOUS TRAITERONS DONC DE L'ETHOS DE CERTAINES ARMÉES, EN ADMETTANT QU'ELLES SE CONFORMENT À L'ÉTHIQUE MAIS SANS SE RÉDUIRE À ELLE, DANS LA MESURE OÙ ELLES REVEN-DIQUENT DES VALEURS FONCTIONNELLES – D'EFFICACITÉ, PAR EXEMPLE – QUI ONT DES IMPLICATIONS MORALES MAIS RELÈVENT D'AUTRES CONSIDÉRANTS.

Chaque institution humaine développe un *ethos* professionnel, dont l'exigence est en relation directe avec les responsabilités exercées. Le métier militaire, qui est celui des armes, et donc, de l'emploi de la force, nécessite un *ethos* accordé au besoin d'en maîtriser l'application et les conséquences.

Pour autant, une étude rapide de quelques textes de référence relevés en France et dans d'autres nations proches (étude que nous restreindrons aux États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne et, à titre de comparaison, Union soviétique) fait ressortir des différences considérables, à tel point qu'on pourrait se demander si ces armées pratiquent le même métier.

L'*ethos* militaire et ses représentations officielles offrent ainsi un éclairage saisissant sur le mental et la culture de ces armées, et notamment, *leur rapport à la violence*. Si l'on admet qu'une troupe reflète, peu ou prou, son éducation, alors un regard critique sur les valeurs dont elle se réclame met en exergue des différences extrêmement révélatrices.

1. *Éthos*: partie de l'ancienne rhétorique qui traitait des mœurs. Trait commun à un groupe social (dictionnaire Multimédia).

2. Voir évidemment Henri Hude : *L'Éthique des décideurs*, Presses de la renaissance, 2004.

La façon dont l'*ethos* est formalisé et enseigné est extrêmement différenciée : un bref regard sur la forme constitue donc une entrée en matière fertile. Les valeurs affichées font apparaître des constantes démontrant une certaine universalité du métier des armes, mais aussi des approches spécifiques. Surtout, l'exception américaine justifie un regard approfondi, notamment en raison des implications éthiques d'un *ethos* outrancièrement « guerrier ».

## ■ **La formalisation de l'*ethos* : des différences majeures**

L'*ethos* est un concept mais, pour être opérant à travers toute l'institution, ce concept doit être rendu concret et compréhensible jusqu'aux plus bas échelons. La façon dont les armées étudiées concrétisent cet enchaînement est riche d'enseignements.

### ■ **Trois niveaux de documents**

Cet enseignement peut se décliner en trois niveaux :

- ↳ une approche philosophique, intellectuellement satisfaisante, mais inopérante aux bas échelons ou dans un contexte opérationnel réel, soumis à la friction et à l'ambiguïté de la guerre ;
- ↳ une approche réglementaire, prescriptive ou « proscriptive », qui fait l'économie de la philosophie sous-jacente (ou la prolonge) mais offre une ligne de conduite claire, directement applicable ;
- ↳ une approche symbolique, voire rituelle, directement intelligible à celui qui, *in fine*, est confronté à la complexité de l'action, mais au risque de la caricature.

Toutes les armées considérées disposent d'un arsenal réglementaire définissant et encadrant clairement le licite et l'illlicite au profit de leurs membres. Nous l'admettrons sans chercher à le démontrer. En France, c'est le « Règlement de discipline générale », régulièrement refondu (la dernière édition remonte à 2005 et intègre la professionnalisation des forces armées françaises) qui reprend, pour l'essentiel, ce qui est autorisé ou interdit, et dans quelles circonstances ces contingences s'appliquent. Il intègre dans l'arsenal réglementaire

taire français les lois, us et coutumes de la guerre, manifestations juridiquement contraignantes de l'éthique du métier des armes.

Retenons toutefois que ce genre d'ouvrage ne se préoccupe pas uniquement des aspects éthiques du métier, et qu'au contraire, le fonctionnel y tient une grande place. En d'autres termes, une lecture attentive permet d'inventorier toutes les prescriptions et proscriptions de nature éthique, mais elles sont noyées au milieu d'autres prescriptions et proscriptions dont la justification n'est pas éthique, ou lointainement éthique. L'*ethos* est un concept englobant, entre autres, l'éthique.

Sous réserve d'inventaire, les armées considérées ne se sont pas toutes investies dans la production de textes de portée philosophique qui coifferaient l'arsenal réglementaire. La France et l'Allemagne se distinguent par une production spécifique à cet égard, le Royaume-Uni offrant un exemple plus restrictif, sous la forme d'un long chapitre du ADP<sup>5</sup>, intitulé *Soldiering – The Military Covenant*<sup>3</sup>, qui identifie et commente les « valeurs et standards de l'armée » de manière discursive, alors que le texte français est délibérément dialectique. Toujours chez les Britanniques, le corps des *Royal Marines* livre lui aussi un texte discursif, comparable à celui de l'armée de terre britannique, encore qu'il soit plus court.

À l'autre extrémité de l'échelle, les discordances sont d'autant plus manifestes que les productions sont accessibles – puisqu'elles sont destinées au plus grand nombre – et divergentes dans l'esprit comme dans la lettre – puisque la nécessité de simplifier les arguments, de les réduire (au sens chimique du terme), conduit à une vision parfois caricaturale de l'*ethos*.

Le document le plus symbolique tient sur une feuille : code d'honneur du légionnaire, code du soldat de France, serment du soldat soviétique, credo du soldat américain. Nous reviendrons sur ces documents extrêmement typés.

La France, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Union soviétique proposent des textes de cet ordre. En revanche, l'Allemagne ne semble pas s'être livrée à cet exercice.

<sup>3.</sup> *Covenant* = contrat, pacte (mot enpreint d'une forte connotation morale).

Niveau philosophique	France : « L'Exercice du métier des armes, fondements et principes » Allemagne : Innere Führung Royaume-Uni : <i>The Military Covenant</i> (armée de terre), Royal Marines Ethos (corps des Royal Marines, affilié à la Navy)
Niveau réglementaire	France : « Règlement de discipline générale / Règlement de service en campagne » Toutes les armées produisent des règlements dont certaines dispositions ont des fondements éthiques
Niveau symbolique	France : code du soldat de France / code d'honneur du légionnaire Royaume-Uni : <i>The soldier's oath</i> URSS : Serment du soldat soviétique États-Unis : <i>soldier's creed/marine creed</i>

Toujours sous réserve d'inventaire, il semble bien que, des armées étudiées, seule l'armée française s'est préoccupée de compléter l'architecture éthique, vers le haut, par un document de portée philosophique, tout autant que vers le bas, par ses « codes ».

#### ■ Comment s'adresser au soldat

Dans les textes destinés au soldat, pris individuellement, un autre aspect de forme mérite examen : c'est la personne employée.

Le serment du soldat soviétique, ainsi que celui du soldat britannique, s'énoncent évidemment à la première personne du singulier : « Moi, citoyen soviétique... », « I swear by almighty God... ». Il en est de même pour le *soldier's creed* de l'*US Army* : « I am an American soldier. »

La Légion étrangère, dans son Code d'honneur, s'adresse directement au légionnaire et donc, à la deuxième personne du singulier : « Légionnaire, tu es un volontaire... ».

En revanche, notre armée de terre emploie la troisième personne du singulier : « Au service de la France, le soldat lui est entièrement dévoué... Il agit avec honneur... ».

Le *US Marine Corps* emploie le « nous », parce qu'il associe étroitement l'homme à son fusil : « This is my rifle... My rifle and I are the defenders of my country. We are the masters of our enemy. »

## ¶ *Ethos* et éthique : un lien incertain

Le texte fondateur français<sup>4</sup> n'offre pas de définition directe de l'*ethos*, même s'il en offre un traitement complet et rigoureux. Pour l'éthique, il adopte une approche indirecte, dialectique. Ainsi, dans « L'exercice du métier des armes, fondement et principes », le texte est présenté comme constituant la « référence éthique », dès le préambule. C'est donc une lecture attentive et réfléchie des « fondements et principes » qui mènera à la compréhension et à l'intériorisation de l'éthique du métier des armes.

En revanche, le texte comparable dans l'armée britannique<sup>5</sup> donne une définition plus large de l'éthique (*ethos*) « l'esprit caractéristique de l'armée, qui peut se définir comme : l'esprit qui inspire le soldat pour le combat. Il procède de, et dépend, du haut degré d'engagement (*commitment*), d'abnégation et de confiance mutuelle qui, ensemble, sont essentiels à la préservation du moral ». Ce que nous appellerions « l'éthique » reste implicite, sous-jacent aux valeurs qu'il promeut, dont certaines valeurs « professionnelles » (d'efficacité, notamment) ne sont pas intrinsèquement « éthiques ».

Un trait significatif est l'emploi du mot « honneur » : les textes français l'utilisent et le mettent en valeur, mais il est absent du serment soviétique, du texte explicatif allemand sur l'*Innere Führung*, des deux credo américains ainsi que du serment britannique. En France, il figure sur les emblèmes des régiments et bases aériennes : honneur et patrie, ainsi que sur les passerelles des bâtiments de la Marine nationale : honneur, patrie, valeur, discipline.

## ¶ Les valeurs fondamentales

Si nous raisonnons sur le fond : les valeurs elles-mêmes, nous pouvons, à l'instar des publications britanniques, distinguer les valeurs individuelles des valeurs collectives. Nous en viendrons au passage à constater des différences assez sensibles sur le lien moral implicite du soldat à l'institution de référence (groupe humain immédiat, corps, armée, État ou gouvernement, patrie).

- 4. « L'Exercice du métier des armes dans l'armée de terre, fondement et principes », état-major de l'armée de terre, 4 janvier 1999.
- 5. *Army Doctrine Publication, volume 5 (ADP5) Soldiering – The Military Covenant*, chapitre 3 (GD & D/18/34/71 Code No 71642, February 2000, Prepared under the direction of the Chief of the General Staff Army).

Nous nous appuierons pour cela sur l'ensemble des textes étudiés, sans référence à leur positionnement dans la hiérarchie des textes (de la philosophie au code du soldat en passant par le niveau réglementaire).

■ **Les valeurs individuelles**

**L'esprit de discipline**

Il est évidemment mis à l'honneur, mais de façon parfois oblique, voire implicite. Le rapport entre la discipline et la hiérarchie est plus ou moins explicite.

L'armée française est très explicite. L'article 4 du « code du soldat » se lit ainsi : « *Il obéit aux ordres, dans le respect des lois, des coutumes de la guerre et des conventions internationales* ». Le « code d'honneur du légionnaire » dit dans son article 3 : « *Respectueux des traditions, attaché à tes chefs, la discipline et la camaraderie sont ta force, le courage et la loyauté tes vertus.* » On se souvient évidemment du célèbre article d'un ancien règlement de discipline générale des armées qui disait : « *la discipline faisant la force principale des armées...* ». Le texte de référence, « *L'Exercice du métier des armes* », expose longuement le lien entre discipline et légitimité<sup>6</sup>.

Le « *credo du soldat* » (*soldier's creed*) de l'*US Army* énonce : « *Je suis discipliné, endurci physiquement et mentalement, entraîné et compétent dans mes tâches et exercices de guerrier*<sup>7</sup>. »

Le soldat soviétique, dès la première phrase de son serment, « *jure solennellement d'être honnête, courageux, discipliné et vigilant... d'obéir aux règlements, aux ordres des supérieurs* ».

Trois armées ou unités sont curieusement oublieuses d'une expression aussi formelle. La *Bundeswehr* ne semble pas utiliser le mot, le concept de base de l'*Innere Führung* étant celui du « *citoyen en uniforme, c'est-à-dire la personne libre, le citoyen responsable et le militaire prêt à l'engagement* ». Il appelle par ailleurs à l'exemplarité du chef. On peut donc considérer que la discipline est une résultante d'une attitude responsable, librement consentie – sans pour autant être ouvertement posée.

Le corps britannique des *Royal Marines* semble lui aussi considérer que la discipline va de soi dès lors que le *marine* est imprégné de l'esprit maison. Quant au *marine* américain de l'*US Marine Corps*, son credo est tellement focalisé sur le lien mystique entre l'homme et son fusil que la question de la discipline ne semble

6. Rappelons la formule prononcée devant le régiment pour la passation de commandement : « *Officiers, sous-officiers, militaires du rang et personnel civil du Xe régiment, de par le président de la République, vous reconnaîtrez désormais pour votre chef le colonel X, ici présent, et vous lui obéirez en tout ce qu'il vous commandera, pour le bien du service, l'exécution des règlements militaires, l'observation des lois et le succès des armes de la France.* » Le commandement est donc à la fois légitimé et encadré.

7. « *I am disciplined, physically and mentally tough, trained and proficient in my warriot tasks and drills* ».

pas se poser... peut-être par mécanisation de l'individu, pratiquement assimilé à son arme.

On pourrait donc dire que la discipline est posée comme explicite et absolue (France, armée britannique, URSS, *US Army*), relative (Allemagne), allusive (*Royal Marines*, *US Marine Corps*).

### La loyauté

La vertu cardinale de tout serviteur de l'État est la loyauté (du point de vue de l'État, évidemment). Néanmoins, la première question qui se pose est : à l'égard de qui le soldat affirme-t-il sa loyauté ?

Pour éviter une lecture commentée de tous les textes, nous proposons le tableau suivant, où se lit le lien de loyauté explicitement affirmé (extraits de textes entre guillements). Les cases vides sont aussi éclairantes que les citations...

UNITÉ	UNITÉ, CAMARADES	ARMÉE	NATION
France armée de terre	« Membre d'une équipe solidaire et fraternelle »	« Ambassadeur de son régiment, de l'armée de terre »	« Au service de la France »
France Légion étrangère	« Chaque légionnaire est ton frère d'armes »	Références répétées à la Légion	« Tu es un volontaire servant la France »
Royaume-Uni <i>Army</i>	Mention des « formations, units and sub-units »	« Loyalty binds all ranks of the army »	Nation « Loyalty to the crown »
Royaume-Uni <i>Royal Marines</i>	« Unity within the Corps »	Oblique : mention de l'appartenance du corps à la Navy	
États-Unis <i>Army</i>	« Member of a team »	« I serve the people of the United States and live the army values »	
États-Unis <i>Marine Corps</i>			« My rifle and I are the defenders of my country »
Allemagne			« Citoyen en uniforme »
URSS		«... entrant dans les rangs des forces armées»	« Moi, citoyen de l'Union des républiques socialistes soviétiques »

Curieusement, seuls les textes français sont explicites sur l'objet de la loyauté et distinguent le corps, l'armée et la nation.

### **Le courage**

Le courage est de tout temps une vertu militaire. Tous les textes étudiés exaltent le courage... sauf les deux textes américains, qui se contentent de préparer l'impétrant à la dureté du combat.

Une variante édifiante est proposée par le corps des *Royal Marines*, sous la forme de la « fortitude », c'est-à-dire la capacité à dominer la situation la plus extrême, longuement travaillée – c'est ainsi que le sens de l'humour en devient une caractéristique majeure du corps, récupération assez surprenante d'une qualité britannique par excellence.

### **Le professionnalisme**

Nous rangeons sous ce vocable toutes les qualités conduisant à l'efficacité dans l'action (pas forcément restreinte au combat). Presque tous les textes sont extrêmement diserts sur l'impératif d'efficacité professionnelle – dont nous notons qu'elle n'est pas une valeur « éthique ». Seul l'*Innere Führung* n'érige pas le professionnalisme en valeur distincte de la compétence attendue de tout serviteur responsable de l'État. Les deux textes britanniques sont les plus prolixes, les textes français et soviétique les plus modestes, les textes américains les plus exaltés dans leur brièveté.

Le professionnalisme se manifeste par le souci du perfectionnement physique, moral, intellectuel. L'adaptabilité, l'esprit d'initiative, semblent plutôt relever d'une préoccupation d'Europe occidentale, à moins qu'ils importent plus aux institutions militaires de taille moyenne qu'aux armées de masse. Le service de l'arme symbolise nettement l'état de militaire et est souvent évoqué, voire ritualisé chez les *marines* américains. Tous les textes énoncent ces obligations, ce qui rendrait leur énumération fastidieuse – nous renvoyons donc aux extraits commentés en fin de texte.

### **L'intégrité, l'honnêteté**

Le soldat est membre d'une institution, son service est désintéressé : l'honnêteté sous toutes ses formes (morale, matérielle) est évidemment une vertu reconnue. Pour autant, cette valeur individuelle n'est pas toujours singularisée, peut-être parce

qu'elle peut être considérée comme une conséquence naturelle de la loyauté et de la discipline, ardemment exposées par ailleurs. C'est le cas des deux textes français, assez allusifs sur ce critère. Il en est de même de l'*Innere Führung* allemand. Les deux textes britanniques (*Army* et *Royal Marines*) sont très explicites, de même que le serment du soldat soviétique. Les deux textes américains (*Army* et *Marine Corps*) n'en font pas mention. On sait toutefois que l'application des règlements, aux États-Unis, est particulièrement féroce sur ce critère : c'est peut-être parce que l'intégrité est mise en exergue dans un autre contexte qu'elle n'est pas mentionnée dans les textes sur l'*ethos* du combattant.

### **Le respect pour l'autre**

Nous considérons qu'il s'agit du respect pour l'autre « extérieur à l'institution considérée », puisque la loyauté couvre le cas du respect en interne. L'exposition de cette valeur n'est pas dénuée d'intérêt dans la mesure où *l'autre*, c'est souvent *l'ennemi*. Derrière cette valeur de respect intervient donc, de façon plus ou moins explicite, le respect de l'ennemi. Nous touchons au cœur de l'éthique.

L'*Innere Führung*, qui présente une version extrêmement exigeante de la responsabilité, qui place les valeurs démocratiques et la dignité humaine comme fondements de l'action, précise notamment que le soldat allemand protège « la dignité de l'être humain », sans faire de distinguo sur son appartenance. Une lecture intérieurisée du concept ne risque guère de conduire à la barbarie...

Les deux textes français, dans leur brièveté, prêtent une grande importance à cette notion de respect. Ainsi de l'article 3 du code du soldat de France : « Maître de sa force, il respecte l'adversaire et veille à épargner les populations » et de l'article 9 : « Il est ouvert sur le monde et la société, et en respecte les différences. » Le code d'honneur du légionnaire, encore plus bref (sept articles) n'évoque que l'ennemi : « Au combat, tu agis sans passion et sans haine, tu respectes les ennemis vaincus... ».

Le serment du soldat soviétique ne se préoccupe guère du bien de l'ennemi, mais garantit « les biens de l'armée et de la communauté », ce qui pourrait se lire comme préservant, à tout le moins, la population (amie).

Le texte de l'armée britannique commente longuement l'importance du respect, pour tout être humain, incluant explicitement, l'ennemi. Il le présente non seulement comme une obligation morale mais comme un impératif justifié au plan opérationnel. Toujours surprenant, le texte des *Royal Marines* présente le respect de l'ennemi et du non-combattant comme découlant naturellement de « l'humilité » inhérente au corps.

Quant aux deux textes américains, ils n'en font aucune mention. L'ennemi, s'il est mentionné, est un opposant à détruire, pas une valeur en soi. Nous y reviendrons.

### **Le sens de la mission**

La mission est sacrée, c'est bien connu. La mission est érigée presque partout en absolu – la justification première du combattant – et souvent accolée au prix à payer : le sens du sacrifice, l'abnégation. L'*Innere Führung*, plutôt allusif sur ce critère, tendrait sans doute à fondre le sens de la mission – au sens français du terme – dans la responsabilité du citoyen en uniforme, toujours comptable de ses actes. En ce sens, « la mission » est sans doute perçue comme relative et subordonnée à la responsabilité ultime du soldat.

Les deux textes français sont clairs : « La mission est sacrée, tu l'exécutes jusqu'au bout, et s'il le faut, en opération, au péril de ta vie » (Légion), « Il accomplit sa mission avec la volonté de gagner et de vaincre, et si nécessaire au péril de sa vie » (Code du soldat). À noter que le texte « L'exercice du métier des armes, Fondements et principes », très prégnant dans l'éducation des chefs et des soldats, revient avec force sur le respect des lois, des us et coutumes de la guerre. En d'autres termes, le soldat français est explicitement averti sur la différence entre « la mission est sacrée » et « la mission justifie tout et n'importe quoi ».

Le serment du soldat soviétique n'utilise pas le mot de mission, mais est très explicite sur le sens du sacrifice – ce que l'histoire glorieuse de l'armée rouge illustre amplement.

Les deux textes britanniques emploient plutôt les termes de « devoir » (*duty*) et, tout comme le soviétique, d'abnégation totale (*selfless commitment*) dont on peut déduire... qu'ils conduiront au succès de la mission.

Le *soldier's creed* de l'*US Army* est très clair : « I will always place the mission first. » En cela il est très proche des formulations françaises. Le credo du *marine*, là encore, se singularise : le *marine* étant une arme n'a peut-être pas besoin de se préoccuper de la mission. En revanche il affirme qu'il « fera mouche » (« We will hit »).

## ■ Les valeurs collectives

### La camaraderie, l'esprit de corps, la tradition

Les deux textes britanniques se préoccupent beaucoup de ces vertus, ce qui correspond parfaitement à l'image que nous nous en faisons.

Le serment du soldat soviétique est silencieux sur ce point, puisque seuls comptent la patrie, l'État, les forces armées. Au demeurant la culture militaire soviétique ne semble guère avoir encouragé le particularisme, l'esprit de corps – sauf pendant la grande guerre patriotique, lorsque Staline rétablit la distinction d'armées « de la garde », en reconnaissance d'actes d'héroïsme collectif. Néanmoins on ne saurait dire que l'*ethos* soviétique promeut un échelon de loyauté intermédiaire entre le soldat et la patrie.

Il est intéressant de constater que l'*Innere Führung* procède de la même logique, qui est celle du citoyen en uniforme, dont nous notons qu'il ne s'agit pas de la même chose que du soldat citoyen. La prééminence de la responsabilité individuelle est réaffirmée.

Nos deux textes français illustrent bien tout le prix que notre institution attache à l'esprit de corps (il y a d'ailleurs un texte spécifique consacré à ce sujet, de même niveau que « L'exercice du métier des armes »). Le code du soldat mentionne le régiment et l'armée de terre, le code d'honneur du légionnaire assimile la Légion à une famille.

Le credo du soldat de l'*US Army* revient sur ce thème à deux reprises, présentant le soldat comme « membre d'une équipe » et exigeant de lui qu'il n'abandonne jamais un camarade. On reconnaît là une allusion au groupe primaire, notion en vogue chez les sociologues américains, mais déconnectée de l'esprit de corps tel que nous le connaissons en France.

Quant au credo du *marine*, il semble avoir tellement intériorisé l'esprit de corps qu'il se dispense de l'évoquer. La subli-

mation du *Corps* opère dans la formation de base du *marine*, dont nous savons combien elle exalte l'appartenance à ce corps prestigieux, mais ne figure pas explicitement dans le credo.

### **La hiérarchie, le commandement**

Ce sont les deux textes britanniques qui accordent le plus d'attention à la hiérarchie, et surtout, au style de commandement (*mission command*), présenté comme une valeur en soi.

C'est aussi le cas de l'armée américaine, qui a publié depuis longtemps sa vision dans un *Field Manual* (règlement) sur le leadership. *L'Innere Führung* allemand, à l'instar des textes britanniques, se réclame du « commandement par objectif ».

Des deux codes français, seul le code d'honneur du légionnaire est très explicite sur le chef : « attaché à tes chefs... ». Le code du soldat reste implicite sur la hiérarchie. Ceci étant, le texte de référence (« L'Exercice du métier des armes ») y consacre un chapitre. Un opuscule distinct traite du style de commandement dans l'armée de terre.

Le serment du soldat soviétique l'engage à la discipline, comme cela a été noté, sans émettre d'opinion particulière sur le style de commandement. En revanche, il se préoccupe beaucoup de « garder les secrets militaires et les secrets d'État », idée qui ne semble pas avoir effleuré les rédacteurs des documents occidentaux équivalents.

### **L'attitude, l'image de l'institution**

Dans l'apparente sécheresse des textes, ce sont les deux codes français qui affichent le plus visiblement l'attitude souhaitée du soldat. Le code du soldat l'évoque sous plusieurs angles : « Membre d'une équipe solidaire et fraternelle », « attentif aux autres », « ouvert sur le monde et la société, [il] en respecte les différences », « il s'exprime avec réserve pour ne pas porter atteinte à la neutralité des armées en matière philosophique, politique et religieuse », « il est, toujours et partout, un ambassadeur ». Ainsi, dans quatre articles sur onze, le code du soldat est aussi un manuel de savoir-vivre.

Le code d'honneur du légionnaire, encore plus court (sept articles) est encore plus moralisateur : « Fier de ton état de légionnaire, tu le montres dans ta tenue toujours élégante, ton comportement toujours digne mais modeste, ton casernement

toujours net ». Il n'y a qu'en France qu'on érige l'élégance en vertu militaire, apparemment.

Les textes britanniques, étant beaucoup plus longs que les codes français, peuvent se permettre de développer le thème. Les *Royal Marines* doivent faire preuve d'humilité, non pour sa vertu morale, mais pour l'impératif professionnel qu'elle représente : sans humilité, on n'apprend rien, donc on ne s'adapte pas, donc on est professionnellement défaillant. Le contre-pied dialectique est décidément la marque de fabrique des « commandos ». Nous avons déjà noté le retournement de l'humour – autre vertu affichée – au bénéfice de la fortitude... Dans le texte de l'*Army*, le terme employé est très fort : *decency*, indiquant qu'on attend du soldat une attitude « *convenable* », en pratique : irréprochable.

La *Bundeswehr*, à travers le concept d'*Innere Führung*, attache une grande importance aux valeurs du citoyen en uniforme, à sa neutralité politique, mais aussi, à sa capacité à opérer en contexte multinational et donc, à développer sa compréhension d'autres cultures.

Le serment du soldat soviétique, ainsi que les deux credo américains, n'émettent aucune opinion sur le comportement du soldat, hors du combat évidemment.

### **Le rapport à la victoire**

La victoire n'est pas, en soi, une valeur. Toutefois, dans la mesure où le soldat est recruté pour combattre et, autant que possible, pour vaincre, son *ethos* ne peut faire abstraction de cette notion.

Le serment du soldat soviétique ne mentionne même pas le mot : le soldat « préserve de toutes [ses] forces les biens de l'armée et de la communauté » et jure de défendre sa patrie.

Il en est de même dans les deux textes britanniques, où seul le serment du soldat l'engage à « défendre » sa patrie. Nulle part il n'est exigé de lui qu'il vainque. Dans la même veine, l'*Innere Führung* ne postule pas la victoire comme intrinsèque à l'état militaire. Ni même la défense, d'ailleurs – ce qui tendrait à faire ressortir le fait que le concept est de nature sociale bien plus que de nature militaire.

Les deux codes français sont bien plus engageants à cet égard : le « soldat de France » « accomplit sa mission avec la volonté

de gagner et de vaincre » — en d'autres termes, il a une obligation de moyens mais non de fin. Le légionnaire, lui, n'est pas non plus tenu de vaincre (néanmoins, nous avons noté qu'il était prié de respecter les ennemis vaincus).

Ce sont les deux textes américains qui se singularisent nettement en postulant que l'objet premier du militaire est *la victoire, mieux encore, la destruction de l'ennemi*. Le contraste est d'autant plus frappant. Ainsi, le credo du soldat l'engage à « se déployer, affronter et détruire les ennemis des États-Unis d'Amérique au corps à corps » — notons au passage que cet alinéa contredit directement et massivement une doctrine fondée sur le combat *stand-off*.

Quant au *marine*, lui aussi « défend » son pays, mais il s'engage surtout à faire mouche avec son fusil (« *We will hit* ») et même, à s'y employer sans relâche, jusqu'à ce que « la victoire soit à l'Amérique et qu'il n'y ait plus d'ennemi ». Une lecture tendancieuse d'un tel article de foi pourrait donner à croire que le *Marine Corps* adhère à une doctrine de l'extermination.

### **Qui combat ?**

Le mot utilisé pour caractériser le combattant est, en définitive, la donnée de loin la plus parlante. Dans certains cas elle est délibérée, dans d'autres, presque fortuite.

En France, les textes, selon le cas, s'adressent au soldat ou au légionnaire. Dans les deux cas, la désignation de l'homme s'accompagne d'une référence au groupe : on est soldat parce qu'on est soldé, « à la solde de », on est légionnaire parce qu'on appartient à la Légion. Ces deux termes sont fusionnels en ce sens qu'ils décrivent l'individu vu du groupe.

En Allemagne, au citoyen en uniforme : sémantiquement, le citoyen prime le militaire (plus exactement, le serviteur de l'État).

Au Royaume-Uni, au *soldier* ou au *commando* (*Royal Marine*) — notions exactement comparables à celles retenues dans les discours français.

En Union soviétique, c'était le soldat soviétique qui prêtait serment — notons la connotation politique.

Aux États-Unis, le *soldier's creed* désigne son sujet comme étant un *warrior*, et même, un *Warrior* par excellence puisqu'il emploie la majuscule. Dans la mesure où sa finalité est la destruction des ennemis des États-Unis, il n'en faudrait peut-être pas beaucoup pour transformer le *Warrior* en *Terminator*.

La logique ultime de cette tendance se trouve dans le *US Marine Corps*, dont le credo fait du *marine* – le mot n'est même pas employé ! – un seul être avec son fusil. En d'autres termes, sans même abuser du texte, le *marine* se considère comme une arme, et tout son *ethos* est orienté « sur » le perfectionnement de cette arme, faisant abstraction de toute autre considération, éthique notamment.

## ■ Une caractérisation par pays

Pour conclure, nous allons revenir sur les textes comparés, pays par pays, en tentant d'y découvrir une empreinte culturelle significative.

Les textes courts sont cités *in extenso*, les textes plus longs par le biais d'extraits jugés significatifs.

### ■ France

#### **Armée de terre : le code du soldat, soldat de France**

Au service de la France, le soldat lui est entièrement dévoué, en tout temps et en tout lieu.

Il accomplit sa mission avec la volonté de gagner et de vaincre, si nécessaire au péril de sa vie.

Maître de sa force, il respecte l'adversaire et veille à épargner les populations.

Il obéit aux ordres, dans le respect des lois, des coutumes de la guerre et des conventions internationales.

Il fait preuve d'initiative et s'adapte en toutes circonstances.

Soldat professionnel, il entretient ses capacités intellectuelles et physiques, et développe sa compétence et sa force morale.

Membre d'une équipe solidaire et fraternelle, il agit avec honneur, franchise et loyauté.

Attentif aux autres et déterminé à surmonter les difficultés, il œuvre pour la cohésion et le dynamisme de son unité.

Il est ouvert sur le monde et la société, et en respecte les différences.

Il s'exprime avec réserve pour ne pas porter atteinte à la neutralité des armées en matière philosophique, politique et religieuse.

Fier de son engagement, il est, toujours et partout, un ambassadeur de son régiment, de l'armée de terre et de la France.

### **Légion étrangère : code d'honneur du légionnaire**

Noter l'emploi du mot « honneur ».

Article 1. Légionnaire, tu es un volontaire servant la France avec honneur et fidélité.

Article 2. Chaque légionnaire est ton frère d'arme quelle que soit sa nationalité, sa race ou sa religion. Tu lui manifestes toujours la solidarité étroite qui doit unir les membres d'une même famille.

Article 3. Respectueux des traditions, attaché à tes chefs, la discipline et la camaraderie sont ta force, le courage et la loyauté tes vertus.

Article 4. Fier de ton état de légionnaire, tu le montres dans ta tenue toujours élégante, ton comportement toujours digne mais modeste, ton casernement toujours net.

Article 5. Soldat d'élite, tu t'entraînes avec rigueur, tu entretiens ton arme comme ton bien le plus précieux, tu as le souci constant de ta forme physique.

Article 6. La mission est sacrée, tu l'exécutes jusqu'au bout, et s'il le faut, en opération, au péril de ta vie.

(Ancienne version : La mission est sacrée, tu l'exécutes jusqu'au bout dans le respect des lois, des coutumes de la guerre et des conventions internationales et, si besoin, au péril de ta vie.)

Article 7. Au combat, tu agis sans passion et sans haine, tu respectes les ennemis vaincus, tu n'abandonnes jamais ni tes morts, ni tes blessés, ni tes armes.

Les deux textes – c'est heureux – font référence aux mêmes valeurs, l'un s'adressant au soldat (en l'occurrence, au légionnaire), l'autre le décrivant. La différence dans la personnalisation est intéressante et reflète bien une différence culturelle dans le rapport de l'homme à l'institution.

### **■ Allemagne**

#### ***Innere Führung, texte explicatif, extraits. Le citoyen en uniforme***

##### **Liberté et responsabilité**

La liberté et la responsabilité restent les critères politiques et moraux de l'*Innere Führung*. L'élément clé du concept est le modèle du « citoyen en uniforme », qui résume les objectifs de l'*Innere Führung*. Le « citoyen en uniforme », c'est la personne libre, le citoyen responsable et le militaire prêt à l'engagement. L'*Innere Führung* est l'image de marque de la *Bundeswehr* et le cœur de sa tradition.

Les exigences et principes de l’Innere Führung s’appliquent à la totalité des militaires. Ses directives et objectifs doivent être mis en œuvre dans le cadre du service quotidien, les supérieurs hiérarchiques donnant l’exemple en conduisant les hommes selon des critères modernes, ce qui signifie tenir compte de la situation sociale et politique au moment de l’accomplissement de la mission militaire.

Les militaires continueront d’avoir besoin de valeurs et de points de repère qui leur servent de soutien moral dans leur service difficile. Ils savent qu’ils protègent la dignité de l’être humain, le droit et la liberté, valeurs qu’ils devront défendre, le cas échéant, par des moyens militaires. Les valeurs ancrées dans notre constitution leur donnent une assise solide, notamment pour les nouvelles tâches que sont la prévention des conflits et la gestion des crises. L’expérience d’une maîtrise non-violente d’un conflit, comme elle est vécue dans un État de droit démocratique, constitue un soutien précieux lors d’actions de médiation entre des parties en conflit et lors d’opérations de maintien de la paix. Pour accomplir ces tâches difficiles, le militaire doit avoir des convictions assurées et disposer d’un grand pouvoir de persuasion.

Il s’agit là de la partie centrale du texte, qui explique bien sa philosophie. Il est difficile de croire que le soldat allemand se prépare au combat – en tout cas, ce n’est pas dans ce texte qu’il trouvera l’exaltation nécessaire pour dominer l’ennemi. La prudence du texte révèle une préoccupation autre que préparer le lâcher du fauve : il s’agit clairement d’affirmer le contrôle politique sur la force armée, bien plus que d’endoctriner le soldat en vue de la guerre.

## ■ Union soviétique

### **Serment du soldat soviétique**

Moi, citoyen de l’Union des républiques socialistes soviétiques, entrant dans les rangs des forces armées, je prête serment et jure solennellement d’être honnête, courageux, discipliné et vigilant, de toujours garder les secrets militaires et les secrets d’État, d’obéir aux règlements, aux ordres des supérieurs. Je jure d’apprendre avec application l’art militaire, de préserver de toutes mes forces les biens de l’armée et de la communauté, d’être fidèle jusqu’au dernier souffle à mon peuple, à ma patrie et au gouvernement soviétique. Je serai toujours prêt à défendre ma patrie et je jure, en tant que combattant des forces armées, de la défendre avec courage, adresse, dignité et fierté contre l’ennemi.

La tonalité d'ensemble est étonnamment défensive, contre-disant les intentions offensives longtemps prêtées au système soviétique. Évidemment, il est courant de se présenter en victime d'une agression, limitant ses intentions à la seule défense de la patrie. La défunte URSS n'a pas le monopole de la doctrine de la défense « préemptive », hélas.

Un aspect culturellement amusant, déjà noté, est cette référence presque maniaque au secret. Dans l'ensemble, le texte reflète une mentalité d'assiégé, toujours sur la brèche (notez la « vigilance »), assez en phase avec la *doxa* soviétique.

#### ■ Royaume-Uni

« I swear by Almighty God that I will be faithful and bear true allegiance to Her Majesty Queen Elizabeth ii, her heirs and successors and that I will as in duty bound honestly and faithfully defend Her Majesty, her heirs and successors in person, crown and dignity against all enemies and will observe and obey all orders of Her Majesty, her heirs and successors and of the generals and officers set over me. »

Note : « those who do not believe in God « solemnly, sincerely and truly declare and affirm ». »

Je jure devant Dieu Tout-puissant que je serai loyal et porterai allégeance à Sa Majesté la reine Elizabeth ii, ses héritiers et successeurs et qu'y étant par là obligé, défendrai honnêtement et loyalement Sa Majesté, ses héritiers et successeurs dans leur personne, royaume et dignité contre tout ennemi, que j'observerai et obéirai à tout ordre de Sa Majesté, de ses héritiers et successeurs ainsi que des généraux et officiers auxquels elle m'aura confié ».

Nota : Pour les non-croyants, la formule « Je jure devant Dieu Tout-puissant » est remplacée par « Solennellement, sincèrement et de bonne foi je déclare et affirme... »

#### **Armée de terre : le soldat**

Extraits du document ADP5. Compte tenu du volume des extraits, il n'en sera pas proposé de traduction.

*Selfless commitment*

On joining the Army soldiers accept an open-ended commitment to serve whenever and wherever they are needed, whatever the difficulties or dangers may be.

*Courage*

Courage – both physical and moral – creates the strength upon which fighting spirit and success on operations depend.

*Discipline*

Commanders must be certain that their orders will be carried out, and everybody must be confident that they will not be let down by their comrades.

*Integrity*

Personal integrity is essential to mutual trust, and thus to both leadership and comradeship.

*Loyalty*

Loyalty binds all ranks of the Army. It ties the leader and the led with mutual respect and trust. It goes both up and down. It transforms individuals into teams. It creates and nourishes the formations, units and sub-units of which the Army is composed.

*Respect for others*

The responsibility of bearing arms and using lethal force makes it vital that all soldiers act properly under the law and maintain the highest standards of decency and a sense of justice at all times, and to all people, even in the most difficult of conditions.

*Volunteer professionalism*

(long exposé sur la différence morale entre une armée de conscription et une armée professionnelle).

So the British Army is not a citizen army, and therefore it does not directly reflect national society like a citizen or conscript army. It concentrates rather on military effectiveness, but must understand the society on whose behalf it goes to war.

*Corps and regiment spirit*

Its key characteristics are Comradeship, Example, Pride and Flexibility.

*Leadership*

The thing that sets a good army or a good soldier apart from an effective one is its ethos, its ethical basis ; and in achieving this as in all else, leadership is the key.... the best leadership is leadership by example.

Ce texte est assez proche dans l'esprit du document de référence français, « L'Exercice du métier des armes », tout au moins dans ses conclusions. En revanche il n'est pas dialectique mais didactique. Les valeurs sont clairement exprimées, au premier degré. La clarté des principes énoncés explique sans doute l'économie d'un « code du soldat ».

### **Royal Marines : le commando**

Royal Marines Ethos = Individual Commando Spirit + Collective Group

Values

- ↳ Courage
- ↳ Unity
- ↳ Determination
- ↳ Adaptability
- ↳ Unselfishness
- ↳ Humility
- ↳ Cheerfulness
- ↳ Professional Standards
- ↳ Fortitude
- ↳ Commando Humour

*Unity*

There is a unity within the Corps that crosses all ranks and is unique to our organisation, and its outward sign is the Green Beret.

Le béret vert est quasiment érigé en valeur, ce qui n'est pas sans rappeler la sublimation du fusil chez son alter ego américain.

*Adaptability*

Our emphasis on adaptability is a product of our maritime heritage ; when the Royal Navy deploys it must achieve its mission with whatever resources are immediately available as additional support may well be weeks away. Adaptability is thus as much a part of our parent organisation's ethos as it is of our own.

*Humility*

In order to adapt and innovate it is essential that the Corps, while proud of its standards, remains sufficiently self critical – humble enough – to recognise and adopt the good practices of other institutions.

*Professional Standards*

It is only by the fierce adherence to the Royal Marines' professional standards that we will retain our operational utility as a Commando force.

*Fortitude*

Commando training is all about enduring. It is the mental stamina to continue, when everything is telling you to stop, coupled with physical fitness, that results in fortitude.

*Commando Humour*

How better to « endure » than with humour ?

*Sustaining Ethos – « Dit » Culture*

Telling stories or « spinning dits », so fundamental to life in the Corps, has become an important way of sustaining our ethos.

Ce texte des *Royal Marines* est original à plus d'un titre, comme cela a été noté en cours d'exposé. Il hésite entre la symbolique presque outrancière (le béret vert présenté quasiment comme une valeur en soi), la description des valeurs essentielles, et le renvoi pédagogique au vécu individuel du commando en formation. Hésitant entre l'anecdote et le principe supérieur, il est d'un emploi assez malaisé comme texte de référence, et semble plutôt orienté vers l'outil pédagogique.

■ États-Unis

***Army : the soldier's creed, qui décrit le soldat comme un Warrior***

Le texte remonte à 2001 et a été révisé en 2003.

The soldier's creed

I am an American Soldier.

I am a Warrior and a member of a team. I serve the people of the United States and live the Army Values.

I will always place the mission first.

I will never accept defeat.

I will never quit.

I will never leave a fallen comrade.

I am disciplined, physically and mentally tough, trained and proficient in my warrior tasks and drills. I always maintain my arms, my equipment and myself.

I am an expert and I am a professional.

I stand ready to deploy, engage, and destroy the enemies of the United States of America in close combat.

I am a guardian of freedom and the American way of life.

I am an American Soldier.

Je suis un soldat de l'Amérique.

Je suis un guerrier et un membre d'une équipe. Je sers le peuple des États-Unis et je vis les valeurs de l'armée.

Je placerai toujours la mission en premier.

Jamais je n'accepterai la défaite.

Jamais je ne laisserai tomber.

Jamais je n'abandonnerai un camarade blessé.

Je suis discipliné, endurci physiquement et mentalement, entraîné et compétent dans mes tâches et exercices guerriers. J'entretiendrai toujours mes armes, mon équipement et moi-même.

Je suis un expert et un professionnel.

Je suis toujours prêt à être déployé, à affronter et à détruire les ennemis des États-Unis d'Amérique au corps à corps.

Je suis un gardien de la liberté et de l'American way of life.

Je suis un soldat de l'Amérique.

### **US Marine Corps**

*Le marine assimilé à son fusil. Le texte est dû au major-général (général de corps d'armée) Rupertus, héros de la campagne du Pacifique, décédé en 1945.*

This is my rifle. There are many like it, but this one is mine. It is my life. I must master it as I must master my life. Without me my rifle is useless. Without my rifle, I am useless. I must fire my rifle true. I must shoot straighter than the enemy who is trying to kill me. I must shoot him before he shoots me. I will. My rifle and I know that what counts in war is not the rounds we fire, the noise of our burst, or the smoke we make. We know that it is the hits that count. We will hit.

My rifle is human, even as I am human, because it is my life. Thus, I will learn it as a brother. I will learn its weaknesses, its strengths, its parts, its accessories, its sights and its barrel. I will keep my rifle clean and ready, even as I am clean and ready. We will become part of each other.

Before God I swear this creed. My rifle and I are the defenders of my country. We are the masters of our enemy. We are the saviors of my life. So be it, until victory is America's and there is no enemy, but Peace.

Voici mon fusil. Il y en a bien d'autres comme lui, mais celui-ci, c'est le mien.

Mon fusil est mon meilleur ami. Il est ma vie. Je dois en être le maître comme je le suis de ma propre vie.

Mon fusil, sans moi, ne sert à rien. Et sans lui, moi non plus je ne sers à rien. Je dois tirer droit, plus droit que l'ennemi qui cherche à me tuer. Il faut que je le tue avant que lui ne me tue. Et c'est ce que je ferai.

Mon fusil et moi-même nous savons que ce qui compte dans cette guerre, ce ne sont pas les coups que nous tirons, ni le bruit de nos rafales ni la fumée que nous dégageons. Nous savons que ce qui compte ce sont les coups au but... lui et moi, on fera mouche...

Mon fusil est humain, tout comme moi, puisqu'il est ma vie même. C'est pour ça que je veux apprendre à le connaître comme un frère. Je connaîtrai ses faiblesses, sa puissance, ses pièces, ses accessoires, son système de visée et son canon. Je le garderai toujours propre et prêt à servir comme

moi-même je suis propre et prêt à servir. Nous ne ferons plus qu'un. C'est comme ça qu'on fera...

Devant Dieu, j'affirme ce serment. Mon fusil et moi nous sommes là pour défendre mon pays. Nous sommes maîtres de l'ennemi. Nous sommes les garants de mon existence.

Ainsi soit-il jusqu'à ce que l'Amérique remporte la victoire, et qu'il n'y ait plus d'ennemi, mais seulement la paix !

Les considérations « professionnelles », d'efficacité notamment, l'emportent nettement sur les préoccupations d'ordre éthique. Manifestement, ces deux textes sont ceux faisant le plus apparaître la différence entre *ethos* et « éthique ». Celui des marines est quasiment caricatural.

On peut légitimement s'inquiéter de l'impact d'un tel endocrinement sur la jeune recrue : si la victoire est la seule mesure des choses – victoire, rappelons-le, assurée par la destruction de l'ennemi, jusqu'au dernier – quelle limite morale le *Warrior* reconnaît-il à son action ?

De surcroît, pour l'essentiel, les valeurs présentées sont soit professionnelles (liées à la compétence) soit liées à la dynamique interne du groupe (le *team*). Il est frappant que les seuls êtres humains peuplant ces deux textes sont, soit le peuple américain, soit son camarade de combat, soit l'ennemi.

## ■ Ethos du combattant : l'exception américaine

Ainsi, par le biais de cette étude comparative nécessairement incomplète, c'est tout le style américain en guerre – *the American way of war* – qui apparaît : exaltation de la compétence personnelle et professionnelle individuelle, « absolutisation » de la victoire, absence de toute notion de mesure dans l'action.

Les textes français et britanniques adoptent un ton modéré, voire sentencieux, insistant beaucoup sur les notions de mesure, de respect d'autrui, et surtout, ils n'érigent pas la victoire en valeur absolue. On peut dire qu'il en est de même du serment du soldat soviétique. L'*Innere Führung* est le texte qui va le plus loin en ce sens, puisqu'à l'extrême, on pourrait considérer qu'il fait abstraction du combat. Aucun de ces textes n'appelle ouver-

tement, et presque joyeusement, à détruire ou à tuer – ce que les deux credo américains font sans vergogne.

Ce qui est frappant aussi, c'est l'individualisme sous-jacent à ces deux textes américains. Certes, celui de l'Army fait clairement référence à l'équipe, à l'armée elle-même, au pays. Mais lorsqu'on lit ces textes tout de suite après les deux codes français, par exemple, la différence apparaît manifeste : qui juge, en définitive, de l'adhésion aux règles énoncées ? Dans les deux credo américains, c'est le soldat qui doit être un *warrior* ou un fusil, le meilleur qui soit. Dans les deux codes français, la règle est extérieure au sujet, c'est au soldat ou au légionnaire de s'y conformer. Notons en appui de cette idée que le credo, étymologiquement, c'est « je crois », un acte individuel, intime même, alors que le code est quelque chose d'extérieur.

Est-il pertinent de s'appuyer sur deux textes extrêmement condensés pour juger de l'*ethos* et de l'éthique d'une armée ?

Nous pensons que oui, sans restriction.

En effet, la rédaction et la diffusion de tels textes résultent d'un choix délibéré, décidé au plus haut niveau. Condenser toute l'éducation du soldat en un texte facile à mémoriser, en faire un rite, quasiment un texte mystique, c'est exprimer clairement ce qu'on attend de lui.

Un officier général britannique qui a servi en Irak au sein de la coalition menée par les Américains, le brigadier Aylwin-Foster, a causé un véritable scandale aux États-Unis lors de la publication d'une analyse de la performance américaine sur ce théâtre<sup>8</sup>. Il impute ouvertement l'inadaptation de l'outil militaire américain au conflit en cours à une vision outrancièrement guerrière du métier de soldat. L'armée américaine est génétiquement programmée pour l'opération offensive et massive (ce qu'il appelle « *go kinetic* »). Citant nommément le *soldier's creed*, il relève que ce texte n'envisage qu'une seule forme d'interaction avec l'ennemi : sa destruction. Il déplore que le terme visé ne soit pas la défaite, « qui ouvrirait le champ à d'autres options, plus pertinentes politiquement ». Il note aussi

<sup>8.</sup> *Changing the Army for Counterinsurgency Operations*, in *Military Review*, novembre-décembre 2005.

« l’insularité » caractéristique de l’institution militaire américaine, repliée dans ses bases (et sur le théâtre, dans ses *compounds*).

Ce qui est frappant, en définitive, c’est la vision de la guerre que portent ces documents : une vision absolutiste, que l’on ne retrouve qu’aux États-Unis, et une vision relative, voire elliptique, partagée par quatre armées européennes, dont la défunte armée rouge, de sinistre mémoire pourtant. Autant les textes français, britanniques et allemand sont obsédés par la maîtrise de la violence, autant on n’en trouve pas « une trace » dans les deux textes américains considérés. Il y a clairement un style de guerre « à l’américaine » : un *ethos* sans référence éthique.

## En conclusion

L’objet du présent texte ne se réduit nullement au dénigrement facile de la culture militaire américaine. Pour autant, nous adhérons à la thèse du brigadier Aylwin-Foster, selon laquelle la nécessaire adaptation de l’outil militaire américain, s’il prétend l’emporter dans les nouveaux conflits, ne pourra faire l’économie d’une réappropriation de l’éthique.

À l’instar de ce que préconise Aylwin-Foster, au bénéfice de ses camarades de combat d’Irak, l’armée française, depuis Galliéni, Lyautey, et plus récemment, Bachelet et la génération récente de nos grands chefs, a renouvelé notre arsenal doctrinal et surtout moral. Ce n’est ni un luxe, ni une distraction, mais la clé du succès.

Il n’y a pas deux options, entre un *ethos* purement professionnel et une éthique éthérée qui garantirait la paix de l’âme au prix de l’acceptation de la défaite. L’éthique du combattant est au cœur de son efficacité. Les succès de court terme peuvent faire oublier ce fait, mais la caractéristique majeure du succès à court terme, c’est qu’il est généralement sans lendemain. À long terme, la victoire ne peut se construire sans base éthique. ■

**F SYNTHÈSE** MICHELYAKOVLEFF

Toutes les armées éprouvent le besoin de disposer de textes susceptibles d'inspirer et d'orienter les comportements ; il en est ainsi des puissances majeures que sont l'Allemagne, les États-Unis, la France, le Royaume-Uni et même en son temps l'Union soviétique.

Une étude comparative des textes de chacune de ces armées est particulièrement éclairante.

Au-delà des diversités de forme, elle révèle une véritable exception américaine dans la prééminence de la victoire absolue, au détriment d'une notion récurrente chez les Européens, celle de la maîtrise de la violence. ■

Traduit en allemand et en anglais.



MICHEL YAKOVLEFF

## THE FOUNDATIONS OF MORALE AND ETHICS IN THE ARMED FORCES: SOME REVEALING VARIATIONS AMONG CLOSE ALLIES

English translation

ETHOS AND ETHICS, THOUGH THEY SHARE THE SAME ROOT, ARE NOT THE SAME. "ETHICS" MAY BE DEFINED AS THE SCIENCE OF MORALS AND THEIR OBJECT IS TO DISTINGUISH GOOD FROM EVIL. THE ETHOS OF A GROUP IS THAT SET OF VALUES WHICH IT CLAIMS AS ITS OWN, WITHOUT PREJUDGING THEIR ETHICAL VALUE. WE INTEND TO DISCUSS ETHOS AS DEFINED BY SOME ARMIES, ACKNOWLEDGING THEY GENERALLY CONFORM TO ETHICS BUT WITHOUT BEING SUBSUMED IN ETHICS, INSOFAR AS THEY ALSO PURSUE FUNCTIONAL VALUES—SUCH AS EFFICIENCY—WHICH HAVE MORAL IMPLICATIONS BUT DERIVE FROM OTHER CONSIDERATIONS.

Every human institution develops a professional ethos. The military profession depends on a specific ethos responding to the exigencies of force and, in particular, the "mastery" of force. A quick glance at a number of reference texts in France, Great Britain, Germany, the United States and the former Soviet Union does point to significant variations, to the degree one wonders if these military institutions actually do the same job.

Thus ethos and its official representations provide us with exceptional insight into the mentality and culture of these armies and, more specifically, their attitude to violence. Based on the presumption that a unit will reflect its education, then a critical assessment of the values it claims does point to most revealing differences.

We intend to discuss the point thus:

↳ to start with, the way ethos is defined and taught happens to be very different from one institution to the other – there-

fore a quick glance at form, before substance, will shed an early light on the topic

- ↳ turning then to substance, it appears the values as expounded point to a degree of universality, although here again the angle can be quite different
- ↳ but most of all, there is an American exception, especially when considering the ethical implications of an extreme "warrior" ethos.

*The discussion will focus on land forces, irrelevant of service. When available, we have taken into account the most basic documents available to the soldier. Otherwise, we have used regulation or descriptive texts, trying to cite them in context.*

*Thus, for the French Army, the focus will be on the Soldier's Code (code du soldat de France) and, given its different recruitment necessitating a specific body of ethical education, the Legionnaire "Code of Honour" (hereafter "code du soldat" and "code Légion")<sup>1</sup>. For the United States, the reference texts are the us Army "Soldier's Creed" and the us Marine Corps "Marine Creed" (hereafter "Soldier's Creed" and "Marine Creed"). The Soviet Union had an Oath of the Soviet Soldier (hereafter "Soviet Oath").*

*These texts are offered in full in section "A Characterisation by Country".*

*For the United Kingdom we have turned to ADP5 The Military Covenant (Army – hereafter "Covenant")<sup>2</sup> and "the Royal Marines Ethos" (hereafter "RM Ethos"). For Germany, an explanatory text on Innere Führung (hereafter Innere Führung).*

*Extracts are offered and discussed in section "A Characterisation by Country".*

*The author does not disregard other existing documents nor does he consider that the full body of ethos and ethics considered relevant by each nation or service is made available through the texts analysed. Yet he does contend that the most symbolic and readily available publications presumably embody the main topics deemed essential in the eyes of promulgating authorities.*

## ¶ The formalisation of ethos: major variations

Ethos is a concept that needs to be understood throughout the organisation. The way the military institutions we will look at actually educate their soldiers provides us with a first series of conclusions.

1. Let us remind readers who may be unaccustomed to the French military establishment that the Foreign Legion is part of the Army, the only difference being in the peculiarities of recruitment and statutes.

2. The Covenant includes the text of an Oath.

## ■ Three layers of documents

It appears ethos is defined in three layers of doctrinal material:

- ↳ a philosophical approach, which may be intellectually rewarding but has little impact on lower echelons or in a real operational environment, subject to the friction and ambiguity of war
- ↳ an approach by regulation, either prescriptive or proscriptive, which eschews the underlying philosophy but offers a clear and applicable line of conduct
- ↳ a symbolic approach – not to say ritualistic – which may be directly applicable to those who are immersed in action but sometimes falls victim to caricature.

All the armies and organisations we will study have developed a body of regulations that define and clearly delineate what is expected from their members. Let us take this for fact which does not require further evidence. These regulations incorporate the laws of armed warfare which may be construed as legally binding manifestations of the ethics relevant to the profession of arms.

As an observation, let us state that these regulations are not solely interested in the ethical aspects of the profession but tend to expand on other functional considerations. Thus all prescriptions and proscriptions based on ethical considerations are available in writing, but they are intermingled with a variety of other values whose core justification is not ethical, or only remotely so. Ethos is an overarching concept subsuming ethics.

Though this study does not claim to be exhaustive, it appears that not all the organisations we are dealing with here have produced reading material of a philosophical nature underpinning the regulatory framework. France and Germany definitely have. The British Army provides us with a more restrictive document, a long chapter of ADP5, "Soldiering—The Military" Covenant, which identifies and elaborates on the "values and standards of the Army" in discursive form, whereas the comparable French document tends to be dialectic. The same applies to the Royal Marines with a shorter text.

At the other end of the scale, differences are very visible because the necessity to provide the average trooper with a condensed discourse tends to simplify the argument, sometimes to the point of caricature.

The most symbolic documents are the Legion Code of Honour, the French Soldier's Code, the Oath of the Soviet Soldier, the American Soldier's Creed. We will have a closer look later. Of the organisations studied, only the German Army appears not to have a boiled-down code or equivalent one-sheet paper.

It seems only the French Army has endeavoured to cover the whole range of products, with a philosophical capstone document, a full set of regulations and, at the lower end, a "Soldier's Code".

#### ■ Addressing the Soldier

When considering the texts written for the soldier, forms also differ in the address.

Both the Soviet and the British Oath start with "I": "I, as a citizen of the Soviet Union...", or (for the UK) "I swear by almighty God...". The same applies to the Soldier's Creed of the US Army: "I am an American soldier."

In its Code of Honour, the Foreign Legion speaks directly to the legionnaire: "Legionnaire, *you* are a volunteer..."

The French Army uses the third person: "In the service of France, the soldier is fully committed... *He* acts with honour..."

The US Marine Corps uses "we" because of the close association of man and rifle: "This is my rifle... *My rifle and I* are the defenders of my country. *We* are the masters of our enemy."

#### ■ Ethos and ethics: an uncertain link

The French Army capstone text<sup>3</sup> does not even try a precise definition of ethos, although it is discussed at length. As for ethics, the angle is dialectic more than didactic. Understanding the ethics of the profession of arms is expected as a result of a thorough reading and meditation of the "fundamentals and principles of the profession of arms".

3. « L'Exercice du métier des armes dans l'armée de terre, fondement et principes », *État-major de l'armée de terre*, 4 janvier 1999.

The comparable British Army text does define "the ethos of the Army—its characteristic spirit—which can be defined as: "That spirit which inspires soldiers to fight. It derives from, and depends upon the high degrees of commitment, self-sacrifice and mutual trust which together are essential to the maintenance of morale" (Covenant). What we would call "ethics" remains implicit, underlying other "professional" values such as efficiency and competence which are not intrinsically ethical.

Another significant finding is the use of the word "honour": both French texts ("code Légion" and "*code du soldat*") use it, but it is not to be found in the Soviet Soldier's Oath, in both American "Creeds" (Army and Marine Corps), in the British Oath, nor in the lengthy explanation of the German concept of *Innere Führung*. Incidentally, the word is displayed on all French regimental standards: *honneur et patrie*, as well as on all ships of the Marine nationale: *honneur, patrie, valeur, discipline*.

## ■ Fundamental Values

Turning now to substance: the values themselves, we will distinguish individual values from collective values, a classification borrowed from British publications. In passing we will note significant variations in the implicit moral link between the soldier and his institution of reference (the core group, the corps, the service, the state or government, the fatherland...).

We will use a plurality of documents, ranging from the philosophical level down to the creed.

### ■ Individual values

#### Discipline

Discipline is obviously important, but references are sometimes oblique, or even implicit. The relationship between discipline and hierarchy is more or less explicit.

The French Army is very explicit. Article 4 of the "*code du soldat*" reads thus: "*He obeys orders, in full compliance with the laws and customs of armed warfare and international conventions.*" The Legionnaire Code of Honour says, in article 3: "*Respectful of the Legion's traditions, honouring your superiors, discipline and comradeship are your strength, courage and loyalty your virtues.*" We

are also reminded of the famous words of a previous version of military regulations which started with: "Discipline being the source of the strength of an army...". The philosophical text of reference, "*L'Exercice du métier des armes*", exposes at length the link between discipline and legitimacy.

The Soldier's Creed of the US Army says: "*I am disciplined*, physically and mentally tough, trained and proficient in my warrior tasks and drills."

Thus the (now extinct) Soviet soldier, in the opening words of his Oath: "I solemnly pledge to be honest, courageous, *disciplined* and vigilant... to obey regulations and orders from superiors".

Three services are curiously reluctant to provide such a formal expression of discipline. The *Bundeswehr* appears not even to use the word, as the core concept of *Innere Führung* addresses the "citizen in uniform, that is to say, a free person, a responsible citizen and a ready military". The same text also demands exemplarity from its leaders. We are thus led to consider discipline as resulting from a sense of freely obtained responsibility, without the word itself being stated.

The British Royal Marines seem to consider that discipline need not be expounded as soon as the commando has bought into the corps spirit. As for the American Marine, his Creed is so imbued with a mystical link between man and rifle that the matter of discipline need not be raised... Maybe discipline is taken for granted when man is virtually embodied in his weapon.

We may say that discipline is explicit and self-standing (France, British Army, USSR, US Army), relative (Germany), allusive (Royal Marines, US Marine Corps).

### **Loyalty**

Obviously a cardinal virtue in the eyes of the employer. Yet things are not that simple: who is the object of the soldier's loyalty?

All texts mention the State, Nation, Crown. At a subordinate level, not all are explicit about the service (no direct mention in *Innere Führung* and Marine Creed). The closest ring of loyalty is very differently characterised: "the team" (US and French Armies), "brotherhood/family" (Foreign Legion), "formations, units and sub-units" (British Army), "the corps" (Royal

Marines), with no mention whatsoever found in the Marine Creed, *Innere Führung* or the Soviet Oath.

### **Courage**

Courage is obviously a military virtue. All the texts we have studied exalt courage... except for both American texts which content themselves with preparing their charge to the hardships of battle.

An edifying variant is offered by the Royal Marines, who promote "fortitude", the ability to endure adversity – and even enlist humour as a required characteristic within the Corps, which may be mildly surprising until we remember this is in a British context.

### **Professional Values**

These are values conducive to effectiveness in action (not necessarily in battle). Almost all texts under consideration are extremely vocal when it comes to upholding professional efficiency – although we may note this has nothing to do with ethics. *Innere Führung* stands alone in not singling out professionalism *per se* from the overall competency expected from any servant of the State.

Both British texts are prolific in this respect, the French and Soviet texts appear relatively subdued, and both American texts are almost exalted in their brevity.

Professionalism is manifested in the general preoccupation with physical, moral and intellectual development. "Adaptability" and "initiative" are considered worthy of mention only in the Western European institutions, which may reflect on their relative size when compared with more massive organisations. The weapon as such is often mentioned, presumably because it is a distinct military attribute – to the point of being the object of a ritual in the US Marine Corps.

Given the overall consensus on professional values we will refer the reader to the extracts for further consideration.

### **Integrity, Honesty**

Since the essence of military duty is disinterested service, honesty in all its guises (moral, material) obviously stands

out. Yet this individual value is not always singled out, possibly because it can be considered a natural consequence of loyalty and discipline, values which elicit forceful mention in their own right. Thus both French texts remain allusive on this count, like *Innere Führung*. Both British texts (Covenant and RM Ethos) are very explicit, as well as the Soviet Oath. None of the American creeds (Army and Marine Corps) even mention the topic. Yet we all know how fierce are the regulatory environment and practice in the United States military: it may be integrity is so prevalent in another context that it need not be mentioned in the combatant ethos.

### Respect

We take the word as addressing respect for someone "exterior to the institution", since loyalty will effectively deal with this concern internally. The way this value is exposed is very relevant because the outsider is often the enemy. Respect for the enemy has clear ethical implications.

*Innere Führung* is most demanding when dealing with responsibility. Democratic values and human dignity are fundamental and the German soldier is expected to protect "the dignity of the human being" with no distinction whatsoever. There is scant chance of serious reading opening the gates of barbarity...

Although they are short, both French Codes delve extensively on this notion of respect. Thus article 3 of the "code du soldat": "Master of his force, he respects the adversary and is very careful to spare the population." Also article 9: "He is open to the world and society at large and respects differences". The "Legion Code" is even shorter (seven articles) and focuses on the enemy: "In battle you fight without passion or hatred, you respect the defeated enemy..." .

The Soviet Oath does not worry about the well-being of the enemy, but covers "the belongings of the army and the community", which may be construed as preserving the population (if friendly).

The British Army text (Covenant) provides extensive comments on the importance of respect, due to all human

beings, including, quite explicitly, the enemy. This is not only considered a moral obligation but an operational imperative in its own right. Yet again the Royal Marines stand out in presenting respect for the enemy and non-combatants as natural consequences of the "humility" inherent to the corps.

None of the American Creeds mention respect for the enemy. When mentioned, he is an opponent to be destroyed, period. We will come back to this later.

### **Mission**

The mission is sacred, as everyone will admit. "The mission" is generally presented as an absolute – the primary justification of any fighting force – and often paired with its attendant cost: "sacrifice", "selfless service". *Innere Führung* is quite allusive in this respect, probably because it subsumes commitment to the mission in the inclusive notion of responsibility of the citizen in uniform.

Both French codes formulate the point unambiguously: "The mission is sacred; you carry it out, if necessary, at risk of your own life" (Legion Code). "He executes his mission with the will to win and prevail, if necessary, at risk of his own life" (*code du soldat*). The capstone educational text, "*L'exercice du métier des armes, Fondements et principes*", delves at length with the laws and customs of armed warfare. The French soldier is explicitly warned about the difference between "the mission is sacred" and "the mission justifies anything".

The Soviet Oath does not even mention the word but clearly demands sacrifice, which the glorious history of the Red Army vindicates convincingly.

Both British texts prefer the word "duty" and, just like the Soviet Oath, "selfless commitment", which seemingly imply that the mission will be pursued to the end.

The Soldier's Creed is very clear: "I will always place the mission first". This wording is very similar to the French. Here again the Marine Creed stands out – probably because being considered a weapon, the mission is taken for granted. However the Marine states that "We will hit", which may be a close substitute to "I will carry out my mission".

## ■ Collective Values

### Camaraderie, *Esprit de corps*<sup>4</sup>, Tradition

Both British texts talk extensively about these values, which will not unduly surprise us.

The Soviet Oath is silent on this point and only recognises higher collectives such a fatherland, State, armed forces. Soviet military culture never promoted specific identities conducive to *esprit de corps*, even when Stalin re-instated the distinction of "Guard" unit in recognition of acts of collective heroism. Soviet ethos definitely eschewed an intermediate level of loyalty between soldier and state.

*Innere Führung* abides by a similar logic, the citizen in uniform, which, incidentally, is not the same thing as the soldier citizen. Individual responsibility comes first and foremost.

Both French texts highlight the importance of *esprit de corps* (there is a specific textbook of same ranking as "*L'exercice du métier des armes*". The "*code du soldat*" mentions the regiment and the Army, the Legion Code treats the Legion as a family.

The Soldier's Creed broaches the subject twice, depicting the soldier as "member of a team" and making him pledge "never [to] leave a fallen comrade". This alludes to the "primary group", a notion in vogue with American sociologists, but quite disconnected from *esprit de corps* as the French see it.

The Marine Creed seems to have interiorised *esprit de corps* to such a point no further mention is necessary. Exaltation of the Corps spirit is such an obsession during boot camp that the Creed can do without.

### Hierarchy, Command

Both British texts deal extensively with hierarchy and, most of all, with style of command (mission command), presented as a value in itself.

The US Army has long expounded its vision in a specific Field Manual about "Leadership". *Innere Führung* also promotes "mission command".

Of both French codes, only the Legion Code is very explicit about the leader (the chief), whereas the "*code du soldat*" remains implicit. That said, the reference text (*L'Exercice du métier des armes*) devotes a whole chapter to the matter and "style of command" is addressed in a specific reference publication.

4. Incidentally, we may note that *esprit de corps* is a concept so « French » that a translation is not available in English.

The Soviet Oath, as noted earlier, demands discipline but has no option about style of leadership. On the other hand it is quite preoccupied with the preservation of "State and military secrets", a concern which does not appear to fire the imagination of the Western doctrinal community.

### **Attitude, Image of the Institution**

Both French codes are short and yet spare time to talk about the attitude expected from the soldier. The "*code du soldat*" takes various angles on the matter: "member of a tight and fraternal team", "considerate to others", "open to the world and society at large, he is respectful of differences", "he expresses himself cautiously so as not to undermine the neutrality of the services in matters of philosophy, politics and religion", "he is, always and everywhere, an ambassador". In four articles out of eleven, the "*code du soldat*" is also a treatise on *savoir-vivre*.

The Legion Code is even shorter (seven articles) yet it is even more moralising: "Proud of your status as a legionnaire, you will display this pride, by your turnout, always impeccable, your behaviour, ever worthy, though modest, your living-quarters, always tidy." Only in France would elegance be considered a military virtue, apparently...

The British texts are longer and can afford to develop the theme. Royal Marines must display "humility", not for its moral virtue but as an operational imperative: "In order to adapt and innovate it is essential that the Corps, while proud of its standards, remains sufficiently self, critical – humble enough – to recognise and adopt the good practices of other institutions".

The Army Covenant uses the very strong word of "decency", which sets a very high standard of behaviour for the soldier.

The *Bundeswehr*, via *Innere Führung*, also places great emphasis on the values pertaining to the citizen in uniform, his political neutrality, and also his ability to operate in a multinational environment and hence his understanding of other cultures.

The Soviet Oath and both American Creeds have nothing to say about how the soldier behaves, out of combat.

### **Victory**

Victory is not a value of its own but the soldier's ethos is incomprehensible without some reference to the notion.

The Soviet Oath does not use the word. The soldier pledges to "spare no effort to preserve army and community" and swears to defend the motherland.

In both British texts the soldier pledges to "defend" his country (the Crown). But nowhere is he required to prevail. In the same vein, *Innere Führung* does not consider victory to be an integral part of military status. Not even defence, actually, which may indicate that the nature of *Innere Führung* is social rather than military.

Both French codes are more demanding in that respect: the French soldier "carries out his mission with the will to win and prevail". In essence, an obligation of means more than ends. Neither is the Legionnaire committed to victory (though we already noted that he was expected to respect the vanquished enemy).

Both American texts stand out in postulating that the object of military activity is victory and even more, the utter destruction of the enemy. Thus the Soldier's Creed "[stands] ready to deploy, engage, and destroy the enemies of the United States of America in close combat". We may note, in passing, that this creed contradicts directly and massively a doctrine based on stand-off warfare.

As for the Marine, he also "defends" his country, but with the foremost preoccupation of being on target ("We will hit") and to be so indefinitely until such time as "victory is America's and there is no enemy". A tendentious reading of such an article of faith could credit the Marine Corps with abiding by a doctrine of extermination.

### Who Fights?

The word used to characterise the combatant is by far the most revealing information.

In France, texts refer to the soldier or the legionnaire. In both cases, designating the man also designates the group: one is a "soldier" because he is "*à la solde de*", i.e., "in the pay of", and the other is a legionnaire by virtue of being part of the Legion. Both words amalgamate individual and group.

In Germany, *Innere Führung* addresses the citizen in uniform. Semantically, the citizen prevails over the military.

In the United Kingdom, the words used – soldier and commando – are exact counterparts to French terms.

In the Soviet Union, it was the Soviet soldier who took the oath – in this case the term has a political underpinning.

In the United States of America, the Soldier's Creed defines him as a Warrior (note the upper case). Insofar as his sole activity seems to be the destruction of the enemies of the United States, there is not much of a step to take to turn him into a Terminator.

The ultimate logic behind this inclination is to be found with the Marine Corps, whose Creed considers the Marine (the word itself is not even used) to be one with his rifle (used eight times). In other words, and without abusing the text, the Marine sees himself as a weapon and his ethos deals exclusively with perfecting this weapon, in utter abstraction of any other consideration, ethical in particular.

## ■ A Characterisation by Country

A full reading of the texts provides some insight into different cultures.

The shorter texts (creeds, codes, oaths etc) may be read *in extenso*. For the longer ones (British and German) we have selected the most significant extracts.

### ■ France

#### **Army: the soldier of France**

In the service of France, the soldier is fully committed at all times and places.

He carries out the mission with the will to win and prevail, if necessary, at risk of his own life.

He is master of his force, respects the opponent and makes sure to spare the population.

He obeys orders in due respect of law, the rules of armed warfare and international conventions.

He uses his initiative and adapts to all circumstances.

As a professional soldier, he keeps himself fit intellectually and physically and develops his competence and moral stamina.

As a member of a tight and fraternal team, he acts with honour, openness and loyalty.

Considerate for others and determined to overcome, he works for a cohesive and dynamic unit.

He is open to the world and the larger society and is respectful of differences.

He expresses himself cautiously so as not to undermine the neutrality of the services in matters of philosophy, politics and religion.

Being proud of his commitment, he is, always and everywhere, an ambassador of his regiment, of the Army and of France.

### Foreign Legion: the legionnaire

Note the word "honour" in the Code of Honour

Legionnaire: you are a volunteer serving France faithfully and with honour. Every Legionnaire is your brother-at-arms, irrespective of his nationality, race or creed. You always show the tight solidarity that binds members of the same family.

Respectful of the Legion's traditions, attached to your superiors, discipline and comradeship are your strength, courage and loyalty your virtues. Proud of your status as a legionnaire, you will display this pride, by your dress, always impeccable, your behaviour, ever worthy, though modest, your living-quarters, always tidy.

As an elite soldier, you will train with rigour, you will maintain your weapons as your most precious possession, you will keep your body fit and trim.

The mission is sacred, you will accomplish it to the end and, in operations, at risk of life.

In combat, you will act without passion or hatred; you will respect the vanquished enemy and will never abandon neither your wounded nor your dead, nor will you under any circumstances surrender your arms.

Both texts, as could be expected, refer to the same values. There is a difference though, in that one addresses the soldier (the Legionnaire), the other describes him.

### Germany

#### *Innere Führung, excerpts*

The citizen in uniform.

##### *Liberty and Responsibility*

Liberty and responsibility remain the political and moral criteria underpinning *Innere Führung*. The key concept is the model of a "citizen in uniform" which sums up the objective of *Innere Führung*. The "citizen in uniform" is a free person, a responsible citizen and a military ready to fight. *Innere Führung* is the trademark of the Bundeswehr and the heart of its tradition.

The exigencies and principles of *Innere Führung* apply to all military personnel. Its directives and objectives must be pursued in the course of daily service, with higher ranks setting the example by leading their men in accordance with modern criteria, which implies taking into account the social and political situation prevailing at the time of the military mission.

All military personnel will continue to require values and bearings to provide moral support in their difficult service. They know they protect the dignity of the human being, the rule of law and freedom, values which they will have to defend, if necessary, by military means. The values set in our constitution will provide them with a firm foundation, especially when addressing the new tasks of conflict resolution and prevention of crises. Having first-hand experience of non-violent resolution of a conflict, as occurs daily in a democratic State, is of precious support when mediating between parties in conflict and during peace keeping operations. In order to carry out these demanding tasks, the military must rely on strong beliefs and have great power of persuasion.

This excerpt is the central part of the text and the most explicit in terms of its philosophy. It may be difficult to imagine the German soldier preparing for a fight – at any rate, this is not the text to provide him with the degree of exaltation necessary to prevail. In its caution, the text reveals a preoccupation quite apart from unleashing the dogs of war: clearly its aim is to affirm political control over the military, much more than indoctrinating the soldier in view of war.

## ■ Soviet Union

### **Soviet Soldier Oath**

I, a citizen of the Union of Soviet Socialist Republics, as I join the ranks of the armed forces, take this oath and solemnly pledge to be honest, courageous, disciplined and vigilant, always to keep the State and military secrets, to obey regulations and orders from my superiors. I pledge to learn military art in earnest, to do my very best to preserve the belongings of the army and community, to be true, up to my last breath, to my people, my motherland and the Soviet government. I will always stand ready to defend my motherland and I pledge, as a combatant of the armed forces, to defend it with courage, skill, dignity and pride against the enemy.

The overall tone is surprisingly defensive, despite the offensive intentions long attributed to the Soviet system. Granted, there is nothing new in presenting oneself as a victim of aggression whose sole intent is the preservation of the motherland. The former Soviet Union had no monopoly on the doctrine of pre-emptive defence.

One cultural aspect, already noted, is the obsessive reference to "secrets". It dovetails with a siege mentality (also note the call to "vigilance") which is in line with Soviet *doxa*.

#### ■ United-Kingdom

"I swear by Almighty God that I will be faithful and bear true allegiance to Her Majesty Queen Elizabeth ii, her heirs and successors and that I will as in duty bound honestly and faithfully defend Her Majesty, her heirs and successors in person, crown and dignity against all enemies and will observe and obey all orders of Her Majesty, her heirs and successors and of the generals and officers set over me."

Note: those who do not believe in God "solemnly, sincerely and truly declare and affirm".

#### **Army: the soldier**

Excerpts from ADP5.

"Selfless commitment"

On joining the Army soldiers accept an open-ended commitment to serve whenever and wherever they are needed, whatever the difficulties or dangers may be.

"Courage"

Courage – both physical and moral – creates the strength upon which fighting spirit and success on operations depend.

"Discipline"

Commanders must be certain that their orders will be carried out, and everybody must be confident that they will not be let down by their comrades.

"Integrity"

Personal integrity is essential to mutual trust, and thus to both leadership and comradeship.

"Loyalty"

Loyalty binds all ranks of the Army. It ties the leader and the led with mutual respect and trust. It goes both up and down. It transforms individuals into teams. It creates and nourishes the formations, units and

sub-units of which the Army is composed.

"Respect for others"

The responsibility of bearing arms and using lethal force makes it vital that all soldiers act properly under the law and maintain the highest standards of decency and a sense of justice at all times, and to all people, even in the most difficult of conditions.

"Volunteer professionalism"

So the British Army is not a citizen army, and therefore it does not directly reflect national society like a citizen or conscript army. It concentrates rather on military effectiveness, but must understand the society on whose behalf it goes to war.

"Corps and regiment spirit"

Its key characteristics are Comradeship, Example, Pride and Flexibility.

"Leadership"

The thing that sets a good army or a good soldier apart from an effective one is its ethos, its ethical basis; and in achieving this as in all else, leadership is the key.... the best leadership is leadership by example.

The text (in full) is quite similar to comparable French publications, although it is descriptive when the French one adopts a dialectical approach.

### **Royal Marines: the commando**

Royal Marines Ethos = Individual Commando Spirit + Collective Group Values

- ↳ Courage
- ↳ Unity
- ↳ Determination
- ↳ Adaptability
- ↳ Unselfishness
- ↳ Humility
- ↳ Cheerfulness
- ↳ Professional Standards
- ↳ Fortitude
- ↳ Commando Humour

"Unity"

There is a unity within the Corps that crosses all ranks and is unique to our organisation, and its outward sign is the Green Beret.

"Adaptability"

Our emphasis on adaptability is a product of our maritime heritage; when the Royal Navy deploys it must achieve its mission with whatever resources are

immediately available as additional support may well be weeks away. Adaptability is thus as much a part of our parent organisation's ethos as it is of our own.

"Humility"

In order to adapt and innovate it is essential that the Corps, while proud of its standards, remains sufficiently self critical – humble enough – to recognise and adopt the good practices of other institutions.

"Professional Standards"

It is only by the fierce adherence to the Royal Marines' professional standards that we will retain our operational utility as a Commando force.

"Fortitude"

Commando training is all about enduring. It is the mental stamina to continue, when everything is telling you to stop, coupled with physical fitness, that results in fortitude.

"Commando Humour"

How better to 'endure' than with humour ?

"Sustaining Ethos" – "Dit" Culture

Telling stories or "spinning dits", so fundamental to life in the Corps, has become an important way of sustaining our ethos.

The Royal Marines seem to enjoy wrong-footing readers who would be looking for straightforward explanations, whenever it has an opportunity for paradox.

■ **United States of America**

**Army: the Warrior**

*The Soldier's Creed*

I am an American Soldier.

I am a Warrior and a member of a team. I serve the people of the United States and live the Army Values.

I will always place the mission first.

I will never accept defeat.

I will never quit.

I will never leave a fallen comrade.

I am disciplined, physically and mentally tough, trained and proficient in my warrior tasks and drills. I always maintain my arms, my equipment and myself.

I am an expert and I am a professional.

I stand ready to deploy, engage, and destroy the enemies of the United States of America in close combat.

I am a guardian of freedom and the American way of life.

I am an American Soldier.

## US Marine Corps: the rifle

### *Marine Corps Creed*

This is my rifle. There are many like it, but this one is mine. It is my life. I must master it as I must master my life. Without me my rifle is useless. Without my rifle, I am useless. I must fire my rifle true. I must shoot straighter than the enemy who is trying to kill me. I must shoot him before he shoots me. I will. My rifle and I know that what counts in war is not the rounds we fire, the noise of our burst, or the smoke we make. We know that it is the hits that count. We will hit.

My rifle is human, even as I am human, because it is my life. Thus, I will learn it as a brother. I will learn its weaknesses, its strengths, its parts, its accessories, its sights and its barrel. I will keep my rifle clean and ready, even as I am clean and ready. We will become part of each other.

Before God I swear this creed. My rifle and I are the defenders of my country. We are the masters of our enemy. We are the saviors of my life. So be it, until victory is America's and there is no enemy, but Peace.

Professional considerations – of efficiency in particular – clearly override ethical preoccupations. Here are two texts that underscore most tellingly the difference between "ethos" and "ethics". In that respect, the Marine Creed verges on caricature.

One can honestly express some concern about the impact of such indoctrination of young recruits: if victory is the only measure of things – and victory is portrayed as the destruction of the last enemy – then what kind of moral limitation will the Warrior acknowledge ?

Moreover, for the most part, the values here are either professional (in relation with proficiency) or pertain to the inner dynamics of the group (the team). The only human beings mentioned in both texts are, either the American people, or the comrade, or the enemy.

## ■ The Combatant Ethos and an American Exception

Having started with a comparative study – admittedly far from exhaustive – we have come to assess styles in war. It appears that the American way of war is quite apart from the others, in its exaltation of "individual" professional competence, the absolute

concept of victory, and the absence of any reference to restraint in action.

The British and French texts are more moderate, not to say sententious, as they insist on notions such as restraint, respect, and most of all, they do not glorify victory as the ultimate value. The same can be said of the Soviet oath. *Innere Führung* is the text that goes furthest in that direction, to the point of forgetting about battle. None of these texts openly calls for destruction or killing of the enemy, whereas both American creeds are quite forthcoming in that respect.

What is also surprising is the underlying individualism of both American texts. Granted, the Soldier's Creed makes clear reference to the team, to the Army itself, to the country. Yet when one reads these texts immediately after the French ones, for example, the difference in tone is manifest: who will bear judgment? In both American creeds, the soldier is called upon to become the best Warrior or rifle. In both French codes, the rules are external to the object, it is up to the soldier or the legionnaire to act in conformity. We may also note that, etymologically speaking, "creed" means "credo", "I believe", an individual and intimate act, whereas a "code" is outside its object.

Is it relevant to use extremely condensed texts to bear judgment on the ethos and ethics of an army?

We believe so, unreservedly.

Writing and promulgating such texts are results of deliberate decisions at the highest level of command. If that level has decided to condense the essence of its soldier's education into such a text, to the point of making a ritual out of it, then that is a clear statement of what the command expects of its charge.

A British officer, Brigadier Aylkwin-Foster, caused quite a stir in publishing his assessment of American performance in Iraq, in 2005<sup>5</sup>. He saw a link between inadaptation of the American military tool in that conflict and an extreme warrior vision of the military profession. He considered the American military to be genetically programmed for massive offensive

5. *Changing the Army for Counterinsurgency Operations*, in *Military Review*, November-December 2005.

operations (what he called "to go kinetic"). Citing the Soldier's Creed, he noted that the only interaction with the enemy is his destruction. He deplored that the word chosen was not "defeat", which would have allowed for other options, more relevant politically.

A surprising conclusion of this comparative study is that the "absolute" vision of war exists only within the American military, whereas all European armies considered share a more "relative" vision – even the much unregretted Red Army. All British, French and German texts are obsessed with restraining the use of force. There is no single trace element in both American texts. It appears there is a clear "American way of war", with a strong professional ethos but no ethical reference.

## In conclusion

We did not start this comparative study with the intent of aiming easy shots at American military culture. Yet we agree with Brigadier Aylwin-Foster when he suggests that the American military institution will have to rediscover some ethical foundations.

The French military establishment has a long tradition since Gallieni, Lyautey and the more recent generation of generals who have reinvigorated the doctrinal and ethical arsenal. This is neither luxury nor distraction, but the key to success.

There is no alternative, between a purely professional ethos on the one side, and lofty ethical considerations that will bring comfort to the soul but at the cost of defeat on the other. The ethical foundation of a combatant is at the core of his military efficiency. Short term success can not brush away this fact, simply because a major characteristic of short term success is that it generally has no tomorrow.

In the long run, victory can not prevail without sound ethical foundations. 



**L POUR NOURRIR LE DÉBAT**





PIERRE GARRIGOU GRANDCHAMP

*Général de corps d'armée, commandant de la formation de l'armée de terre*

## ÉTAT MILITAIRE ET SENS POLITIQUE : UNE NÉCESSAIRE DÉSINHIBITION

L'IMAGE DU MILITAIRE DANS LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE EST BONNE. CE CONSTAT SATISFAISANT NE RASSURE PAS SUR LA CAPACITÉ DE L'OFFICIER À COUVRIR LA TOTALITÉ DU CHAMP DONT UN SERVITEUR DE L'ÉTAT DOIT AVOIR LA MAÎTRISE : RESPONSABLE DE L'ACTION MILITAIRE, DEVRAIT-IL SE BORNER À SA MISE EN ŒUVRE ?

Les devoirs de conseil et de parole ne font-ils pas intrinsèquement partie d'une capacité de participation au processus décisionnel en matière de défense ? Cantonnés à l'action, nombreux se satisfont du rôle de bras armé ; tout aussi nombreux sont les militaires qui estiment que leur devoir et leur capacité sont autres : ils aspirent, sans le formuler clairement, à une reconnaissance d'une place différente pour le soldat, l'état militaire<sup>1</sup> étant conçu comme porteur d'une énergie spécifique, fondée sur une légitimité incontestable, et qui aurait vocation à mieux participer au concert du pouvoir<sup>2</sup>.

Aspirer sans formaliser, affirmer sans étayer, sont vains. Si la capacité se fonde d'abord sur la compétence, c'est-à-dire avant tout sur le travail et sur l'expérience, il n'est pas inutile de réfléchir au contexte de cette interrogation existentielle. D'où venons-nous ? Quels sont les enjeux ? Les fondements institutionnels et philosophiques d'une telle ambition sont-ils assurés ?



### Déserter la scène

#### ■ Une longue tradition de soumission au pouvoir politique...

Ce que le duc de Saint-Simon vécut comme la domestication des Grands n'était que l'achèvement d'un long processus, legs dont la monarchie fit cadeau à la république. Dans le droit fil de l'affirmation progressive de l'autorité de l'État, en la

1. On aura compris que l'expression « état militaire » ne définit ni une forme de gouvernement, ni un ordre de la société, encore moins une donnée sociale statique, mais l'appartenance à un corps de l'État, responsable de la mise en œuvre d'un des principaux pouvoirs régaliens.
2. L'auteur reconnaît avec plaisir sa dette envers ceux dont les entretiens renouvelés ont nourri cette réflexion : le général d'armée Jean-Louis Georgelin, depuis les mémorables débats de la 57<sup>e</sup> promotion de l'École supérieure de guerre, le général d'armée Jean-René Bachelet, son chef et prédécesseur à la tête du Commandement de la formation de l'armée de terre, et Henri Hude, professeur aux Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, responsable du pôle éthique et déontologie.

personne du souverain capétien, responsable du bien public et déléguataire à cet effet du pouvoir temporel, la création d'une armée permanente sous Charles VII marqua le premier temps de la constitution d'un état militaire, ordonné au bien commun, ne dépendant que de l'État, et soumis à l'autorité légitime. Après de nombreux épisodes éruptifs, la bronca de ceux qui, naturellement disposés à servir sous les armes, estimaient être investis d'une légitimité particulière donnant droit à la participation directe au pouvoir, fut définitivement matée lors de la Fronde.

Dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, cette nécessaire obéissance était intérieorisée et, malgré les troubles de la Révolution, la tradition de l'armée française se nourrit dorénavant de ce devoir d'obéissance. Il trouva une expression lapidaire dans l'article 12 de la loi du 14 septembre 1791, toujours en vigueur : « La force publique est essentiellement obéissante ; nul corps armé ne peut délibérer. » Hormis les rares épisodes de brumaire an VIII, du coup d'État du prince Napoléon en 1852, et des soubresauts algériens, toujours l'armée fut en France pénétrée de la nécessité de cette subordination, consubstantielle à la pensée de l'État et sur l'État. Quelles que fussent les inclinaisons du corps militaire, plutôt progressistes sous la monarchie de la Restauration et de Juillet, plus conservatrices sous le Second Empire et la iiie République, le primat de l'obéissance au pouvoir légitime ne fut jamais sérieusement contesté, ni dans les faits, ni conceptuellement.

*Arma cedant togae* : l'adage est de nos jours très intimement incorporé par tout militaire à son vécu. Il l'est aussi à la conception de l'organisation publique : il y va d'un constat de nécessité organisationnelle et de légitimité des pouvoirs démocratiques, qui ne sont plus guère objets de débats. Pour autant, la situation qui prévalut jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle était plus complexe et ne se caractérisait pas seulement par une soumission : les chefs militaires étaient des instruments puissants au sein de l'État.

■ ... soumission tempérée par une association étroite au pouvoir...

Au volet de la soumission était en effet associée une participation aux affaires de l'État qui exprimait une intimité plus forte entre l'état militaire et l'action politique.

Nous ne nous attarderons pas sur certaines constructions du Second Empire, reléguées au cabinet des curiosités : sous l'autorité d'un maréchal de France, ministre de la Guerre, l'organisation territoriale de la sécurité intérieure et de la préparation des forces pour la guerre ne divisait-elle pas le pays en cinq circonscriptions, chacune confiée à un maréchal de France ? À Tours, le maréchal Baraguey d'Hilliers recevait le rapport de près de vingt préfets ; il était au surplus vice-président du Sénat. Certes le Second Empire a mauvaise presse...

La reconstruction de la puissance militaire de la France après la défaite radicale de 1870 nécessita une réorganisation des structures et un renouveau de la pensée, tous deux biens connus. Les fondements juridiques de l'organisation administrative le sont moins des militaires, qui ont oublié le rapport Bouchard<sup>3</sup>, préparatoire à la grande loi de 1882, laquelle fut, jusqu'à naguère, l'alpha et l'oméga, le socle du fonctionnement administratif de l'armée de terre, à peine écorné par le processus dit « Armées 2000 » au milieu des années 1990. Pour notre propos, nous n'en retiendrons qu'un principe d'étroite association des militaires à l'administration de l'armée, décliné en structures de responsabilités et de contrôle. Les leçons de la défaite avaient dicté une réunion des attributions dans les mêmes mains, la dissociation étant jugée incompatible avec l'obligation de résultats qui caractérise l'action du chef militaire, en opérations comme pendant leur préparation.

Cette imbrication du corps militaire et des structures de décision fut caractéristique du fonctionnement de la III<sup>e</sup> République, malgré Boulanger, malgré l'affaire Dreyfus ou celle des fiches. Si, en métropole, elle était réservée au haut commandement, le vaste champ d'action ouvert par les entreprises ultramarines éduqua plusieurs générations d'officiers à une pratique leur accordant de vastes responsabilités. Ils cumulaient les fonctions opérationnelles et des fonctions administratives étendues, déclinées à l'échelle d'un territoire, l'un comme chef d'un cercle tonkinois, l'autre secondant le résident général en Tunisie, quand il n'était pas lui-même résident général au Maroc. Il ne semblait pas anormal, dans de telles circonstances, qu'un général pût exercer les fonctions de ministre de la Guerre, tel le futur maréchal Lyautey ou, sous

3. « Rapport à M. le ministre de la Guerre fait au nom de la commission mixte chargée de préparer un projet de loi sur l'administration de l'armée », par M. Léon Bouchard, 16 mars 1882.

la IV<sup>e</sup> République, le futur maréchal Koenig, dernier officier général à avoir occupé une telle responsabilité... avant le court intermède du général Bigeard<sup>4</sup>.

■ ... pratique brutalement interrompue sous la V<sup>e</sup> République...

Cette pratique ne survécut pas à l'instauration de la V<sup>e</sup> République par un militaire doué d'un exceptionnel sens politique, mais pénétré de méfiance envers un corps qui avait balancé entre lui et Giraud, avait refusé son projet algérien et s'était soulevé. Cette durable défiance allait fonder une pratique excluant du champ du pouvoir les militaires tout en associant certains chefs au processus décisionnel : l'exemple du général Ailleret est exemplaire à cet égard. Le malentendu fut durable : la révolte algérienne avait été celle des capitaines et des jeunes officiers supérieurs, marqués par l'expérience indochinoise et déchirés dans leur honneur de soldat par le tour que prenait l'avenir de l'Algérie. La haute hiérarchie militaire était beaucoup plus circonspecte, mais dans ces années de fureur, son attachement au service de l'État, sa conception de la continuité du service public et de la primauté du bien commun, évalué sur le long terme, furent le plus souvent interprétés au sein de l'armée comme l'expression d'une lâcheté : elle discrédita longtemps la hiérarchie au sein de la troupe, encourageant un repli sur soi qui a marqué la génération entrée dans la carrière des armes après ce drame algérien.

La méfiance du personnel politique faisait symétrie et il fallut attendre les gouvernements de gauche de l'alternance pour que l'évidence fût reconnue : l'armée était, dans ses tréfonds, légaliste et attachée à l'ordre républicain. Pour autant, la pratique allait d'autant moins changer qu'un processus synchronique avait répandu au sein de l'appareil public une nouvelle catégorie de fonctionnaires, les énarques, dont chacun s'accordait à louer la compétence et le sens du service de l'État. Dès lors, la cause était entendue pour tous les autres corps de fonctionnaires, et singulièrement les militaires : la compétence administrative relevait de ces nouveaux janissaires. Au cours des dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, en concurrence avec les polytechniciens, ils développèrent également des compétences dans toutes les matières stratégiques, sous un

4. Général Koenig, ministre de la Défense et des forces armées dans les cabinets Mendès-France et Faure, en 1954 et 1955. Général Bigeard, secrétaire d'État à la Défense nationale en 1975 – 1976, aux côtés du ministre Yvon Bourges (1975-1980).

angle cependant uniquement conceptuel et très orienté par les données techniques.

Le résultat pour les militaires en fut un strict cantonnement administratif, à conséquences politiques, dans l'ordre de la défense, efficace additif à un cantonnement juridique qui couvrait d'un manteau légal leur inhibition face à la politique. Le paroxysme fut atteint par l'interprétation, exorbitante du droit, donnée au devoir de réserve sous le ministère de monsieur Joxe : le silence était de rigueur.

Soumis, les militaires dans leur majorité subissaient et les rares audacieux étaient d'autant plus sévèrement sanctionnés que leurs publications, courts brûlots livrés à la presse ou ouvrages prospectifs imaginatifs, reposaient souvent sur des fondements insuffisants et des pétitions de principes utopistes. Que l'on se souvienne des brillants essais des commandants Brossollet et Debas<sup>5</sup>. Il faut bien le constater, le désarmement intellectuel de l'après Seconde Guerre mondiale affecta plusieurs générations d'officiers, ce que masque à peine la poignée de penseurs qui, tels Beaufre ou Poirier, marquèrent la réflexion sur la dissuasion.

Pourtant, très tôt, l'institution avait eu l'intuition de la nécessité de disposer en son sein d'esprits libres et créatifs, armés des vastes compétences juridiques et économiques, scientifiques et techniques, que demandait la construction d'une armée moderne. C'est à cette aune qu'il faut apprécier la création de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique : on lui doit la formation de cohortes d'officiers assurant avec brio le rôle d'interfaces avec les structures de l'armement, des finances ou des relations internationales.

Ceci ne modifiait en rien l'absence d'implication des militaires hors du champ strict de la défense et leur cantonnement dans des aires de compétences de plus en plus restreintes par la montée en puissance d'administrateurs civils et d'une autre catégorie de militaires, les contrôleurs généraux des armées, qui attiraient à eux les compétences administratives. En dépit de leur qualité, mais freinés par l'air du temps et une inhibition de leur sens politique, quand ce n'était pas par l'absence de réelle culture du pouvoir, les militaires des états-majors centraux peinaient à avancer les propositions et à conquérir les

5. Guy Brossollet, *Essai sur la non-bataille*, Belin, 1975 et Philippe Debas, *L'Armée de l'atome*, Copernic, 1976.

positions qui leur auraient permis de mieux peser dans le processus décisionnel.

Le constat est sans appel, d'une quasi-absence des militaires hors du champ de la défense – si l'on excepte divers postes techniques, au sein du commissariat aux Transports ou du secrétariat général de la Mer. Rares demeurent les postes du niveau de la Direction de la coopération militaire de défense, alors qu'a été cédée la place à la tête de la Direction générale de la sécurité extérieure et du secrétariat général de la Défense nationale, dont un général est néanmoins directeur adjoint.

Cependant, et en particulier depuis le septennat du président Giscard d'Estaing, deux institutions militaires pesèrent, bien au-delà du cercle strict des opérations : l'état-major particulier du président de la République (EMP) et l'état-major des armées (EMA), spécifiquement en la personne de leurs chefs.

#### ➤ ...à la notoire exception de généraux d'influence

Saluant l'élection de monsieur Valéry Giscard d'Estaing, Raymond Aron constatait que le nouveau président ne croyait guère aux monstres froids qui font l'histoire et lui souhaitait de ne jamais les rencontrer. Or, le jeune président mena, à la surprise de beaucoup d'observateurs, une politique militaire dont la vigueur et la clairvoyance apparaissent toujours plus nettement, alors même que la distance facilite les mises en perspective.

À n'en pas douter, il bénéficia de deux mentors d'une élévation d'esprit très remarquable, les généraux d'armée Méry et Vanbremeersch, qui se succédèrent à la tête de l'EMP, puis de l'EMA entre 1974 et 1981. Sans faire injure au président, on ne peut sous-estimer leur part dans l'élaboration et la conduite d'une politique qui reste un des succès du septennat. Ils durent cette influence à leur compétence, à la pertinence de leurs avis, et à une force de caractère alliée à un indéniable sens pédagogique.

Plus près de nous, l'influence des généraux chefs de l'état-major particulier du président de la République s'est avérée déterminante. Dès lors que leur était acquise la confiance du président, ils purent exercer des fonctions de catalyseur, de facilitateur et d'orienteur, quand ils n'étaient pas les chevau-légers d'évolutions doctrinaires. La méconnaissance de l'importance du

poste par de nombreux militaires n'en est que plus surprenante. Enfin, couronnant une évolution amorcée depuis des lustres, le décret de mai 2005 a clairement institué le chef d'état-major des armées comme chef hiérarchique des chefs d'état-major d'armée : il conforte sa capacité à proposer les orientations nécessaires à la constitution et à l'évolution de l'outil de défense.

À ce stade du constat, s'imposent à l'évidence la perception d'un processus historique tendant à l'éviction des militaires des sphères proches du pouvoir, en même temps que la pérennité d'une capacité à participer à l'élaboration des décisions, quant à l'emploi mais aussi à la préparation des forces. Tout aussi manifeste est l'identification d'une tendance à un strict cantonnement des militaires aux questions de défense militaire, facilitée par l'attitude fataliste de la majorité d'un corps qui mit du temps à se remettre du traumatisme algérien et qui sort à peine de la glaciation de la pensée tactique et opérative imposée par l'ère nucléaire.

Enfin, la lucidité impose d'accepter le cruel diagnostic d'un décrochage intellectuel de beaucoup des membres de l'élite militaire. Il fut, pour partie, provoqué par le caractère inégal du recrutement à l'issue de la guerre de 1939-1945 et, pour partie aussi, résulta de la quasi-disparition des polytechniciens du recrutement militaire, alors qu'ils irriguaient encore l'artillerie et le génie à la veille du second conflit mondial. Cette même haute hiérarchie était par ailleurs éloignée des expériences qui forgent une compréhension des mécanismes du pouvoir. Une des origines de ce décalage est aisément identifiable à l'examen de l'origine socioprofessionnelle des officiers : s'ils n'ont pas à rougir d'un prétendu endorecrutement, dont l'étendue n'est pas avérée, ils sont en revanche bien peu nombreux à être issus de familles ayant des liens avec le pouvoir politique ou économique.

## ■ Se réapproprier la dimension politique

Le paradoxe d'un cantonnement si marqué n'est pas mince, dans un nouvel ordre du monde où l'épée est redevenue un des axes du jeu international, occasionnant des engagements directs

et non plus seulement par procuration ou manœuvre dissuasive. Les risques encourus à laisser perdurer une telle situation doivent être cernés avec précision et lucidité, car ils ne concernent pas seulement un corps particulier, mais bien le devenir du corps de la nation. Ils relèvent des catégories de la pensée avant l'action, comme de la pensée dans l'action armée, mais aussi de l'action administrative, dans sa recherche de performance et de cohérence de l'outil militaire, sans oublier la question cruciale de l'unité et de la force morale du corps militaire et de sa représentation. Cependant, le sens de la réponse ne va pas de soi, tant sont nombreux, au sein même du ministère de la Défense, ceux qui pensent que la spécificité militaire ne fonde aucun rôle particulier du chef militaire dans le processus décisionnel, tout en plébiscitant un principe de spécialité qui l'écarte du champ de l'administration<sup>6</sup>. Quels arguments leur opposer ?

#### ■ De l'action et de sa conduite

Notre pays reste un acteur majeur du monde de la défense dans le champ international, comme en attestent les moyens financiers qu'il y consacre, sa participation aux opérations et l'importance de son industrie de défense.

Or, alors que l'emploi de la force armée est redevenu un horizon familier et que croît le besoin de sécurité de nos concitoyens, on ne peut qu'être frappé par le décalage entre l'action au quotidien et la pensée sur l'action militaire. En dépit des efforts notoires accomplis depuis une décennie, notamment par l'armée de terre et son Centre de doctrine d'emploi des forces (CDEF), le retard n'est pas encore comblé. Il devrait l'être, à n'en point douter, si l'investissement perdure, mais, à ce jour, il faut bien oser le constat d'une certaine pauvreté à propos de l'outillage intellectuel disponible face au nouveau paradigme de l'action, pour un état qui engage l'armée, c'est-à-dire principalement les forces terrestres, dans des missions impliquant systématiquement une action au sein des populations ; plus, la nature profonde de bien des interventions, souvent voilée, n'a-t-elle pas trait à des composantes de civilisation, que l'Occident entend faire évoluer, tant par la persuasion que par la contrainte ?

6. « Quelle place pour les chefs militaires dans un état moderne ? », rapport d'étude du Centre des hautes études militaire, 53e session, comité B, 2003-2004.

Si les idées mènent le monde, l'armée est légitime dans une participation à la production de concepts, exploratoires ou adaptés à ce nouvel état de fait, et dans une prétention à faire entendre dans le concert national et international une voix exprimant la culture et l'humanisme militaires français. Rien ne serait plus hasardeux que d'abandonner l'élaboration conceptuelle à des fonctionnaires civils ou à des universitaires, au risque de produire un discours tronqué : on en a vu les conséquences en Bosnie, avec l'adoption de solutions militaires inadaptées, d'essence diplomatique, telle l'acceptation d'un dispositif imbriqué qui conduisit à la « crise des otages ». Quant à la production intellectuelle, le projet de création d'une école doctorale au sein de l'enseignement militaire supérieur interarmées, en partenariat avec l'Université, est une nécessité impérieuse : elle encouragera et soutiendra les officiers qui auront l'ambition de se lancer dans une course qui demande du souffle. Leur labeur, reconnu par le double sceau de la défense et de l'*Alma mater*, assurera leur crédibilité, armera leurs esprits et assoira la présence du monde de la défense dans la réflexion sur la défense.

Ne pas investir le champ des concepts, qui guident l'emploi, serait lourd de conséquences, mais que dire des risques que font peser à la conduite de l'action les carences dans la préparation des hommes ?

Qui n'est pas habitué à embrasser les questions sous toutes leurs implications, qui néglige les vues d'ensemble – pour avoir été trop longtemps cantonné à l'exécution de la partie, en se dispensant de réfléchir sur la complexité du tout – comment pourrait-il devenir, à l'heure de l'engagement, l'acteur qu'attend le pouvoir, précis et ferme dans la conception et la mise en œuvre, large dans la compréhension des enjeux, de la manœuvre des parties en cause et des interactions ? C'était un des constats dressés en 1882 : les lois de la Restauration «... avaient circonscrit dans des limites assez étroites le champ où il était permis [au commandement] de développer ses qualités administratives. Aussi avait-il fini par négliger l'usage de droits qui lui étaient mesurés avec parcimonie... Puis, quand venait la guerre, il entrait en campagne, mal préparé pour les devoirs qu'il avait à remplir... et n'imprimait pas cette impul-

sion unique, nécessaire à faire marcher ensemble les mouvements militaires et le fonctionnement des services<sup>7</sup> ». Le constat vaut toujours, pour peu que l'on transpose le champ visé, de la large conception de l'administration qui prévalait jadis, au contexte politico-militaire actuel.

Au reste, celui qui emploie la force par délégation ne saurait être un simple exécutant. Il lui est demandé d'être le conseiller du prince. Il se doit d'être pertinent et courageux dans son conseil, à l'instar de nombreux généraux de l'Ancien Régime, qui même ne reculaient pas devant un devoir de remontrance, s'ils estimaient que l'intérêt général fut en jeu. Ainsi Vauban adressant une lettre virulente au ministre Louvois à propos d'adjudications douteuses : « En voilà assez Monseigneur, pour vous faire voir l'imperfection de cette conduite : quittez-la donc et au nom de Dieu, rétablissez la bonne foi. Donnez le prix des ouvrages et ne refusez pas un honnête salaire à un entrepreneur qui s'acquittera de son devoir. Ce sera toujours le meilleur marché que vous puissiez trouver<sup>8</sup>. » Ce devoir de conseil suppose une confiance réciproque, que réclamait hardiment Turenne au même Louvois : « Je me croirais incapable de servir le Roy si l'on ne pouvait asseoir un peu de fondement sur ce que je dis<sup>9</sup>. »

Pour parler ainsi il faut de la compétence et du caractère, et il est également nécessaire que soient réunies certaines conditions : la principale est une culture qui associe les talents au sein de l'exercice du pouvoir. On ne se prépare bien qu'en étant mis en situation au niveau convenable. Rien ne remplace l'expérience de la proximité du pouvoir, puis l'association à son exercice. Les dimensions politiques de nos engagements sont d'une nature qui exige des chefs avertis et acculturés aux pratiques politiques, nationales et internationales, tant les champs sont mêlés. En outre, qui n'observe qu'une excessive endogamie des praticiens du pouvoir accentue les risques produits par les déformations inhérentes aux tropismes de chaque vivier ? Le métissage des élites est une urgente nécessité, qu'il ne suffira pas de décréter : il débouche sur des partages de responsabilités qui ne sont pas à somme nulle, et les militaires ne sont pas attendus, ni espérés. En l'occurrence, aux mémoires oubliueuses qui prendraient de haut cette demande, on pourra rappeler que l'adage *Cedant arma togae* valait

7. « Rapport Bouchard », *op. cit.*, p. 2

8. G. Cady et Ch. Toussaint, *La Place forte de Montmédy*, 2006, p. 14 – 15.

9. Général Weygand, *Histoire de l'armée française*, Paris, Flammarion, 1961, p. 155 – 156.

parce que n'étaient admis à porter la toge que ceux qui avaient fait leurs preuves dans le service des armes. On ne saurait donc à la fois opposer aux militaires leur « inculture de l'État » et contester leur association à l'administration.

Participation vigoureuse aux débats d'idées et recherche assidue d'une expérience du pouvoir, la double exigence est haute. Elle doit être clairement formulée, pour guider l'action des armées dans la gestion de leurs ressources humaines et pour inciter les officiers à oser de nobles ambitions. Il est vraisemblable dès lors qu'ils assumeront avec brio les fonctions politico-militaires, tant il est vrai que l'on ne vit bien que ce que l'on a rêvé et médité : qui ne se projette, sa vie durant, que dans la posture d'un colonel, peinera à endosser les fonctions de commandement supérieur.

#### ■ Vices de l'organisation ?

La préparation de l'outil militaire, celle de nos engagements et leur conduite demandent des hommes avertis des enjeux de la politique de défense, rompus aux processus qui la déterminent et l'animent. Faute d'avoir cultivé ces aptitudes et acquis ces expériences, ils pourraient ne pas se révéler à la hauteur des attentes. On a vu les résultats d'une telle carence dans les fautes irréparables commises par le proconsul américain nommé à Bagdad dès la chute du régime irakien ; son passé militaire n'était pas la garantie d'une intelligence de situation comparable à celle que montra le futur maréchal Leclerc à son arrivée en Indochine, en 1945.

Le cursus est donc décisif, mais il ne servirait à rien s'il s'avérait que l'organisation comportât des vices rédhibitoires. C'est en effet que la responsabilité du chef militaire est singulière : il est de ceux à qui on demande une obligation de résultats et non pas seulement une obligation de moyens. À y regarder superficiellement, on peut avancer que c'est le cas de nombreux fonctionnaires exerçant des pouvoirs régaliens. Il n'en est rien, car l'exigence ne concerne pas seulement l'emploi, mais la préparation de l'outil. Ainsi le préfet, responsable de l'ordre public, ne participe-t-il pas à la constitution des forces qui l'assurent ; il utilise des moyens préparés par des services spécialisés. Tout autre est la situation du chef militaire. C'est bien

d'une force prête à partir rapidement en campagne que veut disposer le politique. Il a pour cela défini des responsabilités opérationnelles (mise en œuvre de la force) et organiques (préparation de la force). Chaque chef d'état-major d'armée se doit donc de disposer de l'ensemble des moyens qui concourent à la constitution de la capacité demandée (responsabilité organique), dont il est le garant devant le chef d'état-major des armées (CEMA), qui en usera (responsabilité opérationnelle). De fait, depuis mai 2005, le CEMA a autorité sur les chefs d'états-majors d'armée, afin d'améliorer la cohérence des décisions prises dans l'ordre du commandement organique.

Or, en l'état, le pouvoir est de longtemps partagé. La délégation générale pour l'armement est, depuis plus d'un demi-siècle, l'interlocuteur obligé pour la réalisation des équipements. Plus récemment, le secrétariat général pour l'administration a vu ses attributions s'élargir : au-delà des finances, des règles générales concernant le personnel militaire, du personnel civil et des affaires juridiques, il s'est vu confier l'infrastructure ; quant à la tutelle sur les systèmes d'information, elle est partagée avec l'EMA. Ces partages visent une meilleure efficacité, nul n'en doute. Comment néanmoins ne pas s'interroger sur des démembrements d'attributions qui concourraient directement à la constitution des capacités ? Plus que jamais, tous les choix dans les matières énumérées résulteront de processus faisant la part belle aux compromis. Il n'est pas sûr que la cohérence propre à chaque armée en sorte renforcée et le poids du CEMA ne sera pas de trop pour garantir la pertinence des arbitrages, des niveaux de ressources garantis, des choix techniques, etc.

Pourtant l'obligation de résultats des chefs d'états-majors devant le CEMA demeure, comme celle du CEMA devant le pouvoir politique, et singulièrement le Président de la République. L'organisation actuelle en est-elle garante ? À méditer encore les leçons de 1870, l'interrogation est légitime : on décida jadis que « cette séparation de l'administration et du commandement... [ce] dualisme... devait être proscrit de l'organisation militaire » et encore que « l'unité de l'autorité est une des conditions essentielles du succès militaire<sup>10</sup> ». Ce qui valait alors est-il devenu caduc ? Les principes de spécialisation et de rationalisation qui président à la segmentation actuelle

10. « Rapport Bouchard », *op. cit.*, p. 29 et 67.

des compétences produiront-ils plus d'efficacité ou seront-ils sources de ratés et de retards, lourds de conséquences dans l'épreuve ? La question mériterait examen.

#### ■ Assurer la cohésion du corps militaire

Il est une autre composante de la solidité d'une institution qui sollicite fortement la haute hiérarchie et fonde une de ses compétences spécifiques<sup>11</sup> siècle : c'est l'époque où, dans le sillage des Albert de Mun et René de La Tour du Pin, Hubert Lyautey publie *Le Rôle social de l'officier*. Or, ce triptyque de la condition militaire (l'avoir), de l'image du militaire et de la reconnaissance sociale (le paraître) et des conditions d'exercices du métier (l'être)<sup>12</sup>, dont les trois composantes se fondent dans une conception de l'état militaire, est bien d'abord de la responsabilité du commandement, comme viennent de le réaffirmer tant le statut de 2005 dans son premier titre (« Il appartient au chef, à tous les échelons, de veiller aux intérêts de ses subordonnés »)<sup>13</sup>, que le décret de mai 2005 fixant les attributions des chefs d'état-major.

A-t-on assez médité la singularité de cette position qui fonde profondément la légitimité des chefs à exprimer leurs jugements sur la condition qui est faite au soldat, comme sur les conditions générales de constitution, et, par suite, d'emploi de l'outil militaire ?

Le soldat est statutairement privé d'un certain nombre de droits politiques et syndicaux. C'est au commandement, assisté d'organes représentatifs, de porter les besoins du corps à la connaissance du ministre. Son rôle est premier dans la représentation des militaires et l'équilibre est difficile entre la fidélité que le responsable militaire doit aux représentants de l'État et la légitimité qui se fonde sur la confiance que lui accorde le personnel : la tension entre les deux exigences se résout dans la crédibilité qu'il construit, en sublimant donc les antagonismes possibles. Pour cela, il doit savoir et pouvoir parler, et apprendre à le faire dès qu'il est dans une situation de commandement, même subalterne. Encore faut-il qu'il soit entendu, au risque de voir une profession à éthique de service entrer dans des processus qui pourraient lui faire perdre son âme : on ne saurait impunément exposer un corps qui intérieurise une telle éthique aux logiques des rapports de force ou à celle des lois du marché et de l'utilité marginale.

<sup>11.</sup> Selon les termes du colonel Ch. Thiébault, « Deux siècles de condition militaire », étude diffusée par l'état-major de l'armée de terre en février 2007 (NDS n°114/def/emat/bcp/acdb). Les citations de la note suivante lui sont empruntées.

<sup>12.</sup> La responsabilité n'est pas neuve : le « Règlement de discipline générale » de 1935 prescrivait le « [...] souci constant des intérêts particuliers et moraux des subordonnés [...] », estimant que « après le bien du service, le bien-être de la troupe est le principal souci du commandement ». Le statut de 1972, quant à lui, rappelait « le devoir impérial du commandement de veiller aux intérêts des subordonnés ».

Des événements récents prouvent que le risque n'est pas imaginaire. Le devoir de parole du chef militaire est impérieux, et difficile.

#### ■ Légitimité de la volonté et légitimité de la raison

Droits et devoirs, de parole, de conseil, voire de remontrance, association aux processus décisionnels, exigence de cohérence de l'organisation, tout concourt à une intense demande d'autonomie, relative, dans la capacité de penser, dire et faire. Par quelle arrogance un corps de fonctionnaires peut-il avancer de telles exigences et réclamer de telles prérogatives ? Pour stupéfiantes qu'elles puissent paraître à des contemporains habitués à l'extrême docilité des militaires, elles ont cependant des fondements conceptuels qui soutiennent solidement cette vision de l'état militaire, de ses droits et de ses devoirs.

De Hobbes à Rousseau, la pensée politique sur l'état de guerre et le souhait de paix compose deux versants de l'organisation des pouvoirs publics. La légitimité de la liberté (exprimée dans le vote) ne saurait exclure, mais au contraire appelle et inclut, la légitimité de la raison (exprimée par l'autorité raisonnable). Quand un peuple jouit d'un régime démocratique, au sein d'un univers qui n'est, dans l'ensemble, ni démocratique, ni sûr, son respect de la liberté d'opiner, son souci d'assurer la liberté des débats, ne sauraient lui faire oublier que la vérité seule est utile. Notre sécurité constitue un intérêt primordial, sans lequel la liberté ne serait plus qu'un mot. La sécurité se bâtit face à des menaces, en mettant en œuvre des moyens appropriés. Qu'en est-il réellement de ces menaces ? Qu'en est-il effectivement de ces moyens ? C'est ce qu'il faut savoir vraiment. Autrement, on se prépare à d'étranges défaites.

Affirmer l'existence d'une menace inexistante est une erreur ou une faute. Nier l'existence d'une menace réelle, la sous-évaluer, ou la surévaluer, sont autant d'erreurs ou de fautes. Toute protection excessive est au mieux un gaspillage, au pire un déclencheur de course aux armements. Toute protection inadaptée est un crime, ou une folie. Le devoir de vérité, le devoir d'écoute, le devoir de conseil prudent et désintéressé, l'exigence de délibération sage, l'impératif de rigoureuse raison, ici, sont catégoriques, comme si l'on devait prendre une décision où il en irait de la vie ou de la mort, car c'est là très exact-

tement le cas. Dérisoire, ou criminel, est alors le plaisir d'affirmer ce qu'on a envie de croire, ou intérêt à faire croire, sans s'être honnêtement assuré que ce qu'on dit est plus probablement la vérité.

Cette légitimité de la raison a vocation à prendre corps dans la légitimité des grandes institutions de l'État, dans la mesure où celles-ci savent cultiver en leur sein et en leur élite, les vertus intellectuelles, morales, professionnelles et civiques, qui font le conseiller d'État – au sens large du mot. L'homme d'État a en effet absolument besoin, dans tous les grands organes de l'État, de conseillers compétents, prudents, courageux, désintéressés, libres et patriotes, humanistes et réalistes – rien de moins. L'officier a sans doute sa déformation professionnelle ; le magistrat a aussi la sienne, comme le diplomate et l'inspecteur des finances ont chacun la leur. Et chacun doit être le premier à se tenir en garde contre sa propre déformation, son propre esprit de corps, sa propre volonté de puissance collective, son propre égoïsme corporatif, afin de faire prévaloir le service de l'État, qui a besoin du concours de tous et, surtout aux moments critiques, de l'union entre tous.

Un conseiller prudent s'y connaît aussi en politique. Il ne rend pas la vie impossible à son patron. Un homme d'État, surtout dans un régime de liberté, doit tenir compte d'une opinion qui ne veut pas toujours voir ce qui lui déplaît, ou d'un monde intellectuel qui nie parfois jusqu'à l'évidence. Il doit tenir compte du possible manque de civisme et d'honnêteté intellectuelle chez certains concurrents. En outre, s'il y a menace, celle-ci va évoluer, aussi, en fonction de la manière dont nous nous préparons à y faire face, avant tout mentalement et collectivement. La force morale qui décourage l'agression est faite d'abord d'une grande liberté de parole sans intempérance de langage, d'une liberté de raisonnement calme et objectif, d'une fermeté à décider, sans provocation, ce qui est requis à la préservation de la sécurité et de la liberté.

La vie est mélange de paix et de guerre. La légitimité doit en tenir compte. En tant que la vie est paix, la légitimité émane plus de la volonté individuelle, de la liberté de la base et l'autorité s'y réfère. En tant que la vie est guerre, la légitimité émane plus de la raison et du salut public, et l'autorité est plus dans le chef, sur lequel repose la sécurité du groupe.

Hémiplégique est toute philosophie politique oubliée ou de la paix, ou de la guerre, ou de leur mélange. Déraisonnable toute pratique politique, ou administrative, qui s'oublie dans la concurrence pour occuper l'appareil d'État, ou qui absoutise les normes et procédures de la paix, qu'elles soient juridiques ou comptables, au point de ne pas tenir compte de cette perpétuelle possibilité de la guerre, dont la reconnaissance est la condition de la perpétuation de la paix.

## Conclusion

À l'armée de former les élites qui pourront réintégrer le grand jeu, en parant à deux risques : pour le militaire, celui que ses carences le fassent écarter du processus décisionnel, au risque, pour la nation, de manquer de chefs avertis apportant, aux heures graves, une contribution pertinente à la prise de décision. L'ambition nécessite d'amplifier encore les efforts menés en faveur du recrutement de jeunes gens au potentiel affirmé, d'une formation pluridisciplinaire, ouverte sur le grand large et attentive à forger les caractères, de parcours professionnels variés, à risque, et initiant suffisamment tôt aux réalités politiques, nationales et internationales, d'une sélectivité accrue et d'une différenciation des parcours. C'est indéniablement le socle sur lequel bâtir un corps d'officiers qui servira encore mieux la République. Rien ne vaudrait cependant de mener une bonne politique si le militaire ne prenait pas conscience de l'ampleur de ses responsabilités dans un monde dangereux, alors que montent d'inquiétantes rumeurs belliqueuses<sup>13</sup>. Le défi est donc éminemment personnel pour nos jeunes officiers : vivre en hommes épris de liberté, animés par la recherche de la vérité, pour le bien commun. À eux de comprendre que cette noble ambition exige un engagement intense, car le caractère et la compétence se forgent dans l'expérience, mais aussi dans un travail incessant. Et donc, qu'« ils s'instruisent pour vaincre » !

<sup>13.</sup> Discours du général d'armée J.-L. Georgelin, CEMA, lors des 14<sup>e</sup> rencontres parlementaires « Paix et défense » (5 février 2007).



PIERRE TRIPPIER

*Professeur émérite de sociologie, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines*

## ENTRE ART DE LA GUERRE ET ACTIVITÉS CIVILES, DES GRAMMAIRES D'ACTION À TROUVER<sup>1</sup>

LE BUT DE CETTE CONTRIBUTION EST DE METTRE EN AVANT UN TERME DÉJÀ UTILISÉ PAR CLAUSEWITZ, CELUI DE GRAMMAIRE<sup>2</sup>. GRAMMAIRE D'INTERPRÉTATION DE LA SITUATION ET GRAMMAIRE D'ACTION. À PARTIR DE DEUX CAS, DÉCORTIQUÉS PAR UN PSYCHOSOCIOLOGUE ET UN SPÉCIALISTE DE LA TACTIQUE, NOUS JUSTIFIERONS L'USAGE DE CE TERME DE GRAMMAIRE ET NOUS NOUS INTÉRESSERONS À SON UTILISATION, À NOS YEUX SOUHAITABLE, PAR LA SOCIOLOGIE. EN EFFET, SI CELLE-CI VEUT DEVENIR UNE SCIENCE COMME LES AUTRES ELLE DEVRAIT NE PAS SE CONTENTER DE CONSTATS MAIS DEVRAIT S'OUVRIR, ENCORE FAUDRAIT-IL DÉFINIR COMMENT, À LA FUTUROLOGIE ET AU CONSEIL AUX PRINCES.

Deux exemples à l'étude : Mann Gulch, Montana, 1949 ; Mogadiscio 1993

Le 5 août 1949, une équipe de quinze parachutistes du feu saute sur un incendie de forêt dans le Montana. Les officiers qui les avaient envoyés supputaient qu'ils viendraient au bout du feu en moins de quatre heures ; mais deux heures plus tard dix d'entre eux étaient morts.

Que s'est-il passé ce jour-là à Mann Gulch ? Le romancier Norman Maclean était sur les lieux alors que le feu brûlait encore. Il s'entretint avec les survivants, consulta les archives judiciaires et d'autres responsables des pompiers. Il en tira, quatorze ans plus tard, un récit romancé, traduit en français sous le titre de *La Part du feu*<sup>3</sup>. En 1993, trente ans plus tard, un psychosociologue, Karl E. Weick publia, à partir du roman de Maclean, une analyse de ce drame<sup>4</sup>. Sans entrer dans le magistral décorticage de Weick, les conclusions de son article annoncent ce que seraient les relations entre retour d'expérience et art de résoudre les problèmes en suivant des grammaires d'interprétation et d'action.

1. Je voudrais remercier Valérie Boussard, Anni Borzeix et Frédéric de Coninck pour leurs encouragements à faire naître cet article et leurs pertinentes suggestions de lecture, Robert Damien, une constante source d'inspiration et Jorge Walter pour son signalement du texte de Weick sur Mann Gulch.
2. C'est dans la section où se trouve la phrase la plus répétée de *De la guerre* que Clausewitz utilise le terme de grammaire : celle de la section qui contient la phrase : « la guerre n'est rien d'autre que la continuation des relations politiques, avec d'autres moyens » (Livre VIII, chapitre VI B.). Le paragraphe suivant finit ainsi : « La guerre n'est-elle pas simplement une autre manière d'écrire et de parler pour exprimer leur (celle des nations et des gouvernements) pensée. Il est vrai qu'elle a sa propre grammaire, mais non sa propre logique. »
3. Éditions Rivages, 2000.
4. *Administrative Science Quarterly*, décembre 1993.

Nous comparerons ces grammaires à celles mises en œuvre par un officier supérieur, le colonel de Saqui de Sannes, à Mogadiscio, cette même année 1993. Il commandait un détachement français quand les troupes de l'ONUSOM, sous mandat des Nations unies, cherchaient à débarrasser la capitale de Somalie des chefs de guerre qui se battaient pour son contrôle. Deux jours après qu'une embuscade ait tué vingt-quatre soldats pakistanais, le commandement demanda à l'officier français de venir en aide à un contingent marocain accroché par les forces du général somalien Aided<sup>5</sup>.

Ces deux exemples permettent une réflexion sur les grammaires d'action et d'interprétation en général et des prolongements possibles, et très riches en enseignements, de certaines sciences humaines et sociales.

## Exemples

### Mann Gulch

Que s'est-il donc passé dans le ravin Mann d'une forêt du Montana le 5 août 1949 ? En étudiant les faits rapportés par Norman Maclean après enquête, Weick observe différents points défectueux. Ils lui servent de retours d'expérience, aux leçons généralisables.

#### **Interprétations de la situation**

Rétrospectivement, les interprétations étaient défectueuses. D'avion, le copilote, un vieux de la vieille avec beaucoup d'expérience avait affirmé que ce serait un travail facile : l'équipe devait venir à bout de l'incendie en quatre heures. Mais il était cinq heures du soir et le mois d'août 1949 avait été un des plus chauds depuis longtemps. Peu de temps après l'atterrissage des pompiers, le vent, jusque-là calme, se lève et les obstacles au développement du feu : une route, une rivière, ne sont plus efficaces à cause de la force du vent. On voit bien comment l'interprétation par quelqu'un qui a l'habitude mais qui le fait trop tôt ou est trop loin, peut être erronée. Mais, dans la conscience des acteurs, ce cadrage de la réalité<sup>6</sup> était fermement installé.

- 5. Décider en état d'extrême violence : Inflexions civils et militaires : pouvoir dire n° 3, Avril-Septembre 2006.
- 6. Nous utilisons indifféremment dans ce texte « définition » ou « cadrage d'une situation » ou d'une scène et « interprétation de celle-ci ». Ces bifurcations sémantiques seront justifiées plus loin.

Le chef de peloton et le garde forestier qui avait signalé l'incendie et attendait les pompiers sur place, déjeunent pendant quarante minutes alors que le reste du peloton se répand autour du ravin sans ordre précis. Les hommes en concluent que le feu était peu dangereux.

Alors que le feu dans le ravin semblait s'intensifier, un des seuls membres expérimentés du peloton prenait des photographies du site, renforçant l'impression du caractère maîtrisable de l'incendie.

Qu'il s'agisse de la définition de la situation (de son cadrage ou de son interprétation) par des moyens directs ou contournés, elle est inadéquate ou erronée. Les ordres donnés par les responsables n'allaitent pas arranger les choses, car d'une certaine façon, ils contrevenaient, sans explication, aux valeurs et aux logiques de leurs hommes.

### **Faire agir et agir soi-même**

Ce cadrage défectueux avait conduit, dans un premier temps, le responsable du peloton de pompiers, Dodge, à vouloir entourer l'incendie et l'attaquer de façon dispersée et convergente sur le ravin, donc à placer ses hommes en éventail au-dessus du ravin en feu et avancer vers celui-ci. Cependant, lorsqu'il vit que l'incendie se répandait au-dessus de son peloton, il prit peur et se dit qu'il fallait créer une voie de dégagement. Or celle-ci se fait grâce à un contre-feu : un feu circonscrit, qui, une fois éteint, permet de se dégager. Lorsqu'il se rendit compte de son erreur tactique, Dodge, le contremaître avança vers le ravin en mettant le feu à ce qui devait être la voie de dégagement. Il ordonna à ses hommes de venir le rejoindre et à se coucher sur le sol encore brûlant dans la voie de dégagement ainsi constituée. Mais comme cette voie de dégagement les rapprochait du ravin en feu, les pompiers, plutôt que d'obéir à un ordre qui leur paraissait absurde, préférèrent au contraire s'éloigner du ravin.

Le commandant en second, comprenant la réaction de ses hommes, qui, pour sauver leur vie, cherchaient à fuir en escaladant la montagne qui bordait le ravin, voyant qu'ils avaient des difficultés à escalader celle-ci leur cria de se débarrasser de leurs instruments de lutte contre l'incendie, de les jeter par

terre et, ainsi allégés s'éloigner au plus vite vers les sommets des collines encore indemnes.

### **Situation objective**

Deux facteurs de mauvaise interprétation doivent être pris en compte pour bien restituer la situation des pompiers-parachutistes ; le hasard et les coordinations préalables à l'action :

- ↳ Il y eut un hasard malheureux. : le parachute qui contenait l'appareil de radio qui devait relier le peloton de pompiers à sa base ne s'est pas ouvert et le poste se fracassa au sol. Désormais le peloton ne pouvait plus communiquer avec le monde extérieur.
- ↳ Enfin, dans l'avion qui les conduisait sur le site de l'incendie, le bruit était tel que toute communication pour préparer le peloton à l'action était inaudible. Les parachutistes qui ne se connaissaient pas atterrissent sans consignes claires et, après que leur chef ait ordonné de le suivre dans le contre-feu, ils se trouvèrent seuls, isolés, devant se débrouiller dans une situation dont ils n'avaient pas l'expérience.

### **Interpréter et agir**

Le cadrage des acteurs et de leur subjectivité, c'est-à-dire leur définition d'eux-mêmes et du rôle qu'ils avaient à jouer, fut inadéquat. En effet, qu'est-ce qu'un pompier sans ses outils pour lutter contre le feu ? Un tel ordre, non préparé d'avance, était à proprement inaudible. Il contreviendrait tous les apprentissages que les jeunes pompiers-parachutistes avaient subis. Ils n'avaient aucune expérience d'isolement face au feu, à devoir sauver leur vie plutôt qu'à combattre l'incendie (les seuls épisodes antérieurs du même type, ils les avaient vécus ensemble, en groupe). Donc cet ordre ne fut pas suivi. Les pompiers continuèrent à escalader la colline, lourdement chargés, de pelles ou de haches et surtout du « pudalski » et, vite rattrapés par les flammes, treize d'entre eux périrent rapidement.

Karl E. Weick insiste sur le fait que la panique s'installe dès que disparaît le sens (l'apport de Weick aux sciences sociales porte surtout sur la façon dont on donne sens à l'action dans les organisations, et son livre le plus renommé a pour titre : *Sensemaking in Organizations*<sup>7</sup>).

7. Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage.

### **La perte de sens d'un rôle à tenir**

À Mann Gulch, le sens se dissipa vite, faute de préparation préalable et de communication entre les différents protagonistes : d'habitude le chef de peloton va devant sa troupe pour lui monter le chemin à suivre et lui donner des indications, mais celles-ci doivent être un peu argumentées, accompagnées de quelques éclaircissements. Quand les pompiers ont vu leur chef Dodge se retourner, aller vers le haut et commencer à incendier un passage tout en criant à ses hommes de se coucher ou de le suivre, cette volte-face et cette injonction à deux alternatives laissa les pompiers dans le désarroi. D'autant plus que le second, dont le rôle est normalement de faire comprendre les ordres du chef de peloton, au lieu de redoubler l'ordre de Dodge, enjoint les pompiers à abandonner leurs outils et à fuir comme de vulgaires touristes pris dans un feu. C'était leur définition de soi qui, alors, volait en éclat, ajoutant à la confusion des ordres inexpliqués.

Or, nous dit Weick, quand quelqu'un a perdu le sens de l'action collective, qu'il se trouve réduit à n'être qu'une individualité, il régresse vers les modes les plus habituels de réponse aux problèmes, ici la fuite.

### **Le commandement d'un système**

En combinant le cadrage cognitif préalable, les dispositions des acteurs sur le terrain, le type de leadership et le jeu des éléments nous expliquons l'événement et indiquons, comme en creux, les leçons de cette catastrophe pour qu'elle ne se reproduise plus :

- ↳ un briefing confortable et « démocratique » pour que le peloton se constitue en équipe soudée avant d'entrer en action ;
- ↳ des cadrages alternatifs pour envisager toutes les façons dont peut se présenter le feu à combattre ;
- ↳ des systèmes préalables de communication entre les membres dispersés du peloton ;
- ↳ un accord sur les rôles à remplir par le chef et son adjoint...

Se dégage effectivement du retour d'expérience une marche à suivre, une grammaire, ébauchée ici, qui indique comment peuvent se constituer les éléments d'une bibliothèque de résolution de problèmes. Bibliothèque qui, remplie, permettrait, comme le veut le modèle du bibliothécaire-voyageur de Robert

Damien, de doter les sciences sociales de leur *prudentia*, de façon ouverte et systématique<sup>8</sup>. Le modèle du bibliothécaire-voyageur éclaire la *prudentia* nécessaire à la connaissance du comment agir.

■ **Mogadiscio, 17 juin 1993**

La bibliothèque est aussi évoquée par le lieutenant-colonel Goya dans un article lucide et dense<sup>9</sup>. Il y examine l'action du colonel de Saqui de Sannes, à Mogadiscio entre le 9 et le 18 juin 1993. Sa conclusion ouvre quelques pistes sur la constitution d'une grammaire de l'interprétation :

« La différence entre les individus se fait sur la capacité à manier une [...] mémoire, à [...] long terme, une sorte de disque dur dans lequel est stockée l'expérience acquise. Un champion d'échecs possède en stock plusieurs milliers de parties, jouées ou apprises par cœur. Il puisera dans cette bibliothèque afin de repérer des analogies avec des situations connues, et de dégager très vite les options possibles. Le chef au combat raisonne de la même façon, rassemblant des éléments enfouis dans sa mémoire tactique pour les adapter à un contexte par ailleurs beaucoup plus flou et incertain que sur un échiquier. Les modes d'action qui surgissent ainsi, tout armés, dans le cerveau du chef, [...] sont donc souvent des analogies avec des situations vécues.

[...] Si cette banque de données n'existe pas, et/ou, si le chef n'a pas la capacité d'y accéder rapidement, à cause d'une inhibition due au stress, la pression cognitive augmente très vite et aboutit à l'impuissance. [...] Il est donc indispensable que le chef, [...] ait "accumulé des parties" pour acquérir les réflexes tactiques. Le jeune Bonaparte, à Brienne apprenait par cœur les batailles des deux siècles passés<sup>10</sup> ».

Ce commentaire méthodologique de M. Goya vient en conclusion d'un article relatant l'action du détachement français de l'UNISOM le 17 juin 1993. Le 5 juin, un contingent pakistanaise de la même force de l'ONU avait subi de la part de la milice du général Aided, une perte de vingt-quatre hommes. La décision fut prise par le commandement interarmes de mettre cette milice hors d'état de nuire. Le 16 juin, le contingent français sous les ordres du colonel de Saqui de Sannes reçut l'ordre de venir le lendemain en appui des contingents marocains et pakistanaise qui cherchaient à investir le quartier tenu par cette milice. Le désormais général de Saqui de Sannes fait un récit circonstancié des opérations de ce jour-là, qui

8. Le philosophe Robert Damien a consacré au moins trois ouvrages à explorer le modèle du bibliothécaire-voyageur, modèle permettant d'accumuler des retours d'expériences et des méthodes de résolution de problèmes, de les classer et de les réutiliser le moment venu. Cf. Robert Damien (1995) 316 p., *Bibliothèque et État, naissance d'une raison politique dans la France du XVIIe siècle*, Paris, PUF. ; Robert Damien (2001) *La Grâce de l'auteur, essai sur la représentation d'une institution publique, l'exemple de la bibliothèque publique, la versanne*, Encre marine, (2001) 232 p. ; Robert Damien (2003) *Le Conseiller du prince, de Machiavel à nos jours genèse d'une matrice démocratique*, Paris, PUF.

9. Michel Goya (2006) : Décider en situation d'extrême violence, *Inflexions, civils et militaires, pouvoir dire*, n° 3, Avril-Septembre, pp. 96-114.

10. Idem, p. 83-84.

s'acheva sans aucune perte française, récit commenté brièvement par le lieutenant-colonel Goya.

Nous allons présenter ces commentaires sous la même forme que celle utilisée pour le cas du ravin Mann.

### **Situation objective**

Cette fois-ci le hasard fut bienveillant : le colonel de Saqui de Sannes l'indique lui-même : devant permettre aux marocains de se dégager, il choisit une position au dessus et nord de leur position. Mais, pour y accéder, il faut passer par l'axe des renforts du général Aided : « *Avec un peu de chance, quelques rafales de mitrailleuse et beaucoup de vitesse, on s'en est sorti sans mal.* » (p. 78).

### **Interprétation de la situation**

L'ennemi était repéré, sa force, ainsi que ses ruses (faire agir la foule, puis se retirer et à ce moment là, attaquer) étaient prévues. De plus, « *Je connaissais bien le terrain, et nos alliés.* » (p. 77).

### **Coordination**

Le chef du détachement français prend avis de son adjoint avant de commencer sa manœuvre, ensuite il reste en contact radio avec les différents groupes sous ses ordres à qui il a donné des consignes précises et circonstanciées. Quand un des groupes est sérieusement accroché, il évalue la nécessité de lui venir en aide. Il décide de ne pas le faire, jugeant que ce groupe « pourra tenir », et ce fut le cas.

### **Commandement**

Le colonel de Saqui de Sannes reste très attentif à l'état d'esprit de ses hommes, quand il sent la fébrilité monter, il tente de les calmer, quand un accrochage se termine par la mise hors de combat d'un de ses hommes, il rassure les autres, et à raison : ils ont été plus choqués que blessés. Même si par moments il perd la notion du temps et a, une fois, l'impression de ne plus pouvoir commander : « *Je me suis imposé de rester toujours très calme à la radio pour aider à contrôler les stress de tout le monde, y compris le mien* » (p. 79).

### **Critères d'action**

Le colonel avait quatre critères d'action en tête au moment où il faisait faire mouvement à sa troupe :

- ↳ limiter les pertes amies ;
- ↳ limiter les pertes de la population civile ;
- ↳ maintenir la cohésion psychologique de son groupement ;
- ↳ maintenir sa liberté d'action.

De ces quatre critères, le second était le plus difficile à tenir. En effet, des tireurs isolés de la milice Aided se protégeaient en se mettant au milieu de femmes ou d'enfants. Par exemple en tirant d'une fenêtre et, aussitôt après, dans cette même fenêtre, surgissait une tête de femme ou d'enfant.

Quant au troisième critère, il suppose à la fois que les hommes conservent leur sang-froid et qu'une opération nécessairement risquée ne vienne pas, par des pertes trop nombreuses, effondrer le moral des hommes. Le quatrième critère supposant que l'on ne fouille pas les maisons l'une après l'autre, puisque cette opération engluerait les troupes et qu'elle ne peut être faite si l'ennemi n'est pas désarmé.

### **La grammaire d'action**

L'analyse de ce cas conduit le lieutenant-colonel Goya à énoncer un autre précepte de commandement :

« Il apparaît essentiel que le décideur soit présent au milieu des combattants. Le chef à l'arrière est souvent plus stressé que celui qui se trouve au cœur des combats. La pression cognitive est forte, car il manque d'informations, et son besoin d'action se concrétise souvent par des demandes incessantes de comptes rendus. [...] Rien ne remplace l'appréhension directe de la situation [...].

La comparaison avec l'opération américaine [...] est à cet égard intéressante. Le commandant de l'opération, le général Garrison, commande à distance, par l'intermédiaire d'hélicoptères munis de caméras vidéos. Lorsque les événements commencent à mal tourner il se produit un certain flottement entre les troupes qui pensent que le haut comprend ce qui se passe et le général, qui ne « sent » pas tout de suite la tournure des choses. Ce décalage est suffisant pour que les miliciens viennent de toute la ville pour affronter les Américains qui ne sont protégés par aucun blindage. Les Américains déploreront 18 morts et plus de 60 blessés, là où les Français n'auront eu que quatre blessés<sup>11</sup>. »

Il est maintenant temps de présenter notre concept. Concept qui devrait nous aider à comprendre de façon synthétique les erreurs du premier exemple et la réussite du second.

---

<sup>11.</sup> Idem, p. 84.

## Grammaires

Qu'appelons-nous des grammaires ?

Le terme grammaire a quelque chose de métaphorique surtout quand on parle d'action mais il faut bien prendre en compte les avancées considérables introduites par le petit livre d'Austin *Quand dire c'est faire* qui a bien démontré que la parole, dans le dialogue, pouvait être étudiée comme une action. Or c'est bien la grammaire qui permet d'articuler les paroles de telle façon que la phrase émise par un locuteur soit compréhensible par lui-même et par les autres. C'est bien la grammaire qui organise la diffusion d'une parole, sa compréhension. Elle est bien au cœur de l'intercompréhension<sup>12</sup>. Or la grammaire, nous dit le petit Robert est « L'ensemble des règles à suivre pour parler et écrire correctement une langue, ainsi que l'étude systématique des éléments constitutifs de cette langue : sons formes et procédés. » La grammaire se divise alors en étude des formes et des fonctions par la morphologie et la syntaxe, mais comprend aussi toutes les manières et variations sur le faire<sup>13</sup>. Il n'est pas, alors, absurde d'utiliser ce concept métaphoriquement et le Robert nous dit qu'il l'est pour la composition de la musique ou la peinture, pour lesquels l'usage est admis.

## Pourquoi utiliser le terme grammaire ?

D'abord, l'usage de ce terme a été légitimé par Clausewitz, qui l'utilise dans son fameux chapitre 6 du huitième livre de *De la guerre* dans lequel il énonce que la guerre est un instrument de la politique. Par ailleurs, sauf à être pédant, mais dans le cas présent le but est d'être clair, on remontera à la distinction aristotélicienne entre sciences (*episteme*), arts (*techne*) et *prudentia* : les premières répondent à la question pourquoi, la seconde et la troisième à la question comment. Ce qui distingue les deux réponses à « comment ? » c'est que les unes sont certaines (pour couper, il faut un instrument contondant, pour avoir chaud, il faut une source d'énergie) et Aristote les appelle *techne* ou arts. Mais d'autres dépendent de beaucoup de contingences et de contextes différents. Les *prudentiae* sont difficiles à enseigner, puisqu'elles reposent sur l'expérience sensible et l'emmagasinement, individuel ou collectif de cette expérience. Mais « Comment ? » ouvre la science à la fois à la certi-

12. Voir une brillante analyse de ce point in Lucy A. Suchman (1987) *Plans and Situated Actions*, N.Y. Cambridge U.P.

13. La phonétique, la lexicologie, la sémantique et la stylistique.

tude et à la contingence. Car *prudentia* invite à deux types d'action bien distincts : agir en s'assurant que la plupart des risques sont absents ou neutralisés, c'est dans ce sens que nous entendons les différentes « prudences » dont nous entourons nos actes : définition de procédures, normes de conduite, principes de précaution, assurances de tout type. L'autre façon de faire est « l'action incertaine », le fait d'affronter des risques.

Le postulat que nous posons est que la conduite de ces actions incertaines est alimentée indirectement par les savoirs établis, rationnels, scientifiques et enseignables, mais est alimentée directement par l'accumulation d'expériences individuelles, sensibles et singulières. « Pour devenir transmissibles et enseignables ces expériences doivent donner naissances à des grammairies qui mettent en ordre ce stock d'expériences ».

### Quelles grammairies ?

Notre collègue Frédéric de Coninck<sup>14</sup> a très judicieusement étudié l'art de la *prudentia*. Pour l'aborder il rappelle une distinction déjà présente dans les travaux de plusieurs pragmatistes américains, au rang desquels on trouve Charles Pierce et George Herbert Mead. Ce dernier nous dit, dans son livre le plus renommé, *L'Esprit, le Soi, la Société*, que la société se comprend grâce à l'étude du cerveau humain. En effet, ce cerveau comprend deux hémisphères antérieurs, le premier qui accumule, stocke et range des informations, le second qui les utilise pour les créer et les transformer par une action créative. Parmi les informations, stockées dans le cerveau, il y a les règles de comportement, les lois, bref, les réponses au « comment ». Mais ces réponses, dit Frédéric de Coninck, sont de deux sortes : les unes peuvent être écrites, consignées, apparaître dans des règles de droit ou des manuels, enseignées. Alors que les secondes sont avant tout de transmission orale.

Sans nier l'importance de cette distinction, nous avons l'impression de venir à quelque chose d'encore plus fondamental en retournant à G.H. Mead et à ce qu'il appelle l'acte social. Pour Mead, dans l'acte social fondamental qu'est l'interaction, les protagonistes de celle-ci se constituent, par expérience, deux types de grammaire qu'ils articulent ensuite :

« Une grammaire d'interprétation de ce que l'on voit, interprétation de la situation dans laquelle on croit être, étant

14. De Coninck, Frédéric (1995) *Travail intégré, société éclatée*, Paris, PUF.

donné ce que l'on observe et étant donné ce que l'on a appris sur le contexte dans lequel il faut agir. C'est ce que nous appelons aussi l'opération de cadrage d'une situation.

- ◀ Une grammaire d'action qui réponde à l'interprétation que l'on s'est faite de la situation. Étant donné celle-ci, il convient d'agir de telle ou telle façon.
- ◀ Frédéric de Coninck montre que le travail d'exécution le plus simple contient ces trois opérations : cadrer une situation, planifier même inconsciemment une action et agir. La différence entre l'écrit et l'oral est la longueur du temps de planification et, aussi, sa préparation. En somme la longueur de sa boucle de rétroaction. Quand cette boucle est longue, la planification prend une importance et un temps considérables. Quand, par contre, la boucle de rétroaction est immédiate, comme dans un combat de boxe ou une attaque au fleuret, les grammaires d'interprétation et d'action doivent être pour ainsi dire réflexes, tellement incorporées qu'elles semblent jouer sans que la conscience ne les contrôle ou les programme.

Dans les exemples que nous avons offerts au lecteur. Le premier se caractérise par une faible expérience : en 1949 le corps des pompiers-parachutistes du Montana avait seulement quatre ans d'existence. La création du corps, en 1945, avait été une façon d'utiliser des pilotes démobilisés de la Seconde Guerre mondiale. Même si le responsable était considéré comme le plus expérimenté de son État, son analyse de la situation montre peu de repères antérieurs. Combien faut-il voir d'incendies, combien de retours d'expériences, combien de problèmes résolus pour avoir en tête, d'un coup d'œil, la bonne analyse de la situation, surtout si l'on appartient à un métier sans mémoire parce que trop jeune ? L'anecdote qui veut qu'il s'arrête quarante minutes pour déjeuner en laissant ses troupes se déployer, est significative, d'un manque de lucidité sur la situation.

Toute autre est la situation à Mogadiscio. Nous avons affaire, là, à des chefs ayant une culture des expériences passées et qui, tactiquement, ont plusieurs schémas alternatifs en tête, avec une grammaire de résolution de problèmes riche. D'autre part, la grammaire d'interprétation est alimentée par l'expérience des jours précédents, et mise en œuvre par la présence effective du chef dans la situation. Elle est analysée en relation directe.

## ■ Usage de ces exemples

Il est maintenant temps de tester la pertinence de notre conceptualisation et de nos exemples pour la compréhension de certains éléments de la vie civile. Pour cela nous repren-drons la distinction entre réduire les risques et les affronter.

### ■ Grammaires de l'action médiate : réduction des risques grâce au rôle de l'ingénieur juriste

Il existe, dans les entreprises et les administrations, des spécialistes dont la fonction est d'analyser et cartographier des processus, de les reconfigurer en fonction de deux impératifs : a) le plan stratégique de la direction générale et b) leur robustesse et économie. Ces activités ont pour objet la prudence, la réduction des risques. Les spécialistes qui en ont la charge mettent en œuvre des méthodes fixes de résolution de problèmes, adaptées aux plans stratégiques. Ils créent des déontiques, ce qui fait d'eux des « ingénieurs juristes ». Ingénieurs par le caractère rationnel, économique et robuste des processus qu'ils font fonctionner<sup>15</sup>. Mais il est aussi juriste, car qu'est-ce que le droit sinon « l'art de distinguer ce qui doit être fait et ce qui ne peut pas l'être [...]. Comme norme, elle donne l'angle absolu qui fournit à un édifice, qu'il soit physique ou social, la cohésion qui assure sa stabilité<sup>16</sup>. »

Cette norme, pour devenir effective, suppose la fixation d'une même unité de pesage donc la mise en place de mesures, barèmes de proportionnalité, etc.

Cet instrument de prudence, ce produit de l'ingénieur-juriste, qui permet d'anticiper et régulariser l'action d'autrui en l'insérant dans des directives à suivre, des routines à respecter ou des innovations à introduire, avec son système de palpeurs métriques et ses boucles de contrôle, ne suppose aucun changement soudain, aucune situation d'urgence. C'est une fille de l'organisation scientifique du travail, mais dans une économie dominée par des services ou des séries de production courtes qu'il faut adapter aux exigences du client. La passion, l'émotion, l'urgence, le stress en ont été éloignés.

### ■ Grammaires de l'action immédiate : comment affronter les risques ?

La passion, l'émotion, l'urgence et le stress vont se retrouver dans « l'action de caractère aléatoire », en particulier l'art

<sup>15</sup>. Les façons de faire de l'ingénieur consistent à penser les activités en termes de processus auto-correctifs, donc de planifier l'action en passant par les stades suivants : A) décrire ces activités et les mettre en schéma ; B) configurer les activités de façon à rendre les processus plus simples, unilinéaires et robustes possibles ; C) installer des métriques et des boucles de rétroaction auto-correctives le long du processus de façon à ce qu'il ne se dégrade pas ; D) les protéger des aléas extérieurs et intérieurs à l'organisation ; E) les tester ; F) les simplifier ; G) les tester encore ; H) les faire fonctionner de façon répétitive.

<sup>16</sup>. Assier-Andrieu L. (1996) *Le Droit dans les sociétés humaines*. Paris, Nathan, coll. Essais et recherches, p. 145.

d'affronter les risques. Ici, il faut des règles et une planification mais où l'action pertinente suppose, tout au long de la pyramide de commandement industriel :

- ↳ d'avoir compris sur quelle scène va se dérouler l'action, ce qui suppose un cadrage adéquat, une définition correcte de la situation dans laquelle se trouvent les différents protagonistes de l'action.
- ↳ de savoir appliquer des règles d'action, mais aussi les exceptions à celles-ci, exceptions dictées par la présence des logiques des différents protagonistes sur la scène où l'on intervient.

#### ■ Grammaire d'interprétation : comment cadrer l'action projetée ?

Nous faisons ici appel à un sociologue oublié, Kenneth Burke, pour nous aider à définir comment bien interpréter dans l'action : Burke cherche à formuler de façon plus explicite l'acte social de Mead en donnant un cadre formel à l'analyse du comportement d'autrui dans la vie quotidienne :

- ↳ « Tout énoncé exhaustif, à propos des motifs d'autrui, va chercher à répondre de quelque manière à une de ces cinq questions : que s'est-il passé (L'acte), où et quand cela s'est-il produit (la scène), qui l'a fait (l'agent), comment s'y est-il pris (l'*agency*), et pourquoi (le propos) [...].
- ↳ En utilisant « scène » dans le sens d'un arrangement ou d'un décor et « acte » dans le sens d'action, on pourrait affirmer que « la scène contient l'acte » et, si on donne à « agent » le sens d'acteur ou actant, on peut aussi affirmer que « la scène contient l'agent ». » (K. Burke 1945/1969 p. XVII & XXII).

Le problème qu'essaie d'aborder Burke est celui de l'organisation de l'expérience à travers la perception de soi et d'autrui. La forme qu'il suggère permet une mise en ordre de la réalité perçue. Sinon les multiples niveaux de signification qui s'engagent dans l'activité des hommes brouilleraient l'entendement.

En somme, cadrer correctement son action est à plusieurs niveaux : celui de la scène, où suis-je ?, Où sont mes forces ? Combien sont-elles ? Où est l'ennemi ?, Quelles sont ses forces ? Le niveau des acteurs : quelle est la situation ? Où sont les autres acteurs ? Où sont les responsables ? Celui de l'*agency* : comment agir ? Quelles sont les consignes qu'ont m'avait données à appliquer dans ce cas ? Que font les autres ?....

Mais à cette grammaire de l'interprétation il faut articuler la grammaire d'action. Sans trop insister, car ces auteurs sont parmi les plus étudiés, c'est en retournant aux grands classiques de l'art de la guerre que nous allons trouver la pensée de cette articulation.

Mélangeant savoir formalisé et expérience, Clausewitz met en scène une autre forme de connaissance que la connaissance académique, distante, formalisée et à vocation universaliste. Cherchant à établir un traité qui résume les enseignements humains sur la guerre, il énonce les caractéristiques de l'action dans ce milieu où pèsent l'urgence et la nécessité : « Dans la guerre, tout est très simple ; mais la chose la plus simple est difficile. Les difficultés s'accumulent et entraînent une friction que personne ne se représente correctement s'il n'a pas vu la guerre. [...] en guerre, tout baisse de niveau par suite d'in-nombrables contingences secondaires qui ne peuvent jamais être examinées d'assez près sur le papier. [...] Tout s'y compose d'individus, dont chacun conserve sa propre friction sous tous ses aspects. Ce frottement excessif [...] se trouve donc partout en contact avec le hasard : il engendre alors des phénomènes imprévisibles. [...] L'action en guerre est un mouvement qui s'effectue dans un milieu aggravé par les difficultés. [...] Voilà pourquoi le véritable théoricien apparaît comme un professeur de natation qui fait faire sur terre ferme les mouvements qu'il faut exécuter dans l'eau<sup>17</sup>. »

Clausewitz s'inspire explicitement d'auteurs qui le précédent, parmi ceux-ci Machiavel. En témoigne la lettre qu'il envoie à Fichte pour le féliciter de son essai sur l'auteur du *Prince*, lettre importante puisque Clausewitz y distingue le théoricien de la guerre, qu'il tient en piètre estime, et Machiavel analyste de l'art de gouverner qu'il considère comme son maître à penser<sup>18</sup>.

Pour ces deux auteurs, affronter des risques suppose que l'on tire des leçons des expériences passées, ces expériences pouvant être personnelles, immédiates, sensibles, donc assez largement difficiles à transmettre sauf sous forme de récit, de narration de cas. C'est l'accumulation de ces cas, de ces expériences vécues ou retracées qui peuvent constituer ce que nous appelons une grammaire d'action, c'est-à-dire des règles de conduite, des voies à suivre pour affronter les risques.

17. Clausewitz Carl von (1840), *De la guerre*, traduction Denise Naville Paris Éditions de Minuit (1955) pp. 129 à 133.

18. « Aucune lecture n'est plus nécessaire que celle de Machiavel, ceux qui affectent d'être révoltés par ses principes ne sont que des petits maîtres qui prennent des airs d'humanistes. [...] Certaines pages de cet écrivain ont vieilli, d'autres sont d'une vérité éternelle. Frédéric II a écrit son Anti-Machiavel mais il est resté le disciple de Machiavel ; s'il a feint de le condamner, c'était pour s'attacher à lui plus à son aise, et Voltaire a très justement dit qu'il a craché dessus pour en dégoûter les autres. » Lettre de Clausewitz à Fichte, trad. A. Renault in Fichte Johann G. (1814) *Machiavel*, trad. F. Payot, Paris, (1987).

Puisque les expériences sensibles sont difficilement cumulées, et ne peuvent l'être qu'en gommant ce qu'elles doivent aux circonstances. Elles donnent, cependant, lieu à des connaissances ordonnées et, ainsi, aident à organiser l'action. Nous appelons le résultat de cumulations des grammaires, puisqu'elles comportent une « syntaxe », c'est-à-dire des méthodes de mise en ordre des actions, des « paradigmes » qui permettent de les adapter aux cadrages idoines, une « morphologie » soit des déclinaisons de ses méthodes dans des cas particuliers, permettant de poser et résoudre des catégories de problèmes, enfin elles supposent aussi des « exceptions » qui sont dictées par le caractère supposé opportun ou bénéfique de l'application du plan ou de la règle<sup>19</sup>.

## ■ Leçons de ce qui précède Une réalité feuillettée

L'action contre le feu ou contre un ennemi a cette particularité que, même complexe, elle n'a qu'un but, empêcher que le feu ne s'étende, désarmer l'ennemi. La vie civile est plus complexe, multiforme et multi-niveaux. Mais, ce qui se passe dans des situations d'exception (feu, bataille) répète, sous des contraintes plus fortes, les décisions à prendre et les modes de commandement dans les organisations du monde économique ou administratif. Ce qui change avec les situations d'extrême violence, c'est la proportion de prudence qui est plus grande, mais l'art, c'est-à-dire l'affrontement du risque n'en demeure pas moins présent, ne serait-ce que sous forme potentielle.

Or, dans les travaux que nous avons menés<sup>20</sup>, nous avons pu observer que les interprétations de la scène, de l'acte et de l'agence, variaient à l'intérieur d'une même organisation, et nous avons été très intéressés de voir que des philosophes, comme Husserl, Merleau-Ponty ou Sartre avaient exploré ce territoire bien avant nous et pouvaient nous éclairer.

En effet, Husserl distingue quatre niveaux de réalité : « la praxis corporelle et le niveau solipsiste<sup>21</sup> des corps et des mouvements ; praxis intersubjective et empathie réciproque de multiples acteurs ; praxis sociale et monde communautaire ; praxis humaine et monde universel<sup>22</sup>. »

De leur côté, les micro-historiens italiens nous rendent attentifs à varier de niveau d'échelle, ainsi que la méthode d'ap-

19. Cf. Ginzburg, C. (2003) Machiavelli, L'Eccezione e la regola. Linee di una ricerca in corso : *Quaderni Storici* n° 112, 195-213. Cf., également, Passeron J.C. et J. Revel (2005) *Penser par cas*. Paris, Éditions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

20. Boussard, Valérie, Mercier, Delphine et Pierre Tripier (2004) : *L'Aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*. Paris, Éditions du CNRS.

21. Solipsiste est pris ici dans son acception première, ce terme qui vient des locutions latines *solus* (seul) et *ipse* (lui-même) exprime la position de l'individu parfait, complètement autonome, agissant seul, sans aucune racine.

22. Le Petit J.L. (1998) « Praxis et intersubjectivité » in Damien R. & A. Tosel (ed.) *L'Action collective Coordination, conseil, planification*, Besançon, Annales Littéraires de l'université de Franche-Comté.

proche, selon la nature des données<sup>23</sup>. Pour eux, les niveaux n'ont pas la même importance dans chaque cas étudié. Pour pouvoir utiliser les barreaux d'échelle à bon escient il convient donc de saisir la singularité de l'organisation étudiée. Pour cela il faut introduire une conceptualisation prudente traitant des singularités de chaque situation mais aussi de leurs caractères communs.

### **Importance du retour d'expérience et des méthodes de résolution de problèmes**

Le second point que les travaux en sociologie appliquée nous ont permis de comprendre, est la supériorité du retour d'expérience sur le questionnaire, la déclaration ou l'entretien pour comprendre ce qui se passe sur la scène. On appelle ainsi les récits et réclamations émis par des usagers et qui permettent aux organisations de connaître leurs défauts, en tous les cas ceux ressentis par leur clientèle. Ces retours d'expérience permettent de saisir quels sont les défauts majeurs que l'on peut développer dans l'action. Ces défauts sont divers, ils peuvent être :

- ◀ Des défauts d'utilisation des grammaires d'interprétation de la situation dans laquelle on doit agir.
- ◀ Des défauts de doctrines ou de critères : même si l'action est bien cadrée, étant donné l'opportunité ou la circonstance, les critères choisis risquent de rendre le résultat espéré inaccessible.
- ◀ Puis arrivent les défauts de coordination : les organisations vivent sur de nombreux malentendus. Si ces malentendus subsistent au cours de l'action, la catastrophe peut surgir. Une coordination rapide peut réparer les bêtises dues aux malentendus.
- ◀ Enfin des défauts de commandement : on sait que dans une situation de danger ou d'urgence, le calme et la pédagogie font baisser le niveau de pression cognitive et qu'une trop forte pression paralyse le cerveau. Par ailleurs, comme nous l'enseigne Robert Damien, le chef est celui qui aide sa troupe non seulement à rester unie mais aussi à se dépasser, à voir le sens de la marche et avancer dans cette voie en ordre et en concertation. En somme, comme nous le disent les Anglo-Saxons, le bon chef est celui qui *empower* ses troupes, et qui

<sup>23</sup>. Revel J. (1996) « Micro-analyse et construction du social » in Revel J. (dir.) *Jeux d'échelle*. Paris. Gallimard-Seuil Collection Hautes Etudes. Voir aussi l'exemple traité par Simona Cerutti : Cerutti S. (1990) *La Ville et les métiers, naissance d'un langage corporatif* (Turin XVII<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle). Paris, Éditions de l'EHESS.

les considère en même temps comme une réunion d'individus et comme un système.

◀ Il en est de même pour la surprise. Pour répondre rapidement à la surprise, ne pas rester abasourdi, il faut avoir en tête une bibliothèque de coups à jouer, comme le champion d'échecs a un millier de parties en tête. La bibliothèque est aussi nécessaire pour les *prudentiae*, que pour l'art ou la science, pour la prudence car, au moins dans ma discipline, ses éléments sont dispersés. Il faudrait les recueillir et les classer en taxinomies diverses pour les présenter au public des étudiants, mais cela a rarement été fait. En fait les bibliothèques les plus utiles seraient celles qui porteraient sur les théories situées, et qui aideraient à comprendre le rôle respectif de *prudentia* et de *techne* dans la résolution de problèmes.

Par exemple, deux auteurs classiques en sociologie, Pareto et Simmel ont beaucoup utilisé les métaphores croisées des portes et des ponts : plus on s'ouvre aux autres et plus on se ferme sur soi. Que signifient leurs théorisations aujourd'hui où la globalisation des échanges et les facilités de déplacement sont conjuguées avec un nombre de portes et de contrôle de ponts considérables<sup>24</sup>? Est-ce que cela met en cause les théories issues des métaphores de la porte et du pont ? Ne faut-il pas contextualiser ces thèses du XIX<sup>e</sup> siècle en les rendant compatibles avec ce siècle-ci ? Les murs des usines, les dispositions des ateliers et des bureaux, ne font-elles pas partie des méthodes de diminution des risques par le cadrage spatial de l'action ?

## Conclusion

À partir de deux exemples dont l'un est analysé par un psychosociologue des organisations et l'autre par un spécialiste de la tactique, nous avons pu démontrer la possibilité, pour des grammaires d'interprétation et d'action, d'exister. Si, nous voulions que la sociologie inclue, dans son apprentissage, les richesses nées de son application, il faudrait que, comme les autres sciences, elle permette non seulement de diagnostiquer

<sup>24</sup>. Comme la vérification de présence sur une liste ou l'utilisation de badges, d'empreintes de reconnaissance, signature infalsifiable par l'iris de l'œil, etc.

des problèmes, mais de trouver le meilleur chemin de les résoudre. Le modèle pourrait être *Discours sur la première décade de Tite-Live* de Machiavel si on osait le considérer comme un livre de sociologie : l'œuvre du Machiavel bibliothécaire-voyageur qui conduira à la fabrication du guide d'action qu'est *Le Prince*.

Car, pour que la sociologie produise des grammaires d'action et d'interprétation, il faut deux choses :

- ↳ Des modèles pour interpréter une situation en urgence et agir en conséquence. Or ces modèles ne peuvent pas provenir des savoirs certains : la science ou la technique. Ils s'appuient sur eux, mais doivent développer leur propre logique. Ces modèles sont présents dans les traités de l'art de la guerre et l'art de gouverner. Ces modèles sont bâtis à partir des leçons de l'histoire. Ils supposent de se plier à deux mouvements différents : croire en une certaine stabilité de la raison et de la passion humaine et éviter les pièges de l'anachronisme.
- ↳ Jouer de la structure et de l'événement comme deux moments distincts, et en tension, du déroulement du temps.

Machiavel est sans doute le premier à avoir pensé une politique rationnelle fondée sur les leçons de l'histoire. Il ne tranche pas entre la perspective d'une chronologie structurée et irréversible, dans laquelle les princes doivent agir d'une certaine façon s'ils veulent le rester et celle d'une contingence dans laquelle l'action pertinente est adéquate au milieu où elle se déroule.

Ainsi, pour lui, il y a des universaux : une nation peut gagner une guerre si ses dirigeants sont légitimes, si le sort des soldats n'est pas mauvais, si la guerre est au service d'une politique, si l'affrontement dans le combat tient compte des forces en présence et de la nature du terrain... Conditions qui occupent tous les niveaux d'échelle entre le combattant et la politique de ses dirigeants. Conditions ne permettant pas d'envisager des interprétations déterministes fondées sur un seul « principe général ». La guerre, comme l'histoire, apparaît ainsi comme le fruit de déterminations partielles et de hasards nombreux au cœur desquels le sens des interactions reste ce qu'un analyste doit décoder.

Les modèles militaires, s'alimentent de ces réflexions histo-

riques et en tirent des déontiques, des grammaires d'action. Si, travaillant sur Clausewitz, on relit, comme nous y invite Aron<sup>25</sup>, les chapitres de *Guerre et Paix* qui mettent en scène Koutouzov, on est convaincu : c'est en se méfiant de toute déduction hâtive que l'on peut construire la grammaire d'action, mais il faut quand même déduire et synthétiser sur les quelques régularités incontestables enseignées par l'expérience accumulée.

Si le sociologue, comme le policier arrivant sur la scène du crime, cherchait à réduire les pistes les moins probables au regard de ses découvertes, il lui faudrait consulter une banque de données de problèmes résolus. Ces informations devraient être partiellement décontextualisées. L'expérience accumulée permettrait de repérer les problèmes récurrents ainsi que les bonnes pratiques qui ont aidé à les résoudre. Et ceci devrait être enseigné pour la formation des sociologues, comme les retours d'expérience et la résolution de problèmes permet de former des officiers et des managers. ▶

---

25. Raymond Aron, (1976) *Penser la guerre, Clausewitz*, Paris, Gallimard.

# POUR EN SAVOIR PLUS

## PERFORMANCE ET BIEN-ÊTRE : L'APPORT DE LA PSYCHOLOGIE DU SPORT APPLIQUÉE

- COTTRAUX J., *Les Thérapies comportementales et cognitives*, Paris, Masson, 1990.
- COX R.H., *Sport Psychology : Concepts and Applications*, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill compagnies, 2002.
- EHRENBERG A., *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy (1991).
- FELTZ D.L. & LANDERS D.M., « The Effects of mental practice on motor skill learning and performance: A meta-analysis ». *Journal of Sport Psychology*, 5, 25-57, 1983.
- GOULD D., GUINAN D., GREENLEAF C., MEDBERY R. & PETERSON K., « Factors affecting olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams ». *The Journal Sport Psychologist*, 13, 371-394, 1999.
- LAPLANCHE J. et PONTALIS J.B., *Vocabulaire de psychanalyse*, Paris, Presses universitaires de France, 1967
- LEVÉQUE M., *Psychologie du métier d'entraîneur : ou l'art d'entraîner les sportifs*, Paris, Vuibert, 2005.
- NICOLAS M., « Pour une approche intégrative et intégrée en préparation psychologique : l'exemple du pôle France décathlon ». 1<sup>er</sup> congrès international de l'association marocaine de psychologie du sport, 2 au 5 juin 2004, Marrakech.
- NICOLAS M. & JEAN J., *Le Passage de haies : de la réalité sportive en heptathlon à la réalité subjective d'Emma*, Pratiques Psychologiques, Elsevier, sous presse, 2006.
- PERREAULT-PIERRE E., *La Gestion mentale du stress pour la performance sportive*, Paris, Amphora, 2000.
- PLATONOV V. N., *L'entraînement Sportif. Théorie et méthodologie*, Paris, Revue EPS, 1988.
- SALMELA J. H., *The World Sport Psychology Sourcebook* (2<sup>e</sup> éd.), Champaign, IL, Human kinetics, 1992.
- SINGER R. N., HAUSENBLAS H. A. & JANELLE C.M., *Handbook on Sport Psychology*, New york, Wiley, 2001.

# COMPTE RENDU DE LECTURES

La notion d'intégration a une histoire, elle a souvent été l'objet de lieux communs mais elle doit continuer à susciter l'intérêt des sociologues. Depuis Durkheim, ces derniers se sont interrogés, grâce à cette notion, sur la formation et le maintien des entités collectives, sur les relations entre l'individu et le groupe. Pour que la recherche actuelle se démarque de toute perspective normative et que cette notion d'intégration soit utilisée de façon trop générale, il importe qu'elle soit d'abord critiquée. « On doit tenir l'intégration, comme l'identité, pour un concept-horizon » écrit Lévi-Strauss en 1977. Il n'existe pas d'intégration dans l'absolu – intégration à quoi ? De quoi ? –, il existe des dialectiques et des processus complexes d'intégration et de marginalisation et d'exclusion, l'intégration n'est pas un état. Et ce qu'il importe d'étudier, « ce n'est pas l'intégration en tant que telle, ce sont les modalités que prennent ces divers processus, son sens actif et les dimensions de cette intégration. Il ne porte pas seulement sur les formes de la participation de populations particulières « à » la société nationale, mais aussi sur l'évolution « de » la société nationale toute entière. » Car le problème de l'intégration dépasse celle de l'intégration des migrants.

En soulignant que l'on doit lier l'intégration « à » la société parce qu'elle renvoie à la question de l'intégration sociale de la société et des modalités de l'intégration « de » la société démocratique, Dominique Schnapper élargit le champ de la recherche. L'ambition universaliste de la société démocratique l'oblige à intervenir pour compenser les échecs sociaux ou intégrer les populations marginalisées. Mais le « politique » qui se définit avant tout par le « social » comporte un risque. La démocratie providentielle favorise les intérêts personnels des individus, leur « identité » propre aux dépens de l'intérêt général ; dans la société démocratique, l'intérêt général est porté par le projet politique commun. Les droits sociaux apparaissent de plus en plus comme l'équivalent des droits politiques et la forme authentique de la citoyenneté moderne ; mais les biens matériels ne sont pas suffisants pour que se maintienne l'unité politique entre les hommes.

À ces questions sur les limites de l'application des valeurs dont se réclame la société démocratique, les chercheurs doivent tenter de répondre en apportant « leur contribution à la réflexion sur les moyens de concilier le respect des personnes et l'intégration sociale nécessaire pour que les sociétés démocratiques puissent continuer à exister sans s'abîmer dans le désordre ».

Qu'est-ce  
que l'inté-  
gration ?

Dominique  
Schnapper

Gallimard,  
Folio actuel, 2007

Dominique  
Schnapper

Qu'est-ce que  
l'intégration ?

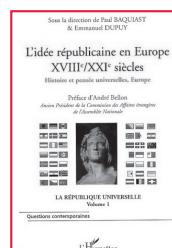


Folio actuel

Line Sourbier-Pinter

## L'Idée républicaine en Europe

Paul Basquiat,  
Emmanuel  
Dupuy (sous la  
direction de)  
L'Harmattan,  
2007



En donnant la parole à des personnalités européennes ou non, spécialistes de la question républicaine, Paul Basquiat et Emmanuel Dupuy ont voulu savoir si, en Europe et dans le monde, il existe des traditions et des forces politiques qui entretiennent avec l'idée de république un lien suffisamment fort pour que s'instaure un dialogue entre elles et les républicains français.

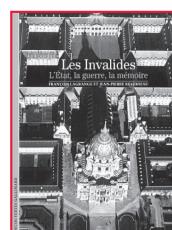
Faire un inventaire dans le temps et dans l'espace de ce qu'est l'idée républicaine au XXI<sup>e</sup> siècle, qui ne peut être qu'une construction continue, c'est le défi que se sont donnés les auteurs de cet ouvrage. Car la question essentielle est celle de la relation entre la république et la démocratie, une complémentarité qui ne peut pas être seulement esquissée et qui est analysée à travers les nombreux exemples de l'idée républicaine en Europe, ceux de nos voisins les plus proches aux plus lointains, dans les Balkans et en Russie.

Cette dialectique entre la république et la démocratie se pose en des termes différents selon les pays, qu'il s'agisse de libéralisme face à la défense du bien commun, de messianisme démocratique ou d'une simple aspiration à un autre régime. Dans ce contexte, quelle place reste-t-il pour le républicanisme d'influence française ? Comment se réaffirme l'idée républicaine en Europe et dans le monde ?

Line Sourbier-Pinter

## Les Invalides

François  
Lagrange  
et Jean-Marie  
Reverseau  
Découvertes  
Gallimard, 2007



La collection Découvertes Gallimard est connue pour savoir associer la qualité des textes à l'intérêt des illustrations. C'est de nouveau le cas pour ce numéro 508.

Ils sont certainement rares ceux ou celles qui n'ont jamais lu, entendu ou prononcé le nom des Invalides. Pourtant, ce chef-d'œuvre du classicisme français est mal connu. Véritable petite cité, le monument abrite près d'un millier de personnes ; certains y habitent, la majorité y travaille ou souffre. C'est en 1670 que Louis XIV ordonne la construction d'un hôtel royal destiné à accueillir les officiers et soldats trop âgés, invalides ou malades. Dans son testament le roi écrira « cette institution est la plus grande pensée de mon règne. » Le roi et Louvois, son ministre, veulent que la France ait une armée régulière ce qui suppose d'améliorer la condition des soldats. Le chantier sera long ; confié à l'architecte Libéral Bruant il ne se terminera qu'en 1706 avec le dôme qu'élève Jules Hardouin-Mansart, petit-neveu par alliance de François Mansart.

Au fil du temps, les Invalides sont tout à la fois hospice, caserne, hôpital, établissement religieux. Même si les révolutionnaires masquent ou détruisent les décors monarchiques et si l'église est fermée au culte, l'hôtel des Invalides est maintenu dans son emploi traditionnel. Napoléon 1<sup>er</sup> en fera un panthéon militaire national ; son tombeau y sera édifié par décision de Louis-Philippe et terminé en 1861 sous Napoléon III.

Sanctuaire des héros de la patrie, les Invalides deviennent à partir du XIX<sup>e</sup> siècle un sanctuaire des armes puis un musée de l'armée en 1905 doté de riches pièces.

Aujourd’hui, presque comme hier, se côtoient aux Invalides une centaine de grands invalides de guerre dans une maison de retraite équipée d’un centre médico-chirurgical réputé, plus d’un million de personnes qui visitent chaque année le musée, les fidèles et les visiteurs de l’église des Soldats qui a été érigée en cathédrale du diocèse aux armées françaises et le gouverneur militaire de Paris qui y réside.

Un livre-guide pour regarder Les Invalides non seulement à l’aune du passé mais au défi de l’avenir.

Line Sourbier-Pinter

Paru dans la nouvelle collection de *La documentation Française* consacrée aux petits guides de la défense, cet ouvrage clair et concis du journaliste Emmanuel Sérot, actuellement en charge de la rubrique défense de l’AFP, dresse un état des lieux précis quant aux principales questions liées à la politique de défense et les différentes réponses à travers desquelles les principales formations politiques entendent y répondre.

Comme le rappelle l’auteur, la défense est au cœur du débat politique, mais reste heureusement loin des querelles politiciennes...

Débat politique singulier s’il en est, qui veut que les questions de défense ne soient plus aujourd’hui l’apanage d’une formation politique plus que d’une autre. Ainsi, le raccourci selon lequel la gauche, par tradition historique liée au pacifisme jaurésien, serait anti-militariste et la droite, traditionnellement belliciste, eu égard aux valeurs propres aux forces armées (ordre, respect, hiérarchie, obéissance, autorité) apparaît totalement anachronique.

Un des principaux mérites de cet ouvrage est justement de démontrer que les lignes de fracture semblent de plus en plus prégnantes entre partisans du même camp : le débat sur le deuxième porte-avion est venu le confirmer.

Ce guide précieux permet ainsi de dresser le panorama complet des enjeux, marqués par une insécurité globale, nécessitant désormais la participation croisée des acteurs de la défense et de la sécurité, pris dans leur acceptation interne et extérieure, face à laquelle s’inscrivent la refonte du format des armées à l’horizon 2015 et la rédaction du futur « Livre blanc », qui devrait être rédigé d’ici l’automne 2007.

À travers cet état des lieux du débat « politico-militaire », celui sur la professionnalisation, et par voie de conséquence, la recherche d’un « substitut » à ce lien entre la nation et sa défense pourrait se concrétiser par un service civil, obligatoire ou pas, endossé par toutes les formations politiques, il aurait l’insigne mérite de redéfinir ce pacte entre civil et militaire qui fait de la défense et de la sécurité l’affaire de tous...

Dès lors, comme la politique de défense rejoue bien souvent la diplomatie et la géopolitique qui sont autant d’enjeux évoqués par les responsables politiques quand il s’agit de confirmer ou d’infirmer la politique de sécurité globale de la France, l’ouvrage d’Emmanuel Sérot réussit pleinement à en dresser les principaux enjeux qui conditionnent ce débat dans la sphère publique.

**La Défense,  
un débat  
politique  
singulier**

**Emmanuel  
Sérot**

*La documentation  
Française*, Paris, 2007



Nos forces armées sont aussi engagées lourdement dans de nombreuses opérations extérieures (Côte d'Ivoire, Tchad, République centrafricaine, Kosovo, Bosnie, Macédoine...). Les quelques 30 000 soldats agissant dans le cadre d'opérations de l'ONU, de l'OTAN, de l'UEO, de l'osce, ou sous bannière d'une Politique européenne de sécurité et de défense (pesd) au service de la Politique étrangère et de sécurité commune (pesc), toutes deux plus affirmées, attendent donc des responsables politiques des positions claires qui permettent un engagement total et efficace au service des intérêts nationaux, éventuellement dans le cadre de la défense européenne, au moyen d'une stratégie ambitieuse.

Par ailleurs, la question financière et budgétaire liée au format, à la qualification, à l'autonomie militaire, à la perspective de rechercher les innovations et construire les outils performants pour l'armée de demain a été un des éléments clés de la campagne électorale passée. Les deux principaux candidats à la « magistrature suprême » s'étaient engagés à maintenir l'effort de défense à 2 % du PIB, tout en annonçant que les économies qui en seraient dégagées grâce à une gestion plus efficace du budget de la Défense seraient intégralement réinvesties dans l'effort de défense. Pour le nouveau chef des armées, « c'est le seuil incompréhensible pour disposer de forces armées bien entraînées, bien équipées. »

Ainsi l'Europe et la coopération internationale, la projection accrue des hommes et des matériels, la Révolution dans les affaires militaires (ram) et les nouvelles missions des forces armées marquées entre autre par la gestion post-crise, la coopération civilo-militaire (CIMIC) éventuellement renforcée, les interactions avec les autres acteurs de la reconstruction que sont les ONG, le renforcement du caractère multinational des forces et donc de leur interopérabilité, ont également été au cœur de cette campagne. Finalement il s'est agi de réfléchir sur la place de la France dans le monde comme puissance.

La politique de défense est l'affirmation de l'ensemble des mesures et dispositions de tous ordres prises par le pouvoir politique pour assurer la sécurité et l'intégrité du territoire national et – par ricochet – la paix du peuple qui y vit. Pour le dire en reprenant les termes de l'ordonnance du 7 janvier 1959, la Défense « *a pour objet d'assurer en tout temps, en toutes circonstances et contre toutes les formes d'agression, la sécurité et l'intégrité du territoire ainsi que la vie de la population* ».

Ces quelques éléments rapidement esquissés, qui ont structuré le débat et ne manqueront pas d'irriguer l'actualité des prochains mois et de l'ensemble de la législature, permettent de mieux comprendre l'environnement dans lequel seront prises les décisions capitales et éminentes, aussi douloureuses soient telles, pour nos forces armées.

Emmanuel Dupuy

# ÜBERSETZUNG DER ZUSAMMENFASSUNG AUF DEUTSCH TRANSLATION OF THE SUMMARY IN ENGLISH

JEAN-RENÉ BACHELET

## GEISTESVERFASSUNG UND MORAL

Inwiefern mögen die Termini „Geistesverfassung“ und „Moral“, abgesehen von ihrem Gleichklang im Französischen<sup>1</sup>, auf einen gemeinsamen Ursprung zurückgehen?

Das ist die Frage, die sich hier stellt, ausgelöst durch einige Zurückhaltung seitens bestimmter Menschen, die mit der Welt des Militärs im Hinblick auf das Thema „moralische Kräfte“ oftmals nicht vertraut sind.

Die erste festgestellte Annäherung mag paradox anmuten: Wortwörtlich passt der französische Begriff „Moral“ (Geistesverfassung), hervorgehend einerseits aus einem starken Zusammenhalt zwischen den Werten, auf die Bezug genommen wird und der durchzuführenden Handlung andererseits, besser zu „Amoralität“ – der des zynischen Pragmatismus, Weg der Unmoral, des Nazismus zum Beispiel – als zu unseren ethischen Referenzen von Zivilisation.

Man muss jedoch noch einen Schritt weitergehen: Die objektiv betrachtet antagonistischen Anforderungen an militärische Effizienz und humanistische moralische Referenzen können nicht ausschließlich auf eine Ethik der Ausübung des militärischen Berufs, die an und für sich bereits anspruchsvoll ist, zurückgehen. Vielmehr liegt es in der Verantwortung der Einsatzchefs, diese auch vorzuleben und zu fördern und somit jenseits von „Gemütszuständen“ „die Moral“ ihrer Untergebenen zu nähren. ▶

---

## MORALE, MORALITY

Beyond the resemblance, how can "morale" and "morality," be linked?

When addressing the topic of "moral force," this is the question asked here, raised by a measure of reticence from some who are often foreign to the military world.

The first link observed may seem paradoxical: on the first level, morale resulting from high consistency between the values referenced and the action that will be taken, fits better with amorality—that of cynical pragmatism, the path of immorality, for example, Nazism—than our ethical references of civilization.

You must, nonetheless, go farther: the objectively antagonistic demands of military effectiveness and humanist moral references can only be rendered by a morality—itself demanding—of the exercise of the profession of arms. It is the responsibility of the leaders to live it, promote it, and thus, beyond emotions, nourish morale in their subordinates. ▶

---

1. Anm. der Übers.: Im Französischen bedeutet „le moral“ soviel wie „Geistesverfassung“ oder „Gemütszustand“. „la morale“ hingegen bedeutet „Moral“.

**█ HERVÉ KIRSCH**

**DIE MORALISCHEN KRÄFTE BEI DER VORBEREITUNG  
 VON MILITÄR-OPERATIONEN: DEFINITION,  
 KONSOLIDIERUNG UND AUSMASS  
 (THEORETISCHER ANSATZ)**

Die operationelle Leistung einer Einheit hängt gleichermaßen von der moralischen Kraft der sie ausmachenden Menschen ab wie vom Leistungsniveau der technischen Faktoren. Diese Realität begründet für den Einsatzleiter die Notwendigkeit, diese gleichwertig mit den übrigen Faktoren vorzubereiten.

Ein schwieriges Unterfangen, da die moralische Kraft von ethischen, psychologischen, soziologischen und physiologischen Determinanten abhängt, die sich aufgrund der grundlegenden Einheit der menschlichen Person nicht strikt voneinander trennen lassen. Es gilt also, diese Determinanten auf einen Entwicklungsstand zu bringen, der sich mit den außergewöhnlichen Anforderungen der kriegerischen Konfrontation vereinbaren lässt, die bei jedem Militäreinsatz ein Thema sind. Diese Vorbereitung erfolgt über eine große Bandbreite an Handlungen, die dank der positiven kollektiven Erfahrung zur Stärkung des Einzelnen und der Gruppe zugleich bestimmt sind. Nach Abschluss dieser Handlungen stellt sich sodann die Frage nach dem Ausmaß der erreichten „Moral“ mitsamt ihren technischen und deontologischen Grenzen: Sachdienliche Instrumente sind zwar vorhanden, doch ihre Verwendung gestaltet sich schwierig. ▶

---

**MORAL FORCE IN OPERATIONAL PREPAREDNESS:  
 DEFINITION, CONSOLIDATION, AND MEASUREMENT  
 (THEORETICAL APPROACH)**

The operational capacity of a military unit is as much a function of the moral force of a unit's people as the level of performance of technical factors. This reality forms the basis on which leaders place the preparation of moral force on the same level as that of technical effectiveness.

The task is difficult because moral force depends on ethical, psychological, sociological, and physiological determinants that you cannot strictly separate given the fundamental wholeness of the human being. You must, therefore, develop these determinants to a degree compatible with the extraordinary demands of military confrontation that are inherent in all military activity. This preparation takes place through a wide palette of actions whose goals are to simultaneously strengthen the individual and the group through the positive experience of collective action. Once these actions are accomplished, there is the question of measuring the morale achieved, with its technological and ethical limits: the relevant instruments exist, but their use is delicate. ▶

**█ PIERRE SCHILL**

**DIE KOLLEKTIVE DIMENSION DER MORAL**

Die kollektive Dimension der Moral für Militärs gewinnt umso mehr an Bedeutung, als die moderne Tendenz in puncto Befehlsgewalt das Festhalten an Verpflichtungen begünstigt, um sich den soziokulturellen Entwicklungen anpassen bzw. den Herausforderungen eines dezentralisierten und komplexen Engagements begegnen zu können. Durch die

verdrängte Vorrangstellung der Disziplin als Antwort auf die grundlegenden Paradoxien des Einsatzes von Streitkräften ist die Moral der Einheiten eine psychologische Alchemie, die sich nur schwer quantifizieren lässt. Diese beruht allerdings vornehmlich auf einer realistischen Kultur der kollektiven Identitäten sowie der übernommenen Praxis der ursprünglichen beruflichen Koedukation bei den französischen Landstreitkräften bis hin zu den kleinsten Kampfeinheiten. ▶

---

### THE COLLECTIVE DIMENSIONS OF MORALE

In order to adapt to sociocultural changes and respond to the challenges of decentralized and complex engagements, the collective dimensions of morale take on as much importance to military personnel as the modern trend of command that stresses cohesion under duress. Having superseded the primacy of discipline as a response to the basic paradoxes of the use of force, the morale of military units is a psychological alchemy difficult to quantify. It is based, nonetheless, mainly on a realist culture of collective identities and the assumed use of the original professional diversity of the French army, down to the lowest echelons. ▶

## ■ BERTRAND BALLARIN

### DIE STIMMUNG IM UNTERNEHMEN

Die Vokabel „moralische Kräfte“ kommt im Unternehmensbereich nicht vor. Man muss sagen, dass dieser sich deutlich von Umgebungsbereichen unterscheidet, in denen die Konfrontation im Mittelpunkt des Handelns steht, so z. B. bei Armeen oder in der Welt des Sports.

Dennnoch ist die Motivation von Mitarbeitern und damit die Frage nach ihrer Moral ein wichtiges Anliegen des Managements. Dem gegenüber stehen starke ausbremsende Kräfte, die insbesondere von der Soziologie des Unternehmens abhängig sind.

Infolgedessen ist Vertrauen die wichtigste Triebfeder der Moral, die es in der lokalen Hierarchie und bei Unternehmensentscheidungen selbstbewusst zu nähren und zu pflegen gilt. Hierfür ist die Wahrheit der Rede dringend geboten.

Doch de facto stellt die Bewahrung einer gewissen Stimmung im Unternehmen ein Problem dar, das sich nur schwer lösen lässt. ▶

---

### MORALE IN THE COMPANY

The term, moral force, is not used in business. It must be noted that it's a term with distinctly different meaning from that in environments where confrontation is the focal point of action: the military, the world of sports, and others.

Nonetheless, the motivation of personnel and, therefore, the question of their morale, is a major concern of management. Constraints on morale are imposed, most notably, by the sociology of business.

From that point, the main domain of morale is trust—which morale must nourish and maintain—and self-confidence in the local hierarchy and with respect to company decisions. For that, you need truth in business discourse.

But, in practice, the maintenance of morale in the company is a difficult problem to overcome. ▶

**■ XAVIER PINEAU****SARAJEVO 1995: VON DER BEDEUTUNG DER MORALISCHEN KRÄFTE BEI MILITÄREINSÄZEN**

Am 26. Mai 1995 musste der Posten von Krupac in der Nähe von Sarajevo, wie alle Posten im Einzugsgebiet des bosnisch-serbischen Territoriums, der Offensive serbischer Kräfte entgegentreten, die dieses erobern wollten, um Geiseln zu nehmen. Nach Ablehnung des ursprünglichen Ultimatums durch den Oberleutnant und Chef des Militärapostens mussten die auf diesem Posten stationierten zwölf Männer in völliger Isolierung eine siebzehntägige Belagerung erdulden. Die hieraus resultierende Schilderung steht im Zusammenhang mit außergewöhnlichen Umständen zur Beobachtung von individuellen Verhaltensweisen und Gruppendynamik. ■

**SARAJEVO 1995: ON THE IMPORTANCE OF MORAL FORCE IN MILITARY ACTION**

On May 26, 1995, like all the interlinked observation posts on Bosnian Serb territory, the Krupac post, located near Sarajevo, had to face the offensive of Serb forces who set out to storm it in an effort to seize hostages. Following the refusal of the initial ultimatum by the lieutenant commander, the 12 men of the post had to brave a 17-day siege, in complete isolation. The recollection of the incident provides exceptional conditions for the observation of individual behavior and group dynamics. ■

**■ HAÏM KORSIA****SICH VERLIEREN, UM ZU WISSEN**

Die Versuchung des Todes, des Selbstmords, ist die häufigste Antwort auf Leid und Verzweiflung und macht auch vor Militärs nicht Halt. Diese sind, wie wir alle, Opfer familiärer Konflikte, finanzieller Sorgen, unerträglichen beruflichen Drucks oder haben den Tod eines Nahestehenden zu beklagen. Dabei besitzen sie eine Waffe, was insbesondere im Einsatz die Versuchung erhöhen dürfte, und sind in der Alterskategorie, die statistisch gesehen als die am stärksten gefährdete Gruppe gilt, überrepräsentiert. Sehen wir von der Aufmerksamkeit, die seitens der Befehlsgewalt diesen Gefahren geschenkt wird, einmal ab: Stellt der Selbstmord nicht eine kollektive Frage, die nach einer zu egoistischen Welt? Lautet die einzige Antwort hierauf nicht „Ich bin der Hüter meines Bruders“? ■

**PRIVATE MILITARY COMPANIES: WHAT FUTURE IN FRANCE?**

The temptation of death, of suicide, is most often a response to suffering and despair. It does not spare military personnel who, like everyone, can be the victims of family conflict, financial troubles, intolerable work pressure, and the deaths of loved ones. Moreover, members of the military have access to arms, an aggravating factor, and are overrepresented in the age bracket most statistically at risk. But beyond the attention the military command gives to these dangers, doesn't suicide raise a collective issue, that of a world too selfish? Wouldn't the only answer to the problem be "I am my brother's keeper"? ■

## ■ SAMUEL MAJOU

### IN DER SCHULE DER MORAL

Der Kampfgeist entsteht mit der Zeit.

Das Auswahlverfahren, die Ausbildung und der Drill der „Marinekommandos“ an der Infanteriestralschule von Lorient legen davon ein eindeutiges Zeugnis ab, welches, verglichen mit dem Landheer, doppelt originell ist:

- Es beweist, wie sehr doch das „Marinekommando“, dieser Eliteinfanterist, Träger einer „Marinekultur“ ist.
- Es deutet auf den, auch sehr kulturell bedingten, britischen Ursprung dieser echt französischen Einheiten. ■

---

### AT THE SCHOOL OF THE MORALE

A combatant's morale builds on itself.

The selection and training of marine commandos at the École des Fusiliers de Lorient convincingly demonstrates this point.

With regard to army soldiers, this demonstration of the construction of morale is singular in two ways:

- It shows how these elite infantry soldiers, who call themselves marine commandos, have adopted a "marine culture".
- It reveals, in the midst of these decidedly French units, hints, also deeply cultural, of their British origins. ■

## ■ MICHEL NICOLAS, KARINE NOGER

### LEISTUNG UND WOHLBEFINDEN:

### DER BEITRAG DER ANGEWANDTEN SPORTPSYCHOLOGIE

Unabhängig vom jeweiligen Betätigungsgebiet (Sport, Arbeit, Bildung oder auch Militäreinsätze) ist Leistung in unserer heutigen Gesellschaft ein Muss geworden, um das ein regelrechter Kult betrieben wird. Dennoch dürfen die Herausforderungen der Leistung nicht zu Lasten des Einzelnen und dessen Wohlbefinden gehen. Wir nehmen an, dass Leistung auf der Mikroebene mit dem Wohlbefinden des Einzelnen und dem Zusammenhalt der Gruppe im Zusammenhang steht. Erfassen lässt sich die Rolle der psychologischen Dimension des Sports in puncto Leistung bei der Handlungsdynamik durch Sportpsychologie. Im Übrigen werden immer häufiger psychologische Faktoren in den Vordergrund gestellt, um teilweise die Leistung oder Gegenleistung je nach Handlungsfeld, in dem diese erbracht wird, zu erklären. Diese Leistung erlangt ganz besondere Bedeutung in Extremsituationen, die sich verhängnisvoll und schädlich auf die Psyche des Einzelnen auswirken können, der freiwillig oder unfreiwillig solchen Situationen ausgesetzt ist.

Ziel der psychologischen Vorbereitung ist es, die verhängnisvollen und schädlichen Folgen dieser potentiell gefährlichen Situationen aufzuzeigen und die betroffenen Personen dahingehend vorzubereiten, wie möglichen Gefahren begegnet werden kann (und sich somit die traumatischen Auswirkungen dieser Situationen mindern lassen). Psychologische Vorbereitung mit ihren Teilgebieten psychologische Bewertung, mentale Vorbereitung und psychologische Nachsorge versuchen, schlimmeren Auswirkungen

vorzugreichen und „Reparaturen“ nach Möglichkeit zu vermeiden. Diese Disziplin verfolgt präventive und prophylaktische Ziele in dem Bestreben, Fehlleistungen vorwegzunehmen und Unterstützung beim Überwinden der psychologischen Anpassungsschwierigkeiten in puncto Leistungserbringung in Extremsituationen anzubieten. In dieser Hinsicht kann psychologische Vorbereitung dazu beitragen, den Sinn von Trauma und Erlebtem nachzuvollziehen und gleichzeitig mentale Bewältigungsstrategien zur besseren Anpassung der Betroffenen an solche Ausnahmesituationen zu entwickeln. Die Anwendungsbedingungen von Vorgehensweisen zur psychologischen Vorbereitung werden dabei für jeden Einzelnen individuell erarbeitet. Diese integrative Vorgehensweise kombiniert verschiedene Theorien und Methoden, um sich den Erfordernissen der jeweiligen Situation besser anpassen zu können und berücksichtigt bei der allgemeinen und operationalisierten Vorbereitung auch die Anforderungen und Zwänge des Bereichs. ■

---

### **PERFORMANCE AND WELL-BEING: THE ROLE OF APPLIED SPORTS PSYCHOLOGY**

Regardless of the area of activity (sports, work, school, and even military operations), performance has become of prime importance to a modern society that has raised it to the status of a true religion. Nonetheless, the challenges of performance must not work against the person and his or her well-being. Our assumption is that performance is integral to individual well-being and group cohesion. It is through sports psychology that we can seize the role of the psychological dimension of performance in the dynamics of action. Moreover, psychological factors are more and more frequently underscored as partial explanations of performance and underperformance, regardless of the area of activity in question. This performance becomes particularly important in extreme situations that can lead to harmful and deleterious consequences for the psyche of the individual who is voluntarily or involuntary confronted by such situations.

The objective of psychological preparation is to prevent those kinds of consequences in potentially dangerous situations and prepare individuals for facing the possible risks, thereby lessening the traumatic impact of those situations. Psychological preparation and its components—psychological assessment, mental preparation, and psychological follow-up—aim to anticipate the most serious effects and avoid, otherwise, having to treat resulting disorders. It is part of a preventive and prophylactic strategy that tries to anticipate weaknesses and help surmount the difficulties of psychological adaptation inherent in performance in extreme situations. From this perspective, psychological preparation can contribute to giving meaning to real-life experience and trauma and contribute to the development of mental skills that favor adaptation to difficult conditions. The manner in which you apply a plan of psychological preparation is individualized. The plan is integrative. It combines numerous theories and methods in order to achieve maximal individual adaptation, and it integrates on-the-ground demands and constraints into general and operational preparation. ■

## ■ MICHEL YAKOVLEFF

### GRUNDLAGEN VON MORAL UND ETHIK IN DEN ARMEEN: DIE AUF SCHLUSSREICHEN UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ENG VERBÜNDETEN

Alle Armeen haben ein Bedürfnis nach Texten, die Verhaltensweisen anregen und lenken können; somit auch die wichtigen Mächte, zu denen Deutschland, die USA, Frankreich, das Vereinigte Königreich gehören, und seinerzeit sogar die Sowjetunion.

Eine Vergleichsstudie der Texte der jeweiligen Armee ist diesbezüglich besonders aussagekräftig.

Abgesehen von den unterschiedlichen Formen, legt sie eine eindeutig amerikanische Ausnahme bei der Vorrangigkeit des absoluten Sieges an den Tag, und zwar auf Kosten eines immer wieder kehrenden europäischen Begriffs, nämlich dem der Gewaltkontrolle. ▶

---

### THE FOUNDATIONS OF MORALE AND ETHICS IN THE ARMED FORCES : SOME REVEALING VARIATIONS AMONG CLOSE ALLIES

All military institutions experience the necessity of producing documents that will inspire and guide behaviour. This is true of the most significant powers such as Germany, the United States of America, France, the United Kingdom and even, in its heyday, of the Soviet Union. A comparative analysis of some reference texts from each of their armies is particularly revealing. Even when taking into account a disparity in form, a quick glance will highlight a true "American exception" in its focus on absolute victory, as opposed to a recurring notion prevailing among Europeans of "mastery of force". ▶



# L BIOGRAPHIES

## LES AUTEURS

### ► Jean-René BACHELET

Voir rubrique « le comité de rédaction ».

### ► Bertrand BALLARIN

Saint-Cyrien, Bertrand Ballarin est également diplômé de l’Institut d’études politiques de Paris et ancien auditeur de l’Institut des hautes études de défense nationale. Après une carrière dans l’arme blindée cavalerie au cours de laquelle il a commandé le 2<sup>e</sup> régiment de hussards et le bureau de conception des systèmes de forces de l’état-major de l’armée de terre, il a quitté l’armée en 2003. Il dirige actuellement une unité de production dans un grand groupe industriel français à dimension internationale.

### ► Hervé KIRSCH

Saint-cyrien, le lieutenant-colonel Kirsch appartient à la cavalerie blindée, dans laquelle il a effectué la première partie de sa carrière. Il est titulaire du DÉA de sociologie de l’action organisée de l’IEP de Paris, obtenu au titre du brevet technique de l’enseignement militaire supérieur. À l’issue de la scolarité du collège interarmées de défense, il a rejoint le Centre de relations humaines de l’état-major de l’armée de terre, où il est chargé d’étude sur les interactions entre les différents aspects de la vie militaire et le facteur humain.

### ► Haïm KORSIA

Voir rubrique « le comité de rédaction ».

### ► Samuel MAJOU

La capitaine de frégate Samuel Majou est entré à l’École navale en 1991. Après sa scolarité puis la campagne d’application sur « la Jeanne d’Arc », il rejoint les « commandos marine ». Il y a jusque-là servi pendant au total dix ans, au sein des commandos de Montfort et Trépel, participant à plusieurs opérations et déploiements en Afrique, dans les Balkans, en Afghanistan et sur les océans variés. Il a commandé le commando Trépel, de 2003 à 2005. Il a été récemment responsable de la formation de commando à l’école des fusiliers marins de Lorient.

### ► Michel NICOLAS

Enseignant chercheur en psychologie à la faculté des sports de l’université de Bourgogne. Les axes de recherche de Michel Nicolas portent principalement sur l’analyse des processus d’adaptation psychologique dans le domaine des situations extrêmes (sport de haut niveau ; très haute altitude terrestre ; situation spatiale). En tant que psychologue praticien, il

intervient dans la préparation psychologique des sujets soumis à des situations contraignantes.

Michel Nicolas, sociopsychologie et management du sport (SPMS), E.A., 3985, faculté des sciences du sport de Dijon, université de Bourgogne

micbel.nicolas@u-bourgogne.fr

### ► Karine NOGER

Psychologue du sport intervenant principalement dans le champ du sport de haut niveau. Karine Noger participe également à des dispositifs dans les secteurs de la prévention des conduites à risque, de l’insertion, du vieillissement et forme aux métiers du sport. Chargé de cours à l’université Paul-Valéry, UFR de psychologie, elle finalise un doctorat sur la dépendance à l’exercice physique et la gestion des émotions dans la pratique sportive intensive.

Karine Noger, institut régional de psychologie du sport – Languedoc-Roussillon (IREPS) & laboratoire de psychopathologie et neuropsychologie, équipe, E.A., 3021 (Laboratoire de psychologie expérimentale et cognitive de la mémoire et de la cognition [LaMéCo]), université Paul-Valéry, Montpellier.

### ► Xavier PINEAU

Saint-cyrien de la promotion général Delestraint (1988-1991), le lieutenant-colonel Xavier Pineau choisit l’arme blindée – cavalerie. Projeté en opérations à plusieurs reprises en ex-Yugoslavie dans les années 1990, il a notamment vécu, comme lieutenant chef de peloton dans un poste particulièrement exposé, la « crise des otages » de mai 1995 à Sarajevo. Il avait alors rédigé un journal de marche et des opérations utilisé ultérieurement comme support de cas concrets pour la formation à l’exercice de l’autorité dans les écoles de formation de l’armée de terre. Il sert actuellement à la direction du personnel militaire de l’armée de terre.

### ► Pierre SCHILL

Entré en service en 1987 à l’École spéciale militaire de Saint-Cyr, le colonel Pierre Schill est officier des troupes de marine.

À l’issue de sa formation à l’École d’application de l’infanterie, il est affecté au 3<sup>e</sup> régiment d’infanterie de marine en tant que chef de section. Durant cette période, il sert en opérations extérieures (Tchad – 1992, Somalie – 1993, Sarajevo – 1994). De 1996 à 2004, il est successivement commandant de compagnie au 2<sup>e</sup> régiment d’infanterie de marine, officier supérieur adjoint à l’École spéciale militaire de Saint-Cyr et stagiaire au collège interarmées de défense. Durant cette période, il sert en opérations extérieures (Albanie – 1997, Côte d’Ivoire – 1998).

En 2004, il revient au 3<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine (Vannes) comme chef du bureau opérations instruction. Il est actuellement officier traitant à l'état-major des armées.

#### ► Michel YAKOVLEFF

Le colonel Michel Yakovleff est saint-cyrien (promotion Montcalm, 1980-1982) et officier de l'arme blindée cavalerie. Il a servi, pour l'essentiel, à la Légion étrangère (dont il a commandé le 1<sup>er</sup> régiment étranger de cavalerie) et au 3<sup>e</sup> régiment de dragons, ainsi qu'à Saumur où il a tenu la fonction de directeur général de la formation. Breveté de l'enseignement militaire supérieur, il a suivi deux scolarités aux États-Unis, à Fort Leavenworth et à Norfolk. Son cursus interarmées comprend quatre années comme planificateur à l'état-major interarmées (Creil), un emploi de *Military Assistant*, et auditeur du Centre des hautes études militaires et de l'Institut des hautes études de défense nationale. Il sert actuellement à la Délégation aux affaires stratégiques du ministère de la Défense.

Michel Yakovleff est l'auteur d'un ouvrage, *Tactique théorique* (préface du général de corps d'armée Pierre Garrigou-Grandchamp), Paris, Economica, 2006.

## LE COMITÉ DE RÉDACTION

### ► Jean-René BACHELET

Né en 1944, Jean-René Bachelet a effectué une carrière militaire complète dans l'armée de terre, de 1962, où il entre à Saint-Cyr, jusqu'en 2004, où, général d'armée, il occupe les fonctions d'inspecteur général des armées. Chasseur alpin, il a commandé le 27<sup>e</sup> bataillon de chasseurs alpins, bataillon des Glières. Comme officier général, outre de multiples commandements nationaux au plus haut niveau, il a exercé le commandement du secteur de Sarajevo dans le cadre de la Forprunu en 1995, au paroxysme de la crise. De longue date, il a mené une réflexion de fond touchant aux fondamentaux du métier militaire en termes d'éthique et de comportements ; cette réflexion est traduite dans un certain nombre de documents dont les principaux sont « L'Exercice du métier des armes dans l'armée de terre, fondements et principes » et le « code du soldat », ainsi que dans de multiples articles et communications. Jean-René Bachelet quitte le service actif en 2004 et sert actuellement en deuxième section des officiers généraux. Il a publié *Pour une éthique du métier des armes, vaincre la violence* (Vuibert, 2006).

### ► Monique CASTILLO

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, agrégée de philosophie et docteur d'Etat, Monique Castillo enseigne à l'Université de Paris-XII. Ses principaux travaux portent sur la philosophie moderne et sur les questions contemporaines d'éthique et de politique. Elle a notamment publié *La Paix* (Hatier, 1997), *L'Europe de Kant* (Privat, 2001), *La Citoyenneté en question* (Ellipses, 2002), *Morale et politique des droits de l'homme* (Olms, 2003), *Connaitre la guerre et penser la paix* (Kimé, 2005), *Éthique du rapport au langage* (L'Harmattan, 2007).

Monique Castillo a fait partie en 2001-2002 d'un groupe de recherche (Cheat-DGA) sur la gestion des crises.

### ► Jean-Luc COTARD

Saint-cyrien et appartenant à l'arme du génie, Jean-Luc Cotard a choisi de se spécialiser dans la communication après avoir servi en unité opérationnelle et participé à la formation directe de saint-cyriens et d'officiers en général. Il est titulaire d'une maîtrise d'histoire contemporaine, d'un DESS de techniques de l'information et du journalisme et a réfléchi dans le cadre d'un diplôme universitaire à l'Institut français de presse, aux relations entre les hommes politiques et les militaires de 1989 à 1999. Il a publié des articles qui ont trait à son expérience dans les revues *Histoire et défense*, *Vauban*, et *Agir*. Il a servi en Bosnie en 1992-1993, au Kosovo en 2001 et en Côte d'Ivoire en 2005-2006. Après avoir eu des

responsabilités au Sirpa Terre, le colonel Cotard conseille le général commandant la région terre Nord-Est.

### ► Benoît DURIEUX

Né en 1965, Benoît Durieux est officier d'active dans l'armée de terre. Saint-cyrien, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'université de Georgetown (États-Unis), il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein de la Légion étrangère, avec laquelle il a participé à plusieurs opérations dans les Balkans (1995 et 1996) et en Afrique (Somalie 1993). Le colonel Durieux sert actuellement à l'état-major des armées.

Il a publié *Relire De la guerre de Clausewitz* (Economica, 2005), une étude sur l'actualité de la pensée du penseur militaire allemand.

### ► Pierre

### GARRIGOU-GRANDCHAMP

Né le 2 octobre 1949 à Tunis, saint-cyrien de la promotion « Souvenir de Napoléon », Pierre Garrigou Grandchamp a commandé le 5<sup>e</sup> régiment de chasseurs et a servi dix ans au sein de l'état-major de l'armée de terre avant de prendre le commandement de l'école d'application de l'arme blindée cavalerie, à Saumur.

Breveté de l'École supérieure de guerre, lauréat de l'Institut d'études politiques de Paris, docteur en histoire de l'art et archéologie de la Sorbonne, il est membre du conseil d'administration et du comité des publications de la Société française d'archéologie, responsable de la bibliographie pour l'architecture civile et médiévale, et de la rubrique actualité. Il est de plus membre du Centre d'études clunisiennes, et l'auteur de plusieurs publications dont *Demeures médiévales, cœur de la cité*, *La Ville de Cluny et ses maisons*, *L'Hôtel du grand commandement à Tours*, *L'École de cavalerie : une cité du cheval militaire*. Actuellement, le général de corps d'armée Pierre Garrigou Grandchamp est commandant de la formation de l'armée de terre.

### ► Michel GOYA

Issu du corps des sous-officiers, le lieutenant-colonel Goya est officier dans l'infanterie de marine depuis 1990. Après dix ans d'expérience opérationnelle, il suit, en 2001, une scolarité au sein de l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique puis, il intègre, en 2003, le Collège interarmées de défense.

Titulaire d'un brevet technique d'histoire, il est l'auteur de *La Chair et l'acier ; l'invention de la guerre moderne, 1914-1918* (Tallandier, 2004), sur la transformation tactique de l'armée française de 1871 à 1918. Le lieutenant-colonel a obtenu deux fois le prix de l'École militaire interarmes, le prix Sabatier de l'École militaire supérieure scientifique et technique et le prix d'histoire militaire du Centre d'études d'histoire de la Défense. Officier au Centre de

doctrine d'emploi des forces terrestres, il poursuit ses études doctorales à l'université Paris IV-Sorbonne sur le thème de l'innovation tactique. Il est depuis septembre 2007 assistant militaire du chef d'état-major des armées.

#### ► Haïm KORSIA

À sa sortie du séminaire Israélite de France et après avoir obtenu son diplôme rabbinique en mars 1986, Haïm Korsia termine son parcours universitaire par un DEA à l'école pratique des hautes études en 2003. Jusqu'en 2004, le rabbin Haïm Korsia a été directeur de cabinet du Grand rabbin de France. Actuellement, il est aumônier général des armées, aumônier général de l'armée de l'air, membre du comité consultatif national d'éthique, membre du comité du patrimoine culturel au ministère de la Culture, administrateur national du Souvenir français et secrétaire général de l'association du rabbinat français.

Derniers ouvrages parus : *Gardien de mes frères*, Jacob Kaplan, Éd. Pro-Arte, Ivry, 2006. *À corps et à Toi*, Éd. Actes Sud, octobre 2006, *Être juif et français* : Jacob Kaplan, *le rabbin de la république*, Editions privé, mai 2005.

#### ► Haïm KORSIA

À sa sortie du séminaire Israélite de France et après avoir obtenu son diplôme rabbinique en mars 1986, Haïm Korsia termine son parcours universitaire par un DEA à l'école pratique des hautes études en 2003. Jusqu'en 2004, le rabbin Haïm Korsia a été directeur de cabinet du Grand rabbin de France. Actuellement, il est aumônier général des armées, aumônier général de l'armée de l'air, membre du comité consultatif national d'éthique, membre du comité du patrimoine culturel au ministère de la Culture, administrateur national du Souvenir français et secrétaire général de l'association du rabbinat français.

Derniers ouvrages parus : *Gardien de mes frères*, Jacob Kaplan. Éd. Pro-Arte, Ivry, 2006. *À corps et à Toi* Éd. Actes Sud, octobre 2006. *Être juif et français* : Jacob Kaplan, *le rabbin de la république*. Editions privé, mai 2005.

#### ► François LECOINTRE

Né en 1962, François Lecointre est officier de carrière dans l'armée de terre. Saint-cyrien, il appartient à l'arme des Troupes de marines où il a servi comme lieutenant et capitaine au 3<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine et au 5<sup>e</sup> régiment inter-armes d'Outre-mer. Il a été engagé en Irak lors de la première guerre du Golfe (1991), en Somalie (1992), en République de Djibouti dans le cadre de l'opération Iskoutir (1991-1993), au Rwanda dans le cadre de l'opération Turquoise (1994) ainsi qu'à Sarajevo (1995), et a ensuite servi à l'état-major de l'armée de terre, au sein du bureau de conception des systèmes de forces. Il a commandé le 3<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine stationné à Vannes et à ce

titre le groupe tactique interarmes 2 (GTIA2) en République de Côte d'Ivoire d'octobre 2006 à février 2007. Depuis septembre 2005, le colonel Lecointre est auditeur au Centre des hautes études militaires (CHEM).

#### ► Anne MANDEVILLE

Anne Mandeville est maître de conférence en science politique à l'université des sciences sociales de Toulouse. Elle s'intéresse particulièrement au problème de l'utilisation de la force dans les conflits dits « identitaires », à la comparaison des « traditions » nationales dans le domaine de la gestion des conflits violents, et à la sociologie des forces armées, notamment dans une perspective comparative. Ses études doctorales menées parallèlement en France et en Grande-Bretagne l'ont amenée successivement à étudier le rôle de l'armée britannique en Irlande du nord et le système de maintien de l'ordre du Royaume-Uni. Ancienne interne de l'Institut d'études stratégiques de Londres et du séminaire Harvard/MIT sur le contrôle des armements, elle a publié récemment *Europe's old states and the new world order*, en collaboration avec des collègues irlandais, et « Le rapport Patten. Éléments pour une analyse politique et systémique de la réforme de la police en Irlande du Nord », dans la revue *Etudes Irlandaises* (printemps 2006).

#### ► Jérôme MILLET

À sa sortie de l'École spéciale de Saint-Cyr dans l'arme blindée cavalerie, Jérôme Millet alterne les postes en corps de troupe, en école et en état-major ; il commande le 2<sup>e</sup> régiment de hussards à Provins, est auditeur au Centre des hautes études militaires et à l'Institut des hautes études de la Défense nationale. En 1997, il est adjoint « terre » au cabinet militaire du Premier ministre. En 2000, il prend le commandement de la 2<sup>e</sup> brigade blindée avec laquelle il part au Kosovo, dans le cadre de la KFOR, de septembre 2001 à janvier 2002. En 2002, il prend les fonctions de chef de cabinet du chef d'état-major de l'armée de terre. Inspecteur de l'armée de terre en juillet 2006, le général de corps d'armée Millet vient d'être nommé, en septembre 2007, conseiller du gouvernement pour la Défense.

#### ► Véronique NAHOUUM-GRAPPE

Chercheur anthropologue à l'École des hautes études en sciences sociales (au CETSAH), Véronique Nahoum-Grappe travaille sur les formes contemporaines et sociales de la culture : le quotidien, les conduites d'excès, les rapports entre les sexes, la violence ; elle participe aux comités de rédaction de plusieurs revues parmi lesquelles *Esprit*, *Terrain, Communication*.

Quelques ouvrages parus : *Du rêve de vengeance à la haine politique*, Buchet Chastel, 2004 ; *Balades politiques*, Les prairies ordinaires, mai 2005

### ► François SCHEER

Né en 1934 à Strasbourg, François Scheer est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en droit, titulaire de trois DESS (droit public, économie politique et science politique) et ancien élève de l'École nationale d'administration (1960-1962).

De 1962 à 1999, il alterne les postes en administration centrale et à l'étranger. Premier ambassadeur de France au Mozambique en 1976, il sera successivement directeur de cabinet du Président du Parlement Européen (Simone Veil) et du Ministre des Relations Extérieures (Claude Cheysson), ambassadeur en Algérie, ambassadeur représentant permanent auprès des Communautés Européennes, Secrétaire Général du Ministère des Affaires Étrangères et ambassadeur en Allemagne.

Ambassadeur de France, il est depuis 1999 conseiller international du président directeur général de Cogema, puis du président du directoire d'Areva.

### ► Didier SICARD

Président du Comité national consultatif d'éthique français, Didier Sicard est né en 1938. Après des études de médecine, il entre dans la filière des hôpitaux de Paris : externat, internat, clinicat, nomination comme praticien hospitalier. Professeur agrégé, il devient le chef de l'un des deux services de médecine interne de l'hôpital Cochin de Paris. Il créera (avec Emmanuel Hirsch) l'Espace éthique de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris. Par décret du président Jacques Chirac, il succède en 1999 à Jean-Pierre Changeux (qui avait lui-même succédé à Jean Bernard) à la tête du Comité consultatif national d'éthique. Il a notamment publié *La Médecine sans le corps* (Plon, 2002), *L'Alibi éthique* (Plon, 2006).

### ► Line SOURBIER-PINTER

Titulaire d'une maîtrise de droit public, Line Sourbier-Pinter quitte l'Éducation nationale en 1972 pour intégrer l'équipe qui allait concevoir le Centre Georges-Pompidou. En 1978, quelques mois après son ouverture, elle part diriger les établissements culturels français de Belgrade, puis de Bonn et d'Innsbruck après avoir fait un passage à l'Université technique de Vienne. Elle découvre le milieu militaire à son retour en France en 1997. Line Sourbier-Pinter est chargée de mission auprès du chef d'état-major de l'armée de terre depuis septembre 1999, associée aux recherches sur le thème homme-société-technique, à l'université technologique de Troyes.

Publications : *Au-delà des armes – Le sens des traditions militaires*, Imprimerie nationale, 2001. *Les Militaires*, éditions Le Cavalier Bleu, collection « Idées reçues », 2003

# INFLEXIONS

civils et militaires : pouvoir dire

La documentation Française, collection Questions de défense.

## NUMÉROS DÉJÀ PARUS

**L'action militaire a-t-elle un sens aujourd'hui ?**

Février 2005, n° 1

**Mutations et invariants, « soldats de la paix », soldats en guerre**

Février 2006, n° 2

**Agir et décider en situation d'exception**

Avril-septembre 2006, n° 3

**Mutations et invariants, partie II**

Octobre-décembre 2006, n° 4

**Mutations et invariants, partie III**

Janvier-mai 2007, n° 5

## À SAVOIR

**Jeudi 19 et vendredi 20 juin 2008 aux Écoles de Coëtquidan**

Journées d'études du pôle d'éthique du Centre de recherches des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan sur le thème « Cultiver les forces morales »

**Jeudi 19 juin 2008**

Rencontre internationale entre chercheurs

**Vendredi 20 juin 2008**

Journée ouverte au public

# INFLEXIONS

civils et militaires : pouvoir dire

Reposant sur la volonté méthodologique de croiser les approches de praticiens et de théoriciens – français et étrangers –, **INFLEXIONS, civils et militaires** : pouvoir dire ambitionne de participer au débat intellectuel autour de problématiques actuelles centrées sur le champ de son activité propre, à travers le prisme des sciences sociales et humaines. Cette revue affirme le souhait de mettre en commun les expériences et les enseignements de la pratique des métiers militaires dans des domaines où l'armée de terre possède une expérience avérée. Le débat qui en résultera implique que s'expriment les avis divergents, la contradiction, peut-être la mise en cause, afin que chemine la réflexion. Elle n'a donc pas vocation à apporter un éclairage institutionnel. Au contraire, elle veut promouvoir, autour de thèmes variés et actuels, une réflexion libre et féconde, hors de tout esprit polémique.

Unsere Methodologie beruht auf einer Gegenüberstellung von Theorie und Praxis – Franzosen sowie Ausländer. Damit will **INFLEXIONS, civils et militaires** : pouvoir dire an der intellektuellen Debatte über die heutigen Probleme teilnehmen, mit Hilfe des Prismus der Sozialen- und Humanwissenschaften. Ziel dieser Zeitschrift ist es, die Erfahrungen und Lehren der militärischen Arbeit zugänglich zu machen und zwar in den Bereichen, in denen das Heer echte Erfahrungen hat. Die herauskommende Debatte wird verschiedene Meinungen, Widersprüche und vielleicht Zweifeln fördern, um Überlegungen auszubreiten. Deswegen will diese Zeitschrift keine Erleuchtung »von oben« bringen. Im Gegenteil will sie, ohne Polemik, eine freie und fruchtbare Überlegung über verschiedene und aktuelle Themen fördern.

Using a methodology to fuse the approach of those who practice and those who propose a theory – both French and foreigners –, the ambition of **INFLEXIONS, civils et militaires** : pouvoir dire is to take part in the intellectual debate on current issues focused on its own field of activity, through a human and social sciences approach. The aim of this review is to share the experience and lessons learned from the exercise of the military profession in the fields in which the Army has a recognized experience. The resulting debate will imply that diverging opinions, contradiction and even questioning be expressed in order to make the thinking advance. It is thus not aimed at bringing an institutional focus. On the contrary, it wants to promote, around varied and current topics, a free and fruitful reflection without any polemics.

Impression  
Ministère de la Défense  
Secrétariat général pour l'administration / Service des moyens généraux  
Pôle graphique de Tulle  
2, rue Louis Druliolle – BP 290 – 19007 Tulle cedex