

# INFLEXIONS

civils et militaires : pouvoir dire

Questions de  
**défense**



## Agir et décider en situation d'exception



# **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 81 85 – e-mail : [inflexions.emat-cab@defense.gouv.fr](mailto:inflexions.emat-cab@defense.gouv.fr)  
Télécopie : 01 44 42 43 20

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

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

Comité de rédaction :  
M. le général d'armée (2 S) Jean-René Bachelet ■ M. le général de corps d'armée  
Gérard Bezacier ■ Mme Monique Castillo ■ M. le colonel Benoît Durieux  
■ M. le général de corps d'armée Pierre Garrigou-Grandchamp ■ M. le lieute-  
nant-colonel Michel Goya ■ 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 de leurs auteurs.

# **INFLEXIONS**

civils et militaires : pouvoir dire

## **Prochain numéro :**

Octobre – décembre 2006

« Mutations et invariants » (2<sup>e</sup> partie)

Action militaire et action de police

Guerre et haute technologie, quelle place pour l'homme ?

Les nouveaux mercenariats

Militaire et humanitaire

# NUMÉRO 3

# AGIR ET DÉCIDER

# EN SITUATION D'EXCEPTION

■ ÉDITORIAL ■	7
■ JÉRÔME MILLET	
Traductions allemande, anglaise et espagnole	
■ NOTE INTRODUCTIVE ■	19
■ LINE SOURBIER-PINTER	
Traductions allemande, anglaise et espagnole	
■ POUR ENGAGER LA RÉFLEXION ■	
<b>PRÉTEXTE LE 30<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE</b>	
DU GROUPE MILITAIRE DE HAUTE MONTAGNE	29
Traductions allemande, anglaise et espagnole	
<b>CONTEXTE</b>	41
■ ANDRÉ VEYRET	
Traductions allemande, anglaise et espagnole	
■ TEXTES ■	
<b>LE SECOURS EN MONTAGNE : L'EXCEPTION AU QUOTIDIEN</b>	
■ BLAISE AGRESTI	65
<b>DÉCIDER EN SITUATION D'EXTRÊME VIOLENCE</b>	
■ MICHEL GOYA	75
<b>SAUVETAGE EN BOSNIE</b>	
■ DOMINIQUE DELAWARDE	87
<b>S'ADAPTER SOUS CONTRAINTE PSYCHOLOGIQUE FORTE. L'EXPÉRIENCE DE LA LUTTE CONTRE LES « SNIPERS »</b>	
■ MICHEL GOYA	96
<b>« L'HYPER CONSCIENCE » DU CHEF MILITAIRE : MOTEUR OU FREIN POUR L'ACTION ?</b>	
■ IVAN MOREL	115
<b>DÉCIDER SOUS ÉMOTION !</b>	
■ CHRISTIAN RAPHEL	127
<b>DÉCIDER EN SITUATION EXCEPTIONNELLE</b>	
■ ALAIN DE BROCA	132
<b>FÉDÉRER ET STIMULER LES ÉNERGIES, CONSTRUIRE POUR FAIRE FACE AUX SITUATIONS DE CRISE</b>	
■ GILLES LE CARDINAL	153
<b>ACTION COLLECTIVE ET VIOLENCES : LE GROUPE COMME FACILITATEUR</b>	
■ LAURENT BÈGUE	169
<b>LE LEADERSHIP DANS LES SITUATIONS EXTRÊMES</b>	
■ MICHEL NICOLAS ■ KARINE WEISS ■ STÉPHANE HEAS	183

**DÉCIDER ET AGIR EN SITUATIONS D'EXCEPTION,  
À RISQUE ET EXTRÉMES**

■ FRANÇOIS RIC	■ EWA DROZDA-SENKOWSKA	■ DOMINIQUE MULLER	■ 199
■ POUR EN SAVOIR PLUS			■ 217
■ COMMENTAIRES			■ 223
■ COMPTES RENDUS DE LECTURES			■ 237
■ ÜBERSETZUNG DER ZUSAMMENFASSUNG AUF DEUTSCH			
TRANSLATION OF THE SUMMARY IN ENGLISH			
TRADUCCIÓN DE LOS SUMARIOS EN ESPAÑOL			■ 243
■ BIOGRAPHIES			■ 251

# JÉRÔME MILLET

## ÉDITORIAL

*Il pourrait sembler paradoxal de consacrer un numéro d'Inflexions à la décision en situation d'exception. Si la vocation d'Inflexions est bien de croiser les regards civils et militaires sur des problématiques d'intérêt commun, comment peut-elle s'intéresser à l'exception ? Comment, en effet, l'exception peut-elle être commune ? Plus encore, penser la situation d'exception, n'est-ce pas au fond déjà la régulariser ?*

*Au-delà de cette difficulté qui nous renvoie à celle de la définition du terme, il faut bien constater que notre société tend aujourd'hui à rejeter la situation d'exception. À nos yeux d'hommes du XXI<sup>e</sup> siècle, il semble que par le passé — disons avant la révolution industrielle —, l'exception des situations était en fait la règle. Les normes étaient peu répandues et surtout moins uniformes, l'information circulait moins vite, ce qui incitait peu à la comparaison, la prédominance de l'artisanat sur l'industrie était facteur de diversité, et pour finir, le danger physique était une donnée permanente de la vie des hommes. Il est vrai que pour les mêmes raisons, les conséquences des situations d'exception étaient aussi moins apparentes. Aujourd'hui, chacun des secteurs de la vie de nos sociétés est balisé par des normes qui envisagent les conséquences du moindre incident, la standardisation des biens rapproche les modes de vie et les médias relativisent les exceptions en les comparant. Dans ce nouveau contexte, l'exception est en apparence devenue... exceptionnelle.*

*Dans l'esprit du siècle qui s'annonce, elle semble même constituer l'apanage de quelques métiers ou activités à risques, risques dont les progrès de la technique sont d'ailleurs présumés permettre à terme la disparition progressive, ce dont témoigne l'apparition du principe de précaution. Ces mêmes métiers ou activités sont en outre l'objet d'une exigence de performance accrue : le soldat doit gagner vite et proprement, la réforme doit être consensuelle, et les médias s'interrogent dès lors que le malade meurt, en dépit des soins prodigues, ou que le sinistré perdu au fond du Sahara n'est pas secouru dans les quarante-huit heures.*

*Du moins, cela est-il une apparence, car cette conception d'une société aseptisée suscite des réactions. Sur le plan empirique, le seul exemple de la multiplication des expéditions sportives de l'extrême et de l'engouement qu'elles suscitent tend à suggérer un phénomène inverse, comme si l'exception était non seulement inéluctable mais aussi nécessaire à la vie d'une société. Ce fut tout l'intérêt du colloque conjointement organisé sur ce thème par l'armée de terre et la ville de Grenoble autour du Groupe militaire de haute montagne, dont c'était le 30<sup>e</sup> anniversaire. La grande richesse des travaux auxquels il donna lieu, et dont seule une partie constitue une partie de ce numéro d'Inflexions, interdit d'en rendre compte ici de manière exhaustive. Simplement, l'exemple de la haute montagne croisé avec l'expérience militaire suggère une explication au paradoxe que nous avons mis en évidence.*

*L'exceptionnalité d'une situation réside sans doute moins dans ses caractéristiques objectives que dans le regard que nous portons sur elle. Rien ne permet en effet d'affirmer que la situation d'un groupe d'alpinistes chevronnés au sommet de l'Everest soit par elle-même plus exceptionnelle pour eux que la marche vers le mont Blanc ne l'est pour un groupe de vacanciers. Mais la perception de la situation d'exception conduit naturellement les premiers à une rigueur de la préparation et à une concentration dans l'exécution qui fait souvent défaut aux seconds. Il y a une « éthique de la première fois » dans l'attitude de l'alpiniste chevronné sur une voie difficile, du chirurgien face à une pathologie rare ou du chercheur qui côtoie un virus nouveau. Cette « éthique de la première fois » consiste, après avoir parfaitement maîtrisé les règles qui gouvernent la généralité des cas, à entrer dans un domaine nouveau de l'action humaine, un domaine non balisé, un domaine de liberté. Et nous sentons confusément que l'artiste, le chirurgien, le chercheur, en ouvrant chacun ce domaine nouveau, élargissent notre horizon à tous.*

*Or, loin d'être l'apanage de quelques professions spécialisées qui la posséderaient en qualités, cette « éthique de la première fois » apparaît comme un objectif à atteindre par tous. Le militaire le sait bien, qui sait à quel point la routine, exact contrepoint de cette éthique, est génératrice de désastres, qui sait à quel point il doit la fuir, quelle que soit sa place au sein d'une armée. Fuir la routine, c'est avant tout porter sur les événements un regard chaque fois nouveau, c'est considérer chacun des hommes qui agissent autour de soi comme un être d'exception, c'est se garder de considérer que demain sera l'exakte reproduction d'hier. Le*

*soldat le sait d'autant mieux qu'il est voué à entrer avec son adversaire dans une relation d'interaction dont toute l'histoire militaire nous apprend le caractère incertain.*

*Décider en situation d'exception, c'est donc d'abord regarder chaque situation comme exceptionnelle, c'est entrer dans un domaine de liberté où l'homme réaffirme son pouvoir de changer les choses, c'est élargir l'horizon de tous les membres de la société.*

*Telle est bien l'ambition de ce numéro spécial d'Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire, qui se retrouve dans ce numéro, suivant son chemin dans la même direction.*

*Le général d'armée Bruno Cuche, nouveau chef d'état-major de l'armée de terre, a lui-même souhaité cette continuité, et nous vous donnons rendez-vous en décembre pour le prochain numéro, qui abordera le deuxième volet de la réflexion sur le thème de « mutations et invariants ». ■*

# JÉRÔME MILLET

## LEITARTIKEL

Deutsche Übersetzung

*Es mag paradox erscheinen, eine Nummer von Inflexions dem Thema Entscheidung in Ausnahmesituationen zu widmen. Zwar ist es die Aufgabe von Inflexions, den zivilen und militärischen Standpunkt zu Problemen von gemeinsamem Interesse vergleichend nebeneinander zu stellen, trotzdem aber fragt man sich, wie die Revue sich denn für das Thema Ausnahme interessieren kann? Und auf welche Weise könnte eine Ausnahme uns beiden gemeinsam sein? Mehr noch, allein die Ausnahme zu überdenken, heißt das nicht im Grunde schon, sie zur Regel zu machen?*

*Über diese Schwierigkeit hinausgehend, die uns auf die der Definition des Begriffs zurück verweist, muss festgestellt werden, dass unsere Gesellschaftsordnung heute dazu neigt, Ausnahmesituationen abzulehnen. Wir als Menschen des 21. Jh. sind der Auffassung, dass in der Vergangenheit —sagen wir vor der industriellen Revolution—, Ausnahmesituationen die Regel waren. Normen waren kaum verbreitet und vor allen Dingen weniger einheitlich, Informationen verbreiteten sich weniger schnell, was nur wenig Anregung zu Vergleichen gab, die Vorherrschaft des Gewerbes über die Industrie war ein Faktor der Vielfalt und, um abzuschließen, physische Gefahr war ein permanenter Faktor im Leben der Menschen. Freilich waren die Konsequenzen von Ausnahmesituationen aus eben denselben Gründen weniger offenkundig. Heute sind alle Bereiche des Lebens in unseren Gesellschaften durch Normen abgegrenzt, die die Folgen des geringsten Zwischenfalls ins Auge fassen; durch die Standardisierung der Güter und Waren werden die verschiedenen Lebensweisen einander ähnlich und die Medien, die die Ausnahmesituationen miteinander vergleichen, relativieren sie gleichzeitig auch. In diesem neuen Kontext ist die Ausnahme allem Anschein nach — eine Ausnahme geworden.*

*Im Geist des Jahrhunderts, das sich ankündigt, scheint sie sogar zur Apanage bestimmter mit Risiken verbundener Berufe oder Aktivitäten geworden zu sein, Risiken, die, wie es heißt, dank des technischen Fortschritts allmählich verschwinden werden, wovon das Auftreten des Prinzips der Vorsicht zeugt. Dieselben Berufe oder Aktivitäten sind überdies Gegenstand einer Forderung nach zunehmender Performance: Der*

*Soldat muss schnell und ordnungsgemäß gewinnen, die Reform hat konsensual zu sein, die Medien stellen sofort Fragen, wenn ein Kranker trotz der ärztlichen Hilfe stirbt oder ein Mitten in der Sahara Verunglückter nicht binnen 48 Stunden gerettet wird.*

*Zumindest ist es dem Anschein nach so, denn dieses aseptische Bild der Gesellschaft löst Reaktionen aus. Auf empirischer Ebene tendiert allein das Beispiel der immer zahlreicher aufbrechenden Extremsportexpeditionen und die die Begeisterung, die sie auslösen, das Gegenteil zu beweisen, ganz als ob die Ausnahme nicht nur unvermeidlich, sondern für das Leben einer Gesellschaft notwendig wäre. Das war der Kernpunkt auf dem Kolloquium zu diesem Thema, das die Bodenstreitkräfte gemeinsam mit der Stadt Grenoble rund um eine militärische Alpenjäger-Gruppe veranstalteten, die ihr 30jähriges Jubiläum feierte. Die Arbeiten waren so reichhaltig und umfangreich, dass sie nur auszugsweise in diese Ausgabe von Inflections aufgenommen werden konnten, es wäre unmöglich, auf erschöpfende Weise darüber zu berichten. Doch das Beispiel aus dem Hochgebirge, mit der militärischen Erfahrung verglichen, deutet eine Erklärung für das Paradox an, das wir aufgezeigt haben.*

*Der Ausnahmeharakter einer Situation liegt zweifellos weniger in den objektiven Merkmalen als im Blick, den wir auf sie werfen. In der Tat, nichts erlaubt zu behaupten, dass die Situation einer Gruppe erprobter Alpinisten auf dem Gipfel des Mont Everest für sie selbst außergewöhnlicher ist als jene einer Gruppe von Urlaubern, die den Mont Blanc hinauf wandern. Doch die Wahrnehmung der Ausnahmesituation veranlasst die erste Gruppe natürlich zu rigoroser Vorbereitung und zu einer Konzentration der Ausführung, an der es der zweiten Gruppe oft er mangelt. Es gibt eine "Ethik des ersten Mals" in der Haltung der erprobten Alpinisten auf einem schwierigen Pfad, die mit der eines Chirurgen angesichts einer seltenen Pathologie oder der eines Forschers vor einem neuem Virus vergleichbar ist. Diese "Ethik des ersten Mals" besteht darin, nach einer tadellosen Beherrschung der Regeln, die für den allgemeinen Fall gelten, einen für menschliche Tätigkeit neuen Bereich zu betreten, ein nicht abgesichertes Neuland, eine Domäne der Freiheit. Wir ahnen irgendwie, dass der Künstler, der Chirurg, der Forscher mit dem Betreten des Neulands unseren Horizont, den Horizont aller erweitert.*

*Jedoch, weit davon entfernt, die Apanage einiger weniger Spezialberufe zu sein, die sie sozusagen ihrer Natur gemäß besäßen, scheint diese "Ethik des ersten Mals" wie ein Ziel, das zu erreichen für alle wünschenswert ist.*

*Der Soldat weiß nur zu gut, in welchem Ausmaß die Routine, der exakte Gegensatz dieser Ethik, Katastrophen hervorbringt, er weiß, in welchem Maß er Routine vermeiden muss, gleichviel welche Stellung er in der Armee einnimmt. Die Routine meiden, das bedeutet vor allen Dingen, die Ereignisse jedes Mal mit einem frischen Blick zu sehen, das heißt alle Menschen, die rundum einen handeln, als einmalige Wesen zu betrachten, das heißt vermeiden, dass morgen die exakte Wiederholung von gestern ist. Der Soldat weiß, dass er dazu bestimmt ist, mit seinem Gegner in eine Beziehung der Interaktion einzutreten, von der uns die Geschichte der Streitkräfte lehrt, dass ihr Ausgang naturgemäß stets im Ungewissen liegt.*

*In einer Ausnahmesituation zu entscheiden bedeutet zu allererst, jede Situation als außergewöhnlich zu betrachten, das bedeutet eine Domäne der Freiheit zu betreten, wo der Mensch seine Fähigkeit, die Dinge zu ändern, beweist, es bedeutet den Horizont aller Mitglieder einer Gesellschaft zu erweitern.*

*Darin liegt der ganze Ehrgeiz dieser Sondernummer von Inflexions, Zivil und Militär: Sagen können, die ihren Weg in der gleichen Richtung fortsetzt.*

*Der neue Stabschef der Bodenstreitkräfte, Armeegeneral Bruno Cuche in Person, wünscht diese Kontinuität. Wir verabschieden uns in der Hoffnung auf ein Wiedersehen in der nächsten Nummer, die im Dezember herauskommt und die dem zweiten Teil des Themas — "Wandlungen und Invariante" — gewidmet ist. ■*

# JÉRÔME MILLET

## EDITORIAL

English translation

*It might seem paradoxical to dedicate an issue of Inflexions to decision-making in exceptional situations. If the purpose of Inflexions is to compare civilian and military views on issues of common interest, how then can it focus on the exception? How can the exception be something shared? Further still, does thinking about exceptional situations not generalise them already?*

*Besides this difficulty, which takes us back to that of defining exceptional situations, it is evident that today's society tends to reject such situations. To our 21<sup>st</sup> century eyes, it seems that in the past –before the Industrial Revolution shall we say– exceptional situations were in fact the norm. Standards were not very widespread and especially less uniform; information spread less quickly, which discouraged comparison; craftsmanship prevailed over industry, which encouraged diversity, and physical danger was a permanent part of men's lives. For the same reasons, the consequences of exceptional situations were also less apparent. Nowadays, every sector of life in our societies is governed by standards which predict the consequences of the slightest incident, the standardisation of commodities tends to homogenise lifestyles and the media puts exceptions into perspective by comparing them. In this new context, the exception appears to have become... exceptional.*

*In the mindset of this new century, the exception even seems to be the privilege of certain high-risk professions or fields. With technical progress, it is presumed these risks will gradually disappear, as the focus on precaution seems to indicate. These same professions and fields are also subjected to increased performance requirements: soldiers must win quickly and cleanly, reforms must be based on consensus and questions are raised in the media as soon as a patient dies despite receiving treatment or the victim of an accident deep in the Sahara is not saved within forty-eight hours.*

*This is what appearances seem to be showing anyway as people have reacted against this aseptic view of society. Empirically speaking, the rise in extreme sports expeditions and the enthusiasm they elicit, to name but one example, seem to indicate a reverse trend, as if the exception were*

*not only unavoidable but also necessary to the life of a society. This is what was so interesting about the recent congress on this subject, organised jointly by the French army and the city of Grenoble to mark the 30<sup>th</sup> anniversary of the GMHM (Military mountaineering group). It would not be possible to report on the entire wealth of reflection it generated, only part of which is covered in this issue of Inflexions. Suffice it to say, however, that the example of comparing mountaineering with military experience seems to provide an explanation to the paradox we have highlighted.*

*What makes a situation exceptional no doubt depends less on its objective characteristics than on how we view it. There is nothing to justify the claim that the situation of a group of experienced mountaineers at the top of Mt Everest is in itself more exceptional than that of a group of holi-daymakers hiking up Mont Blanc. However, perceiving the situation as exceptional naturally leads the first group to be more thorough in its preparations and concentrate more while in action, something which is often lacking in the second group. In the attitude of the experienced mountaineer tackling a difficult path, a surgeon facing a rare disease or a researcher confronted with a new virus, there is a "first-time ethic". This "first-time ethic" involves completely mastering the rules governing general situations then entering a new realm of human activity, an unchartered realm of freedom. We have the obscure impression too that the artist, surgeon or researcher who opens up this new realm broadens everyone's horizons.*

*This "first-time ethic", far from being the privilege of the few specialised professions it forms an intrinsic part of, is revealed to be a goal which everyone strives for. Irrespective of their rank in an army, soldiers are well aware of this, knowing as they do how disastrous routine can be and how much it is to be avoided, being the exact counterpoint of this ethic. Avoiding routine essentially involves looking at things with a fresh eye every time, treating every man around you as an exceptional being and rejecting the attitude that tomorrow will be the exact replica of yesterday. Soldiers are especially aware of this as they are destined to interact with their adversaries in a relationship whose uncertain nature military history endlessly relates.*

*Making decisions in exceptional situations primarily involves treating each situation as exceptional, entering a realm of freedom where man can*

*reaffirm his power to change things and broadening the horizons of all members of society.*

*This is what the special edition of Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire in this issue is striving for, and which the magazine aims to continue pursuing.*

*Army general Bruno Cuche, the new chief of staff of the French army, has personally expressed his wish for the magazine to continue along these lines. You will hear from us again in December then for the next issue which will look at part two of the reflection on the subject of "changes and invariants" ■*

# JÉRÔME MILLET

## EDITORIAL

Traducción española

*Puede parecer paradójico dedicar un número de Inflexions (Inflexiones) a las decisiones en situación de excepción. Aunque la vocación de Inflexions consiste en cruzar las miradas civiles y militares sobre las problemáticas de interés común, ¿cómo puede interesarse por la excepción? ¿Cómo, en efecto, la excepción puede ser común? Todavía más, pensar la situación de la excepción ¿no es ya regularizarla?*

*Más allá de estas dificultades que nos exigen definir el término, hay que constatar que nuestra sociedad tiende hoy día a rechazar la situación de excepción. A nuestro entender de hombres del siglo XXI, parece que durante el pasado —digamos antes de la revolución industrial—, la excepción de las situaciones era en realidad la regla. Las normas eran poco conocidas y, sobre todo, eran menos uniformes, la información circulaba menos rápidamente, lo que incitaba poco a la comparación, el predominio de la artesanía sobre la industria era un factor de diversidad, y, por último, el peligro físico era un dato permanente de la vida humana. Cierto es que por las mismas razones, las consecuencias de las situaciones de excepción eran también menos aparentes. Hoy día, cada uno de los sectores de la vida de nuestras empresas está señalado por normas que contemplan las consecuencias del menor incidente, la estandarización de los bienes acerca los modos de vida y los medios relativizan las excepciones al compararlas. En este nuevo contexto, la excepción en apariencia se ha convertido en... excepcional.*

*En el espíritu del siglo que se anuncia, parece incluso constituir lo propio de algunos sectores o actividades con riesgos, riesgos de los cuales los progresos de la técnica parece que van a permitir a medio plazo la desaparición progresiva, de lo cual testimonia la adopción del principio de precaución. Estos mismos sectores o actividades son objeto además de una mayor exigencia de resultados. El soldado debe ganar rápida y limpiamente, la reforma debe ser consensual y los medios se preguntan entonces por qué muere el enfermo a pesar de los cuidados prodigados, o por qué el aventurero perdido al fondo del Sahara no ha sido socorrido en las 48 horas.*

Al menos, ésta es la apariencia, ya que esta concepción de una sociedad aséptica suscita ciertas reacciones. En el ámbito empírico, el único ejemplo de la multiplicación de las expediciones deportivas extremas y de la afición que suscitan tiende a sugerir un fenómeno inverso, como si la excepción fuese no sólo ineluctable, sino también necesaria para la vida de una sociedad. Éste fue el interés esencial del coloquio organizado sobre el tema conjuntamente por el ejército de tierra y el ayuntamiento de Grenoble alrededor del grupo militar de alta montaña que celebraba su 30 aniversario. La gran riqueza de los trabajos a que dio lugar, de los cuales sólo una parte constituye ya un segmento de *Inflexions*, impide dar cuenta aquí de manera exhaustiva de todos ellos. Digamos sencillamente que el ejemplo de la alta montaña cruzado con la experiencia militar sugiere una explicación a la paradoja que hemos puesto en evidencia.

La excepcionalidad de una situación reside sin duda menos en sus características objetivas que en la mirada que le dirigimos. Nada permite, en efecto, afirmar que la situación de un grupo de alpinistas confirmados en la cumbre del Everest sea por si sola más excepcional para ellos que caminar hacia el Mont-Blanc para un grupo de veraneantes. Ahora bien, la percepción de la situación de excepción conduce naturalmente a los primeros a un rigor de la preparación y a una concentración en la ejecución que a menudo no tienen los segundos. Hay una "ética de la primera vez" en la actitud del alpinista confirmado en una vía difícil, del cirujano frente a una patología rara o del investigador que se enfrenta a un nuevo virus. Esta "ética de la primera vez" consiste, tras haber controlado perfectamente las reglas que gobiernan la generalidad de los casos, a entrar en un ámbito nuevo de la acción humana, un ámbito sin señalización, un campo de libertad. Y sentimos confusamente que el artista, el cirujano, el investigador, entrando cada uno a este nuevo ámbito, amplían nuestro horizonte común.

Ahora bien, lejos de ser la peculiaridad de algunas profesiones especializadas que poseerían ex qualitas esta "ética de la primera" vez resulta como un objetivo alcanzable por todos. El militar lo sabe muy bien por conocer a qué punto la rutina, exacto contrapunto de esta ética, puede generar desastres, que sabe a qué punto debe huirla sea cual sea su puesto en el ejército. Huir la rutina es ante todo dirigir a los eventos una mirada siempre nueva, es considerar cada uno de los hombres que actúan alrededor de sí como seres excepcionales, es evitar considerar que mañana será exactamente como hoy. El soldado lo sabe perfectamente, puesto que

*su vocación es entrar con su adversario en una relación de interacciones que la historia militar nos enseña por su carácter incierto.*

*Decidir en una situación de excepción, es considerar primeramente cada situación como excepcional, es entrar en un campo de libertad en donde el hombre reafirma su poder de cambiar las cosas, es ampliar el horizonte de todos los miembros de la sociedad.*

*Ésta es la ambición de este número especial de Inflexions, civiles y militares : poder decir que se encuentra en este número, siguiendo su camino en la misma dirección.*

*El general del ejército Bruno Cuche, nuevo jefe del estado mayor del ejército de tierra deseó personalmente esta continuidad y le damos cita en diciembre para el próximo número que contemplará la segunda parte de la reflexión sobre el tema de "mutaciones e invariantes".* ■



LINE SOURBIER-PINTER  
**NOTE INTRODUCTIVE**

*La revue Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire s'est donnée pour ambition de susciter la réflexion sur les comportements et sur l'éthique de l'action militaire, contribuant ainsi au débat sur ces mêmes thèmes.*

*Mais les militaires ne sont pas les seuls à devoir faire face à des situations difficiles, et Inflexions n'a pas éliminé de son champ l'apport d'autres groupes sociaux sur des sujets similaires, lorsque la confrontation des outils théoriques et de l'expérience concourt à faire avancer la réflexion commune. C'est la raison pour laquelle, dans la mesure des possibilités, un numéro sur les trois qui seront publiés annuellement accueillera dans le même esprit des textes présentant des expériences et des témoignages extérieurs à l'action militaire, mais qui en partagent, cependant, la complexité et les principes d'action.*

*Le colloque qui s'est tenu à Grenoble les 31 mars et 1<sup>er</sup> avril 2006 sur le thème « Agir collectivement et décider en situation d'exception » poursuivait cet objectif : il réunissait sur un même sujet des universitaires, des médecins, des entrepreneurs, des personnalités de la haute fonction publique et des militaires. Quelques-unes des interventions ont été reprises dans ce numéro 3 d'*Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire*. Elles ont été complétées par des contributions rédigées *a posteriori*.*

*Dès lors, le présent numéro de la revue marque une certaine rupture dans le style avec ceux qui l'ont précédé.*

*En effet, dans les deux premiers numéros, sur un seul et même champ d'observation — celui de l'action militaire —, les regards croisés étaient ceux des universitaires, voués à la réflexion, et ceux des militaires, pratiquant leur expérience à cette même réflexion.*

*À la faveur du colloque de Grenoble, les regards croisés sont, pour l'essentiel cette fois, ceux de la diversité des expériences — militaires, alpines, médicales, entrepreneuriales —, autour d'une même problématique : « les situations d'exception ». Il en résulte des contributions plus factuelles, marquées au sceau de l'action. En regard, la part réservée à la réflexion*

*pourra sembler plus restreinte. Mais, précisément, les expériences relatives ici devraient être de nature à alimenter cette réflexion.*

*Elles seront dans ce numéro présentées en trois parties :*

- « le prétexte (le 30<sup>e</sup> anniversaire de la création du Groupe militaire de haute montagne) ;
- « le contexte : le colloque ;
- « les textes, qu'ils aient été préparés pour le colloque ou rédigés a posteriori.

*Et avant de conclure, que soient ici chaleureusement remerciés ceux ou celles qui ont prêtés leur concours pour que soit traité au mieux ce sujet, lors du colloque, puis dans ce numéro d'Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire.*

*Parmi ces nombreux soutiens, je souhaite exprimer toute ma gratitude au général de Giuli pour sa contribution à l'élaboration du thème, puis pour la direction dynamique qu'il a su donner aux débats. Et je n'oublie pas la reconnaissance due à Jean-Olivier Majastre, sociologue et universitaire grenoblois, pour ses remarques pertinentes, au colonel Villien pour son aimable coopération, et à tous ceux qui, à la 27<sup>e</sup> brigade d'infanterie de montagne et au Groupe militaire de haute montagne, ont participé à ce projet. ■*

# LINE SOURBIER-PINTER

## EINLEITUNG

Deutsche Übersetzung

*Die Revue Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire hat sich das ehrgeizige Ziel gesteckt, eine umfassende Debatte über die Verhaltensweisen und die Ethik militärischer Aktionen in Gang zu bringen und damit zur allgemeinen Reflexion über diese Themen beizutragen.*

*Da jedoch die Militärs nicht die einzigen sind, die sich schwierigen Situationen gegenüber gestellt sehen, beschloss Inflexions, auch Beiträge anderer sozialer Gruppen zu ähnlichen Themen zu veröffentlichen, sofern der Vergleich der theoretischen Werkzeuge und der praktischen Erfahrungen dazu beiträgt, die gemeinsamen Überlegungen voran zu bringen. Eine der drei Nummern, die jährlich erscheinen, wird also in demselben Geist — und nach Maßgabe der Möglichkeiten —, Erfahrungen und Zeugenberichte von außerhalb der militärischen Sphäre veröffentlichen, wenn deren Komplexität und Aktionsprinzipien vergleichbar sind.*

*Das Kolloquium, das am 31. März und 1. April 2006 in Grenoble stattfand und dem Thema "In Ausnahmesituationen entscheiden und gemeinsam handeln" gewidmet war, verfolgte eben dieses Ziel: Es versammelte Hochschulgelehrte, Mediziner, Unternehmer, hohe Beamte der Staatsgewalt und Militärs rund um dasselbe Thema. Einige Vorträge wurden in dieser Nummer 3 von Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire übernommen. Ergänzend sind auch einige Beiträge, die erst im Nachhinein abgefasst wurden, beigefügt.*

*Somit stellt diese Nummer einen gewissen Bruch mit dem Stil der vorhergehenden Ausgaben dar.*

*In den ersten beiden Nummern betrafen die Vergleiche ein und dasselbe Gebiet der Beobachtung — das der militärischen Aktion — und die vorgebrachten Ansichten waren jene von Hochschulgelehrten, die ihr Leben der Denkarbeit widmen, und jene der Militärs, die Praktiker sind und ihre praktische Erfahrung einbrachten.*

*Auf dem Kolloquium in Grenoble wurden dagegen Auffassungen vorgebracht, die auf verschiedensten — militärischen, alpinen, medizinischen und unternehmerischen — Erfahrungen beruhen, die sich jedoch insgesamt auf "die Ausnahmesituationen" bezogen. Daraus ergaben sich*

Beiträge, die von betont faktologischer Art und vom Sigel der Aktion geprägt waren. Auf den ersten Blick könnte der Eindruck entstehen, der reinen Denkarbeit sei weniger Raum gegeben worden. Doch die hier angeführten Erfahrungen sollten gerade von der Art sein, die in diese Überlegungen neuen Stoff einbringen.

Sie sind in dieser Ausgabe in drei Teilen dargestellt :

- ↳ der Anlass (das 30jährige Gründungsjubiläum der militärischen Hochgebirgsgruppe)
- ↳ der Kontext : das Kolloquium
- ↳ die Beiträge, die für das Kolloquium vorbereitet oder erst im Anschluss daran verfasst wurden.

Abschließend sei an dieser Stelle all jenen mein herzlicher Dank ausgesprochen, die mich beraten haben, damit das Thema auf diesem Kolloquium und anschließend in dieser Nummer von *Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire* in möglichst passender Weise behandelt werden konnte.

Unter den zahlreichen Unterstützungen gilt mein besonderer Dank General de Giuli für seinen Beitrag zur Erarbeitung des Themas und für seine dynamische Leitung der Debatten. Meine weiteren Danksagungen richten sich an Jean-Olivier Majastre, Professor der Soziologie an der Universität Grenoble, für seine treffenden Anmerkungen, an Oberst Villien für seine freundliche Mitarbeit und an jene Mitglieder der 27. Gebirgsinfanteriebrigade und der militärischen Hochgebirgsgruppe, die mir ebenfalls zur Seite standen. ■



LINE SOURBIER-PINTER  
**INTRODUCTORY NOTE**

English translation

*The magazine Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire aims to encourage reflection on behaviour and ethics in military action, thereby contributing to discussions on these subjects.*

*However, soldiers are not the only ones to have to face difficult situations and Inflexions does not exclude input from other social groups on similar subjects when comparing theory to experience helps to further mutual reflection. For this reason, wherever possible, one issue out of the three published annually will welcome articles containing experiences and accounts from outside the military sphere but which nonetheless share the complexity and principles of action of the military.*

*The congress on "Acting collectively and deciding in exceptional situations", held in Grenoble from 31 March to 1 April 2006, pursued this same objective, bringing together academics, doctors, businessmen, high-ranking civil servants and soldiers around the same subject. Some of the papers have been reproduced in this third issue of d'Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire with added contributions submitted after the event.*

*This current issue of the magazine breaks away slightly from the style of those before it.*

*The first two issues explored the same field –military action– from the standpoint of academics who concentrated on reflecting and soldiers who contributed their practical experience to this thinking.*

*In the light of the Grenoble congress, the views compared this time are essentially from diverse fields of experience – that of soldiers, mountaineers, doctors and businessmen – but all revolve around "the exceptional situations". This has resulted in more factual contributions, characterised by action. In retrospect, the percentage of articles dedicating to reflecting seems smaller. However, the experiences related here should serve precisely as food for thought.*

*In this issue, they will be divided into three parts:*

- ◀ Pretext (*30<sup>th</sup> anniversary of the creation of the GMHM — Military Mountaineering Group*)
- ◀ Context: the congress
- ◀ Articles, whether written for the congress or submitted after the event

*Before concluding, I would like to extend a warm thank you to all those who advised me so that this subject might be explored as well as possible at the congress, as well as in this issue of Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire.*

*Among the numerous people who lent me their support, I would like to thank in particular General de Guili for his help in choosing the subject and for the dynamic impetus he gave to the debates. Let me not forget my gratitude either to Jean-Olivier Majastre, sociologist and Grenoble academic, for his relevant remarks, Colonel Villien for his friendly cooperation and all those in the 27<sup>th</sup> Mountain Infantry Brigade and the GMHM for their contributions. ↴*



LINE SOURBIER-PINTER  
**NOTA DE INTRODUCCIÓN**

Traducción española

*La revista Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire (Inflexiones, civiles y militares : poder decir) tiene como ambición suscitar la reflexión sobre los comportamientos y la ética de la acción vital, contribuyendo así al debate sobre estos temas.*

*Ahora bien, como los militares no son los únicos que deben enfrentarse a situaciones difíciles, por lo que Inflexions no ha eliminado de su campo la aportación de otros grupos sociales sobre temas similares cuando la confrontación de las herramientas teóricas y de la experiencia concurre a hacer avanzar la reflexión común. Es la razón por la que en la medida de lo posible, un número de cada tres entre los publicados anualmente acogerá en el mismo ámbito textos con experiencias y testimonios extei- riores a la acción militar, pero que incluyen, no obstante, la complejidad y los principios de acción.*

*El coloquio que ha tenido lugar en Grenoble el 31 de marzo y el 1 de abril de 2006 sobre el tema "actuar colectivamente y decidir en situaciones de excepción", prosegúía estos mismos objetivos: reunir a universitarios, médicos, empresarios, personalidades de la alta función pública y militares sobre un mismo tema. Algunas de las intervenciones han sido retomadas en este número 3 de Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire, siendo complementadas por contribuciones redactadas a posteriori.*

*A partir de entonces, el presente número de la revista marca cierta ruptura de estilo, con lo anterior.*

*En efecto, en los dos primeros números, sobre un solo y mismo campo de observación —el de la acción militar— las miradas cruzadas eran las de universitarios dedicados a la reflexión y de militares que brindaban su experiencia a esta misma reflexión.*

*Con el coloquio de Grenoble, las miradas cruzadas son, esencialmente esta vez, las de la diversidad de las experiencias militares alpinas, médica, empresariales —pero todas relativas a "situaciones de excepción".*

*De ello resultan contribuciones más factuales, marcadas por el sello de la acción. Enfrente, la parte reservada a la reflexión podrá parecer más restringida. Pero, precisamente, la naturaleza de las experiencias aquí relatadas debería abastecer esta reflexión.*

*Se presentarán en este número en tres partes:*

- « el pretexto (el 30 aniversario de la creación del Grupo Militar de alta montaña)
- « el contexto: el coloquio
- « los textos, preparados para el coloquio o redactados a posteriori.

*Antes de concluir, agradecemos a todos los consejos que nos han prodigado para tratar de la mejor manera el tema del coloquio, y luego el número de Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire.*

*Entre los numerosos apoyos, deseo expresar toda mi gratitud al general de Giuli por su contribución a la elaboración del tema y también por la dirección dinámica que ha sabido imprimir a los debates. Sin olvidar el reconocimiento debido a Jean-Olivier Majastre, sociólogo y universitario grenobles por sus observaciones pertinentes, al Coronel Villien por su amable cooperación y a todos quienes, en la 27 brigada de infantería de montaña y en el Grupo militar de alta montaña me han ayudado con tanta exigencia. ■*

POUR ENGAGER  
LA RÉFLEXION







## PRÉTEXTE

# LE GROUPE MILITAIRE DE HAUTE MONTAGNE (GMHM)

LE COLLOQUE ORGANISÉ À GRENOBLE SUR LE THÈME DES « SITUATIONS D'EXCEPTION » S'INSCRIVAIT DANS LE CADRE DES MANIFESTATIONS LIÉES AU 30<sup>E</sup> ANNIVERSAIRE DE LA CRÉATION DE CET ORGANISME.

Le GMHM a pour mission d'occuper, au profit de l'armée de terre, le créneau de la maîtrise par l'homme des conditions physiques et climatiques extrêmes en milieu montagneux (reliefs escarpés sous toutes les latitudes et haute montagne glaciaire) et en régions froides, notamment arctiques et antarctiques. Il s'agit de :

- ↳ rechercher, développer, expérimenter les matériels, les techniques et les savoir-faire nécessaires en vue d'éventuelles applications opérationnelles ;
- ↳ constituer un vivier de spécialistes des conditions extrêmes pour des missions de caractère exceptionnel ;
- ↳ concourir au rayonnement de l'armée de terre. Sur ce point, le GMHM est en quelque sorte la « patrouille de France de l'armée de terre ».

Pour cela, le GMHM, formé d'une dizaine d'hommes, officiers, sous-officiers et militaires du rang, et rattaché à l'École militaire de haute montagne, à Chamonix, pratique l'alpinisme sous toutes ses formes, y compris ses extensions à la 3<sup>e</sup> dimension (deltaplane, parapente ou base-jump, par exemple).

Créé en 1976 par le général Pierre Laurens, commandant la 27<sup>e</sup> division alpine, il a été depuis lors à la pointe de l'évolution de l'alpinisme national et mondial.

Ses dix premières années d'existence furent marquées par la forte empreinte du capitaine, puis chef de bataillon et lieutenant-colonel Jean-Claude Marmier, qui fut l'une des figures marquantes de la profonde évolution de l'alpinisme français dans les années 1970. Sous son impulsion vigou-

reuse, le GMHM devient la pépinière des pionniers de l'alpinisme extrême. Dans cette période, toutes les grandes voies alpines sont gravies, les dernières grandes premières hivernales du massif du Mont-Blanc sont réalisées, de nouveaux horizons gagnés : Groenland, Himalaya du versant chinois, de l'Inde, du Sikkim et du Népal, Grand Nord canadien, Alaska.

Avec le capitaine Alain Estève, qui prend la tête du Groupe en 1986, le registre s'étend à la pratique du parapente de haute montagne ; le GMHM est l'un des acteurs principaux du développement de cette discipline, avec l'établissement de nombreux records, notamment en Himalaya et dans les Andes.

Le 9 octobre 1993, c'est la conquête de l'Everest, avec 5 hommes au sommet, et, simultanément, l'ascension en solitaire du Lhotse, 4<sup>e</sup> sommet de la planète.

Le 25 avril 1996, au terme d'un raid de 55 jours en totale autonomie depuis la côte nord de la Sibérie, 4 hommes du Groupe atteignent le pôle Nord.

Le 9 janvier 1999, ce sont 5 hommes qui rallient le pôle Sud, après 50 jours de traversée du continent antarctique, là encore en totale autonomie.

Ainsi se trouvait gagné le challenge des « 3 pôles » pour trois des membres du Groupe.

Le chef de bataillon Alain Estève, qui en avait été l'initiateur, n'en connaîtra pas l'issue : le 10 mars 1997, la course au sommet, qui avait été celle de toute sa vie, s'interrompait brutalement dans une cascade de glace scandinave. Son nom reste associé à une décennie exceptionnelle.

Le capitaine Thierry Bolo, qui avait pris le relais, sera de ceux qui atteindront le pôle Sud.

Au-delà de ces exploits signalés, le GMHM a poursuivi son exploration des montagnes du monde, à la recherche, toujours, de nouveaux défis à relever, emblématiques du courage, de l'abnégation, du goût de l'effort, du panache, de la volonté de vaincre, de la solidarité et de la capacité à maîtriser les situations extrêmes, qui sont les vertus que cultive l'armée de terre.

Si les succès ont été le plus souvent au rendez-vous, un destin cruel est venu parfois rappeler que l'on ne franchit pas impunément les limites.

Depuis 2005, et jusqu'en 2009, le GMHM est maintenant engagé dans un tour du monde, avec pour but de réaliser, sur chaque continent, une expédition illustrant un style différent d'alpinisme. À la faveur de ce projet – challenge des « 7 continents pour 7 alpinismes » –, le Groupe se mesure, à chaque fois, à des difficultés nouvelles réclamant de nouvelles techniques.

Ainsi, aux ordres du capitaine Thomas Faucheur, depuis 2003, le GMHM reste-t-il l'acteur d'une exceptionnelle aventure humaine. ■



## VORWAND

# EINE MILITÄRISCHE HOCHGEBIRGSGRUPE (GMHM)

Deutsche Übersetzung

DAS KOLLOQUIUM IN GRENOBLE ZUM THEMA "AUSNAHMESITUATIONEN" FAND IM RAHMEN DER VERANSTALTUNGEN ZUM 30. GRÜNDUNGSJUBILÄUM DIESER GRUPPE STATT.

Die Mission der GMHM besteht darin, zugunsten der Bodenstreitkräfte das Fachgebiet der Bewältigung extremer physischer und klimatischer Bedingungen in gebirgiger Umgebung (Steilhangreliefs in allen Breitengraden und Gletscher-Hochgebirge) und in kalten Regionen, namentlich in der Arktis und Antarktis, zu besetzen. Es handelt sich um :

- ↳ Erforschen, Entwickeln, Experimentieren mit Werkstoffen, Verfahren und Know-how, die für eventuelle militärische Anwendungen brauchbar sind ;
- ↳ Erstellen eines künstlichen Lebensraums (oder Behälters) für Spezialisten in extremen Bedingungen für deren Missionen mit außergewöhnlichem Charakter.
- ↳ Mitwirkung an der Ausstrahlung der Bodenstreitkräfte. In diesem Punkt ist die GMHM in gewisser Weise die "Patrouille der Bodenstreitkräfte Frankreichs".

Die GMHM, die aus zehn Mann, Offizieren, Unteroffizieren und einfachen Soldaten besteht und die an die Hochgebirgs-Militärakademie in Chamonix angeschlossen ist, praktiziert den Hochgebirgssport in allen Formen, die Erweiterung auf die dritte Dimension inbegriffen (Deltaplan, Gleitsegler oder Base-Jump zum Beispiel).

Die Gruppe, die 1976 von General Pierre Laurens, Kommandant der 27. Alpendivision, gegründet wurde, befindet sich seither an der Spitze der Entwicklungen des nationalen und internationalen Hochgebirgssports.

Die ersten zehn Jahre waren stark geprägt von Hauptmann Jean-Claude Marmie, später Bataillonchef und Oberstleutnant, der eine der führenden Persönlichkeiten war, die an dem tief

greifenden Wandel im französischen Hochgebirgssport der 1970er Jahre maßgeblich beteiligt waren. Unter seiner energetischen Führung wurde die GMHM zur Brutstätte für Pioniere der alpinen Extremsportarten. In dieser Zeit eroberte die Gruppe alle großen alpinen Pfade: Es gelangen die letzten großen winterlichen Erstbesteigungen des Mont-Blanc und neue Horizonte eröffneten sich: Grönland, Himalaja von China, von Indien, Sikkim und Nepal aus, der Hohe Norden Kanadas, Alaska.

Mit Hauptmann Alain Estève, der die Gruppe 1986 übernahm, erweiterte sich das Register auf das Gleitsegeln im Hochgebirge; die GMHM wird zu einem Hauptakteur bei der Entwicklung dieser Sportdisziplin, sie erstellt zahlreiche Rekorde, unter anderen im Himalaja und in den Anden.

Am 9. Oktober 1993 ist die Eroberung des Mount Everest gelungen, mit fünf Mann auf dem Gipfel, und gleichzeitig die Einmann-Besteigung des Lhotse, des viert höchsten Gipfels der Erde.

Am 25. April 1996, nach einer Expedition von 55 Tagen in absoluter Autonomie von der nördlichen Küste Sibiriens aus, erreichen vier Männer der Gruppe den Nordpol.

Am 9. Januar 1999 treffen fünf Männer am Südpol ein : nach 50 Tagen Expedition über den Kontinent der Antarktis, auch hier wieder in totaler Autonomie.

Und somit war die Herausforderung der "3 Pole" für drei Männer der Gruppe gewonnen.

Der Chef des Bataillons, Alain Estève, der die Expedition angeregt hatte, sollte den Erfolg nicht mehr erleben : am 10. März 1997 nahm der Wettkampf zum Gipfel, der der wichtigste seines ganzen Lebens gewesen war, in einer Eiskaskade Skandinaviens ein jähes Ende. Doch sein Name wird für immer mit einem außergewöhnlichen Jahrzehnt in Verbindung stehen.

Hauptmann Thierry Bolo, der an seine Stelle getreten war, zählte zu jenen, die den Südpol erreichten.

Doch über diese bekannt gemachten Errungenschaften hinausgehend, setzte die GMHM die Erforschung der Gebirge rund um den Globus fort, stets auf der Suche nach neuen Herausforderungen, die beispielhaft sind für ihren Mut, ihre

Selbstverleugnung, ihre Freude an der Arbeit, für ihre Verwegenheit, ihren Willen zu gewinnen, die Solidarität und die Kapazität, extreme Situationen zu bewältigen – lauter Tugenden, die die Bodenstreitkräfte auf ihr Banner geschrieben haben.

Wenngleich sich auch meistens der Erfolg einstellte, kam es bisweilen auch zu tragischen Ereignissen, die uns dran erinnern, dass man nicht ungestraft an den Grenzen des Möglichen rüttelt.

Seit 2005 und bis 2009 befindet sich die GMHM auf einer Tour rund um den Globus, mit dem Ziel, auf jedem Kontinent eine Expedition durchzuführen, die jedes Mal einen verschiedenen Stil der alpinen Sportausübung veranschaulicht. Im Rahmen des Projekts – Herausforderung der "7 Kontinente für 7 alpine Sportarten" – hat sich die Gruppe jedes Mal mit neuen Schwierigkeiten zu messen, die auch neue Techniken erfordern.

Die GMHM, die seit 2003 von Hauptmann Thomas Faucheur befehligt wird, ist und bleibt der Akteur eines außergewöhnlichen menschlichen Abenteuers. ▶



## PRETEXT

# THE GMHM (MILITARY MOUNTAINEERING GROUP)

English translation

THE CONGRESS ON "EXCEPTIONAL SITUATIONS" HELD IN GRENOBLE WAS IN LINE WITH EVENTS MARKING THE 30<sup>TH</sup> ANNIVERSARY OF THE GMHM.

GMHM's mission is to fill the niche, on behalf of the army, of mastering extreme physical and climatic conditions in mountainous areas (steep topography in all latitudes and high altitude glaciers) and cold regions, in particular the Arctic and Antarctica. This includes:

- ↳ Research, development and experimenting with equipment, techniques and required expertise with a view to possible applications in the field
- ↳ Creating a breeding ground of experts in extreme conditions for specialist missions
- ↳ Contributing towards the army's renown. In this respect, the GMHM is like the "army's Patrol of France".

To fulfil this mission, the GMHM, which consists of around ten men—officers, non-commissioned-officers and ranked soldiers—attached to the Military School of Mountaineering in Chamonix, performs all kinds of mountaineering, including its 3-D extensions (hang-gliding, paragliding and base jumping, for example).

Since its creation in 1976 by General Pierre Laurens, commander of the 27th alpine division, the GMHM has been at the forefront of advances in French and international mountaineering.

The first ten years of its existence were greatly influenced by Captain then Battalion leader and Lieutenant-Colonel Jean-Claude Marmier, who played a leading role in the profound changes to French mountaineering brought about in the 70s. At his dynamic instigation, the GMHM became a breeding ground for pioneers in extreme mountaineering. During this

period, all the major alpine routes were climbed, with the first climbers conquering the last major winter routes on the Mont-Blanc massif and new horizons explored in Greenland, the Himalayas from the Chinese side, India, Sikkim and Nepal, Canada's Far North and Alaska.

With Captain Alain Estève who took over the helm in 1986, the Group's activities expanded to include high-altitude paragliding; the GMHM is one of the main contributors to the growth of this sport, establishing a number of records in the Himalayas and Andes.

On 9 October 1993, the Group conquered Everest with 5 men reaching the summit while also managing a solo climb of Lhotse, the 4<sup>th</sup> highest peak on Earth.

On 25 April 1996, following a 55-day expedition in complete autonomy from the North coast of Siberia, 4 men from the Group reached the North Pole.

On 9 January 1999, 5 men reached the South Pole, after 50 days crossing the Antarctic continent, once again in complete autonomy.

Three members of the Group were thereby able to meet the challenge of the "3 poles".

Battalion leader Alain Estève, who initiated this challenge, would not see it through to the end: on 10 March 1997, the race to the summit which had been the race of his life, came to an abrupt end in a Scandinavian ice cascade. His name remains tied to this exceptional decade.

Captain Thierry Bolo, who took over the reins, would be among those to reach the South Pole.

Besides the exploits outlined above, the GMHM has continued to explore the mountains of the world, always looking to take up new challenges, symbolic of courage, selflessness, love of exertion, style, will to win, solidarity and the ability to master extreme situations, virtues which the army holds dear.

While we have been successful most of the time, cruel fate has sometimes struck to remind us that you don't overstep limits with impunity.

Since 2005 and until 2009, the GMHM has been on a round-the-world tour, organising an expedition on each

continent to illustrate a different style of mountaineering. With this project – “7 continents for 7 types of mountaineering” challenge– the Group pits itself against new difficulties every time, requiring new technologies.

Under Captain Thomas Faucheur, the leader since 2003, the GMHM continues to take part in an exceptional human adventure. ▶



PRETEXTO

## EL GRUPO MILITAR DE ALTA MONTAÑA (GMHM)

Traducción española

EL COLOQUIO ORGANIZADO EN GRENOBLE SOBRE EL TEMA DE LAS "SITUACIONES DE EXEPCIÓN" ENTRABA EN EL MARCO DE LAS MANIFESTACIONES VINCULADAS AL 30 ANIVERSARIO DE LA CREACIÓN DE ESTE ORGANISMO.

El GMHM tiene por misión encargarse, para el ejército de tierra, de los aspectos del control humano en cuanto a condiciones físicas y climáticas extremas en medio montañoso (relieves escarpados bajo todas las latitudes y alta montaña glaciar) y en regiones frías, en particular árticas y antárticas.

Se trata de:

- ↳ Buscar, desarrollar, experimentar los materiales, las técnicas y los conocimientos necesarios para eventuales aplicaciones operativas.
- ↳ Constituir un vivero de especialistas de las condiciones extremas para misiones de carácter excepcional.
- ↳ Contribuir a la irradiación del ejército de tierra. Sobre este punto, el GMHM es de alguna manera la "Patrulla de Francia del ejército de tierra".

Para ello, el GMHM, formado por un decenar de hombres, oficiales, suboficiales y militares de rango, vinculado a la Escuela Militar de Alta Montaña de Chamonix, practica el alpinismo bajo todas sus formas, incluidas sus extensiones a la tercera dimensión (deltaplano, parapente o base-jump, por ejemplo).

Creado en 1976 por el general Pierre Laurens, comandante de la 27<sup>a</sup> división alpina, se encuentra desde entonces en la cumbre de la evolución del alpinismo nacional y mundial.

Sus diez primeros años de existencia estuvieron marcados por la fuerte huella del capitán, luego jefe de batallón y lugarte-

niente coronel Jean-Claude Marmier, quien fue una de las figuras marcantes de la profunda evolución del alpinismo francés en los años 1970. Bajo su impulso, el GMHM se convierte en un vivero de pioneros del alpinismo extremo. Durante este período, se ascienden todas las grandes vías alpinas, se realizan los últimos grandes extremos invernales del macizo del Mont Blanc, se ganan nuevos horizontes: Groenland, Himalaya de la versiente china, de India, del Sikkim y del Nepal, Gran Norte canadiense, Alaska.

Con el capitán Alain Estève, que toma la cabeza del grupo en 1986, el registro se extiende a la práctica del parapente de alta montaña; el GMHM es uno de los actores principales del desarrollo de esta disciplina, con establecimiento de numerosas plusmarcas, en particular en el Himalaya y en los Andes.

El 9 de octubre de 1993, es la conquista del Everest con 5 hombres en la cumbre, simultaneamente, la ascensión solitaria del Lhotse, 4<sup>a</sup> cumbre del planeta.

El 25 de abril de 1996, al término de un raid de 55 días en autonomía total desde la costa norte de Siberia, 4 hombres del grupo alcanzan el polo norte.

El 9 de enero de 1999, son 5 hombres quienes ganan el polo sur, tras 50 días de travesía del continente antártico, una vez más en autonomía total.

Así se había ganado el desafío de los "3 polos" por tres de los miembros del grupo. El jefe de batallón Alain Estève, quien había sido el iniciador, no conocerá el resultado: el 10 de marzo de 1997, la búsqueda de la cumbre que había sido la de toda su vida se interrumpía brutalmente en una cascada de hielo escandinava. Su nombre permanece asociado a una década excepcional.

El capitán Thierry Bolo, quien le había sucedido, será uno de los que alcanzarán el polo sur.

Más allá de las hazañas indicadas, el GMHM ha proseguido su exploración de las montañas del mundo, buscando, siempre, nuevos desafíos a levantar, emblemáticos de valentía, de abnegación, de gusto del esfuerzo, de orgullo, de voluntad de vencer, de solidaridad y capacidad a dominar las situaciones extremas, que son las virtudes que cultiva el ejército de tierra.

Si los éxitos han coronado casi siempre estas hazañas, un destino cruel ha venido a veces recordar que no se cabalga impunemente sobre los límites.

Desde 2005 hasta 2009, el GMHM está comprometido ahora en una vuelta al mundo, con objeto de realizar, en cada continente, una expedición que ilustra un estilo diferente de alpinismo. A favor de este proyecto — desafío de los “7 continentes para 7 alpinismos” — el Grupo se mide, cada vez, con nuevas dificultades que reclaman nuevas técnicas.

Así, bajo los órdenes del capitán Thomas Faucheur desde 2003, el GMHM sigue siendo el actor principal de una excepcional aventura humana. ■



## CONTEXTE

ANDRÉ VEYRET

Journaliste au Dauphiné libéré  
Officier de réserve

# LE COLLOQUE DE GRENOBLE SOUS LE REGARD DU JOURNALISTE

AU PRINTEMPS 2006, L'ARMÉE DE TERRE, SOUS L'ÉGIDE DE LA 27<sup>E</sup> BRIGADE D'INFANTERIE DE MONTAGNE, AVAIT MIS À PROFIT LE TRENTIÈME ANNIVERSAIRE DU GROUPE MILITAIRE DE HAUTE MONTAGNE, POUR ORGANISER, EN PARTENARIAT AVEC LA VILLE DE GRENOBLE ET AVEC LE SOUTIEN DE GORE-TEX ET LAFUMA, UN COLLOQUE AU THÈME PARTICULIÈREMENT ORIGINAL : « AGIR COLLECTIVEMENT ET DÉCIDER EN SITUATION D'EXCEPTION ».

Vaste débat, étalé sur deux jours, balisé par quelques points de repères : « agir et réagir collectivement » ; « être ou avoir un leader » ; « décider » ; « fédérer et stimuler les énergies » ; « se préparer à l'impensable ». En toile de fond, les spécialistes du grand alpinisme militaire témoignaient de l'engagement extrême en montagne.

Michel Destot, député-maire de Grenoble et lui-même montagnard, présidait le colloque, clôturé par le chef d'état-major de l'armée de terre, le général Thorette.

Des personnalités de l'éducation, de l'économie, de l'industrie et des sciences enrichirent les débats de points de vue originaux et finalement concordants.

Le Groupe militaire de haute montagne (GMHM) de Chamonix est à l'armée de terre ce que le patrouille de France est à l'aviation. Sa mission est de maîtriser les conditions physiques et climatiques les plus rudes du milieu terrestre. Il s'est illustré par la conquête, en totale autonomie, de l'Everest, du pôle Nord et du pôle Sud.

Il s'agissait de confronter l'expérience de ses membres avec celle de praticiens de milieux différents, face aux situations extrêmes.

Le défi était intéressant. Malheureusement, l'assistance était moins importante qu'on aurait pu l'imaginer : peut-être le

cadre prestigieux de l'auditorium du musée de Grenoble a-t-il impressionné les étudiants, pourtant nombreux à Grenoble, qui s'intéressent en particulier aux problèmes de Défense, ainsi qu'aux entrepreneurs et aux consultants des ressources humaines, qui auraient pourtant pu faire leur marché en glanant de nombreux sujets de réflexions.

Dans notre monde agité, les situations de crise sont nombreuses et diverses. Rarement spectaculaires, souvent intimes. C'est l'alpiniste buttant sur une difficulté qui va peut-être mettre sa vie en jeu. C'est le p-dg trébuchant sur un obstacle qui mettra peut-être son entreprise en péril. Les recettes existeraient-elles pour sortir du trou sans dommages ?

Évidemment non. Cependant, ceux qui auront envisagé ces éventualités, et qui y auront réfléchi en amont, auront plus de chances de se sortir de la tourmente. Réfléchir et se préparer. Déjà, se souvenir, pour avancer d'un premier pas, que Sénèque avait fait cette observation capitale : ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles.

Henry Torgue, compositeur et sociologue de la ville de Grenoble, rebondit aussitôt dans son rôle de candide : « Dans cette société qui souhaite contrôler un maximum de choses, parce qu'elle vit dans une angoisse terrible, l'impensable ce n'est pas ce qui n'a pas été pensé, mais ce qu'on ne veut pas penser. » Bien sûr. Être prêt à tout, pour ne pas avoir à y faire face.

Mais attention, « à problème complexe, il y a toujours une solution simple... qui est généralement catastrophique ». Alors, s'il y a réellement « cette dimension absurde dans l'aventure humaine, et que le projet humain s'aveugle pour tenter le risque », à quoi bon se prendre la tête ?

Pour le colonel Favier, ancien patron du GIGN, il ne faut jamais tomber dans le piège de la facilité ou le refus de se remettre en cause. Il est donc dangereux de rester statique ou passif dans un monde qui bouge tellement vite. On pense à Guillaumat (« les copains croient que je marche ; je suis un salaud si je ne marche pas ») qui fait un tout petit pas, puis un autre, et traverse finalement la cordillère des Andes.

Pour Alain Ménargues, grand reporter, le piège c'est soi-même, « car l'émotion est le pire des pièges ».

Nous y voilà : réagir collectivement en situation d'exception ! On revient chez les militaires, où rien ne se fait individuellement. La solution, quand elle existe, est là : fédérer et stimuler les énergies. On n'est jamais médiocre à plusieurs. Savoir utiliser le meilleur de chacun pour la force de tous. On en revient toujours à l'élémentaire : la solidité d'une chaîne dépend du maillon le plus faible. Chacun doit alors avoir le sentiment que sa participation est très importante pour l'ensemble. « Le bon leader, c'est celui qui sait donner délégation de pouvoir à chacun de ses équipier dans le domaine où il est le meilleur », dit le professeur Gilles Le Cardinal. Il faut laisser la liberté totale d'exécution au subordonné qui a une mission à accomplir, préconise le général Thorette.

Philippe Joffard, p-dg de Lafuma, se demande si « le bon chef ne doit pas, finalement, être un optimiste inquiet » ?

La confiance dont bénéficie le chef se vérifie, certes, dans la prise de risques. Quand il sait les prendre. Car une crise, a constaté le directeur de la Protection civile de l'Isère, dans sa carrière, « ne fait pas naître que des solidarités, mais aussi des passivités et de l'égoïsme ».

À l'inverse, elle peut aussi révéler des tempéraments cachés : en situation d'exception, transcendé par les événements, le plus obscur d'entre nous peut s'avérer un être exceptionnel.

D'ailleurs, chez Gore-Tex – 7 300 salariés et un chiffre d'affaires qui progresse de 50 % depuis cinq ans –, il n'y a plus de chef ! Pour chaque mission, le leader s'impose parmi ceux qui ont la capacité à prendre la direction de l'équipe. La fonction prime le grade, en quelque sorte. Comme en montagne « où le rôle du chef est plus de faciliter l'émergence du consensus », recommande Blaise Agresti, commandant du Centre national d'entraînement au ski et à l'alpinisme de la gendarmerie nationale.

Reste à savoir trouver l'équilibre entre obéissance et initiative, comme essaie de le faire le général de Puybusque, commandant de la 27<sup>e</sup> BIM. « La vertu, selon Aristote, n'a-t-elle pas deux contraires, l'un par excès, l'autre par défaut ? »

Le capitaine Faucheur, commandant du GMHM, note que, dans son équipe de dix montagnards de l'extrême, « l'égo s'efface, l'individu disparaît. Pourtant, avant d'accéder au Groupe, il faut que l'individu se réalise pleinement. Son expérience individuelle renforcera alors l'équipe ».

Pour Ewa Drozda-Sensowska, directrice du laboratoire de psychologie sociale de Paris-V, le leader doit avoir du recul, être attentif aux besoins des gens, avoir des compétences reconnues, avoir des succès. D'aucuns ajouteront qu'il doit aussi être un bon communiquant. Le leader incontestable et incontesté – Bigeard ou Eddy Merckx en furent de magnifiques exemples – est toujours suivi et atteint ses objectifs les plus ambitieux.

Les suiveurs, eux, sont de quatre catégories : ceux qui ont l'esprit critique sont actifs et efficaces ; les suiveurs « oui-oui » n'ont pas d'esprit critique ; les suiveurs aliénés sont passifs et ont un fort esprit critique ; les suiveurs moutons sont passifs et sans esprit critique. Tous vont évoluer en fonction du leader (le chef ne doit ni être inexistant ni excessivement autoritaire) et en fonction de la situation, car « si le comportement d'un groupe est la conséquence des normes individuelles, sa cohésion dépend de l'adversité ».

« Prendre une bonne décision, c'est un peu animal : il ne faut pas penser à « avant » ou à « après », sinon on se demande ce qu'on fait là ! », ajoute Ewa Drozda-Sensowska.

Ne pas oublier pour autant, que « tout mode de raisonnement passe obligatoirement par des réactions émotionnelles », selon le professeur Christian Raphel, spécialiste des comportements rationnels et irrationnels au centre de recherches du service de santé des armées de Grenoble, qui souhaite placer l'émotion au centre de la culture militaire. « Car l'émotion, c'est le diable ou le bon Dieu ! Ce n'est pas l'intelligence et la culture qui entraînent la décision, mais la maîtrise des émotions ».

Savoir donner envie. Christian Kozar, directeur général de La Poste, évoque le patriotisme d'entreprise au service de l'État : « 100 000 personnes ont changé d'habitudes de travail et de comportement, parce qu'on leur a donné envie de le faire ». Bravo.

Le dernier débat a été mené par Patrick Lagadec, chercheur à Polytechnique, et Xavier Guilhou, conseiller auprès de grandes entreprises, tous les deux grands spécialistes des risques majeurs et des crises non conventionnelles.

Faire se côtoyer, sur des sujets communs, des gens qui n'étaient pas censés se rencontrer, formule qui a fait le succès de l'IHEDN depuis sa création, aura été le mérite du colloque

de Grenoble. Chacun aura appris, acquis, nourri sa réflexion.

En conclusion, le chef d'état-major de l'armée de terre relève qu'« il y a un siècle ou deux, l'exception des situations était la règle. La mort avait moins de prix. Aujourd'hui, la société est balisée par des normes. L'exception est de moins en moins tolérée. Elle est devenue exceptionnelle. Elle est pourtant inéluctable et nécessaire. Et nous avons besoin, dans nos sociétés, de gens capables d'agir en situations d'exception ». Le général Thorette cite la brigade de montagne en exemple pour l'armée de terre, où « nulle part ailleurs la cohésion est aussi forte et où nulle part ailleurs le chef est aussi seul au moment ultime ».

La corde aurait pu être le symbole de ce colloque.

« La corde est un bout de nylon vivant ; on sent l'autre sur les vibrations ; la corde est la ligne de vie ; » Le clip introduit de l'EMHM posait aussi la question « qu'est ce qu'on serait, qu'est ce qu'on ferait si on était immortel ? » « Quand la mort est embusquée quelque part, elle donne plus de sens et de poids à la vie, ajoute le sociologue, car on devient alors un survivant ».

Ce n'est pas pour autant que les mortels prennent des risques. Mais il y a pourtant un peu de ça quand même... ↗



KONTEXT

ANDRÉ VEYRET

## DAS KOLLOQUIUM VON GRENOBLE AUS DER SICHT EINES JOURNALISTEN

Deutsche Übersetzung

IM FRÜHJAHR 2006 NAHMEN DIE BODENSTREITKRÄFTE UNTER DER ÄGIDE DER 27. GEBIRGSINFANTERIEBRIGADE DAS DREIßIGJÄHRIGE GRÜNDUNGSJUBILÄUM DER MILITÄRISCHEN HOCHGEBIRGSGRUPPE (FRZ. GROUPE MILITAIRE DE HAUTE MONTAGNE/GMHM) ZUM ANLASS, UM IN PARTNERSCHAFT MIT DER STADT GRENOBLE UND MIT UNTERSTÜTZUNG VON GORE-TEX UND LAFUMA EIN KOLLOQUIUM ÜBER EIN BESONDERS ORIGINELLES THEMA ABZUHALTEN: "IN AUSNAHMESITUATIONEN ENTSCHEIDEN UND GEMEINSAM HANDELN".

Die auf zwei Tage verteilten Debatten waren in mehrere Nebenthemen gegliedert: "gemeinsam handeln und reagieren"; "ein Führer sein oder einen haben"; "entscheiden"; "die Energien bündeln und stimulieren"; "sich auf das Unfassbare vorbereiten". Als Hintergrund berichteten Spezialisten des militärischen Hochgebirgssports über ihre Erfahrungen in Extremsituationen.

Michel Destot, Parlamentsabgeordneter und Bürgermeister von Grenoble, der selbst Alpinist ist, führte den Vorsitz des Kolloquiums, das vom Generalstabschef der Bodenstreitkräfte, General Thorette, abgeschlossen wurde.

Persönlichkeiten aus dem Erziehungswesen, aus Wirtschaft, Industrie und Wissenschaften bereicherten die Debatten mit originellen und letztendlich übereinstimmenden Beiträgen.

Die militärische Hochgebirgsgruppe (GMHM) in Chamonix ist für die Bodenstreitkräfte das, was die Patrouille de France für den Flugverkehr ist. Es ist ihre Mission, extreme physische und klimatische Bedingungen auf dem Boden bewältigen zu können. Die Gruppe tat sich durch die Eroberung des Mount Everest, des Nordpols und des Südpols in totaler Autonomie hervor.

Es handelte sich um eine Gegenüberstellung der Erfahrungen ihrer Mitglieder mit jenen der Praktiker in anderen Milieus und Extremsituationen.

Die Herausforderung war hochinteressant. Leider aber war das Publikum weniger zahlreich erschienen als man es erwartet hatte: Möglicherweise ließen sich die zahlreichen Studenten in Grenoble, von denen sich viele für die Probleme der Landesverteidigung interessieren, von der Pracht des Auditoriums im Museum von Grenoble einschüchtern; das Gleiche gilt für die Unternehmer und Personalberater, die bei den Debatten die zahlreichen Themen "abernten" und sich reichlich mit Argumenten versorgen hätten können.

In unserer bewegten Welt treten Krisensituationen zahlreich und sehr unterschiedlich auf. Selten Aufsehen erregend, oft intim: der Alpinist vor einer Schwierigkeit, die ihn möglicherweise das Leben kosten wird. Der Geschäftsführer, der über ein Hindernis stolpert, das sein Unternehmen in Gefahr bringen könnte. Gibt es Rezepte, um sich schadlos aus der Schlinge zu ziehen?

Natürlich nicht. Doch diejenige, die die Eventualität einer Gefahr ins Auge fassten und von Anfang an darüber nachdachten, haben bessere Chancen der Rettung. Nachdenken und sich vorbereiten. Um einen ersten Schritt zu machen, sollte man sich die Worte Senecas vergegenwärtigen, der die grundlegende Beobachtung machte: Nicht weil die Dinge schwierig sind, wagen wir nichts, sondern vielmehr, weil wir nichts wagen, sind die Dinge schwierig.

Dem stimmte Henry Torgue, Komponist und Soziologe aus Grenoble, — in der Rolle eines Candide — unverzüglich zu: "In dieser Gesellschaft, die alles maximal unter Kontrolle haben möchte, weil sie in einem schrecklichen Zustand der Angst verharrt, ist das Unvorstellbare nicht das, was man sich nicht vorstellen kann, sondern das was man sich nicht vorstellen will". Im Klartext: Auf alles gefasst sein, um es nicht bewältigen zu müssen.

Doch Achtung: "Für ein komplexes Problem gibt es immer eine einfache Lösung – die in der Regel katastrophal ist". Wenn es also tatsächlich "diese absurde Dimension im menschlichen Abenteuer gibt und der planende Mensch sich verblassen lässt, um das Risiko zu wagen", warum sollte man sich da noch den Kopf zerbrechen?

Oberst Favier, der ehemalige Chef der GIGN, meint, man dürfe nie in die Falle der Bequemlichkeit gehen oder sich weigern etwas in Frage zu stellen. Es ist gefährlich, in einer Welt, die sich so schnell verändert, unbeweglich und passiv zu bleiben. Man denke an Guillaumat ("Die Kameraden glauben daran, dass ich mich weiter bewege; ich bin ein Schurke, wenn ich mich nicht weiter bewege"), der einen ganz kleinen Schritt weiter tut, dann noch einen... und der schließlich die Cordilliere der Anden überschritten hat.

Für Alain Ménargues, Großreporter, ist jeder seine eigene Falle, "denn das Gefühl ist die schlimmste Falle".

Und hier sind wir jetzt beim Kernproblem angelangt: Kollektiv reagieren in einer Ausnahmesituation! Wir kehren zu den Militärs zurück, bei denen rein nichts individuell unternommen wird. Die Lösung, sofern sie existiert, liegt darin, die Energien zu bündeln und zu stimulieren. Mehrere im Verein sind immer stark. Verstehen, das Beste aus jedem herauszuschlagen, für das gemeinsame Gelingen. Man kehrt immer wieder zum Elementaren zurück: eine solide Kette hängt von der Stärke des schwächsten Gliedes ab. Jeder muss das Gefühl haben, dass seine Teilnahme für das Ganze sehr wichtig ist. "Der gute Anführer ist jener, der es versteht, jedem seiner Teammitglieder dort Macht zu delegieren, wo er der beste ist", sagt Professor Gilles Le Cardinal. Man muss dem Untergebenen, der eine Mission zu erfüllen hat, volle Ausführungs freiheit geben, erklärt General Thorette.

Philippe Joffard, Geschäftsführer von Lafuma, stellt sich die Frage, ob vielleicht der "gute Anführer letztendlich ein ruhloser Optimist sein muss".

Das Vertrauen, das der Anführer genießt, wird beim Eingehen eines Risikos auf die Probe gestellt. Sofern er eines einzugehen versteht. Denn eine Krise ruft, wie der Leiter des Zivilschutzdienstes von Isère im Lauf seiner Karriere feststellen konnte, "nicht nur Solidarität, sondern auch Passivität und Egoismus hervor".

Doch kann eine Krise im Gegenteil auch ein bislang verborgenes Temperament enthüllen: in einer Ausnahmesituation, durch die Ereignisse über sich selbst hinauswachsend, kann der Mittelmäßigste unter uns sich plötzlich als außergewöhnlicher Mensch enthalten.

Bei Gore-Tex im übrigen – 7.300 Mitarbeiter und ein Umsatz, der seit fünf Jahren 50 % zugelegt hat – gibt es keinen Chef mehr! Bei jeder Mission übernimmt jener die Führung, der die Kapazität zur Führung des Teams besitzt. Die Funktion hat gewissermaßen Vorrang vor dem Dienstgrad. Wie im Gebirge, „wo die Rolle des Anführers eigentlich darin besteht, einen Konsens zustande zu bringen“, sagt Blaise Agresti, Kommandant des nationalen Ausbildungszentrums für Ski- und Hochgebirgssport der Gendarmerie.

Man muss auch verstehen, eine Ausgewogenheit zwischen Gehorsam und Initiative zu erstellen, wie General de Puybusque, Kommandant der 27. BIM, es zu erzielen versucht.“ Ist die Tugend nicht, laut Aristoteles, mit zwei Gegensätzen verbunden, der eine durch Übermaß und der andere durch Mangel?“

Hauptmann Faucheur, Kommandant der GMHM, führt an, dass in seiner Mannschaft von zehn Extrem-Hochgebirgssportlern „das Ich zurücktritt, das Individuum verschwindet. Doch vor der Aufnahme in die Gruppe muss jeder sich zu einer individuellen Persönlichkeit entfaltet haben. Seine individuelle Erfahrung stärkt die Mannschaft“.

Für Ewa Drodza-Sensowska, Leiterin des Labors für Sozialpsychologie in Paris V, muss der Anführer Abstand haben, auf die Bedürfnisse der Leute achten, anerkannte Kompetenzen besitzen und erfolgreich sein. Manche fügen dem hinzu, er müsste auch eine Begabung für Kommunikation besitzen. Dem unanfechtbaren oder unangefochtenen Anführer – Bigeard oder Eddy Merckx waren dafür glänzende Beispiele – folgt jedermann und dieser erreicht seine ehrgeizigsten Ziele.

Bei den Gefolgsleuten wiederum sind vier Kategorien zu unterscheiden: Die mit kritischem Verstand Begabten sind aktiv und effizient; den halbherzigen Gefolgsleuten, die immer „ja, ja“ sagen, fehlt es an kritischem Geist; entfremdete Gefolgsleute dagegen sind passiv und dabei sehr kritisch eingestellt; und die Gefolgsleute, die wie Schafe folgen, sind passiv und es fehlt ihnen jeder kritische Geist. Alle verhalten sich je nach dem, wie der Anführer ist (der Anführer darf weder zu weich, noch zu autoritär sein), und je nach der Situation. Denn „das Verhalten der Gruppe ist zwar die Folge der individuellen Normen, doch ihr Zusammenhalt hängt davon ab, welchem Widerstand sie begegnen“.

"Eine richtige Entscheidung zu treffen ist eher instinktiv: man darf nicht an das "vorher" noch an das "nachher" denken, denn sonst fragt man sich am Ende, was man hier überhaupt zu schaffen hat", sagt sie.

Es darf nicht übersehen werden, dass "jede Art der Überlegung obligatorisch mit Gefühlen verbunden ist", erklärt Professor Christian Raphel, Spezialist für rationales und irrationales Verhalten am Forschungszentrum des Gesundheitsdienstes der Armee in Grenoble. Er wünscht, das Gefühl in den Mittelpunkt der militärischen Kultur zu stellen. "Denn das Gefühl ist der Teufel oder auch der liebe Gott ! Nicht Intelligenz und Kultur lösen die Entscheidung aus, sondern die Beherrschung der Gefühle".

Verstehen, auf etwas Lust zu machen. Christian Kozar, Generaldirektor der Postverwaltung, bespricht das Thema Patriotismus des Unternehmens im Dienste des Staates: "100.000 Personen änderten ihre Arbeitsgewohnheiten und ihr Verhalten, weil man ihnen Lust darauf gemacht hatte". Bravo !

Die letzte Debatte wurde von Patrick Lagadec, Forscher an der Technischen Hochschule, und von Xavier Guilhou, Berater für Großunternehmen, geleitet, die beide führende Spezialisten auf dem Gebiet großer Risiken und außervertraglicher Krisen sind.

Das Kolloquium von Grenoble hatte den Verdienst, eine Begegnung von Leuten herbeizuführen, die nicht dazu bestimmt waren, einander zu begegnen, und eine Debatte gemeinsamer Themen zu veranstalten, eine Formel, die den Erfolg der IHEDN seit ihrer Gründung ausmacht. Jeder hat etwas dazu gelernt, etwas Neues erworben und sein Denken bereichert.

Abschließend ergreift der Stabschef der Bodenstreitkräfte das Wort. "Vor ein oder zwei Jahrhunderten waren Ausnahmesituationen die Regel. Der Tod hatte einen geringeren Preis. Heute ist die Gesellschaft in Normen abgegrenzt. Ausnahmesituationen werden immer weniger geduldet. Sie sind außergewöhnlich geworden. Dennoch sind sie unvermeidbar und notwendig. Wir brauchen in unserer Gesellschaft Kräfte, die fähig sind, in Ausnahmesituationen zu handeln", sagte General Thorette. Er führt als Beispiel die militärische Hochgebirgsgruppe der Bodenstreitkräfte an. "Nirgends ist er

Zusammenhang so stark wie hier und nirgends ist der Anführer im entscheidenden Augenblick so alleine wie hier".

Ein Kletterseil hätte das Symbol des Kolloquiums sein können.

"Das Seil ist ein Stück lebendiges Nylon; über seine Vibrationen spürt man den anderen; das Seil ist die Leine des Lebens". Der einleitende Clip der EMHM warf auch die Frage auf: "Was wären wir, was würden wir machen, wenn wir unsterblich wären?" – "Wenn der Tod uns auflauert, gibt er dem Leben mehr Sinn und Gewicht", sagt der Soziologe, "denn man wird zum Überlebenden".

Doch nicht deshalb nehmen die Sterblichen Risiken auf sich!  
– Trotzdem aber, ein bisschen doch. ↗



CONTEXT

ANDRÉ VEYRET

## THE GRENOBLE CONGRESS FROM A JOURNALIST'S POINT OF VIEW

English translation

IN THE SPRING OF 2006, THE FRENCH ARMY, UNDER THE AUSPICES OF THE 27<sup>TH</sup> BIM (MOUNTAIN INFANTRY BRIGADE), TOOK ADVANTAGE OF THE 30<sup>TH</sup> ANNIVERSARY OF THE GMHM (MILITARY MOUNTAINEERING GROUP) TO ORGANISE A CONGRESS, IN CONJUNCTION WITH THE CITY OF GRENOBLE AND WITH THE SUPPORT OF GORE-TEX AND LAFUMA, ON A PARTICULARLY ORIGINAL SUBJECT : "ACTING COLLECTIVELY AND DECIDING IN EXCEPTIONAL SITUATIONS".

The long debate, which extended over two days, was guided by certain markers : "Acting and reacting collectively"; "Being or having a leader"; "Making decisions"; "Uniting and stimulating energies" and "Preparing for the unthinkable". In the background, specialists in high-level military mountaineering spoke of the extreme demands of the mountains.

Michel Destot, deputy mayor of Grenoble – and himself a mountaineer – chaired the congress, with the closing speech given by the chief of staff of the French army, General Thorette.

Leading figures in Education, Economics, Industry and Science contributed original points of view to the debates but which were in line with the other contributions.

The GMHM in Chamonix is to the army what the PAF (Patrol of France) is to the air force. Its mission is to master the harshest physical and climatic conditions on the ground. It has distinguished itself by conquering Everest, the North Pole and the South Pole in complete autonomy.

The idea of the congress was to compare the experience of GMHM members when faced with extreme situations with that of people in different fields.

It was an interesting challenge. Unfortunately, the congress was less well attended than one might have thought. Despite

their large numbers in Grenoble, students interested in Defence issues in particular, as well as in the businessmen and human resources consultants who could have done their business while gleaning numerous topics for reflection, were few and far between. Perhaps they were intimidated by the prestigious venue of the Grenoble Museum auditorium?

In our restless world, there are many diverse crisis situations which are rarely spectacular and often quite private. For example, a mountaineer struggling with a problem might put his life in danger or a CEO confronted with an obstacle might jeopardise his company's future. Do recipes exist to help us out the pit without our suffering any harm?

Clearly not. However, those who have thought about such possibilities beforehand have a greater chance of weathering the storm. Think and prepare yourself. To begin, Seneca's vital observation was recalled : "It is not because things are difficult that we do not dare; it is because we do not dare that they are difficult."

Henry Torgue, composer and sociologist for the city of Grenoble, immediately retorted in his role as Optimist : "In our society which wants to control things as much as possible, because it is so terribly anxious, the unthinkable is not that which has not been thought of but that which we do not wish to think." Of course : be prepared for everything to avoid having to be confronted with it.

One must be careful, however : "For complex problems, there is always a simple solution... which is generally disastrous." If there really is "this absurd dimension to the human adventure and humans blind themselves to take risks", what is the use of getting all worked up?

For Colonel Favier, former head of the GIGN (French national police task force), we should never let ourselves fall into the trap of the easy path or refuse to question ourselves. It is dangerous therefore to remain static or passive in a world which moves so fast. This calls to mind Guillaumat ("My friends think I can walk; I'm a bastard if I don't walk") who took one tiny step, then another, and finally crossed the Andes.

For Alain Ménargues, a high-level reporter, we ourselves are the trap, "for emotions are the worst of all traps".

Here we are then : reacting collectively in exceptional situations. We move back to the military where nothing is done individually. Therein lies the solution, if there is one : uniting and stimulating energies. We are never mediocre when we pull together. Knowing how to use the best in each person to strengthen the group as a whole — we always return to the basics : a chain is only as strong as its weakest link. Each of us must feel that our contribution to the whole is very important. "A good leader is someone who knows how to delegate power to each of his team members in the areas in which they excel," says Professor Gilles Le Cardinal. You must give a subordinate complete freedom to execute a mission he has been assigned, recommends General Thorette.

Philippe Joffard, CEO of Lafuma, wonders whether "a good boss should not ultimately be an anxious optimist".

The trust others have in a leader is shown when he takes risks. When he knows how to take them. As the Director of the Isère Civil Defence observed, in his experience, a crisis "doesn't only bring out solidarity but also passivity and selfishness".

Conversely, it can also reveal hidden temperaments : in an exceptional situation, the most obscure among us, transcended by the events occurring, can turn out to be an exceptional being.

Incidentally, at Gore-Tex — with 7,300 employees and sales which have been growing by 50 % over the past five years — there is no longer a boss! For each mission, the leader emerges out of those who have the skills to lead the team. Roles take precedence over hierarchical positions, in a way. Like in the mountains "where the leader's role is more about facilitating a consensus", recommends Blaise Agresti, commander of the national skiing and mountaineering training centre of the French gendarmerie (national police force).

A balance then needs to be found between obedience and initiative, as General de Puybusque, commander of the 27<sup>th</sup> BIM, tries to do. "In the words of Aristotle, does virtue not have two opposites, one in excess, the other insufficient?"...

Captain Faucheur, commander of the GMHM, notes that in his team of ten mountaineers of the extreme, "The ego fades away, the individual disappears. Yet, in order to join the Group, individuals need to have fulfilled themselves completely. Their individual experiences will then strengthen the team."

For Ewa Drozda-Sensowska, director of the social psychology laboratory at Paris V University, a leader must be able to see things in perspective, be attentive to people's needs, have acknowledged skills and be successful. Others add that he also needs to be a good communicator. The incontestable and uncontested leader – Marcel Bigeard and Eddy Merckx are fine examples – is always followed and achieves the most ambitious of goals.

Followers come in four categories : those with a critical mind are active and effective; "yes people" followers are not critical; alienated followers are passive with a strong critical mind while "sheep" followers are passive and uncritical. How followers behave will depend on their leader (the leader must not be non-existent or excessively authoritarian) as well as on the situation as "while the behaviour of a group is the consequence of individual norms, its cohesion depends on the adversity faced".

"Making the right decision is a bit instinctive : you mustn't think of "before" or "after", otherwise you wonder what you're doing there," she adds.

We should not forget though that "all reasoning is necessarily processed by the emotions", according to Professor Christian Rahel, specialist in rational and irrational behaviour at the Research Centre of the Department of Military Health in Grenoble, who wants emotions to be the focal point of military culture. "Because emotions can be either the Devil or God! It is not intelligence or knowledge which leads a decision to be made, but mastering emotions."

Knowing how to make people want to do something : Christian Kozar, managing director of La Poste, spoke of the patriotism of a company serving the State. "100,000 people changed their working habits and behaviour because we made them want to do so." Well done!

The final debate was chaired by Patrick Lagadec, Polytechnic researcher, and Xavier Guilhou, consultant to major companies, both of them leading specialists in significant risks and unconventional crises.

The merit of the Grenoble congress was to bring people who would not normally meet together to discuss a common topic, an approach which has been behind the IHEDN (Institute of higher national defence studies)'s success since its creation.

Everybody learned something and acquired knowledge as food for thought.

In concluding, the army chief of staff pointed out, "One or two centuries ago, exceptional situations were the norm. Death had less value. Today's society is governed by standards. The exception is increasingly less tolerated; it has become exceptional. Yet it is unavoidable and necessary. And, in our societies, we need people capable of acting in exceptional situations." General Thorette spoke of the Mountain Infantry Brigade as an example for the army. "Nowhere else is unity so strong and nowhere else is the leader so alone in the final hour."

The symbol of this congress could have been the rope.

"The rope is a living piece of nylon; we sense the others in its vibrations; the rope is a lifeline". The EMHM (Military School of Mountaineering)'s introductory clip also raised the question, "What would we be, what would we do if we were immortal?" "When death is somehow ambushed, it gives greater meaning and weight to life," added the sociologist, "as we then become a survivor."

This is not why mortals take risks but it could be part of the reason all the same... ■



CONTEXTO

ANDRÉ VEYRET

## EL COLOQUIO DE GRENOBLE BAJO LA MIRADA DEL PERIODISTA

Traducció espagnola

EN PRIMAVERA DE 2006, EL EJÉRCITO DE TIERRA, BAJO LA ÉGIDA DE LA 27A BRIGADA DE INFANTERÍA DE MONTAÑA, HABÍA APROVECHADO EL 30 ANIVERSARIO DEL GRUPO MILITAR DE ALTA MONTAÑA PARA ORGANIZAR, EN COOPERACIÓN CON EL AYUNTAMIENTO DE GRENOBLE Y CON EL APOYO DE GORE-TEX Y LAFUMA, UN COLOQUIO TEMÁTICO MUY ORIGINAL: "ACTUAR COLECTIVAMENTE Y DECIDIR EN SITUACIÓN DE EXCEPCIÓN".

Este amplio debate se extendió durante dos días y estuvo marcado por algunos puntos centrales: "actuar y reaccionar colectivamente"; "ser o tener un líder"; "decidir"; "federar y estimular energías"; "prepararse a lo impensable". Como tela de fondo, los especialistas del gran alpinismo militar brindan el testimonio del compromiso extremo en montaña.

Michel Destot, diputado y alcalde de Grenoble, y también montañero, presidía el coloquio, clausurado por el jefe del estado mayor del ejército de tierra, el general Thorette.

Numerosas personalidades de la educación, de la economía, de la industria, de las ciencias enriquecieron el debate con puntos de vista originales y finalmente concordantes.

El Grupo Militar de Alta Montaña (GMHM) de Chamonix es para el ejército de tierra lo que la Patrulla de Francia es a la aviación. Su misión consiste en controlar las condiciones físicas y climáticas más rudas del medio terrestre, habiéndose ilustrado con la conquista del Everest, del Polo Norte y del Polo Sur en total autonomía.

Se trataba de afrontar la experiencia de sus miembros con la de los practicantes de medios diferentes cara a las situaciones extremas.

El desafío era interesante. Desafortunadamente, la asisten-

cia fue menos importante de lo que podía esperarse: ¿tal vez el marco prestigioso del auditorio del Museo de Grenoble impresionó a los estudiantes, numerosos en Grenoble a interesarse, en particular, por los problemas de defensa, así como a los empresarios y consultores de recursos humanos a quienes hubiese resultado este coloquio muy interesante para recoger temas de reflexión?

En un mundo agitado, las situaciones de crisis son numerosas y diversas. Pocas veces espectaculares, a menudo íntimas. Tal vez es el alpinista que topa con una dificultad, quien pondrá su vida en juego. Quizás es el director que tropieza con un obstáculo quien pondrá la empresa en peligro. ¿Existen recetas que permitan salir sin daños de estas dificultades?

Obviamente no. No obstante, quienes han contemplado estas eventualidades podrán reflexionar antes, tendrán más posibilidades de salir de la tormenta. Reflexionar y prepararse. Recordar ya, para dar un primer paso, la observación capital de Séneca: si no osamos no es porque las cosas sean difíciles, lo que pasa es que las cosas son difíciles porque no nos atrevemos.

Henry Torgue, compositor y sociólogo del ayuntamiento de Grenoble, deja inmediatamente su papel de cándido: "en esta sociedad que desea controlar las cosas al máximo, porque vive en la angustia, lo impensable no es lo que no se ha pensado, antes bien lo que no quiere pensarse". Obviamente. Estar preparados a todo, para no tener que vérnoslas.

Pero, cuidado: "para un problema complejo, hay siempre una solución sencilla... que, generalmente, es catastrófica". Entonces, si hay realmente "esta dimensión absurda en la aventura humana y que el proyecto humano se ciega para tomar el riesgo," ¿para qué sirve pensar?

Para el coronel Favier, antiguo jefe del GIGN, no hay que caer en la trampa de la facilidad ni el rechazo de cuestionarse. Es peligroso permanecer estáticos o pasivos en un mundo que se mueve tan rápidamente. Se piensa en Guillaumat ("los compañeros creen que ando; si no ando soy un desgraciado) quien hace un pasito y luego otro, atravesando por último toda la Cordillera de los Andes.

Para Alain Ménargues, gran reporter, la trampa es uno mismo, "ya que la emoción es la peor de las trampas".

Henos aquí: reaccionar colectivamente en situación de excepción y volvemos a los militares en donde nada se hace individualmente. La solución, cuando existe, ahí está: federar y estimular energías. Entre varios, no se es mediocre nunca. Saber utilizar lo mejor de cada uno para tomar fuerzas todos juntos. Volvemos a lo elemental: la solidez de una cadena depende del eslabón más débil. Cada uno debe entonces tener el sentimiento de que su participación es muy importante para el grupo. "El buen líder es el que sabe delegar el poder a cada uno de sus compañeros en el ámbito donde mejor se desempeña" dice el profesor. Hay que dejar la libertad total de ejecución al subordinado que tiene una misión por llevar a cabo, aconseja el general Thorette.

Philippe Joffard, director de Lafuma, se pregunta si "el buen jefe no debe, finalmente, ser un optimista inquieto?"

La confianza de la que se beneficia el jefe se verifica naturalmente, al arriesgarse. Cuando sabe arriesgarse. Ya que una crisis, según ha constatado el Director de la Protección civil del departamento Isère durante su carrera, "no hace sólo nacer solidaridades, sino también pasividades y egoísmo".

Por el contrario, puede también revelar temperamentos oculitos: en situación de excepción, transcendida por los eventos, el más oscuro de nosotros puede convertirse en un ser excepcional. Además, en Gore-Tex – con 7300 empleados y un volumen de negocios que aumenta un 50 % desde hace cinco años – no quedan jefes. Para cada misión, el líder es aquel que tiene la capacidad de tomar la dirección del equipo. La función es esencial sobre el grado, de alguna manera. Como en la montaña "en donde el papel del jefe consiste más en facilitar la emergencia del consenso", recomienda Blaise Agresti, comandante del centro nacional de entrenamiento de esquí y alpinismo de la gendarmería nacional.

Queda por saber cómo encontrar el equilibrio entre obediencia e iniciativa, como intenta hacerlo el general de Puybusque, comandante de la 27<sup>a</sup> BIM. "La virtud, según Aristóteles, son dos contrarios, uno por exceso, el otro por defecto..."

El capitán Faucheur, comandante del GMHM indica que, en su equipo de 10 montañeros del extremo, "el ego queda eliminado y el individuo desaparece. Sin embargo, antes de acceder

al grupo, debe el individuo haberse realizado plenamente. Su experiencia individual refuerza entonces el equipo.”

Para Ewa Drozda-Sensowska, directora del laboratorio de psicología social de París V, el líder debe poder observar, estar atento a los imperativos de la gente, disponer de competencias reconocidas, lograr éxitos. Algunos añadirán que también es necesaria la buena comunicación. El líder incontestable e incontestado — Bigeard o Eddy Merckx constituyeron magníficos ejemplos — es siempre seguido y alcanza sus objetivos más ambiciosos.

Los seguidores, por su parte, pertenecen a cuatro categorías: los que tienen el espíritu crítico son activos y eficientes. Los seguidores “sí sí” carecen de espíritu crítico. Los seguidores alienados son pasivos y tienen un espíritu crítico fuerte; los seguidores ovejas son pasivos y carecen de espíritu crítico. Todos van a evolucionar según su líder (el jefe no debe ser ni inexistente, ni excesivamente autoritario) Y, según la situación, ya que “si el comportamiento de un grupo depende de las normas individuales, su cohesión depende de la adversidad”.

“Tomar una buena decisión, es algo animal: no hay que pensar en lo “antes” ni en lo “después”, sino más bien preguntarse lo que se hace”, añade.

No olvidar que “todo tipo de razonamiento pasa obligatoriamente por reacciones emocionales”, según el profesor Christian Raphael, especialista de los comportamientos racionales e iracionales del Centro de investigaciones del servicio de sanidad del ejército de Grenoble, que desea colocar la emoción en el centro de la cultura militar. “La emoción es el diablo o el Señor. No es inteligencia ni cultura lo que conllevan la decisión sino dominar las emociones”.

Saber dar ganas. Christian Kozar, director general de La Poste (Correos), evoca el patriotismo de empresa al servicio del Estado: “100,000 personas han cambiado de costumbres de trabajo y de comportamiento porque quisieron hacerlo”. ¡Bravo!

El último debate ha sido llevado por Patrick Lagadec, investigador de la Escuela Politécnica y Xavier Gilhou, consejero de grandes empresas, ambos grandes especialistas de los riesgos más importantes y de las crisis no convencionales.

Hacer compararse, con temas comunes, gente que no debía confrontarse, fórmula que alcanzó el éxito del IHEDN desde su

creación, habrá sido el gran mérito del coloquio de Grenoble. Cada uno pudo aprender, adquirir y nutrir su reflexión.

En conclusión, el jefe del estado mayor del ejército de tierra observa "que hace un siglo o dos, la excepción de las situaciones era la regla. La muerte tenía menos precio. Hoy, la sociedad está pautada por normas. La excepción se tolera cada vez menos. Se ha convertido en excepcional, siendo sin embargo ineluctable y necesaria. Y, nosotros necesitamos, en nuestras sociedades, gente capaz de actuar en situaciones de excepción. El general Thorette menciona la brigada de montaña como ejemplo para el ejército de tierra en donde "en ningún otro lugar, la cohesión es más fuerte y ningún otro lugar donde el jefe está tan solo en el momento último."

La cuerda hubiera podido ser el símbolo de este coloquio.

"La cuerda es un trozo de nailon vivo; se siente al otro en las vibraciones; la cuerda es la línea de vida": el clip introductorio del EMHM planteaba también la pregunta «¿quién seríamos? ¿qué haríamos si fuésemos inmortales?». "Cuando la muerte está al acecho en algún lugar, la vida tiene más sentido y peso, añade el sociólogo, porque hace de nosotros que seamos supervivientes".

No es así como los mortales toman riesgos. Pero algo habrá de esto al menos... ↴



# L TEXTES

Les contributions ci-après, qu'elles soient issues directement du colloque ou rédigées en parallèle ou a posteriori, font la part belle à la diversité des expériences «en situation d'exception».

Cette diversité est celle du contexte et du milieu : pratique de l'alpinisme, action militaire, exercice de la médecine, catastrophes. Les témoignages ci-après couvrent successivement ces différents champs.

Il revient ensuite aux universitaires d'exercer leur réflexion sur la notion d'action collective confrontée ou non à la violence, sur celle de la situation d'exception et sur les paramètres constitutifs de leur traitement.





BLAISE AGRESTI

## LE SECOURS EN MONTAGNE : L'EXCEPTION AU QUOTIDIEN

LE SECOURS EN MONTAGNE EST UN CONDENSÉ ET UNE SYNTHÈSE À PETITE ÉCHELLE DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA GESTION DES CRISES. L'ANALYSE DU FONCTIONNEMENT INTERNE DES UNITÉS CONFRONTEES QUOTIDIENNEMENT À CETTE MISSION PERMET DE FOURNIR QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION SUR LES PRINCIPES QUI PEUVENT FONDER L'ACTION OPÉRATIONNELLE EN SITUATION D'EXCEPTION.

La gendarmerie s'est engagée dans cette mission de sauvetage, au lendemain de la tragédie de Vincendon et Henry, lors de l'hiver 1956-1957, qui consacra l'échec d'une organisation des secours fondée jusqu'alors sur le volontariat et le bénévolat. Depuis, avec la volonté de professionnaliser les secours, ce sont 16 PGHM (peloton de gendarmerie de haute montagne), 4 PGM (peloton de gendarmerie de montagne) et 1 centre national de formation (le CNISAG) qui ont été créés pour assumer cette mission délicate sur l'ensemble du territoire national (y compris la Corse et La Réunion). L'ensemble des effectifs ne représente que 256 gendarmes-secouristes.

Avec plus de 1 200 opérations de secours réalisées en 2005 sur le département de la Haute-Savoie, le peloton de gendarmerie de haute montagne de Chamonix est une unité emblématique, confrontée en permanence à des situations peu communes : extraction d'une victime d'une crevasse, secours en paroi, recherche de personnes disparues, avalanches... Ces opérations sont intimement liées à l'activité touristique, et bien souvent réalisées dans un environnement réputé dangereux. Composé de 40 gendarmes-secouristes, pour la plupart guides de haute montagne, tous qualifiés en secourisme et aguerris aux techniques de sauvetage en montagne, le PGHM de Chamonix est organisé, comme toute unité de secours, sur le régime de l'astreinte 24 heures sur 24. Au quotidien, 4 gendarmes-secouristes assurent la première alerte auprès de l'hélicoptère, renforcés par deux autres secouristes, disponibles en moins de 20 minutes. Pour réguler les opérations de

secours, une équipe composée de 3 gendarmes, dont 1 gradé, assure la réception des appels, l'engagement et la coordination des hommes et des moyens, puis le suivi de l'opération. En permanence, un officier est d'astreinte pour coordonner l'ensemble, gérer la dimension administrative, judiciaire et médiatique des secours.

En complément des moyens propres à ce type d'unité, de nombreux partenaires peuvent améliorer l'efficacité de l'équipe : les équipages hélicoptères de la gendarmerie et de la sécurité civile, les médecins des SAMU, les CRS de montagne, les militaires de l'aviation légère de l'armée de terre ou des chasseurs alpins, les pisteurs-sauveteurs, les professionnels de la montagne, les volontaires des sociétés de secours, les sapeurs-pompiers, les hélicoptères privés, les secouristes suisses et valdostains... L'intégration de ces compétences dans la coordination des opérations permet d'élargir et de diversifier les moyens engagés, notamment lors des crises de plus grande ampleur. On peut ainsi considérer que les PGHM sont au centre de cercles concentriques intégrant diverses technicités qui peuvent concourir ponctuellement à l'efficacité d'une opération. La subtilité réside dans le bon dosage de ces concours. En dehors des équipages des hélicoptères et des médecins, qui sont des partenaires quotidiens, le recours à ces compétences externes est néanmoins relativement rare. L'enjeu pour les PGHM est d'anticiper sans cesse le dimensionnement prévisible de la crise pour la gérer, soit avec ses propres moyens jusqu'à un certain degré de gravité, soit en anticipant la montée en puissance des moyens complémentaires en cas de crise plus grave.

En définitive, cette organisation très classique ne présente guère de spécificités si on la compare à d'autres organismes de sauvetage. Pourtant, l'expérience acquise depuis plus de cinquante années a permis d'affiner les schémas opérationnels et de développer des spécificités qui se sont exportées aux autres unités de secours en montagne, en France et ailleurs. Pour mieux saisir ces particularités, il faut donc s'intéresser à l'organisation interne des compétences et à la méthodologie opérationnelle.

## ■ L'organisation des compétences

Les PGHM ont été créés à partir de 1958 et ont construit progressivement leur organisation interne en l'adaptant sans cesse à la réalité opérationnelle. Cette confrontation à l'action, aux réussites comme aux drames, a permis de développer une véritable stratégie collective d'adaptation qui touche à tous les domaines : matériel, formation, techniques, méthodologie d'intervention, retours d'expérience... N'oublions pas que la gendarmerie de montagne a perdu 44 des siens en secours ou en entraînement, et que chaque erreur a participé à la construction du savoir-faire collectif.

Le premier atout de cette organisation est la cohérence des compétences.

Elle s'appuie d'abord sur une formation initiale et continue, conduite par le Centre national de ski et d'alpinisme de la gendarmerie (CNISAG), installé lui-aussi à Chamonix, et qui a développé une architecture de stages particulièrement sélective et professionnelle. De ce creuset sortent des secouristes du plus haut niveau technique et physique, souvent titulaires du brevet d'État de guide haute montagne et du diplôme de chef de caravane de secours, qui ont une approche très structurée et méthodique de leur mission. Ces compétences devront évidemment être entretenues par un entraînement individuel et collectif constant et une remise en question permanente. Parallèlement, la gendarmerie dispose aussi de sections aériennes, installées souvent à proximité des PGHM, et qui développent elles-aussi des techniques liées à l'emploi des hélicoptères en interaction permanente avec les secouristes. Cette intégration des compétences terrestres et aériennes au sein d'un même organisme participe largement au processus de professionnalisation, en raison des fortes synergies qui se dégagent au quotidien. Ainsi, l'harmonisation des matériels, des techniques et des procédures participe de cette interopérabilité qui définit un langage opérationnel commun, facteur de compréhension et d'efficacité dans l'urgence. La mise en place du nouvel hélicoptère EC145 a été symptomatique de ce processus interne d'expérimentation et de

validation des procédures, immédiatement déclinées en module de formation.

Le deuxième atout est lié à la cohésion et à l'esprit d'équipe. Il se construit lors des moments partagés durant les astreintes et les entraînements. Réaliser une course d'alpinisme entre camarades permet à la fois d'évacuer les stress accumulés lors des missions et de nouer des relations qui dépassent bien souvent les simples aspects professionnels. Partager des instants forts en montagne crée des connivences et participe à l'élaboration de cette culture professionnelle fondée sur la passion de la montagne et du secours. L'adhésion à des valeurs et à une histoire communes dégage une force collective indiscutable. Cette connaissance mutuelle favorise d'ailleurs des complémentarités qui se déclineront lors des opérations de secours proprement dites. Cette cohésion se traduit sous de multiples facettes, elle favorise le travail d'équipe et laisse la place à l'initiative et à la liberté de manœuvre. Ces éléments se traduisent concrètement par une organisation interne qui mixte les compétences en associant par exemple un gendarme plus expérimenté avec un plus jeune au sein de l'équipe de premiers à marcher.

À ces éléments internes s'ajoute bien entendu la connaissance approfondie du milieu géographique et humain. Maîtriser les lieux, connaître les risques inhérents à tel ou tel sommet, être parfaitement informé des conditions de la montagne sont autant de facteurs d'analyse et de réduction des risques. Il est aussi indispensable de connaître les acteurs socio-économiques, notamment les professionnels de la montagne (guides, gardiens de refuge...), qui apporteront des informations complémentaires pouvant s'avérer cruciales lors des opérations. Enfin, les échanges d'expérience avec l'ensemble des partenaires externes permettent d'inscrire l'action du groupe dans une dimension propre à favoriser une dynamique et une remise en question de tous les instants. L'intense médiatisation de l'action du secours en montagne impose aussi cette transparence et cette obligation de performance : travailler en direct sous l'œil d'une caméra exige une maîtrise totale.

## ■ Une méthodologie opérationnelle bien rodée

La première phase essentielle qui conditionne la réussite de la mission réside dans la préparation opérationnelle : l'entraînement, la formation, la préparation matérielle et intellectuelle sont la clef de la réussite. De nombreux aspects pourraient être analysés et décortiqués dans la programmation et la conduite des formations. J'insisterai plutôt ici sur l'organisation interne, qui constitue un clavier sur lequel l'équipe pourra jouer pour s'adapter à la mission.

La préparation matérielle est fondamentale.

Dans les locaux de l'hélistation, le stockage et le conditionnement du matériel spécifique au secours a été anticipé à un tel degré de finesse qu'il permet de répondre à une multitude de questions que l'urgence peut générer. Ainsi, les missions particulières ont fait l'objet d'études préalables pour faciliter le déroulement de la mission au maximum (sacs pour les parapentistes bloqués dans un arbre, sac avalanche par exemple). Cette préparation matérielle, pour anodine qu'elle puisse paraître, fait gagner de précieuses minutes. Elle nécessite une action quotidienne pour améliorer, corriger, anticiper, adapter les outils à la mission. Depuis cinquante années, le PGHM de Chamonix a ainsi développé une multitude d'innovations et d'inventions qui ont été exportées dans le monde entier et qui correspondent à ce souci constant de perfectionnement technique. Cette préparation matérielle est liée intimement aux retours d'expérience, notamment lorsque la mission ne se passe pas bien et qu'un incident, voire un accident, est à déployer. Un recueil des incidents en secours a ainsi été mis en place au sein du PGHM de Chamonix, élargi à tous les incidents recensés en France et ailleurs. Ce document sert de base aux formations au secours délivrées par le CNISAG.

La préparation intellectuelle couvre elle-aussi de nombreux aspects, mais je me contenterai de citer l'imposant travail de recensement des compétences complémentaires sur lesquelles les PGHM doivent pouvoir compter en cas de coup dur. Cette ressource en moyens humains et matériels disponibles doit être tenue rigoureusement à jour. De nombreux plans (avalanche,

via ferrata, canyon,...) sont aussi élaborés depuis des années pour anticiper les opérations spécifiques. D'autres procédures existent pour localiser des téléphones portables, analyser les derniers appels ou les dernières opérations bancaires. Ces actes relèvent d'ailleurs des prérogatives judiciaires du gendarme, mais apportent souvent une aide déterminante pour rechercher des informations qui favorisent la recherche et la localisation des personnes.

Lors des crises importantes, l'activation de ces réseaux et de ces outils est fondamentale.

La deuxième phase systématique avant l'engagement opérationnel tient à l'analyse de la situation et au processus de décision. Face à une détresse vitale en haute montagne, chaque minute compte, et la tentation est grande de se précipiter. La séquence d'analyse des modes opératoires qui peuvent être mis en œuvre devient vite essentielle avec les risques encourus par l'équipe de secours. L'expérience démontre l'importance de définir la hiérarchie des priorités. Dans le domaine du secours en montagne, les questions sont toujours posées dans le même ordre, et les réponses conduisent à un choix opérationnel. Mais avant tout, la précision et la qualité des renseignements recueillis lors de la réception de l'alerte par le planton sont déterminantes.

La première question évidente est de définir le degré d'urgence pour la victime. La réponse conditionne évidemment le rythme du secours et les moyens à engager.

La deuxième question est liée aux moyens disponibles, notamment à la capacité de l'hélicoptère d'assurer le transport de l'équipe de secouristes et du médecin. La réponse conditionne l'option retenue *in fine* : à pied ou en hélicoptère, avec une possibilité de treuillage sur place ou non...

La dernière question va au chef de caravane, le secouriste du PGHM le plus expérimenté, qui va devoir selon le degré d'urgence et les capacités de l'hélicoptère définir sa stratégie de gestion du secours. Il va s'appuyer sur l'avis de ses compagnons, et cette phase d'analyse se fera bien souvent dans l'hélicoptère qui se déplace vers la zone du secours, laissant un temps très court à la réflexion. Ce choix tactique devra impérativement aboutir à un compromis pour l'équipe. Il devra concilier le

souci d'efficacité avec la prise en compte des risques objectifs qui vont se présenter : chutes de pierres, risques d'avalanche, fenêtre météo incertaine... Chaque secouriste devra accepter les termes de la mission et ses modalités de réalisation. Cette idée sous-tend la notion de risques acceptés. Dans une unité confrontée à des risques objectifs quotidiens, l'acceptation du risque est un élément essentiel du fonctionnement du groupe. Cela nécessite une phase d'analyse pragmatique, puis une appropriation qui permet à l'équipe de secouristes d'être en accord avant l'engagement. La hiérarchie peut jouer un rôle facilitateur, voire modérateur, mais l'autonomie décisionnelle du chef de caravane ne doit pas être altérée. Cette culture du compromis et l'acceptation des enjeux de la mission est un préalable indispensable à l'engagement.

La notion de risques acceptés revient aussi à envisager la dimension psychologique et la gestion des facteurs de stress de l'équipe. Cette dimension est aujourd'hui intégrée en formation, avec l'intervention d'un psychologue qui prépare les secouristes à gérer des débriefings post-traumatiques, à la fois pour les victimes et pour eux-mêmes. Une étude a ainsi été conduite par l'université de Reims sur ce sujet, établissant un diagnostic des facteurs de stress vécus par les gendarmes du PGHM de Chamonix et proposant des pistes pour mieux les maîtriser, notamment lors de l'accueil des familles ou lors d'accidents ou d'incidents impliquant des secouristes. Communication interne, retours d'expérience, débriefings émotionnels sont autant d'actes de commandement de nature à faciliter plus encore la mise en cohérence des compétences, et donc l'efficacité collective. Ces préconisations ont été intégrées progressivement par les PGHM et sont partie intégrante de la formation des sauveteurs.

Enfin, la dernière phase de la conduite opérationnelle recouvre trois aspects : l'accueil des familles, la gestion de l'enquête judiciaire et la gestion médiatique. Sans développer ces trois points dans le détail, je peux simplement affirmer qu'ils sont essentiels à la mise en perspective de notre action, car chacun participe à la compréhension globale de l'accident dans son volet affectif, technique, cognitif et symbolique. La simple

réalisation d'une enquête sur les circonstances d'un accident et la recherche des éventuelles responsabilités permettent une analyse minutieuse qui constitue un retour d'expérience précieux, indispensable pour la justice et souvent fort utile pour les secouristes eux-mêmes. Cette action à froid participe aussi à la constitution du savoir-faire collectif et à la construction d'un référentiel de connaissances propre à favoriser une approche plus sûre et prudente de la mission. Ainsi, le processus de préparation, de réalisation et de clôture d'un secours sont autant de phases qui interagissent et favorisent la remise en question permanente des gendarmes-secouristes. ■

« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre.

Tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre. »

Antoine de Saint-Exupéry

## **SYNTHÈSE** BLAISE AGRESTI

La gendarmerie nationale réalise en France la mission de secours en montagne depuis plus de 50 ans et a développé une expertise technique reconnue dans le monde entier. L'analyse des modalités d'organisation et d'action de ces unités permet de développer des pistes de réflexion sur la gestion de crise et le rôle déterminant du facteur humain. ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.





MICHEL GOYA

## DÉCIDER EN SITUATION D'EXTRÊME VIOLENCE

ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION TACTIQUE DU COLONEL DE SAQUI DE SANNES, COMMANDANT LE GROUPEMENT INTER-ARMES ENGAGÉ À MOGADISIO, LE 17 JUIN 1993, ET RECUEILLI PAR LE LIEUTENANT-COLONEL MICHEL GOYA. LE COLONEL DE SAQUI DE SANNES EST ACTUELLEMENT GÉNÉRAL DE DIVISION.



### Situation

Au début des années 1990, la Somalie est devenue un pays sans État, livré aux luttes claniques et en proie à une terrible famine. Par la résolution 794 du 3 décembre 1992, le Conseil de sécurité des Nations unies déclenche l'opération de restauration de la paix ONUSOM, dirigée par les États-Unis, et à laquelle participe le détachement français ORYX.

Pendant des mois, les unités distribuent vivres, semences et médicaments, tout en désarmant progressivement les factions. En 1993, à Mogadiscio, la situation se dégrade, en grande partie par l'action de la milice du général Aïded. Le 5 juin 1993, 24 Casques bleus pakistanais sont tués dans une embuscade. Il est alors décidé d'éliminer cette menace, et, du 9 au 18 juin, un groupement tactique français est envoyé pour participer aux actions contre Aïded.

Aux ordres du colonel de Saqui de Sannes, chef de corps du 5<sup>e</sup> régiment interarmes d'outre-mer, ce groupement comprenait cinq cellules tactiques : un peloton blindé (avec trois engins à roues armés d'un canon de 90 mm, ERC-90<sup>1</sup>) et quatre sections d'infanterie (deux en véhicules blindés VAB<sup>2</sup> et deux en camions VLRA<sup>3</sup>, donc plus vulnérables). L'ensemble représentait environ 200 hommes et 50 véhicules. Il a été renforcé pour la journée du 17 juin par un détachement d'hélicoptères (deux engins de transport Puma, dont un armé d'un canon de 20 mm, deux hélicoptères légers Gazelle, dont un armé de missiles).

1. ERC 90 : Engin de reconnaissance canon.

2. VAB : véhicule de l'avant blindé.

3. VLRA : véhicule léger de reconnaissance et d'appui.

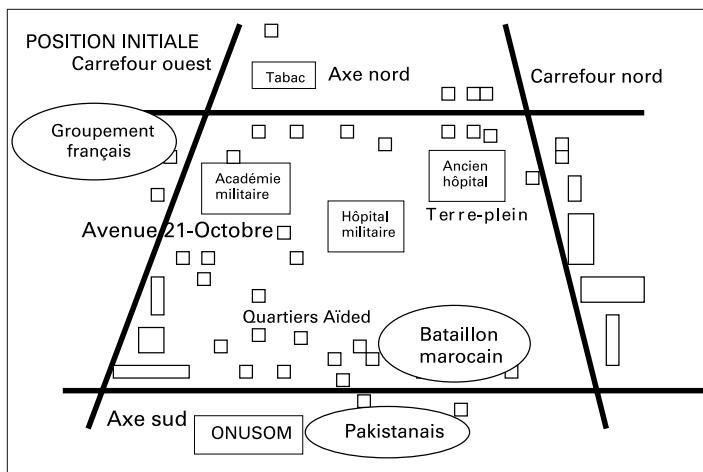
Du 10 au 16 juin, le groupement fut engagé dans de multiples actions d'escorte et d'investigation. Le 16 juin, le colonel reçut l'ordre de se placer le lendemain en couverture, le long de l'avenue du 21-Octobre, en mesure de soutenir les contingents marocains et pakistanais chargés d'investir les quartiers tenus par le général Aïded.

L'objet de cette étude est d'analyser le processus de décision du chef du groupement au cours de la journée du 17 juin. Il comprend le récit des faits par le général de Saqui de Sannes et l'analyse des processus mentaux ainsi décrits.

## ■ Récit des faits par le général de division de Saqui de Sannes

### ■ 4 h 30-8 h 30 déploiement le long de l'avenue du 21-Octobre

*Le gouvernement français n'était pas très chaud, à l'époque, pour que nous intervenions directement. Aussi avait-il accepté seulement que nous soyons en couverture pour éviter que des renforts ennemis arrivent par l'ouest. Cette mission ne me posait pas de problème particulier. Je connaissais bien le terrain et nos alliés ; j'ai donc installé le poste de commandement au carrefour. La section de l'adjoint-chef Crand était face à l'Académie militaire, et les sections sur VAB patrouillaient sur l'avenue du 21-Octobre. Le peloton et la dernière section étaient avec moi, en réserve d'intervention.*



*Les premiers coups de feu en notre direction sont venus de la manufacture de tabac. On a riposté de manière sporadique, avec nos tireurs de précision, mais sans engager de manœuvre de réduction. Ce n'était pas très violent, et surtout je ne voulais pas engluer mes sections, alors que l'on pouvait avoir à s'engager ailleurs avec un très court préavis.*

*Pendant ce temps, le bataillon marocain était en colonne, au cœur du quartier tenu par Aided. Les Marocains n'ont pas voulu pénétrer dans les maisons. Très vite, la foule est venue s'agglutiner à eux, avec des renforts de miliciens que l'on voyait venir du nord et traverser l'axe face à nous. Le colonel marocain et son adjoint ont essayé de parlementer avec la foule. Ils ont été de cette façon clairement identifiés, et lorsque brusquement la foule s'est retirée, des tirs ont claqué, et ils ont été immédiatement abattus. On sentait à l'écoute de la radio que la situation se dégradait. Au début, les Marocains parlaient en français, puis ils sont passés à l'arabe et ont parlé de plus en plus vite. On a alors tous compris que les choses tournaient mal et qu'il faudrait probablement aller les aider. Les hommes autour de moi se sont tus et je les ai vu se rapprocher les uns des autres.*

*J'ai ordonné à mes sections de se mettre en garde et je me suis dit en regardant la carte : « Quel bourbier ! S'il faut aller les chercher, il ne faut pas que je m'y mette ! » Au même moment, on a été pris à partie assez méchamment depuis l'Académie militaire, à 300 mètres de nous. Je me suis alors demandé si cela était coordonné avec l'agression des Marocains et je me suis dit qu'il fallait faire quelque chose, sinon les soldats d'Aided allaient prendre l'ascendant psychologique sur nous. Le problème était que les tireurs ennemis utilisaient les femmes comme bouclier. Elles étaient placées en « rideau » devant une fenêtre, s'écartaient brusquement pour laisser la place à un gars qui lâchait une rafale, puis se remettaient en place. Bien sûr, les tireurs changeaient aussi d'emplacement. Venant de Djibouti, on connaissait bien la culture somalienne. Nous savions que le fait de mêler les femmes et les enfants aux combats leur paraissait naturel, car quand un clan se bat, c'est le clan en entier qui va au combat. Ils savaient, bien sûr, que cela nous choquait et en profitait. Quoiqu'il en soit, nous nous comporterions en soldats occidentaux et ne tirerions pas sur les femmes et les enfants. C'était une question d'éthique, mais je savais aussi que derrière cette journée l'opération continuerait et que le clan Aided ne nous aurait jamais pardonné d'avoir massacré ses femmes et ses enfants. Cependant, il me fallait résoudre un problème immédiat sans dérapé. J'ai donc donné l'ordre aux ERC de tirer à la mitrailleuse sur le mur. Je signifiais ainsi à tout le monde que nous étions capable de frapper fort, si cela devait monter d'un cran. On avait les moyens et la volonté de riposter. Des deux côtés, tout le monde a apparemment compris le message. On se battra, mais on ne fera pas non plus n'importe quoi.*

Tout de suite après cet accrochage, j'ai reçu un appel du colonel B. au PC de l'ONUSOM :

« Il va falloir que tu y ailles. Comment est-ce que tu comptes faire ? »

J'ai regardé la carte et j'ai d'abord examiné la possibilité de passer par l'axe sud. L'itinéraire était rapide et sûr, mais, arrivé dans la zone des combats, je me serais englué avec les Marocains, en plein dans l'axe de tir des Pakistanais. Les véhicules n'auraient pas pu circuler, et on se serait fait déborder de tous les côtés. L'autre solution était de passer par l'axe nord et de me positionner sur un terre-plein dominant la zone des combats. De là, je pensais pouvoir utiliser au mieux l'allonge de mes armes. Cela supposait de traverser l'axe des renforts d'Aïded, mais cela me paraissait finalement plus sûr. J'ai donc rappelé l'onusom pour leur annoncer mon intention.

Avec le commandant Bonnemaison, mon adjoint, nous avons examiné ce mode d'action et nous sommes vite tombés d'accord sur le fait que, si l'on voulait éviter de se faire déborder et pouvoir se désengager, il fallait tenir le carrefour au nord du terre-plein. J'ai alors partagé le groupement en trois éléments. La section sur VLRA de l'adjudant-chef Crand devait rester sur la base de départ, avec les moyens sanitaires. Le deuxième échelon était composé de la section Martinez, sous blindage, suivie de la section Delabbey, sur VLRA, avec aussi les P4<sup>4</sup> de l'escouade. Sous les ordres du commandant Bonnemaison, cet échelon avait pour mission de tenir le carrefour. Il me restait donc, avec le commandant d'unité et son VAB PC<sup>5</sup>, le peloton ERC de Carpentier, la section VAB de Nivlet et le groupe de sapeurs.

#### ■ 8 h 30-13 h 30 dégagement du contingent marocain

Nous sommes partis « à fond ». On s'est fait allumer tout le long, et lorsqu'on a tourné au carrefour, on a même essayé quatre tirs de roquettes. Avec un peu de chance, quelques rafales de mitrailleuses et beaucoup de vitesse, on s'en est sortis sans mal. Avec le premier échelon, nous sommes donc arrivés assez rapidement sur le terre-plein pour nous y mettre en garde sur 360 degrés. Nous étions sur une bonne position, en hauteur par rapport aux Marocains, alignés à 150 mètres de nous, et surtout face aux gars d'Aïded. Tout de suite, ça a été la volée de moineaux, et tous les tirs se sont reportés sur nous, ce qui a permis aux Marocains de se dégager. Avec les antennes de ma P4, j'ai rapidement « fait un tabac ». Je me suis retrouvé accroupi sur le bord de ma P4 d'un côté, puis de l'autre, en fonction des tirs. Je n'arrivais plus à commander. Mon conducteur a donc poussé alors le véhicule près d'un ERC, tandis qu'un vab reculait. Ainsi protégé par les deux engins, j'ai pu « reprendre le manche ».

4. P4 : véhicule tactique léger 4 x 4, remplaçant la Jeep.

5. VAB poste de commandement.

*Pendant ce temps, le deuxième échelon sur le carrefour s'est fait accrocher très sérieusement. La section sur VAB du sergent-chef Martinez a été prise sous un feu terrible. Son pilote vab s'est effondré, ainsi qu'un gars à l'intérieur de la caisse. Bloqué dans la tourelle du vab, le sergent-chef a fait « la boule de feu » avec sa mitrailleuse, tout en demandant de l'aide. J'ai senti l'excitation monter d'un seul coup à la radio et j'ai demandé à tous de rester calme. J'avais fait mettre tout le monde sur le même réseau avec les haut-parleurs allumés. L'idée était que ces haut-parleurs servent de balise sonore si un engin se perdait dans les ruelles. Je me suis vite aperçu que ce réseau unique avait un effet amplificateur sur la psychologie des hommes. Je me suis donc imposé de rester toujours très calme à la radio pour aider à contrôler le stress de tout le monde, y compris le mien. Cela dit, lorsque, plus tard, j'ai demandé l'état de la blessure du caporal-chef Lisch, et que tout le monde a entendu « très grave », je pense que cela n'a pas forcément eu un bon impact.*

*Sur le carrefour, la situation devenait critique. Le médecin a réussi à évacuer les blessés de Martinez, plus choqués que blessés physiquement. Peu de temps après, un chef de groupe prend une balle dans le pied, mais continue le combat. Un caporal-chef est blessé par un éclat dans le bras. Un chef de groupe de Martinez a son casque traversé par une balle, mais sans conséquence. Surtout, le caporal-chef Lisch, derrière sa mitrailleuse 12,7, après avoir vidé deux caissons complets, est frappé à la tête par un tir de sniper.*

*J'ai alors été pris d'un doute. Les blessés s'accumulaient, et je commençais à me demander jusqu'à quand je pourrais éviter d'employer des armes lourdes, canons ou lance-roquettes. Le Puma canon de 20 mm était prêt à tirer et me demandait des objectifs avec insistance. L'adjudant-chef Crand, sérieusement accroché, m'appliquait aussi pour demander de l'aide. Je savais qu'il pouvait tenir, aussi lui ai-je répondu que je ne pouvais rien faire pour lui et qu'il devait se débrouiller seul. J'ai également refusé tout tir au Puma. Ça aurait été un massacre, et donc un désastre. J'ai ordonné au peloton de tirer à la mitrailleuse sur les toits qui surplombaient le carrefour, mais je pouvais difficilement faire plus. Heureusement, le commandant Bonnemaison a pris les choses en main et a décidé de s'emparer des baraqués environnantes, et en particulier de l'ancien hôpital.*

*Cela faisait sans doute une bonne heure que nous étions là, mais j'avais perdu toute notion de temps. Pendant toute cette période, je n'ai pas eu l'impression d'être stressé. Je ne suis pas plus courageux qu'un autre, mais je n'avais pas de peur physique. On ne pense pas à soi, on a peur pour ses hommes. J'ai essayé d'anticiper les choses, de ne pas rester statique, d'avoir un temps d'avance, de mettre en*

alerte notre base à Baïdoa, de garder des éléments disponibles pour dégager le deuxième échelon, etc. Après quelques minutes difficiles, j'ai observé le sang-froid des paras et des marsouins qui tiraient autour de moi et je me suis dit : « Bon, ça tient ! On va s'en sortir ! » Au même moment, j'apprenais que les blessés avaient été évacués et que les sections de deuxième échelon avaient la situation en main. De mon côté, j'ai senti que les tirs ennemis s'espaçaient peu à peu et que les gars d'Aïded ne s'approchaient plus. En fait, ils commençaient même à se replier en contournant l'hôpital militaire. Visiblement, ils surestimaient notre nombre et ils avaient peur de se faire encercler.

#### ■ 13 h 30-18 h 30, relève du détachement marocain et investigations

Lorsque la pression a faibli, j'ai fait venir à moi les deux sections du carrefour nord et réoccupé la position des Marocains. Peu de temps après, au milieu de multiples rumeurs et d'informations contradictoires, j'ai reçu l'ordre de fouiller des baraqués entre l'Académie militaire et l'hôpital général, dans l'espoir de capturer Aïded. Une compagnie mécanisée italienne est venue pour nous appuyer. Pour éviter toute méprise, j'ai demandé à ce qu'elle vienne par le nord, par le chemin que l'on avait emprunté. Une belle unité ! J'étais content de les voir.

J'ai décidé alors de fouiller d'abord l'hôpital militaire, car il avait servi de base de tir contre les Marocains et contre nous. J'ai choisi pour cela la section Delabbe, parce que je les connaissais bien, mais j'ai senti aussi qu'après les combats des abords du carrefour ils avaient largement dépassé le stade de la peur. Ils étaient bien « remontés ». Je me suis dit, maintenant que l'on s'en était bien sorti, qu'il ne fallait pas déraper. Je les ai donc suivis, mais tout s'est bien passé, ainsi que lors de la fouille des baraqués voisines. Il n'y a pas eu d'opposition, et bien sûr Aïded n'était pas là.

À la radio, j'ai senti que dans l'euphorie retrouvée, le PC de l'ONU était prêt à me faire continuer toute la nuit. J'ai pris les devants et annoncé que je ne resterais pas seul dans les quartiers. Nous sommes allés récupérer la section de l'adjoint-chef, et je me suis posté à l'entrée du camp de l'ONU, jusqu'à ce que le dernier véhicule soit rentré. J'ai été soulagé lorsque celui-ci est passé, mais je suis resté sur le qui-vive. Je ne voulais pas que l'on gâche tout par un accident dans la manipulation des armes. Le commandant d'unité a fait mettre tout le monde en ligne, face à un talus, pour procéder avec méthode aux opérations de sécurité. Tout s'est bien passé.

Le soir, on a tous ressenti un mélange de soulagement et de satisfaction. D'habitude nous n'avions droit qu'à nos rations sous la tente, mais pour l'occa-

*sion, les Norvégiens, qui géraient l'ordinaire de l'ONU, l'ont fait évacuer pour nous le réserver.*

*Le lendemain, je me suis demandé : « Qu'est-ce que je vais bien pouvoir faire aujourd'hui ! »*

## ■ Analyse

Pendant toute cette journée, le colonel de Saqui de Sannes analyse la situation suivant le principe dit de « rationalité limitée », tel qu'il a été défini par le sociologue américain Simon, dès la fin des années 1940. Face à un environnement complexe, disposant d'informations fragmentaires et souvent subjectives, le colonel ne cherche jamais une solution parfaite, impossible à déterminer. Il se contente de chercher des solutions pertinentes face aux problèmes successifs qui se sont posés.

Pour cela, et dès le début de l'action, il a un certain nombre de critères en tête :

- « limiter au minimum les pertes amies [1] ;
- « limiter au minimum les pertes dans la population civile [2] ;
- « maintenir la cohésion psychologique du groupement [3] ;
- « maintenir la liberté d'action [4].

Ces critères n'ont sans doute jamais été « listés » de manière aussi explicite. Ils sont restés présents à l'esprit de manière latente. Par la suite, un processus de réflexion a été engagé à chaque mission nouvelle (couverture, dégagement des Marocains, fouille de zone urbaine) ou chaque fois que l'évolution de la situation risquait de remettre en cause un ou plusieurs critères. Ce processus a consisté à évaluer les modes d'action en fonction des critères, et à choisir le premier qui les satisfaisait tous.

Ainsi, lorsqu'il reçoit pour mission de dégager le contingent marocain, le colonel réfléchit d'emblée en termes de mode d'action, sans procéder à une analyse logique et consciente. Une première solution lui vient intuitivement, emprunter l'axe sud pour atteindre au plus tôt la zone des Marocains ; il l'élimine presque aussitôt car elle contredit plusieurs critères, en parti-

culier le maintien de la liberté d'action. Le deuxième mode d'action envisagé, un positionnement sur un terre plein au nord des Marocains, en passant par le nord, satisfait à peu près tous les critères. Il induit un risque de pertes, car il faudra traverser une zone tenue par les miliciens d'Aïded, mais ce risque est jugé acceptable. Cette solution est adoptée, puis aménagée (saisie du carrefour nord) pour mieux « coller » aux critères.

Aucun autre mode d'action n'a été envisagé. Leur nombre était sans doute limité, et surtout le colonel agissait sous une forte contrainte de temps (la situation des Marocains est alors dramatique). Le balayage complet de toutes les solutions possibles aurait coûté beaucoup de temps et d'énergie psychique pour une plus-value aléatoire. Ce principe de l'adoption de la première solution pertinente est en fait très courant. Lorsque nous cherchons un emplacement pour garer notre voiture près de chez nous, nous choisissons en général la première occurrence satisfaisant le critère « être près de chez soi » qui se présente. À un niveau beaucoup plus élevé, le sociologue américain Allison a montré que lors de la très grave crise des fusées de Cuba, en 1962, c'est simplement la première solution qui a satisfait tous les membres du Conseil national de sécurité qui a été adoptée – l'embargo naval de l'île –, sans même examiner les autres possibilités.

Ce processus reste sensiblement le même tout au long de la journée du 17 juin, avec de simples variations dans la profondeur de réflexion. Ainsi, alors que le groupement, encore en couverture, subit un harcèlement de la part de tireurs isolés, le colonel comprend que ces tirs peuvent provoquer des pertes (critère n° 1), et surtout entamer le moral des hommes (critère n° 3). On s'approche donc d'un seuil critique, et le colonel décide d'agir, mais sans s'imbriquer dans une manœuvre de fouille (critère n° 4). À ce stade, il est confronté au problème de la population civile (critère n° 2), qui est sciemment utilisée par les agresseurs. Les tireurs de précision français, malgré leur efficacité, ne peuvent suffire. La première solution venant alors à l'esprit, acceptable car satisfaisant aux critères, est le tir à la mitrailleuse sur un mur proche des snipers. Cette solution porte ces fruits.

Quelques heures plus tard, le deuxième échelon est très sérieusement accroché, et les blessés s'accumulent. La situation, dans l'esprit du colonel, s'approche à nouveau d'un seuil critique imposant une décision ; celui-ci s'interroge sur les moyens de les dégager sans frapper la population. Il est donc très attentif aux signes, souvent diffus, qui peuvent l'aider à savoir si le seuil est franchi. Le deuxième échelon résout finalement la crise et lui évite d'avoir à faire des choix très difficiles. Il intervient également à plusieurs reprises pour calmer ses hommes et empêcher tout dérapage.

Pendant toute la journée, le colonel résiste à la pression du stress et reste parfaitement maître de lui. Plus le niveau de décision est élevé, et plus la peur physique (suis-je capable de faire face au danger ?) fait place à une peur intellectuelle ou cognitive (suis-je capable de faire face à la complexité de la tâche ?). Si la tâche est appréhendée, inconsciemment le plus souvent, comme trop difficile, cela peut aboutir à certains phénomènes comme la paralysie ou la « focalisation » sur une menace précise (en oubliant toutes les autres). Des chefs de ce style se concentrent souvent sur leur environnement immédiat et s'occupent de détails qui sont nettement au-dessous de leur niveau. Ils satisfont ainsi au très fort besoin d'action qui saisit les hommes sous un stress intense. Ils espèrent aussi se donner un rôle honorable sans pour autant s'attaquer à une tâche jugée insurmontable.

La « pression cognitive », c'est-à-dire l'estimation inconsciente de sa capacité à accomplir une tâche intellectuelle, qui s'exerce sur le colonel de Saqui de Sannes est en fait allégée par une parfaite connaissance du milieu physique et humain, la maîtrise des savoir-faire tactiques et la pleine confiance envers ses subordonnés. Les journées qui ont précédé l'engagement ont été riches en actions dans le secteur et ont permis de roder l'outil, tout en maîtrisant intellectuellement les données du problème.

Pour manipuler ensuite ces données tactiques, le colonel dispose d'un « bureau mental », sa mémoire à court terme. Cependant, les capacités de cette mémoire sont forcément limitées, même chez lui. En général, un cerveau peut rare-

ment manier plus de sept objets à la fois. La différence entre les individus se fait alors dans la capacité à utiliser une autre mémoire, à plus 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 (ou ce fonds documentaire) » 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, pour être confrontés aux critères, sont donc souvent des analogies avec des situations vécues.

Le processus d'analyse des différentes méthodes de raisonnement tactique (MRT), préalable à la définition des modes d'actions, est ainsi fait de manière inconsciente selon une méthode intuitive analogique, imparfaite mais rapide. 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. Ce phénomène intervient fréquemment en cas de surprise. Il est donc indispensable que le chef, quel que soit son niveau, ait « accumulé des parties » pour acquérir des réflexes tactiques. Le jeune Bonaparte, à Brienne, apprenait par cœur les batailles des deux siècles précédents. Le champion du monde d'échecs Garay Kasparov se vante de connaître plus de 8 000 parties par cœur.

Enfin, il apparaît essentiel que le décideur soit présent au milieu des combats. 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. Il s'avère ensuite que les choix qui sont fait dans le cadre des rapports de force asymétrique favorables sont plus souvent éthiques et moraux que purement tactiques. Dans ces conditions, rien ne remplace l'appréhension directe de la

situation. Les ordres qui sont ainsi donnés et qui engagent physiquement et moralement leurs auteurs prennent ainsi une force particulière.

La comparaison avec l'opération américaine qui a lieu quelques mois plus tard, le 3 octobre 1993<sup>6</sup>, 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 dans l'action 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 des militaires viennent de toute la ville pour affronter ces Américains qui ne sont protégés par aucun blindage. Les Américains déploront 18 morts et plus de 60 blessés, là où les Français n'auront eu que quatre blessés. ■

---

6. Popularisée par le livre de Mark Bowden (*The Black Hawk Down*) et le film de Ridley Scott portant le même titre.

**SYNTHÈSE** MICHEL GOYA

Les difficultés des Nations unies à Mogadiscio en 1992-1993 ont été popularisées par un film et un livre à succès, intitulés *La Chute du faucon noir*. En revanche, le public ignore souvent que quelques mois avant l'échec américain qui y est décrit, un contingent français sous les ordres du colonel de Saqui de Sannes a réussi, au même endroit, une opération très délicate. Un des facteurs de ce succès fut, qu'à l'inverse des Américains, le commandant des troupes était au cœur des événements. C'est le témoignage de ce chef qui est recueilli et analysé ici.

Traduit en allemand, anglais et espagnol.



DOMINIQUE DELAWARDE

## SAUVETAGE EN BOSNIE

BOSNIE, HIVER 1994-1995 : LA GUERRE CIVILE BAT SON PLEIN. SARAJEVO EST PRESQUE TOTALEMENT ENCLÉE PAR LES FORCES BOSNO-SERBES. ENGAGÉ, DANS LE CADRE DE L'ONU, SUR LA CHAÎNE MONTAGNEUSE D'IGMAN, MON BATAILLON A REÇU LA MISSION DE MAINTENIR OUVERT, AU SEIN D'UN MINCE CORRIDOR DÉMILITARISÉ, LA SEULE PISTE DE RAVITAILLEMENT DE LA VILLE DE SARAJEVO. CETTE MISSION N'EXCLUT PAS L'USAGE DE LA FORCE. LA RESPONSABILITÉ EST LOURDE, PUISQU'IL EN VA DE LA SURVIE DE LA CAPITALE BOSNIAQUE.



### Le cadre général

Les professionnels ou appelés volontaires du bataillon vivent et agissent en conditions très précaires, en raison des rigueurs de l'hiver en montagne, d'une part, et d'une position inconfortable sur une ligne de front active (ou à proximité immédiate) entre belligérants, d'autre part. Ils vivent des situations très diverses, souvent inattendues, et connaissent un taux d'activité particulièrement élevé. L'action se révèle très éprouvante tant physiquement que psychologiquement.

Ils y ont été préparés de longue date, en métropole, par des périodes de formation et d'entraînement qui leur permettent incontestablement d'affronter ensemble les difficultés et les épreuves dans les meilleures conditions possibles.

Je considère aujourd'hui, avec le recul, qu'une préparation individuelle et surtout collective exigeante, qui est organisée dans des conditions aussi réalistes que possible et qui ne néglige aucun aspect (intellectuel, physique, technique, mental), est à la base du succès de l'action d'une unité engagée en situation difficile.

L'expérience d'une opération de sauvetage conduite en Bosnie à la suite d'un accident survenu dans le contexte délicat de la zone de contact des belligérants en fournira l'illustration.

## ■ Analyse d'un cas concret

Sud-ouest de Sarajevo – Mont Igman – 14 mars 1995 – 8 heures, heure locale – météo favorable – ciel bleu.

Un véhicule articulé chenillé descend vers la vallée avec seize gradés et militaires du rang, chargés d'une opération de déminage. Il tombe dans un ravin, faisant neuf morts et sept blessés graves. L'un des survivants, pourtant sérieusement touché, parvient à escalader la falaise, à arrêter un véhicule et à donner l'alerte à 8 h 50.

L'état-major de la FORPRONU est informé. Les secours s'organisent. Une compagnie de chasseurs est envoyée sur le lieu de l'accident avec son équipe médicale. L'appui d'un hélicoptère est demandé. L'hôpital de Sarajevo est mis en alerte. Les forces vives des états-majors sont réorientées sur la priorité du moment. Le chef de corps se rend sur place.

Une course folle contre la montre est engagée pour sauver ceux qui peuvent l'être.

Pour simplifier à l'extrême, six facteurs défavorables, deux contraintes, trois atouts et une circonstance heureuse peuvent être mis en exergue dans cette opération.

### ■ Six facteurs défavorables :

D'abord et avant tout, il ne faut pas perdre de vue que cet accident dramatique survient alors que la mission militaire continue avec l'essentiel des moyens du bataillon déjà engagés sur près de 280 km<sup>2</sup>. Ce sont donc les circonstances du moment qui vont imposer les moyens les plus immédiatement disponibles pour faire face.

Le terrain montagneux : le ravin est profond (environ 70 mètres) et escarpé (quasi vertical). Le fond du ravin est boisé et miné, car il constitue la ligne de démarcation et de première protection des positions bosno-serbes, face à une éventuelle incursion de leurs adversaires. Cela pose problème pour un accès rapide au site et impose l'hélitreuillage pour évacuer les blessés et les corps, tout en rendant cette opération périlleuse, compte tenu de la végétation. En outre, les routes de montagne qu'il faut emprunter pour accéder au plus près du site accroissent les délais d'acheminement des secours.

La météo : vers 10 h 30, le ciel se couvre, le plafond baisse, la visibilité se dégrade, il se met à neiger. Tout cela accroît la difficulté des déplacements au sol et des opérations d'hélitreuillage, ainsi que le degré d'urgence du sauvetage.

Le déploiement sur le terrain des appuis possibles : la compagnie de secours est à plus d'une heure du fond du ravin. Les hélicoptères (dont un seulement est équipé d'un treuil) sont basés à Split, soit à plus d'une heure de vol, l'hôpital de Sarajevo est à 40 minutes par la route, à 7 ou 8 minutes par hélicoptère lorsque celui-ci se trouve sur place.

La langue de travail : l'équipage de l'hélicoptère, pièce maîtresse du dispositif de sauvetage, est anglophone, difficulté supplémentaire lorsque l'action exige une précision et une coordination parfaite.

Enfin, les forces militaires bosno-serbes imposent, depuis quelques semaines, un blocus quasi total de la ville, ce qui réduit considérablement la liberté des mouvements routiers entre le lieu de l'accident et Sarajevo, où se trouve l'hôpital.

■ Deux contraintes fortes :

Le temps qui s'écoule toujours trop vite, particulièrement lorsqu'il y a urgence et que nombre de conditions (météo, température, relief, végétation...) se coalisent pour faire obstacle à l'action.

La pression de la hiérarchie et des médias, qui voudraient tout savoir en temps réel, voire avant même que les équipes de secours soient sur place... Il ne s'agit pas, bien sûr, de la pression d'une hiérarchie locale, qui mesure les difficultés rencontrées sur le terrain, mais de la pression de l'administration centrale parisienne, préoccupée par la présentation des faits au journal télévisé de 13 heures...

■ Trois atouts précieux :

La compagnie d'infanterie de montagne engagée dans l'opération de secours, et qui sera mon atout le plus précieux, est celle que je connais le mieux. Elle est homogène, provient de mon bataillon en métropole et a été préparée sur plus d'un an à l'action opérationnelle. Je connais bien ses cadres, ses hommes, ses capacités, ses limites.

Mon deuxième atout dans cette affaire tient à la qualité des cadres et des exécutants. Soldats de métier ou appelés, ils ont été sélectionnés un à un parmi des personnels doublement volontaires, bien avant le départ en mission. Ces personnels, venus de toute la France, ont un goût de l'effort peu commun pour s'être portés volontaires afin de servir dans les troupes de montagne. Les personnels appelés, presque tous bacheliers, souvent titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur, ont accepté de prolonger leur service de six mois pour vivre une expérience hors du commun au service de la paix. Ils ne sont manifestement pas des français ordinaires... Enfin, la sélection a éliminé les maillons les plus faibles, aussi bien cadres que militaires du rang, avant le départ en mission. Il est incontestablement plus facile d'agir ou de réagir collectivement en situation difficile avec une équipe de très bon, voire d'excellent niveau.

Mon troisième atout est incontestablement la qualité du chef d'état-major français du secteur, qui, en l'absence du commandant de secteur – en déplacement à Paris –, va prendre à sa charge les pressions extérieures et délivrer dans les meilleurs délais tout l'appui nécessaire à la conduite de l'action.

Enfin, il me faut évoquer une circonstance heureuse :

Les belligérants, très vite informés d'une opération de sauvetage qui se déroule quasi sous leurs yeux, vont, sans qu'on le leur demande, respecter 48 heures de trêve. Les accès les plus rapides à Sarajevo seront ouverts par les bosno-serbes pour faciliter les mouvements relatifs à ce sauvetage. Il y a peut être, dans cette attitude, une forme d'hommage ou de respect des belligérants pour des hommes engagés loin de chez eux au service de la paix.

En vérité, le caractère exceptionnel de la situation, telle qu'elle se présente, ne vient pas tant des circonstances générales (c'est la guerre, les soldats sont payés et entraînés pour la faire, et il est normal qu'ils fassent en sorte que les choses se passent le moins mal possible) ; il vient des circonstances particulières constituées par la somme des paramètres (plutôt défavorables) à gérer, dont la plupart échappent à toute maîtrise ou autorité.

Il n'y a pas de choix du terrain, du moment de l'action, d'une météo favorable, des moyens immédiatement disponibles. Non, il faut réagir très vite, avec les moyens du bord, à une situation inattendue, dans des conditions particulièrement défavorables imposées par les circonstances.

Sans insister sur les détails de l'opération, j'en viens tout de suite aux enseignements, non sans dire tout de même que le dernier blessé n'atteint l'hôpital que vers 12 h 30, et que la dernière évacuation de corps n'est réalisée que peu après 15 heures. L'opération a duré 6 heures. Au total, tous les blessés ont pu être sauvés.

#### ■ Les enseignements :

Cette opération de sauvetage me paraît être une bonne illustration de l'action collective en conditions extrêmes. La réussite a été le fruit d'une somme d'actions, elles-mêmes collectives ou individuelles, menées à tous les niveaux (compagnies, sections, groupes, binômes, individus, équipes médicales, hélicoptère, cellules de l'état-major, etc.). Chacun de ces éléments partenaires dans l'action avait un domaine d'expertise et des savoir-faire qui lui étaient propres. Chacun d'entre eux avait une vue précise de la micro-situation à laquelle il était confronté. Chacun d'entre eux a su et pu faire preuve d'initiative, à son niveau, et s'est lancé naturellement dans l'action, à sa place et confiant, pour atteindre l'objectif fixé par son chef.

La leçon est claire : performance, efficacité, succès dans l'action collective en situation d'exception reposent en vérité sur quatre maîtres mots : cohésion, synergie, savoir-faire, capacités physiques.

1. C'est sa cohésion qui a permis à l'unité de secours de se lancer dans l'action, sans perdre une minute, avec ardeur et efficacité. La cohésion restera pour moi la qualité première d'une troupe appelée à servir en situation d'exception. Sans elle, la réalisation d'une synergie devient difficile, l'action collective perd énormément en efficacité. Cette cohésion se fonde sur des relations humaines de qualité, une fraternité d'arme, une discipline librement consentie, une obéissance active d'amitié.

La vraie cohésion ne s'acquiert pas dans la facilité mais dans l'effort, l'épreuve, voire la souffrance et l'émotion partagés. Elle ne s'acquiert pas autour de quelques bières ou parlottes au cours des pots dits « de cohésion », comme certains aimeraient à le croire, elle s'acquiert entre individus qui mouillent régulièrement leur chemise ensemble avec la volonté permanente de s'entraider. Seule la préparation la plus exigeante et la plus dure conduit à bien connaître et apprécier les forces et les faiblesses de chacun, pour mieux optimiser le résultat du groupe.

La montagne représente un terrain d'exception pour développer la cohésion. Merci à elle d'avoir contribué à former les hommes et les équipes qui ont si bien agi et réagi ce jour-là.

2. La réalisation rapide d'une véritable synergie multiplicatrice d'efficacité a pu être obtenue ce jour-là. Facilitée par la cohésion, cette réalisation repose largement sur l'aptitude des cadres à percevoir, chacun à son niveau, toutes les composantes d'une situation imprévue, à les analyser pour aller ensuite à l'essentiel, à mesurer les conséquences de l'action envisagée, à décider dans le laps de temps le plus court possible et à faire confiance.

La décision prise doit être plus rationnelle qu'émotionnelle, doit permettre d'optimiser l'emploi des capacités de chacun des membres de l'élément considéré, mais aussi celui de cet élément dans l'action de l'échelon supérieur. Elle permet à l'élément de prendre toute sa place, mais rien que sa place, dans l'action collective.

Il y a, certes, dans cette aptitude des cadres, une part d'inné ; mais il y a aussi une large part d'acquis. La formation des cadres revêt, à cet égard, un aspect essentiel.

Elle doit mettre l'accent sur le développement de l'esprit d'équipe et de la confiance mutuelle. Elle doit également promouvoir l'esprit d'initiative des cadres qui doivent, sans tergiverser trop longtemps, prendre les décisions de leur niveau, avec, le cas échéant, une prise de risque mesurée. Il faut bien admettre que cette décentralisation de la prise d'initiative au plus petit niveau, dont je crois aujourd'hui qu'elle est un des facteurs du succès dans l'action collective,

ne va pas dans le sens de l'histoire. Les moyens de communication et de commandement modernes, qui permettent l'information en temps quasi réel, des chefs du plus haut niveau, poussent inexorablement à la centralisation de toute prise de décision. Sans doute nous faudra-t-il réfléchir aux conséquences de cette évolution.

Parce qu'elle pose souvent problème et qu'elle impose la mise en pratique permanente de l'esprit de cordée et la prise d'initiative, la montagne constitue une excellente école. Merci à elle d'avoir contribué à préparer les cadres de mon bataillon à la recherche réflexe de la synergie dans l'action collective.

### 3. Efficacité, performance, succès reposent également sur des savoir-faire individuels et collectifs solides.

Le niveau de ces savoir-faire découle de la qualité de l'instruction, bien sûr, mais un savoir-faire qui n'est pas entretenu par une pratique régulière s'émousse, s'appauvrit. L'entraînement et l'expérience jouent un rôle déterminant dans le maintien, voire le développement des savoir-faire. Cette dernière évidence ne doit pas être oubliée par ceux qui, sous très forte contrainte de temps, font parfois l'impasse sur un entraînement dont les résultats ne sont pas immédiatement mesurables.

Parce qu'elle est exigeante, qu'elle ne permet pas l'impasse et qu'elle impose des savoir-faire spécifiques entretenus, la montagne constitue un cadre idéal pour comprendre l'importance des savoir-faire et s'engager sans compter pour les acquérir.

### 4. Enfin, l'efficacité, la performance et le succès reposent aussi sur une excellente condition physique et morale. Elle seule permet de durer, d'endurer les rigueurs des situations extrêmes et d'arriver en temps et lieux voulus, avec une lucidité, une détermination et des capacités le moins entamées possible, pour agir rationnellement en contrôlant ses émotions.

Cette condition physique et morale ne s'acquiert pas du jour au lendemain, en revêtant l'uniforme. Elle est le fruit d'un travail exigeant, difficile, régulier. Elle se forge dans la

sueur, la peine, la souffrance et le temps, avec la volonté permanente de repousser les limites de l'individu et du groupe.

Parce qu'elle durcit au quotidien le cadre et les conditions de l'action, qu'elle souligne sans complaisance et sans retard les faiblesses individuelles et collectives, la montagne, une fois encore, constitue un terrain idéal pour tremper les corps et les coeurs, et inciter l'individu et le groupe à l'humilité, quant à ses capacités physiques et morales à faire face à l'adversité.

Pour conclure, je reprends pleinement à mon compte deux proverbes que nous ont légués nos anciens.

« Une troupe mieux en main, moins instruite, vaut mieux qu'une troupe mieux instruite, moins en main », dit le premier d'entre eux. Ce proverbe donne clairement la priorité à la cohésion et à la synergie du groupe sur l'instruction.

« Entraînement difficile, guerre facile », dit le second. Il me conduit à penser que la préparation individuelle et collective doit être aussi durcie, exigeante et exhaustive que possible, si l'on veut pouvoir engager une troupe en conditions extrêmes en toute sérénité.

Parce qu'elle impose la difficulté au quotidien, l'action en montagne contribue au développement de la cohésion, de l'esprit d'équipe, de la condition physique et morale. Elle pousse à la recherche permanente de la synergie et à la prise d'initiative. Elle constitue un cadre idéal pour préparer une troupe à agir collectivement en conditions extrêmes. ■

## **■ SYNTHÈSE DOMINIQUE DELAWARDE**

À partir d'un sauvetage conduit en Bosnie dans un contexte délicat, ce témoignage souligne combien une préparation individuelle et collective exigeante est nécessaire pour mener une telle opération avec succès. La montagne, qui impose la difficulté au quotidien, est un terrain d'exception pour s'y préparer. ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.





MICHEL GOYA

## S'ADAPTER SOUS CONTRAINTE PSYCHOLOGIQUE FORTE UNE EXPÉRIENCE DE LUTTE CONTRE LES « SNIPERS »

LE 7 JUILLET 1993, QUELQUES HEURES APRÈS SON ARRIVÉE À SARAJEVO, L'AVANT-GARDE DU BATAILLON D'INFANTRIE N°4 PERDIT SON PREMIER HOMME, BLESSÉ D'UNE BALLE DANS LA GORGE. SERBES ET BOSNIAQUES DÉBUTAIENT AINSI UNE ÉPROUVANTE GUÉRILLA URBaine. LE SOIR MÊME, À LA RÉUNION DES CHEFS DE SECTION, NOUS RÉFLÉCHISSIONS À CE PROBLÈME INÉDIT. M'APPUYANT SUR DE MODESTES RÉFLEXIONS, JE LANÇAIS ALORS QUELQUES « Y-A-QU'À-FAUT-QU'ON » QUI ME VALURENT LA RESPONSABILITÉ DE DÉFENDRE NOTRE SITE DE STATIONNEMENT CONTRE LES TIREURS ISOLÉS, OU SNIPERS.

En réalité, j'étais loin du compte.



### Welcome to Sarajevo.

Revenons au point de départ. Le matin du 7 juillet, le détachement de 200 hommes pénètre dans Sarajevo. Nous sommes guidés par des éléments du bataillon d'infanterie n°2, basé à l'aéroport, vers le cœur de la vieille ville. Les pavillons ravagés à l'entrée de la ville, les kilomètres déserts de « Sniper Avenue », le regard des habitants, les graffitis « Welcome to Sarajevo » ou « Apocalypse Now », sont autant d'images fortes qui nous mettent dans un état étrange, mélange d'angoisse et d'exaltation. Nous traversons un pont sur la rivière Miljaka et nous nous arrêtons devant l'immense complexe sportif de Skanderja, datant de l'époque des Jeux olympiques de 1984.

Nous amenons au plus près nos camions et organisons une chaîne humaine pour décharger le matériel. Des coups de feu claquent autour de nous, les Casques bleus du bataillon d'infanterie n°2 font mine de ne pas les avoir remarqués. Nous sommes à quelques centaines de mètres de la ligne de front, et

ces tirs semblent être tout à fait banals aux « anciens ». Nous adoptons la même attitude et contrôlons nos sursauts pour ne pas perdre la face.

Je pénètre dans le labyrinthe du complexe. En sortant, je traverse le gymnase et prends véritablement contact avec la réalité de la guerre. Au milieu du terrain de basket, je reconnaiss le médecin du bataillon et l'adjudant d'unité. Ils sont penchés sur un homme allongé et entouré d'un cercle rouge grandissant. Le médecin essaye d'endiguer le flot qui s'échappe de la gorge. Le visage du blessé est tellement déformé que je n'arrive pas à l'identifier. Le caporal P. a été touché, alors qu'il attendait seul au volant de son camion<sup>1</sup>. Malgré la gravité de sa blessure, il est parvenu à rejoindre les marsouins<sup>2</sup> qui débarquaient le matériel. Là, deux hommes l'ont amené à l'abri et ont tenté d'arrêter l'hémorragie en attendant le médecin.

Je ne m'en rends pas compte, mais cette vision a déclenché en moi quelque chose. Je cours à l'extérieur, où règne une certaine tension. Les tirs claquent par intermittence, mais nous sommes incapables d'en déterminer l'origine, ni même de savoir s'ils nous sont tous destinés. Une rafale frappe le mur au-dessus d'un des mes groupes, placé en protection. La menace semble provenir des maisons au-delà de la rivière. Nous ignorons si elles sont occupées par des civils. Il faut donc agir avec précision. Le chef du détachement donne l'ordre à un chef de section de placer ses trois tireurs d'élite, sur la plate-forme, face aux maisons, et d'ouvrir le feu sur toute menace. N'ayant rien d'autre à faire, je récupère mes tireurs et je me joins à lui. Le troisième chef de section fait de même. Nous plaçons nos tireurs derrière les pots de fleurs, et je me tiens debout, à côté d'eux, jumelles en mains. Je me sens très calme, presque euphorique, déconnecté du danger et en même temps « hyper vigilant ». Nous faisons ouvrir le feu sur des cibles très fugitives. Pendant ce temps, la compagnie, à quelques mètres de là, continue imperturbablement de décharger le matériel. Je crois me souvenir que des journalistes étaient là, en train de nous filmer, ce qui n'a sans doute pas manqué d'influencer notre comportement.

1. Il sera sauvé. Nous aurons par la suite une moyenne d'un blessé de guerre par semaine pendant six mois, plus quelques accidents, mais nous ne déplorerons aucun mort.

2. Soldats de l'infanterie et des blindés de Marine.

Nos tirs sont très maladroits. Nous ne connaissons pas précisément la distance, condition préalable à l'efficacité des tirs au FRF2 (fusil de précision dont la lunette nécessite d'être réglée à la distance de tir), et nos hommes n'ont jamais fait autre chose que du tir horizontal. Ils n'ont jamais tiré sur des bâtiments. Même avec des ordres rapides, l'acquisition des objectifs est trop longue, face à des ennemis fugitifs et cachés. Surtout, nous restons liés à l'idée qu'il faut tirer sur des cibles visibles, comme au champ de tir. Nous cherchons à abattre des hommes, sans comprendre que le but de ce combat est purement psychologique. Les miliciens bosniaques qui nous agressent cherchent, au mieux, à nous empêcher de nous installer au milieu de leur secteur, au pire, à nous tester. Il n'est pas exclu non plus que des snipers serbes du quartier de Gorjavica, un peu plus loin dans le même axe, n'en profitent pas pour participer à la fête.

Nous restons ainsi à échanger des tirs pendant un temps impossible à déterminer après coup, mais nous sommes trop vulnérables à l'extérieur et nous recevons l'ordre de nous replier dans le bâtiment.

Cet accrochage a des conséquences que nous n'appréciions pas tout de suite. Les civils qui viennent nous voir sont stupéfaits de voir des Casques bleus utiliser leurs armes. Ils nous demandent si nous sommes venus « tuer les snipers serbes », sans se rendre compte que ceux sur qui nous avons tiré étaient des miliciens bosniaques. Ces derniers ont compris que nous étions décidés à nous défendre. Le message du chef de détachement, qui a connu une expérience similaire à Beyrouth au début des années 1980, est très clair à ce sujet. Il est hors de question de subir.

Le soir même, réfléchissant à ces événements, nos lacunes me sautent aux yeux. Nous sommes certes partis sur ce territoire en quelques jours, sur décision politique, mais dans les mois précédent notre départ, nous ne nous sommes jamais sérieusement entraînés à cette éventualité. Nous n'avons donc qu'une connaissance très limitée du milieu dans lequel nous sommes immergés et nous sommes englués dans certains procédés inadaptés.

Nous en voulons un peu à ceux qui nous ont envoyés à Skanderja, au beau milieu de la 10<sup>e</sup> brigade de montagne, une unité bosniaque commandée par Caço (prononcer Tsatso). Ce dernier est une sorte de Pancho Villa, qui n'hésite pas à racketter les civils pour acheter des armes et des munitions (aux Serbes qu'il combat, paraît-il). Il a tué plusieurs de ses hommes qui mettaient en doute son autorité et égorgé le fils du chef des forces spéciales de la police de Sarajevo. Cet ancien guitariste, un peu proxénète, est capable aussi d'un grand courage physique. Nous le verrons, avec ses hommes, monter à l'assaut de la colline face à nous et se faire étriller par les tirs directs des chars serbes qui sont postés de l'autre côté de la cuvette. Il règne dans ce secteur de la ville en maître indépendant et ne voit pas d'un bon œil l'installation d'un bataillon français au milieu de son fief.

La première nuit, les sentinelles, qu'aucun barbelé ne protège, vivent un enfer sous des tirs permanents. Ne parvenant pas à dormir sur le sol dur du parking souterrain, qui sera désormais notre zone de vie, je rejoins des marsouins postés dans un VAB. L'ambiance est surréaliste. Par les portes arrière du véhicule, je vois surgir un milicien de l'autre côté de la rivière. Il porte un lance-roquettes, et mon sang ne fait qu'un tour ; cependant, ce n'est pas à nous qu'il en veut, mais au bâtiment du Parlement, à quelques centaines de mètres de nous. Je cours jusqu'à un autre VAB<sup>3</sup>. Une faune misérable s'y est agglutinée. Des enfants proposent des revues pornos à mes soldats. Un homme me lance un « *Do you want pic-pic ?* », en faisant le geste d'une injection de seringue. Après lui, des filles viennent se vendre pour une boîte de Coca-Cola. Nous les chassons, mais d'autres reviendront tant que nous n'aurons pas installé des barbelés. Je me dis que les six mois seront longs.

## Métropolis

Le lendemain, nous devons terminer notre installation et mettre en place nos moyens de protection : barbelés, sacs à terre, ainsi que les containers vides que nous utilisons comme des murs pour nous isoler. Je décide d'explorer les environs de

<sup>3</sup> Véhicule de l'avant blindé.

la Skanderja. Les rues sont désertes, mais quelque chose m'intrigue dans un arrêt de bus. Je m'approche et constate, stupéfait, qu'il y a un trou d'un mètre de large et qu'une échelle en dépasse. Une excitation proche de celle que j'ai connue la veille me gagne. Je prends un pistolet et une lampe, je demande à un marsouin de m'accompagner, et nous descendons dans les profondeurs de la ville.

Ce que j'y découvre me fait immédiatement penser aux souterrains des films de Fritz Lang, symboles des zones noires de l'âme. Des pauvres gens vivent dans des niches sombres, des miliciens circulent dans les tunnels. Ils nous regardent tous d'un œil noir. Je réalise alors que dans ma précipitation, je n'ai rendu compte à personne de ma descente. Prudemment, nous revenons en arrière et remontons l'échelle. Je tais cet épisode peu glorieux et commence à me méfier de mes poussées d'adrénaline.

## ■ L'échec de l'équipe d'alerte

De retour dans l'ex-complexe sportif, je propose pour faire face à des attaques similaires à la veille, de constituer une équipe d'alerte avec mes trois tireurs d'élite, et de la placer à l'intérieur du bâtiment, près de la plate-forme. Au « coup de sifflet », ils interviendront face à la zone dangereuse.

Le soir, je constate que l'on n'a jamais fait appel à mon équipe, alors que des marsouins ont été pris pour cible. Je remarque aussi que les tirs ne semblent plus venir du même endroit. La situation est donc plus complexe que je ne l'imaginais. Je découvre alors que nous sommes face à des êtres humains intelligents, expérimentés, et qui n'ont pas spécialement envie de mourir. Après nos ripostes sur la zone initiale de l'autre côté de la rivière, les miliciens de Caço ont simplement changé de place. Ils sont plus prudents que la veille et ouvrent le feu de plus loin. La précision de leurs tirs a chuté, mais la pression psychologique qu'ils exercent sur nous est intacte. Nous avons un temps de retard sur eux.

Je propose donc de passer « à la vitesse supérieure » et de créer deux postes permanents de tireurs d'élite, couvrant à peu près toutes les zones dangereuses. Il y aura toujours un tireur prêt à ouvrir de feu, jour et nuit ; les deux postes seront reliés par radio, et sous mon commandement. Pour armer ces deux postes, les 9 tireurs d'élite de la compagnie me sont affectés.

Nous nous installons la nuit même dans ces deux postes. Celui dans lequel j'essaie de dormir n'a plus de fenêtre. Je peux entendre tout ce qui se passe à l'extérieur, et en premier lieu les obus serbes qui tombent. Je sais que le toit est suffisamment épais pour y résister, mais les civils aux alentours n'ont pas cette chance. Un obus de gros calibre tombe très près. L'explosion est terrible, mais marque la fin du pilonnage. Dans le silence qui suit, j'entends une plainte. C'est une femme qui pleure. Elle va pleurer ainsi toute la nuit sans que nous intervenions. Sur le moment le fait de ne pas être allé à son secours nous paraissait évident. Nous ne savions pas où elle était, la zone était hostile, et nous n'avions pas le droit de pénétrer dans les bâtiments bosniaques. Maintenant, en écrivant ces mots, je suis plus dubitatif. Nuit difficile.

## ■ Les postes

Dès le lever du jour, nous nous attelons à la tâche. Dans chaque poste, nous créons trois emplacements de tir. Chacun doit pouvoir accueillir un tireur, en position confortable, allongé ou assis dans un fauteuil en cuir. Le canon de l'arme ne doit pas être apparent, et l'ouverture de tir est restreinte. En cas de crise, nous plaçons l'équipe complète, mais en temps normal, il n'y a qu'un homme en surveillance, et les deux autres servent de leurres. Nous y plaçons alors un casque bleu et un bâton (pour simuler un canon de fusil) bien apparents. Nous espérons attirer ainsi les coups sur ce poste et repérer le tireur.

Un problème se pose immédiatement. Le casque bleu est comme un gyrophare au-dessus de nos têtes. Je propose donc d'utiliser un couvre-casque vert au moment des tirs. Cela m'est refusé. J'inverse donc le raisonnement et décide de mettre un

fond bleu sur tous les postes de combat, de façon à « noyer » la couleur du casque. On tapisse donc chaque emplacement de tir de drapeaux ONU et de cartons bleus (les emballages vides de nos bricks d'eau). Avec la menace permanente des tirs d'artillerie, la solution de placer les postes sur les toits n'a jamais été sérieusement envisagée.

## 30 secondes chrono

Simultanément à ces travaux, j'ouvre un cahier d'enseignements tactiques, où je note tout ce que nous faisons, nos erreurs et nos réflexions. Fidèle à ma formation, je cherche à traduire ma mission en « effet majeur » simple et clair. Je pose donc comme but à atteindre : « un tir de riposte efficace dans les 30 secondes qui suivent une agression ». Il s'agit au mieux d'atteindre les tireurs, au pire de leur imposer des règles de prudence qui réduisent leur efficacité à zéro. Je cherche à décomposer le processus qui peut me permettre d'atteindre ce résultat, afin d'en optimiser chaque composante.

La séquence est, en fait, assez simple :

- ↳ constater l'agression ;
- ↳ acquérir l'objectif ;
- ↳ décider de la riposte ;
- ↳ riposter ;
- ↳ apprécier l'efficacité de la riposte.

Il s'agit maintenant de gagner du temps sur chaque étape. L'étape 3 (décider de la riposte) a posé des problèmes à de nombreux bataillons. Beaucoup de chefs de corps se réservaient la décision d'ouvrir le feu. Sans juger des motifs de cette décision, il faut constater que cela imposait forcément des délais qui réduisaient considérablement l'intérêt et l'efficacité de la riposte. Le bataillon n'avait pas ce problème, puisque l'appréciation de l'opportunité de l'ouverture du feu était décentralisée jusqu'au plus bas échelon. Vers la fin du mois de juillet, alors que le bataillon était au complet, deux miliciens surgirent sur le pont de Skanderja et « rafalèrent » sur la sentinelle. Le marsouin en faction n'a pas réagi. Cet incident fut donné

à tout le bataillon comme exemple à ne pas suivre. La décision d'ouvrir le feu était donc à l'initiative des tireurs d'élite.

Les autres étapes furent plus délicates à gérer.

## ■ Acquérir les objectifs

Nous avons d'abord cherché à voir nos ennemis, c'est-à-dire les surprendre en « flagrant délit » d'agression. Pour cela, nous avions, en permanence, un tireur en train d'observer face à une direction dangereuse avec la lunette de son arme. La cellule renseignement du bataillon nous a prêté une caméra grossissant plusieurs centaines de fois, et, la nuit, nous avons utilisé des caméras thermiques dans l'espoir de voir des départs de coups. Cette voie s'est avérée rapidement sans issue. Les snipers sont trop bien postés pour être visibles.

Il reste alors le repérage par le son. Or, celui-ci s'avère beaucoup plus complexe que prévu. À l'intérieur du bâtiment, on entend peu les tirs, et à l'extérieur, lorsqu'on est occupé, il est difficile de comprendre ce qui se passe.

Je remarque cependant que nous disposons d'observateurs permanents à l'extérieur de l'enceinte : les sentinelles. J'entreprends alors de coordonner l'action de la garde du site et de la cellule antisniping. Nous adoptons un réseau radio commun, et je demande que les sentinelles signalent le plus précisément possible les agressions. Les personnels du bataillon reçoivent la consigne de transmettre tout renseignement à la garde.

Nous nous heurtons alors à un nouveau problème : les désignations d'objectif par radio, en ambiance de stress, sont des plus imprécises. Il nous faut plusieurs minutes pour comprendre ce que nous annoncent les sentinelles et identifier à peu près d'où viennent les tirs. Il faut donc trouver un moyen de supprimer ces distorsions. Je fais alors appel à un bon dessinateur et lui demande de dessiner tous les alentours du bâtiment de Skanderja, à la fenêtre près. Chaque bâtiment est baptisé d'un prénom, et chaque fenêtre reçoit un numéro.

Je prends un télémètre laser et calcule les distances de tous les bâtiments environnants. Le croquis est ensuite photocopié en de multiples exemplaires et largement distribué, avec une version réduite pour les sentinelles. Ainsi, lorsqu'on entend sur le réseau radio « tir, origine possible Alfred 2 (bâtiment Alfred, fenêtre 2) », l'information est rapide et non déformée. De plus, l'étape 4 (le tir) est facilitée, car j'impose à chaque tireur d'apprendre le croquis par cœur, en particulier les distances des objectifs. Lorsqu'il faut se mettre en position de tir et régler sa lunette, on gagne ainsi de précieuses secondes.

Le système me paraît au point, mais, pourtant, nous sommes toujours incapables de déterminer, parmi les centaines de tirs qui nous entourent ou nous survolent quotidiennement, ceux qui nous sont destinés et d'où ils viennent.

Je trouve la solution dans le manuel du sous-officier de 1949.

## ■ Les phénomènes sonores

Une balle se déplace à une vitesse qui dépasse largement celle du son. Comme tout objet supersonique, cette balle déplace autour d'elle une onde qui provoque un « bang » violent. Ce « bang » ressemble beaucoup à celui d'une détonation. Celui qui ne connaît pas ce phénomène confond systématiquement bang et détonation de départ.

J'apprends ainsi à lire dans les sons. Après un « bang », j'attends le bruit, plus sourd, de la détonation de départ, qui me rejoint à la vitesse du son (330 m/s). J'ai alors la zone de l'origine du tir et sa distance (330 m multipliés par le nombre de secondes entre le bang et le bruit de la détonation). Le « bang » n'indique pas que le tireur est proche, comme beaucoup le croient, mais que la balle est passée assez près. Si, en plus, le « bang » est accompagné d'un sifflement (provoqué par un cône de dépression à l'arrière du projectile), c'est que la balle est passée très près.

Les anciens utilisaient le terme mnémotechnique tac-si-to : tac (bang)-SI (sifflement)-TO (détonation). S'il s'agit d'un tir en rafale, on aura quelque chose dans le genre : tac-tac-tac-si-to.

Pendant la Première Guerre mondiale, la méconnaissance de ce phénomène avait donné naissance au mythe des balles explosives. À Sarajevo, au bataillon d'infanterie n°4, cela a conduit à des confusions pendant six mois, d'autant plus que le paysage urbain trouble les phénomènes avec des échos ou, au contraire, des assourdissements. Quand le reste du bataillon est arrivé, j'ai fait un rapport à ce sujet, mais j'ai dû mal le rédiger car les confusions ont perduré.

## Les statistiques

Jour après jour, le système se perfectionne. Comprenant qu'il est très difficile de prendre un tireur « en flag », et partant de l'hypothèse que les snipers utilisent des postes aménagés, j'essaie de concentrer la surveillance sur des zones précises.

J'analyse les objets percés par les tirs, et en plaçant un fil de fer entre les trous d'entrée et de sortie, j'obtiens grossièrement une direction de tir. Je fais des calculs pour déterminer les angles morts et les impossibilités de tir. Je parviens ainsi à localiser quelques zones probables d'origine des tirs, que nous surveillons plus particulièrement, mais toujours sans succès.

Après l'espace, je me concentre sur le temps. Je fais noter sur une fiche tous les renseignements possibles sur les tirs ennemis : origine probable, calibre et horaire. Je m'aperçois ainsi, statistiquement, que les snipers, qui exercent leur « métier » depuis des mois, ont pris des habitudes. Ils tirent peu la nuit et pendant les horaires de repas. Je fais donc concentrer la surveillance sur les zones probables en fin de matinée et en milieu d'après midi. Nous ne repérons toujours rien.

Je comprends alors qu'il est illusoire d'attendre une belle cible pour ouvrir le feu. Nous décidons de riposter, en aveugle, dans les fenêtres des zones probables d'origine des tirs que j'ai déterminées. Le processus est alors simplifié. Il suffit à une sentinelle ou un observateur d'annoncer que nous sommes agressés et de donner l'origine probable des tirs pour déclencher, dans les secondes qui suivent, une riposte sur le bâtiment

en question. Mes tireurs ont du mal à le comprendre. Déjà très réticents à tirer sans ordre, ouvrir le feu sur des zones vides leur paraît très étrange. Un matin, je suis même obligé d'arracher le fusil d'un tireur pour ouvrir le feu à sa place.

À cet instant, je m'aperçois qu'ils sont épuisés, à rester ainsi en poste jour et nuit. J'entreprends alors de renforcer les effectifs pour permettre aux hommes de prendre plus de repos. Je crée un cours accéléré de tireurs d'élite. L'instruction est purement théorique et s'effectue dans le parking où nous vivons. De toute façon, le tir est très simple, puisqu'il suffit de tirer dans une fenêtre.

## ■ Les mesures passives

La dissuasion par une riposte immédiate ne suffit pas, il faut également réduire les possibilités de tir adverses, et donc ses probabilités de coups au but. Nos containers vides placés tout autour du parking et des accès à la Skanderja gênent considérablement la vision depuis Gorjavica et les maisons au-delà de la rivière, mais le tir est toujours possible depuis les hauteurs qui nous surplombent.

L'ambiance stressante de la nuit nous pose problème. Les sentinelles se plaignent d'être poursuivies par les points lumineux de viseurs laser, mais le pire est d'aller aux w-c « chimiques », qui, faute de places, ont été initialement mis dans la rue. Les trous dans les parois et l'idée que l'on peut se faire abattre dans cet endroit sont des plus déplaisants. Pour cacher nos mouvements nocturnes, je fais installer, de part et d'autre de la rue, des écrans avec les bâches plastique vertes que nous utilisons pour nous protéger de la pluie sur le terrain. Il suffit de se déplacer entre ces écrans pour échapper aux vues. Au matin, nous récupérons nos bâches, trouées.

J'organise aussi régulièrement des patrouilles de nuit autour du site pour vérifier le dispositif de l'extérieur. Je cherche si des miliciens peuvent s'installer près de notre site ou y pénétrer. C'est une mission dangereuse, et nous progressons avec

prudence, avec le maximum de puissance de feu et en liaison avec nos tireurs d'élite en poste. Au cours d'une de ces missions, je suis obligé de franchir un endroit où des enfants ont été pulvérisés par un obus, quelques heures plus tôt. La nuit est assez claire pour savoir que je marche sur des flaques de sang. Un autre fois, je longe les containers. Je m'arrête soudain, saisi par une impression étrange. Je me retourne et me trouve nez à nez avec un voleur caché dans un interstice, entre deux containers. Effrayé, je lève brusquement mon pistolet et lui plaque sur le front. Nous restons quelques secondes comme cela avant que je le chasse.

## ■ Mission : prendre la douche

En intermède, une petite anecdote pour montrer l'ambiance « Fort Apache » dans laquelle nous avons vécu pendant notre installation. Alors qu'en plein mois de juillet nous transpirions sous nos lourds équipements, nous ne disposions que de quelques bricks d'eau par homme pour assurer tous nos besoins. Au bout de quelques jours, sales et barbus, nous avons la possibilité de prendre une douche à PTT Building, le quartier général de l'ONU, au centre de la ville. À ce moment-là, le danger était tel que prendre une douche était devenu une mission de guerre. J'ai donc rédigé un ordre d'opération réglementaire. J'ai activé tous les postes de tireurs d'élite pour nous protéger. Les pilotes des VAB ont ensuite couru jusqu'à leurs véhicules pour les démarrer. Une fois les moteurs chauds, le reste de la section a couru, serviette sous le bras, et a embarqué. Au retour, nous avons effectué le processus en sens inverse. Inutile de préciser qu'en courant en gilet pare-éclats, sous un soleil de plomb et dans la poussière, la douche que nous venions de prendre avait surtout un effet psychologique.

## ■ Le démontage du premier dispositif

Au bout d'une semaine de tâtonnements, nous sommes enfin à peu près au point. Nous avons redécouvert que le combat se déroule avant tout dans le cœur et la tête des hommes.

L'objectif des tireurs n'est pas de détruire le bataillon, mais de saper notre moral et d'entraver notre action. Il n'est donc pas nécessaire pour cela de nous causer de lourdes pertes, une menace permanente suffit. D'un autre côté, ces mêmes tireurs ne souhaitent pas particulièrement mourir. Ils adaptent leur attitude de façon à courir le moins de risques possible. À chaque fois que nous ouvrons le feu efficacement, c'est-à-dire dans la bonne direction, l'agression s'arrête. Cette dialectique finit par aboutir à un équilibre. Ils se contentent de nous harceler, mais sans causer de pertes. De notre côté, nous n'avons certainement abattu aucun sniper pendant cette première semaine, mais nous avons réussi à réduire considérablement le danger.

Un autre aspect est à souligner. Alain Resnais, dans *Mon oncle d'Amérique*, présente une expérience du professeur Laborit. Un rat est placé dans une cellule et reçoit une série de décharges électriques. À l'issue de l'expérience, le rat, hagard, a tous les symptômes d'un stress intense. L'expérience suivante consiste à placer deux rats dans la même situation inconfortable. Dès la première décharge, les rats se jettent furieusement l'un contre l'autre. Une fois libéré de leur cage, les deux rats paraissent dans une étonnante bonne forme. Le fait d'avoir agi, en se battant, leur a permis de surmonter le stress, contrairement au premier rat qui n'avait fait que subir. Dans ce labyrinthe urbain, nous étions aussi comme des rats de laboratoire.

Dans mon bataillon, la politique d'immersion dans la population, la confiance accordée au plus bas échelon dans la décision d'utiliser ses armes et l'action de la cellule antisniping ont évité le sentiment de frustration, si fréquents chez les vétérans de Sarajevo.

Au bout d'une semaine, constatant la fatigue des tireurs d'élite et le niveau très faible de la menace, nous décidons de démonter le dispositif. Durant le mois de juillet, il ne sera remis en place que le 17, pour protéger l'arrivée du gros du bataillon.

## ■ La deuxième campagne d'antisniping

Le 1<sup>er</sup> octobre, un mécanicien est blessé au ventre sur le parking de Skanderja. Le chef de corps décide de réactiver un dispositif antisniping, dont l'organisation m'est confiée. Je ne procède pas de la même façon qu'en juillet, car certains paramètres ont changé :

- ↳ un des postes, devenu un bureau, n'est plus disponible ;
- ↳ je dois coordonner mon action avec d'autres unités, dont une n'appartient pas au régiment ;
- ↳ nous disposons désormais d'armes beaucoup plus efficaces que le FRF 2 : le VAB, équipé d'un canon de 20 mm (VAB C<sub>20</sub>) et le fusil américain Mac Millan, au calibre énorme de 12,7 mm.

VAB C<sub>20</sub> et Mac Millan possèdent deux caractéristiques essentielles dans ce genre de combat : ils sont très précis jusqu'à 1 000 m, et surtout ils percent les murs. J'organise donc mes cellules autour d'eux, et les fusils FRF 2 sont laissés à l'armurerie. Un VAB C<sub>20</sub> est placé, en poste mobile, face aux hauteurs, et une équipe Mac Millan s'installe dans une ancienne salle de jeu de casino, face à Gorbavica et à la rivière. Nous disposons d'une lunette astronomique grossissant 60 fois. Pour le reste, je reprends l'organisation de juillet.

Je me rends à l'endroit où le soldat a été touché et je me mets dans la position exacte où il était lors de sa blessure. J'utilise les faisceaux laser d'un télémètre pour simuler les trajectoires possibles du tir. Je parviens ainsi à déterminer que le tir ne pouvait provenir que du cimetière juif, sur les hauteurs à quelques centaines de mètres de nous. J'ordonne à l'équipe Mac Millan de surveiller cette zone. Par un hasard extraordinaire, à peine trente minutes plus tard, mon observateur y voit un milicien surgir d'un poste de combat et tirer sur eux. La rafale de kalachnikov traverse les vitres du casino et frappe la grande « roue de la fortune ».

La riposte est immédiate et la détonation du Mac Millan est tellement impressionnante à l'intérieur de la pièce que je crois qu'un obus vient de tomber à proximité. Mon tireur envoie un

projectile perforant et explosif (60 éclats) qui détruit le poste hostile.

Peu après, j'organise une patrouille jusqu'à la zone sur laquelle nous avons tiré. J'y rencontre des soldats bosniaques, alors que je croyais la position tenue par les Serbes. Nous nous regardons hypocritement. Ils sont furieux en me voyant. Je les salue et me replie sur la Skandreja. En tirant depuis la ligne de front, ils voulaient sans doute que nous ripostions sur les Serbes. Tactique aussi classique que celle consistant à tirer au mortier à partir de positions collées au bâtiment principal du bataillon, afin de provoquer des tirs d'artillerie serbes sur nous.

Afin de faire durer mon dispositif, et constatant le très faible niveau de menace nocturne, je décide de concentrer la surveillance sur les « espace-temps » les plus dangereux et de démonter le dispositif au coucher du soleil. Cela nous a permis de tenir plus d'un mois, mais cela a failli également nous coûter cher.

## ■ L'affaire de la soupe

Une nuit d'octobre, un capitaine me déclare s'être fait tiré dessus, alors qu'il traversait la plate-forme à côté du casino. Pour lui, les tirs venaient du bâtiment jouxtant notre parking. Je fonce au casino avec un tireur d'élite. Pendant que celui-ci installe la lunette de nuit sur son fusil FRF 2, je balaye le bâtiment avec mes jumelles à intensification de lumière. Le coin droit de ma jumelle est alors ébloui par une rafale. Je me fixe tout de suite sur la fenêtre d'où sont partis ces coups. Le tireur a disparu, mais la pièce est éclairée. Nous attendons alors qu'il se présente à nouveau pour l'abattre. À la place, c'est une jeune femme qui apparaît avec une soupière et qui installe le couvert. Quelques minutes plus tard, un enfant vient tourner autour de la table et goûter la soupe. Cinq minutes encore, et un homme, en civil, entre dans la pièce. Après avoir lui aussi goûté la soupe, il s'accoude à la fenêtre et fume une cigarette en regardant le parking du bataillon.

Que faire ? Est-ce le tireur ? Puis-je abattre froidement un civil désarmé, qui plus est devant sa femme et son fils ? Après quelques instants d'intense réflexion, j'ordonne au marsouin de tirer dans le mur au dessus de la tête de l'homme, afin de délivrer un « signal fort ». L'homme se précipite dans la pièce et éteint la lumière. Nous restons en surveillance un long moment, mais l'incident s'arrête là. Le lendemain matin, l'homme est venu se plaindre de notre agression.

## ■ Un coup au but

Le dispositif est maintenu en place et fonctionne plutôt bien, puisque chaque agression entraîne une riposte immédiate. Par notre agressivité et notre politique de présence auprès de la population, nous avons considérablement réduit la menace d'origine bosniaque. Un raid de la police, qui élimine Caço, y met fin complètement (c'est le père de l'enfant égorgé par Caço qui aurait mené ce raid). Les agressions proviennent désormais de Gorbavica, le nid de snipers serbes. Nous tirons à plusieurs reprises sur le bâtiment principal, y compris par des rafales d'obus de 20 mm, sans qu'il soit possible de déterminer le résultat, mais, à chaque fois, l'agression cesse. Une fois, cependant, un officier de liaison serbe à PTT Building a avoué que nous leur avions abattu un homme, sans que cela l'émeuve d'ailleurs particulièrement. J'offre une bière au tireur d'élite qui a réussi ce coup au but. La menace serbe tombe très bas à partir de novembre, et le dispositif antisnipers est définitivement démonté.

Quand j'étais enfant, la conquête de la lune occupait le petit écran et mon imagination. Un jour, j'ai vu un reportage de la Nasa montrant une série de décollages de fusées complètement ratés. Le reportage se terminait ainsi : « Vous comprenez, maintenant, pourquoi nous savons lancer des fusées. » Lorsque je me creusais la tête pour trouver une parade au harcèlement que nous subissions, j'ai repensé à ce petit film. L'élaboration d'un système tactique, aussi simple soit-il, obéit souvent au principe de l'échec initial suivi de nombreux tâtonnements. ■

## ■ **SYNTHÈSE** MICHEL GOYA

Le sniper est l'arme de dissuasion du pauvre et une menace particulièrement difficile à contrer. L'objet de cet article est d'étudier le cheminement intellectuel d'un officier d'un bataillon de Casques bleus, présent à Sarajevo, de juillet 1993 à janvier 1994, face à ce problème tactique. Il décrit un processus expérimental et dialectique, fait d'essais et d'erreurs, dans un contexte de danger permanent jusqu'à l'obtention d'une solution considérée comme satisfaisante. ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.





IVAN MOREL

## « L'HYPER CONSCIENCE » DU CHEF MILITAIRE : MOTEUR OU FREIN POUR L'ACTION ?

LIEUTENANT AU 27<sup>E</sup> BATAILLON DE CHASSEURS ALPINS, D'AOÛT 2002 À AOÛT 2005, J'AI COMMANDÉ LA 3<sup>E</sup> SECTION DE LA 4<sup>E</sup> COMPAGNIE PENDANT TROIS ANS. LORS D'UNE PROJECTION DU BATAILLON EN CÔTE D'IVOIRE, D'OCTOBRE 2003 À FÉVRIER 2004, DANS LE CADRE DE L'OPÉRATION « LICORNE », VIVANT EN POSTE ISOLÉ PENDANT QUATRE MOIS, MA SECTION A REMPLI DES MISSIONS TRÈS DIVERSES DANS UN CADRE GÉNÉRAL DE « CONTRÔLE DE ZONE ».

Missions extraordinaires, où la responsabilité du chef de section prend sa pleine valeur, à la mesure de l'autonomie dont il jouit. Missions complexes dans un contexte de gestion de crise, où la recherche délicate de l'équilibre entre action et réflexion s'impose comme une nécessité. « L'hyper conscience » qui en résulte nécessairement est constitutive des responsabilités qu'exerce le chef militaire en opération ; il peut se laisser submerger par celle-ci, où tout autant la rechercher. En le détachant par moment du cœur de l'action, elle peut engendrer incertitudes et hésitations, ou au contraire donner les clés nécessaires à des prises de décision justes et équilibrées, gages d'efficacité accrue pour l'action collective.

Un exemple : début janvier 2004, cela fait maintenant trois mois que ma section est en Côte d'Ivoire. Après avoir été détachée au profit d'un escadron du 4<sup>e</sup> régiment de chasseurs pendant deux mois et demi, sur un poste situé à l'entrée nord de la zone de confiance<sup>1</sup> section, elle reçoit l'ordre, dix jours plus tard, de quitter sa zone, de démonter son poste et de relever la 3<sup>e</sup> section sur sa position, pour reprendre en compte sa mission de contrôle de zone. Le poste de la section se situe dans un village qui compte environ 10 000 habitants, appartenant à cinq ethnies différentes. La zone à contrôler est de 600 km<sup>2</sup>, avec une vingtaine de villages de taille plus ou moins importante, et un axe nord-sud principal. Cet axe relie notre village

1. La zone de confiance sépare la Côte d'Ivoire d'ouest en est sur une distance d'environ 50 km. Il est interdit aux Forces nouvelles comme aux FANCI en armes.

à une importante garnison des Forces nouvelles située à 15 km plus au nord. Forte d'environ 300 hommes, cette garnison est à trois kilomètres au nord de la zone de confiance.

Le 27 janvier 2004, vers 17 h 30, des rafales d'armes automatiques sont entendues depuis le poste de la section. Quelques minutes plus tard, un transporteur de bois venant du nord nous relate que trois hommes en tenues civiles, armés de fusils d'assaut AK47, seraient en train de commettre des exactions dans un village situé à 3 kilomètres au nord de notre poste, sur l'axe principal. Ce village est en zone de confiance, et la décision est prise d'intervenir avec 2 groupes ; le troisième groupe reste quant à lui au poste de la section, dont la sécurité est assurée en permanence par un groupe, de jour comme de nuit. À notre arrivée dans le village, des habitants nous indiquent que les trois hommes se sont enfuis vers le nord par la brousse. La nuit tombe, et les chances de les retrouver en tentant de les poursuivre en brousse sont presque nulles. Je décide donc de mettre en place des postes de surveillance, 5 km plus au nord, sur l'axe principal nord-sud et sur un axe secondaire parallèle au premier. Si les hommes armés sont, comme je le pense, des éléments incontrôlés des Forces nouvelles, ils devraient tenter de quitter la zone de confiance, où ils n'ont pas le droit de se trouver, et de rejoindre leur garnison en empruntant les axes importants et non les pistes de brousse, qui sont impraticables de nuit pour ceux qui ne sont pas originaires de la zone. Je m'installe aux entrées sud d'un village avec un groupe, aux abords de l'axe principal, qui n'est autre qu'une piste en latérite autorisant la circulation de tout type de véhicule ; bordée de hautes herbes à éléphants, elle est plongée dans l'obscurité la plus totale. Au bout d'une demi-heure, une dizaine de personnes et trois véhicules ont été discrètement contrôlés. Une autre personne s'approche en venant du sud, elle n'est pas armée. Elle s'enfuit en courant vers le nord lorsque l'on tente de la contrôler. Ayant assisté de loin à la scène, les villageois interceptent l'individu. Quelques-uns qui étaient présents dans le village où se sont déroulées un peu plus tôt les exactions affirment reconnaître en lui un des trois hommes armés. Une cinquantaine de personnes particulièrement vindicatives s'attroupent autour de l'individu. Certains réclament qu'on le pendre immédiatement. La situation exige une décision rapide,

quant à l'attitude que nous devons adopter. Pourtant, je ressens la nécessité de m'extraire en pensée de la confusion ambiante pour analyser ce cas de figure que je n'avais pas envisagé au préalable. Cette réaction de recul semble s'imposer à moi, et paraît presque contre nature au regard des événements. Dois-je faire prendre des risques à mes hommes en récupérant un individu au milieu d'une population plus qu'agitée, alors que celui-ci n'a pas voulu se soumettre à notre contrôle, ayant certainement des choses à se reprocher ? Puis-je laisser une personne seule être tabassée puis lynchée par une foule qui l'aurait prétendument reconnue, alors même que c'est notre poste de surveillance qui a révélé sa présence aux villageois ? La présomption d'innocence serait-elle pour nous une donnée à géométrie variable, selon le contexte dans lequel on se trouve ? La force *Licorne* que nous représentons peut-elle rester inactive devant un tel déchaînement de violence et un simulacre de procès populaire, alors que notre intervention vise justement à juguler les expressions désolantes de la violence humaine ? Pour la crédibilité de notre action dans la zone, et le refus absolu de céder à l'engrenage de la violence sous toutes ses formes, il nous faut intervenir. L'individu est extrait de la foule et mis à l'écart. S'il fait partie des trois hommes armés que nous recherchons, il doit savoir où se cachent les deux autres et leur armement, qui représentent encore pour nous et les populations une menace. Il jure pourtant ne pas être au courant de cette histoire, et qu'il revenait des champs quand nous l'avons interpellé ; surpris, il aurait pris peur et se serait enfui en croyant avoir affaire à des racketteurs. Sa figure porte la trace des coups reçus lors de l'arrestation par les villageois, et fait peine à voir. Je suis proche de croire à une méprise de la part des villageois. Après l'avoir fouillé, on retrouve cependant des munitions d'AK47 dans ses poches. Il avoue alors spontanément qu'il est de ceux qui ont commis des exactions dans le village voisin. Sa facilité initiale à mentir et à jouer la victime innocente offensée apparaît comme scandaleuse, au vu des exactions commises auparavant. J'aurais maintenant envie d'en savoir plus sur l'endroit où se trouvent les hommes qui l'accompagnaient. Pourtant, une fois encore, je ressens la nécessité de m'extraire de l'action et de cet interrogatoire. Non pas pour analyser une situation jamais envisagée, mais au contraire

parce qu'elle m'en rappelle d'autres déjà étudiées. J'ai l'impression d'avoir déjà lu ou entendu raconter cette scène. Je sais alors le mécanisme qui est en train de se mettre en place et comprend l'attitude qu'il me faut désormais adopter. Le soir même, je n'en saurai pas plus sur les deux comparses en fuite et leur armement. Ramené au poste de la section, l'individu sera interrogé le lendemain par l'officier de police judiciaire togolais de notre zone. Il n'y a pas eu d'exactions similaires dans notre zone dans les jours qui suivirent.

Mais, si une conscience aiguë de la complexité de la situation a permis en l'occurrence de la dominer, elle est inséparable d'une « hyper conscience » couvrant tous les aspects de l'engagement, véritablement problématique et pourtant seule capable de donner à l'action sa pleine efficience.

Ainsi, le conflit qui sévit en Côte d'Ivoire depuis maintenant quatre ans n'est pas, loin s'en faut, la préoccupation première de nos compatriotes. (Cette observation n'est pas le fruit d'une amertume ressassée du chef militaire, mais plutôt une observation réaliste qui ne peut manquer d'être faite). Ce sont pourtant ces mêmes compatriotes, qui par l'intermédiaire de nos responsables politiques, ont souhaité que la France intervienne militairement en Côte d'Ivoire. Ils ont donc accepté que des Français, engagés au service de la Défense, assument des missions délicates et risquent parfois leur vie pour que la paix revienne dans ce qu'on appelait il y a peu « la perle de l'Afrique ». On peut se désintéresser du soutien populaire, si l'on considère que la maîtrise de la violence par la force est une affaire qui ne concerne que les armées et les forces de police ; ils ont reçu cette mission et s'entraînent au quotidien pour maintenir cette aptitude à son plus haut niveau. Ce serait commettre une grave erreur, car à l'inverse des mercenaires ou des milices fanatiques, nous ne pouvons envisager l'usage de la force que lorsqu'il a été légitimé par la nation, dont les forces armées sont l'émanation.

Avons-nous alors le droit d'exposer la vie de nos hommes au service d'une France qui semble bien peu s'intéresser à l'opération à laquelle elle leur demande pourtant de participer ? Dans la phase qui précède l'engagement opérationnel, nos

hommes, militaires professionnels, sont accaparés par les préparatifs matériels de la mission et sont conscients que l'intervention armée est une des finalités de leur métier. Les interrogations sur le sens de la mission ne viendront que plus tard, une fois qu'ils seront impliqués dans l'action, sur le théâtre des opérations. Les réponses à ces questionnements ne pourront être apportées par le chef militaire qu'à la condition qu'il ait eu préalablement conscience de ces difficultés, qu'il s'y soit confronté avec sa culture et son intelligence, et qu'il ait choisi de les assumer pleinement, comme partie intégrante des responsabilités qui lui ont été confiées. Cette réflexion préalable du chef est d'autant plus indispensable que, si la vie de ses hommes n'est que rarement mise directement en danger, leur équilibre social et familial est quant à lui très souvent menacé par ces missions qui sont parfois source de tensions chez leurs proches, toujours source d'inquiétude.

Après s'être interrogé sur les raisons qui prévalent à la mission qu'il va mener avec ses hommes, le chef de section ne peut se passer d'envisager les objectifs qui seront poursuivis au cours de cette mission. Dans un contexte de « guerre traditionnelle », les acteurs et les enjeux du conflit sont relativement simples à définir ; la situation est beaucoup plus complexe lorsqu'il s'agit d'une intervention armée dans le cadre de la gestion de crise. Les États-Unis ne s'y trompent d'ailleurs pas quand, pour communiquer sur leurs interventions en Afghanistan ou en Irak, ils évoquent le concept de « war against terrorism », et non celui de résolution de crise. Pour les soldats, comme pour le peuple américain, la sémantique tient une place fondamentale pour la légitimité de l'intervention armée. L'art de la politique n'est-il pas de proposer des réponses simples aux problèmes les plus complexes, et d'y faire adhérer la majorité d'une population ? En Côte d'Ivoire, le contexte est clairement celui d'une crise, avec sa multiplicité d'acteurs et d'enjeux locaux, régionaux ou nationaux. De Marcoussis à Pretoria, en passant bien sûr par Abidjan, véritable nœud géopolitique du problème ivoirien, le chemin qui mène à la sortie de crise paraît bien tortueux et mal aisé, et la tentation de considérer de manière globale l'intervention militaire comme relativement inefficace est réelle. La conscience de ces facteurs limitants

permet de mieux identifier l'objectif prioritaire de nos unités sur le terrain : la protection des populations civiles en butte à la violence armée. Pour cela, il s'agit de faire respecter les accords signés et de redonner la primauté à la part d'humanité qu'il y a en chacune des forces en présence.

Au cours de la préparation à une intervention opérationnelle, le chef militaire se retrouve également confronté à une interrogation cruciale : suis-je prêt individuellement et sommes-nous prêts collectivement à agir en situation difficile ? Cette question capitale trouve une partie de sa réponse dans les actions quotidiennes menées pour l'amélioration des capacités individuelles et collectives, et son réel accomplissement dans l'engagement opérationnel lui-même. Elle justifie l'impérieuse nécessité d'un entraînement régulier, réaliste, et de l'établissement puis du maintien d'un esprit d'équipe très développé. Si le chef doit avoir une claire conscience du niveau de ses hommes et de son unité, il ne peut se permettre de cultiver des états d'âme ou des regrets quant aux lacunes techniques ou tactiques qui auraient pu être comblées et qui ne l'ont pas été avant le départ, faute d'organisation aléatoire ou de gestion approximative des priorités. Ces sentiments teintés de pessimisme auraient des conséquences particulièrement néfastes dans la conduite de l'action.

Ainsi, de l'hyper conscience du chef militaire au cours de la phase préparatoire à un engagement opérationnel naissent des questionnements et des doutes légitimes. Ils sont salvateurs s'ils le font réfléchir à nouveau sur les choix qui ont prévalu à sa décision d'exercer le métier des armes en tant que meneur d'hommes, et lui permettent de renouveler son engagement personnel de manière plus forte et plus sûre, gage évident d'une efficacité collective accrue.

Immergé pendant quatre mois dans un théâtre d'opérations, le chef militaire est sans cesse confronté à la réalité du terrain et à des situations très diverses, qui nécessitent de sa part des prises de décision rapides et des interventions indiscutables. Dans l'action, son recul sur les événements et sur les situations qui lui sont données à vivre peut être source d'inhibition ou d'erreur d'appréciation. Mais il peut également être le facteur déterminant d'une action collective réussie.

Un chef d'entreprise performant doit être capable d'apprécier convenablement une situation socio-économique, d'anticiper ses variations futures et de donner des orientations permettant à la structure qu'il dirige de répondre aux défis à venir. Un bon joueur d'échecs joue avec plusieurs coups d'avance, tout en envisageant les multiples combinaisons possibles pour son adversaire. Un chef militaire doit également pouvoir imaginer toutes les menaces que font peser sur son unité les différentes situations auxquelles il se trouve confronté, et ainsi prévoir les modes de réaction les plus appropriés. Cette conscience exacerbée du danger, qu'il se doit de cultiver, risque de le pousser à surestimer certains dangers objectifs, le rendant trop prudent, voire frileux dans l'action. Dans le nord de la Côte d'Ivoire, sous contrôle des Forces nouvelles, comme dans le sud, contrôlé par les FANCI<sup>2</sup> fidèles au président Laurent Gbagbo, de nombreux *check points* sont installés sur les axes principaux et aux entrées des villes et des villages ; ils sont censés permettre le contrôle des éventuelles infiltrations ennemis, et sont surtout des péages très efficaces pour l'entretien matériel des forces armées de part et d'autre. Ils sont bien sûr également les signes ostensibles de la mainmise qu'ils exercent sur leurs zones respectives. Les éléments de la force *Licorne*, qui sont installés à la fois en zone de confiance et au sud ou au nord de celle-ci, empruntent très régulièrement les axes sur lesquels sont installés ces *check points*. L'attitude des soldats qui arment ces points de contrôle vis-à-vis des éléments de la force *Licorne* peut beaucoup varier, allant de l'indifférence à la franche hostilité, en fonction de la situation géopolitique du pays, de leur humeur du moment ou de leur taux d'alcoolémie. Ils peuvent représenter une menace réelle pour ceux qui se retrouveraient « englués » avec leurs véhicules entre barrières, chicanes, herses, et soldats armés aux réactions imprévisibles. Quelles réactions adopter lorsque certains soldats tenant ces *check points* désignent ostensiblement nos hommes et leur montrent qu'ils leur trancheraient volontiers la gorge ? Des hommes de l'opération *Licorne* sont morts à cause de « balles perdues », alors qu'ils étaient en train de franchir un de ces points de contrôle. Face à cette menace très mouvante, la décision peut être prise de limiter les déplacements et les patrouilles, pour ne pas exposer de manière inconsidérée la vie de ses hommes. Envisager le

---

2. Forces armées nationales de Côte d'Ivoire.

pire est nécessaire pour le chef, mais doit-on pour autant se résigner à ne plus contrôler certaines zones et, de fait, à ne plus porter assistance à des populations civiles menacées par des exactions ? A contrario, l'hyper conscience de certains dangers peut entraîner l'adoption de postures trop agressives de la part du chef militaire, favorisant ainsi l'escalade de la violence. Confronté à des comportements irrationnels, l'inconscience du danger est parfois considérée comme une forme de courage, et le fait d'envisager toutes les menaces liées à celui-ci comme un facteur limitant à l'action. Analysé de manière rationnelle, le courage de David allant défier Goliath avec une fronde recèle à n'en pas douter une part certaine d'inconscience. La prise en compte des menaces qui pèsent sur une unité ne doit pas briser l'élan nécessaire à ses actions.

Sensible aux risques qu'il fait courir à son unité, dont celui, heureusement exceptionnel, de perdre la vie, le chef militaire peut être tenté de considérer son action au travers du prisme déformant du mythe de l'engagement ultime. Cela fait peser sur lui un vrai danger de sclérose intellectuelle, entraînant une incompréhension des buts poursuivis par les autres organismes internationaux qui oeuvrent dans les pays en guerre ou en proie à l'instabilité. Conscient qu'il agit aux fondements de la crise lorsqu'il tente avec ses hommes d'opposer une force maîtrisée à la violence humaine, le chef militaire peut être amené à considérer comme de doux utopistes ces organismes qui se déplacent dans des zones ravagées avec des véhicules qui arborent le slogan et le logo « *no weapons* », surtout lorsque cela se double d'une attitude de défiance vis-à-vis des militaires français ou de l'ONUCI<sup>3</sup>, qui de fait portent des armes. L'incompréhension mutuelle tend à se développer quand chacune des parties en présence considère son action comme la seule vraiment digne d'intérêt. Pourtant, les uns comme les autres sont là pour apporter des solutions à un pays en crise et soulager des populations qui ne peuvent que subir les conséquences dramatiques de cette instabilité. Cette défiance réciproque doit être dépassée par une mutuelle ouverture intellectuelle et humaine, qui permet de réaliser que les champs d'action de chacun sont très différents, même s'ils se situent dans la même zone géographique, et qu'ils sont à l'évidence complémentaires.

3. Organisation des Nations unies en Côte d'Ivoire.

Pour commander ses hommes en opération avec la plus grande efficacité, il faut les connaître de manière approfondie, avoir conscience de leurs capacités et de leurs limites. Cette connaissance permet l'établissement d'une relation de confiance forte entre le chef et celui qui sert sous ses ordres. Elle est indispensable pour que les missions qui sont confiées aux uns ou aux autres aient une probabilité de réussite la plus élevée possible, et que les agissements individuels et collectifs soient en cohérence avec l'esprit et la lettre des ordres donnés. Cependant, en cultivant une clairvoyance indispensable sur les limites de certains de ses subordonnés, le chef peut être amené à émettre des doutes sur l'existence de capacités qui pourtant leur ont déjà été reconnues, à sous-estimer leurs facultés d'adaptation et leur réactivité. De ce fait, il choisira de ne plus leur confier certaines missions, perdant ainsi le bénéfice d'une partie des ressources humaines qui lui ont été confiées. Entre une confiance aveugle, relevant parfois de l'inconscience, et une méfiance systématique liée à une hyper conscience quasi pathologique, le chef doit trouver sa voie dans les méandres d'une humanité aux multiples facettes et aux contours qui peuvent être les plus inattendus.

Dans le tumulte quotidien d'une vie en poste isolé, au cours d'un engagement opérationnel, le chef de section ne doit pas redouter la solitude. Il doit même rechercher ponctuellement des moments d'ermitage intellectuel, habités d'une hyper conscience nécessaire. Ces moments ne sont pas synonymes de fuite de l'action en cours ; ils permettent au contraire une salutaire prise de conscience.

Il n'y a rien de plus dramatique pour un chef militaire qu'une solitude inhabitée. Son action doit être mue par une appréciation de la situation la plus clairvoyante possible, par des principes éthiques et une réflexion approfondie sur le sens de son engagement, plus spécialement encore dans le contexte des crises actuelles. Le recours à la force armée, ou l'éventualité de son utilisation ne doit servir qu'à un seul objectif : maintenir le niveau de violence à son plus bas niveau. La confrontation directe avec la mort, concept bien abstrait aujourd'hui, permet de s'inscrire en faux par rapport au laisser-aller permissif qu'induit l'aphorisme simpliste « nous sommes tous des morts en sursis ». Dépasser cette évidence, c'est considérer que la

finitude de notre nature humaine lui donne au contraire une valeur indéfinissable. Dans un contexte de crise, on expérimente dans des proportions incroyables la malignité de l'homme et on redécouvre tout autant que sa plus grande richesse réside en son humanité. René de Naurois exprime remarquablement ce dilemme philosophique<sup>4</sup> : « La guerre est destruction, et voilà pourtant qu'elle est déjà une occasion de construire, réparer, œuvrer de façon très positive. » La violence est au cœur de la nature humaine, tout comme le sont également l'altruisme et la capacité de dépassement de soi. On peut regretter que les sujets concernant la Défense ne soient pas de ceux qui intéressent le plus nos contemporains, tout comme se réjouir que ce ne soit pas leur préoccupation première, preuve que la guerre ne gronde plus à nos frontières ; cette paix chèrement gagnée face aux idéalistes totalitaires est également le fruit le plus remarquable de la construction européenne. Passer tout cela sous silence serait faire preuve d'une amnésie collective bien irresponsable.

Si la réflexion croisée est indispensable au chef militaire avant et pendant l'action, elle n'est pourtant pas toujours cultivée avec une grande assiduité, faute de temps et d'une certaine fausse modestie, forme d'orgueil qui tente de taire son nom. Pourtant, l'hyper conscience du chef, partagée avec ses hommes, expliquée convenablement et de manière adaptée, permet à chacun d'accéder à une autonomie responsable, gage d'une plus grande efficacité dans l'action. Une hyper conscience nourrie par la réalité des choses et par la réflexion, permet à tous d'exprimer leur pleine verticalité, d'être des hommes debout.

Mal vécue, l'hyper conscience peut être un frein à l'action, en induisant une distance trop importante entre la réalité des problèmes posés par une situation particulière en opération et les analyses préalables aux solutions envisagées par le décideur. Assumée convenablement, elle permet de canaliser la réflexion et favorise la mise en œuvre d'actions pertinentes. En tant que chef militaire impliqué dans un engagement opérationnel, il faut s'efforcer d'agir avec enthousiasme et humilité : sans engagement réel et concret, il ne peut y avoir de bonne compréhension de la situation ; sans recul, il ne peut y avoir de bonnes décisions. ■

---

4. René de Naurois, *Aumônier de la France libre*, Perrin, 2004.

## SYNTHÈSE IVAN MOREL

La prise en compte de l'ensemble des paramètres de l'action militaire, toujours complexe, se traduit par une sorte d'« hyper conscience » de la part du chef. Mais elle peut se révéler un frein à l'action, lorsqu'elle induit une distance trop importante entre la réalité des problèmes posés par une situation particulière et les analyses préalables aux solutions envisagées par le décideur. Assumée convenablement, elle permet de canaliser la réflexion et favorise la mise en œuvre d'actions pertinentes. ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.





CHRISTIAN RAPHEL

## DÉCIDER SOUS ÉMOTION !

DEPUIS LE XVII<sup>E</sup> SIÈCLE, LE RATIONALISME ET L'EXALTATION DES SCIENCES ONT ÉTÉ ET SONT ENCORE LES MOTEURS DES GRANDS COURANTS DE LA PENSÉE PHILOSOPHIQUE. CONVAINCUS QU'ILS VENAIENT DE SORTIR D'UNE LONGUE PÉRIODE D'OBSCURITÉ ET D'IGNORANCE, ET QU'ILS ENTRAIENT DANS UN NOUVEL ÂGE ÉCLAIRÉ PAR LA RAISON, LA SCIENCE ET LE RESPECT DE L'HUMANITÉ, LES RATIONALISTES N'ONT ACCORDÉ DE VALEUR QU'À LA PENSÉE CLAIRE, LOGIQUE ET MÉTHODIQUE. « IL VAUT MIEUX, ÉCRIT DESCARTES, NE JAMAIS CHERCHER LA VÉRITÉ QUE DE LE FAIRE SANS MÉTHODE. »

Descartes définit ainsi la raison d'un point de vue général et abstrait, comme la faculté de penser qui permet à l'homme de bien juger et de distinguer le vrai du faux. Selon les tenants de la philosophie des Lumières, la raison est une puissance stable et organisée, c'est un système de principes appartenant à la nature même de l'homme en lui ouvrant l'accès à la vérité et au bien, et en s'opposant à la superstition et au fanatisme. Comme l'a écrit Victor Hugo : « L'instinct, c'est l'âme à quatre pattes, la pensée, c'est l'esprit debout. »

L'apogée moderne de la conception rationaliste de la pensée humaine est contemporaine de la naissance de la cybernétique et de l'intelligence artificielle, avec l'émergence des sciences de l'information, pour lesquelles le cerveau est un assemblage de modules différenciés doués de capacités de traitement, à l'image des microprocesseurs. Métaphore, et même croyance, qui a conduit à la fin des années 1980, début des années 1990, à imaginer que l'on pouvait construire un modèle logiciel du décideur militaire !

Pourtant, superstition, fanatisme, irrationalisme, aveuglement, autant d'antonymes du bon sens et de la raison qui envahissent le quotidien des individus et des sociétés. Écouter et observer le monde suffisent à constater l'extrême prégnance des comportements irrationnels, excessifs, décalés, incongrus, sortant tout simplement du cadre de la raison et du juste milieu.

« L'irrationalisme ne cesse de s'aggraver, écrit Henri Lefebvre. La moindre enquête sur la vie réelle des gens révèle le rôle des cartomanciennes, des sorciers et rebouteux, des horoscopes<sup>1</sup>. »

Depuis quelques années, les progrès de la neurobiologie et la neuropsychologie apportent un regard novateur, voire révolutionnaire, sur les mécanismes de la pensée humaine. Aujourd'hui, un faisceau d'éléments démontrent que le raisonnement, la prise de décision et les comportements passent obligatoirement par une empreinte émotionnelle et affective. L'émotion est un état de conscience complexe qui peut s'accompagner de manifestations physiologiques, lorsqu'elle est intense, comme par exemple l'accélération du rythme cardiaque et de la respiration ; c'est également un processus dont la coloration affective peut être la joie, le bonheur, la surprise, la peur, le dégoût, la tristesse ou la colère. Ainsi, la psychiatrie, qui s'est longtemps confinée dans l'émotion et le ressenti, explore aujourd'hui la cognition, c'est-à-dire la pensée rationnelle ; de la même manière, la neuropsychologie, qui s'est longtemps cantonnée dans le domaine de la cognition, a découvert l'importance de l'émotion, toujours classée par les philosophes dans les états affectifs à côté des passions et des sentiments.

Ainsi, lorsque Camus écrit : « La logique des passions renverse l'ordre traditionnel du raisonnement et place la conclusion avant les prémisses<sup>2</sup> », on comprend tout le décalage entre, d'un côté, l'irrationalité patente et dominante qui caractérise les individus et les sociétés, et de l'autre, le regard désincarné d'un rationalisme de pensée, conviction d'un petit nombre qui considère toujours l'homme doué d'un esprit capable de systématiser ses connaissances et ses conduites, et d'établir des rapports vrais avec le monde et la réalité.

Un des auteurs princeps de ces données nouvelles en neurosciences est Antonio Damasio<sup>3</sup>, qui a montré sous un jour nouveau l'importance structurante des émotions dans les prises de décision définies jusqu'alors comme des actes purement rationnels. Deux cas cliniques ont particulièrement suscité la réflexion de Damasio. Le premier, Elliott, est un cadre commercial brillant, la trentaine. Après avoir été opéré d'une

1. Henri Lefebvre, *La Vie quotidienne dans le monde moderne*. Paris, Gallimard, coll. Idées, 1968.

2. Albert Camus, *L'Homme révolté*. Paris, Gallimard, 1951.

3. Antonio Damasio, professeur et neurologue à l'université de l'Iowa, dont les recherches intéressent la neurobiologie de l'esprit, spécifiquement les émotions et la prise de décision.

tumeur cérébrale dans la région frontale du cortex, il alla de désastres professionnels en désastres affectifs. Devenu incapable de planifier ses activités et de faire des choix qui lui étaient autrefois familiers, il s'empêtrait dans des atermoiements interminables avant de prendre des décisions. Sa vie ne semblait être guidée que par le hasard, puisqu'il était même incapable de tenir compte des conséquences de ses actes pour faire évoluer des décisions ultérieures. Le second, Philéas Gage, a rendu Damasio célèbre dans un livre au titre évocateur, *L'Erreur de Descartes*, dans lequel il présente l'histoire de cet ouvrier mineur qui, en manipulant une charge explosive, s'est grièvement blessé avec une barre à mine qui a pénétré le cerveau et lésé la région frontale du cortex. Dans les mois et les années qui ont suivi, il devient asocial, violent, instable, et présente les mêmes troubles décisionnels, émotionnels et comportementaux qu'Elliott. Dans les deux cas, la zone altérée du cortex frontal latéral se révèle être un des lieux privilégiés de régulation des émotions.

Comme le souligne Roger Gil<sup>4</sup>, loin d'être le fardeau de la raison, l'émotion devient la direction assistée, l'auxiliaire de la raison. C'est le cortex frontal qui permet, en présence de telle ou telle situation, d'activer les représentations somatiques qui lui sont associées en connectant cette situation aux souvenirs émotionnels. L'enjeu de cette hypothèse est de taille : il s'agit en fait de hisser l'émotion au rang de la raison, il s'agit même de dire que tout raisonnement reste stérile s'il ne s'appuie pas sur l'émotion, et que c'est bien l'émotion qui permet de mettre la raison en action. L'émotion a ainsi en quelque sorte été restaurée dans sa dignité et dans sa fonctionnalité. Elle n'est plus cette force qui ne sait qu'être aveugle et troubler l'âme, elle est devenue la force dont les vibrations permettent à chacun de dire et d'agir dans le monde. Elle est une force de création.

Le traitement émotionnel et affectif des informations en provenance de l'extérieur comme de l'intérieur du corps se fait au niveau de deux structures cérébrales parfaitement identifiées : l'amygdale située au centre du cerveau appelé paléomammalien – ou plus trivialement cerveau reptilien – et le cortex fronto-latéral modulateur de l'amygdale. Lorsque ces struc-

---

4. Professeur de neurologie au CHU de la Milétrie, à Poitiers.

tures fonctionnent mal ou ne fonctionnent pas pour des causes diverses (lésions, tumeurs, etc.), le sujet présente des difficultés à raisonner logiquement, à prendre des décisions rationnelles et à avoir des comportements adaptés. Descartes avait-il eu une prémonition « émotionnelle » en son temps, lorsqu'il écrivit dans *Les Passions de l'âme* « l'âme a son siège principal dans la petite glande qui est au milieu du cerveau, d'où elle rayonne dans tous les restes du corps par l'entremise des esprits, des nerfs et même du sang » ?

Dans un contexte de prégnance des comportements irrationnels, telle que nous l'avons évoquée, quels sont les déterminants émotionnels qui vont permettre des comportements rationnels et adaptés ? En partant des extrêmes, l'absence d'émotion peut avoir des conséquences péjoratives, c'est l'exemple des *faux héros* qui affrontent les situations à risque, sans état d'âme ni recul critique suffisant, et dont les décisions et les comportements sont susceptibles de les conduire au pire, ainsi que leur entourage. À l'inverse, l'excès d'émotion et/ou les mauvaises émotions conduisent aussi aux décisions et comportements inadaptés qui peuvent être tout aussi péjoratifs et délétères pour l'individu et son entourage. Dans les deux cas, l'insuffisance ou l'excès de traitement émotionnel conduit bien à l'émergence de manifestations irrationnelles, dont la forme collective la plus spectaculaire, parfois même dramatique, est bien sûr la panique, expression d'un envahissement émotionnel collectif, révélateur d'une régression archaïque et grégaire des individus, qu'une simple rumeur peut parfois déclencher.

Mises en perspective dans l'exercice du métier militaire, dès lors qu'il s'agit de situations d'exception à fortes contraintes que sont les guerres ou les environnements extrêmes, les émotions occupent une position centrale dans la gestion mentale des décisions et des comportements qu'il devient nécessaire de prendre en compte, sachant toutefois la résistance culturelle des militaires vis-à-vis de tout ce qui relève des émotions, par déni, par pudeur ou par peur de paraître faillible.

Pourtant, les découvertes récentes en neurosciences incitent à partager et apprendre à maîtriser seul et collectivement les émotions, vécues et ressenties à travers les multiples contraintes qu'impose le métier militaire. L'émotion, c'est le chagrin et la tristesse d'avoir perdu un camarade, c'est la joie d'un objectif atteint ou le plaisir de fêter ensemble la fin d'une mission difficile, c'est aussi la peur salutaire induite par les situations de risques extrêmes. Cela implique que chacun et le groupe soient ouverts sans préjugé à l'expression des émotions, quelle que soit leur nature, pour permettre de les « digérer », de s'en servir de tremplin au dépassement, ou encore de s'en affranchir lorsqu'elles sont contre-productives. Dans tous les cas, il s'agit de se servir des émotions comme ressort moral pour renforcer la résilience. Maîtriser les émotions, c'est aussi promouvoir l'entraînement et le développement d'automatismes pour limiter l'emprise des mauvaises émotions ou de l'excès d'émotion, mais aussi l'apprentissage et le renforcement régulier de procédures à appliquer pour éviter les erreurs de jugement. La culture des émotions, c'est enfin la culture des affects avec l'amour des autres, au sens noble du terme, c'est-à-dire attachement et respect de la personnalité de chacun, qui implique confiance, fraternité et dévouement.

« *Laissez-vous aller à l'émotion, traversez-la, abandonnez-vous à elle, expérimenez-la. Vous commencez à aller vers l'émotion plutôt que de faire l'expérience de sa venue vers vous. [...] Alors les énergies, même les plus puissantes, deviennent absolument traitables au lieu de l'emporter sur nous*<sup>5</sup>... » ↗

---

5. Chogyam Trungpa, *Mythe de la liberté et la vie de méditation*. Seuil, Points sagesses, 1979.

## SYNTHESE CHRISTIAN RAPHEL

Les progrès les plus récents des neurosciences remettent en question les anciennes conceptions rationalistes de la pensée humaine depuis Descartes et les Lumières. À l'appui d'observations cliniques et de données neurobiologiques, le traitement émotionnel et affectif de la pensée, des décisions et des comportements apparaît comme un passage obligé dans le traitement des informations et l'organisation fonctionnelle cérébrale, justifiant ainsi le statut de direction assistée et d'auxiliaire de la raison de l'émotion. ↗

Traduit en allemand, anglais et espagnol.



ALAIN DE BROCA

# DÉCIDER EN SITUATION EXCEPTIONNELLE ! DES FONDEMENTS DE LA RÉFLEXION EN SITUATION SINGULIÈRE

MOTS CLÉS : DÉCIDER, SITUATION EXCEPTIONNELLE, ÉTHIQUE, TRAGÉDIE.



## Introduction

Les situations exceptionnelles n'ont pas de définitions simples, puisque de fait leurs caractéristiques sortent de l'ordinaire, du prévisible, de l'attendu. Leur « extraordinaireté » est parfois due à une circonstance ou à une particularité singulière.

À partir d'expériences vécues par une équipe soignante de neuropédiatrie, nous soulignerons combien il est nécessaire d'entrer dans une dynamique d'écoute, de discernement, puis de hiérarchisation des dilemmes, afin de donner du sens à une décision proposée et réalisée. Puisque ces situations sont exceptionnelles, elles sont éminemment tragiques, c'est-à-dire ne peuvent pas trouver de bonnes solutions pour tous, et sont bien souvent associées à la mort.

La présentation qui suit renvoie particulièrement aux aspects philosophiques qui, consciemment ou non, sous-tendent la réflexion et déterminent la décision. Ne pas vouloir repérer que cette décision est enracinée dans des valeurs parfois inconscientes amène tout décideur à ne pas réellement réaliser sa pleine humanité et à n'être plus que simple instrument de la *techné ou d'une morale*. Nous présentons dans la seconde partie de l'article le canevas qui étaye notre décision finale dans notre pratique. Il doit aider le décideur autant dans son action immédiate que dans sa capacité à mieux anticiper une nouvelle situation analogue.

## ■ Des situations exceptionnelles dans le quotidien d'un médecin

Agir et décider en situation d'exception est au cœur du quotidien d'un médecin. Car si la situation d'exception peut évoquer la rareté, elle évoque aussi la dimension tragique avec la réponse hors cadre, hors norme.

Voici quelques exemples de cette pratique médicale de personnes gravement malades, et parfois en soins palliatifs.

Deux contextes bien différents seront examinés, celui de l'urgence et celui qui permet une analyse réfléchie de la situation.

### ■ En situation d'urgence.

a) L'accouchement est imminent, alors que la mère est enceinte de vingt-six semaines. Le foetus présente des bradycardies imposant une prise en charge immédiate, sans attente aucune. La césarienne est indispensable si l'on veut donner toutes ses chances à l'enfant. Mais l'acte de faire une césarienne n'est en rien banal pour la femme, ni immédiatement ni pour son futur obstétrical notamment. La décision doit être instantanée.

L'enfant est excessivement fragile et a plus de 80 % de risques de présenter une souffrance secondaire liée à son extrême prématurité avec des risques de séquelles neurologiques, voire de décès, après plusieurs semaines de réanimation.

Que décider si celui-ci ne respire pas à la naissance ou ne répond pas bien aux premières manœuvres de réanimation ?

De telles situations exceptionnelles, même si ces naissances ne sont pas si rares, ont conduit à proposer des stratégies de prise en charge pour que le pédiatre réanimateur amène l'enfant en réanimation, afin de lui donner le temps de montrer ses compétences et sa maturité. À l'équipe de réanimation pédiatrique, dans un second temps, de savoir s'arrêter si l'atteinte neurologique est trop grande chez cet enfant pour ne pas continuer la réanimation intensive. Cette réflexion a d'ailleurs poussé le comité national d'éthique à parler d'exception d'euthanasie<sup>1</sup> dans ce contexte ! La décision en sera-t-elle facilitée ? Je ne le pense pas.

b) Une avalanche submerge un groupe d'écoliers lors d'une promenade en montagne<sup>2</sup>. Comment faire pour prendre en

1. CCNE, *Fin de vie, arrêt de vie, euthanasie*, avis 63, 27.01.00.

2. A. Derniau, Mémoire du diplôme d'université d'éthiques et de pratiques médicales, 2005. Faculté de médecine – Marseille. Vendredi 23 janvier 1998, avalanche au pied de la crête du Lauzet (Hautes-Alpes), pour laquelle l'équipe mobile de soins palliatifs des Hautes-Alpes a été mobilisée quatre heures après le drame.

charge les blessés, avertir les familles, accompagner les enfants survivants, gérer les politiques, accueillir les médias ? L'art de décider ce qu'il faut faire, hiérarchiser les conflits et les contradictions, est au cœur de l'art éthique qui amène à la prise d'une décision centrée sur l'humain et son développement. Une telle prise en charge est complexe : nécessité de mettre en place les équipes de secours, de transfert, les appels aux familles, les soins aux blessés, les soins aux décédés, l'accueil des familles, la gestion du politique, des médias. Elle aboutit à des conflits éthiques qui n'ont pu être résolus que par une recherche permanente de la place de chacun dans cette tragédie. La préparation de la mise en commun de plan de secours avec le rapprochement de nombreuses équipes est à la base d'une stratégie d'anticipation de telles situations exceptionnelles. Mais cela n'empêche en rien de s'interroger sur les décisions éthiques pour chaque personne impliquée dans ce drame, et chacune avec sa spécificité.

#### ■ D'autres situations hors urgence

a) Que décider devant un enfant qui présente une maladie inexorablement fatale, appelée amyotrophie spinale infantile, diagnostiquée en période néonatale (enfant qui du fait de la destruction de sa moelle épinière ne pourra plus commander aucun muscle et donc ne pourra plus commander son diaphragme et ses muscles thoraciques) ? Quand l'enfant viendra à ne plus pouvoir respirer, comment présenter la possibilité de traitement, telle qu'une trachéotomie ? Comment travailler les tensions entre la ou les demandes des parents et leur consentement aux soins à cet instant ? Mais finalement, de quels soins parlons-nous avec cette possible trachéotomie ? Qui parle pour qui ? Comment instituer une démarche en éthique clinique qui va interroger chaque personne de l'équipe soignante et chaque parent dans une attitude d'éthique de la communication ?

Et, en dernier ressort, face à la proposition de trachéotomiser, qui va en définitive décider : les parents, le tuteur, la société, l'équipe soignante, le responsable du service ? Et si la trachéotomie n'est pas réalisée, comment aider l'enfant à mourir sans étouffement, alors que son cerveau est, lui, tout à fait normal ?

Cette situation souligne la gravité de la décision en réanimation d'un enfant en situation de risque vital, celle-ci se posant une à trois fois par an, du fait de l'incidence annuelle. Cette décision doit donc être prise régulièrement par les équipes de neuropédiatrie et de réanimation.

b) Autrement extrêmes, et donc exceptionnelles mais plus fréquentes, sont les questions relatives à l'accompagnement d'enfants encéphalopathes grabataires depuis des années, au moment d'une aggravation de leur maladie. Alors que leur famille sait que la vie de leur enfant sera réduite du fait de cette encéphalopathie, alors que leur souffrance au quotidien est grande, comment entendre leurs mots : « Faites tout pour lui ! Nous l'avons déjà perdu une fois, nous ne voulons pas le perdre une seconde fois ! » Que demandent vraiment les parents par cette requête ?

Et lorsque la famille souligne qu'il ne leur semble pas respectueux de faire des gestes de réanimation en cas d'aggravation ultime, comment le signaler dans le dossier ? Comment préciser les instructions, voire que penser face à leur demande de ne pas faire attendre la nature ? Est-ce une demande d'euthanasie déguisée ?

c) Dans d'autres circonstances, comment accueillir le débat majeur entre stratégie collective et écoute individuelle ? La décision de mettre en quarantaine des personnes susceptibles de transmettre une maladie virale supposée avoir infestée une région, comme c'est le cas avec les stratégies de surveillance des endémies de syndrome respiratoire aigu (SRAS) en 2004, ou de grippe aviaire en 2005, en est un exemple.

La stratégie collective semble alors s'imposer avec la quarantaine obligatoire pour tous, même si elle ne permet plus de participer à un deuil familial ou de se rendre à son travail, alors que la maladie n'est pas certaine (stratégie de droit individuel).

d) Que décider entre éthique et sentiment d'obligation, face à une personne défigurée après un accident ? Comment vivre son métier de chirurgien maxillo-facial quand aucune thérapeutique ne semble pouvoir répondre à une reconstruction figurative ou personnalisante, comme dans le cas des « gueules

cassées » ? Faut-il aller jusqu'à envisager un geste nouveau, comme l'allogreffe du visage, quitte à dépasser les bornes éthiques du moment ? Est-ce un nouveau défi, une action pilote, une action isolée, un soin compassionnel, avons-nous osé dire lors de la réunion de notre espace éthique face à cette exceptionnelle question ? Si cette greffe est proposée, quels verrous éthiques une telle action va-t-elle faire sauter ? Et pourquoi y avait-il des verrous ? Quels enjeux réels semblent masquer ce traitement ?

Mais ensuite, la décision est-elle à lire dans le seul champ scientifique quand tant d'efforts sont déployés pour accroître un pouvoir, notamment via une médiatisation outrancière au détriment des malades eux-mêmes, voire pour de *simples* questions d'argent ? En définitive, qui a réellement décidé de réaliser cette greffe ? Comment une femme pourrait-elle ne pas envisager une action qui lui rendrait une image conforme à sa « *persona* » quand trois à cinq interventions de chirurgie esthétique ne lui rendront au mieux qu'un semblant de visage ?

e) Comment résister à une action collective de personnes myopathes pour stimuler la recherche, quand on sait la souffrance de telles personnes et de leur famille ? L'émission du Téléthon, avec toute sa force pour mieux faire connaître les maladies génétiques, n'instrumentalise-t-elle pas cependant autant les enfants malades que les enfants bien portants, nommé « bêbêthons », présentés au Téléthon ? En effet, ces enfants « bêbêthons » ne sont en fait que les survivants d'un eugénisme sociétal, puisque ce sont les enfants dont les œufs fécondés ont été gardés après tri sélectif anténatal. Qui peut résister sous la pression des médias, du militantisme ou des groupes de pressions à dire « oui » à cette bonne aventure ? Mais pour qui réellement est-ce une bonne aventure : les familles, les enfants détruits, les enfants survivants, les chercheurs, la société qui n'aura pas à prendre en charge des enfants myopathes ?

f) Qui peut réellement dire ce qu'est une « particulière gravité » d'une maladie en période anténatale ? Il est possible scientifiquement de le dire sans peine en cas de découverte anténatale d'une maladie qui deviendra rapidement fatale après la naissance. Ce ne sont cependant pas ces enfants qui posent

des problèmes éthiques et donc des difficultés dans la décision. Dans ce contexte de mort obligatoire, l'interruption thérapeutique de grossesse (ITG) paraît comme évidente, ou, au contraire, l'accompagnement en soins palliatifs après la naissance lorsqu'elle doit avoir lieu.

Devant un enfant avec une maladie lourde mais non mortelle, si l'on s'applique à lui accorder des soins connus et réalisables, qui peut dire que cette maladie est d'une « particulière gravité » : la mère seule, le couple, l'équipe du conseil génétique ? Certes, il ne revient pas à l'équipe du conseil génétique de décider ou non de l'opportunité de l'ITG, mais bien plus de dire si la maladie entre dans le cadre de cette sémantique floue de « particulière gravité ». Qui décide quoi ? Comment vivre la souffrance d'être amené à tuer un enfant en formation ? La société, en favorisant cette stratégie, ne pousse-t-elle pas à l'eugénisme d'État, tout en prétextant un acte privé ? N'est-il pas ainsi facile de se défausser sur autrui ?

Dans ces dilemmes, quelle souffrance réelle veut-on évacuer ? Souffrance des parents, qui constatent qu'ils devront vivre sans aide de la communauté ? Souffrance de cet enfant non né, qui de fait n'aura jamais eu la parole ?

g) Enfin, dernier exemple qui souligne que la décision ne peut pas être prise sans réflexion, même si l'ordre légal (la loi du 4 mars 2002) semble apporter une réponse à la question. Que faire devant une jeune fille de 17 ans, encore adolescente, qui, venant pour sa seconde IVG, demande à ce qu'on ne dise surtout rien à sa famille car « je pourrais être tuée par mes parents s'ils le savaient » ?

## **Comment décider, c'est à dire comment porter une parole et un acte dans de tels contextes exceptionnels ?**

Les enjeux en situations extrêmes nous font vivre un instant tragique, avec la mort d'une personne, mort physique, mort sociale, mort psychologique. Comment décider sans comprendre les enjeux que toute mort entraîne ? Car si la mort survient, c'est tout le tissu dans lequel la personne existait qui sera déstabilisé. Une décision ne peut donc pas se vivre sans son

rapport à l'autrui survivant, à l'autrui futur comme l'exprime le principe responsabilité<sup>3</sup>.

Ainsi, une décision ne peut pas se vivre sans regard systémique sur le retentissement que chaque parole va amener sur la personne directe, son environnement, sa communauté, la société dans son ensemble, celui qui prend la décision, son équipe.

De plus, comment agir sans penser si on veut se dire responsable, comme le souligne H. Arendt, qui montre que, quand on essaye d'esquiver la réflexion avant toute action, cela peut mener rapidement au mépris du plus petit respect vis-à-vis d'autrui. « Le langage administratif est le seul que je connaisse », disait Eichmann<sup>4</sup>. Et H. Arendt d'accentuer, en montrant qu'il y a pour elle une liaison interne entre l'inaptitude à penser et le problème du mal. « La plus grande part du mal est faite par des gens qui ne se sont jamais décidés à être bons ou mauvais, et bien par ce Monsieur Tout-le-Monde, ni méchant ni motivé, qui a une curieuse et authentique inaptitude à penser<sup>5</sup>. »

Mais qu'est ce que penser, peut-on dire avec tous les philosophes ? Si la vision moderne a cherché à trouver le principe de causalité en tout, dans une démarche positiviste, Heidegger montre combien la technique a pris le dessus sur la réelle pensée humaine et empêche au contraire l'homme de penser. Si la position rationaliste semble dominante, on ne peut oublier depuis Husserl combien l'homme doit penser non seulement avec sa raison, mais aussi avec toute sa sensorialité dans le monde. Il en est de même avec les diverses disciplines, notamment les sciences humaines, où les psychologues du développement soulignent le lien entre pensée et mémoire affective, consciente ou non, où les sociologues mettent en valeur le lien entre pensée et culture, où les anthropologues renvoient la pensée à la force de vie qui anime l'homme depuis le début de la vie. Il n'est donc pas de pensée cohérente si l'homme ne se sait pas porteur de toutes ces facettes et ne veut pas en tirer parti pour faire face aux enjeux de telles situations exceptionnelles.

Parfois, la situation requiert une décision urgente (exemple d'un pronostic vital mis en jeu), et il n'est pas question de

3. H. Jonas, *Le Principe responsabilité*. Paris, Cerf, Coll. « Passages », 1995.

4. H. Arendt, *Eichmann à Jérusalem. Rapports sur la banalité du mal*. Paris, Gallimard, Folio, 1966.

5. H. Arendt, *Considérations morales*. Paris, Payot, « Petite bibliothèque », pp 26, 52, 1996.

reporter à plus tard la décision pour laisser libre cours à la philosophie. Cependant, même si l'absence de similarité des situations complique la prise de décision, il est exceptionnel d'être obligé de prendre celle-ci en urgence, dans l'immédiateté. Même en médecine, il est souvent « urgent d'attendre », de se « mettre en *epoché* », c'est-à-dire comme en suspension (Husserl<sup>6</sup>), pour mieux analyser la tragédie. Décider sur l'instant est parfois plus de l'ordre d'un passage à l'acte que de l'ordre d'une décision réfléchie.

S'il y a plusieurs façons d'analyser les étapes aboutissant à une décision, décider en situation exceptionnelle, c'est « entrer dans une démarche éthique, c'est "accepter et vivre le conflit du bien à faire et du devoir à accomplir dans un monde meilleur, non à attendre mais à construire. C'est souffrir ce conflit sans repos, jamais réglé, toujours remis sur l'ouvrage"<sup>7</sup> ». Cette manière de présenter l'éthique de la décision ne nie pas le tragique de toute action éthique, bien au contraire, mais montre plutôt la merveilleuse force de la sagesse pratique que chaque homme peut développer en son sein, s'il refuse toute tentation de sa toute-puissance.

## Démarche éthique : vers la décision.

La démarche de la décision rappelée ci-dessous<sup>8</sup> est un squelette, un canevas afin d'aider à décider, face aux difficultés des dilemmes rencontrés. Que la situation soit urgente ou susceptible d'être pensée, la démarche doit être globale du début à la fin, dans une vision systémique et phénoménologique. Ainsi, le décideur convoque tous les partenaires avec qui il est engagé dans cette situation à participer activement à l'exposé de celle-ci, pour que chacun en expose les différentes facettes, puisque aucune situation extrême ne peut être saisie avec tous ses enjeux par les protagonistes. Seul un réel travail d'équipe permet ce respect où personne ne se sent utilisé par autrui comme un moyen, c'est-à-dire qu'aucun des partenaires n'est instrumentalisé, déshumanisé sous prétexte d'une décision apparaissant bonne pour d'autres.

6. N. Depraz, *Husserl*. Paris, Armand Colin, coll. « Synthèse », p. 28, 102 p.

7. P. Ricœur, *Soi-même comme un autre*. Paris, Seuil, Points, notamment p. 281 et suivantes, 1990.

8. A. de Broca et coll., « Démarche en éthique clinique », in *Douleurs, soins palliatifs, deuils*. Paris, Masson, p. 75-83, rééd. 2005.

Il est possible d'envisager analytiquement quatre phases : une étape préliminaire bien avant la mise en situation face à la tragédie, qui est une phase de travail sur soi pour mieux se connaître et donc mieux comprendre les raisons de certaines de ses réactions face à l'inacceptable, puis une phase d'analyse de la situation elle-même, puis la phase décisionnelle (opérationnelle) et la phase d'évaluation.

## ■ Travail sur soi

### **Travail sur ses propres deuils.**

L'aspect tragique de la situation exceptionnelle va amener chaque acteur à vivre des dilemmes insolubles, à côtoyer la mort, le désastre d'autrui, voire à vivre des deuils.

*Chaque acteur a pour mission de comprendre les déterminants de ce que provoque la perte, le deuil en chacun de nous et donc en lui-même, s'il ne veut pas projeter sur autrui sa propre souffrance réactivée en situation tragique. Ce qui est demandé n'est pas un travail psychanalytique mais bien une nécessaire prise de recul sur sa vie, ses relations et les liens que chacun a avec les êtres aimés et qui lui ont permis de se développer.*

### **Éclaircissements sur ses propres valeurs.**

Vivre auprès de personnes qui souffrent, qui vivent des pertes, renvoie au sens de la vie. Vouloir accompagner et prendre des décisions avec ces personnes mobilise notre propre sentiment de vie, nos fondements philosophiques. Mais ceux-ci étant souvent bien mal compris, chaque acteur va profiter du temps à partager avec d'autres sur les principes fondamentaux qui peuvent, pour les plus importants, se décliner ainsi :

Le **principe d'humanité** est au premier plan. D'ailleurs, la notion de « personne humaine » qui s'y ramène est parfois si différente d'un acteur à l'autre que chacun peut proposer des stratégies bien divergentes. La vision utilitariste va pouvoir dire que si l'humain n'a plus de conscience, ce n'est plus réellement une personne, quand un autre, avec une vision ontologique de l'homme, souligne que l'homme est en soi, quelle que soit sa conscience ou sa raison.

Le **principe de dignité** qui lui est associé est censé être inaliénable. Il doit faire qu'aucune décision ne peut, ni ne doit bafouer les identités qui sont impliquées dans ce dilemme, identités riches de leur histoire passée, présente et à venir

(même si leur avenir semble raccourci). Ce n'est pas seulement un meurtrier qu'on tue, c'est toujours et d'abord un humain. Que dire alors d'un fœtus, d'un vieillard en fin de vie ?

Le **principe d'hospitalité** est la capacité de tout homme, de toute équipe, à entrer en compassion avec un être démunis et souffrant et qui impose de tout faire pour l'accueillir dans les conditions les plus dignes et honorables, en particulier dans les moments les plus ultimes de sa vie. *Comment se mettre dans une telle disposition dans cette tragédie ?*

Le **principe de justice**, c'est la question fondamentale : elle renvoie au choix entre le principe d'équité devant être déployé autant que possible pour souligner que la vraie égalité c'est d'adapter la décision à chacun, et celui qui renvoie à une notion d'égalité mathématique amenant à vouloir faire rentrer l'homme dans un cadre normatif au nom de la justice. Le principe d'autonomie est bien difficile à préciser. Nombreux sont ceux qui confondent autonomie et autodétermination, autonomie fonctionnelle (comme l'Organisation mondiale de la santé le définit) et autonomie de la raison. Une clarification s'impose donc avant de vouloir se lancer dans l'aide lors d'une tragédie.

*Il n'y aura pas de décisions sans finalité.* Mais vers quelle finalité chacun court-il ? Et est-ce la fin qui est un en-soi ou une finalité vers laquelle on tend avec des moyens qui respectent tout et tous ?

## ■ Phase d'analyse de la situation

### Le contexte

Devant toute situation exceptionnelle, il est précieux de s'arrêter :

- ↳ pour analyser la dynamique des relations interhumaines en jeu, les drames potentiels, les morts à venir ;
- ↳ pour s'interroger sur qui est en présence, qui s'étonne de telle ou telle pratique, de tel ou tel geste, qui pose une question ;
- ↳ pour s'interroger sur comment et à qui se pose le dilemme, la tragédie ;
- ↳ pour discerner où sont les enjeux de pouvoirs entre les personnes. Une analyse de la communication<sup>9</sup> est souvent nécessaire pour les comprendre lorsqu'ils sont cachés dans une relation entre personnes impliquées dans ces situations ;

9. G. Le Cardinal, Guyonnet J.-F., Pouzoulic B., *La Dynamique de la confiance*. Paris, Dunod, 1997.

↳ pour comprendre les aspects spatio-temporels de la situation.

Chaque mot prend une signification différente selon le contexte et selon les personnes. La première attitude du décideur est de se mettre dans les dispositions physiques et psychiques de pouvoir entendre chaque phrase, chaque question, chaque colère du demandeur, pour mieux l'aider à la reformuler afin que la signification principale puisse être reconnue. Toute question doit être explicitée afin de travailler le signifiant (sous-entendu) de ce qui est signifié (ce qui est dit).

Enfin, toute personne est insérée dans son tissu social qui lui permet de vivre au quotidien et qui est sa raison de vivre. Aucune question aussi dramatique ou exceptionnelle ne peut faire l'économie d'une analyse de tous les liens généalogiques, sociaux et affectifs que le demandeur a construit depuis des années. Il est possible de retracer l'originalité de la question à partir d'une analyse systémique.

### **Une analyse polyphonique**

La deuxième partie de cette étape d'analyse va permettre de décrypter chaque dilemme avec différents prismes : le prisme scientifique, le prisme juridique, le prisme économique, le prisme sociologique, le prisme philosophique, le prisme anthropologique et le prisme théologique.

Le **prisme scientifique** nous invite à travailler la question avec tous ses aspects chronologiques et rationalistes, en ébauchant toutes les stratégies connues de résolution de problèmes analogues actuellement disponibles, avec leurs avantages et leurs inconvénients, leurs résultats et leurs alternatives. Les aspects scientifiques concernent aussi les connaissances en matière psychologique humaine face à de tels événements.

Le **prisme juridique** nous renvoie à une relecture des textes juridiques et déontologiques, français mais aussi européens. Je rappellerai cependant que si l'ordre légal s'impose à tout citoyen, personne n'a jamais empêché quiconque de penser, surtout quand l'ordre légal peut ne pas être en accord avec l'ordre moral.

Le **prisme économique** ne peut pas être délaissé. Aucun dilemme actuel ne peut être envisagé sans cet aspect, car si la personne n'a pas de prix (principe de dignité de la personne), toute aide à un coût que la société peut ne pas pouvoir couvrir.

Le **prisme sociologique** nous invite à écouter comment le regard sociétal induit une réponse du décideur qui ne peut pas s'en dégager totalement.

Le prisme anthropologique nous renvoie à penser à la place de l'homme depuis la nuit des temps et comment l'humain a pu traverser d'autres situations exceptionnelles avec ses affres, ses tourments, mais aussi avec ses ressources. Savoir les évoquer, les mobiliser, est indispensable pour aider les survivants de ces tragédies à survivre et ensuite à retrouver leur dignité d'homme. Ce n'est pas parce que nos techniques actuelles sont si puissantes que la notion de l'humain est si différente des siècles précédents !

Le **prisme théologique**, et l'importance du lien que certaines personnes établissent avec une transcendance, ne peut pas être refoulé quand la mort est proche. D'ailleurs, lorsque l'exceptionnel est au premier plan, le manque de sens (de compréhension du pourquoi de cette tragédie) amène chacun à vouloir décider, parfois de façon irrépressible, irréfléchie, irraisonnée. Entendre de telles convictions de ceux qui sont touchés dans leur être profond est indispensable pour entrer dans l'éthique de la communication.

Enfin, le **prisme philosophique** nous renvoie à tous les grands principes qui sont en fait nos prérequis, c'est-à-dire les fondamentaux de notre pensée. Même si cela paraît pour beaucoup bien inconscient, bien peu en lien avec notre façon de penser et donc d'agir, la façon dont le décideur a intégré ces principes va l'induire à décider de manière bien spécifique.

Cette phase d'analyse étaye toute décision qui veut placer autrui comme sujet de son propre développement dans une histoire et une narrativité possible.

## ■ L'étape décisionnelle

Lorsque le débat a pu déterminer au mieux tous les dilemmes et les arguments pour les éclaircir, il est important de réfléchir aux principes procéduraux qui vont constituer le canevas de l'étape décisionnelle.

Comment proposer l'attitude la plus adaptée, et qui prendra la direction de l'action ? Devant de telles situations exceptionnelles, il y a souvent plusieurs décisions à prendre, plusieurs gestes à faire plus ou moins importants, avec un risque de mise en jeu du mort. Il est possible que chaque décision soit prise par différentes personnes. Il est donc nécessaire de bien considérer leurs agencements pour que chacune d'elle prenne du sens dans la globalité de l'accompagnement du malade. Il est donc nécessaire de bien situer deux phases : celle de l'analyse des principes procéduraux pour chaque dilemme à élucider, et ensuite celle de savoir qui est la personne qui peut prendre une décision et pour quel dilemme, à quel moment et avec quelle conséquence ?

Les principes de non-malfaisance et de bienfaisance devraient s'appliquer à toute décision. Ils peuvent se décliner suivant quatre questionnements :

- ↳ en agissant ainsi, suis-je sûr de ne pas nuire ?
- ↳ puis-je agir pour prévenir un effet nocif de la situation actuelle ou celui de mon action ?
- ↳ ai-je la possibilité de supprimer un effet nocif ?
- ↳ mon action apporte t-elle une action bénéfique ?

S'ils paraissent simples et connus depuis longtemps (Hippocrate), il n'est pas facile de les appliquer en cas de dilemmes complexes. Comment faire le bien quand deux stratégies contradictoires peuvent apparaître bonnes pour une personne (acte à double effet) ?

**Le principe de proportionnalité** consiste à essayer de déterminer le rapport entre bénéfices et risques lié à chaque décision prise. Les risques sont à apprécier à l'échelle individuelle, mais aussi à l'échelle communautaire, au présent mais aussi au futur (principes responsabilité – Jonas).

La seconde partie de la phase décisionnelle revient à la décision elle-même. Mais qui porte cette responsabilité ultime ?

Devant une catastrophe globale, la réponse sera donnée par celui ou celle qui est le responsable de l'équipe, après discussion avec toute l'équipe. Car si personne ne vient à redire sur le fait qu'un navire ne peut être piloté par plusieurs capitaines, la démarche au XXI<sup>e</sup> siècle consiste à accueillir tous les marins qui vont et doivent apporter leur contribution, leur expertise, à la décision. En revanche, dans une relation duelle comme la relation soignant-soigné, il faut considérer le soigné comme dernier protagoniste de la décision selon ce **principe d'autonomie** (au sens d'autodétermination).

#### ■ Phase de l'évaluation.

Celle-ci est indispensable, tant pour analyser les aspects techniques et les aspects psychologiques que le ressenti et la compréhension que chacun a pu donner à l'événement.

Ne pas le faire expose à de nombreux dangers : le *burn out* des décideurs, le deuil pathologique pour les personnes qui ont perdu des êtres chers, la répétitivité des difficultés en cas de situation exceptionnelle lui ressemblant.

Le travail en rétrospectif permet de mieux envisager des stratégies qui pourront servir d'étayage à la réflexion, en cas de tragédies suivantes un peu similaires. J'insiste pour dire que, si des canevas sont utiles, ce ne sont pas des cadres fermés ni des camisoles de la pensée. Ils ne devront en rien servir d'arguments pour empêcher toute inventivité, puisque aucune situation n'est jamais identique.

Terminons avec Ricœur<sup>10</sup>, qui souligne combien l'évaluation est le meilleur rempart à un trop-plein de mémoire ici ou à un trop d'oubli, qui sont deux stratégies mensongères et donc déshumanisantes.

Il rappelle encore que la mémoire est une donnée structurante, mais qu'elle devient encombrante, voire déstructurante, si elle est déconnectée d'une vertu particulière : celle du pardon.

Le pardon qui n'est donc ni l'oubli ni une utopie, mais bien cette capacité de reconnaître entre deux personnes que ni l'une ni l'autre ne possède la vérité ou la toute-puissance, et que chacun est encore un humain, malgré ses défaillances. Le

10. P. Ricœur, *La Mémoire, l'histoire, l'oubli*. Paris, Seuil, Essais, 494 p., 2003.

pardon est là pour que chacun trouve en lui ses propres ressources, qui lui rendront son cœur et son visage d'humain.

## Conclusion

La décision est un art difficile. La *prudencia* aristotélicienne doit nous guider dans les méandres de la situation. Chaque situation est donc à apprécier comme la musique d'un orchestre symphonique. Le chef d'orchestre doit travailler la forme, le fond, le ressenti, les évocations, les affects engendrés par chacune des notes de chaque instrument, tel est le cœur du processus décisionnel. S'arrêter au contraire à une analyse acoustique physique des sonorités ne donne en rien la pertinence ni la compréhension de la musique, et encore moins la capacité de pouvoir décider de quoi que ce soit sur ce sujet.

Enfin, mon dernier souhait est que chaque décideur puisse rester en éveil pour trouver dans chaque situation, même les plus banales, les éléments d'étonnement qui doivent l'aider à trouver des solutions et des décisions originales, singulières, pour le meilleur de l'homme. ■

ALAIN DE BROCA

## AIDES POUR LE DÉCIDEUR FACE AUX SITUATIONS DITES EXTRÊMES

### ■ Savoir s'y préparer, c'est se mettre en situation d'anticipation

Être attentif à ne pas :

- ↳ vouloir tout faire rentrer ni dans un cadre formel ni dans une règle spécifique, puisque la situation ne pourra pas y entrer ;
- ↳ se croire a priori tout-puissant, c'est-à-dire invincible, parce que soi-disant préparé ;
- ↳ croire que cela n'arrivera pas « chez nous », puisque j'ai tout prévu.

**Préconisations.**

C'est d'abord mieux s'appréhender sur tous les niveaux suivants pour mieux connaître toutes les ressources qui le construisent et accepter ses défaillances.

C'est :

- ↳ s'ouvrir l'esprit à toute forme de situation exceptionnelle ou extrême : club de créativité, ouverture sur les mondes extérieurs à son propre milieu professionnel, travail en simulation, travail sur des situations a posteriori ;
- ↳ connaître ses réactions psychologiques. Ce n'est pas forcément jouer des jeux de rôles, mais c'est d'abord connaître sa propre subjectivité affective ;
- ↳ connaître ses réactions face à la mort en travaillant tous les deuils en soi : deuil de son propre développement, jamais satisfaisant à ses yeux, deuil d'une carrière qui n'est pas celle espérée, deuil après la perte de ses propres parents – enfants et êtres affectivement liés. Ce temps n'est pas un temps de psychanalyse mais de travail sur soi, sur ses fondements. Temps de mise à l'écart (ex. du désert ou de la longue marche d'approche en montagne) pour aller au fond de soi et ne pas vouloir en rester à de la superficialité ;

- ↳ connaître les propres fondements philosophiques – culturels et anthropologiques – qui étaient sa vision du monde. Un travail sur les grands principes est indispensable avant toute mise en action ;
- ↳ vouloir travailler, expérimenter les vertus principales qui accroissent le degré de confiance entre les personnes.

## ¶ Vivre la situation

### Être attentif à ne pas :

- ↳ croire qu'on est le sauveur (projection de sa toute-puissance mégalomaniacque) ;
- ↳ justifier une position sociale, professionnelle, affective, par l'aide apportée ;
- ↳ vouloir être le grand réparateur de la société ou de la nature, ce qui serait le fait de ne pas assumer son sentiment d'humain, dans sa simplicité et son histoire ;
- ↳ falsifier la réalité par des ressentis, ou dramatiser la situation, qui est déjà bien difficile à saisir ;
- ↳ vouloir ou croire qu'on peut tout résoudre mentalement, physiquement et affectivement, même si on est le « meilleur ».

### Préconisations.

#### Accepter que :

- ↳ je ne suis pas tout-puissant ;
- ↳ les vertus cardinales soient l'humilité, la prudence, l'amitié (philia) ;
- ↳ la personne aidée soit réellement un sujet, un « je qui peut dire oui ou non, qui a en soi des ressources qu'il doit découvrir pour pouvoir, avec mon aide, certes, mais grâce à ses propres ressources, trouver la façon la plus adaptée de se sortir moralement de cette tragédie ; pour qu'après le temps de la sidération et de la colère il puisse essayer de lui donner du sens (signification, sensorialité, direction). Souvenons-nous qu'un homme blessé, aidé et soigné, n'est aucunement guéri s'il n'a pas pu donner du sens à ce qui vient de lui arriver.

## ■ Au décours de la situation

**Etre attentif à ne pas :**

- ↳ fuir sa responsabilité ;
- ↳ fuir mentalement en courant vers une autre aventure.

**Préconisations.**

C'est :

- ↳ accueillir la réalité telle qu'elle s'est réalisée ;
- ↳ vivre pleinement, en vérité, un temps de débriefing – relecture – supervision ;
- ↳ donner des moyens de fixer la mémoire (stèle, films, etc.) où tous (vieux et jeunes) pourront y trouver du sens ;
- ↳ travailler le pardon. Savoir se pardonner pour ses propres défaillances ressenties, pardonner à autrui malgré la souffrance créée. Cela est toujours plus facile avec un tiers médiateur, car il n'est pas possible à sa propre conscience de réagir autrement qu'en fonction de ses propres régulateurs conscients, mais aussi inconscients. ■

## **■ SYNTHÈSE ALAIN DE BROCA**

Décider en situation exceptionnelle amène à réfléchir sur les situations dites exceptionnelles avant de pouvoir imaginer de décider. Il est possible de discerner parmi ces situations, d'une part les situations de catastrophes (inondations, etc.) avec leur retentissement sur le plan sociétal immédiat ou secondaires, d'autre part les situations où seuls quelques individus sont en jeu. Seules ces dernières seront abordées ici. ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.





GILLES LE CARDINAL

## FÉDÉRER ET STIMULER LES ÉNERGIES, CONSTRUIRE LA CONFIANCE POUR FAIRE FACE AUX SITUATIONS DE CRISE

ENSEIGNANT-CHERCHEUR EN CONDUITE DES PROCÉDÉS INDUSTRIELS PENDANT 10 ANS, J'AI DONNÉ UNE NOUVELLE ORIENTATION À MA CARRIÈRE EN 1983, À LA SUITE D'UNE EXPÉRIENCE D'ACCOMPAGNEMENT BÉNÉVOLE D'ADULTES HANDICAPÉS MENTAUX, DANS LEURS CHEMINS D'AUTONOMISATION.

À leur écoute, j'ai voulu comprendre comment se construit et se détruit la confiance en soi et en l'autre, la genèse des conflits et leurs possibles résolutions, la transformation d'un groupe de personnes en une équipe performante.

J'ai, pour cela, changé de discipline, et j'ai monté, en coopération avec un spécialiste de la sécurité des systèmes, une équipe de recherche regroupant les thèmes « Communication et Sécurité ». Nous avons cherché à comprendre les causes d'échec de la communication humaine et les façons d'y remédier. Ce travail de recherche nous a conduits, avec l'aide de l'Agence national de valorisation de la recherche (ANVAR), à développer une méthode pour construire la confiance, résoudre les conflits et assurer une coopération durable dans une organisation. Nous avons intitulé cette méthode PAT-Miroir pour Peurs, Attraits, Tentations en Miroir.

Face à l'incertitude croissante, à la complexité des problèmes, à la croissance des risques et à notre besoin de donner du sens à notre vie, contribuer à construire des équipes efficientes devient un besoin de plus en plus ressenti et exprimé. C'est le sujet d'une thèse que je dirige en co-tutelle avec l'université de Sherbrooke, au Canada. C'est également l'objet du travail que nous menons en Picardie, avec l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (INERIS), dans les sites porteurs de risques majeurs, dits SEVESO II, où la confiance dans les équipes joue un rôle capital avec celui des procédures et des normes.

C'est aussi ce que nous dit Régis Debray dans un de ses derniers livres, *Les Communions humaines* :

« Comment s'engendre l'individu collectif ? Un singulier pluriel ? Un tous ensemble ? À partir d'un tous à la fois ?

C'est la question qui est devenue la plus taraudante, la plus lancinante et frustrante, qui rôde un peu partout, et dont nous avons perdu le mode d'emploi. Comme si c'était le mode d'emploi dont nous avions le plus besoin qui nous avait été subtilisé. Il n'y a pas de notice pour l'union des cœurs<sup>1</sup>. »

C'est ce mode d'emploi que nous cherchons en équipe depuis plus de 20 ans ! Or, la situation de crise est à la fois une mise à l'épreuve de la solidité d'une équipe qui veut y intervenir, l'occasion qui va contribuer à la construire et le test qui va permettre à ses potentiels de se déployer. Elle constitue le juge de paix de l'intérêt de toutes nos recherches.

Les questions que je souhaite traiter aujourd'hui peuvent s'exprimer ainsi : comment motiver les équipiers à s'engager, comment les entraîner à y déployer tous leurs talents, comment limiter les risques d'abandon ? Ne faut-il pas connaître la pâte humaine, comprendre de quoi est faite la personne, comment répondre à ses besoins et ses désirs de savoir, de pouvoir, de relation et d'estime de soi ?

Nous allons illustrer ces questions et ces pistes à travers le témoignage d'une action collective en territoire contaminé par la catastrophe de Tchernobyl ; c'est une crise de longue haleine, encore en cours, dont nous essaierons de tirer les enseignements, aussi bien pour l'équipe d'intervention que dans les stratégies à mettre en œuvre pour instaurer un réel partenariat avec la population pendant cette action. Nous en déduirons une éthique relationnelle, dont l'objectif est de construire la confiance pour stabiliser la coopération et faire de notre activité professionnelle un temps de croissance humaine, individuelle et collective.

## ■ La crise

Ce qui caractérise une situation de crise, c'est que les moyens traditionnels ne suffisent plus à faire face à la situation, à cause de l'explosion des informations à traiter et la multiplicité des

1. Régis Debray, *Les Communions humaines*. Paris, Fayard, 2005.

problèmes difficiles à traiter dans l'urgence. Les désirs se font nostalgiques en rêvant au retour à la situation antécédente, ce qui, en général, est impossible.

Pour gérer la crise, il est nécessaire de mettre en place un nouveau mode de management qui introduise des tiers, un apport extérieur de moyens, d'informations, de compétences, d'énergie.

La crise va puiser dans un capital confiance qui provient du passé dans l'équipe d'intervention, pour faire face à la situation avec le maximum d'efficience, sans remettre en cause en son sein les places, les compétences, les ordres, et pallier la perte de sens et de confiance de l'équipe en place, sujette au stress de l'inhibition de l'action.

La situation de crise doit donc être précédée, au sein de l'équipe d'intervention, d'une phase de formation, d'entraînement, de simulation, dans le double but de réaliser les apprentissages indispensables à chacun, de mettre en place les outils de coordination (système d'information, codes, procédures...) et de construire la confiance dans le groupe, qui permettra l'efficacité ultérieure des relations dans l'équipe.

Il est important que la situation de crise soit donc déclarée « ouverte » et que tout le monde soit synchronisé pour le début de l'intervention, une fois les phases de son déroulement préparées et connues de tous, et que chacun dispose du matériel nécessaire pour tenir sa place.

Après l'action, la crise doit être déclarée « terminée », tous les participants à l'action informés de cette situation pour que le fonctionnement normal reprenne son cours. Le fonctionnement intérieur devra en général être modifié pour tenir compte des changements irréversibles qui se sont opérés pendant la crise, ou des phénomènes cachés qu'elle a révélés. Une réunion de concertation doit donc être organisée entre l'équipe externe qui est intervenue et l'équipe en charge de la situation normale, pour partager sur ce qui a été fait et ce qui a changé.

Un débriefing doit être organisé enfin dans l'équipe d'intervention pour un retour d'expérience permettant de tirer les leçons de la crise :

- ↳ stratégies efficaces ou erronées, bonnes ou mauvaises pratiques, stratégies clandestines apparues lors de l'intervention ;
- ↳ évaluation des procédures et des compétences ;
- ↳ évaluation du matériel et des moyens (cahier des charges du nouveau matériel, listing des moyens à acquérir...) ;
- ↳ nouvelles connaissances à acquérir ou produites pendant l'intervention ;
- ↳ nouvelles formations à mettre en place ;
- ↳ nouvelle culture à maîtriser : vocabulaire, procédures, stratégies.

## ■ La crise permanente de longue durée

### ■ La catastrophe de Tchernobyl

Le 26 avril 1986, la tranche 4 de la centrale de Tchernobyl échappe au contrôle de l'équipe de physiciens de Moscou venue faire des tests de son comportement lors des changements importants de puissance. Deux cents tonnes de produits radioactifs s'échappent dans l'atmosphère (à Hiroshima et Nagasaki, la bombe A ne contenait que 2 kg). Il faudra plus de deux mois d'effort et 600 000 liquidateurs pour limiter les conséquences catastrophiques de l'emballage du réacteur.

1<sup>er</sup> mai 1986 : Les écoles de Biélorussie défilent sous la pluie chargée de césium et d'iode radioactif, car les autorités ont caché à la population la gravité de l'accident ; ce dernier ne sera dénoncé par la Suède que 8 jours après l'accident. Sept cents cancers de la thyroïde en Biélorussie ont été la conséquence de l'irresponsabilité des autorités dans la phase A de cette catastrophe qui a duré trois semaines (au-delà desquelles l'iode radioactif a disparu).

Les nuages radioactifs chargés principalement de césium, strontium et plutonium ont transporté les radionucléides en Ukraine, en Biélorussie et en Russie, principalement. On sait qu'en France une trentaine de sites d'environ 1 km<sup>2</sup> ont été touchés en Corse, en Provence et dans les Vosges.

Dans la période qui a suivi, trois zones ont été circonscrites :

- ↳ la zone d'exclusion totale, plus de 40 curies au km<sup>2</sup>, avec destruction des maisons et interdiction d'y pénétrer ;
- ↳ la zone de relogement obligatoire, entre 15 et 40 curies au km<sup>2</sup> (700 000 personnes âgées refusent de quitter la région et y demeurent encore) ;
- ↳ la zone de relogement volontaire, entre 1 et 15 curies au km<sup>2</sup>, qui compte 2,4 millions de personnes en Biélorussie, 2,2 en Ukraine, 1 million en Russie, soit, au total, près de 6 millions de personnes concernées.

C'est dans cette zone que nous sommes intervenus en 1996, soit 10 ans après la catastrophe.

Pendant ces dix ans, voici quelles étaient les consignes officielles qui étaient en cours dans ces territoires :

- ↳ interdiction d'avoir des vaches et d'en boire le lait ;
- ↳ interdiction de cueillir des myrtilles, des champignons et de les vendre ;
- ↳ mesure de l'anthropogammamétrie des enfants tous les ans, et séjour dans des sanatoriums ou villages vacances, 1 à 2 mois par an, avec nourriture saine pour un retour de l'anthropogammamétrie sous la norme.

En 1991, une deuxième catastrophe affecte le pays, l'explosion de l'ex-URSS, entraînant l'indépendance de la Biélorussie, ce qui se révèle être un désastre économique, avec la monnaie en chute libre, puis la séparation du rouble russe et biélorusse : en 1991, 1 dollar = 1 rouble ; en 1996, 1 dollar = 1 500 roubles ; en 2001, 1 dollar = 1 500 000 roubles ; cela a entraîné la création du nouveau rouble, équivalent à mille roubles anciens.

## ■ Les analyses de la situation

Les études sociologiques qui ont précédé notre intervention ont montré que :

- ↳ la situation sanitaire des enfants est catastrophique. À Olmany, village de 1 200 habitants, où nous sommes intervenus pendant trois ans, 85 % des enfants sont reconnus par les médecins en mauvaise santé.
- ↳ la nourriture vendue dans les magasins d'État est aux normes internationales, mais 80 % de celle qui est réellement consommée dans les territoires contaminés est hors

norme, parce que produite sur les lopins de terre personnels, sans aucun contrôle.

↳ les traitements des champs, à la chaux, permettent aux kolkhozes de produire des céréales, de la viande et du lait aux normes, mais il n'en est pas de même chez les producteurs familiaux.

Contrairement à ce que pense l'Unesco, la population ne souffre pas de radiophobie, mais d'une situation réellement catastrophique sur le plan sanitaire et économique (une production agricole coûte 20 % de plus pour que sa radioactivité soit en dessous de la norme). Il ne s'agit pas non plus, comme d'autres le croient, d'un problème d'information des populations, à qui il suffirait de donner des consignes claires pour que la situation soit réglée. Mais tout le monde sait que ces consignes sont connues sans être appliquées. La communauté internationale ne veut pas prendre en compte ce problème qui inquiète les lobbies du nucléaire. Presque toutes les études sanitaires concluent d'ailleurs que la catastrophe de Tchernobyl n'a fait que 32 morts et un millier de cancers de la thyroïde, dus à la phase A de la catastrophe. La phase B, qui va durer 300 ans, est sans danger sur la santé des populations, compte tenu des faibles doses en jeu, affirme-t-on jusque dans les rapports officiels. Cette position, en totale contradiction avec les statistiques Biélorusses ne peut plus être défendue aujourd'hui.

Une équipe pluridisciplinaire, financée par la Communauté européenne, décide donc d'intervenir pour comprendre la situation et agir pour améliorer la qualité de vie dans les territoires contaminés, avec l'accord du ministère biélorusse des Situations exceptionnelles. L'équipe s'installe pour trois ans, au rythme de 10 jours tous les 3 mois, à Olmany, petit village volontaire pour cette aventure.

#### ► La situation à notre arrivée

« La catastrophe de Tchernobyl est un arbre qui pousse », nous disaient les habitants. Cependant, le céium voyant sa radioactivité baisser de 1 % par an, nous pensions que la situation devait très lentement s'améliorer. Or, nous avons décou-

vert qu'effectivement la radioactivité des lopins cultivés augmentait de 25 % par an, à cause des cendres (hautement radioactives) qui y étaient répandues pour améliorer la qualité du sol...

La population a un rêve : le retour à la situation antérieure à l'explosion de la centrale de Tchernobyl, et à l'éclatement de l'ex-URSS. Elle est totalement démoralisée : « Nous vivons un grand malheur », ne cesse-t-elle de répéter sans pour autant agir pour améliorer la situation : « La radioactivité est partout, il n'y a rien à faire ; que vont devenir nos enfants, car pour nous c'est trop tard. » L'angoisse omniprésente paralyse les énergies et replie la population sur elle-même.

Mais il faut d'abord comprendre l'ampleur de la catastrophe qui a détruit toutes les valeurs ; voici comment :

- ↳ le bien (cueillir des myrtilles, des champignons, aller en forêt, nourrir son enfant) est devenu un mal (rendre son enfant malade) ;
- ↳ le bon (les myrtilles, les champignons, le lait, les poissons) est devenu mauvais (pour la santé) ;
- ↳ le beau (la nature, la forêt) cache le laid (le césium, la radiation invisible) ;
- ↳ le juste (tout le monde égal) est devenu injuste (produire du blé coûte 20 % de plus en territoire contaminé, un village bénéficie des aides et pas d'autres, sans que les réalités de la contamination soient vraiment différentes) ;
- ↳ le vrai est devenu faux (même les scientifiques ne nous disent pas la vérité) ;
- ↳ le permis devient interdit (se promener, manger...).

Si la possibilité de partir est ouverte, l'ailleurs est encore plus angoissant : perte des racines, du travail, de son territoire, de sa maison, de sa parenté, et rejet, à l'image de pestiférés.

Donc, après le désastre :

- ↳ plus de possibilité « de désir nostalgique crédible » : ce ne sera jamais plus comme avant, et pourtant on constate que tout le monde fait comme avant ;
- ↳ plus « de désir mimétique » : le voisin est dans la même situation catastrophique et durable que moi. Les lointains

ne s'intéressent pas à moi, et nous serons exclus si nous nous rapprochons d'eux.

On comprend, face à un tel traumatisme, que les solutions les plus apparemment irrationnelles apparaissent :

- ↳ le déni : « ne me parlez plus de ça, il ne s'est rien passé » ;
- ↳ le désespoir : « il n'y a pas d'avenir ici » ;
- ↳ la fuite dans l'alcool : « la vodka nous guérira des radiations » ;
- ↳ la survie individuelle : « manger aujourd'hui ce qu'on a, même si c'est pour mourir dans dix ans d'avoir mangé des produits contaminés » ;
- ↳ le merveilleux : « les semences de blé sont déposées dans l'église, en espérant ainsi une récolte décontaminée » ;
- ↳ la démission, le retour à l'enfance : « les autorités devraient régler ce problème, faire ce qu'il faut » ;
- ↳ l'accusation : « c'est la faute des autorités, des médecins, des scientifiques, qui ne font pas leur travail ».

Que reste-t-il de solide, quelle est la pierre sur laquelle reconstruire, quelle est la motivation sur laquelle s'appuyer, quand la confiance de base est détruite ?

Les enfants : voilà le dernier refuge du désir de changement et d'action. C'est sur lui que nous nous sommes appuyés, pour stimuler et fédérer les énergies.

## **Construire une équipe d'intervention**

La volonté d'agir pour améliorer les conditions de vie de ces populations abandonnées a permis la constitution d'une équipe pluridisciplinaire, sous la houlette d'un chef charismatique qui réussit à réunir le CEPN, avec sa compétence en radioprotection, l'INAPG, avec sa compétence en agriculture, Mutadis Consultant, avec sa compétence en sociologie du risque, et l'équipe Costech-UTC, avec sa compétence en communication et sécurité.

En plus de cette finalité claire, dont les voies et moyens étaient pourtant inconnus, ce qui nous a réunis est l'appartenance à

un même réseau autour de la modélisation des systèmes complexes (Jean-Louis Le Moigne, Edgar Morin), qui constitue un fonds commun d'évidence scientifique solide, mais qui porte plus sur un état d'esprit que sur la connaissance de solutions toutes faites.

Comment construire une équipe agissant comme un seul homme, malgré des compétences et des cultures différentes, autour d'un chef de mission, clairement désigné, face à une telle incertitude ?

En organisant des journées où chaque équipe présente aux autres son histoire, ses connaissances, ses outils et ses méthodes, pour une identification des domaines de compétence respectifs.

En organisant une journée où nous mettons en commun tous les objectifs que nous aimerais atteindre en participant à cette intervention de longue durée : 80 objectifs et critères d'évaluation de la mission ont été exprimés par les dix membres de l'équipe.

En organisant l'expression des motivations de chacun et la construction d'une éthique du projet (nommé ETHOS) ; cela s'avérera essentiel pour faire face aux critiques qui viendront de toutes parts.

En mettant noir sur blanc nos engagements :

- ↳ une mission de 10 jours tous les trois ans ;
- ↳ une réunion de préparation avant chaque mission et une réunion de débriefing ;
- ↳ un rapport pour chaque mission et un rapport semestriel.

Quels étaient nos points forts :

- ↳ l'accord sur un objectif et une méthodologie d'intervention fondée sur la recherche de coopération avec la population ;
- ↳ la solidarité entre nous, fondée sur un engagement clair, stabilisé par la confiance et un contrat de collaboration ;
- ↳ une communication efficace fondée sur un fonds commun d'évidence et d'outils techniques ;
- ↳ une organisation précisant les responsabilités et les domaines de compétence, les contributions et les rétributions de chacun.

Voilà quelques conditions à mettre en place pour une relation de qualité entre les membres de l'équipe, un transfert d'information efficace, un pilotage de l'action adapté au contexte et aux problèmes inédits à traiter.

Mais de nombreux problèmes demeurent et devront être traités au fur et à mesure de la mission :

- ↳ les différences de culture, de valeurs, de sensibilité, d'expérience, d'information et de pouvoir ;
- ↳ la liberté de chaque équipier et la difficulté de gérer l'interdépendance qui en résulte pour que l'équipe fonctionne comme un seul homme et que chaque personne s'engage librement au niveau où elle le souhaite ;
- ↳ l'accord sur la finalité « amélioration des conditions de vie » ne suffit pas ; il faut expliciter les objectifs et sous-objectifs, les critères utilisés, et savoir à l'avance que parfois les intérêts et les priorités pourront être contradictoires.

L'équipe doit se sentir libre de ses décisions, dans un champ de contraintes bien identifiées et acceptées, rationnelle dans ses choix de moyens et de stratégies. Les hommes étant faillibles, cela implique des procédures de traitement des erreurs commises qui ne dégénèrent pas en conflit permanent. L'équipe est confrontée alors à deux risques :

- ↳ la fusion des équipiers dans le groupe et la perte d'identité individuelle ;
- ↳ l'explosion de l'équipe par antagonisme d'intérêts, différences de points de vue, priorités inversées.

Une équipe a toujours deux objectifs : réussir sa mission et assurer la qualité des relations en son sein. Tous les équipiers doivent savoir que la coopération est instable et que chacun doit mettre du bois dans le feu pour la stabiliser. Savoir gérer la confiance à accorder aux autres, ni trop ni trop peu, fait partie des qualités du chef, mais aussi de chacun des membres de l'équipe. Les qualités des membres de l'équipe doivent être :

- ↳ le souci de l'autre ;
- ↳ le don de soi ;
- ↳ la bonne gestion des confiances ;

- ↳ la connaissance de ses compétences, de ses limites et de celles des autres ;
- ↳ l'acceptation des reproches et le travail sur ses erreurs ;
- ↳ l'art de faire des reproches acceptables et féconds.

Une équipe est une collectivité d'activités unies par un projet, capable d'énergie, de volonté et d'intelligence. Cela pose trois problèmes :

- ↳ la façon dont le groupe est structuré (structure mécanique : chacun est une pièce, structure organique : chacun assure une fonction, structure du marché : chacun est à la fois client et fournisseur) ;
- ↳ assurer l'engagement des membres jusqu'à la fin de la mission. On sait que cela dépendra de la façon dont les pouvoirs sont exercés ;
- ↳ le mode d'exercice du pouvoir : les ordres doivent être exécutés, comment sont-ils élaborés ? Comment sont prises les décisions ? Comment sont réalisées les évaluations ? Comment sont effectuées les délégations ?

Il faut souligner que pour exercer son pouvoir on peut se fonder sur la peur, le respect, le calcul ou la confiance ; cela peut varier selon les circonstances ; mais, sans respect ni confiance, rien de durable ne peut se produire.

## ■ Construire la confiance avec la population

Les autorités nous recommandaient de ne pas travailler avec les paysans – qui sont ignorants, disaient-ils –, mais avec les scientifiques, dans les instituts, à Minsk, qui, eux, savent. Nous avons voulu, au contraire, considérer les habitants des zones contaminées comme les experts de la situation et de leur territoire, et nous nous sommes installés dans une maison du village, à quatre heures de route de Minsk. Notre équipe a essayé de rétablir une relation de confiance avec les gens du village, en travaillant avec eux sur une période de trois ans, sans négliger d'informer les autorités et les scientifiques de Minsk du travail réalisé.

Voici, brièvement résumées, les étapes de la reconstruction de la confiance, vécues en Biélorussie :

1. Se mettre à l'écoute des espérances et des besoins de la population.

En arrivant là-bas, nous n'avions pas de réponses à leurs problèmes ; nous avons appris ensemble, avec les paysans, à mieux les identifier et à y apporter des réponses. Nous avons constitué des groupes de travail avec des objectifs construits à partir de ce que nous avait dit la population : par exemple, création d'un groupe « du lait pur pour nos enfants », phrase récurrente prononcée une dizaine de fois par des mères de familles.

2. Apprendre à la population à se servir des outils de mesure de la radioactivité et à faire des diagrammes, pour avoir enfin des informations fiables et interprétables.

3. Ne pas construire des représentations des risques indépendamment d'eux.

A partir de leurs mesures, nous avons construit ensemble des cartes situant les lieux dangereux : le tas de foin, le foyer où l'on fait la cuisine au bois, extrêmement radioactif, à cause de la cendre, les champs les plus contaminés. On devient alors naturellement prudent quand on comprend où est le danger. On prend les précautions nécessaires, en gérant le risque. Mesurer la quantité de becquerels contenue dans les plats servis aux enfants est très astreignant, mais c'est une habitude à prendre, parmi d'autres. Conscient du danger, on invente des stratégies. On découvre ensemble des marges de manœuvre. Mais la santé des enfants ne s'améliore malheureusement pas immédiatement, car il faut du temps avant que les effets des mesures prises se fassent sentir. Des solutions innovantes apparaissent : faire deux tas de foin, l'un peu contaminé, l'autre très contaminé, ce qui permet, comme nous l'expliquerons, de gérer la radioactivité du lait.

4. Évaluer les résultats.

Nous avons travaillé avec une cinquantaine de personnes du village et nous affichions les résultats pour le reste de la population. C'est lorsque la radioactivité du lait a commencé à bais-

ser, ainsi que la quantité de radionucléides présente dans le ventre des enfants, que la confiance s'est reconstruite. La confiance ne se construit pas sur des paroles, mais sur des faits.

5. Enfin, nous avons pris conscience que nous avions élaboré ensemble une culture pratique pour la gestion des risques de la vie en territoire contaminé. Nous avons cherché à la communiquer au reste du village, notamment à travers l'école, les professeurs et les enfants, en utilisant la même pédagogie ; ces derniers sont devenus les moteurs du changement en demandant à leurs parents d'appliquer à la maison ce qu'ils avaient découvert en classe. Cela a conduit les paysans à présenter eux-mêmes les découvertes qu'ils ont faites à l'Académie des sciences de Minsk, puis dans un séminaire international que nous avons organisé dans le chef-lieu du district.

En réponse à une question naïve qu'ils nous avaient posée, « si une vache très contaminée mange du foin propre, au bout de combien de temps son lait sera propre ? », nous n'avions rien trouvé dans la littérature scientifique, mais nous avons mis au point un protocole, qu'une paysanne a appliqué pour découvrir, à la stupéfaction générale, que la réponse était : deux jours... Cela ouvrait la possibilité de gérer, au jour le jour, la radioactivité du lait de sa vache à partir de la connaissance de la radioactivité du foin (d'où les deux tas de foin).

## ■ Mettre en place l'éthique relationnelle

Après avoir effectué par un travail de recherche cette extraction des bonnes pratiques et stratégies, nous avons cherché à dégager une éthique de la relation plus générale qui soit aussi bien applicable aux interactions au sein de l'équipe d'intervention elle-même que lors des rencontres avec la population locale.

Nous proposons de distinguer ces quatre niveaux, qui constituent une véritable éthique relationnelle pour construire la « maison confiance » :

« les fondations sont construites par le respect de l'être, avec ses qualités, ses défaillances, sa liberté, et qui se met en

œuvre par le **non-jugement** de l'être de l'autre et le fait de susciter une adhésion libre. La personne est ainsi reconnue dans son identité ;

- ↳ au rez-de-chaussée, la légitimité de la place, d'où chacun peut prendre des initiatives, sans vouloir la place de l'autre. C'est le rôle du responsable de mettre chacun à sa juste place en évitant « le désir mimétique » dont parle René Girard. Cela nécessite un comportement de **non-violence** et une identification précise des compétences de chacun et de sa capacité à assumer une responsabilité qu'il faut solliciter, sans la dépasser. La personne retrouve sa dignité, sa responsabilité et ses marges de manœuvre, sa place et sa contribution à la réussite du projet ;
- ↳ au premier étage, la loyauté de la parole : ce qui est dit est vrai ; l'engagement et la promesse seront tenus. Ce qui se traduit concrètement par le **non-mensonge**, qui n'est pas la transparence, qui, elle, est source de violence, ni « la langue de bois », qui annule tout désir de communication. La personne retrouve l'intérêt du dialogue d'adulte à adulte et de la négociation, qui aboutit à des conclusions qui seront appliquées ;
- ↳ au dernier étage, nous atteignons le niveau de la confiance dans la prise de risque, l'alliance passée avec l'autre pour la réalisation d'un projet complexe et risqué qui ne réussira que grâce à la **non-trahison** des règles, qu'il est important d'avoir définies ensemble. La personne retrouve alors le droit de faire des projets en s'alliant avec d'autres, aux comportements complémentaires, pour atteindre des objectifs construits ensemble.

## ■ Conclusion

« Toute personne se comporte de la façon la plus satisfaisante à ses yeux, compte tenu de sa représentation du monde. Toute personne construit les représentations qui justifient à ses yeux ses comportements. »

Fédérer les énergies, favoriser la coopération, construire la confiance : trois objectifs reliés qui impliquent tous trois qu'un

groupe construise une représentation du monde commune, permettant à l'équipe d'agir comme un seul homme, de la façon la plus satisfaisante pour tout le monde, compte tenu de cette représentation partagée.

Construire ensemble une représentation d'une situation devient donc la clef de la construction d'un groupe soudé, mettant en commun son énergie, son intelligence et ses compétences pour atteindre un objectif dont on a défini ensemble les étapes et précisé les sous-objectifs, chacun reconnu et respecté dans son identité unique, se sent légitime à sa place, loyal dans sa parole, fiable dans les prises de risques ajustées.

Notre demande à tous n'est-elle pas de donner du sens à notre vie présente, de nous donner un avenir à travers un projet attirant, en créant un contexte relationnel où l'on se sent en confiance, en faisant appel à nos qualités spécifiques : cela permet la révélation et la reconnaissance de chacun et, grâce à chacun, de son identité unique. ▶

## **F** SYNTHÈSE GILLES LE CARDINAL

D'ordinaire caractérisée par une explosion d'information et un enchaînement très rapide de processus complexes, la crise peut aussi se dérouler sur de longues périodes de temps (300 ans) et nécessiter des interventions de longue durée.

Cet article voudrait tirer les enseignements de la démarche de l'équipe Ethos, qui est intervenue pendant six ans en Biélorussie pour améliorer les conditions de vie dans les territoires contaminés par la catastrophe de Tchernobyl.

Il tente de répondre aux questions suivantes :

- comment motiver durablement l'équipe d'intervention ?
- comment gérer les relations avec la population désespérée ?
- comment la motiver à s'investir dans des groupes de travail visant à améliorer la situation ? ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.



LAURENT BÈGUE

## ACTION COLLECTIVE ET VIOLENCES : LE GROUPE COMME FACILITATEUR

LA « PSYCHOLOGIE DES FOULES » DE GUSTAVE LE BON, A TRÈS LARGEMENT CONTRIBUÉ À STIGMATISER EN UNE IMAGE D'IRRATIONALITÉ FONDAMENTALE LES GROUPES SOCIAUX. SELON LES PROPRES TERMES DU MÉDECIN ET SOCIOLOGUE FRANÇAIS, DONT SE RÉCLAMAIENT GOEBBELS ET MUSSOLINI, LA FOULE, COMME TOUT PHÉNOMÈNE COLLECTIF<sup>1</sup>, SERAIT SYNONYME DE RÉGRES-SION ET D'HYPNOTISME À GRANDE ÉCHELLE.



### Introduction

L'argument présenté dans ce texte consiste à interroger la généralité de cette conception, en précisant dans quelle situation les groupes deviennent violents. Après avoir identifié les facteurs sociaux classiquement associés à la violence individuelle dans la criminologie contemporaine et leur pertinence dans l'analyse des violences collectives, cet article s'attache à démontrer que la violence des groupes n'est ni aléatoire ni irrationnelle, et découle de l'une des propriétés du groupe social, qui est d'extrémiser les dispositions et normes préexistantes des individus.

Bien qu'un phénomène collectif ne soit pas réductible à la somme de ses composantes individuelles, la connaissance des facteurs associés à la violence des individus est très utile. Actuellement, la criminologie quantitative identifie trois grands types d'explication des comportements agressifs et délinquants. Le premier type regroupe trois formes de contrôle qui, lorsqu'ils sont déficitaires, rendent plus probable agression et délinquance : le contrôle externe (opportunités de délinquance offertes par l'environnement), le contrôle interpersonnel (attachements sociaux éloignant de la violence), et le contrôle interne (normes morales opposées à la violence et intériorisées par l'individu). Le deuxième type d'explications rassemble les facteurs liés à l'apprentissage des normes déviantes (degré d'exposition

1. Incluant, selon Gustave Le Bon, les jurés de cours d'assise, les assemblées parlementaires, les foules électorales...

et impact des modèles déviants). Enfin, le troisième type réunit les facteurs liés à la frustration individuelle et sociale. Après avoir rapidement présenté chacun d'entre eux, je montrerai leur pertinence dans l'explication des violences collectives.

## ■ Les trois grandes explications du comportement agressif et délinquant

Les comportements d'agression résultent de déficits dans la régulation sociale formelle ou informelle. Cette affirmation se perçoit actuellement dans de nombreux travaux en criminologie. Dans l'esprit d'un Hobbes, pour lequel toute vie sociale demeure vouée à la violence et à la brutalité, en l'absence des contraintes fixées par le contrat social, ou d'un Durkheim, qui analyse le caractère psychologiquement coercitif des représentations collectives sur le comportement humain, cette explication se présente sous la forme d'une question paradoxale : pourquoi ne sommes-nous *pas* des êtres violents ? L'ancienne réponse de Glaucon, mise en scène par Socrate dans *La République*, apparaissait sans appel : en l'absence de contrainte forte, n'importe quel humain transgesserait les règles de base de la vie collective s'il pouvait en tirer quelque bénéfice, comme l'illustre l'exemple de la fable de Gygès.

*Après qu'une forte pluie se fut abattue, causant un glissement de terrain, un endroit de terre se déchira et [...] s'ouvrit une béance dans le lieu où Gygès faisait paître. [...] S'y penchant, il aurait vu que s'y trouvait un cadavre [...] qui ne portait rien si ce n'est, à la main, une bague en or. Il s'en serait emparé, et serait ressorti. Or, comme avait lieu le rassemblement habituel aux bergers, destiné à rapporter chaque mois au roi l'état des troupeaux, lui aussi y serait venu, portant la bague en question. S'étant assis parmi les autres, il aurait tourné par hasard le chaton de la bague vers lui-même, vers l'intérieur de sa main, et dès lors serait devenu invisible pour tous ceux qui siégeaient à côté de lui [...]. Il s'en serait émerveillé, et manipulant la bague en sens inverse, aurait tourné le chaton vers l'extérieur, et [...] serait redevenu visible [...]. Dès qu'il s'en serait aperçu, il aurait fait en sorte d'être parmi les messagers qui allaient auprès du roi, et une fois là-bas, ayant commis l'adultère avec la femme du roi, il aurait comploté avec elle pour tuer le roi et ainsi s'emparer du pouvoir.*

Platon, *La République*, Livre II.

La première forme de contrôle est appelée le contrôle direct. Elle correspond à un jeu de surveillance, de contraintes physiques et de sanctions. On sait par exemple que la quantité de dégradations et de violences observées dans les lieux publics urbains est liée à l'importance du contrôle formel ou informel qui y est effectivement exercé, qu'il s'agisse des dégradations dans les bus (vingt fois plus importante dans l'étage supérieur que dans l'étage inférieur, où se trouve le chauffeur) ou les espaces scolaires (dont la superficie, indépendamment du nombre d'élèves, est corrélée aux violences et dégradations). Cette idée de contrôle s'applique également à d'autres contextes, comme la famille, où l'on constate que la surveillance parentale est inversement proportionnelle à la délinquance des adolescents (ce résultat résiste au contrôle statistique d'autres facteurs comme le niveau économique du ménage, par exemple) ; elle permet de comprendre en partie pourquoi les aînés, les personnes de sexe féminin, ou encore celles issues de fratries peu nombreuses, sont moins enclins à la délinquance que les autres<sup>2</sup>. Un autre exemple illustrant que l'absence de contrôle permet la délinquance est donné par l'économiste Stanley Levitt (2005)<sup>3</sup>. Ce professeur à l'université de Chicago a constaté que l'entrée en vigueur aux États-Unis d'une nouvelle procédure fiscale, consistant simplement à mentionner le numéro de sécurité sociale sur la déclaration d'impôts (et non simplement le nom de l'enfant), a provoqué la « disparition » brutale de 7 millions d'enfants américains, soit une évaporation du dixième de leur nombre ! On pourrait citer maints exemples historiques de pillages et violences diverses facilités ici par telle catastrophe naturelle (l'exemple de la Nouvelle-Orléans n'est pas loin), là par telle grève des services du maintien de l'ordre, pour alimenter cette idée simple : le relâchement du contrôle direct crée des opportunités déviantes que certains s'empressent de saisir. On se limitera ici à ces quelques exemples<sup>4</sup>. Bien qu'un contrôle direct excessif puisse avoir des effets contre-productifs, en augmentant la frustration (voir ci-après), l'absence de contrôle direct est fréquemment liée à des comportements indésirables.

Toutefois, les êtres humains sont plus durablement influencés par d'autres formes de contrôle, que l'on peut appeler des contrôles interpersonnels. Des études réalisées en France auprès de

2. Béguin, L. & Roché, S. « Birth Order and Youth Delinquent Behavior : Testing the Differential Parental Control Hypothesis ». *Psychology, Crime and Law*, 11, 73-85, 2005.

3. Levitt, S. & Dubner, S. *Freakonomics*. Paris, Denoël, 2005.

4. Ils seraient avantagéusement complétés par les travaux consacrés à la prévention situationnelle de la délinquance et de la violence, qui indiquent que la simple structuration physique de l'environnement permet de réduire effectivement les actes de violence et de dépréciation, sans que tout leur volume ne se reporte dans un autre environnement (voir par exemple Clarke R.V. *Situational Crime Prevention*. NY, Guilderland, Harrow & Heston, 1997).

milliers d'adolescents scolarisés indiquent que l'attachement aux parents, aux enseignants ou aux autorités, comme la police, sont inversement liés à la délinquance<sup>5</sup>. Les principaux régulateurs du comportement social sont en effet d'autres êtres sociaux et des institutions sociales. Dans une ancienne recherche, on demandait à de jeunes de 15 à 21 ans quelles seraient les conséquences qui compteraient le plus pour eux s'ils étaient arrêtés pour un délit. Tandis que seulement 10 % mentionnaient la sanction pénale et 12 % l'apparition publique au tribunal, 55 % évoquaient la réaction de leurs proches, famille ou petite amie. Une importante synthèse de Lawrence Sherman a montré que le taux de récidive de conjoints ou maris violents lorsqu'ils étaient arrêtés immédiatement après les faits était plus faible que lorsqu'ils étaient simplement admonestés par les forces de l'ordre, mais ce uniquement s'ils avaient un attachement social significatif (profession, lien conjugal). Dans le cas contraire, la sanction avait un effet d'augmentation de la récidive. En tant qu'êtres sociaux, l'orientation de nos pensées et de nos comportements est fortement liée à nos attachements, littéralement vitaux<sup>6</sup>.

L'idée de contrôle direct tout comme celle de contrôle interpersonnel décrivent une moralité extrinsèque très conforme à une idée que Bentham développe dans le *Panoptique* : « être incessamment sous les yeux d'un inspecteur, c'est perdre en effet la puissance de faire le mal ». Cette conception risque néanmoins de faire oublier que la plupart des conduites individuelles traduisant un respect des lois ne nécessitent pas de contraintes physiques ou sociales immédiates. Une troisième forme de contrôle, appelée contrôle interne, complète donc les deux premières. Elle correspond aux normes morales intériorisées par l'individu et s'exprime par exemple à travers le jugement de gravité porté sur tel ou tel comportement. Des adolescents qui jugent bénigne telle conduite délinquante en ont plus fréquemment été auteurs dans le passé<sup>7</sup>. Le contrôle interne correspond en outre à la capacité de mettre en œuvre une décision comportementale, qui résulte elle-même de deux influences : les caractéristiques neuropsychologiques de l'individu (la « force de la volonté », par exemple<sup>8</sup>) et le contexte dans lequel le comportement est réalisé (fatigue, influence de substances psychoactives).

5. Bègue, L. « Conventionnels et déviants : l'autorité du lien social ». *Les Cahiers de la Sécurité intérieure*, 42, 9-36, 2000.

6. Les anciens travaux de Durkheim sur le suicide sont amplement confirmés par la littérature scientifique récente : les personnes qui ont moins de contraintes sociales, d'attachements et d'obligations sont plus enclines à se suicider. En outre, avoir des relations sociales fortes renforce le système immunitaire, prolonge la vie, accélère la récupération physique après une intervention chirurgicale, et réduit les risques de dépression et d'anxiété. Voir Cohen, S. & Herbert, T.B. « Health Psychology : Psychological Factors and Physical Disease from the Perspective of Human Psychoneuroimmunology ». *Annual Review of Psychology*, 47, 113-142, 1996.

7. Roché, S. *La Délinquance des jeunes*. Paris, Seuil, 2001.

8. Baumeister, R., Heatherton, T. & Tice, D. *Losing Control. How and Why People Fail at Self-regulation*. New York, Academic Press, 1994.

Le deuxième type explicatif tient pour responsable de la violence l'observation de conduites délinquantes et l'association à des sources d'influence délinquante. L'une des observations les plus récurrentes de la criminologie est la suivante : le meilleur prédicteur statistique de la délinquance d'un individu est la délinquance de ses amis. Ce constat n'est pas réductible à une simple tendance homophilique qui voudrait que l'on s'associe préférentiellement aux personnes qui nous ressemblent. En réalité, la délinquance est véritablement apprise au contact des pairs délinquants : c'est ce que démontrent les recherches longitudinales consistant à réaliser un suivi des mêmes personnes durant plusieurs années. Le groupe délinquant initie et renforce la délinquance de ses membres à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il est dispensateur de normes délinquantes et de modes de conduite délinquants. Il fournit en outre des gratifications matérielles ou symboliques aux auteurs d'actes transgressifs. Il offre enfin un échantillon de modèles, de modes de conduite et de techniques spécifiques, qui seront susceptibles d'être imités. Comme n'importe quel apprentissage, l'acquisition de comportements agressifs est stimulée par les encouragements dispensés par l'environnement. Par exemple, Ennis et Zanna (1991) ont montré que les adolescents joueurs de hockey, dont les pères applaudissent lorsque le jeu est plus agressif, sont plus violents sur la glace que les autres. Faire soi-même l'expérience d'encouragements ou de désapprobation n'est pas nécessaire pour acquérir des connaissances et des modes de conduite : l'observation d'autrui est également très efficace. Divers exemples issus de la psychologie sociale expérimentale montrent que des enfants qui observent incidemment des modèles agressifs, par rapport à des enfants exposés à des modèles neutres, expriment davantage de conduites agressives par la suite, et ce d'autant plus que les modèles observés tirent profit de leurs actes, sont attractifs ou encore ressemblent aux observateurs. Des centaines de recherches réalisées sur le rôle de l'exposition à des scènes de violence médiatisée sur l'agression vont dans ce sens<sup>9</sup>.

La violence apparaît également à la suite de frustrations et plus largement d'émotions négatives. Le troisième type explicatif en rend particulièrement compte. Bien que l'expérience

9. Synthèse dans Bègue, L. « Comportements violents et télévision ». In S. Roché (Ed.), *En quête de sécurité. Causes de la délinquance et nouvelles réponses* (pp. 139-153). Paris, Armand Colin, 2003.

de frustrations ou d'émotions négatives ne soit ni nécessaire ni suffisante pour déclencher un comportement agressif (l'interprétation de la situation est déterminante, de même que la personnalité de l'individu), elle y est fréquemment associée. Dans une ancienne expérience, Barker et ses collègues ont étudié le jeu spontané d'enfants auxquels des jouets étaient mis à disposition. Certains enfants devaient longuement attendre avant de jouer : ils voyaient les jouets mais ne pouvaient physiquement les atteindre. D'autres enfants, dans un groupe témoin, pouvaient manipuler immédiatement les jouets. L'observation des enfants a montré que ceux qui avaient préalablement été frustrés avaient des comportements plus destructeurs, jetant plus fréquemment les jouets au sol ou sur les murs de la pièce. Dans une étude plus récente réalisée à Lille par Francoise Van Düuren et Jean-Pierre Di Giacomo<sup>10</sup>, certains participants recevaient (aléatoirement) une évaluation négative ou positive d'une tâche qu'ils venaient d'effectuer. Il est apparu que ceux qui avaient obtenu une évaluation négative étaient plus enclins à accepter ensuite d'être complices du vol d'un objet supposé appartenir à une autre personne. Les études consacrées à la frustration permettent de distinguer les frustrations occasionnées par l'impossibilité d'atteindre un but (par exemple, démarrer la réalisation d'une tâche donnée et être empêché de la poursuivre), qui donnent souvent lieu à des réactions moins agressives que celles qui résultent d'une menace pour la valeur de soi, comme c'est le cas lorsqu'un individu est insulté par un autre. Ces deux types de frustration peuvent être liés, comme on l'observe dans ce que l'on appelle l'incohérence de statut. Les travaux consacrés aux violences conjugales montrent ainsi que lorsqu'un homme subit un écart entre sa qualification professionnelle et le métier qu'il occupe effectivement (il est par exemple titulaire d'un diplôme valorisant, mais n'a trouvé qu'un emploi plus faiblement qualifié ou moins bien rémunéré qu'il pouvait l'espérer), il est six fois plus enclin que la moyenne à agresser sa femme. Lorsque la valeur que l'on s'attribue à soi-même est menacée par autrui, l'agression verbale ou physique n'est généralement pas très loin. Une très grande proportion d'homicides résultent d'un écart entre la haute opinion que les gens se font d'eux-mêmes et la manière irrespectueuse dont ils s'estiment être traités par quelqu'un.

10. Van Düuren, F. & Di Giacomo, J.-P. « Degrading Situations and Antisocial Behaviour : an Experimental Approach to Delinquency », *European Journal of Social Psychology*, 26, 736-776, 1996.

Cette idée, qui invalide la croyance de sens commun selon laquelle une faible estime de soi serait génératrice de violence, reflète une intuition très hobbesienne : pour le penseur anglais, l'une des principales sources de la violence est la fierté. Dans une étude consacrée à cette question, des sujets étaient insultés par un assistant de recherche passant lui-même pour un participant, et avaient la possibilité de l'agresser en retour. Il est apparu que par rapport aux sujets qui n'avaient pas été insultés, ceux qui l'avaient été et qui avaient une haute image d'eux-mêmes (cela était évalué au préalable au moyen d'un questionnaire psychométrique) avaient une réaction significativement plus agressive. Ce résultat est conforme aux observations de terrain de Martin Janowski (1991), sociologue ayant partagé le quotidien d'une douzaine de gangs pendant plus de 10 ans : individuellement et collectivement, les membres du gang avaient une haute opinion d'eux-mêmes<sup>11</sup>. La fierté est exacerbée lorsque le manque de respect supposé est public ; or, dans plus de la moitié des homicides examinés dans une étude de référence<sup>12</sup>, une audience est présente, encourageant éventuellement les protagonistes à se battre.

La frustration, on l'a dit, ne mène toutefois pas inéluctablement à l'agression. Il existe en outre des agressions qui ne résultent pas de frustrations. Trois stratégies cognitives majeures permettent de diminuer considérablement la frustration : la dévaluation du but visé (minimiser la valeur du but), la minimisation du besoin éprouvé à l'atteindre (se convaincre qu'il n'est pas important d'y parvenir), ou l'autodépréciation (penser qu'on ne mérite pas d'atteindre le but visé). La frustration éprouvée peut également être diminuée par le recours à des stratégies non agressives (se relaxer, s'adonner à un loisir). Divers modulateurs sont à mentionner, concernant tant l'individu faisant l'expérience d'une frustration que le type de frustration elle-même. Les personnes les plus susceptibles de réagir à la frustration par la violence ne disposent généralement pas de ressources et de qualifications leur permettant de la gérer de manière légitime (compétences verbales limitées, ressources intellectuelles, relationnelles et financières faisant défaut) et sont plus fréquemment caractérisées par des traits de personnalité comme l'impulsivité ou l'irritabilité. Les types de frus-

11. M. Janowski, *Islands in the Street : Gangs and American Urban Society*. Berkeley, University of California Press, 1991.

12. Voir D. Luckenbill, « Murder and Assault ». In R.F. Meier (Ed.). *Major Form of Crime*. Sage, Beverly Hills, CA, 1984.

tration les plus fortement associés à la violence sont celles qui sont perçues comme intentionnelles, injustes, sont de forte intensité et associées à des incitations à la violence de la part d'autrui.

## ■ Expliquer la violence collective

### ■ La violence collective et la désindividuation

Les grandes explications de la délinquance individuelle qui viennent d'être mentionnées éclairent certains aspects importants des violences collectives. Selon la théorie du contrôle, la violence résulte d'une absence de surveillance ou de contraintes physiques, sociales ou psychologiques. Le groupe apporte un anonymat et une désindividuation propices à une baisse du contrôle et à une suspension temporaire des normes opposées à la violence. L'intensité de la désindividuation étant théoriquement fonction de la taille du groupe lui-même, on doit s'attendre à une plus grande propension à la violence lorsque les groupes sont plus denses. De même, on peut supposer que plus la désindividuation est importante, plus la violence exprimée est intense. Cette dernière hypothèse a été traitée par Robert Watson, qui a étudié des documents archéologiques provenant de 24 cultures<sup>13</sup>. Ce chercheur a montré que dans les sociétés où les guerriers cachaient leur identité avant d'aller à la guerre (par exemple en se peignant le visage ou le corps), ceux-ci étaient significativement plus enclins à tuer, torturer ou mutiler des prisonniers captifs que des combattants qui ne cachaient pas leur identité. Concernant le lien entre la taille du groupe et les actes agressifs, une étude de Mullen, (1986) fondée sur des archives de lynchages sur 50 ans, montrait que plus une foule était nombreuse, plus étaient fréquentes des atrocités comme brûler, lacérer et démembrer la victime<sup>14</sup>. Dans une autre étude très illustrative, Mann (1981) s'est intéressé à 21 cas où une foule entourait une personne menaçant de se jeter d'un édifice ou d'un pont. Il a observé que si la foule était peu nombreuse et agissait en plein jour, les gens ne poussaient généralement pas le désespéré au suicide, contrairement à des situations où la foule était plus dense et lorsque l'événement se produisait la nuit. Dans ce cas, les incitations à sauter étaient plus fréquentes<sup>15</sup>.

13. R.I. Watson, « Investigation into Deindividuation Using a Cross-cultural Survey Technique ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 342-345, 1973.

14. B. Mullen, « Atrocity As a Function of Lynch Mob Composition. A Self Attention Perspective ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12, 187-197, 1986.

15. L. Mann, « The Baiting Crowd in Episodes of Threatened Suicide ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 703-709, 1981.

Pour tester de manière expérimentale l'hypothèse voulant que la désindividuation soit génératrice d'agression, Phil Zimbardo, de l'univerité de Stanford<sup>16</sup>, a fait écouter à des participants de recherche l'enregistrement d'une personne passant pour une victime et apparaissant comme altruiste et agréable, ou au contraire égocentrique et désagréable. Certains participants étaient individués (portant un large badge marqué de leur prénom), d'autres étaient désindividués (portant des vestes de laboratoire et des masques). Les participants apprenaient ensuite que l'étude concernait le conditionnement, et qu'ils auraient à administrer des chocs électriques douloureux à quelqu'un (en réalité un acteur). Les résultats ont montré que les personnes désindividuées administraient des chocs presque deux fois plus longs que les autres. Dans une autre étude, Diener (1979)<sup>17</sup> a fait en sorte que 1 352 enfants déguisés à l'occasion de la fête d'Halloween sonnent à diverses maisons dispersées dans la ville de Seattle pour quémander des friandises. Dans la vingtaine de maisons que comptait l'étude se trouvaient des assistants de recherche qui demandaient leur prénom à certains enfants et non à d'autres. Une triple désindividuation était donc induite pour certains sujets : aux masques (portés par tous) s'ajoutaient le caractère collectif de la situation et l'anonymat. Reçus dans chaque maison, les enfants étaient invités à prendre une seule friandise, puis laissés seuls. On observait alors à leur insu s'ils chapardaient des friandises supplémentaires et s'ils volaient de l'argent, qui se trouvait dans une coupe sur une table disposée à proximité. Les résultats ont montré que 57 % des enfants en groupe et dont le prénom n'avaient pas été identifié (anonymes) étaient auteurs de vol, tandis que tel était seulement le cas de 7,5 % de ceux qui étaient seuls et dont le nom était connu. Dans les deux autres conditions expérimentales (en groupe et non anonyme, ou seuls et anonyme), 20 % des enfants volaient. Un dernier exemple d'étude réalisée quelques années plus tard en Allemagne<sup>18</sup> est particulièrement intéressant, car il s'agit d'une expérimentation de terrain. L'étude a consisté à regrouper aléatoirement par cinq des élèves pour une compétition de handball. Certaines équipes portaient un tee-shirt orange, d'autres n'étaient pas désindividuées de la sorte (chaque membre avait ses vêtements ordinaires). Les résultats du codage des compor-

16. P. Zimbardo, « The Human Choice. Individuation, Reason and Order Versus Deindividuation, Impulse, and Chaos », in W. Arnold & D. Levine (Ed.). *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 45-71). Hillsdale, Erlbaum, 1969.

17. E. Diener, « Deindividuation, Self-awareness, and Desinhibition ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1160-1171, 1979.

18. J. Rehm, M. Steinleitner, & W. Lilli, « Wearing Uniforms and Aggression : a Field Experiment ». *European Journal of Social Psychology*, 17, 357-360, 1987.

tements observés durant la compétition ont montré que les équipes orange jouaient plus agressivement que les autres.

Pourquoi la désindividuation rend-elle plus violent ? Tout d'abord, elle contribue à abaisser le sentiment de responsabilité individuelle. Ensuite, elle altère la conscience de soi en diminuant notamment la capacité de l'individu à vérifier l'adéquation entre ses normes personnelles et ses comportements en situation<sup>19</sup>. Nous verrons toutefois plus loin que la désindividuation n'a pas nécessairement d'effets destructeurs.

Nous avons noté que le deuxième type d'explication individuelle des violences correspond aux apprentissages sociaux et à l'imitation d'autrui. L'une des idées développées par Gustave Le Bon est précisément que, dans la foule, « tout sentiment, tout acte est contagieux » (1963, p. 13). Cette contagion serait indifférenciée :

« Les déformations qu'une foule fait subir à un événement quelconque dont elle est le témoin devraient, semble-t-il, être innombrables et de sens divers, puisque les hommes qui la composent sont de tempérament fort variés. Mais il n'en est rien. Par suite de la contagion, les déformations sont de même nature et de même sens pour tous les individus de la collectivité ; [...]. La qualité mentale des individus dont se compose la foule ne contredit pas ce principe. Cette qualité est sans importance. Du moment qu'ils sont en foule, l'ignorant et le savant deviennent également incapables d'observation. » (P. 20.)

Contrairement à ce qu'affirme Le Bon, les phénomènes collectifs affectent la population de manière inégale. La « contagion mentale » est sélective. Un premier exemple illustrera ce point : l'anthologique panique des auditeurs de la radiodiffusion du roman de H.G. Wells intitulé *La Guerre des mondes*, le 30 octobre 1938<sup>20</sup>. Un tiers des six millions d'auditeurs de cette émission a cru à une véritable émission d'information, et plus de la moitié d'entre eux a été en proie à la panique, créant embouteillages et accidents en fuyant à la hâte leurs domiciles. Les réactions observées n'ont rien eu d'aléatoire : la panique a essentiellement touché certains auditeurs,

19. Voir R. Baumeister, Heatherton, T. & Tice, D. *Losing Control. How and Why People Fail at Self-regulation*. New York, Academic Press, 1994.

20. H. Cantrill, *The Invasion from Mars*. Princeton, Princeton University Press, 1940.

notamment ceux ayant un faible niveau d'instruction, des faiblesses psychologiques, un sentiment d'insécurité élevé, et dont le lieu d'habitation était situé plus à proximité de la localité du New Jersey, dans laquelle l'invasion de Martiens était supposée se produire. Dans une analyse sociologique de 341 émeutes urbaines, Mc Phail (1994) a montré par ailleurs que les troubles sont généralement orientés vers des buts politiques particuliers, ou l'opposition à des groupes spécifiques, et ne constituent pas « des explosions » anomiques<sup>21</sup>. Concernant le phénomène de lynchage, toutes les fois où une enquête est faite, il s'avère que la sociologie des personnes les plus actives dans la foule montre qu'ils se composent d'individus en situation de précarité économique et sociale<sup>22</sup>.

En ce qui concerne le rôle de la frustration, des analyses économiques indiquent que la probabilité de violences collectives est liée à des facteurs identifiables. Une corrélation solide apparaît par exemple entre la réalisation de lynchages de minorités noires dans le sud des États-Unis et la diminution du prix du coton<sup>23</sup>. D'autres travaux montrent que des stimulations environnementales aversives, comme une température élevée, augmentent la probabilité d'occurrence de violences collectives (Anderson, 1987).

#### ■ Normes collectives et violence

Nous avons noté l'importance des normes dans l'explication des violences individuelles. Cette donnée est également importante pour expliquer le comportement collectif. Les recherches réalisées sur la prise de décision collective ont mis en évidence l'intéressant phénomène de la polarisation de groupe, qui correspond à la tendance à prendre en groupe des décisions plus extrêmes que les décisions individuelles. Cette tendance à un déplacement vers des conduites plus extrêmes (le *risky shift*) a été très documentée dans le domaine de la prise de risque<sup>24</sup>. Cette polarisation s'exprime également au niveau des attitudes sociales. Ainsi, des personnes rassemblées selon un critère homophilique quelconque (par exemple leur opposition commune à telle mesure gouvernementale) et échangeant leurs opinions sur cet objet auront une position plus extrême après la discussion collective qu'avant. Ce phénomène est important,

<sup>21</sup>. Mc Phail, C. « *The Dark Side of Purpose : Individual and Collective Violence in Riots* ». *The Sociological Quarterly*, 35, 1-32, 1994.

<sup>22</sup>. J. Stoetzel, *La Psychologie sociale*. Paris, Flammarion, 1977.

<sup>23</sup>. J.T. Hepworth & S.G. West, « *Lynching and the Economy : a Time-series Reanalysis of Hovland and Sears* » (1940). *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 239-247, 1988.

car il apporte un éclairage nouveau à la psychologie collective. Un groupe violent sera souvent un groupe adoptant, en les extrémisant, des orientations qui étaient déjà présentes à l'origine chez au moins une partie de ses membres. Mc Cauley et Segal (1987) ont analysé diverses organisations terroristes du monde entier et ont constaté que l'émergence du phénomène terroriste est très graduelle, et se développe chez des activistes rapprochés par certaines positions qui, à l'écart d'influences modératrices, finissent par extrémiser leurs positions initiales<sup>25</sup>.

Le premier aspect à subir une extrémisation sera l'identité collective elle-même. La différenciation entre l'intérieur et l'extérieur du groupe, qui s'opère dans des conditions minimales (par exemple la simple affectation aléatoire d'individus dans un groupe A et un groupe B) va constituer en soi une source puissante de désinhibition comportementale. Contribuant simultanément à l'autovalorisation du groupe (on a vu plus haut qu'elle est potentiellement source de violence) et à la dépréciation des exogroupes (ce qui rend plus acceptable un traitement déshumanisant envers eux), la constitution de frontières psychologiques de ce type est un puissant ferment de violences collectives. Par exemple, la différentiation intergroupe et la dépréciation d'un exogroupe ont précédé l'holocauste nazi, le génocide arménien en Turquie, l'autogénocide cambodgien et les disparitions en Argentine<sup>26</sup>.

L'idée du groupe comme facilitateur d'agression (et non comme intrinsèquement génératrice d'agression) par extrémisation normative nous conduit à évoquer à nouveau les travaux sur la désindividuation. Bien que l'anonymat conféré par la participation collective soit associé à des actes de violence, certains travaux suggèrent que la désindividuation pourrait également générer des comportements non violents. Par exemple, des personnes à qui l'on fait porter des uniformes d'infirmières adoptent des conduites moins agressives que des personnes non désindividuées<sup>27</sup>. Ce résultat interroge les conclusions tirées des recherches sur la désindividuation. Il se pourrait que la signification sociale des moyens utilisés pour désindividuer les participants aux recherches ait implicitement instillé des normes agressives. Dans certaines études par exemple, les vêtements et masques portés par les sujets ressem-

24. S. Moscovici, & W. Doise, *Dissensions et consensus*. Paris, Presses universitaires de France, 1992.

25. C.R. Mc Cauley & M.E. Segal, « Social Psychology or Terrorist Groups ». In C. Hendrick (Ed.), *Group Processes and Intergroup Relations. Review of Personality and Social Psychology*, 9. Newbury Park, Sage, 1987.

26. E. Staub, « The Origins of Aggression and the Creation of Positive Relations Among Groups ». In Staub, S. & Green, P. (Eds.), *Psychology and Social Responsibility. Facing Global Challenges* (pp. 89-120). New York, New York University Press, 1991.

27. R.D. Johnson, & L.L. Downing, « Deindividuation and Valence of Cues : effects on prosocial and antisocial behaviour ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1532-1538, 1979.

blaient à ceux du Ku Klux Klan. Est-il étonnant, dans ces conditions, que les comportements adoptés aient été négatifs ? De tous ces travaux, ce qui peut être conclu avec certitude, c'est que la participation collective a pour effet d'extrémiser les attitudes et les décisions comportementales, et non de plonger l'individu dans une irrationalité fusionnelle. Cela étant posé, on peut ensuite noter que la situation collective n'est pas obligatoirement synonyme de violence. « Criminelles, les foules le sont souvent, certes, mais souvent aussi héroïques » (p. 15), écrira Gustave Le Bon, à qui il faut donner raison sur ce point. Il pensait toutefois que l'altruisme de la foule n'était que l'expression de son impuissance à se raisonner (p. 129). Il eût été moins inexact de voir dans la foule héroïque l'action des personnes et des idées qui la composent. ■

## SYNTHESE LAURENT BÈGUE

Après avoir identifié les facteurs sociaux classiquement associés à la violence individuelle dans la criminologie contemporaine et leur pertinence dans l'analyse des violences collectives, cet article se consacre à démontrer que la violence des groupes n'est ni aléatoire ni irrationnelle, contrairement à une vision propagée par Gustave Le Bon, mais qu'elle découle de l'une des propriétés du groupe social, qui est d'extrémiser les dispositions et les normes préexistantes des individus. ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.



MICHEL NICOLAS  
KARINE WEISS  
STÉPHANE HEAS

## LE LEADERSHIP DANS LES SITUATIONS EXTRÊMES

LES CONDITIONS DE VIE EN ENVIRONNEMENTS EXTRÊMES CONSTITUENT UN CHAMP D'INVESTIGATION ET UNE SITUATION EXPÉRIMENTALE « IN SITU » (OU « LABORATOIRES NATURELS » ; CF. SUEDFELD & WEISS, 2002) POUR L'ÉTUDE DES PERTURBATIONS DES CONDUITES HUMAINES ET DES PROCESSUS D'ADAPTATIONS PSYCHOLOGIQUES ET SOCIAUX.

Les environnements extrêmes sont avant tout des environnements inhabituels, voire hostiles, par leurs caractéristiques physiques et/ou sociales ; le mode de vie s'établit en marge des routines sociales et des occupations habituelles dans un milieu potentiellement dangereux (Rivolier, 1992). Des situations très différentes peuvent dès lors être qualifiées d'extrêmes, soit parce que la survie y est impossible sans des installations ou des équipements adaptés (Weiss & Gaud, 2004), soit parce que l'individu est placé dans des circonstances d'exception réclamant de sa part une réponse adaptative pouvant dépasser ses ressources physiologiques, psychologiques et sociales (Rivolier, 1992).

La confrontation à l'extrême, au danger et au risque, voire à la mort, transcende les limites de la réalité et confronte l'individu à ses capacités d'adaptation. Cette adaptation peut être définie, dans ce cadre, comme « l'ensemble des cognitions, comportements, interactions sociales, qui concourent à réduire ou supprimer les conséquences défavorables des contraintes et changements environnementaux et sociaux, tout en permettant à l'individu de préserver son identité, sa place et son statut dans le groupe, et au groupe de maintenir son équilibre et sa survie » (Weiss, 2005). L'adaptation ne doit donc pas s'entendre uniquement d'un point de vue individuel, mais aussi d'un point de vue social : un individu peut se sentir bien adapté, mais mettre en danger, par ses comportements, l'harmonie et donc la vie du groupe (si ce n'est la vie de certains membres du groupe).

Nos investigations dans des situations extrêmes variées (bases polaires, très haute altitude terrestre, missions et simulations spatiales, séjours souterrains, interventions militaires de secours en haute montagne et de sécurité civile, sport de haut niveau) nous ont permis d'observer et de dégager certains facteurs prépondérants à l'ajustement des participants à ces situations, notamment au niveau du groupe et de sa gestion (Nicolas, 2000 ; Nicolas et al., 1999, 2000 ; Nicolas & Weiss, 2004 ; Weiss, 2005 ; Weiss & Gaud, 2004 ; Weiss & Moser, 2000 ; Lebreton F., Héas S., Bodin D., *en cours* ; Héas et al., *en cours*). En effet, l'individu n'aborde que rarement ces situations seul : la majorité des expériences en situations extrêmes se déroulent en groupe, qu'il s'agisse de la découverte de nouveaux horizons, de la confrontation à un danger naturel ou humain, ou du dépassement physique et psychologique lors d'événements sportifs. Cet aspect social n'est pas négligeable, puisque l'adaptation à une situation extrême dépend des ressources personnelles mais aussi sociales que les membres du groupe seront susceptibles de mobiliser. Il est alors nécessaire d'intégrer le groupe ou l'équipe comme unité indispensable à l'ajustement dans ces situations extrêmes. L'équipe et la gestion de ses membres sont une des conditions essentielles au succès d'une mission ou de l'atteinte de ses buts. Ainsi, le leadership et la cohésion, la clarté des rôles des différents membres sont parmi les variables collectives les plus sensibles à prendre en compte (Carron et al., 1998). Les difficultés les plus importantes rencontrées dans les situations extrêmes cumulant isolement et confinement (comme c'est le cas par exemple dans les vols spatiaux ou les bases polaires) sont d'ordre relationnel. La citation bien connue de Ryumin illustre parfaitement ce point : « Toutes les conditions nécessaires pour commettre un meurtre sont réunies si vous mettez deux hommes dans une cabine mesurant 18 pieds sur 20 et que vous les y laissez pendant deux mois. » (Ryumin, 1980.) Les problèmes interpersonnels sont, en effet, inévitables, dès lors qu'un petit groupe doit gérer une situation potentiellement source de stress et de danger pour soi ou les autres. La question est alors de savoir comment limiter ces problèmes et minimiser leurs effets négatifs lorsqu'ils apparaissent. La problématique du leadership devient centrale dans la gestion du groupe ou de l'équipe.

## ■ L'équipe : genèse d'un groupe organisé

Étymologiquement, le mot « équipe » désigne à l'origine l'esquif, qui vient de l'Allemand *Schiff* et de l'anglais *ship*, désignant le bateau lui-même, puis les occupants dans leur activité collective. L'équipe, c'est donc l'équipage où chacun est embarqué pour un même sort et où chacun a une fonction distincte. Ce terme d'équipe souligne donc cette notion de groupe relativement restreint d'individus unis pour réaliser un objectif commun. Il rejoint ainsi la définition classique du groupe en psychologie sociale, depuis Lewin, qui, en 1947, mettait déjà l'accent sur cette idée de partage d'un destin commun.

L'équipe (d'exploration, d'intervention, etc.) est donc composée d'individus différenciés, avec de fortes interactions, qui peuvent engendrer des frictions dommageables quand les initiatives individuelles sont aliénées à l'action collective. A priori, chacun possède une fonction particulière, mais les interactions doivent être coordonnées, régulées par un individu incarnant les valeurs mais également l'idéal du groupe. Il permet que le groupe ne soit pas seulement une somme d'individualités cherchant à s'affirmer pour elles-mêmes dans la confusion des intérêts personnels, au détriment du projet collectif. Dépasser cet individualisme préjudiciable à la survie du groupe est le rôle du chef, et incidemment des leaders. Les figures du chef et celle du (des) leader(s) peuvent ne pas correspondre. Lorsqu'une hiérarchie est affirmée et maintenue en action, le chef est et reste le leader. Dans les autres cas, le leader peut être exclusif au groupe concerné, mais aussi changer, il devient alors successif. Nous ne développerons pas ce point ici, notons seulement qu'il peut y avoir plusieurs leaders, et surtout que ce rôle n'est pas attaché par nature à une personne. Indiquons même brièvement ici qu'un leader n'est pas obligatoirement avantageux pour le groupe, il peut être nuisible au fil du temps qui passe (Montésinos, 1996).

Lorsque son rôle n'est pas contesté, à un instant *t*, le leader permet et renforce la cohésion. Il peut même incarner le passé, le présent et le futur de cette entité sociale qu'est le groupe organisé ou l'équipe. Il fait prendre conscience à chacun de la nécessaire collaboration de tous et de l'interdépendance de chacun, indispensables à l'atteinte de l'objectif commun. En outre, le leader incarne les normes du groupe, il en est le reflet.

## ■ Le leader : coordonnateur des forces individuelles

Un groupe, qu'il soit humain ou animal, ne fonctionne pas sans leader. Toute organisation sociale est liée à sa structure hiérarchique, à un partage des tâches et à l'acceptation de cette répartition des rôles sociaux en fonction des qualités et expertises de ses membres. Cette « hiérarchisation spontanée » heurte notre idéologie démocratique, mais elle s'active toujours et sans cesse, a fortiori lorsque le danger est réel et la coordination des actes urgente (Mucchielli, 2002, 63). Le terme de leader est utilisé pour désigner tantôt les personnes populaires, tantôt les personnes actives dans le groupe, tantôt le « chef » élu ou imposé. Ils exercent tous une influence sur le groupe. Le leader est/devient la personne la plus influente dans un groupe, cette influence étant soit liée à son statut, dans le cas d'un pouvoir exercé dans un groupe ayant une structure formelle (escadron militaire, entreprise, équipe sportive, etc.), soit à sa popularité, dans le cas d'un groupe sans structure formelle (spéléologues urbains, par exemple).

Le leadership est souvent considéré comme une fonction nécessaire et primordiale au bon fonctionnement et à l'efficacité des groupes. L'existence d'une équipe est en effet subordonnée à quelques principes inhérents à la vie sociale. Dans le même bateau (*ship*, équipe), un capitaine se doit d'être à la barre et permet à l'équipage d'atteindre son cap. Sans objectif, le groupe n'a pas de raison d'être. Sans pratiques communes, l'action se disperse. Sans chef, il n'y a pas de représentant du groupe ou de l'équipe, pas de direction.

Toutes les recherches s'accordent à dégager deux dimensions essentielles du leadership, mises en évidence par Bales (1950) à travers sa grille d'observation du fonctionnement des groupes restreints : une dimension centrée sur la tâche (atteindre le but fixé) et une dimension socioaffective, centrée sur le groupe lui-même (préserver un bon climat dans le groupe).

## ■ Exigences du leadership en situations extrêmes

Quel que soit son mode de leadership, le rôle du leader en situation extrême consiste à encadrer et à diriger des individus engagés dans une activité à haut niveau de contraintes prolongées.

gées (grand froid, apesanteur, isolement, violences subies, etc.). Cette fonction implique une double exigence : se consacrer aux impératifs techniques de la tâche pour satisfaire les objectifs du groupe (par exemple la victoire, l'ascension, etc.), mais aussi et surtout apporter soutien et considérations aux personnes, afin d'être le catalyseur des énergies individuelles, et de les recentrer dans une direction commune. Au-delà des compétences techniques, les qualités relationnelles sont donc fondamentales à un leader. Savoir décider, mais aussi écouter et faire comprendre ses choix sont les qualités nécessaires et attendues par un groupe qui ne peut fonctionner sans ce leader. Ces qualités impliquent deux modes d'action spécifiques et complémentaires. D'une part, l'orientation vers la tâche permet l'amélioration des performances. Le leader met alors l'accent sur les apprentissages, les compétences, la technique et les stratégies. Il définit les buts et les tâches, distribue les rôles et coordonne l'action collective. D'autre part, à travers son orientation vers le groupe, le leader incite chacun à s'exprimer, fait preuve d'empathie des sentiments ressentis par les individus et le groupe, il est attentif aux motivations personnelles, réduit les tensions et favorise la cohésion, réconcilie les intérêts individuels et les intérêts collectifs. En ce sens, le rôle du leader est aussi d'améliorer la cohésion et l'entente au sein de l'équipe, ou du groupe organisé, vers un but, et par conséquent de permettre la régulation du climat affectif et relationnel dans lequel évoluent les individus.

La complémentarité de ces modalités d'intervention souligne la complexité de la gestion du groupe. Le leader n'est ni un tyran exigeant des résultats coûte que coûte ni un animateur qui ne veut pas décevoir les personnes et qui recherche l'approbation et l'affection du groupe. Il doit savoir se montrer à la fois flexible et déterminé, en fonction de la situation.

Prendre la parole, verbaliser ses convictions ou opinions, exprimer les difficultés relationnelles font partie des qualités appréciées chez un leader. Il existe, en effet, une relation entre une attitude du leader centrée sur cette dimension socioaffective et la satisfaction dans le groupe. Le leader permet alors la mise à jour des problèmes latents rencontrés par les membres, afin que les blocages ne se répercutent pas sur le terrain opérationnel ni sur les performances de l'ensemble du groupe. Il

crée ainsi un lien, une cohésion génératrice de confiance mutuelle, autorisant ainsi le membre à oser entreprendre sans peur du jugement des autres. La dynamique de groupe restaurée étaye les initiatives personnelles au profit de la production du groupe.

## ■ Du chef à l'émergence d'un leader populaire

La question peut alors se poser quant à la position officielle d'un chef de mission et celle d'un leader émergent, représentant mieux les choix du groupe. Dans la littérature anglo-saxonne, ce chef de mission est communément dénommé « leader », et ce quelle que soit sa cote de popularité au sein du groupe. Or, il arrive relativement fréquemment qu'un sous-groupe s'oppose au leader, venant ainsi rompre le mythique « esprit de mission » et manifestant de véritables comportements d'inadaptation du groupe (Rivolier, 1997). En effet, dans la plupart des missions, notamment dans le cas des hivernages, le rôle de « chef » correspond à un choix institutionnel indiscutable : il correspond essentiellement à une fonction de responsabilités administratives et d'autorité légale. Si, du temps des premières explorations polaires, un leader comme Shackelton était responsable de tous les détails de son expédition, et en particulier de la sélection de son équipage, aujourd'hui le chef d'une mission polaire n'est qu'un membre de l'équipage comme les autres, sélectionné par une autorité extérieure. Son rôle de leader est donc parfois remis en cause, notamment lorsqu'il se présente comme trop administratif, ou encore trop conservateur ou trop âgé (Rivolier, 1997). De plus, à cause de restrictions budgétaires dans les stations polaires françaises, les chefs de mission cumulent aujourd'hui également les fonctions de médecin et de responsable de la coopérative. Ce cumul des rôles sociaux constitue une difficulté supplémentaire dans un univers où l'unicité des rôles constitue une des étrangetés de la situation, et marque chez les hivernants une rupture sociale (Weiss, 2005). Le leader institutionnel devra, en effet, faire accepter par son équipe l'ensemble de ses rôles et prouver qu'il a les qualités nécessaires pour mener à bien les tâches qui lui incombent.

En outre, le travail d'un leader en situation extrême est particulièrement difficile, car, d'une part, il est privé des outils qui peuvent être mis habituellement à la disposition de responsables de groupes, notamment des outils d'aide à la décision ou encore des moyens coercitifs, et d'autre part, les membres du groupe eux-mêmes doivent accomplir un travail spécifique, inhabituel, pour lequel ils se perçoivent comme experts, voire irremplaçables. Le leader est alors limité à la fois dans ses possibilités de punir un membre du groupe qui ne suivrait pas les consignes ou ne ferait pas correctement son travail, et dans ses possibilités de gratifier (en particulier socialement) ceux qui, au contraire, accompliraient de façon exemplaire leurs tâches (Stuster, 1996). Par ailleurs, les leaders de tels groupes confinés sont singulièrement isolés, en ce sens qu'ils ne peuvent pas s'appuyer sur des réseaux ou des modèles de leadership. Leur seule ressource reste le contact radio avec des institutions lointaines. Et s'ils font trop appel à cette ressource extérieure, ils apparaîtront comme incompétents. Au sein de ce groupe, certains membres occupent des postes clefs. Ils peuvent aussi occuper un rôle de décideur, à certains moments cruciaux, pour favoriser le choix du leader. Le leader peut ainsi profiter de ses relations pour faire passer son discours mobilisateur et adapter son leadership.

## ■ Leadership : de la bonne gestion du groupe

Le leadership est une situation d'influence associée à l'art de persuader et de convaincre ou d'imposer son autorité. On différencie deux principaux styles de leadership : le style autoritaire et le style démocratique, qui engendrent des conséquences différentes au niveau du groupe. Ce sont des modèles idéaux typiques, c'est-à-dire qui ne se retrouvent jamais totalement *in vivo in situ*.

Le leader autoritaire use du pouvoir que lui confère sa position institutionnelle. Toutes les informations passent par lui ; il décide seul. Le leader démocrate autorise, quant à lui, le dialogue et une participation collective aux prises de décisions. Il encourage l'expression et l'initiative individuelle ou collective. Les critères de choix d'un mode de gestion du groupe et

de procédure de décision dépendent des caractéristiques de la situation, des individus (poste, expérience, responsabilité au sein de l'équipe, personnalité) et du contexte général de la décision (les conséquences, la portée, l'urgence, etc.). Toutefois, on sait, depuis l'expérience bien connue de Lippit et White (1943) sur le mode de commandement dans les petits groupes, que le climat social est induit par le leader et que le mode démocratique entraîne moins d'agressivité au sein du groupe qu'un mode autoritaire ou « laisser-faire ».

En situation extrême, il semble également que le style démocratique soit le plus adapté : le leader est alors plus apprécié que s'il adopte un style autoritaire, ce qui entraîne une plus grande efficacité au travail et une meilleure qualité de vie (Biersner & Hogan, 1984). En outre, dans le cas de petits groupes isolés, les contraintes environnementales et sociales, et en particulier le manque d'intimité ainsi que le fait d'endurer les mêmes conditions extrêmes, entraînent des échanges interpersonnels fréquents et le partage d'expériences entre le leader et les autres membres du groupe, ce qui renforce les attentes d'une organisation sociale démocratique et égalitaire. Mais si un rôle autoritaire peut provoquer des conséquences néfastes, cadrer est nécessaire et rassurant dans un milieu à forte incertitude et avec des contraintes importantes. Les individus impliqués dans une situation extrême ressentent en effet le besoin d'être protégés à travers des décisions claires et sans ambiguïté. Ainsi, un leader trop autoritaire, trop hésitant, ou qui ne justifie pas ses prises de décisions, est très mal accepté et peut devenir le bouc émissaire du groupe (Rivolier, 1997).

## **L**a cohésion : les modalités d'interaction entre les individus

Le rôle du leader est donc, au-delà d'une simple fonction de responsabilité, de favoriser les échanges et de réaménager si nécessaire les relations, afin de modifier le climat affectif collectif pour améliorer la réussite du groupe. Ainsi, dans les données de l'US Navy (Stuster, 1996), on retrouve, en tant que caractéristiques essentielles d'un bon leader, non seulement la capacité à motiver les membres du groupe, mais aussi la capacité à

développer et à maintenir le moral et la solidarité dans le groupe, autrement dit l'esprit du groupe (Gunderson, 1966), ce fameux « esprit de mission » dont rêvent les hivernants des bases polaires actuelles (Weiss, 2005). La cohésion est en effet avant tout entretenue par le leader d'équipe. Il n'est pas seulement celui qui fait faire quelque chose à d'autres individus, mais bien celui qui a la capacité de changer l'attitude des membres du groupe, de mobiliser et d'entraîner une adhésion à des buts communs.

Dans sa gestion du collectif, le leader cherche à développer une cohésion entre les membres de l'équipe pour améliorer l'efficacité du groupe. Il s'interroge alors sur la compatibilité et la complémentarité des membres et leur future adaptation au groupe. Concrètement, le leader doit s'attacher à définir, expliquer, clarifier les rôles de chacun, afin de constituer le groupe. Il pourra alors envisager une coordination interindividuelle. Le but étant, à travers la fixation d'objectifs précis, de créer une dynamique de groupe susceptible d'être performante. Le leader utilise son pouvoir d'influence sociale pour coordonner les activités des membres, en vue d'atteindre des objectifs groupaux.

Finalement, il s'agit de favoriser la cohésion sociale afin d'améliorer la cohésion technique. Le leader doit prendre en compte le bien-être des membres de son groupe d'appartenance tout en essayant de promouvoir leur autonomie et leurs perceptions de compétences. Il semble en effet que, en situations extrêmes, les leaders remplissant exceptionnellement bien leur rôle sont ceux pour lesquels le bien-être du groupe est primordial. Cet intérêt pour le bien-être des autres engendre respect et loyauté de la part des membres du groupe. Il est généralement associé au fait que les leaders partagent les activités du groupe, qu'elles soient professionnelles ou récréationnelles. En effet, si l'approche militaire traditionnelle exclut la possibilité pour le leader de sympathiser avec ses subordonnés, les relations interpersonnelles et la signification qui leur est accordée est très différente dans des petits groupes en situations extrêmes, notamment dans les groupes isolés (Stuster, 1996). L'exemple le plus connu correspondant à ce « modèle » de leadership en situations extrêmes est celui de Shackleton, dont les qualités indéniables de leader ont certainement permis la survie de son équipage (1908-1909).

## ■ L'exemple de l'équipe sportive de haut niveau

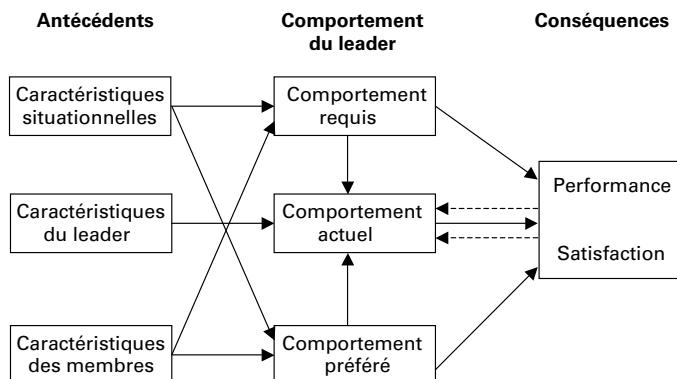
Du fait du niveau élevé de stress éprouvé par les sportifs de haut niveau, et parfois des prises de risques qu'ils associent à leur pratique, la compétition sportive de haut niveau est considérée comme une situation extrême (Bodin, Robène, Héas, 2004). Les travaux sur les relations interpersonnelles y sont nombreux, du fait de l'importance de la dimension collective dans la performance sportive, même pour les sports individuels. Bien que le concept de leader désigne autant un joueur qu'un entraîneur, on remarque que dans les sports collectifs la plupart des travaux sur le leadership se sont centrés sur ce dernier. Les travaux portent sur l'analyse des processus relationnels à l'intérieur du groupe sportif et l'étude du mode de leadership adopté par l'entraîneur. La cohésion est définie comme « ce processus dynamique traduisant la tendance d'un groupe à rester ensemble et uni dans la poursuite de ses objectifs et de la satisfaction des besoins affectifs de ses membres » (Carron, 1998). Elle facilite la régulation des relations entre membres d'une équipe (Henderson, Bourgeois, Leunes & Meyers, 1998), en favorisant notamment le soutien social entre les joueurs (Rosenfield & Richman, 1997) et l'augmentation de leur estime de soi (Boivin & Hymel, 1997 ; Richer, Blanchard & Vallerand, 2002). La cohésion de l'équipe a surtout été étudiée dans son rapport favorable à la performance (Voight & Callaghan, 2001) et à l'augmentation des efforts consentis chez ses membres (Prapavessis, Carron & Spink, 1997).

## ■ Le modèle de leadership de Chelladurai

Les études portant sur cette thématique ont évolué d'une approche centrée sur les caractéristiques psychologiques du « bon » leader à une approche interactionniste considérant le leadership comme une influence mutuelle entre les individus et une situation sociale particulière (Oberlé, 1995). Beaucoup de ces travaux ont utilisé comme approche théorique le modèle multidimensionnel de leadership de Chelladurai (1990) (cf. figure 1). Ce modèle insiste sur l'interaction entre les sujets (dont le leader), la situation et la dimension dynamique de ce

processus : le leader doit disposer d'une gamme de styles de leadership ou décisionnels pour s'adapter aux besoins des individus, à la dynamique du groupe, à la tâche et à l'environnement physique et social. La performance d'un groupe et la satisfaction de ses membres dépendent du degré de congruence entre les divers états du comportement du leader. Ceux-ci correspondent aux comportements requis par la situation, aux comportements du leader et aux comportements préférés par les membres. L'amélioration des performances des membres de l'équipe est la conséquence d'une interaction de qualité et d'une bonne communication.

À l'aide de ce modèle, des études ont tenté d'identifier les variables qui influent sur les comportements de leadership et l'effet de ceux-ci sur les comportements produits par les membres de l'équipe. Les recherches sur le leadership s'inscrivant dans ce modèle montrent que, quelle que soit l'orientation privilégiée par le leader, l'important est de ne pas se figer sur un style décisionnel. Le leader doit donc faire preuve de flexibilité, en s'adaptant sans cesse aux besoins des individus, à cette dynamique, à la tâche et à l'environnement physique et social.



modèle multidimensionnel du leadership (Chelladurai, 1990)

Les comportements requis pour un leader-entraîneur dépendent à la fois des caractéristiques des membres du groupe (âge, personnalité, expérience de la pratique...) et des demandes et contraintes situationnelles (objectifs, organisation, valeurs, normes véhiculées dans le centre de formation, par exemple).

Les comportements préférés par les membres du groupe dépendent des dispositions psychologiques de chacun (l'orientation et l'intensité des motivations, les personnalités, les sentiments de compétence...) et aussi des caractéristiques situationnelles (évoquées précédemment). Les comportements actuels de l'entraîneur résultent, quant à eux, à la fois de l'influence des comportements requis et préférés, et de ses propres caractéristiques individuelles (personnalité, compétence, expérience passée,...).

## ■ Les qualités du leader en situations extrêmes

Une analyse des études précédentes dans des situations variées (bases polaires, navires militaires, vols spatiaux, haute montagne, souterrains, sports de haut niveau) comportant des niveaux de contraintes élevées (Stuster, 1996 ; Bellenger, 2000), éprouvée par nos propres expériences de terrain (*op. cit.*), nous a permis de relever un ensemble de qualités nécessaires au leader pour qu'il puisse exercer son rôle en situation extrême :

l'engagement et la motivation : le leader prend des engagements et assume des responsabilités ; de plus, il est motivé pour l'accomplissement des tâches ;

la confiance en soi alliée à la capacité de se remettre en cause : tout en étant conscient de ses propres compétences, le leader ne doit pas avoir de certitude ; il doit sans cesse chercher à dépasser la routine, voire ses présupposés ;

la compétence et l'indépendance : il doit actualiser ses connaissances, les confronter aux avis des autres, et assumer ses décisions de façon autonome ;

la consistance et la flexibilité : il doit être en accord avec ce qu'il dit et avec ce qu'il fait, car sa crédibilité est en jeu, tout en faisant preuve de capacités d'ajustement à l'évolution de la situation. Le contrôle de ses émotions est une condition de sa consistance aux yeux des autres membres du groupe ;

la capacité à vivre en groupe en situation contraignante : le leader doit être accessible et disponible tout en préservant son indépendance. Il doit savoir aller vers les autres et communiquer, tout en protégeant son statut de leader. Il est important

qu'il participe à la vie du groupe en partageant ses activités ;

les capacités de décision et de stratégie : il participe activement à la résolution de problèmes et prend les décisions finales en fonction des capacités et des opinions de chacun. Il planifie les objectifs à atteindre et mobilise l'ensemble des participants dans ce sens. L'ambition est plus générale, susceptible d'engager une transformation significative des activités comme des structures ;

la capacité de rassemblement : il catalyse les énergies individuelles autour d'un projet dans une synergie à la fois opérationnelle et affective. Il possède pour cela des qualités interpersonnelles affirmées à la fois au niveau groupal et individuel. Dans les groupes restreints, connaître et s'adresser à chacun est une condition importante de la qualité du leadership ;

la capacité d'écoute : parmi ses qualités interpersonnelles, le leader doit savoir prendre en compte l'avis des autres, afin d'agir dans un style démocratique et égalitaire ;

la préoccupation pour le bien-être des membres du groupe : en tenant compte des contraintes situationnelles et du seuil de tolérance individuel, il doit veiller au bien-être de son groupe ;

la combativité : le leader doit réagir dans l'adversité. Il doit savoir exercer l'ensemble de ses qualités de leadership sous de fortes contraintes, aussi bien physiques que psychologiques.

Toutes ces compétences requises pour atteindre un objectif de performance mettent en évidence la complexité et la difficulté du rôle du leader et de sa relation avec les membres du groupe. C'est un élément essentiel du succès et de l'épanouissement d'une mission. Cette relation se vit, se construit et se renouvelle sans cesse.

## Conclusion

Inspirés des travaux classiques en matière de leadership, cette synthèse, issue de nombreux travaux de terrain, veut fournir quelques repères pour analyser mais également orienter sur ce rôle complexe de leader. Afin de faire face à ses multiples responsabilités, les alternatives proposées concernent certains aspects essentiels du rôle d'un leader : ses objectifs, sa méthode d'encadrement et l'orientation de son action. Gestionnaire ou

visionnaire, autocrate ou démocrate, préoccupé par les résultats ou par les individus, il n'existe pas de modèle unique. Dans l'une des situations extrêmes que représente la compétition sportive de haut niveau, le modèle multidimensionnel de leadership de Chelladurai (1990) indique que la performance et la satisfaction des membres d'une équipe dépendent essentiellement du degré de congruence entre le comportement actuel et le comportement attendu de l'entraîneur par les athlètes, et le comportement requis par la situation. Le leader devra composer son rôle en fonction de la situation, de sa personnalité, de ses compétences et de ses objectifs. Les nombreuses études dans différentes situations extrêmes sur le leadership montrent que quatre objectifs principaux sont impératifs quant à la réalisation d'une mission. La fixation et la clarification des buts collectifs, l'amélioration des relations interpersonnelles, l'adéquation des comportements du leader, et la clarification des rôles individuels, c'est-à-dire la clarté des responsabilités liées aux rôles, mais également l'acceptation des rôles par les membres, semblent des variables sociales inhérentes à la dynamique et la cohésion d'une équipe.

L'amélioration du leadership et la construction d'une équipe constituent un mode d'intervention destiné à rendre une équipe plus cohésive, et par conséquent plus efficace. Les qualités précédentes peuvent être développées dans le cadre d'un programme d'intervention sur la dimension psychologique et sociale du fonctionnement d'un groupe. Des méthodes et des techniques de préparation psychologiques favorisent le développement des habiletés requises par le leader. Toutefois, tout groupe constitue un système complexe et dynamique qui engendre une forte résistance à toute intervention externe qui voudrait modifier son équilibre interne.

Malgré ces difficultés, et après avoir déterminé et analysé les facteurs impliqués dans la gestion de groupes restreints dans divers environnements et situations extrêmes, nous nous appuyons, plus récemment, sur le modèle du « *Crew Resource Management Training* » – CRMT – (Kanki & Palmer, 1993) appliqué pour améliorer la performance d'équipe sous fortes contraintes, comme dans les blocs opératoires des hôpitaux. Ce modèle a été évalué dans l'aviation civile et militaire en

démontrant une réduction des erreurs et des accidents (Diellh, 1991), et l'amélioration de la performance des équipes de transports aériens soumises à des stress importants (Helmreich & Foushee, 1993).

L'entraînement à la gestion des ressources d'une équipe selon le modèle du CRMT dépasse la simple acquisition de connaissances. Des situations concrètes sont abordées, et le groupe est confronté à des situations auxquelles il doit répondre en temps réel. Ces situations sont ensuite analysées par les membres eux-mêmes, qui identifient avec un intervenant les facteurs perturbateurs et les attitudes néfastes. Les différents aspects cités précédemment sont pris en compte avec le travail sur le groupe lui-même (cohésion, coordination, confiance mutuelle, responsabilité et respect) et le travail sur la tâche (utilisation des ressources interne au groupe et externe pour l'atteinte du but, processus de décision, etc.). Ainsi, la recherche sur le leadership en situations extrêmes ne se limite pas à la définition de caractéristiques personnelles susceptibles de prédire une bonne adaptation psychosociale, mais comprend également une préparation lors de situations réelles ou de simulations, nécessaire pour améliorer les performances des groupes. ■



## SYNTHESE MICHEL NICOLAS KARINE WEISS STÉPHANE HEAS

Le succès d'une mission en situation extrême dépend autant des compétences individuelles que de la qualité des relations entre les membres de l'équipe. Nous proposons une analyse du leadership en situation extrême, au travers de la littérature et de nos expériences de terrain, afin de fournir quelques repères pour analyser ce rôle complexe de leader, mais également pour proposer des voies d'intervention susceptibles de favoriser l'ajustement à ces situations extrêmes. L'amélioration du leadership et la construction d'une équipe constituent un mode d'intervention destiné à rendre une équipe plus cohésive, et par conséquent plus efficace. ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.



*Le texte ci-après reprend la première partie de l'état de la recherche d'une étude menée, à la demande du Centre d'études en sciences sociales de la défense, par le Laboratoire de psychologie sociale de Paris-V sur le thème « agir collectivement et décider en situation d'exception ». La seconde partie sera publiée dans un prochain numéro de la revue.*

FRANÇOIS RIC  
EWA DROZDA-SENKOWSKA  
DOMINIQUE MULLER

## **DÉCIDER ET AGIR EN SITUATIONS D'EXCEPTION, À RISQUE ET EXTRÊMES**

**DÉCIDER SI UNE SITUATION EST D'EXCEPTION, À RISQUE OU EXTRÊME SUPPOSE LA PRISE EN COMPTE DU RAPPORT ENTRE UN INDIVIDU PARTICULIER, SON HISTOIRE ET LES PARAMÈTRES D'UNE SITUATION.**



### **Situations d'exception, à risque et extrêmes**

Telle situation appréhendée comme extrême ou d'exception par une personne le sera dans une moindre mesure par une autre. Par exemple, pour un militaire engagé dans un conflit armé depuis des mois, une situation d'engagement direct avec l'ennemi ne sera probablement pas perçue comme une situation d'exception et/ou extrême au même titre qu'elle le sera pour un novice.

Les situations d'exception, à risque et/ou extrêmes sont donc des situations complexes, relativement rares et difficiles à étudier. Il est en effet techniquement difficile de mettre en place des situations expérimentales de ce type. De plus, cette mise en place pose des problèmes éthiques. Il n'est effectivement pas anodin de confronter volontairement à de telles situations des individus qui ne l'ont pas recherché. Toutefois, même si ces situations n'ont que très peu été étudiées en tant que telles, elles sont caractérisées par des dimensions qui ont fait l'objet de recherches plus systématiques. Ces dimensions, dont nous nous proposons de discuter les effets sur la prise de décision, sont l'incertitude, l'absence de contrôle et la présence de réactions émotionnelles (état affectif).

Ce qui caractérise une situation d'incertitude, c'est la difficulté de prévoir l'issue de cette situation, ce qui est inhérent à toute situation de choix. Généralement, l'issue des situations étudiées peut être appréhendée d'une manière probabiliste. Par exemple, on sait que, dans une situation particulière, la probabilité que l'issue soit positive est de 60 % si on choisit A (40 % qu'elle soit négative), alors qu'elle est de 30 % si on choisit B (70 % qu'elle soit négative). Ainsi, comme on peut le voir dans le cas présent, l'issue positive est plus probable si on choisit A, mais aucune n'est certaine. Toutefois, dans cette situation, les individus disposent des probabilités associées aux différentes alternatives. Dans d'autres situations, dites « de stricte incertitude » (par exemple, Hansen et Hegleson, 1996), les probabilités des différentes issues sont inconnues et/ou ne peuvent pas être inférées à partir d'éléments présents dans la situation. Dans ce cas particulièrement, l'incertitude se rapproche de l'absence de contrôle (Kofta et Sedek, 1999), et ce, alors même que ces deux notions peuvent être distinguées au niveau conceptuel (par exemple, Winefield et Tiggemann, 1978). En effet, l'incertitude renvoie au fait que les événements qui surviennent ne peuvent être prédits, ce qui n'implique pas que ces événements demeurent en dehors de la sphère de contrôle de l'individu. Certaines recherches indiquent que les effets de la stricte incertitude sont relativement similaires à ceux de l'absence de contrôle (par exemple, Winefield et Tiggemann, 1978). D'autres suggèrent que les effets de l'absence de contrôle ne sont obtenus que lorsque les événements sont aussi imprévisibles (Tiggemann et Winefield, 1987).

L'absence de contrôle (ou incontrôlabilité) renvoie au fait que, dans une situation donnée, la probabilité d'apparition d'un événement est la même quelle que soit l'action entreprise (Seligman, 1975). Cette absence de contrôle peut s'entendre au niveau objectif. À titre d'exemple, on étudie l'absence de contrôle en exposant des animaux à des chocs électriques sur lesquels ils n'ont aucune maîtrise, ou en exposant des individus à des problèmes sans solution (Sedek et Kofta, 1990 ; Seligman, 1975). Elle peut aussi renvoyer aux cas où l'individu a le sentiment que ses actions ne pourront modifier le cours des événements. On parle alors d'absence de contrôle subjectif. L'absence de contrôle a pour effet de

détériorer les performances ultérieures des individus et d'en-traver les nouveaux apprentissages. Cette absence de contrôle entraîne également des affects négatifs : tout d'abord une simple irritation, puis, à mesure que la situation perdure, des affects de type dépressif (Seligman, 1975 ; Wortman et Brehm, 1975).

L'état affectif (émotions, humeur) des individus est fréquem-ment modifié selon le contexte de la situation. Les théories majeures des émotions considèrent d'ailleurs celles-ci comme des signaux indiquant à l'organisme l'état de l'environnement, ainsi que les actions à entreprendre face à ces événements (Frijda, 1986). À titre d'exemple, la peur indiquerait à l'orga-nisme la présence d'un danger, orienterait l'attention à la fois vers la détection du danger et vers la recherche d'un abri, et préparerait finalement l'organisme à la fuite (Frijda, Kuipers et ter Schure, 1989).

## **■ Incertitude, absence de contrôle et émotions dans les situations d'exception, extrêmes et à risque**

Une situation d'exception ou extrême est par définition une situation peu fréquente et dont l'issue reste par conséquent relativement incertaine (incertitude et imprévisibilité). De par son caractère exceptionnel, cette situation n'a généralement pas permis de mettre en place des routines comportementales permettant une issue rapide et positive. Il est donc fort probable que, face à ces situations, un individu ressente un sentiment d'absence de contrôle, ainsi que des émotions intenses. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'absence de contrôle peut susciter des émotions telles que la peur ou la colère, et conduire, à plus long terme, à une tristesse intense (Seligman, 1975 ; Wortman et Brehm, 1975). Nous verrons plus loin quelles en seront les conséquences au niveau de la prise de déci-sion.

Conformément à cette analyse, Proulx (1993) propose que les individus confrontés à une situation exceptionnelle d'ur-gence, comme dans le cas d'un incendie, commencent par intensifier leur sentiment de contrôle sur la situation. Puis, dans un second temps, ils deviennent l'objet d'une très forte

incertitude quant à la situation qui se transforme en peur et en anxiété lorsque la situation de danger est clairement identifiée. Finalement, l'individu investit des efforts pour mettre fin à la situation, qui, s'ils sont inefficaces, conduisent à un état de fatigue mentale et de confusion. Les situations à risque, parce qu'elles nécessitent généralement d'établir un choix entre plusieurs alternatives, qui varient en termes de risque pour l'individu, génèrent de l'incertitude. On peut toutefois distinguer deux types de situations à risque, qui diffèrent quant au degré d'incertitude auquel les individus sont confrontés (Leigh, 1999). Le cas que l'on considère le plus souvent est celui d'une situation dans laquelle l'individu peut choisir la solution risquée (par rapport à une autre plus prudente). On peut aussi considérer les situations à risque qui résultent d'une modification des paramètres de la situation auxquels l'individu ne s'est pas adapté. Par exemple, dans un cas d'incendie, un individu peut s'engager dans un comportement à risque, entrer dans une maison en feu, parce qu'il choisit d'aller sauver quelqu'un. Dans ce cas, la prise de risque est active et probablement basée sur un choix entre ce comportement et d'autres (par exemple, rester en sécurité au dehors). Si nous considérons maintenant la personne qui se trouve dans cette maison, si elle dort, ne détecte pas le feu, ou encore sous-estime le degré de gravité de la situation, elle s'expose au risque, de par son absence d'action. Dans ce cas, l'individu est resté passif et n'a pas enregistré des changements suffisamment importants pour modifier son comportement. Dans les situations de prise de risque active, l'individu est confronté à une forte incertitude quant à ses choix. De plus, dans ces situations, une analyse des gains et des pertes anticipés peut entraîner de forts changements au niveau émotionnel. Face au risque, les individus ressentent un sentiment de peur ou d'anxiété (par exemple, Loewenstein, Weber, Hsee et Welch, 2001 ; Proulx, 1993), mais parfois aussi une excitation positive proche de l'exaltation. L'intensité de ces réactions affectives étant déterminée par l'ampleur des gains et pertes envisagés.

Avant d'aborder le rôle de l'incertitude, de l'absence de contrôle et de l'état affectif sur la prise de décision, nous présenterons très brièvement les théories classiques de la décision.

## ■ Approches classiques de la décision

La prise de décision ou, d'une façon plus générale, le choix entre différentes options, fait partie des thématiques ayant suscité un grand nombre d'études. En effet, décider est une activité quotidienne dont les conséquences, aussi bien individuelles que collectives, peuvent être importantes et immédiates. Ainsi, elle intéresse les praticiens et les chercheurs venant d'horizons très variés et représentant pratiquement toutes les disciplines scientifiques, allant de la philosophie à la physique théorique, en passant par l'économie, la sociologie, l'anthropologie et la psychologie<sup>1</sup>. Pour des raisons évidentes, nous nous limiterons dans cette synthèse aux travaux en psychologie. L'importance que cette discipline accorde à l'étude des processus impliqués dans la prise de décision est étroitement liée à l'intérêt qu'elle accorde à la prédiction du comportement. Ainsi, différents modèles du comportement, dont « la théorie de l'action raisonnée » de Fishbein et Ajzen (1975), ou son extension, « la théorie du comportement planifié » d'Ajzen (1985, 1991), peuvent être considérés comme des modèles décisionnels. Nous y reviendrons plus loin, mais il nous semble important de les mentionner d'emblée afin de comprendre la place qu'occuperont dans cette synthèse les travaux sur la prise de la décision.

Habituellement, dans les études concernant la décision, on distingue deux grandes théories ou approches : la théorie de décision rationnelle et la théorie de la prise de décision, dite aussi « la théorie psychologique de la décision ».

## ■ Théorie de décision rationnelle : remise en cause

Formalisée par Von Neuman et Morgerstern (1944), la théorie de décision rationnelle est le fruit des efforts des mathématiciens et des économistes qui cherchaient à définir une option optimale et les moyens rationnels de la choisir. Elle a pour objectif, à partir de l'analyse des paramètres de la tâche décisionnelle, de fournir un ensemble de prescriptions qui garantissent la rationalité de la décision. Même si le débat concernant les postulats de la rationalité sur lesquels cette théorie s'appuie

1. D'ailleurs, pour un bon nombre de chercheurs l'approche pluridisciplinaire de la décision est particulièrement prometteuse et devrait être davantage valorisée (cf. le récent ouvrage de Vidaillet, 2004, *Décision : une approche pluridisciplinaire*).

est loin d'être clos, on en évoque habituellement deux : celui de la constance dans le choix et celui d'optimisation ou « de maximisation » du gain à long terme. En se basant sur ces postulats, les théoriciens de la décision arrivent à définir des algorithmes permettant de trouver, parmi les différentes options, et avec un nombre réduit d'opérations, l'option optimale.

Le poids de la théorie de décision rationnelle reste considérable (Shafir et Le Boeuf, 2002). Elle constitue un modèle qui se veut idéal. Toutefois, comme l'a fait remarquer Daniel Kahneman, après avoir reçu avec Vernon Smith, le prix Nobel d'économie en 2002, pour avancer nous avons autant besoin de savoir quelles règles les gens devraient suivre que celles qu'ils suivent en réalité. Cette distinction se révèle souvent difficile à faire, parce que les gens tendent à décrire leur comportement comme étant délibéré et logique, même lorsque ce n'est pas le cas. Ainsi, il a fallu des dizaines d'années de recherche pour faire reconnaître que, dans la plupart des cas, les décideurs humains n'arrivent pas à respecter les principes fondamentaux de la théorie de décision rationnelle.

La théorie de décision rationnelle postule notamment la constance dans les choix, en précisant que les différentes options envisagées (par exemple, A, B et C) peuvent être ordonnées, c'est-à-dire qu'on peut leur attribuer des préférences (des utilités), qu'une option est toujours préférable ou identique à une autre option (par exemple,  $A \geq B$ ), et que l'établissement des préférences suit une règle de transitivité (par exemple, si  $A > B$ ,  $B > C$ , alors  $A > C$ ).

Les résultats des études empiriques montrent que ce postulat, qui reflète pourtant le bon sens, est souvent violé (voir Edwards, 1992 ; Kahneman et Tversky, 1979, 2000 ; Tversky, 1967, 1969). La théorie de décision rationnelle postule également l'optimisation, c'est-à-dire la maximisation des gains et la minimisation des pertes (cf. stratégie mini-max) à long terme. Il s'avère que ce postulat est lui aussi difficile à respecter. Prenons l'exemple simple et classique d'un jeu de « pile ou face » où l'on gagne 10 euros si la pièce de monnaie tombe côté face (option A) et où l'on perd 5 euros si elle tombe côté pile (option B). La valeur (V) de l'option A [V (A)] est donc égale à 10, celle de l'option B [V (B)] à -5. La probabilité

(« p ») de l'option A [ $p$  (A)] et la probabilité de l'option B [ $p$  (B)] est dans les deux cas la même et égale à  $1/2$ , c'est-à-dire à  $0,5$ . La valeur attendue (VA) du gain est donc égale à :  $VA = [V(A) \times p(A)] + [V(B) \times p(B)]$ . Donc  $VA = (10 \times 0,5) + (-5 \times 0,5) = 2,5$ . Si en moyenne on gagne 2,5 euros à chaque fois que la pièce de monnaie est lancée, après avoir joué 1 000 fois, on devrait gagner 2 500 euros.

Cet exemple est correctement résolu par moins d'un tiers des individus (y compris les étudiants qui suivent des cours sur la prise de décision). Dans la plupart des cas, les gens pensent avoir une chance sur deux de gagner 10 euros, c'est-à-dire qu'ils estiment le gain moyen attendu à 5 euros. Leur calcul de la valeur attendue ne prend en compte que l'option « gagnante ». En revanche, si dans les cas aussi simples que cet exemple, leur estimation de la probabilité d'apparition de chaque option est, en général, correcte car faite en termes de leur fréquence relative, dans le cas de paris plus complexes impliquant plus d'options et/ou leurs apparitions conjointes (cf. loto), elle est pensée en tant que degré de certitude.

## ■ Théorie de la prise de décision

La théorie de la prise de décision (Edwards, 1954 ; Simon, 1955) a pour objectif de décrire et d'expliquer les prises de décisions réelles. Contrairement à la théorie de décision rationnelle, elle ne propose aucune prescription. La théorie de prise de décision prend en compte avant tout les caractéristiques du décideur et notamment les limites de ses capacités cognitives, ses croyances, motivations et, plus récemment, ses ressentis. Si elle intègre dans ses analyses la tâche décisionnelle, elle le fait davantage par rapport à sa perception qu'en fonction de ses caractéristiques « objectives ». Sur un plan général, cette théorie adopte le principe de rationalité limitée, selon lequel l'individu ne cherche pas à prendre une décision optimale mais celle qui lui permet d'atteindre un seuil minimal de satisfaction (Simon, 1955).

Le schéma général auquel elle se réfère est assez simple. Le résultat (ce qui nous arrive) dépend de l'action entreprise, le choix de cette action dépend d'une évaluation raisonnée de la

situation, et plus précisément des issues anticipées, ainsi que de l'estimation de la probabilité de leur apparition. Ainsi, pendant longtemps, cette théorie se centrait sur les deux dernières étapes du processus décisionnel, qui, en principe, en comporte quatre (voir par exemple Hogarth, 1980, 1987) :

- a) identifier le problème de décision (le besoin de décider) ;
- b) identifier (générer) les différentes options possibles ;
- c) évaluer ces options ;
- d) choisir entre ces options (prendre une décision).

À présent, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à l'identification du problème de décision et, en particulier, aux facteurs qui déclenchent le besoin de prendre une décision, ainsi qu'aux processus d'identification des options. On a ainsi pu montrer que la perception d'un écart entre « ce qui est » et « ce qui devrait/doit être » est un élément nécessaire mais non suffisant pour déclencher l'identification du problème de décision. Selon Hogarth (1980), cet écart doit atteindre ou excéder un seuil d'action ou de menace. Autrement dit, l'individu doit non seulement être motivé à le réduire, mais aussi considérer qu'il a les capacités et les ressources pour le faire.

La phase d'identification des options ne se déclenche que si la pré-décision est prise et si la tâche décisionnelle est dite « mal définie », c'est-à-dire si les options ne sont pas données d'avance. Des travaux indiquent que, dans ce cas, l'individu génère des options en « cherchant » de l'information en mémoire (voir par exemple, Weber, Goldstein et Barlas, 1995). Il tente d'établir des correspondances entre le problème posé et des problèmes similaires déjà rencontrés (cf. scénarii, schémas, scripts ou prototypes stockés en mémoire, Abelson, 1981 ; Fiske et Kinder, 1980). S'il les trouve, le traitement de l'information et la recherche des options sont « dirigés par la théorie » (ici script, scénario, prototype, etc.). L'avantage de ce processus est qu'il conduit en même temps à la structuration du problème décisionnel. Son désavantage est qu'il pousse à « déformer », ignorer, la particularité du problème (Gilovich, 1981 ; cf. le biais d'ancrage). Le second processus (de création) qui implique un traitement « dirigé par les données » est plus coûteux et demande plus de ressources (connaissances, capacités d'abstraction, etc.). Il semble moins fréquent.

En apparence, la théorie de la prise de décision aboutit à la même conclusion que la théorie de décision rationnelle : la qualité ou l'adéquation de la décision dépend de l'information disponible. Toutefois, en prenant en compte les caractéristiques du décideur, elle montre avant tout l'importance de son traitement. Plus précisément, elle postule que les éléments pris en compte dans la prise de décision (l'évaluation de la valeur des options, l'estimation de leur probabilité d'apparition) devraient être considérés en tant que jugements et analysés en fonction de facteurs cognitifs, motivationnels et contextuels. Autrement dit, ils seraient sensibles aux biais motivationnels et cognitifs.

Les biais motivationnels se caractérisent par la tendance à former et à maintenir les croyances qui servent les besoins et les désirs des individus. Par exemple, il existe de nombreuses preuves empiriques en faveur d'une tendance à « prendre ses désirs pour des réalités » et à surestimer la probabilité d'un événement désirable (McGuire et McGuire, 1991). Plus précisément, on postule que l'apparition des différents biais motivationnels est liée au besoin de défendre et/ou favoriser le soi, au besoin d'exercer un contrôle sur l'environnement et ses propres comportements. Ainsi, il est bien établi que les individus, non seulement, disposent de croyances positives sur eux-mêmes (Taylor et Brown, 1988), mais aussi qu'ils tentent de les maintenir. À titre d'exemple, ils expliquent leurs succès plutôt par des facteurs internes (propres à eux-mêmes) que par des facteurs externes (liés à la situation), alors qu'ils font exactement l'inverse concernant leurs échecs (Ross et Fletcher, 1985). Tout comme il est bien établi que les individus ont besoin de sentir qu'ils contrôlent les événements, et que la perte de ce sentiment peut altérer la santé mentale. Selon certains chercheurs, le besoin de contrôler et d'expliquer ce qui arrive dans l'environnement serait à l'origine de la croyance, particulièrement forte dans les cultures occidentales, selon laquelle « on mérite ce qu'on a, et on a ce qu'on mérite » (cf. *La Croyance en un monde juste*, Lerner, 1970).

À l'origine des biais cognitifs se trouve la limitation des capacités à traiter l'information<sup>2</sup>. L'utilisation de différentes heuristiques, c'est-à-dire des règles ou principes conduisant à une approximation souvent efficace, mais faillible, permet parfois

2. À titre d'exemple, le nombre moyen d'informations que l'on est capable de retenir ne dépasse pas 7 ( $\pm 2$ ), ce qui est très peu par rapport au nombre d'informations qui nous parviennent ou qu'il faut traiter dans certains cas.

de compenser, parfois de contourner ces limites cognitives. En effet, ces heuristiques ont pour fonction de réduire l'incertitude et de simplifier le problème. Parmi elles, trois semblent particulièrement fréquentes dans le processus du jugement et de la décision : les heuristiques de disponibilité, de représentativité et d'ancre (pour une présentation plus complète, voir Drozda-Senkowska, 1995, 1997 ; Kahneman et Tversky, 2000 ; Palmarini, 1995).

## ■ Théorie de l'action

Comme nous l'avons déjà signalé, afin de prédire le choix d'un comportement (d'une option comportementale), il est nécessaire de comprendre et de prendre en compte les processus décisionnels. La théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) et son extension, la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985), postulent que le choix de l'option comportementale découle des attitudes et des croyances des individus à l'égard du comportement en question. Plus précisément, trois principaux facteurs influencent conjointement le comportement.

Le premier concerne l'attitude<sup>3</sup> à l'égard du comportement. Cette attitude est déterminée par la « croyance comportementale », c'est-à-dire la croyance selon laquelle le comportement va produire un résultat particulier (par exemple, si je choisis l'option A, je vais perdre du temps), pondérée par la valeur attachée à cette croyance (est-ce important ou non de perdre du temps ?).

Le deuxième facteur concerne les normes subjectives. Celles-ci sont déterminées par les croyances normatives (est-ce que je vais passer pour quelqu'un de bien auprès de mes camarades, si je réalise ce comportement ?), pondérées par l'importance accordée par l'individu à cette norme (est-ce important de passer pour quelqu'un de bien aux yeux de mes camarades ?).

Enfin, le dernier facteur concerne le contrôle comportemental perçu. Celui-ci est déterminé par les croyances concernant la possibilité de contrôler (maîtriser) le comportement (comment puis-je maîtriser ce comportement ?), pondérée par le pouvoir de cette possibilité de contrôle. Le rôle du contrôle comportemental dans la réalisation du comportement est égale-

3. En psychologie, le terme d'attitude n'est pas un synonyme de comportement. Attitude renvoie ici à la tendance à évaluer une entité (objet, être humain, comportement, etc.) avec un certain degré de faveur ou de défaveur.

ment lié au contrôle réel que l'individu exerce sur le comportement. En effet, même si l'individu pense qu'il est capable de réaliser une action, mais que la réalisation de celle-ci excède ses capacités (par exemple, en termes de temps, d'argent, d'habiletés), l'intention comportementale (c'est-à-dire l'intention d'émettre ce comportement spécifique) ne pourra se transformer en comportement réel.

Comme on le voit ici, d'après cette théorie, le comportement des individus peut être prédit sur la base de leurs attitudes et croyances. Elle a été testée avec succès dans un grand nombre de situations (voir Ajzen, 1991, pour une revue de travaux). Il s'avère toutefois que ces prédictions s'appliquent essentiellement à un comportement spécifique (pas trop large) basé sur une activité de délibération, par opposition à un comportement automatisé et/ou non conscient (voir Ajzen, 1991).

## ■ **Rôle de l'incertitude, de l'absence de contrôle et de l'état affectif sur la prise de décision**

### ■ **Le rôle de l'incertitude et de l'absence de contrôle**

Les recherches conduites sur la prise de décision en situation d'absence de contrôle indiquent que les individus s'engagent généralement dans deux phases consécutives et distinctes (Wortman et Brehm, 1975 ; voir aussi Mikulincer, 1988, 1994). Dans un premier temps (phase dite de réactance ; voir Ric, 2001, pour une analyse des différentes explications théoriques de cet effet), les individus auraient tendance à analyser la situation de manière approfondie, et par conséquent à prendre en compte un maximum d'éléments, à les intégrer, de façon à prendre une décision optimale. En revanche, dans un second temps (phase dite de résignation), les individus auraient tendance à baser leurs décisions sur des indices permettant une réponse rapide sans élaboration cognitive. Les effets obtenus lors de cette seconde phase seraient liés, selon les auteurs, à la réduction de la motivation (associée à un sentiment d'impuissance ; par exemple, Seligman, 1975) ou à une baisse des capacités de traitement de l'information (par exemple, Sedek et Kofta, 1990 ; Mikulincer, 1994 ; voir Ric et Scharnitzky, 2003, pour une proposition d'intégration).

Quels que soient les processus sous-jacents, ces travaux dans leur ensemble laissent penser que les effets de l'absence de contrôle sur la prise de décision dépendent du degré d'absence de contrôle (en termes d'intensité ou de durée) auxquels sont soumis les individus. À titre d'exemple, Sedek, Kofta et Tyszka (1993) ont observé que des individus exposés à une absence de contrôle, à qui on offrait de choisir une place de cinéma en échange de leur participation à l'expérience, ne s'engageaient pas dans des comparaisons complexes des différents attributs des films, mais basaient leur choix sur l'élément le plus saillant (ici l'origine nationale du film).

Or, dans un grand nombre de cas, l'information la plus saillante (ou la plus facile à utiliser) ne donne pas lieu à la réponse la mieux adaptée. Par exemple, en reprenant les travaux de Sedek et al. (1993), il est possible que les individus privés de contrôle choisissent un film dont la nationalité laisse à penser qu'il est bon, alors qu'une analyse plus fine des attributs du film leur aurait permis de déterminer que ce n'était pas le cas.

Par ailleurs, l'ensemble de ces travaux sur l'absence de contrôle suggère que cette expérience réduit les quantités de ressources cognitives disponibles (Mikulincer, 1988, 1994 ; Ric et Scharnitzky, 2003). Si nous rapportons ces processus aux situations de prise de risque, ces recherches indiquent que les individus exposés à des situations de forte incertitude ou d'absence de contrôle pourraient prendre des décisions plus risquées, en raison d'une analyse biaisée de l'information. Toutefois, nous avons considéré ici les situations dans lesquelles l'individu choisit une alternative. Dans d'autres situations, où la prise de risque ne découle pas d'une prise de décision mais d'une absence de prise en compte des facteurs de risque, il est probable que l'absence de contrôle augmente considérablement la prise de risque, du fait d'une analyse réduite de la situation. Ainsi, il est intéressant de noter que la fatigue ressentie apparaît corrélée de manière positive à la prise de risque (Hockey, Maule, Clough et Bdzola, 2000).

## ■ Rôle de l'état affectif dans l'évaluation du risque et la prise de décision

### ■ Effets de congruence dans la perception des risques

De nombreuses recherches ont montré que l'état affectif d'un individu a une large influence sur la manière dont il perçoit (par exemple, Niedenthal, Halberstadt et Setterlund, 1997), mémorise (par exemple, Bower, 1991) et formule des jugements (par exemple, Forgas et Bower, 1987). Ces travaux ont notamment souligné l'effet des émotions dans l'estimation des risques. Par exemple, Johnson et Tversky (1983), Mayer, Gaschke, Braverman et Evans (1992) ont montré que des individus placés dans un état affectif négatif surestiment (par rapport au groupe contrôle) les probabilités d'occurrence de différentes causes de mortalité. Dans une expérience ultérieure, Johnson et Tversky ont montré un effet symétrique pour la joie. Celle-ci conduit à une sous-estimation des probabilités d'occurrence des événements négatifs. Des résultats récents confirment cette analyse en montrant que les personnes rendues tristes prennent moins de risques dans des situations fictives que les individus rendus joyeux ou dans un état neutre (Yuen et Lee, 2003).

L'une des principales explications évoquées pour ces effets repose sur les modèles de propagation de l'activation dans un réseau sémantique. Bower (1991) propose que l'information en mémoire est organisée sous la forme d'un réseau sémantique. Dans ce réseau, les concepts sont reliés les uns aux autres selon la proximité sémantique ou associative. Par ailleurs, il postule que ce réseau comporte plusieurs « nœuds » renvoyant aux émotions de base (joie, colère, peur, dégoût et tristesse). Si un individu ressent un état négatif, le nœud correspondant à cet état affectif va être activé, et l'ensemble des concepts qui y sont liés va recevoir une part d'activation. Par conséquent, les individus auront à l'esprit plus d'éléments liés à des événements négatifs (Isen, Shalker, Clark et Karp, 1978) et ils auront donc tendance à penser que ceux-ci sont plus fréquents (cf. heuristique de disponibilité).

Une interprétation alternative de ces effets considère que les individus utilisent leur état affectif comme indicateur de leur attitude vis-à-vis d'un objet de jugement (Clore, Schwarz et Conway, 1994). Selon ce modèle « informationnel », une

personne interrogée sur la probabilité d'occurrence d'un événement négatif (par exemple, l'échec d'une mission) peut déduire de son état négatif qu'il estime cet événement comme probable, alors même que cet état affectif a été déclenché par un objet sans rapport avec l'évaluation.

### ■ Effets différentiels des affects sur la perception des risques et la prise de risque

Globalement, ces résultats sont en opposition avec ceux indiquant qu'un état affectif positif réduit la prise de risque, alors qu'un état affectif négatif l'accroît. Par exemple, Isen et Patrick (1983) ont trouvé que des individus rendus joyeux sont prêts à parier plus d'argent (prendre plus de risques) que les membres d'un groupe contrôle, lorsque la probabilité de gain est élevée (83 % de chances de gain), alors qu'ils parient moins d'argent qu'eux lorsque la probabilité de gain est faible (17 % de chances de gain). Dans la même ligne de recherche, on a trouvé que l'induction d'un état négatif avait pour effet d'augmenter la prise de risque par rapport à un groupe contrôle.

Nygren, Isen, Taylor et Dulin (1996) intègrent ces données en proposant l'existence de deux types d'influence. D'une part on peut considérer une influence sur l'interprétation des résultats de la décision, ou la perception du risque. Par exemple, comme nous l'avons vu précédemment, selon l'état affectif de l'individu, une alternative peut être perçue comme plus ou moins risquée, ou interprétée en termes de gain ou de perte. D'autre part, on peut envisager le comportement de prise de risque en tant que tel, c'est-à-dire la décision pour laquelle on opte. Dans ce cadre, Nygren et ses collaborateurs proposent l'opération de processus de régulation de l'état affectif (maintenance de l'humeur ; Isen, 1987). Ici, la joie conduirait à une prise de risque moins importante lorsque le risque peut conduire à une issue négative. En effet, dans ce dernier cas, la prise de risque pourrait avoir pour effet d'altérer l'état affectif (plaisant) des individus. En revanche, les individus dans un état affectif négatif (déplaisant) chercheraient à changer cet état et prendraient donc des risques, en tenant moins compte des pertes possibles (Isen, Nygren et Ashby, 1988). En accord avec cette analyse, Mittal et Ross (1998) démontrent que, conformément aux modèles de propagation de l'activation ou infor-

mationnel, l'affect influence l'interprétation des résultats de manière congruente. Les individus dans un état négatif ont plus tendance à percevoir une alternative comme une perte que des individus dans un état positif. En revanche, en ce qui concerne la prise de risque, les individus dans un état positif prennent moins de risques que les individus dans un état négatif.

#### ■ Le rôle des émotions discrètes

Des recherches récentes modèrent ces affirmations en les restreignant. Ainsi, un nombre croissant de recherches indique que la valence, c'est-à-dire la connotation positive ou négative de l'état affectif, n'est pas l'élément déterminant des effets obtenus. Plutôt que de considérer que les états affectifs s'opposent selon leur caractère positif ou négatif, ces travaux suggèrent qu'il y aurait avantage à considérer les émotions discrètes pour obtenir de meilleures prévisions. Par exemple, De Steno, Petty, Wegener et Rucker (2000) montrent que le fait de ressentir de la colère augmente les probabilités perçues d'occurrence d'un événement engendrant de la colère (par exemple, le fait de se faire « rouler » par un vendeur de voiture) par rapport à un événement engendrant de la tristesse (par exemple, le fait qu'un ami proche déménage), l'inverse étant obtenu pour les individus ressentant de la tristesse.

#### ■ Le rôle des évaluations (appraisals)

En poussant le raisonnement un peu plus loin, Lerner et Keltner (2000, 2001) proposent que les évaluations conduisant à l'identification d'une émotion sont elles-mêmes utilisées pour évaluer l'objet. De nombreux travaux sur les émotions insistent sur le rôle des évaluations précoce (*appraisals*) dans la détermination des émotions (Smith et Ellsworth, 1985 ; Roseman, 1984). Par exemple, la peur est associée à une situation négative, incertaine, et sur laquelle les individus ressentent un faible contrôle. En revanche, la colère est ressentie lorsque la situation est évaluée comme négative, certaine, et que les individus ressentent un haut niveau de contrôle. Lerner et Keltner proposent que ces évaluations, une fois activées par la situation, sont aussi utilisées dans les jugements (voir aussi Tiedens et Linton, 2001). Par conséquent, lorsque les individus ressentent la peur, ils devraient estimer que la situation est

incertaine et que leur degré de contrôle est limité. Ils devraient donc surestimer les risques, faire des prévisions pessimistes et prendre moins de risques que des individus en colère.

### ■ Un modèle intégratif

Les modèles concernant la prise de décision n'ont que récemment commencé à prendre en compte la dimension des émotions, des affects et autres facteurs contextuels, tels que l'absence de contrôle ou l'incertitude (voir Toda, 1980, pour une exception). Jusqu'alors, les décisions semblaient être prises sur la base de modèles au sein desquels l'évaluation délibérée et plus ou moins approfondie de la situation était centrée sur l'anticipation des issues éventuelles et l'estimation de leur probabilité d'apparition. Dans ce type de modèle, les émotions n'interviennent que comme résultat anticipé, attendu ou évité selon sa valence, par exemple, Ajzen, 1985, 1991. Cette base rationaliste des décisions a été critiquée sur de nombreux points, tels que l'insistance sur la conscience des opérations réalisées et leur rationalité.

Le modèle présenté par Loewenstein et ses collaborateurs (Loewenstein, Weber, Hsee et Welch, 2001) nous paraît particulièrement utile. Ce dernier intègre en effet le rôle des états affectifs dans la prise de décision. Nous lui adjoindrons les effets de variables contextuelles, telles que l'absence de contrôle et l'incertitude. Ce modèle considère deux types d'émotions. Les premières, appelées « émotions anticipées », renvoient aux émotions associées aux différents résultats potentiels, ainsi que l'envisagent les modèles plus classiques (Kahneman et Tversky, 2000). À titre d'exemple, la prise d'une décision peut amener l'individu à anticiper un résultat probable positif (par exemple, un gain important, une promotion) ou un résultat probable négatif (par exemple, une mauvaise évaluation de ses supérieurs, la perte d'hommes). Dans ce cadre, les émotions constituent l'un des éléments pris en compte dans l'analyse cognitive de la situation de prise de risque.

Le second type d'émotions est celui des émotions « anticipatrices ». Celles-ci sont liées directement à la situation de prise de risque et constituent « des réactions viscérales directes (par exemple, la peur, l'anxiété, la terreur) au risque et aux incertitudes » (Loewenstein et al., 2001, pp. 267-268). Ces

émotions peuvent être déclenchées par les émotions anticipées. Par exemple, savoir que la décision qu'il va prendre a des chances de provoquer chez lui un sentiment de tristesse (d'échec) peut rendre le décideur anxieux. Ces émotions peuvent également être déclenchées par les probabilités subjectives associées aux différentes alternatives. Par exemple, savoir qu'une option désirée est très improbable peut entraîner une augmentation des affects négatifs (tristesse ou colère). Ou encore, le fait de savoir qu'une issue est très incertaine peut entraîner une augmentation des affects négatifs. Finalement, elles peuvent être déclenchées par l'état affectif de fond de l'individu, comme précédemment démontré dans les travaux de Johnson et Tversky (1983 ; Mayer et al., 1992), ou par des caractéristiques de la situation, telles que l'absence de contrôle.

Ces facteurs contextuels peuvent donc influencer la décision et la prise de risque, via l'analyse cognitive de la situation, mais aussi plus directement. En effet, les travaux sur les émotions indiquent que celles-ci sont associées à certains patterns d'évaluation (Smith et Ellsworth, 1985), mais aussi de comportements (Frijda et al., 1989). Par exemple, la peur est associée à la fuite (s'éloigner du stimulus dangereux), alors que la colère est associée à l'affrontement (s'approcher, pour l'éliminer, du stimulus entravant l'atteinte du but). De la même façon, la tristesse semble engager les individus vers un but de restauration d'un état positif, et l'anxiété vers une analyse attentive de la situation (Raghunathan et Tuan Pham, 1999). Par conséquent, ces analyses suggèrent que l'état affectif, quel que soit sa cause, peut avoir un impact direct sur la prise de décision et le comportement qui y est relatif. ■

**F****SYNTÈSE** FRANÇOIS RIC EWA DROZDA-SENKOWSKA  
DOMINIQUE MULLER

Cet article présente les principaux enseignements que l'on peut tirer des recherches en psychologie sociale sur le thème de la prise de décisions et de l'action en situations d'exception, à risque et extrêmes. Après avoir défini les trois dimensions psychologiques principales de ces situations (l'incertitude, l'absence de contrôle et les réactions affectives), nous montrons comment chacune d'elles affecte la prise de décision, y compris le choix d'une option comportementale. Nous concluons sur la nécessité d'intégrer le rôle des états émotionnels ainsi que celui de l'absence de contrôle dans les modèles de la prise de décision, et présentons un modèle susceptible d'y répondre. ■

Traduit en allemand, anglais et espagnol.

# POUR EN SAVOIR PLUS

MOSCOWICI Serge, *Psychologie des minorités actives*. Paris, 1976 ; rééd. PUF 1991.  
ROCHEBLAVE-SPEULE A. M., *La notion de rôle en psychologie sociale*. PUF, 1969.  
LE BON Gustave, *Psychologie des foules*. Paris, PUF, nouvelle édition, 2002.  
DESPORTES Vincent, *Décider dans l'incertitude*. Paris, Economica, 2004.

## Bibliographie des textes suivants :

### Fédérer et stimuler les énergies, construire la confiance pour faire face aux situations de crise

LE CARDINAL G. (coordonné par), *Du désastre au désir*. Paris, L'Harmattan, 2003.  
LE CARDINAL G., POUZOULLIC B., GUYONNET J.-F., *La Dynamique de la confiance*. Paris, Dunod, 1997.  
DEBRAY R., *Les Communions humaines*. Paris, Fayard, 2005.

### Le Leadership dans les situations extrêmes

BALES R., *Interaction Process Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge, 1950.  
BELLANGER L., *La Force de persuasion*. Paris, ESF édition, 2000.  
BIERSNER R.J. & HOGAN R., « Personality Correlates of Adjustment in Isolated Work Groups ». *Journal of Research in Personality*, 18 (4), 491-496, 1984.  
BODIN D., ROBÈNE L., HÉAS S., *Sports et violences en Europe*. Strasbourg, Éditions du Conseil de l'Europe, août, 249 p., 2004.  
CARRON A.V., BRAWLEY L.R. & WIDMEYER W.N., « The Measurement of Cohesiveness in Sport Groups ». In J.L. Duda (Ed.), *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*. Fitness Information Technology, 213-226, Morgantown, WV, 1998.  
CARRON A.V. & HAUSENBLAS H., *Group Dynamics in Sport*. FIT Technologies, Morgantown, WV, 1998.  
CHELLADURAI P., « Leadership in Sport: a Review ». *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354, 1990.  
DIEHL E.A., « The Effectiveness in Training Programs for Preventing Aircrash « Error » ». In R.S. Jensen (Ed.), *Proceedings of the Sixth International Symposium on Aviation Psychology*, vol. 2, pp. 640-655. The Ohio State university, Columbus, 1991.  
GUNDERSON E.K.E., *Adaptation to Extreme Environments : Prediction of Performance*. US Navy Medical Neuropsychiatric Research Unit, San Diego, 1966.  
HÉAS S., LEBRETON F., FREZZA S., BODIN D., ROBÈNE L. « Des sports aux métiers à risque », *Revue des sciences sociales, en cours d'expertise*, Strasbourg.  
HELMREICH R.L. & FOUSHÉE C., « Why Crew Resource Management? The History and Status of Human Factors Training Progress in Aviation ». In

- E.L. Wiener, B.G. Kanki & R.L. Helmreich (Eds.), *Cockpit Resource Management*. Academic Press, San Diego, pp.3-45, 1993.
- HENDERSON J., BOURGEOIS A. E., LEUNES A. & Meyers, « Group Cohesiveness, Mood Disturbance and Stress in Female Basketball Players ». *Small Group Research*, 29 (2), 212-225, 1998.
- KANKI B.G. & PALMER M.T., « Communication and Crew Resource Management ». In E.L. Wiener, B.G. Kanki, & R.L. Heilmreich (Eds.), *Cockpit Resource Management*. Academic Press, San Diego, pp. 99-136, 1993.
- LEBRETON F., HÉAS S., BODIN D., « Sport et construction identitaire. Regard ethnographique sur l'ambivalence des statuts sociaux chez une population sportive outsider. Etude de la spéléologie urbaine ». *Ethnologie française, en cours*, Paris.
- LIPPIT R. & WHITE R.K. « Une étude expérimentale du commandement et de la vie en groupe ». In A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*. Paris, Dunod, 1965, vol. 1, pp. 278-292, 1943.
- MONTÉSINOS A., « Les Relations de pouvoir dans l'équipe soignante : leaders utiles et leaders nuisibles », *Objectifs Soins*, n°47, novembre, VI-XII, 1996.
- MUCCHIELLI R., *La Dynamique des groupes ; processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*. Paris, ESF éditeur, 2002.
- NICOLAS M., THULLIER-LESTIENNE F., BOUQUET C., GARDETTE B., GORTAN C., JOULIA F., BONNON M., RICHALET J.-P., THERME P. & ABRAINI J.-H., « An Anxiety, Personality and Altitude Symptomatology Study in Individuals Participating in a 31-Day Period of Hypoxia in a Hypobaric Chamber (Experiment « Everest-Comex 1997 ») ». *Journal of Environmental Psychology*, 19, 4, 407-414, 1999.
- NICOLAS M., THULLIER-LESTIENNE F., BOUQUET C., GARDETTE B., GORTAN C., RICHALET J.-P. & ABRAINI J.-H., « A Mood Changes, Personality and Altitude Symptomatology Study During a 31-Day Period of Hypoxia in a Hypobaric Chamber (Experiment « Everest- Comex 1997 ») ». *Psychological Reports*, 86, 119-126, 2000.
- NICOLAS M. « Manifestations de stress dans la pratique sportive de haut niveau ». *Second souffle, Revue de psychologie du sport*, 4, 23-30, 2000.
- NICOLAS M. & WEISS K., *Psychological Investigations of Adaptation and Well-Being During a Long-term Bedrest. Long-term Head-Down Tilt Bed Rest (LT-HDT-BR) Study 2004/2005*. ESA/CNES/NASA, 2005/2006.
- OBERLÉ D. « Le Leadership ». In G. Mugny, D. Oberlé, & J.-L. Beauvois (Eds.), *Relations humaines, groupes et influence sociale*. Grenoble, PUG, pp. 111-130, 1995.
- PRAPAVESSIS H., CARRON A. A. & SPINK K. S., « Team Building in Sport ». *International Journal of Sport Psychology*, 27, 269-285, 1996.
- RIVOLIER J., *Facteurs humains et situations extrêmes*. Paris, Masson, 1992.
- RIVOLIER J., *L'Homme dans l'espace. Une approche psycho-écologique des vols habités*. Paris, PUF, 1997.
- ROSENFIELD L.B., RICHMAN J.M. & HARDY C.J., « Examining Social Support Networks Among Athletes: Description and Relationship to Stress ». *The Sport Psychologist*, 3, 23-33, 1989.
- RYUMIN V., *175 Days in Space : A Russian Cosmonaut's Private Diary*. Edited and translated by H. Gris. Unpublished manuscript (cité par Stuster, 1996), 1980.
- STUSTER J., *Bold Endeavors. Lessons from Polar and Space Exploration*. Naval Institute Press, Annapolis, 1996.

- SUEDFELD P. & WEISS K., « Antarctica: Natural Laboratory and Space Analogue for Psychological Research ». *Environment and Behavior*, 32 (1), 7-17, 2000.
- VOIGHT M. & CALLAGHAN J., « A Team Building Intervention Program: Application and Evaluation With Two University Soccer Teams ». *Journal of Sport Behavior*, 24 (4), 420-431, 2001.
- WEISS K., « Adaptation et transitions en milieux inhabituels : le cas des hivernages dans les bases polaires françaises ». In Robin M. & Ratiu E. (Eds.), *Transitions et rapports à l'espace*. Paris, L'Harmattan, pp. 47-74, 2005.
- WEISS K. & GAUD R., « Formation and Transformation of Relational Networks During an Antarctic Winter-over ». *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (8), 1563-1586, 2004.
- WEISS K., & MOSER G., « Aspects relationnels de l'adaptation en milieu confiné : repli sur soi, contagion comportementale et comparaisons sociales ». In J.-L. Beauvois, R.-V. Joule, & J.-M. Monteil (Eds.), *Perspectives cognitives et conduites sociales*. Rennes, PUR, vol. 7, pp. 63-93, 2000.

### Décider et agir en situations d'exception, à risque et extrêmes

- ABELSON R.P., Psychological status of the script concept. *American Psychologist*, 36, 715-729, 1981.
- AJZEN I., From intentions to actions : A theory of planned behavior. Dans J. Kuhl et J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. II.39), 1985. Heidelberg : Springer.
- AJZEN I., The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211, 1991.
- BOWER G.H., Mood congruity of social judgment. In J.P. Forgas (Ed.), *Emotion and social judgment* (pp. 31-54), 1991. Oxford : Pergamon Press.
- CLORE G.L., SCHWARZ N. et CONWAY M., Affective causes and consequences of social information processing. Dans R.S. Wyer et T.K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (Vol. 1, pp. 323-418), 1994. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- DE STENO D., PETTY R.E., WEGENER D.T., et RUCKER D.D., Beyond valence in the perception of likelihood : The role of emotion specificity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 397-416, 2000.
- DROZDA-SENKOWSKA E., *Irrationalités collectives*. Lausanne, Paris : Delachaux et Nestlé. (éd.), 1995.
- DROZDA-SENKOWSKA E., *Les pièges du raisonnement*. Paris : Retz. (éd.), 1997.
- EDWARDS W., The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417, 1954.
- EDWARDS W., *Utility theories: Measurements and applications*. Boston, MA : Kluwer, 1992.
- FISHBEIN M. et AJZEN I., *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA : Addison. Wesley, 1975.
- FISKE S. et KINDER D.R., Involvement, expertise, and schema use: evidence from political cognition. Dans N. Cantor et J. Kihlstrom (éds.), *Personality, cognition et social interaction*. Hillsdale, NJ. : Erlbaum. 1980.
- FORGAS J.P., et BOWER G.H., Mood effects on person perception judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 53-60, 1987.
- FRIJDA N.H., *The emotions*. New York : Cambridge University Press, 1986.

- FRIJDA N.H., KUIPERS P., et TER SCHURE E., Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 212-228, 1989.
- GILOVICH T., Seeing the past in the present: the effect of associations to familiar events on judgments and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 797-808, 1981.
- HANSEN D.E. et HELGESON J.G., Choice under strict uncertainty: Processes and preferences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 153-164, 1996.
- HOCKEY G.R., MAULE J.A., CLOUGH P.J. et BDZOLA L., Effects of negative mood states on risk in everyday decision making. *Cognition and Emotion*, 14, 823-855, 2000.
- HOGARTH R.M., *Judgement and choice: The psychology of decision*. Chichester : Wiley, 1980/1987 seconde édition.
- ISEN A. M., Positive affect, cognitive processes, and social behaviour. Dans L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 20, pp. 203-253). New York : Academic Press, 1987.
- ISEN A. M., NYGREN T.E. et ASHBY F.G., Influence of positive affect on the subjective utility of gains and losses: It is just not worth the risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 710-717, 1988.
- ISEN A. M. et PATRICK R., The effect of positive feelings on risk-taking: When the chips are down. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 194-202, 1983.
- ISEN A. M., SHALKER T., CLARK M. et KARP L., Affect, accessibility of material in memory and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1-12, 1978.
- JOHNSON E.J. et TVERSKY A., Affect, generalization, and the perception of risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 20-31, 1983.
- KAHNEMAN D. et TVERSKY A., Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-292, 1979.
- KAHNEMAN D. et TVERSKY A., *Choices, values, and frames*. New York : Cambridge University Press, (éds.) 2000.
- KOFTA M. et SEDEK G., Uncontrollability as irreducible uncertainty. *European Journal of Social Psychology*, 29, 577-590, 1999.
- LEIGH B., The risks of drinking among young adults. Peril, chance, adventure: Concepts of risk, alcohol use and risky behavior in young adults. *Addiction*, 94, 371-383, 1999.
- LERNER J.S. et KELTNER D., Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgment and choice. *Cognition and Emotion*, 14, 473-493, 2000.
- LERNER J.S. et KELTNER D., Fear, anger, and risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 146-159, 2001.
- LERNER M. J., The desire for justice and reactions to victims. Dans J. Macauley et L. Berkowitz (éds.), *Altruism and helping behavior* (pp. 205-229). New York : Academic Press, 1970.
- LOEWENSTEIN G.F., WEBER E.U., HSEE C.K. et WELCH N., Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127, 267-286, 2001.
- MAYER J.D., GASCHKE Y.N., BRAVERMAN D.L. et EVANS T.W., Mood-congruent judgment is a general effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 119-132, 1992.

- MCGUIRE W.J. et MCGUIRE C., The content, structure, and operation of thought systems. Dans R.S. Wyer, Jr., et T. Srull (éds.), *Advances in social cognition* (vol.4, pp. 1-78). Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1991.
- MIKULINGER M., The relationship of probability of success and performance following unsolvable problems: Reactance and learned helplessness effects. *Motivation and Emotion*, 12, 139-153, 1988.
- MIKULINGER M., *Human learned helplessness: A coping perspective*. Plenum Press : New York, 1994.
- MITTAL V. et ROSS W.T., The impact of positive and negative affect and issue framing on issue interpretation and risk taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 298-324, 1998.
- NIEDENTHAL P.M., HALBERSTADT J.B. et SETTERLUND M.B., Being happy and seeing "happy": Emotional state mediates visual word recognition. *Cognition and Emotion*, 11, 403-432, 1997.
- NYGREN T.E., ISEN A.M., TAYLOR P.J. et DULIN J., Influence of positive affect on the decision rule in risk situations: Focus on outcome (and especially avoidance of loss) rather than probability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 59-72, 1996.
- PALMARINI M.P., *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*. Paris : Odile Jacob, 1995.
- PROULX G., A stress model for people facing a fire. *Journal of Environmental Psychology*, 13, 137-147, 1993.
- RAGHUNATHAN R. & Tuan PHAM M., All negative moods are not equal: Motivational influences of anxiety and sadness on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 56-77, 1999.
- RIC, F. (2001). Privation de contrôle et traitement de l'information : Critique de l'approche de la motivation pour le contrôle et propositions d'intégration. *L'Année Psychologique*, 101, 349-369.
- RIC, F. et SCHARNITZLY P., Effects of control deprivation on effort expenditure and accuracy performance. *European Journal of Social Psychology*, 33, 103-118, 2003.
- ROSEMAN I.J., Cognitive determinants of emotion: A structural theory. *Review of Personality and Social Psychology*, 5, 11-36, 1984.
- ROSS M. et FLETCHER G.J.O., Attribution and social perception. Dans G. Lindzey et E. Aronson (éds.), *Handbook of social psychology* (3<sup>e</sup> édition, vol. 2, pp. 73-122). Reading, MA : Addison-Wesley, 1985.
- SEDEK G. et KOFTA M., When cognitive exertion does not yield cognitive gain : Toward an informational explanation of learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 729-743, 1990.
- SEDEK G., KOFTA M. et TYSZKA T., Effects of uncontrollability on subsequent decision making: Testing the cognitive exhaustion hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1021-1281, 1993.
- SELIGMAN M.E.P., *Learned helplessness: On depression, development and death*. San Francisco : Freeman, 1975.
- SIMON H.A., A behavioural model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118, 1955.
- SHAFIR E. et LEBOEUF R.A., Rationality. *Annual Review of Psychology*, 53, 491-517, 2002.
- SMITH C.A. et ELLSWORTH P.C., Patterns of cognitive appraisals in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 813-838, 1985.

- TAYLOR S.E. et BROWN J.D., Illusion and well-being : A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210, 1988.
- TIEDENS L.Z. et LINTON S., Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 973-988, 2001.
- TIGGEMANN M. et WINEFIELD A.H., Predictability and timing of self-report in learned helplessness experiments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13, 253-264, 1987.
- TODA M., Emotion and decision making. *Acta Psychologica*, 45, 133-155, 1980.
- TVERSKY A., Additivity, utility and subjective probability. *Journal of Mathematical Psychology*, 4, 175-202, 1967.
- TVERSKY A., Intransitivity of preferences. *Psychological Review*, 76, 31-43, 1969.
- TVERSKY A. et KAHNEMAN D., Judgement under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131, 1974.
- VON NEUMAN J. et MORGESTERN O., *Theory of games and economic behavior*. Princeton : Princeton University, 1944.
- WEBER E.U., GOLDSTEIN W.M. et BARLAS S., And let us not forget memory: The role of memory processes and techniques in the study of judgement and choice. Dans J.B. Busemeyer, R. Hastie, et D.L. Medin (éds.), *Decision making from a cognitive perspective*, (pp. 33-81). San Diego, CA : Academic Press, 1995.
- WINEFIELD A.H. et TIGGEMANN M., The effects of uncontrollable and unpredictable events on anagram solving. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 30, 717-24, 1978.
- WORTMAN C.B. et BREHM J.W., Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. Dans L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 277-336). New York : Academic Press, 1975.
- YUEN K.S.L. et LEE T.M.C., Could mood state affect risk-taking decisions? *Journal of Affective Disorders*, 75, 11-18, 2003.

# L COMMENTAIRES

## ■ PASCAL LE PAUTREMAT

*Docteur en Histoire contemporaine, chercheur associé au CRHIA de l'université de Nantes et à l'IRSAM de l'Institut supérieur de gestion (Paris), chargé de cours en Géopolitique et Relations internationales.*

### *Inflexions* : la pertinence des regards croisés

L'année 2006 voit s'affirmer, sur l'échiquier de la presse spécialisée, une nouvelle revue dont le ton et l'approche des questions de défense tranchent assez nettement avec ce que l'on avait coutume de lire jusqu'alors en France.

À l'instar de ce que l'on peut lire dans le milieu anglo-saxon, quant à la réflexion sur les affaires militaires, *Inflexions* offre des problématiques dont la pertinence repose sur l'association entre théoriciens et spécialistes du terrain, parfois combinés en une seule et même personne. Cette démarche ne peut en effet que contribuer à une justesse du propos là où, trop souvent, on ne laissait la parole qu'aux seuls techniciens sans expérience approfondie, et dont le discours convenu n'ouvrail aucun voie de réflexion, faute d'un véritable esprit d'analyse et de critique constructive, de peur de froisser les tenants de la politique officielle. Or, enfin, on semble prendre conscience que « laisser parler » les militaires, les spécialistes de l'armée française n'est pas synonyme de désaveu à l'égard des institutions. Au contraire, cela témoigne d'une vitalité intellectuelle, d'une capacité d'analyse qui ne peut contribuer qu'à valoriser l'institution.

En cela, la méthode contraste donc de toute évidence avec la retenue traditionnelle. Elle reflète ainsi les transformations mentales du milieu militaire. Celui-ci, loin d'être figé dans la société, en est au contraire l'un des acteurs majeurs. Même si, d'une certaine manière, il y a toujours eu, en dépit de la conscription, une distanciation – d'ampleur discutable – avec le milieu civil, ce dernier témoignant d'une méconnaissance, voire d'une indifférence vis-à-vis des garants de la souveraineté nationale.

Loin de toute suffisance, le défi relevé par l'équipe éditoriale d'*Inflexions* semble aiguiser le rapprochement de ces différentes

facettes du rôle de militaire : penseur et acteur. Par le jeu de cette combinaison, *Inflexions* traduit une volonté de travailler en synergie, en faisant donc appel aux militaires d'expérience pour être à l'interconnexion, finalement, de l'histoire militaire et de l'analyse terrain.

Autre point notable, car inédit par son ampleur conjonctuelle, cette nouvelle liberté d'expression permet aussi de souligner combien « la Grande Muette » sait faire la part des choses entre l'attitude apolitique, sans revenir publiquement sur les choix politiques dont elle dépend, et l'apport d'éléments d'analyse, suite à sa confrontation aux enjeux qui lui sont confiés dans le cadre des missions menées. Elle peut ainsi et enfin se délivrer de cette chape de plomb qui l'écrasait depuis 1958-1961, victime de cette arrière-pensée politique que l'armée pouvait être tentée de s'emparer du pouvoir institutionnel du pays. Appréhension de génération ?

Ainsi, *Inflexions* reflète cette position novatrice pour les militaires qui les conduit à pouvoir s'exprimer et échanger de la sorte sur leurs missions, à faire preuve de prospective quant à leur rôle initial, loin de tout regard réducteur, loin des mythes et légendes. Car, il est clair que l'expertise du terrain, l'expérience du combattant sont impératives autant que primordiales. Qu'est-ce que le travail des historiens sans cette expertise du vécu ? Certes, les archives permettent de dresser de remarquables bilans sur des situations révolues. Or, dans la mesure où les sociétés occidentales sont en pleine mutation – l'armée, en tant que cadre institutionnel, n'échappe pas à cette tendance –, l'apport quasi instantané par les militaires eux-mêmes, ou avec un décalage temporel relativement réduit, ne peut qu'appuyer le travail des historiens et des sociologues, surtout quand ces derniers n'ont aucune expérience militaire sous quelque forme que ce soit. Si bien qu'*Inflexions* permet aussi de tirer les enseignements des situations récentes, de dresser des bilans provisoires qui pourront être repris et enrichis par la suite : une démarche des plus précieuses, dont on perçoit nettement l'importance.

À ce titre, et dans la mesure où mon propos s'inscrit en référence à l'histoire militaire, je n'insisterai ici que sur une seule communication publiée dans le numéro de février (n°2) : celle du lieutenant-colonel Goya, intitulée « La Bataille des derniers centimètres ». N'en déplaise aux autres auteurs qui sont du

même coup écartés par ce choix réducteur autant qu'arbitraire. Le propos du lieutenant-colonel Goya corrobore la valeur de la conciliation entre le vécu et les références historiques de premier ordre. Ce qui aboutit à une synthèse sur le lien immuable entre le soldat et la mort, menace pérenne. Cette étude mériterait en tant que telle d'être largement diffusée, en particulier dans les écoles et structures de formation, mais aussi au sein des universités et des centres de recherche qui concentrent leurs efforts sur les études sociologiques de la société militaire et sur la place du combattant dans les sociétés industrielles. Pour rappeler notamment que la dimension politico-militaire des engagements ne peut se concevoir et aboutir qu'en prenant en compte le facteur humain ; le soldat face à ses propres défis et appréhensions.

En marge de cette dimension, la problématique d'*Inflexions* renvoie aussi au fait que le rôle de soldat s'est d'ailleurs complexifié. À plusieurs niveaux et reprises, le numéro de février 2006 développe largement la notion juridique de l'implication du militaire dans le rôle d'influence de son État d'appartenance, au gré des opérations tant nationales qu'internationales. Une implication qui ne doit pas enfreindre les principes d'éthique et de respect de l'adversaire, et surtout des populations civiles. D'où la difficulté accrue de l'engagement aujourd'hui, en vertu du strict respect des lois internationales.

À une autre échelle, les diverses contributions incitent donc à réfléchir sur le rôle contemporain du militaire, qui est loin de se restreindre à un rôle de simple exécutant de la politique. Par son sens de l'initiative et sa capacité d'expertise – initiale comme instantanée –, le militaire en est finalement un acteur précieux. Gageons que la robotisation sans cesse renforcée des vecteurs d'intervention ne se substitue jamais complètement à lui, si ce n'est pour le préserver d'une exposition des plus périlleuses.

De tout évidence, la démarche d'*Inflexions* me semble des plus saines, car elle traduit aussi le dynamisme intellectuel de la société militaire, qui, en ces années de décrédibilisation du milieu politique auprès de l'opinion publique, reste aussi l'institution la plus stable sur laquelle l'État peut s'appuyer. ▶

## ■ ANNE MANDEVILLE

*Anne Mandeville est maître de conférence en science politique à l'université des sciences sociales de Toulouse.*

### Le « débat » sur les affaires militaires aux États-Unis

Je voudrais aborder ici la question du « débat » sur les affaires militaires en prenant l'exemple des États-Unis, afin de nous permettre de réfléchir, au travers d'une comparaison, aux caractéristiques du débat français. Le choix de l'exemple américain apparaît comme particulièrement pertinent : en effet, l'observation et la compréhension des structures de l'hyperpuissance sont aujourd'hui en elles-mêmes indispensables dans notre monde globalisé. De plus, les caractéristiques du système militaire de la puissance américaine en tant que dernière héritière du « modèle occidental de la guerre<sup>1</sup> » doivent nous intéresser particulièrement ; enfin, l'observation de la façon dont le débat sur les affaires militaires se déploie aux États-Unis révèle une spécificité, dont on peut déjà émettre l'hypothèse qu'elle se rattache à un modèle particulier de relations civilo-militaires. En effet, une étude, même superficielle, de ce débat tel qu'il se déploie aujourd'hui aux États-Unis amène à remarquer que celui-ci est le produit d'une véritable « communauté » intellectuelle.

J'ai déjà eu l'occasion d'évoquer quelque peu cette question du débat, dans le « commentaire » du premier numéro de la revue *Inflexions*. Mais elle mérite d'être examinée et approfondie, à différents niveaux d'analyse. En effet, la participation des militaires au « débat » sur les questions militaires, notamment telle qu'elle a été posée par le Général Millet dans son premier éditorial, et reposée, pour en faire un premier bilan, dans le second numéro, est une question politique fondamentale et permanente ; elle relève, au niveau de l'analyse sociopolitique, du domaine dit des « relations civilo-militaires », que le grand sociologue militaire américain Samuel Huntington a définitivement et remarquablement tracé dans son ouvrage essentiel, *The Soldier and the State*<sup>2</sup>. Selon lui, « les relations entre civils et militaires dans toute société doivent être étudiées comme un système composé de différents éléments. Les principales composantes de ce système sont la position formelle et structurelle des

1. Voir Victor Davis Hanson, *Le modèle occidental de la guerre*. Paris, Les Belles Lettres, 2004 pour la traduction française (1<sup>re</sup> édition 1989).

2. Samuel Huntington, *The Soldier and the State*. Harvard University Press, 2<sup>e</sup> ed. 1985 (1<sup>re</sup> ed. 1957).

institutions militaires au sein de la structure de gouvernement, le rôle et l'influence informels des groupes militaires dans le système politique et dans la société dans son ensemble, ainsi que la nature des idéologies des groupes militaires et non militaires<sup>3</sup> ». Il insiste sur le fait que « en tant que partie d'un système global, aucun de ces éléments ne peut changer sans provoquer des changements dans les autres éléments ». Huntington nous explique également que « les institutions militaires de toute société sont structurées par deux forces : un impératif fonctionnel découlant des menaces pour la sécurité de cette société, et un impératif sociétal provenant des forces sociales, des idéologies et des institutions dominantes de cette société<sup>4</sup> ». En conséquence, « tout système de relations civilo-militaires comprend un équilibre complexe entre l'autorité, l'influence et l'idéologie des forces armées d'une part, et l'autorité, l'influence et l'idéologie des groupes non militaires d'autre part<sup>5</sup> ».

La question de la participation des militaires au débat me paraît pouvoir être analysée à la lumière de cette distinction. En effet, d'une part, comme toute réponse à « l'impératif fonctionnel » (les menaces pour la sécurité de la société), cette participation est ainsi susceptible de se modifier, notamment dans son contenu, en fonction de l'évolution du système international. C'est probablement la partie la plus visible de l'iceberg. Quant au lien entre la participation des militaires au débat et « l'impératif sociétal » (l'impact des forces sociales, des idéologies et des institutions dominantes de la société), il nous paraît plus complexe à analyser. Bien sûr, à l'évidence, dans une démocratie, cette participation militaire doit être reliée à la prise en compte de plusieurs éléments : la structure de l'équilibre des pouvoirs dans la société, le caractère centralisé ou non de la prise de décision politique, la place des militaires et de leur culture dans la société, etc. La façon dont les militaires arrivent à faire entendre leur voix dans la société qui est la leur peut ainsi participer et être un signe des caractéristiques assez générales d'une société démocratique plus ou moins transparente ou plus ou moins libérale, plus ou moins imprégnée des valeurs militaires ou civiles, etc. Mais plus encore, la participation des militaires au débat sur les questions militaires me semble devoir être avant tout reliée à la structure du système de recrutement et de formation des élites

3. Ibidem, p. 2

4. Ibidem.

5. Ibidem.

politiques et intellectuelles. En effet, comme nous l'avons déjà remarqué, l'un des éléments les plus frappants du débat sur les affaires militaires aux États-Unis est que celui-ci est le produit d'une véritable « communauté » intellectuelle.

Mes remarques s'ordonneront autour de deux questions :

1. Où se situe le débat sur les « affaires militaires » aux États-Unis (dans quels « lieux », dans quels espaces) ?
2. En quoi consiste t-il et comment se structure t-il ?

## I. Les lieux du débat

### sur les « affaires militaires » aux États-Unis

Je voudrais évoquer ici ce que l'on pourrait appeler, en référence au concept bien connu de « complexe militaro-industriel », le « complexe militaro-politico-universitaire » américain. En effet, la lecture des revues militaires notamment, mais aussi des divers rapports, études, publications de toutes sortes sur les questions militaires, fait apparaître de façon certaine une « communauté » que l'on peut identifier : formée d'individus éduqués et instruits dans les mêmes lieux (les universités et institutions d'enseignement et de recherche civiles et militaires<sup>6</sup>), fréquentant et s'exprimant dans les mêmes arènes, allant et venant ainsi des forces armées vers la politique, l'administration et l'université, mais aussi l'inverse ; par le biais de l'enseignement et de la recherche essentiellement, mais aussi quelquefois par le biais de l'action<sup>7</sup> elle permet ainsi à ces « mondes » de s'interpénétrer constamment<sup>8</sup>.

On peut dire aussi de cette « communauté » qu'elle est très ouverte, et ceci non pas seulement en termes « professionnels », dans le sens où s'y expriment nombre d'experts, militaires ou civils, provenant de différentes disciplines académiques et scientifiques<sup>9</sup>, mais aussi en termes d'ouverture sur l'exté-

6. La plupart des officiers sont docteurs ou titulaires d'un ou de plusieurs diplômes de troisième cycle, souvent obtenus dans les plus grandes universités américaines.
7. Quelques exemples (tirés de la revue *Parameters*) : Andrew S. Natsios (lieutenant-colonel de réserve en retraite de l'armée de terre américaine) est administrateur de l'Agence américaine pour le développement international (*US Agency for International Development (USAID)*). Le Président Bush l'a également nommé coordonnateur spécial pour l'Assistance internationale pour les catastrophes, et coordonnateur humanitaire spécial pour le Soudan. Harry S. Laver possède un doctorat en histoire de l'université du Kentucky. Il a enseigné l'histoire militaire à West Point avant de détenir la Chaire d'histoire militaire à la *Southeastern Louisiana university*. Frank L. Jones, membre du *Senior Executive Service*, est directeur de la stratégie, des plans et des ressources pour le Bureau du ministre adjoint de la Défense dans le domaine de la défense du territoire. Michael H. Hoffman est avocat et lieutenant-colonel en retraite dans la réserve de l'armée de terre où il a servi dans la justice militaire. Il possède 25 ans d'expérience militaire et civile dans le champ du droit international, et écrit fréquemment sur les problèmes liés au droit des conflits armés. Le sénateur de Géorgie Saxby Chambliss, républicain, siège dans les prestigieuses commissions du Renseignement et des Forces armées. Paul Bracken est professeur de management et de science politique à l'université de Yale.
8. On peut consulter pour s'en rendre compte par exemple les notices de présentation des auteurs des articles des revues militaires.
9. Par exemple (toujours dans la revue *Parameters*) : Thomas J. Balkin, titulaire d'un doctorat, est le chef du Département de biologie comportementale à l'intérieur de la division de psychiatrie et de neurologie à l'Institut militaire de recherche Walter Reed. Chris Zambelli est un analyste au *Strategic Assessment Center of Hicks and Associates, Inc.*, qui fait partie de la *Science Applications International Corporation (SAIC)*. Nancy J. Wesensten, titulaire d'un doctorat, est psychologue dans le département de biologie comportementale à l'intérieur de la division de psychiatrie et de neurologie à l'Institut militaire de recherche Walter Reed. Christopher M. Schnaubelt, est consultant sur la sécurité du territoire pour SERCO Amérique du nord. Colonel dans l'*Individual Ready Reserve*, il est diplômé de l'Ecole de guerre de l'armée de terre et docteur en science politique de l'université de Californie.

rieur au sens de l'International : les revues accueillent nombre de chercheurs et de professionnels étrangers, venant notamment du monde anglo-saxon<sup>10</sup>.

Les caractéristiques de cette communauté se reflètent dans celles du débat sur les affaires militaires : celui-ci se déploie tout d'abord dans des enceintes multiples et très variées. Ce n'est pas ici le lieu ici de faire une présentation approfondie de la ligne, des contributeurs, et du contenu des revues militaires américaines, d'autant que j'ai déjà cité mes principales dans mon « commentaire » précédent. Qu'il suffise de rappeler que l'on retrouve les mêmes personnes, aussi bien dans la *Military Review*<sup>11</sup>, dans *Parameters*<sup>12</sup>, dans *The Naval Defense Review*<sup>13</sup>, dans *Proceedings*<sup>14</sup>, dans *Joint Services Quarterly*<sup>15</sup>, que dans *Aerospace Power Journal*<sup>16</sup> ; dans les publications des agencies et des think tanks<sup>17</sup> de l'Administration américaine comme du Congrès auxquels les universitaires et les militaires contribuent énormément ; ou encore dans les multiples séminaires, colloques, et plus largement enseignements, dirigés soit par des universitaires soit par des militaires et où interviennent différentes sortes de spécialistes, et ceci aussi bien dans les enceintes universitaires que militaires. L'exemple de la *Joint Services Conference On Professional Ethics* (Conférence interarmées sur l'éthique militaire professionnelle) est particulièrement instructif : cette organisation réunit des militaires professionnels, des universitaires et divers participants formés à la discussion des problèmes éthiques concernant les militaires (notamment des aumôniers). Cette conférence se réunit chaque année en janvier à Washington pour présenter et discuter des rapports sur des thèmes intéressant l'éthique militaire<sup>18</sup>. Ces discussions extrêmement approfondies<sup>19</sup> concernent tous les membres de l'organisation, qui sont fortement encouragés à assister aux conférences et à y participer activement. Dans la présentation de son site internet, JSSCOPE insiste sur l'objectif de l'organisation, qui est resté « le partage des idées et des documents sur l'éthique professionnelle<sup>20</sup> », entre les membres mais aussi au profit de demandeurs extérieurs.

10. On peut citer, parmi les signatures dans la revue *Parameters* des deux dernières années, Colin S. Gray, qui est docteur et professeur de relations internationales et de stratégie, et directeur du *Center for Strategic Studies* de l'université de Reading en Angleterre ; Ali Ahmad Jalali fut quant à lui le ministre de l'Intérieur de l'Afghanistan de janvier 2003 à septembre 2005 et est maintenant professeur au *Near East South Asia Center for Strategic Studies* de la *National Defense University*. On peut citer aussi le lieutenant-colonel Pierre Lessard (Forces armées canadiennes), et Sean M. Maloney, titulaire d'un doctorat, qui servit en Allemagne en tant qu'historien de la 4e brigade mécanisée canadienne qui fut la contribution canadienne à l'Otan pendant la guerre froide. Kenneth Payne est lui un producteur de la BBC spécialisé dans les questions de défense.

11. Revue du Centre interarmées de Fort Leavenworth, où se fait notamment l'élaboration de la doctrine.

12. Revue du *US Army War College* (Ecole de guerre de l'armée de terre).

13. Revue du *Naval War College*.

14. « The independent forum on the sea services and national defense », revue du *United States Naval Institute*

15. Revue du *Strategic Studies Institute* de la *National Defense University*.

16. Revue de l'*Air University*, Alabama.

17. Comme la *Rand Corporation* par exemple, pour citer le plus connu.

18. Les thèmes de la conférence de 2006 étaient ainsi « éducation militaire et développement moral » et « responsabilité des citoyens et défense nationale » ; celui de 2004 « le statut des non-combattants », ou encore celui de 2001 « le rôle interne des forces armées ».

19. On peut trouver le texte des rapports sur le site internet de JSSCOPE : <http://www.usafa.af.mil/jscope/>

20. Voir <http://www.usafa.af.mil/jscope/General/hist.htm>

Ma première expérience personnelle du fonctionnement de cette communauté s'est déroulée au cours du séminaire annuel Harvard/MIT sur le contrôle des armements et la stratégie. Là encore, dans ce séminaire ouvert aux « formateurs » à la fois des systèmes universitaire<sup>21</sup> et militaire américains, mais aussi internationaux (le séminaire accueillait huit nationalités différentes), les différentes questions abordées<sup>22</sup> comme le fonctionnement du séminaire traduisaient à mon sens à la fois une volonté d'intégration dans la communauté en question, en même temps que la pure et simple expression de ce mode de réflexion et de fonctionnement naturellement politico-militaro-académique caractéristique des États-Unis (je dirais même de la culture anglo-saxonne).

L'*Interuniversity Seminar on Armed Forces and Society* de l'université de Chicago, rendez-vous annuel embrassant toutes les dimensions de l'étude sociologique des forces armées, est également une autre manifestation de cette interconnexion entre universitaires et militaires du monde entier ; de même les nombreux centres de recherche établis à l'intérieur des institutions militaires (notamment dans les différentes écoles de guerre (*War colleges*) ou les académies : West Point, Annapolis, etc.). Il n'est pas rare, comme cela se fait d'ailleurs notamment au Canada et en Grande-Bretagne, que telle ou telle institution militaire (Corps, académie, école,...) s'appuie sur un centre de recherche et vice-versa, phénomène que traduit une utilisation croissante de la qualification de *Centre of excellence*<sup>23</sup>, dénomination qui exprime la vocation à la fois de transmission et de développement du savoir.

Enfin, dernier lieu de déploiement de ce débat, et non des moindres : la Toile. La plupart des revues sont en ligne, de même que les publications militaires, celles des différentes *agencies* et *think tanks*. Et l'on sait que la doctrine militaire américaine la plus spécialisée est en général sur la Toile, et ceci depuis longtemps.

On peut déduire de tout cela que le débat sur les affaires militaires aux États-Unis est d'abord public. Et ceci dans le sens le plus large du terme : en effet il est à la disposition de tous, et il est également international : en ce sens, on peut dire que ceux des « citoyens du monde » qui le désirent y ont techni-

21. Entendu très largement : l'un des participants au séminaire était une religieuse.

22. Aussi bien l'histoire de la bombe, son analyse scientifique très technique, le problème de l'hiver nucléaire, la guerre des étoiles, les commandement, contrôle et communication en temps de guerre nucléaire, que les dimensions de « l'éthique nucléaire »...

23. Qui est d'ailleurs passé aujourd'hui dans le vocabulaire européen et français : le Centre national d'entraînement des forces de gendarmerie est par exemple aujourd'hui qualifié de « Centre d'excellence » européen du maintien de l'ordre.

quement accès<sup>24</sup>. Mais il s'agit également d'un débat très spécialisé, qui se déroule donc, essentiellement à l'intérieur de cette véritable « communauté » que j'ai appelée complexe militaro-politico-universitaire.

## 2. Contenu et structure du débat

On pourrait le qualifier de « tous azimuts », en entendant par là qu'il couvre aussi bien la stratégie, la discussion de l'expérience opérationnelle, l'organisation et l'administration des forces armées, la politique militaire, la sociologie des forces armées, que l'armement, etc. Toutes les disciplines militaires sont abordées « au prisme » (selon l'expression employée par le Général Millet) de toutes les disciplines universitaires. Ceci explique sans doute que les revues militaires américaines ne portent pas en général sur un thème unique. Au caractère très ouvert du champ des « affaires militaires », est ainsi également liée la pluralité de leurs approches, notamment en ce qui concerne les disciplines universitaires.

Ce qui frappe également à propos des revues américaines notamment, mais je pense qu'on peut le dire de l'ensemble des échanges de cette « communauté » à laquelle je faisais allusion, c'est le caractère professionnel du débat qui en émane.

Par professionnel, j'entends d'abord que ce débat est spécialisé (c'est-à-dire qu'il s'appuie sur la compétence démontrée dans le domaine abordé, et/ou sur la déontologie de telle ou telle profession) ; j'entends ensuite que ce débat est non normatif, sans prétention d'édification. En effet, dans la plupart des revues citées, on ne s'interroge pas sur ce qui doit ou ne doit pas être, d'un point de vue philosophique ou moral. Je ne veux pas dire du tout qu'il n'y a pas de débat politique ; par exemple, on pourrait citer nombre d'articles critiquant, et parfois de manière virulente, dans telle ou telle *National Strategic Review*, les choix organisationnels ou stratégiques faits par l'Administration américaine, comme par exemple la professionnalisation, etc., mais ces débats politiques et techniques ne sont en général pas sous-tendus par des jugements de valeur. Ainsi, il me semble juste de dire que dans la plupart de ces revues, les problèmes ou les expériences militaires sont traités comme des faits sociaux à analyser, des décisions, des problématiques à discuter, etc. plutôt que comme des compor-

<sup>24</sup>. On ne peut à cet égard ne pas évoquer les handicaps des Français, qui ne sont pas uniquement d'ordre linguistique mais aussi culturel, par exemple.

tements dont il faudrait évaluer la validité philosophique ou morale.

Il y a également à l'évidence, et ceci se traduit par l'autonomie des revues par rapport aux institutions politiques, une très grande liberté de ce débat. On peut émettre l'hypothèse que cette liberté est notamment liée à son caractère professionnalisé. Lorsque l'on constate que le débat est politique mais pas normatif, on pourrait ajouter que l'on parle beaucoup de ce qui est bon ou pas bon (c'est la critique, la richesse, l'apport du débat), mais pas en termes de ce qui est bien ou mal. Et ceci même par rapport aux « valeurs nationales », qui ne sont justement pas objet de débat.

J'en reviens à la communauté que j'évoquais plus haut. Une communauté qui se définit donc par son comportement professionnel (expertise et respect des normes de compétence ou encore déontologie) dans son domaine de compétence, à savoir les affaires militaires. C'est pourquoi ce qui l'on trouve dans les revues est en général directement utilisable dans l'enseignement universitaire.

On peut prendre des exemples de ces normes de comportement « professionnel » : tout d'abord celui des universitaires. Les universitaires sont avant tout distanciés : ils se gardent d'une part des jugements de valeur, mais aussi de s'aventurer dans des domaines dans lesquels leur méthodologie et leur déontologie ne peut s'exercer, et en ce sens circonscrivent leur compétence, tout du moins lorsqu'ils s'expriment en tant qu'universitaires.

Pour les militaires, la compétence professionnelle peut se mesurer au degré de formation ajouté à l'expérience<sup>25</sup>. A cet égard, si l'on se risque à une comparaison, les articles du deuxième numéro d'*Inflections* qui ont totalement emporté l'adhésion de l'universitaire que je prétends être sont les articles du colonel Destremau<sup>26</sup> et du lieutenant-colonel Goya<sup>27</sup>. Ces deux articles correspondent bien à l'esprit du débat américain dans le sens où ils mêlent d'une manière particulièrement heureuse la science de la compréhension et de l'expression de l'expérience et l'expérience elle-même, ce qu'Huntington appelle « l'expertise militaire professionnelle » des officiers. Comme le rappelle le colonel Wakelam dans la *Revue Militaire Canadienne*<sup>28</sup>, les compétences des officiers ne relèvent ni d'un

25. Voir à ce sujet l'analyse d'Huntington dans *The soldier and the state, op. cit.*

26. « A la recherche du succès en Afrique de l'Ouest », *Inflections*, n° 2, pp. 123-138, février 2006.

27. « La bataille des derniers centimètres », *Inflections*, n° 2, pp. 153-172, février 2006.

28. « Pourquoi donc un diplôme ? », *Revue Militaire Canadienne*, volume 4, n°2, été 2003.

« métier » ni d'un « art ». Ce sont des compétences intellectuelles éminemment complexes qui exigent des études et une formation exhaustives. Pour Huntington, ces compétences « ne s'acquièrent pas simplement en apprenant des techniques. [...] (Les officiers) acquièrent et appliquent un savoir-faire complexe pour gérer la violence au nom de l'État. »

Les deux articles que nous venons d'évoquer seraient parfaitement à leur place dans la revue *Parameters* par exemple ; la problématique théorique développée par le colonel Destremau, celle de l'asymétrie, développée d'une manière particulièrement percutante au travers de l'expérience vécue, est également discutée dans un article récent de cette dernière revue écrit par un professeur de stratégie à l'école de guerre de l'armée de l'air (*Air University*) en Alabama, « *Why the strong lose*<sup>29</sup> ». Ce type de réflexion de haut niveau, que l'on peut considérer comme directement utilisable par exemple par un universitaire enseignant l'analyse des conflits, permet de donner une réponse à la question qui pourrait être une question de conclusion, à savoir « à quoi servent finalement, en France, les revues militaires ? A quoi pourraient-elles et devraient elles servir ? ».

Pour l'instant il ne me paraît pas encore y avoir en France cette « communauté » professionnelle structurée par la spécialisation, la compétence dans les affaires militaires et par la participation à une réflexion en commun (le débat) autour de ces questions militaires. Il est à mon avis extrêmement intéressant d'identifier et d'analyser les raisons de cette absence ou de cette faiblesse actuelle de cette « communauté » en France, et de se donner les moyens d'y remédier. La revue *Inflexions* doit continuer à relever ce défi ■

<sup>29</sup>. Voir Jeffrey Record, « *Why the strong lose* », in *Parameters*, pp. 16-31, hiver 2005-2006.

## ■ EMMANUEL DUPUY

*Secrétaire général de l’Institut prospective et sécurité de l’Europe (IPSE), responsable du Pôle relations internationales du Cabinet d’ingénierie stratégique pour la sécurité (C12S) et également membre du réseau francophone des chercheurs sur les opérations de la paix (ROP).*

### Au sujet d'*Inflexions*

Traiter des « questions militaires », en privilégiant la prise de parole, tant des militaires que des civils, sur des sujets sur lesquels l’on a rarement l’occasion de les entendre, lire et débattre ensemble, est l’ambitieuse orientation que vient confirmer la deuxième livraison d’*Inflexions, civils et militaires : pouvoir dire*.

Parmi les nombreuses revues spécialisées traitant de questions militaires, cette approche pluridisciplinaire liant action et doctrine dans les différentes phases d’élaboration (conception, mise en pratique et retour d’expérience) de sujets inscrits dans l’histoire immédiate, tant du point de vue des forces armées, des chercheurs issus du monde universitaire, de la sphère associative, ou encore de l’échelon diplomatique et administratif, est des plus prégnantes.

Elle l’est d’autant plus, eu égard au champs que la revue se propose d’explorer, à savoir les mutations et invariants des combats de basse et haute intensité, qui constituent le quotidien de nombreux soldats français engagés dans des conflits, certes asymétriques, mais qui n’en écartent pas moins les menaces plus traditionnelles, ayant guidé l’action militaire par le passé.

Les plumes averties et multidisciplinaires au service d’*Inflexions* se font ainsi parfois impertinentes, lorsqu’il s’agit d’analyser la doctrine d’emploi de nos forces dans les opérations extérieures, sous mandat onusien, et, à l’avenir, de plus en plus souvent quand les conditions sont réunies et dans des zones où l’expérience compte avant toute chose, sous bannière de la Politique européenne de sécurité et de défense (PESD).

Cette dimension de plus en plus légitime est partie intégrante d’une politique étrangère commune et autonome réclamée par de plus en plus de citoyens européens.

Dès lors, des prémisses de la crise à la sortie de crise, ce sont les mêmes exigences éthiques, une rigueur identique en terme de transmission, interprétation et exécution des ordres, des valeurs morales communes – marquées par la cohésion, la solidarité, la fraternité, la discipline, l'initiative et la complémentarité – qui guident l'action militaire entre guerre et paix, entre médiation, interposition, résolution et reconstruction.

Le retour d'expérience en ce domaine devra tenir compte à l'avenir également des interactions de plus en plus fortes entre militaires et acteurs non étatiques, en premier lieu desquels les ONG et les acteurs économiques de la reconstruction, qui accompagnent et prolongent d'une certaine façon un *savoir-être* qui participe de notre image positive et de sa pérennité à travers le monde et le temps.

La révolution dans les affaires militaires, marquée à la fois sous le sceau de l'emploi tactique de la technologie sur le champs de bataille, la miniaturisation des armes et le concept de « double zéro mort » (visant à éviter le recours à la force par la persuasion et l'utilisation en amont de la puissance, comme l'a brillamment analysé récemment l'universitaire belge André Dumoulin), perceptibles depuis déjà plusieurs années sur les théâtres d'opérations, n'en révèle pas moins quelques « invariants » qui risquent inéluctablement de placer les forces armées en OPEX en porte à faux. Cette tendance à l'hyper sophistication dans les moyens et réponses militaires, qui reste à approfondir quant à l'interopérabilité des doctrines et d'emploi des forces, accélérée par le concept dit de « Berlin + », quant à la gestion des crises qui permet l'accès de l'Union européenne aux moyens et capacités collectives de l'Alliance.

Parmi ceux-ci, la durée, le cadre juridique ainsi que la condition d'engagement et la finalité du mandat sont au cœur du débat, parfaitement mis en lumière par les témoignages contenus dans ce numéro d'*Inflexions*, quant aux conditions d'engagement et les modalités de commandement, à travers l'expérience des Balkans. En bref, l'humanisme caractérisant ces actions de guerre est une donnée cardinale.

En la matière, la crise ivoirienne, ainsi que le cas « hybride » en Afghanistan, où nos troupes agissent au sein de l'Ifas, dans une opération multinationale voulue par les États-Unis, et tenue par l'OTAN, mais néanmoins légitimée par une résolu-

tion de l'ONU, contre le terrorisme international, offrent sans doute des perspectives futures de débats quant au format et au mandat de cette forme récurrente de régulation du système international.

Rappelons que Javier Solana définissait, à travers l'élaboration de la stratégie européenne de sécurité, adoptée en décembre 2005, l'utilité de la PESC dans ces termes : « une sorte de philosophie générale de l'action dans le monde » assimilant implicitement le concept onusien de « responsabilité de protéger ».

La sécurité européenne s'inscrirait ainsi désormais dans un nouveau modèle volontariste dès lors que l'ONU reste l'enceinte chargée de légitimer le recours à la force européenne.

Cependant, il appartient tant aux militaires qu'aux civils de donner du sens à cette vision normative d'une « Europe, puissance pluridimensionnelle », fondée sur un corps de valeurs communes, une constitution et des institutions, des droits fondamentaux à travers une charte, des capacités d'action et d'expression sur la scène internationale.

La défense européenne, encore fortement marquée par le stratège Clausewitz, devant dès lors plutôt « construire » de la coercition pour arracher des concessions, sous forme d'un gradualisme prudent, partant du diplomatique pour se terminer par le militaire en dernier recours. Bref, cela pourrait se résumer à une appréhension de la guerre comme continuation de la politique avec l'intrusion de l'autorité politique, parfois jusque dans l'action militaire tactico-opératoire.

Cette livraison, comme les prochaines d'*Infexions*, ne manquera sans doute pas d'élargir cette utile réflexion politico-militaire, faisant désormais interagir en flux continu société civile et forces armées, mues par une même « prise de conscience aiguë des obligations qui accompagnent l'emploi de la force légitime, obligations dont les médias et le droit augmentent par ailleurs la visibilité », comme le rappelle le général Jérôme Millet.

Une fois le décor planté, reste aux acteurs à pouvoir dire, en toute liberté, leur sentiment. Gageons que cet apport, déterminant dans le champ intellectuel, puisse être abrité par *Infexions* et que sa démarche soit innovante pour longtemps. ■

# COMPTES RENDUS DE LECTURES

L

Le titre est accrocheur – comme est accrocheuse l'image répandue de celui qui s'y raconte –, mais contient l'éventualité de laisser croire que la pensée aboutie, quoique non définitive, de Rony Brauman, a surgi dans « le feu de l'action ». Ce serait une illusion, à laquelle Rony Brauman lui-même ne laisse aucune place. Certes, il situe l'origine et l'impulsion de sa pensée sur le terrain de l'expérience<sup>1</sup>, mais il ne sacrifie nullement au slogan selon lequel « celui qui fait sait mieux que quiconque », attitude suffisante que d'ailleurs il brocarde au passage, en mettant par exemple au défi quiconque de se faire le témoin d'un génocide<sup>2</sup>.

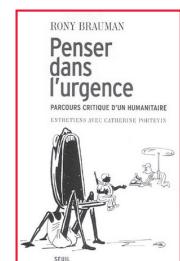
Bien au contraire, et bien que ses actes de médecin sans frontières aient toujours été motivés par des objectifs humanitaires, son désir insatiable de « donner sens à l'action » le fait sans cesse revenir sur le bien-fondé des convictions qui ont pu présider à ses décisions et à ses actions<sup>3</sup>. Ce qui revient à remettre en cause la capacité de « penser à chaud ».

Là encore, il procède à une distinction, qui paraît d'abord être une subtilité, mais qui est au fond la raison d'être de son parcours indissociablement intellectuel et humanitaire : celle entre « bien penser » et « penser ». S'il reste une évidence que « bien penser dans le feu de l'action » est d'une rare difficulté<sup>4</sup> – que les humanitaires partagent d'ailleurs avec les responsables politiques –, rien ne constraint à s'abstenir de penser son action et de pratiquer le courage du choix conscient, qui peut toujours être un mauvais choix à assumer. S'il est difficile de « bien penser », l'urgence et tout ce qu'elle comporte de « brouillard » ne dispense pas de voir et de choisir, de rester l'auteur de ses actes. Rony Brauman prend l'exemple de la « Cimade, une association protestante qui travaillait dans les camps d'internement des réfugiés de l'Est, notamment des Juifs allemands détenus [...] Pas plus que quiconque, [ceux de la Cimade] ne pouvaient savoir en 1942 où étaient envoyés tous ces gens [...] Dès lors, ils ont utilisé leur position de pourvoyeurs de secours, non pas seulement pour améliorer dans l'instant l'ordinaire des gens dont ils s'occupaient, mais aussi et surtout pour faciliter au coup par coup des évasions, organiser des hébergements clandestins, procurer de faux papiers. Ils ont vu que les conditions d'internement se durcissaient, que les départs s'intensifiaient, et ils ont pris leurs responsabilités sans attendre de connaître la fin de l'histoire [...] ils n'avaient pas plus d'in-

1. « Je ne veux pas dire par là que le terrain est une garantie de vérité ou de cohérence, mais tout de même un point d'appui solide. », (P. 109)
2. « Comment témoigne-t-on d'un génocide au moment où il se produit ? On peut témoigner d'un massacre, d'actes de violence extrême. On voit la faim, les morts, les blessures, les maladies, l'exode, le déracinement, la désolation. Mais le génocide est précisément ce qui est caché dans un crime ; ce qui le qualifie est de l'ordre de l'intention. Autrement dit, seul un « génocidé » peut témoigner du génocide, directement ou par les documents qu'il a laissés derrière lui. Ce n'est pas parce que l'on est sur le terrain du crime qu'on le verra mieux, contrairement à ce que nous dit un préjugé tenace. », (P. 101)
3. À propos de son initiative de la Marche pour le Cambodge, en janvier 1980 : « Pour nous, dans ce contexte, l'ambition d'être des acteurs qui témoignent – ou des témoins qui agissent – s'imposait comme une évidence [...] Comme tout le monde, j'étais convaincu que nous n'avions vu à la frontière que le sommet de l'iceberg et j'imaginais que ces mourants étaient à l'image du pays entier. Des années plus tard seulement, j'ai su qu'il c'était faux. [...] Après avoir été si étroitement mêlé à cette histoire, j'ai été abasourdi en découvrant qu'il n'y avait pas eu de famine et que notre Marche pour la survie avait donc été sans objet. », (Pp 94, 95, 100)
4. « L'urgence d'agir neutralise celle de penser ses actes ; la nécessité d'intervenir au plus vite renvoie à plus tard celle de comprendre. », (P. 140.)

**Penser dans l'urgence**  
Parcours critique d'un humanitaire

**Rony Brauman**  
Entretiens avec Catherine Portevin  
Éd. Seuil, mars 2006,  
270 p.



formations que la Croix-Rouge sur le sort des déportés au bout du voyage et ils étaient placés sous le même contrôle policier. Dans des conditions identiques, agissant au nom des mêmes principes, ils ont fait des choix opposés. Ce n'est pas que les uns étaient bons et les autres mauvais, mais que les uns pensaient, tandis que les autres y avaient renoncé ou, encore, pour le dire avec les mots d'Arendt, s'étaient « fermés au monde<sup>5</sup> ». Nous nous permettons de souligner, car il ne s'agit pas de faire de cet exemple, sorti de son contexte, un modèle. Rony Brauman ne cherche nullement à l'ériger en valeur d'impératif catégorique qui vise-rait à faire de toute action humanitaire un geste salvateur absolu au-delà de toute loi et de toute règle. Cet exemple, certes lourd de résonances historiques, est à l'usage de son argument principal : il n'est pas interdit de penser, de juger les faits, ce qui ne garantit nullement de bien juger. Car si la fin de l'histoire dont parle Brauman n'avait pas été les camps de la mort, les actes de la Cimade auraient certainement été condamnés comme outrepassant les limites du geste humanitaire. Ce qu'il est important de retenir, c'est que la Cimade a décidé dans l'action et ne s'est pas dispensée de penser, malgré l'ignorance du dénouement. C'est cet argument qui justifie le titre de l'ouvrage.

Peut-être aurait-il été plus explicite de donner à ce long et dense entretien le titre suivant : *De l'urgence de penser l'action humanitaire* – à condition que cette injonction ne soit pas comprise comme une dispense d'agir.

Car c'est là le danger maximal que Brauman pointe, revendiquant pleinement l'héritage de Hannah Arendt. Comme le résume si bien Catherine Portevin dans son introduction, « chez lui, la critique s'est articulée naturellement avec l'action, désenchantant bons sentiments et intentions pures, mais sans jamais entamer son opiniâtreté à agir<sup>6</sup> ».

Mais il serait injustement réducteur d'oublier que ce pourfendeur de bonnes intentions s'appuie sur riches et puissantes analyses. Pour ne citer que les plus importantes :

1. Rony Brauman rappelle la double origine historique de l'aide humanitaire : « [...] le modèle Croix-Rouge et le modèle service de santé colonial. Le premier se rapporte à l'humanitaire dans la guerre, le second à l'humanitaire dans la conquête<sup>7</sup>. »
2. Il réactualise l'idée des limites de la neutralité bienveillante du geste humanitaire : « « Ne me dis pas qui tu es, ni quelle est ton histoire, je veux seulement savoir quelle est ta souffrance. » Le vieil adage de Pasteur reste une bonne entrée en matière, mais aussi un moyen de se protéger de ce qui peut perturber. Il est nécessaire de comprendre avec lui et il est dangereux de s'en contenter, comme je m'en suis rendu compte dans les années suivantes<sup>8</sup>. »
3. Il renvoie aux événements, comme le Biafra (1968) et le Cambodge (1979-1980), où l'humanitaire n'a pas toujours eu conscience de son instrumentalisation de la part des instances politiques.
4. Il s'insurge contre une tendance humanitaire à concevoir le monde selon une partition absolue entre des victimes (le Tiers-Monde) et des bienfaiteurs. « Derrière la généralisation trompeuse contenue dans la formule de « Tiers-Monde », existent des sociétés, des rapports de force, des aspirations individuelles et collectives diverses et contradictoires, des représentations variées, bref de la pluralité. C'est cette pluralité [...] qu'efface le discours victimaire et globalisant du tiers-

5. pp. 153-154.

6. Introduction de Catherine Portevin, « Le Plaisir de l'action publique », p. 7.

7. p. 45 et suiv.

8. p. 67 et suiv.

mondisme. [...] On peut être victime de quelque chose, d'un vol, d'une épidémie, d'une persécution, mais on n'est pas victime par statut, comme si cet état devenait une identité. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à prendre conscience du malaise diffus que suscitait en moi l'ambivalence fondamentale du geste humanitaire [...] Recevoir quelque chose [...] pour un motif humanitaire, c'est signaler sa propre destitution sociale, tandis qu'apporter cette chose à titre humanitaire, c'est au contraire se placer en position valorisante. [...] Le constat est trivial, [...] mais il prend une force particulière lorsqu'il se réfère à une activité instituée. Cette asymétrie fondamentale et irréversible [...] tend à généraliser cette représentation victimaire [...] D'où l'importance de [...] rappeler que l'action humanitaire moderne ne s'est pas définie à partir d'une géographie, [...] mais d'une histoire<sup>9</sup>. »

5. Il regrette la tentation actuelle à l'excès de mémoire « ou plutôt au privilège accordé à la mémoire au détriment de l'histoire<sup>10</sup> », dont il pense qu'il contribue à faire de l'Histoire l'éternel retour du choc entre victimes et bourreaux.
6. Il nie la pertinence politique du concept « d'ingérence humanitaire », car « l'ingérence suppose l'interaction entre deux entités de même nature, [...] mais une ONG et un État sont deux chose différentes<sup>11</sup> », et laisse entendre qu'il n'y a pas d'ingérence humanitaire en soi, sauf si un ou plusieurs États se servent de l'humanitaire comme couverture pour s'ingérer politiquement dans les affaires d'un autre État.
7. Enfin, il tente de définir l'humanitaire comme une « politique du moindre mal », expression qu'il a longtemps considéré comme « une grossièreté, une paraphrase du « lâche soulagement de Munich<sup>12</sup> », alors qu'[il] l'assume aujourd'hui comme la raison d'être même de l'humanitaire... ». Cette politique du moindre mal est une politique bien évidemment non partisane dont la norme doit être d'« ajuster les secours en fonction des besoins et non de la sympathie<sup>13</sup> », qu'elle soit politique ou d'opinion publique.

Rony Brauman incarne une humanité réelle et vivante : une humanité qui interroge son action, s'élevant contre une humanité désubstantialisée, spécialiste, entièrement exécutrice<sup>14</sup>, mais aussi contre une humanité idéologisée violentant la réalité pour lui faire absolument épouser ses concepts. Rony Brauman est un personnage singulier à ce titre, incarnant peut-être une sorte d'idéal arendtien : c'est un homme qui expérimente sa pensée et réfléchit son action.

Une de ses singularités, et non la moindre, est celle de vouloir « comprendre les implications politiques et morales du geste humanitaire<sup>15</sup> », en affirmant tout à la fois que l'humanitaire n'a pas vocation à se substituer à la politique ni à s'ériger en morale. Mais rappelant aux plus sourds et aux plus aveugles que l'action humanitaire est enracinée de par son histoire, entourée (du fait de bon nombre de ses situations d'intervention pendant et après les conflits), parfois même instrumentalisée par la politique, Rony Brauman juge plus naturel et plus sérieux de s'interroger sur ces points, qui se résument à « savoir ce que nous faisons<sup>16</sup> ».

9. p. 110 et suiv.

10. p. 160 et suiv.

11. p. 202 et suiv.

12. p. 221.

13. p. 250 et suiv. pour sa position à propos du tsunami de décembre 2004.

14. « Pour les ONG, l'obsession de faire leur travail, d'accomplir leur mission, tenait lieu de conscience. Face aux nombreuses difficultés pratiques et techniques à résoudre quotidiennement, elles en arrivaient à réduire leur environnement à un ensemble de problèmes auxquels il fallait trouver une solution. Le sens de leur action leur échappait, les humanitaires se transformaient en « spécialistes de la résolution de problèmes », selon l'expression reprise par Arendt [...] Ce n'est que quelques années plus tard qu'une réflexion critique est apparue au sein des ONG [...] l'idée que, dans certaines circonstances, l'aide peut faire plus de mal que de bien à finir par émerger dans le milieu de l'aide. Mieux vaut tard... », pp. 147-148.

15. Introduction de Catherine Portevin, p.8.

16. p. 212.

À la question de Catherine Portevin « Diriez-vous que ce que vous combattez le plus, dans votre critique de l'humanitaire, serait une tendance à l'apolitisme ? », R. Brauman répond : « C'est moins l'apolitisme que l'angélisme, surtout lorsqu'il est moralisateur. Se vivre comme l'expression du bien est toujours une façon de se tenir à l'écart de la critique, donc dans le déni de la politique. [...] Si c'est cette position d'extériorité que vous appelez apolitisme, alors, oui, c'est bien cela que je critique<sup>17</sup>. »

Renchérissant sur son image de « grincheux », que Brauman assume volontiers, cet entretien, qui vient après une déjà longue série d'articles, d'essais et de films, nous confirme dans l'idée d'une personnalité non infaillible<sup>18</sup> mais ô combien humaine au sens noble, laissant loin derrière elle l'image culte du héros secouriste.

La lecture de ce livre nous secourt à deux endroits : nous ne sommes donc pas d'incorables sots à ne pas toujours bien comprendre ce qui se joue dans le côté implacable des événements, mais nous ne sommes pas condamnés à nous laisser déposséder du sens qu'il est possible de leur donner. « L'ambiguïté est une caractéristique fondamentale de l'humanitaire et une incitation renouvelée à la penser<sup>19</sup>. »

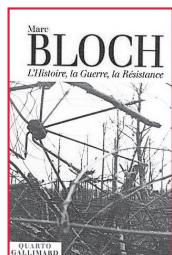
Cendrine Delton

## Marc Bloch. *L'Histoire, la Guerre, la Résistance*

Édition établie par Annette Becker en collaboration avec Étienne Bloch

Préface d'Annette Becker

1176 pages, 113 documents, Gallimard, 2006



Marc Bloch fait l'objet d'un regain d'intérêt. Il est vrai que le fondateur des « Annales », par son œuvre comme par sa vie et par sa mort, apporte à la question « qu'est-ce qu'être Français ? » des réponses qui restent d'actualité.

Ainsi, le recueil de textes récemment publié aux éditions Gallimard sous le titre *Marc Bloch. L'Histoire, la guerre, la Résistance*, vient-il à point.

Pour les fidèles d'*Inflexions*, nul doute que la relecture de « L'Étrange Défaite », tout particulièrement, puisse constituer un stimulant pour la démarche qui caractérise les ambitions de cette revue.

Ardent patriote, combattant émérite de la Grande Guerre comme de la funeste campagne de 1940, officier exemplaire de vertu militaire, voilà un homme qui n'en a que plus de crédit pour, au lendemain même de la défaite, dès juillet 1940, jeter un regard impitoyable sur les causes d'un désastre qui l'ébranle au plus profond de l'âme.

Impitoyable, sa critique l'est pour cette armée, qu'il aime tant par ailleurs, stigmatisant « l'incapacité du commandement ». Pourrons-nous, dans nos écoles et dans nos états-majors, jamais assez méditer ce mot : « En d'autres termes, le triomphe des Allemands fut, essentiellement, une victoire intellectuelle, et c'est peut-être ce qu'il y a eu en lui de plus grave ? L'argumentation est fouillée, étayée par mille observations, rigoureuse et implacable.

Et voilà pour nous une première leçon : on peut être un officier en tous points exemplaire, d'une loyauté sans faille, et s'interdire l'auto-censure, quand bien même il faut toucher là où ça fait mal, dès lors qu'une vérité salutaire est à ce prix.

Mais Marc Bloch n'est pas moins sans complaisance vis-à-vis de ses concitoyens, des faiseurs d'opinion, et des dirigeants. Son « examen de conscience de citoyen » commence par cette observation qui reste à méditer : « Dans une nation, jamais aucun corps professionnel n'est, à

17. pp. 236-237.

18. « Je dois dire que j'éprouve un certain embarras sur la question du droit des peuples. C'est l'un des points sur lesquels, pendant les débats très vifs de Liberté sans frontières, je n'arrivais pas à prendre de position claire : d'un côté, j'en voyais les usages pervers, ou comment, au nom du droit des peuples, on écrase les droits de l'individu, de l'autre, je sentais bien que ce droit des peuples correspond à un sentiment profond. J'ai toujours du mal à saisir, sur le plan politique, ce qu'est un peuple, une identité collective, quelque chose qui serait supérieur à la somme de ses éléments. Mais en pratique je vois bien qu'il n'est pas possible d'évacuer la question comme si elle n'existe pas et qu'il est trompeur de l'effacer derrière d'autres ensembles comme les cultures et les religions. », (pp. 156-157.)

19. p. 258.

lui seul, totalement responsable de ses propres actes. Pour qu'une pareille autonomie morale soit possible, la solidarité collective a trop de puissance. Les états-majors ont travaillé avec les instruments que le pays leur avait fournis. Ils ont vécu dans une ambiance psychologique qu'ils n'avaient pas toute entière créée. »

Là encore, le patriote fervent se fait violence : « Certes, je n'aborde pas de gaieté de cœur cette partie de ma tâche. Français, je vais être contraint, parlant de mon pays, de n'en pas parler qu'en bien. » Et c'est le constat, sans concession, des illusions, des lâches abandons, des défaillances et des compromissions, individuelles et collectives.

Ainsi recevons-nous là une deuxième leçon, propre à nous conforter dans notre entreprise qui associe civils et militaires dans une commune réflexion. Qui sait quels drames futurs se préparent aujourd'hui sans que nous en soyons consciens ? À nous d'en traquer les prémisses à la lumière des tragiques enseignements de Marc Bloch.

Pour cela, la lecture du grand historien est aussi, et peut-être surtout, un puissant encouragement à ne pas désespérer d'une France qui saurait à nouveau réunir tous ses enfants, au-delà des clivages ethniques, idéologiques ou religieux, dans des valeurs partagées issues d'un héritage qu'il urge, à l'exemple de Marc Bloch, de considérer dans ses lumières plus que dans ses ombres.

Le propos introductif de « L'Étrange Défaite » revêt à cet égard une saisissante actualité : « Je suis juif, sinon par la religion, que je ne pratique point, non plus que nulle autre, du moins par la naissance. Je n'en tire ni orgueil ni honte... Je ne revendique jamais mon origine que dans un cas : en face d'un antisémite... La France... demeurera, quoi qu'il arrive, la patrie dont je ne saurais déraciner mon cœur. J'y suis né, j'ai bu aux sources de sa culture, j'ai fait mien son passé, je ne respire bien que sous son ciel, et je me suis efforcé, à mon tour, de la défendre de mon mieux. »

« ...J'ai fait mien son passé... » N'avons-nous pas à le faire à nouveau nôtre, ce passé, notre héritage, sur la voie où, dans un propos impérissable, Marc Bloch nous y engage : « Il est deux catégories de Français qui ne comprendront jamais l'histoire de France, ceux qui refusent de vibrer au souvenir du sacre de Reims ; ceux qui lisent sans émotion le récit de la Fête de la Fédération. »

Jean-René Bachelet



# ÜBERSETZUNG DER ZUSAMMENFASSUNG AUF DEUTSCH TRANSLATION OF THE SUMMARY IN ENGLISH TRADUCCIÓN DE LOS SUMARIOS EN ESPAÑOL



## ■ BLAISE AGRESTI

### RETTUNGSDIENST IM GEBIRGE: DIE AUSNAHME IM ALLTAG

Die nationale Gendarmerie nimmt in Frankreich seit über 50 Jahren die Missionen des Bergrettungsdienstes wahr. Sie entwickelte eine technische Expertise, die weltweit anerkannt ist. Die Analyse der Organisations- und Aktionsmodalitäten ihrer Einheiten erlaubt, für die Reflexion über das Krisenmanagement und die entscheidende Rolle des Faktors Mensch neue Pisten aufzuzeigen. ▶

---

### MOUNTAIN RESCUE: EXCEPTIONS EVERYDAY

The French gendarmerie (national police force) has been carrying out mountain rescue operations for over 50 years, developing technical expertise renowned throughout the world. Analysing these units' modes of organisation and operation provides guidelines for think tanks on crisis management and the decisive role played by the human factor. ▶

---

### EL RESCATE EN MONTAÑA: LA EXCEPCIÓN DE VIDA CADA DÍA

La gendarmería nacional francesa efectúa las misiones de rescate en montaña desde hace más de cincuenta años y ha desarrollado conocimientos técnicos reconocidos en el mundo entero. El análisis de las modalidades de organización y de actuación de estas unidades permite desarrollar pistas de reflexión sobre la gestión de la crisis y el papel determinante del factor humano. ▶

## ■ MICHEL GOYA

### ENTSCHEIDEN IN EINER SITUATION EXTREMER GEWALTTÄTIGKEIT

*Erlebnisbericht, entgegen genommen und analysiert von Oberstleutnant Michel Goya*

Analyse des taktischen Entscheidungsprozesses von Oberst Saqui de Sannes, Befehlshaber einer die Waffengattungen übergreifenden Gruppe, die sich am 17. Juni 1993 in Mogadiscio im Einsatz befand.

Die Schwierigkeiten der Vereinten Nationen 1992-1993 in Mogadiscio wurden der breiten Öffentlichkeit durch einen Erfolgsfilm und ein Buch mit dem Titel *Der Sturz des schwarzen Falken* bekannt.

Was jedoch die Öffentlichkeit meistens nicht weiß ist, dass einige Monate vor dem amerikanischen Scheitern, das beschrieben wird, ein französisches Kontingent unter dem Befehl von Oberst Saqui de Sannes an demselben Ort eine sehr heikle Operation erfolgreich zu Ende führte. Einer der Erfolgsfaktoren bestand darin, dass im Gegensatz zu den Amerikanern die Befehligung der Truppen der Kern der Ereignisse war. Der Bericht des Befehlshabers wird hier vorgestellt und analysiert. ▶

---

### **DECISION-MAKING IN EXTREMELY VIOLENT SITUATIONS**

*Account analysed by Lieutenant Colonel Michel Goya*

Analysis of the tactical decision process of Colonel de Saqui de Sannes, leader of the combat team engaged in Mogadishu on 17 June 1993

The United Nations' difficulties in Mogadishu between 1992 and 1993 were made popular by the hit film and book entitled *Black Hawk Down*. However, what the public often does not know is that a few months before the American failure, a delicate operation was carried out successfully in the same place by a French contingent under Colonel de Saqui de Sannes. One of the factors behind this success was that unlike the Americans, the troop commander was present in the heart of the action. It is his account which has been analysed here. ▶

---

### **DECIDIR EN SITUACIÓN DE EXTREMA VIOLENCIA**

*Testimonio recogido y analizado por el lugar teniente-coronel Michel Goya*

Ánalisis del proceso de decisión táctico del coronel de Saqui de Sannes, comandante del grupo interejércitos actuando en Mogadiscio el 17 de junio de 1993.

Las dificultades de las naciones unidas en Mogadiscio en 1992-1993 han sido popularizadas por una película y un libro de éxito mundial titulado *La caída del alcón negro*. Por el contrario, el público ignora a menudo que unos meses antes del fracaso americano descrito en estas obras, un contingente francés bajo los órdenes del coronel de Saqui de Sannes, había logrado, en el mismo lugar, una operación muy delicada. Uno de los factores de este éxito fue que, al contrario de los americanos, el comandante de las tropas se encontraba en el corazón de los eventos. Es el testimonio de este jefe lo que se recoge y analiza aquí. ▶

## **▶ DOMINIQUE DEMAWARDE**

### **RETTUNGSAKTION IN BOSNIEN**

Von einer Rettungsaktion in Bosnien in einem heiklen Kontext ausgehend wird in diesem Zeugenbericht aufgezeigt, wie wichtig eine anspruchsvolle individuelle und kollektive Vorbereitung ist, um eine solche Mission erfolgreich durchzuführen. Das Gebirge, das jeden Tag mit neuen Schwierigkeiten aufwartet, ist ein einzigartiges Übungsterrain, auf dem man sich auf solche Operationen vorbereiten kann. ▶

---

### **RESCUE IN BOSNIA**

Based on a rescue mission carried out in Bosnia in a sensitive context, this account highlights how necessary thorough individual and group preparation is to performing such operations successfully. In the mountains, you are faced with challenges every day, which makes excellent training ground for such exercises. ▶

## RESCATE EN BOSNIA

A partir de un rescate organizado en Bosnia en un contexto delicado, este testimonio muestra a qué punto una preparación individual y colectiva exigente es necesaria para dirigir tal operación con éxito. La montaña que impone la dificultad diariamente es un terreno de excepción para prepararse a una operación de este tipo. ▶

## ■ MICHEL GOYA

### WIE ICH LERNTEN, RAKETEN ABZUSCHIESSEN

### EINE ERFAHRUNG IM KAMPF GEGEN HECKENSCHÜTZEN

Der Heckenschütze ist die Abschreckungsmacht des Armes und eine Bedrohung, der besonders schwer zu begegnen ist. Der Gegenstand des Artikels ist das Erfassen der intellektuellen Abläufe eines Offiziers der Blauhelme, der von Juli 1993 bis Januar 1994 in Sarajevo im Einsatz war und sich diesem Problem gegenüber gestellt sah. Er beschreibt einen experimentellen und dialektischen Prozess, bestehend aus Versuchen und Fehlern in einem Kontext der ständigen Gefahr, bis zur Erzielung einer als zufriedenstellend beurteilten Lösung. ▶

---

### HOW I LEARNT TO LAUNCH ROCKETS AN EXPERIENCE IN BATTLING SNIPERS

The sniper is the poor man's deterrent and a particularly difficult threat to counter. The purpose of this article is to study the thought processes of an officer in a battalion of Blue Helmets, present in Sarajevo from July 1993 to January 1994, in handling this tactical problem. He describes an experimental and dialectical process based on trial and error in a context of constant danger until a solution deemed satisfactory was found. ▶

---

### COMO APRENDÍ A LANZAR COHETES UNA EXPERIENCIA DE LUCHA CONTRA LOS SNIPERS

El sniper es el arma disuasiva del pobre y una amenaza muy difícil de contrarrestar. El objetivo de este artículo consiste en estudiar el camino intelectual de un oficial de un batallón de cascos azules, presente en Sarajevo en julio de 1993 hasta enero de 1994, frente a este problema táctico. Describe un proceso experimental y dialéctico hecho de pruebas y errores en un contexto de peligro permanente hasta lograr una solución considerada como satisfactoria. ▶

## ■ IVAN MOREL

### “DAS BEWUSSTSEIN” DES MILITÄRISCHEN BEFEHLSHABERS: MOTOR ODER BREMSE DER AKTION?

Die Berücksichtigung insgesamt aller Parameter einer militärischen Operation bringt eine allzu große Distanz zwischen der Realität einer bestimmten Situation und den vorausgehenden Analysen der vom Entscheidungsträger in Erwägung gezogenen Lösungen mit

sich. Wenn sie in angemessener Weise wahrgenommen wird, erlaubt sie, den Gedankenstrom in die richtigen Bahnen zu lenken, und sie fördert die Durchführung relevanter Maßnahmen. ■

---

### **"HYPER AWARENESS" OF THE MILITARY LEADER: DRIVING FORCE OR OBSTACLE TO ACTION?**

Taking into account all the parameters of military action, which is always complex, can result in a kind of "hyper awareness" in the leader. However, this can prove an obstacle to action if it creates too great a gap between the reality of the problems posed by a particular situation and the analyses the decision maker carries out prior to providing possible solutions. If correctly handled, it enables a leader to channel his thoughts and encourages relevant action to be implemented. ■

---

### **"LA HIPERCONCIENCIA" DEL JEFE MILITAR: ¿MOTOR O FRENO A LA ACCIÓN?**

Tomar en consideración el conjunto de los parámetros de la acción militar, siempre compleja, se traduce por una especie de hiperconciencia por parte del jefe. Pero, puede también resultar ser un freno a la acción cuando induce una distancia demasiado importante entre la realidad de los problemas planteados por una situación especial y los análisis previos a las soluciones contempladas por el decisionario. Convenientemente asumida, permite canalizar la reflexión y favorecer la implementación de acciones pertinentes. ■

## **CHRISTIAN RAPHEL**

### **ENTSCHEIDEN UNTER DEM EINFLUSS DER EMOTION!**

Die jüngsten Fortschritte der Neurologie stellen die alten rationalistischen Vorstellungen des menschlichen Denkens seit Descartes und der Aufklärung in Frage. Auf klinische Beobachtungen und neurobiologische Daten gestützt, erscheint die emotionale und affektive Behandlung des Denkens, der Entscheidungen und des Verhaltens als eine Pflichtetappe in der Bearbeitung von Informationen und der funktionalen Organisation des Gehirns, womit der Status der Emotion als einer Steuerungshilfe für die Vernunft bewiesen ist. ■

---

### **DECISION-MAKING WHEN EMOTIONAL**

The latest advances in neuroscience are questioning previous rationalist views of human thinking that have prevailed since Descartes and the Enlightenment. Based on clinical observations and neurological data, processing thoughts, decisions and behaviour via the emotions seems to be an essential part of information processing and the functional organisation of the brain, thereby supporting the theory that the emotions aid in making decisions and assist in reasoning. ■

---

### **DECIDIR BAJO LA EMOCIÓN...**

Los progresos más recientes de las neurociencias cuestionan los antiguos conceptos racionalistas del pensamiento humano desde Descartes y el siglo de las luces. Apoyándose en observaciones clínicas y datos neurobiológicos, el tratamiento emocional y afectivo del

pensamiento, de las decisiones y del comportamiento aparece como un paso necesario para procesar los datos y la organización funcional cerebral, justificando así el estatuto de dirección asistida y de auxiliar de la razón de la emoción. ▶

## ■ ALAIN DE BROCA

### **ENTSCHEIDEN IN EINER AUSNAHMESITUATION! DIE GRUNDLAGEN DER REFLEXION IN EINER EINMALIGEN SITUATION**

Entscheiden in einer außergewöhnlichen Situation zwingt uns, über so genannte Ausnahmesituationen nachzudenken, bevor man sich überhaupt vorstellen kann, wie entschieden werden sollte. Es lässt sich unterscheiden zwischen Katastrophen-Situationen (wie Überschwemmungen), mit ihren sofortigen oder sekundären Wirkungen auf sozialer Ebene, und Situationen, in denen es nur um einige Individuen geht. An dieser Stelle werden nur letztere behandelt, weil wir leider nicht alles auf einmal darstellen können. ▶

---

### **DECISION-MAKING IN EXCEPTIONAL CIRCUMSTANCES FOUNDATIONS OF REFLECTION ON EXCEPTIONAL SITUATIONS**

Making decisions in exceptional situations leads us to think about these so-called exceptional situations before being able to look at actual decision-making. Among these situations, we can single out natural disasters (floods, etc.) with their direct or indirect impact on society and situations in which only individual lives are at stake. Only the latter will be examined here as we cannot explore all aspects at once. ▶

---

### **DECIDIR EN SITUACIÓN EXCEPCIONAL FUNDAMENTOS DE LA REFLEXIÓN EN SITUACIÓN SINGULAR**

Decidir durante una situación excepcional lleva a meditar sobre las situaciones llamadas excepcionales antes de poder imaginar tomar la decisión. Es posible discernir entre estas situaciones, por un lado las situaciones de catástrofe (inundaciones, etc.) con sus repercusiones en el ámbito de la sociedad, inmediata y secundariamente y, por otro, las situaciones en donde sólo algunos individuos entran en juego. Sólo estas últimas situaciones serán contempladas aquí, no pudiendo exponerse todo de una sola vez. ▶

## ■ GILLES LE CARDINAL

### **ENERGIEN BÜNDEN UND STIMULIEREN, VERTRAUEN AUFBAUEN, UM KRISENSITUATIONEN ZU BEWÄLTIGEN**

Eine Krise, die üblicher Weise durch explosive Information und eine rapide Verkettung komplexer Prozesse charakterisiert ist, kann sich indessen auch über lange Zeiträume (300 Jahre) hinweg entwickeln und langfristiges Eingreifen erforderlich machen.

In dem Artikel werden aus der Demarche des Teams Ethos die Lehren gezogen, das sieben Jahre lang in Weißrussland tätig war, um die Lebensbedingungen eines Gebiets zu verbessern, das durch die Katastrophe von Tschernobyl verseucht worden war.

Es wird versucht, folgende Fragen zu beantworten:

- Wie ein Interventionsteam nachhaltig motivieren?
  - Wie die Beziehungen mit einer verzweifelten Bevölkerung handhaben?
  - Wie die Leute motivieren, damit sie sich in einer Arbeitsgruppe einsetzen, die auf eine Verbesserung der Situation hin arbeitet? ■
- 

**UNITING AND STIMULATING ENERGIES**  
**BUILDING CONFIDENCE TO DEAL WITH CRISIS SITUATIONS**

Although usually characterised by an explosion of information and a very fast series of complex processes, a crisis can also occur over long periods of time (300 years) and require long-term interventions.

This article aims to draw lessons from the approach adopted by the Ethos team which intervened in Byelorussia over a six-year period to improve living conditions in areas contaminated by the Chernobyl disaster.

It will attempt to answer the following questions :

- How do you motivate an emergency response team sustainably?
  - How do you handle relations with a desperate population?
  - How do you motivate them to devote time to work groups geared at improving the situation? ■
- 

**FEDDERAR Y ESTIMULAR LAS ENERGÍAS,**  
**CONSTRUIR LA CONFIANZA PARA AFRONTAR**  
**LAS SITUACIONES DE CRISIS**

Caracterizada ordinariamente por una explosión de información y un encadenamiento muy rápido de procesos complejos, la crisis puede desarrollarse también a lo largo de amplios períodos de tiempo (300 años, necesitando intervenciones de duración considerable).

Este artículo desea resumir el enfoque del equipo Ethos que ha intervenido durante seis años en Bielorrusia con objeto de mejorar las condiciones de vida en los territorios contaminados por la catástrofe de Chernobil.

Intenta responder a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo motivar al equipo de intervención a través del tiempo?
- ¿Cómo gestionar las relaciones con la población desesperada?
- ¿Cómo motivarla para que participe en los grupos de trabajo que contemplan mejorar la situación? ■

**LAURENT BÈGUE**

**KOLLEKTIVES VORGEHEN UND GEWALTÄKTIGKEIT:**  
**DIE GRUPPE ALS VERMITTLER**

Nach dem Aufzeigen der sozialen Faktoren, die in der zeitgenössischen Kriminologie mit der individuellen Gewalttätigkeit in Verbindung gebracht werden, und ihrer Relevanz in der Analyse der kollektiven Gewalttätigkeit, versucht dieser Artikel zu beweisen, dass die

Gewalttätigkeit der Gruppen weder dem Zufallsprinzip gehorcht noch irrational ist, sondern —im Widerspruch zu einer von Gustave de Bon verbreiteten Auffassung—, aus einem Merkmal der sozialen Gruppe abzuleiten ist, d.h. aus der Neigung, bereits bestehende individuelle Veranlagungen und Normen ins Extreme zu steigern. ▶

---

### **COLLECTIVE ACTION AND VIOLENCE: THE GROUP AS FACILITATOR**

After identifying the social factors generally associated with individual violence in modern criminology and their relevance to analysing group violence, this article will focus on showing that group violence is neither random nor irrational, unlike Gustave de Bon's view, but results from a property of the social group which is to render individuals' existing dispositions and norms extreme. ▶

---

### **ACCIÓN COLECTIVA Y VIOLENCIAS: EL GRUPO COMO FACILITADOR**

Tras haber identificado los factores sociales clásicamente asociados a la violencia individual en criminología contemporánea y su pertinencia en el análisis de las violencias colectivas, este artículo intenta demostrar que la violencia de grupo no es ni aleatoria ni irracional, contrariamente a la visión propagada por Gustave de Bon, y deriva de una de las propiedades del grupo social, que es llevar al extremo las disposiciones y normas preexistentes de los individuos. ▶

## **▶ MICHEL NICOLAS, KARINE WEISS, STÉPHANE HEAS**

### **FÜHRERSCHAFT IN EXTREMSITUATIONEN**

Der Erfolg einer Mission in extremen Situationen hängt eben so von der Kompetenz des Einzelnen wie auch von der Qualität des Zusammenhalts unter den Mitgliedern eines Teams ab. Wir legen hier anhand von Literatur und auf der Basis unserer eigenen Erfahrung auf dem Terrain eine Analyse der Führerschaft in extremen Situationen vor, um für die äußerst komplexe Rolle des Anführers einige Anhaltspunkt zu liefern und um Wege des Eingreifens aufzuzeigen, die eine Anpassung an diese extremen Situationen erleichtern könnten. Verbesserte Führerschaft und der Aufbau eines Teams stellen einen Eingreifmodus dar, der dazu bestimmt ist, den Zusammenhalt eines Teams zu stärken und es damit effizienter zu machen. ▶

---

### **LEADERSHIP IN EXTREME SITUATIONS**

The success of a mission in an extreme situation depends as much on individual skills as it does on the quality of the relationships between team members. We propose to analyse leadership in extreme situations based on existing literature and our experience in the field in order to provide a few guidelines for analysing the complex role of the leader as well as suggesting means of intervention that may help to shift extreme situations. Improving leadership and building a team is one way of making a team more unified and consequently more effective. ▶

## **EL LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS**

El éxito de una misión en situación extrema depende tanto de las competencias individuales como de la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo. Proponemos un análisis del liderazgo en situación extrema a través de la literatura y de nuestras experiencias de terreno con el fin de facilitar algunas pautas no sólo para analizar este papel complejo de líder sino también para proponer opciones de intervención que permitan favorecer el ajuste a estas situaciones extremas. La mejora del liderazgo y la elaboración de un equipo constituyen un modo de intervención destinado a lograr un equipo más coherente, y, por consiguiente, de mayor eficiencia. ▶

### **FRANÇOIS RIC, EWA DROZDA-SENKOWSKA, DOMINIQUE MULLER**

#### **ENTSCHEIDEN UND HANDELN IN AUSNAHME-, RISIKO- UND EXTREMSITUATIONEN**

Der Artikel behandelt die wichtigsten Lehren, die man aus sozialpsychologischen Forschungsarbeiten zum Thema Entscheidungsfindung und Handeln in Ausnahme-, Risiko- und Extremsituationen ziehen kann. Wir halten die drei wichtigsten psychologischen Aspekte (Unsicherheit, Fehlen einer Kontrolle und Affekthandlungen) fest und zeigen dann, wie jeder von ihnen die Entscheidungsfindung beeinflusst, inbegriffen die Wahl der Verhaltensoption. Wir verweisen abschließend auf die Notwendigkeit, die Rolle der emotionalen Befindlichkeit so wie jene des Fehlens einer Kontrolle in die Modelle der Entscheidungsfindung zu integrieren, und wir präsentieren ein Modell, das eine Lösung darstellen könnte. ▶

---

#### **MAKING DECISIONS AND ACTING IN EXCEPTIONAL, HIGH-RISK AND EXTREME SITUATIONS**

This article outlines the main lessons to be learned from social psychology research into making decisions and acting in exceptional, high-risk and extreme situations. After having defined the three main psychological dimensions to these situations (uncertainty, lack of control and emotional reactions), we shall show how each of them affects the decision-making process by influencing the type of behaviour adopted. In conclusion, we shall stress the need to take into account the role played by emotional states and lack of control in decision-making models and shall submit a model we consider to be a potentially suitable solution. ▶

---

#### **DECIDIR Y ACTUAR EN SITUACIONES EXCEPCIONALES, DE RIESGO Y EXTREMAS**

Este artículo presenta los principales conocimientos que han podido sacarse de las investigaciones en cuanto a psicología social sobre el tema de las decisiones tomadas y de las actuaciones emprendidas en situaciones excepcionales, de riesgo y extremas. Tras haber definido las tres dimensiones psicológicas principales de estas situaciones (incertidumbre, ausencia de control, y reacciones afectivas), mostramos como cada una de ellas afecta la decisión, incluida una opción comportamental. Concluimos en la necesidad de integrar el papel de los estados emocionales, así como el de la ausencia de control en los modelos de decisión, presentando un modelo capaz de responder a esta situación. ▶

# BIOGRAPHIES

## LES AUTEURS

### Blaise AGRESTI

Ancien élève de l'ESM de Saint-Cyr, le chef d'escadron Blaise Agresti commande actuellement le Centre national de ski et d'alpinisme de la gendarmerie (CNISAG), à Chamonix. Après une expérience en gendarmerie mobile à Annecy, il a été à la tête du peloton de gendarmerie de haute montagne à Chamonix (PGHM de la Haute-Savoie), puis à celle de la compagnie de gendarmerie départementale de Barcelonnette (Alpes de Haute-Provence). Passionné de montagne, il est titulaire du diplôme de guide de haute montagne, d'un diplôme d'ingénieur, d'une licence d'histoire et d'un diplôme universitaire de droit et sciences criminelles. Il termine actuellement un livre sur l'histoire du secours en montagne dans le massif du Mont-Blanc.

### Laurent BÈGUE

Directeur du Laboratoire de psychologie sociale de l'université de Grenoble, et membre de l'Institut universitaire de France, Laurent Bègue, 34 ans, est professeur des universités. Il est titulaire d'un doctorat en psychologie sociale (université d'Aix-Marseille-I, 1999) et d'une habilitation à diriger des recherches (université de Grenoble-II, 2004). Ses travaux, basés sur des méthodologies diversifiées (enquêtes épidémiologiques et expérimentations, notamment) portent sur les déterminants de la délinquance et du comportement agressif, ainsi que sur le rôle du sentiment de justice dans les relations sociales. Il a publié plus d'une trentaine de travaux scientifiques, notamment dans : *L'Année psychologique*, *Psychological Bulletin*, *Journal of Personality*, *British Journal of Social Psychology*, *Social Justice Research*, *Psychology, Crime & the Law*. Il coordonne actuellement plusieurs actions de recherche pour le ministère de la Santé, sur le rôle de l'éthanol dans le comportement d'agression interpersonnelle.

### Alain de BROCA

Alain de Broca est neuropédiatre au sein du département pédiatrie du CHU d'Amiens. Il est président de l'association pour la promotion des soins palliatifs en France.

Auteur de plusieurs livres sur le développement de l'enfant, la prise en charge des personnes endeuillées, la douleur, les soins palliatifs en pédiatrie, la mort subite du nourrisson, il est aussi co-rédacteur en chef de la revue *Éthique & Santé*, éditions Masson, et a commis de nombreuses

communications scientifiques portant sur le système nerveux végétatif en terme de stress.

### Dominique DELAWARDE

Saint-cyrien, le général Delawarde a fait l'essentiel de sa carrière dans les chasseurs alpins et la Légion étrangère. C'est aussi un spécialiste de la gestion et de la formation des personnels, qui a tenu un poste important de responsable des officiers de liaison français aux États-Unis, pays dans lequel il vit une partie de l'année depuis son départ du service actif.

Le général Delawarde était à Sarajevo, au plus fort de la crise balkanique, durant l'hiver 1994-1995, alors qu'à la tête du 7<sup>e</sup> bataillon de chasseurs alpins il devait garantir un cordon ombilical vital à la ville assiégée en tenant le mont Igman.

### Ewa DROZDA-SENKOWSKA

Ewa Drozda-Senkowska, professeur des universités, a fait ses études de psychologie à l'université de Varsovie. Arrivée en France en 1981, elle a travaillé dans différentes universités françaises avant d'être nommée professeur à l'université René-Descartes. Elle a publié, entre autres, *Irrationalités collectives*, *Les Pièges du raisonnement*, *Psychologie sociale expérimentale*, ainsi que de nombreux chapitres et articles dans des revues scientifiques. Elle est éditrice associée de *L'Année psychologique* (la plus ancienne revue française de psychologie), membre de comité de lecture de différentes revues de psychologie sociale et co-directrice de la série « Regards psycho sociaux » et de « Cursus », chez Armand Colin. Enfin, elle fait partie du Comité national des universités, l'instance de qualification et d'évaluation des carrières.

### Stéphane HEAS

Stéphane Heas est maître de conférences habilité à diriger des recherches en sociologie à la faculté des activités physiques et sportives de l'université de Rennes-II. Il est chercheur au laboratoire d'anthropologie et de sociologie de Rennes-II et spécialisé dans l'analyse des pratiques outsiders (minoritaires, étranges et/ou marginalisées). Enseignant aux écoles militaires Saint-Cyr de Coëtquidan, de 2000 à 2005.

### Ivan MOREL

Le capitaine Ivan Morel est un jeune officier du 27<sup>e</sup> bataillon de chasseurs alpins. Saint-cyrien de la promotion chef de bataillon Raffali (1998-2001), il en a été le « Père Système », c'est-à-dire, dans la tradition saint-cyrienne, le représen-

## BIOGRAPHIES

tant élu de la promotion et, de fait, son leader. Ayant choisi l'infanterie alpine, il a rejoint le 27<sup>e</sup> BCA à Annecy en 2002. À la tête d'une section de combat de 2002 à 2005, il a participé à de multiples séjours outre-mer, dont l'opération *Licorne*, en Côte d'Ivoire, tout en poursuivant sa formation de chef d'unité de haute montagne.

### ► **Gilles LE CARDINAL**

Gilles Le Cardinal, docteur-ingénieur en automatique, est aujourd'hui professeur en sciences de l'information et de la communication à l'université de technologie de Compiegne, dans l'équipe de recherche Costech (Connaissances, Organisation et Systèmes Techniques).

Il a travaillé pendant 6 ans dans les territoires contaminés par la catastrophe de Tchernobyl.

Il est l'auteur d'une méthode de construction de la coopération dans les projets complexes, appelée PAT-Miroir et décrite dans un ouvrage collectif, publié chez Dunod, sous le titre *La Dynamique de la confiance*.

Il a publié de nombreux articles et communications scientifiques. *Du désastre au désir*, l'Harmattan, *Vivre la paternité*, DDB.

### ► **Dominique MULLER**

Dominique Muller, maître de conférences, a fait ses études de psychologie à l'université de Grenoble. Il a été nommé à l'université René-DesCartes en 2004.

Il a orienté ses activités principales de recherche sur l'impact des facteurs sociaux sur les processus cognitifs, ainsi que sur les traitements statistiques des données. Il a publié un bon nombre d'articles dans des revues scientifiques nationales et internationales.

### ► **Michel NICOLAS**

Enseignant-chercheur en psychologie à la faculté des sciences du sport de Dijon, université de Bourgogne, interaction sociale et organisation, 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). De plus, en tant que psychologue praticien, il intervient dans la préparation psychologique des sujets soumis à ses situations contraintes.

### ► **Christian RAPHEL**

Entré à l'école du service de santé des armées de Lyon en 1967, le médecin chef des services de classe normale Christian Raphel obtient en 1974 le titre de docteur en médecine de l'université Claude-Bernard, Lyon-I. Après un séjour au Niger, au titre de l'assistance militaire technique, puis à l'école des armes spéciales de Grenoble, comme médecin du service médical, et à l'école du service de santé des armées de Lyon, comme cadre, il entre en 1979 au centre de recherches du service de santé des armées, où il

poursuivra jusqu'à ce jour une carrière de chercheur. Professeur agrégé du Val-de-Grâce, docteur en psychologie cognitive et titulaire de l'habilitation à diriger des recherches, il prend, en 1990, la direction de l'unité de recherche en psychologie, puis à partir de 2001 celle du Département des facteurs humains du CRSSA, dont les recherches biomédicales de Défense concernent la vulnérabilité physiologique, psychologique et sociale du combattant. Auditeur IHEDN, ses domaines d'expertise scientifique et technique intéressent les nouvelles technologies et leurs effets délétrés sur la cognition du combattant et, depuis les années 1990, les contraintes psychogènes des environnements opérationnels et leurs conséquences psychologiques et sociales sur les personnels militaires et leur environnement professionnel et familial.

### ► **François RIC**

François Ric, maître de conférences à l'université René-DesCartes, a obtenu son doctorat à l'université de Nanterre en 1996. Son travail de recherche porte principalement sur les effets des états affectifs sur le traitement de l'information, le jugement et le comportement. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, ainsi que de nombreux articles dans des revues scientifiques internationales. Il est membre du comité de lecture de plusieurs revues de psychologie sociale.

### ► **Karine WEISS**

Karine Weiss est maître de conférences en psychologie sociale à l'université de Bourgogne et chercheur associée au laboratoire de psychologie environnementale de l'université de René-DesCartes, Paris-V. Ses recherches portent sur les facteurs psychosociaux et environnementaux déterminant les stratégies d'adaptation en situations extrêmes (environnement polaire, simulations et vols spatiaux, catastrophes naturelles).

## 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 ; il sert actuellement en deuxième section des officiers généraux.

#### ■ Gérard BEZACIER

Saint-cyrien, promotion « Général de Gaulle », breveté de l'École supérieure de guerre, diplômé de l'École nationale des ponts et chaussées, Centre des hautes études militaires, Institut des hautes études de défense nationale, alternant postes en état-major et dans les forces, Gérard Bezacier a commandé le 13<sup>e</sup> régiment du génie à Trèves (Allemagne), le Bataillon du génie de Bosnie-Herzégovine et l'École supérieure et d'application du génie à Angers et le centre de doctrine d'emploi des forces.

Le général de corps d'armée Gérard Bezacier est actuellement commandant de la région terre nord-ouest.

#### ■ Monique CASTILLO

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, agrégée de philosophie et docteur d'État, 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). Elle 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 et au Kosovo en 2001. Après avoir été chef de section au Sirpa Terre, le lieutenant-colonel Cotard est actuellement officier communication à l'état-major de 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). Il sert actuellement à l'état-major des armées. Il a publié en 2005 *Relire De la guerre de Clausewitz*, 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, en 2004, de *La Chair et l'acier*, 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.

#### ■ 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

## BIOGRAPHIES

Golfe (1991), en Somalie (1992), en République de Djibouti dans le cadre de l'opération Iskourir (1991-1993), au Rwanda dans le cadre de l'opération Turquoise (1994) ainsi qu'à Sarajevo (1995). Il sert à l'état-major de l'armée de terre, au sein du bureau de conception des systèmes de forces. Aujourd'hui, le colonel Lecointre commande le 3<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine stationné à Vannes.

### ► 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. Depuis juillet 2006, le général de corps d'armée Millet est inspecteur de l'armée de terre.

### ► Véronique NAHOUM-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 ouvrage 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.

### ► Dider 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 crée 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 national d'éthique. Il a notamment publié *La médecine sans le corps*.

### ► 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

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.

Basada en la voluntad metodológica de cruzar los enfoques de técnicos y teóricos – franceses y extranjeros, **INFLEXIONS**, civils et militaires : pouvoir dire tiene por ambición participar en el debate intelectual alrededor de las problemáticas actuales centradas sobre el campo de su actividad propia, a través del prisma de las ciencias sociales y humanas. Esta revista afirma el deseo de poner en común las experiencias y enseñanzas de la práctica de las actividades militares en los campos en que el ejército de tierra posee una experiencia concreta. El debate resultante implica que se expresen las opiniones divergentes, la contradicción, incluso el encausamiento, con objeto de que viva la reflexión. Su vocación no es aportar un enfoque institucional, sino promover, alrededor de temas variados y actuales, una reflexión libre y fecunda, fuera de todo espíritu de polémica.

Impression  
Ministère de la Défense  
Secrétariat général pour l'administration / Service des moyens généraux  
Pôle graphique de Tulle  
2, rue Louis Drulolle – BP 290 – 19007 Tulle cedex