

Obéir et se faire obéir

Line Sourbier-Pinter

IN **INFLEXIONS** 2006/1 N° 2 , PAGES 139 TO 152

PUBLISHER **ARMÉE DE TERRE**

ISSN 1772-3760

ISBN 9782110061386

DOI 10.3917/infle.002.0139

Uploaded: 06/21/2019

Article available online at

<https://shs.cairn.info/revue-inflexions-2006-1-page-139?lang=fr>



Discover the contents of this issue, follow the journal by email, subscribe...
Scan this QR code to access the page for this issue on Cairn.info.



Electronic distribution Cairn.info for Armée de terre.

You are authorized to reproduce this article within the limits of the terms of use of Cairn.info or, where applicable, the terms and conditions of the license subscribed to by your institution. Details and conditions can be found at cairn.info/copyright.

Unless otherwise provided by law, the digital use of these resources for educational purposes is subject to authorization by the Publisher or, where applicable, by the collective management organization authorized for this purpose. This is particularly the case in France with the CFC, which is the approved organization in this area.



LINE SOURBIER-PINTER

OBÉIR ET SE FAIRE OBÉIR

EN 1982, JACQUES LE GOFF PROPOSAIT DANS UN COLLOQUE SUR « L'OBJET ET LES MÉTHODES DE L'HISTOIRE DE LA CULTURE » D'INSÉRER L'HISTOIRE CULTURELLE AU SEIN D'UNE ANTHROPOLOGIE HISTORIQUE QUI « S'INTÉRESSE À L'HOMME TOUT ENTIER À L'INTÉRIEUR DE SOCIÉTÉS HISTORIQUES GLOBALES. ELLE ÉTUDE [...] AUSSI BIEN L'HISTOIRE MATÉRIELLE QUE L'HISTOIRE MORALE DES SOCIÉTÉS, L'HISTOIRE DU BIOLOGIQUE QUE L'HISTOIRE DE L'IMAGINAIRE. C'EST UNE HISTOIRE TOTALE. DANS LE DOMAINE DE LA CULTURE CHERCHANT À SAISIR L'HOMME EN SOCIÉTÉ TOUT ENTIER, ELLE ÉTENDRAIT SON ATTENTION DE L'ÉCRIT À L'ORAL ET AU GESTE – INTÉGRANT AINSI UNE HISTOIRE DES CORPS DES HOMMES EN SOCIÉTÉ. »

Cette proposition a été largement entendue. Part infime mais essentielle de cette vaste histoire culturelle en continuels devenir, la définition et la transposition en actes de ce qu'est l'obéissance n'échappent pas au contexte que rappelle Jacques Le Goff. Le mot « obéir » qui ne s'interprète pas aujourd'hui comme hier, en est un exemple. Comme le sont les formes de l'obéissance au fil du temps. S'agit-il d'obéir à la lettre ou dans l'esprit ? S'agit-il d'une obéissance accessoire, liée aux activités quotidiennes de la collectivité, ou de celle qui implique un danger pour autrui ? Quelles formes peuvent prendre les incitations à l'obéissance ?...



De la soumission à l'adhésion

« Tes père et mère tu honoreras. » Ce commandement, connu ou au moins reconnu dans les mœurs, et qui met en valeur le modèle de la famille, cellule sociale de base, est facile à transposer dans d'autres cercles. Pendant longtemps, il « alla de soi », accompagnant la nature monarchique du régime politique et des valeurs dont il se réclamait. Si même le roi devait gouverner selon des règles fixées par l'Église et tenir compte de faits externes qui lui échappaient, il restait seul titulaire d'un pouvoir institué par la volonté divine et qui ne pouvait pas être remis en cause.

Ce même commandement, dont l'observation impliquait le rôle prépondérant de la forme, n'est plus aussi récité qu'il le fut jadis et s'inscrit maintenant dans un régime politique de nature démocratique. Loin d'avoir été abattu par les fluctuations des idéologies et des comportements, il continue à concourir à l'ordre social. De grandes évolutions sociales ont modifié les relations entre l'histoire politique, militaire, religieuse et l'histoire des idées, plaçant l'être humain dans sa singularité au cœur des valeurs occidentales. Dans la sphère privée, les violences des parents envers leurs enfants n'ont pas disparu, mais elles sont honnies dans la sphère publique où un enseignant ne pourrait plus se targuer de faire obéir un élève en lui tapant avec une règle sur les doigts comme nous l'ont raconté nos grands-parents. Les donneurs d'ordre ne peuvent plus ignorer que l'individu se trouve au point de rencontre d'un genre, d'une classe d'âge, d'un milieu d'origine, d'une confession, etc., et qu'il est le plus souvent perméable aux interactions des comportements du groupe qui l'entoure, ceux-ci s'inscrivant eux-mêmes dans une hiérarchie plus ou moins claire de dominations. Mais si les enfants ne fréquentent plus aussi assidûment le catéchisme que par le passé, ils savent toujours qu'ils doivent respect, amour et obéissance à leurs parents.

« Tes père et mère tu honoreras » n'a pas été désavoué, mais le respect de cette règle, la façon dont elle est comprise, acceptée et mise en pratique ont pris des formes nouvelles.

Une évidence : le mot « obéir », précédé d'un pronom personnel, ne s'utilise plus qu'avec parcimonie. Il va à l'encontre de la priorité donnée à la liberté individuelle et s'associe facilement aux excès du XX^e siècle. Mais si le mot est rarement employé dans la sphère civile, si les châtiments corporels ou l'humiliation ne sont plus ouvertement utilisés pour se faire obéir, si l'obéissance s'attache plus au fond qu'à la forme, elle est toujours bien présente dans le fonctionnement social, de celui de la famille à celui de l'État.

Le principe d'égalité est né dans une société fondée sur la hiérarchie universelle, où les êtres et les choses sont ordonnés, classés, à moins que leur inégalité ne se soit justifiée, au fil du temps, par des arguments biologiques. Au XVIII^e siècle, ce sont des utopistes tels que le curé Meslier ou plus tard l'abbé Grégoire et quelques autres qui militeront pour l'égalité déclarée en 1789

comme l'un des trois principes républicains. Et cette naissance difficile n'a certainement pas facilité sa maturation.

Au XIX^e siècle, les insubordinations, révoltes, émeutes qui ont marqué le monde rural du XVI^e au XVIII^e siècle vont se transformer insidieusement en soumission et abnégation aux conditions de vie incertaines et dures du monde ouvrier.

Au même moment, l'armée devient nationale, l'obligation du service militaire s'élargit, atteignant des masses de jeunes gens, le plus souvent illettrés puisque l'enseignement primaire public ne deviendra gratuit et obligatoire qu'en 1882.

En 1867, le général Trochu écrit que « l'armée doit être un instrument de moralisation publique puisque la discipline de l'armée crée la discipline de la nation » ; une règle de conduite destinée à faire régner l'ordre dans le groupe, qui s'énoncera de 1933 à 1974 dans le Règlement de discipline générale : « La discipline fait la force principale des armées. » Cette discipline, qui a montré autant ses excès que sa justesse, n'a pas fait défaut aux militaires. D'où vient-elle ? D'où vient l'obéissance militaire ? De l'obéissance d'un citoyen aux lois ? De l'alchimie de l'esprit de corps et de solidarité qui se développe dans les petits groupes analysés par Janowitz ou de la tendance à se soumettre aux ordres quand ceux-ci émanent d'une personne investie de l'autorité, comme l'ont montré les expériences de Milgram ? À moins qu'obéir dans les moments difficiles aille au-delà du savoir, que ce soit une réponse qui naisse de la relation d'individu à individu, de la relation à l'autre ? Qu'en est-il de l'idéal d'égalitarisme venu de la chevalerie, présent en filigrane dans les faits d'armes racontés aux jeunes recrues ou dans la geste des traditions militaires ? Comment les rituels qui rythment la vie militaire, l'apprentissage des rôles qui déterminent les conduites, la socialisation dans le groupe à travers l'identification à un chef exemplaire peuvent-ils aider à soutenir l'exercice de l'autorité pour qu'elle ne mette pas en cause la conscience démocratique et en particulier l'un de ses principes constitutifs cher à nos sociétés, l'égalité ?

Ce texte ne prétend pas répondre à ces questions mais seulement les poser.

De la désobéissance virtuelle et de sa difficulté

Certains diront que les militaires obéissent sans penser, comme le suggèrent les défilés et revues dont la mécanique sans faille ne laisse aucune place à l'improvisation ou à l'adaptation. C'est oublier qu'existe depuis 1966 dans le Règlement de discipline générale et depuis 1972 puis 1975 dans le Statut général des militaires un devoir de désobéissance, prévu par ces textes au cas où les ordres donnés ou exécutés seraient contraires aux lois, aux coutumes de la guerre et aux conventions internationales. C'est également oublier qu'aujourd'hui encore plus qu'hier une obéissance fondée sur la crainte ou le seul « drill » est vouée à l'échec. Mais le principe de désobéissance est certainement plus facile à brandir loin du terrain que dans le feu de l'action. Car s'il est rare de devoir désobéir, il est aussi difficile de le faire. La désobéissance se pense et se décide, s'endosse. Elle est peut-être, plus souvent que l'obéissance, la décision d'un individu face à un autre individu, alors que la culture militaire est surtout connue pour donner la primauté au collectif. À cette règle pérenne s'en juxtapose une autre bien en phase avec notre société : la responsabilisation de la personne, l'obligation du choix, une situation peu fréquente dans l'action militaire, mais possible.

Dans ce mouvement ambivalent, le chef joue un rôle clef. Son autorité découle de sa position hiérarchique et de sa position de leader. Lorsque celle-ci est acceptée, son pouvoir est perçu comme légitime ; pouvoir de sanction, de récompense, de compétence, de référence, pouvoir qui intègre la dimension affective dans le temps de l'action. C'est lui qui, quel que soit son niveau dans la hiérarchie, transmet la culture militaire, qui englobe autant les valeurs de la nation que l'histoire comme exemple ou contre-exemple, l'organisation institutionnelle, la structure sociale, les lois et règlements, les rites et coutumes, les cérémonies ou la capacité de l'institution militaire à inciter l'individu à prendre l'ascenseur social. Transmise de personne à personne, la culture militaire « fait lien », au risque de se perdre si l'identité forte qu'elle peut faire naître prend le pas sur toute autre considération. Complexité de l'action et de l'autorité expérimentées, pratiquées, mêlées l'une et l'autre, indissociables, à partir desquelles chacun écrit son aventure humaine. Si le chef fait autorité, s'il fait confiance à ses subordonnés, il sera en retour reconnu et obéi. Figure souvent idéalisée,

il est celui que je pourrai imiter, plus tard, grâce à son soutien. Peut-être, un jour, « je parlerai comme lui, je serai à sa place... » Cette relation des membres du groupe avec leur chef crée parallèlement entre eux des liens affectifs d'égalité et de solidarité. L'autorité se découvrirait-elle compatible avec l'égalité ?

Élément de la culture militaire, nécessité lors des opérations, l'obéissance est loin d'être, de nos jours, un réflexe pavlovien ; elle est plutôt, au niveau individuel et du groupe, une décision qui résulte d'interactions où de multiples facteurs interviennent sans que l'on puisse savoir d'emblée ce qu'ils vont faire advenir... Son contraire, la désobéissance, ne l'est pas plus, sinon encore moins. Car désobéir, c'est « lâcher » le groupe, dénier l'autorité et donc prendre le risque de ne jamais l'exercer à son tour, quitter son cocon protecteur pour s'avancer, seul, vers des contrées inconnues. Mais s'il est certainement imprudent de parier sur la capacité de chaque individu à pouvoir le faire, en cas de nécessité, « en son âme et conscience », il est tout aussi certainement souhaitable de se préparer à cette éventualité, fût-elle minime.

L'obéissance est donc une règle respectée, admise, alors que l'on craint de devoir désobéir.

Dans l'armée de terre, construite sur le groupe de combat, soit environ dix hommes ou femmes, le jeu de rôles entre le contrôleur et le contrôlé ne peut pas être, à l'époque contemporaine, joué par un « bon » et un « méchant ». De part et d'autre, le sens des responsabilités s'impose en toute conscience. Il implique du temps et de la disponibilité pour que la légitimité de l'action militaire que la nation, par l'intermédiaire de ses représentants a décidée, soit exposée, en amont, et que les modalités de cette action soient soumises à la critique en aval. Cette capacité du chef à expliquer et à entraîner se retrouve à tous les niveaux hiérarchiques du monde militaire ; elle marque la différence entre ceux à qui l'on fait confiance, avec sa raison et son émotion, et les autres, que l'on suit par obligation ou sans le vouloir vraiment. Le chef disposera, en outre, d'une aide non négligeable : dans ce milieu où le contrôle social et l'autocensure se substituent souvent à l'adhésion au chef et où la déviance par rapport aux normes du groupe est vite repérée, la question de l'obéissance ou de la désobéissance se fera rare. Et

puis, pourquoi désobéir puisque, comme le disent les militaires, « une bonne initiative est une désobéissance qui a réussi » ? Question de mots, la désobéissance prend alors les habits de l'intelligence d'une situation que s'approprie le groupe au détriment de celui qui en a eu l'initiative. Et si celle-ci se révèle malheureuse, elle sera le plus souvent désamorcée. Mais parallèlement, c'est bien le chef, à tous les niveaux, qui devra indiquer la voie de la désobéissance dans des circonstances bien précises, prévues par les textes : ce sera par exemple le chef d'une section ou d'un groupe de combat qui devra refuser d'obéir à un ordre illégal en plaçant son propre chef devant ses responsabilités légales.

La société militaire ne diffère pas de celle qui l'entoure. Qui au XXI^e siècle oserait demander une obéissance aveugle ou irréfléchie à un ordre ? Qui s'étonnerait du sens des responsabilités qui se développe à tous les niveaux d'un métier militaire que l'on ne pratique plus comme avant, au prix, comme dans la société civile, de souffrances individuelles lorsque l'individu n'est pas en mesure de prendre une décision réfléchie et préfère l'ordre, la norme et la structuration des activités à la responsabilité ? Mais au moins les militaires s'adosent-ils à un groupe constitué qui, a priori, connaît le sens de son action et où, par nécessité opérationnelle, chacun de ses membres dépend de l'autre dans une solidarité partagée. Ce n'est pas le cas dans la sphère privée où l'individu doit aussi, en solitaire, « se gérer », « se prendre en main », « définir et avoir un projet », sans qu'il soit souvent possible d'y trouver un fondement politique ou philosophique. Les uns obéissent, les autres agissent seuls (ou le croient) dans l'incertain existentiel, chacun tirant fierté de ses choix.

À partir des années 1970, la formation à l'exercice de l'autorité et les prescriptions institutionnelles ont donné comme modèle de référence un chef exemplaire nanti de qualités personnelles. Ce n'était pas tout à fait nouveau car nombre de militaires connaissaient et pratiquaient ce principe de commandement, en particulier lorsqu'ils étaient à la tête de petits groupes. Mais ce modèle devint et resta un principe, une règle à suivre.

La discipline passive jusqu'alors officiellement requise a dû, à partir de cette date, tout aussi officiellement s'intérioriser. En

corollaire, l'adhésion au chef qu'elle implique impose de partager ses valeurs, qui ne peuvent être que celles de la société française, et de s'en savoir responsable, chacun à son niveau, pour prendre, si nécessaire, les initiatives qui s'imposent pour qu'elles soient respectées.

À cette contradiction entre l'adhésion, une forme d'obéissance (même si elle est réfléchie) et la responsabilisation, il fallait apporter une réponse qui corresponde aux réalités du terrain et aux particularités du commandement des armées françaises. Elle fut trouvée : dans les écoles d'officiers, la « discipline formelle » se différencie bien de la « discipline intellectuelle », la dernière l'emportant toujours. Concrètement, l'obéissance intellectuelle se donne pour but d'atteindre l'objectif qui a été défini par le chef. Elle peut cependant être une désobéissance dans la forme, une désobéissance de fait couvrant une initiative destinée à atteindre l'objectif donné par le donneur d'ordre, sachant que ses modalités respectent les lois et les règles de la guerre. Cette distinction, qui n'entre pas dans le raisonnement binaire dont on affuble les armées en général et qui a fait le lit de tant d'histoires tragi-comiques véhiculées par les conscrits, est-elle comprise et pratiquée à tous les niveaux de la hiérarchie ?

Les règlements de discipline générale des armées empruntent les habits de leur époque et de la société qui les édicte. Après avoir demandé une obéissance par soumission en 1933, puis par discipline en 1966, ils invoquent l'adhésion en 1975. En 1998, le chef d'état-major de l'armée de terre écrit : « Dans une armée professionnelle, le devoir de tout cadre investi d'une fonction de commandement est de rendre progressivement autonome et apte à se déterminer par lui-même le personnel qui sert sous ses ordres. » La raison est mise en exergue sans renier la formule du général Frère : « Obéir d'amitié. »

De l'intemporalité des « pourquoi ? » et des « pour quoi ? »

Injonctions passées de mode, « obéis et tais-toi » et son pendant machiste « sois belle et tais-toi » appellent automatiquement une réponse, qu'elle soit exprimée à voix haute ou non :

« Pourquoi obéir et pourquoi me taire ? »

Pour les civils, l'exercice de l'autorité n'a de sens que dans un certain but. Pour les militaires, ce but ne peut être que celui que le gouvernement ou les représentants de la nation se sont donnés. L'autorité sert un projet, et ce projet comme ses finalités sont à connaître pour que chacun en soit responsable. Ses modalités de réalisation se réfèrent à une éthique partagée ; celle-ci indique ce qu'il faut faire, puis ce qu'il est possible de faire dans l'action, la déontologie exprimant au final ce qu'il est préconisé de faire. Obéir et se faire obéir ne relèvent plus (ou ne devraient plus relever) des histoires drôles qu'a connu la conscription. Mais plutôt d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être.

Quelle que soit l'époque, les règlements portant sur l'obéissance et la façon dont on se fait obéir reflètent l'état visible de la morale et de l'éthique d'une société et celui des relations intra et interindividuelles dans un groupe donné. L'armée, qui a longtemps été considérée comme une organisation « qui obéit mais ne pense pas », a souffert d'un passé où cette obéissance exacerbée était plus visible qu'ailleurs. En réalité, elle traduisait de façon ostensible dans ses règlements et ses pratiques les valeurs de la nation à un moment précis de son histoire culturelle. Et elle continue à le faire, reprenant ou précédant les évolutions en cours comme elle le fit avec le commandement participatif introduit dans les années 1970, bien avant que l'Éducation nationale n'y incite ses enseignants.

Ce grand laboratoire de socialisation qu'est l'institution militaire réfléchit les caractéristiques culturelles du pays. La désobéissance n'y est acceptée que lorsqu'elle refuse un ordre contraire aux lois, et l'obéissance, quelle que soit sa forme, reste l'un de ses mécanismes structurants parce qu'elle est le produit d'une interaction sociale et d'une construction individuelle qui se cherche face à des pressions normatives. Pourtant, ni son rôle ni sa nécessité dans ce processus n'évitent la question que se pose tout citoyen, militaire ou non : « Pourquoi ? » Dans nos sociétés contemporaines, obéissance, sens de l'action et éthique sont indissociablement liés. ■

▮ L'obéissance dans le temps à travers les textes régissant la vie militaire

▮ Règlement de discipline générale de 1933

Obéir par soumission

« La discipline faisant la force principale des armées, il importe que tout supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance entière et une soumission de tous les instants, que les ordres soient exécutés immédiatement sans hésitation ni murmure. »

▮ Règlement de discipline générale de 1966

Obéir par discipline

« La discipline fait la force principale des armées, elle définit l'obéissance et régit l'exercice de l'autorité, elle s'applique à tous, précise à chacun son devoir et aide à prévenir les défaillances. »

▮ Statut général des militaires de 1972

Désobéir par respect des lois

« Les militaires doivent obéissance aux ordres de leurs supérieurs et sont responsables de l'exécution des missions qui leur sont confiées. Toutefois, il ne peut leur être ordonné et ils ne peuvent accomplir des actes qui sont contraires aux lois, aux coutumes de la guerre et aux conventions internationales ou qui constituent des crimes ou des délits notamment contre la sûreté de l'État. La responsabilité propre des subordonnés ne dégage les supérieurs d'aucune de leurs responsabilités. »

▮ Règlement de discipline générale de 1975

Obéir par adhésion

« La discipline ne trouve pas sa fin en soi ; elle est un moyen pour faciliter l'accomplissement du service, garantir les droits et obligations de chacun et permettre un harmonieux déroulement de la vie collective, tant dans l'exécution du service que dans les activités extérieures au service. [...] »

« La discipline ne se résume pas à l'exécution par le subordonné des ordres du supérieur, mais requiert adhésion consciente du premier et recherche active de cette adhésion par le second. »

▮ Chef d'état-major de l'armée de terre, ordre n° 2 de 1998

Obéir par raison

« Dans une armée professionnelle, le devoir de tout cadre investi d'une fonction de commandement est de rendre progressivement autonome et apte à se déterminer par lui-même le personnel qui sert sous ses ordres. »

▣ Jacques Chirac, président de la République, janvier 1999

« Il faut que le comportement des chefs militaires et de leurs subordonnés soit exemplaire, tant dans la vie courante que dans les situations de crise.

« Le privilège exorbitant de l'emploi de la force, qui leur est donné par la nation, a pour contrepartie une exigence de courage, de loyauté, de respect de la dignité et de la vie des hommes et des femmes dont ils sont responsables.

« Ceci suppose, dans les unités, une discipline adaptée aux règles de la société et du droit, mais sans faiblesse. »

▣ Quelques extraits de directives et textes réglementaires

▣ Instruction du 2 septembre 2001 portant application du règlement de discipline générale dans les armées

Article premier

La discipline militaire s'impose en toutes circonstances, mais sa forme est différente selon le genre d'activités :

- < elle est stricte et rigoureuse dans les activités liées aux missions, celles qui mettent en jeu la sécurité du personnel et des installations ainsi que toutes celles qui constituent le service courant ;
- < elle est souple et bienveillante dans les activités relevant de la vie en collectivité et dans tout ce qui se situe hors du service courant.

Tout militaire doit être traité avec les égards dus à tout citoyen. Cette dignité reconnue a pour fondement la responsabilité qui implique de supporter toutes les conséquences de ses actes et particulièrement de ceux commis à l'encontre des ordres reçus ou des règlements militaires.

[...]

Chapitre II, article 7

Devoirs et responsabilités du chef

[...] Les ordres donnés par le chef seront d'autant mieux exécutés qu'il aura acquis la confiance de ses subordonnés par sa compétence, sa droiture, son sens de la justice et de la fermeté. En toutes circonstances, il montre l'exemple par son attitude et sa conduite.

Dans la mesure du possible, il doit associer ses subordonnés à

l'action entreprise. Il les informe des buts poursuivis et leur expose ses intentions. Il lui appartient de créer, au sein de son commandement, les conditions d'une participation volontaire et active de tous à la tâche commune.

[...]

Devoirs et responsabilités du subordonné

L'obéissance aux ordres est le premier devoir du subordonné.

Toutefois, le subordonné doit refuser d'exécuter un ordre prescrivant d'accomplir un acte dont l'illégalité est flagrante, acte portant notamment atteinte à la vie, à l'intégrité, à la liberté de personnes et au droit de propriété.

[...]

À défaut, le subordonné ayant exécuté manifestement l'ordre illégal engage sa responsabilité, disciplinaire et pénale. [...]

En revanche, le subordonné qui refuse d'exécuter un ordre au motif qu'il serait manifestement illégal est fautif si le caractère illégal de cet ordre n'est pas avéré.

▮ État-major de l'armée de terre, *L'Exercice du métier des armes dans l'armée de terre : fondements et principes*, 1999

Chapitre 2 – Des antagonismes à dépasser

L'usage de la force opposé à une violence qui peut être sans limite, obéit à un principe d'efficacité au nom duquel tous les moyens mis en œuvre, tous les savoir-faire, toutes les énergies doivent concourir au succès. [...] Il en découle, par ailleurs, une exigence de discipline, qui singularise les armées au point que les anciens règlements ont pu écrire qu'elle en « faisait la force principale ». Mais, dans le même temps, cette discipline n'exonère pas le soldat, qu'il donne l'ordre ou qu'il obéisse, de sa responsabilité individuelle, comme le prescrivent le Statut général des militaires et le Règlement de discipline générale. [...] Dans le même esprit, la discipline évoquée précédemment exige une autorité ferme de la part des chefs, de même que l'obéissance des subordonnés. Mais, là encore, dans les situations limites et complexes auxquelles il faut se préparer, une efficacité supérieure ne pourra être trouvée sans une adhésion profonde de chacun à la mission commune et sans un nécessaire esprit d'initiative à tous les niveaux. Cette adhésion ne peut reposer sur des rapports hié-

rarchiques fondés sur la crainte et l'obéissance passive. Elle exige la considération, la confiance et l'estime de la part des subordonnés comme des chefs.

▮ État-major de l'armée de terre,
L'Exercice du commandement dans l'armée de terre, 2003
Commandement et fraternité

Quels sont les conditions d'un commandement et d'un style de relations humaines fraternels ?

Quatre conditions principales permettent de créer cette fraternité. Il s'agit de responsabiliser les individus, de les valoriser, de créer une profonde satisfaction de servir et d'aboutir à une discipline librement consentie. De toute évidence, ces conditions s'enchaînent logiquement, chacune agissant sur les autres en retour.

Il faut tout d'abord responsabiliser chacun. L'idée selon laquelle il existerait, au sein d'un groupe, « les responsables et les autres » est pernicieuse car elle pose en principe la déresponsabilisation des exécutants. Certes, il y a des chefs et des subordonnés mais tous sont responsables de leurs actes dans la réalisation d'une œuvre commune, sans quoi les chefs s'épuisent à créer et à entretenir un mouvement et à susciter des initiatives qui ne demanderaient qu'à s'exprimer spontanément. Nul n'est dépourvu de talents. Responsabiliser chacun, c'est en réalité reconnaître ses talents et l'encourager à les exprimer.

Responsabiliser, c'est aussi valoriser les individus, donc les pousser à donner toujours davantage d'eux-mêmes en développant en eux la claire conscience de ce qu'ils apportent et sont susceptibles d'apporter à la collectivité. C'est bien la valorisation des individus qui fait naître, au-delà de la responsabilité individuelle, le sentiment d'une responsabilité collective, celle-ci constituant l'un des fondements de la cohésion.

[...]

Lorsque les subordonnés se sentent responsabilisés, c'est-à-dire reconnus, et qu'ils puisent une réelle satisfaction dans l'exercice quotidien de leur métier, ils acceptent spontanément les exigences d'une discipline dont ils comprennent mieux les raisons et dont les caractères particuliers résultent de la nature de l'action de com-

bat. Cette discipline librement consentie est la quatrième condition de la fraternité. Elle achève d'ordonner les efforts de tous pour le succès de l'action commune.

▣ Le Code du soldat, 1999

Ce code, qui est remis à tous les soldats, est expliqué et commenté dans les écoles militaires et dans les régiments. Il rappelle onze principes de comportement et d'action, dont le suivant :

« Il [le soldat] obéit aux ordres, dans le respect des lois, des coutumes de la guerre et des conventions internationales. » ▣

SYNTHÈSE LINE SOURBIER-PINTER

Obéissance, discipline, exercice de l'autorité : beaucoup considèrent ces mots et notions comme autant d'injonctions et de concepts rigides appartenant à la société militaire, autrefois en phase avec la société civile, mais aujourd'hui désuets. Qu'en est-il dans les armées et plus particulièrement dans l'armée de terre ? Comment la façon d'obéir, les formes de l'obéissance reflètent-elles l'état visible de la morale et de l'éthique d'une société à un moment donné de son histoire ? Et à une époque où la responsabilité collective s'atténue au profit de la responsabilité individuelle, dans quels cas le soldat, membre d'un groupe bien structuré, doit-il ou peut-il désobéir ? Même si les armées ont depuis longtemps distingué « obéissance à la lettre » et « obéissance dans l'esprit », la seconde l'emportant toujours sur la première, elles ne pouvaient faire fi de l'esprit du temps puisqu'elles sont l'émanation de la nation. Depuis plusieurs décennies, discipline et exercice de l'autorité y font largement place à l'autonomie, à l'initiative et à l'adhésion, sans lesquelles ces principes resteraient vains. ■