

L'ÉTHIQUE MILITAIRE

POINTS DE VUE INTERNATIONAUX

PUBLIÉ SOUS LA DIRECTION DU LIEUTENANT-COLONEL JEFF STOFFER ET DE M. STEFAN SEILER, Ph.D.

L'ÉTHIQUE MILITAIRE : **POINTS DE VUE INTERNATIONAUX**

Publié sous la direction du
Lieutenant-colonel Jeff Stouffer
et de
M. Stefan Seiler, Ph.D.

PRESSES DE L'ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE

Droit d'auteur © 2010, Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.

Presses de l'Académie canadienne de la Défense
C.P. 17000, succ. Forces
Kingston (Ontario) K7K 7B4

Cet ouvrage est produit pour les Presses de l'Académie canadienne de la Défense par le Bureau d'édition de la 17^e Escadre Winnipeg.
WPO30607

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

L'éthique militaire : points de vue internationaux / publié sous la direction de Jeff Stouffer et Stefan Seiler

Cet ouvrage est produit pour les Presses de l'Académie canadienne de la Défense par le Bureau d'édition de la 17^e Escadre Winnipeg.

Publié par : l'Académie canadienne de la Défense.

Comprend des références bibliographiques et un index.

ISBN 978-1-100-16318-5

N^o de cat. : D2-264/2010^E

1. Éthique militaire. 2. Soldats – Éthique professionnelle. 3. Art et science militaire.
I. Stouffer, Jeffrey M., 1962-. II. Seiler, Stefan. III. Académie canadienne de la Défense. IV. Canada. Forces armées canadiennes. Escadre, 17^e.

U22 M54 2010

174'.9355

C2010-980188-1

Imprimé au Canada

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

REMERCIEMENTS

L'éthique militaire : points de vue internationaux, cinquième volume d'une série de publications portant sur des enjeux militaires contemporains, fait une fois de plus la preuve du dévouement et de l'engagement continus des membres de l'International Military Leadership Association (IMLA). À ce titre, nous souhaitons remercier chacun des auteurs ayant collaboré à cet ouvrage, non seulement pour leur intérêt et leur appui continus à l'égard de l'association, mais aussi pour leur désir de contribuer au succès de cette publication. Comme ce fut le cas pour les volumes précédents, le temps et les efforts qu'ils ont accordés à ce projet dépassent largement le cadre normal de leurs responsabilités.

Le succès de toute publication dépend aussi du soutien à la production et du soutien technique qui sont fournis. C'est pourquoi nous souhaitons encore exprimer notre profonde reconnaissance et notre gratitude à Mélanie Denis, de l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Les échéanciers imposés relativement à ce volume, comme ce fut le cas pour les publications précédentes de l'IMLA, nécessitent une gestion considérable et intelligente. Comme toujours, nous sommes très reconnaissants de la patience, du tact et des compétences techniques dont Mélanie a fait preuve une fois de plus dans la réalisation de ce projet. Comme dans le cas des volumes précédents de cette série, le personnel du bureau d'édition de la 17^e Escadre est, sans l'ombre d'un doute, essentiel à la transformation de l'ébauche en un ouvrage hautement professionnel.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	i
---------------------------	---

Major-général J. P. Y. D. Gosselin

PRÉFACE	iii
----------------------	-----

Brigadier Daniel Lätsch

CHAPITRE 1	1
-------------------------	---

Le professionnalisme moral au sein des Forces armées royales néerlandaises

Miriam C. de Graaff et Lieutenant-colonel C. E. van den Berg, Ph.D.

CHAPITRE 2	25
-------------------------	----

Étude de l'éthique : la psychologie morale et ses promesses quant au raisonnement moral dans les forces armées

Don Parker, aumônier principal de la Défense et Peter Greener, Ph.D.

CHAPITRE 3	47
-------------------------	----

Au-delà du bien et du mal, ou la généalogie de l'éthique : les difficultés pour les professionnels, les non-professionnels et les amateurs qui ont recours à la force

Mie Augier, Ph.D. et Jamie MacIntosh, Ph.D.

CHAPITRE 4	77
-------------------------	----

L'éthique dans la profession des armes au 21^e siècle : un contexte pour former des leaders de caractère

*Colonel Joseph Sanders, Lieutenant-colonel Douglas Lindsay,
Craig A. Foster, Ph.D. et Colonel James Cook*

CHAPITRE 5	113
Préparer des commandants qui attachent une grande importance aux valeurs au sein de la troisième génération des Forces armées de Singapour	
<i>Lieutenant-colonel Psalm B.C. Lew</i>	
CHAPITRE 6	141
Former des leaders responsables – l'éducation en éthique à l'académie militaire suisse	
<i>Stefan Seiler, Ph.D. et Andreas Fischer</i>	
CHAPITRE 7	159
Analyse des comportements éthiques des Forces de défense australiennes	
<i>Brigadier Nick Jans et Jamie Cullens, Ph.D.</i>	
CHAPITRE 8	179
Les situations moralement complexes : sources potentielles de stress moral dans les forces armées	
<i>Sofia Nilsson</i>	
CHAPITRE 9	205
Problèmes éthiques de la recherche sur le personnel militaire	
<i>Craig Leslie Mantle et Justin C. Wright</i>	
CHAPITRE 10	227
Sapta Marga : le code de conduite des forces armées indonésiennes et sa mise en œuvre après la chute du nouveau gouvernement	
<i>Colonel Imam Edy Mulyono et Lieutenant-colonel Eri Radityawara Hidayat</i>	

CHAPITRE 11	251
Le commandement pendant les opérations de combat aérien : la convergence du commandement, du droit et de l'éthique <i>Brigadier-général Dwight Davies</i>	
COLLABORATEURS	277
GLOSSAIRE	287
INDEX	289

AVANT-PROPOS

C'est avec plaisir que je vous présente *L'éthique militaire : points de vue internationaux*, le cinquième et le plus récent volume d'une série d'ouvrages produits par l'International Military Leadership Association (IMLA), grâce à l'appui parrainé et les efforts de l'Académie canadienne de la Défense et, plus particulièrement, de l'Institut de leadership des Forces canadiennes. L'IMLA, un groupement de chercheurs civils et de militaires, a consacré des efforts considérables au cours des cinq dernières années afin de transmettre et de développer collectivement des connaissances dans des domaines d'un intérêt urgent pour les forces armées des pays membres. C'est dans cet esprit que *L'éthique militaire : points de vue internationaux* met l'accent sur l'étude de l'éthique et facilite le perfectionnement continu des militaires pour s'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour surmonter les difficultés relatives à l'éthique, au tempérament et au leadership qui caractérisent souvent les opérations contemporaines. En s'appuyant sur la présentation de théories, sur une variété d'études de cas et sur des recherches appliquées, ce volume fait clairement la preuve de l'importance de l'étude et de la mise en application de l'éthique militaire dans le monde d'aujourd'hui.

L'éthique militaire : points de vue internationaux contribue largement à notre compréhension de l'éthique en général. Au-delà de cet aspect, l'ouvrage met aussi en évidence la façon dont les différentes forces armées mentionnées se préparent en vue de situations d'éthique ainsi que l'approche adoptée, ou, autrement dit, la façon dont on forme les militaires afin qu'ils réagissent efficacement aux nombreuses et diverses situations auxquelles ils seront confrontés au pays et dans les théâtres d'opérations. Ce volume donne l'occasion de mieux comprendre la façon dont les forces armées des pays de l'ILMA définissent et interprètent les situations complexes sur le plan éthique. D'après les différentes contributions, il y a encore beaucoup de choses à apprendre et encore plus de recherches à réaliser dans ce domaine dynamique de plus en plus important. L'éthique militaire est un sujet que l'on ne peut ignorer si l'on

souhaite réussir en appliquant les normes les plus élevées en matière de professionnalisme.

Cette série de publications, qui vise à contribuer à la documentation sur le perfectionnement professionnel et à soutenir le perfectionnement professionnel du personnel militaire, a capté énormément d'attention et a contribué à la croissance et à la reconnaissance de l'IMLA au cours des cinq dernières années. De tels résultats se reflètent dans l'appui considérable manifesté à l'égard de ce volume et témoignent de l'intérêt qu'accorde aujourd'hui la communauté internationale de recherche dans le domaine militaire à ce groupe spécifique. *L'éthique militaire : points de vue internationaux* représente une autre importante réalisation de la communauté internationale de recherche (IMLA) et de l'Académie canadienne de la Défense.

Je souhaite que vous retiriez tous de cet ouvrage une meilleure compréhension et une meilleure opinion de l'éthique dans un contexte militaire. Nous encourageons les lecteurs à communiquer avec les collaborateurs individuels ou avec l'Académie canadienne de la Défense s'ils souhaitent discuter davantage du contenu de ce volume.

Major-général J. P. Y. D. Gosselin
Commandant,
Académie canadienne de la Défense

PRÉFACE

La principale raison d'être des forces armées consiste à utiliser efficacement et adéquatement une force militaire afin de réaliser des objectifs précis. Le recours à une force militaire influe sur le bien-être des autres personnes, de façon directe ou indirecte. Par conséquent, les interventions militaires sont étroitement liées à la prise de décisions morales. Au cours des dernières années, l'éventail des missions militaires s'est graduellement éloigné de la guerre traditionnelle pour englober des opérations de contre-insurrection, des opérations de maintien de la paix et de soutien de la paix ainsi que des activités de reconstruction de pays. Cette gamme élargie de missions pour les forces armées modernes présente un défi de taille aux soldats et aux officiers, tant sur le plan professionnel que moral. L'aspect moral relatif aux interventions militaires revêt une importance vitale pour les aspects à la fois individuel, organisationnel et institutionnel. Sur le plan individuel, l'auteur et la victime d'actes immoraux sont tous deux touchés de manière directe. Les conséquences négatives à l'endroit des victimes d'écarts de conduite moraux couvrent l'humiliation, les blessures physiques ou psychologiques, la torture, l'agression et, enfin, la mort. Autrement, les auteurs doivent aussi assumer les conséquences de leur comportement immoral : d'un côté, ils peuvent être traduits en justice pour leur comportement criminel et punis en conséquence; de l'autre, ils doivent continuellement vivre avec leurs gestes et assumer toute leur vie la responsabilité liée à ceux-ci. L'inconduite morale est aussi lourde de conséquences sur le plan organisationnel et sur le plan institutionnel. L'inconduite d'un seul soldat peut mettre en danger toute une mission et remettre en cause la crédibilité de l'ensemble de l'institution. Par exemple, comment peut-on justifier de manière crédible l'instauration de la liberté, de la paix, de la démocratie et des droits de la personne dans un pays quand ces mêmes valeurs sont bafouées par les personnes qui sont censées les défendre? Comment peut-on gagner la sympathie et l'assentiment d'une population civile si les soldats étrangers, qui sont sur place pour offrir la protection et la liberté, ne peuvent se comporter de façon appropriée sur le plan moral? Comment peut-on enseigner aux soldats l'objectif

et la légitimité d'une mission en vertu du droit international si le gouvernement ou l'armée qui commande ne se comporte pas de façon appropriée sur le plan moral? En outre, comment peut-on réaliser une cohésion d'ensemble entre les partenaires de coalition si certains de ces partenaires n'adhèrent pas à des principes moraux supérieurs? Manifestement, l'aspect moral des interventions militaires a une incidence considérable, non seulement sur la réflexion éthique touchant les interventions militaires, mais aussi sur le succès immédiat d'une mission.

Des défis moraux peuvent se présenter aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. Sur le plan stratégique, ces défis se posent au moment où l'on établit des objectifs ou des plans d'opération. Sur le plan opérationnel, ils peuvent influencer nos comportements lorsqu'on détermine les moyens pour atteindre un objectif ou lorsqu'on choisit les moyens opérationnels. Sur le plan tactique, les aspects moraux touchent particulièrement le travail d'un soldat lorsqu'il exécute des missions spécifiques.

On peut illustrer ces arguments au moyen de quelques questions pertinentes : est-il approprié de cibler et de détruire une centrale électrique qui sert autant aux militaires qu'aux civils, même si cette centrale est exploitée en majeure partie par des civils? (Niveau stratégique.) Si l'on repère avec certitude des dirigeants d'un groupe terroriste dans une zone densément peuplée, doit-on les éliminer au moyen d'un tir de roquette précis, même si l'on risque de blesser des civils innocents, ou doit-on les faire capturer par des membres des forces spéciales, risquant ainsi la vie de soldats? (Niveau opérationnel.) Que doit faire un soldat en patrouille lorsqu'il voit des enfants dans la rue, jouant avec des armes, et qu'il ne peut déterminer avec certitude si ces enfants ne font que jouer ou s'ils représentent une menace réelle? (Niveau tactique) Ces questions illustrent que, en plus de critères comme l'efficacité militaire, de nombreuses décisions militaires soulèvent d'importants enjeux moraux. Par conséquent, une solide éducation sur l'éthique dans le leadership militaire revêt une importance majeure à tous les niveaux hiérarchiques des forces armées.

Dans la plupart des institutions militaires des pays démocratiques, on est pleinement conscient de la nécessité d'une formation sur la sensibilisation à l'éthique. Les leçons retenues des erreurs passées ainsi que les problèmes récurrents ont accru la sensibilisation des commandants supérieurs des forces armées et des chefs politiques. Au cours des dernières années, dans bon nombre d'armées, on a mis à jour des programmes, ou on en a créé de nouveaux, en vue d'accroître la compétence morale des officiers et des soldats. On a consacré des efforts importants afin d'optimiser l'efficacité de la formation. Cet ouvrage vise à démontrer la pertinence de ce sujet, du point de vue de scientifiques et d'intervenants provenant de différents pays, qui possèdent des cultures et des passés différents et qui sont confrontés à des variétés de problèmes liés à l'éthique militaire. L'ouvrage démontre aussi la façon dont différents pays traitent les problèmes de sensibilisation à l'éthique à différents niveaux de leur hiérarchie. Je souhaite donc féliciter l'International Military Leadership Association et l'Académie canadienne de la Défense pour leurs efforts et les encourager à poursuivre cette discussion. Une coopération militaire internationale réussie requiert non seulement un langage commun et des systèmes de communication et d'armes compatibles, mais elle nécessite aussi certains points en commun en ce qui concerne les valeurs et les normes morales, un minimum de confiance sur le plan moral envers soi-même, envers ses compagnons d'armes et envers ses partenaires de coalition ainsi qu'une profonde conviction que l'on se bat pour une cause légale et moralement juste. Le présent ouvrage, *L'éthique militaire : points de vue internationaux*, offre de nombreuses perspectives intéressantes et devrait générer des discussions qui entretiendront notre cause commune.

Brigadier Daniel Lätsch, Ph. D.

Directeur de l'académie militaire suisse de l'École polytechnique fédérale de Zurich

CHAPITRE 1

Le professionnalisme moral au sein des Forces armées royales néerlandaises

Miriam C. de Graaff, M.Sc.

*Lieutenant-colonel C. E. van den Berg, Ph. D.**

« L'un des soldats de mon peloton était un militaire plutôt médiocre. Il ne s'exerçait et n'exécutait pas ses drills correctement et il constituait un danger pour lui-même et pour le reste du peloton. Cependant, en raison du système bureaucratique en place, nous ne pouvions pas l'exclure de notre peloton. Donc, un jour, j'ai laissé mes hommes faire ce qu'ils souhaitaient : harceler le soldat pour qu'il finisse par partir de lui-même. Je n'ai pas donné d'ordre à quiconque, mais je savais que quelque chose allait arriver et je n'ai rien fait pour l'empêcher. »

(Tiré d'une entrevue avec un ancien commandant de peloton d'infanterie au sujet de la moralité dans son peloton.)

INTRODUCTION

Dans les Forces armées royales néerlandaises, l'éthique militaire fait partie de l'instruction et de l'éducation professionnelles de tout le personnel militaire. Comme il incombe à tous les militaires d'agir de façon moralement « responsable », l'instruction met l'accent sur le développement de compétences morales conformes aux responsabilités propres aux différents niveaux des forces armées. La hausse de l'intérêt à l'égard de l'éthique et, par conséquent, du professionnalisme moral

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces armées royales néerlandaises. Les auteurs souhaitent remercier M^{me} Ninka Lenssen, M.Sc., pour son point de vue critique et ses commentaires.

s'explique principalement par son attrait aux différents « niveaux » de l'organisation militaire néerlandaise. D'un point de vue politique, l'éthique s'est avérée un enjeu majeur dans l'établissement des politiques et les discussions politiques, étant donné que les violations éthiques ont capté de façon considérable l'attention des médias (p. ex. : la politique et les discussions concernant le Comité d'enquête sur les comportements indésirables, un comité qui se penche sur les cas d'inconduite dans les forces armées)¹. Lorsqu'une personne ou un groupe de personnes viole des normes sociales générales néerlandaises, la nouvelle est diffusée dans l'ensemble des médias. Dans le but de conserver une image organisationnelle positive, on formule les politiques de façon à prévenir les violations de l'éthique. De plus, en ce qui a trait à l'éducation, à l'instruction et au soutien psychologique, on accorde une grande attention à l'éthique. Les troupes sont formées dans le but d'en faire des « soldats réfléchis », afin qu'ils soient en mesure d'évaluer tous les aspects des situations touchant l'éthique et d'agir adéquatement en fonction de la situation. Le professionnalisme moral peut aussi présenter l'avantage de favoriser la prévention des problèmes psychologiques causés, par exemple, par les dilemmes moraux auxquels font face les militaires durant les déploiements².

Lorsqu'on discute de l'éthique avec des militaires, ceux-ci se demandent souvent s'il s'agit d'un domaine qui vaut la peine d'être étudié dans le contexte militaire. Certains croient que l'éthique est un domaine intéressant pour les personnes qui ne participent pas aux opérations ou qui ne sont pas actives en campagne. Ils voient l'éthique comme un mal nécessaire, un concept pour le moraliste de salon, mais ils la jugent tout à fait inutile dans le cadre des tâches quotidiennes des déploiements. D'ailleurs, on doit aussi tenir compte des doutes sur l'existence de l'éthique militaire. Après tout, la violence, que l'organisation militaire utilise comme outil, et l'éthique ne sont-elles pas incompatibles? Néanmoins, le professionnalisme moral et, par conséquent, l'éthique font partie de la mentalité des militaires professionnels qui doivent prendre des décisions lorsque la frontière entre le bien et le mal est floue.

De plus, comme il est généralement reconnu de nos jours, afin de gagner les conflits contemporains, les militaires devraient concentrer leurs efforts sur la position moraliste plutôt que sur la position dominante sur le plan géographique³ et, à cette fin, les questions éthiques peuvent tout changer.

Dans le présent chapitre, il est question du professionnalisme moral dans les Forces armées néerlandaises. Notre objectif consiste à démontrer comment le professionnalisme moral devrait être une vertu organisationnelle et, par conséquent, que la compétence morale devrait être une compétence militaire essentielle appuyée par le système organisationnel (c.-à-d. la structure organisationnelle, ses objectifs et les employés) afin d'être fonctionnel et utile.

Dans la première section du chapitre, on définit le professionnalisme moral tel que présenté par Verweij⁴. On y décrit aussi les mesures mises en place par les Forces armées néerlandaises pour accéder au professionnalisme moral. Dans la deuxième section, on présente une discussion théorique sur le sujet et on traite du lien entre l'organisation et l'individu en ce qui a trait au professionnalisme moral. On fait ensuite état de discussions et de conclusions.

L'AMÉLIORATION DU PROFESSIONNALISME MORAL DANS LES ACTIVITÉS MILITAIRES INDIVIDUELLES

L'exemple fourni dans l'introduction du présent chapitre décrit une situation qui pourrait laisser croire à priori que le professionnalisme moral n'est pas en jeu. Toutefois, qu'est-ce que le professionnalisme moral? Dans ce chapitre, le professionnalisme moral est défini selon la théorie de Verweij⁵ et les concepts de *compétence morale* présentés par Karssing⁶ :

1. la capacité d'une personne à être consciente des aspects moraux d'une situation;

2. la capacité de reconnaître ses propres normes morales et, dans une situation donnée, les valeurs, les règles et les intérêts sous-jacents;
3. un professionnel doté d'un sens moral est capable d'évaluer les différentes options et leurs conséquences;
4. un professionnel doté d'un sens moral est capable de rendre un jugement conforme à ses valeurs morales et d'agir conformément à son jugement moral;
5. la capacité de communiquer et d'expliquer la dimension morale aux autres et la capacité et la volonté d'assumer la responsabilité de ses propres gestes et décisions en communiquant au sujet de ses choix⁷.

Par conséquent, le professionnalisme moral demande qu'un individu soit en mesure de reconnaître les dimensions morales d'une situation et de composer avec ceux-ci. Lorsqu'une personne n'est pas capable de reconnaître les dimensions morales d'une situation⁸, l'aveuglement moral s'installe et peut empêcher la personne de prendre des décisions morales⁹. Le bon professionnel se distingue du professionnel commun en tenant toujours compte des valeurs, des normes et des intérêts en vigueur¹⁰.

Pour devenir un professionnel dans les Forces armées néerlandaises, une personne doit prendre part à un programme d'éducation. Ce programme est adapté au niveau d'aptitude et correspond au développement personnel de l'individu et aux responsabilités liées à son grade. Autrement dit, en ce qui a trait à l'éthique, tout le personnel militaire participe à des programmes de formation en éthique; toutefois, l'importance accordée à cette formation varie selon le grade. Compte tenu des responsabilités et de la complexité des rôles de commandants et d'officiers d'état-major dans les hautes sphères de l'organisation, les hauts gradés reçoivent une grande formation sur l'éthique militaire. L'objectif de cette formation consiste à développer la compétence morale des militaires afin qu'ils puissent agir

conformément à la complexité et à la responsabilité associées à leur niveau de contrôle et, conséquemment, à l'impact de leurs décisions. Toutefois, comme il est allégué dans ce chapitre, les gestes des militaires exercent aussi une (grande) influence. Elle peut prendre la forme d'effets sur le plan personnel, mais aussi sur le plan stratégique. Autrement dit, des gestes effectués au niveau individuel peuvent avoir des répercussions au niveau stratégique¹¹.

Les programmes de formation éthique destinés aux sous-officiers couvrent la prise de décisions éthiques (ce qu'on appelle le modèle de sensibilisation à l'éthique). Dans ce cas-ci, la matière porte sur les comportements interdits dans les forces armées (p. ex. : l'abus d'alcool, la consommation de drogues, la contrebande, la torture) et sur la façon de mettre en place des normes appropriées pour les soldats. Les officiers suivent aussi des cours sur l'éthique militaire à diverses étapes de leur parcours professionnel (p. ex. : pendant le cours avancé de commandement et d'état-major, l'éthique militaire est intégrée à des exercices et des simulations, ainsi qu'à l'instruction qui couvre aussi les dilemmes moraux, les différentes approches [théoriques] de l'éthique et les avantages et les inconvénients du pouvoir).

Lorsque les membres des Forces armées néerlandaises se préparent à un déploiement, ils participent à des programmes de formation sur les dilemmes moraux intégrés à plusieurs séances de formation et exercices. Cette formation poussée comprend la prévision des aspects moraux des opérations militaires et la créativité dans la résolution d'enjeux moraux. Au cours de ces séances, les militaires sont confrontés à des dilemmes moraux semblables à ceux auxquels ils devront probablement faire face dans la zone de la mission (p. ex. : la fouille à nu de femmes par des soldats de sexe masculin dans une culture où le contact entre les hommes et les femmes est considéré inacceptable lorsque, pour des raisons de sécurité, il faut faire des fouilles approfondies pour détecter des armes, des explosifs, etc.). Les dilemmes moraux sont courants dans toutes les couches de l'organisation, peu importe les grades, et représentent une partie du quotidien de tout soldat. Même si la façon dont on traite les dilemmes moraux peut influencer considérablement l'issue d'une mission, il existe

toujours une certaine tension entre la nécessité d'accorder une attention à l'activité morale et la nécessité de se préparer aux activités classiques « véritables » du soldat (c.-à-d. les compétences de base en maniement des armes et les drills).

Karssing a décrit deux stratégies de gestion différentes utilisées dans les organisations en vue d'influencer le comportement moral des employés. La première stratégie repose sur le comportement normatif (c.-à-d., les règles). Dans cette optique, on choisit une stratégie qui encourage la personne à se comporter de façon moralement responsable, car elle souhaite se conformer aux normes (juridiques) dictées par l'organisation. Afin d'encourager le comportement qui est, à première vue, approprié sur le plan moral (ou du moins justifié en droit), l'organisation de la défense des Pays-Bas a établi un code de conduite visant à encadrer les activités individuelles pour qu'elles soient conformes au point de vue de l'organisation sur la façon dont une personne devrait se comporter (voir la figure 1). Un code de conduite, toutefois, n'améliore pas le professionnalisme moral en soi¹², comme il a été mentionné : « Un code n'est rien, c'est la codification qui fait toute la différence¹³. » On pourrait penser que l'amélioration du professionnalisme moral justifie le code lorsque quelques « écarts » sont commis. Néanmoins, il est plus probable que les personnes adoptent un comportement adéquat parce qu'elles souhaitent éviter les conséquences juridiques liées à un mauvais comportement, tel qu'il est prescrit dans le code de conduite. Autrement dit, une personne ne souhaite pas intrinsèquement faire le bien, mais veut plutôt éviter d'être punie et, par conséquent, agit conformément au code de conduite et aux autres normes sociales et juridiques¹⁴.

1. Je suis membre d'une organisation professionnelle.

Je tiendrai à jour mes connaissances et mes compétences, incluant mes aptitudes sociales. Ainsi, je peux être efficace, même dans des conditions difficiles.

2. Je suis membre d'une équipe ayant une mission commune.

Je collabore avec mes collègues et je suis responsable d'eux comme de l'équipe. Je parle aux autres de leur comportement et j'accepte que les autres me parlent de mon comportement.

3. Je suis conscient de mes responsabilités.

Je ne nuis pas aux intérêts des forces armées et je donne le bon exemple, à la fois par mon attitude, mon apparence et mon comportement. J'assumerai mes responsabilités en fonction des moyens qui me sont donnés et je le ferai de façon attentive et juste.

4. Je suis intègre et je traite tout le monde avec respect.

Je n'accepte pas les comportements indésirables comme la discrimination, le harcèlement (sexuel) et l'intimidation, envers moi ou envers les autres. Je respecterai les règles et les lois qui s'appliquent à moi et je n'abuserai pas de mon pouvoir ou de mon statut.

5. Je veille à conserver un milieu de travail sécuritaire.

Je me sens responsable de la sécurité des autres et de la mienne. Cela touche toutes les formes de sécurité, comme la sécurité opérationnelle, la sécurité de l'information et la sécurité du milieu de travail. Je ne consommerai pas de drogue. L'alcool ne devra jamais avoir une incidence sur mon comportement.

FIGURE 1 : Code de conduite des Forces armées néerlandaises, tel qu'énoncé par le commandant des forces armées en 2007.

La seconde stratégie de gestion décrite par Karssing¹⁵ vise à encourager les personnes à faire des efforts pour poser un jugement moral sur leur propre comportement et leurs prises de décisions morales. On peut dire que les personnes sont encouragées à devenir des agents moralement compétents. Dans cette optique relative aux activités morales, toutes les personnes sont responsables de leur propre comportement. Un code de conduite n'est pas approprié dans ce cas, car il empêche les personnes de réfléchir. Une idée claire des valeurs organisationnelles, de l'éducation, du mentorat et des discussions est toutefois très utile et précieuse parce que les facteurs individuels sont nécessaires pour qu'une personne devienne moralement compétente. Comme la première stratégie, cette stratégie stimulante est aussi mise en pratique dans les Forces armées royales néerlandaises. Le développement du professionnalisme moral dans les forces armées peut être perçu comme une tentative de l'organisation de défense visant à mettre au point cette stratégie de gestion.

LE DÉVELOPPEMENT MORAL DANS LE PROFESSIONNALISME MORAL

Le professionnalisme moral est, d'un côté, le résultat de normes claires établies dans un code de conduite et de la capacité de reconnaître ces normes dans le cadre de situations réelles. D'un autre côté, le professionnalisme moral est le résultat du développement moral. Autrement dit, les militaires sont non seulement en mesure de distinguer le bien du mal, ils sont aussi capables de prendre des décisions lors de situations équivoques et de les justifier. Par conséquent, le développement moral constitue une part importante du professionnalisme moral. Dans cette section, il est question des principaux points de vue théoriques utilisés pour améliorer le développement moral.

Comme il a été mentionné, les Forces armées néerlandaises ont recours à un *modèle de sensibilisation à l'éthique* (voir la figure 2) pour améliorer le professionnalisme moral. Ce modèle de sensibilisation à l'éthique (ainsi que l'ensemble du point de vue et de la politique des Forces armées néerlandaises sur l'éthique) suppose que la

moralité influe sur le jugement et la prise de décisions. Il suppose aussi qu'il est possible d'intégrer l'éthique au processus décisionnel et d'entraîner les militaires à agir en conséquence. Après tout, les processus (cognitifs) du raisonnement, croit-on, précèdent la prise de décisions et les gestes posés conformément aux décisions prises.

Le modèle de sensibilisation à l'éthique soulève les questions

suivantes :

1. Quels sont les faits et quelles sont les parties en cause?
2. Quelles sont les solutions et leurs conséquences possibles?
3. Ma solution est-elle légale?
4. A-t-on tenu compte de tous les intérêts?
5. La solution est-elle acceptable?

FIGURE 2 : Modèle de sensibilisation à l'éthique.

Dans plusieurs domaines de la science (p. ex. : la psychologie sociale ou la philosophie), on étudie la moralité de l'humanité. Rest, par exemple, décrit la moralité d'un point de vue socio-psychologique, abordant le développement (moral), le jugement moral, la prise de décisions morales et le comportement¹⁶. Son modèle à quatre composantes décrit les processus psychologiques qu'une personne réalise avant de « se comporter moralement ». Les quatre processus psychologiques du modèle de Rest se résument ainsi :

1. La personne est capable d'interpréter une situation particulière en ce qui a trait aux interventions possibles et à leurs conséquences, pour elle-même et pour les autres.
2. La personne est capable de rendre un jugement sur l'équité (ou la justesse morale) d'un plan d'action.

3. La personne doit avoir l'intention de faire ce qui est juste moralement en faisant passer les valeurs morales avant les autres valeurs personnelles.
4. La personne doit persévérer dans son intention d'agir de façon juste, autrement dit, d'agir de façon moralement responsable.

Comme le modèle de sensibilisation à l'éthique utilisé dans les forces armées, le modèle de Rest ainsi que le point de vue de Verweij sur le professionnalisme moral rejettent le concept voulant que le comportement moral soit « le résultat d'un seul processus unitaire »¹⁷. Autrement dit, selon ce point de vue, une personne peut démontrer avec succès les éléments d'un processus particulier, mais, parallèlement, démontrer de façon inadéquate d'autres processus. Dans un tel cas, le professionnalisme moral, ou le développement moral complet, peut être constaté.

Contrairement à Rest, Kohlberg, un psychologue de renom, a proposé une théorie selon laquelle une personne passe par différents niveaux, qui consistent en six étapes de développement moral¹⁸. Selon Kohlberg, la prise de décisions dépend du développement (moral) d'une personne (voir la figure 3). Il s'agit d'un point de vue sur la prise de décisions morales complètement différent de celui de Verweij ou de Rest (c.-à-d., dans la mesure où c'est l'utilisation spécifique de processus psychologiques par une personne lors d'une situation éthique qui est importante, et non son degré de développement). Après tout, le développement d'une personne pourrait être très avancé selon les étapes de Kohlberg, sans qu'elle démontre pour autant un professionnalisme moral parce qu'un processus spécifique n'a pas été exécuté en entier ou parce qu'une composante spécifique a été oubliée.

Les étapes du développement moral selon Kohlberg

Au premier niveau du modèle à 6 étapes de Kohlberg (le niveau préconditionnel, étapes 1 et 2) sur le développement moral, la personne adopte un point de vue égoïste et s'efforce de faire le bien afin d'éviter d'être punie ou de se nuire. Dans le deuxième niveau (le niveau conventionnel, étapes 3 et 4), les normes sociales deviennent importantes. L'image projetée aux pairs et à d'autres personnes importantes constitue la principale raison pour agir d'une manière spécifique. À ce niveau, une personne peut se conformer à des normes de groupe et à des règles systémiques qui sont mises en place dans l'intérêt du groupe. Chaque membre du groupe accepte les règles, sans considération ni vérification. Selon Kohlberg, au niveau de transition (entre le niveau 2 et le niveau 3), les décisions sont subjectives, car elles sont prises en s'appuyant sur des préférences personnelles et des émotions. Le troisième et dernier niveau de développement moral (le niveau post-conventionnel et des principes, étapes 5 et 6) représente les niveaux au cours desquels la personne intériorise les règles et les normes et comprend que les décisions doivent être prises conformément à des principes valables universellement¹⁹.

FIGURE 3 : Les étapes du développement moral selon Kohlberg.

Comme le professionnalisme moral dans l'organisation est appuyé par la présence de la compétence morale de chaque personne au sein de cette organisation, il est important de clarifier d'abord, de notre point de vue, ce qu'est la compétence morale. C'est Karssing qui a introduit le concept de compétence morale²⁰. Son point de vue sur la compétence morale a été traduit afin d'être utilisé dans les Forces armées néerlandaises et est défini comme suit : la capacité et la volonté d'exécuter des tâches adéquatement et avec attention en tenant compte des intérêts après avoir étudié les faits pertinents (voir la figure 4). Par conséquent, la compétence morale ne s'obtient pas seulement en accumulant suffisamment de connaissances, mais requiert aussi l'adoption de la bonne attitude et la capacité de mettre en pratique ces connaissances. La compétence morale ne s'arrête pas au point où une personne sait ce qu'est la meilleure chose à faire, mais s'étend aussi à la mesure où cette personne est disposée à agir conformément à ces connaissances et est capable de le faire²¹. Au sein des Forces armées néerlandaises, les instructeurs militaires en éthique (surtout des

instructeurs principaux, des sergents-majors et des capitaines possédant des années d'expérience dans le champ opérationnel) ont la possibilité de suivre un programme de « formation avancée des formateurs en éthique militaire » (*verdieping-scursus militaire ethiek*). Ce programme vise surtout à mettre de l'avant la compétence morale des participants et est fondé sur les mêmes éléments qu'a mentionnés Verweij.

Compétence morale :

Les connaissances, les habiletés et l'attitude liées à :

- a) la préparation planifiée relative aux enjeux et aux dilemmes moraux (c.-à-d., en anticipant les enjeux et les dilemmes qui sont susceptibles de se manifester au cours des missions à venir);
- b) la capacité de reconnaître un enjeu moral lorsqu'il survient (sensibilisation), qui dépend de la perception et de la compassion à l'endroit des autres personnes (empathie);
- c) la capacité d'agir de façon professionnelle et adéquate lors de situations morales problématiques (jugement), des habiletés qui demandent non seulement de composer avec des émotions (c.-à-d, un sens de la justice bafoué), mais aussi de superviser des aspects et des arguments divergents de l'éthique, qui peuvent parfois être contradictoires;
- d) la capacité de faire des choix ingénieux et responsables dont on assume la responsabilité (choix);
- e) la capacité d'expliquer les choix qui ont été faits de façon à ce que toutes les personnes touchées, incluant les personnes qui auraient pu prendre une décision différente, comprennent que les décisions, dans leur contexte, ont été prises de façon légitime et intègre (communication et responsabilité).

FIGURE 4 : Compétence morale.

Dans toute organisation, un employé ne peut agir de façon moralement responsable dans de telles situations que si l'organisation donne à cet employé la possibilité de le faire²². Autrement dit, une organisation doit tenir compte de l'intention et de la portée des tâches qu'elle souhaite que l'employé effectue et des moyens dont dispose cet employé pour réaliser ces tâches. Généralement, les employés souhaitent bien faire leur travail²³. Les objectifs établis dans le cadre des opérations militaires constituent une justification importante pour mettre l'accent sur la nécessité de la compétence morale dans les Forces armées néerlandaises. Après tout, l'état final d'une mission est

établi au niveau politique et, conséquemment, toutes les interventions militaires doivent contribuer à cet objectif. À ce titre, l'état final doit être conforme aux lois internationales et humanitaires et les mesures prises pour atteindre ces objectifs doivent tenir compte de ces lois. Les militaires qui prennent part à des missions, qu'il s'agisse des commandants au niveau stratégique ou des planificateurs tactiques, doivent connaître, comprendre et mettre en application les normes morales propres à leur profession et à la mission. Ils devraient même, dans un monde idéal, être capables d'analyser et de synthétiser et, finalement, d'évaluer et de créer leurs propres normes morales pour la mission à accomplir et de s'y conformer.

Toutefois, lorsqu'on se penche sur les tâches qu'une personne doit exécuter dans les forces armées, c'est l'ambiguïté qui semble régner. Après tout, il est probable que des écarts surgissent entre le code de conduite, les procédures et les commandements et les ordres réels. Les procédures et les codes peuvent se contredire et, même à l'intérieur du code de conduite, certaines « valeurs » peuvent se contredire. Par exemple, lorsqu'on doit réaliser des objectifs à court terme dans un délai serré, il est très probable que ces objectifs empiètent sur l'état final réel à atteindre ou entrent en conflit avec ce dernier. Donc, lorsqu'un militaire doit se conformer aux règles de ce code (ou un autre ensemble de principes comme les règles d'engagement ou la Convention de Genève), comment peut-il faire ce qui est « bien » lorsque, même en mettant en application le code, il n'est pas possible de trouver une solution simple? Pire encore, lorsqu'il se trouve dans une situation où un dilemme moral est causé par un conflit entre deux valeurs (ou plus), selon ce même code?

Pendant les déploiements, la personne (ainsi que le système formé par l'organisation et la zone de mission) doit faire face à son propre stade de développement de la compétence morale. La moralité et la vie sont en jeu lorsqu'elles sont confrontées à la complexité dynamique des tâches liées au déploiement. De plus, étant donné la méthode de travail actuelle de l'organisation dans le cadre des activités opérationnelles, la responsabilité des gestes d'une personne ne peut plus être transférée désormais. Après tout, un des éléments clés de ce qu'on appelle

l'*Auftragstaktik* (c.-à-d., la notion d'un commandement décentralisé telle qu'elle était nommée à l'origine dans les forces allemandes) consiste à décentraliser le processus décisionnel; autrement dit, même les personnes situées aux échelons les plus bas de la chaîne de commandement peuvent déterminer, dans une certaine mesure, la façon dont les activités se dérouleront. Par conséquent, « *Befehl* » n'est plus « *Befehl* » (un ordre n'est plus simplement un ordre). À tous les échelons de la chaîne de commandement, les individus doivent composer avec le fait qu'il leur incombe d'évaluer la situation, de prendre des décisions et d'agir en conséquence²⁴. Ainsi, la compétence morale de n'importe quel militaire peut influencer sur les décisions prises et les activités réalisées. Cette situation peut toutefois être très difficile à vivre, parfois même tragique. D'un côté, on demande aux soldats d'être des professionnels moraux qui respectent des normes morales élevées²⁵ et qui réduisent l'utilisation de la force au strict minimum. De l'autre côté, les situations auxquelles il faut faire face dans les missions de nos jours sont tellement complexes qu'il peut sembler impossible d'être vraiment un professionnel moral. Les caractéristiques de la guerre asymétrique et des conflits asymétriques, cependant, exigent l'intervention de professionnels souples et dotés d'un solide sens moral²⁶.

Au sein de l'organisation militaire, on remarque trois souches différentes de normes : 1) les normes fondées sur les relations et la coopération entre civils et militaires (p. ex. : la Convention de Genève et le droit humanitaire); 2) les normes fondées sur des critères organisationnels (p. ex. : les règles d'engagement); 3) les normes fondées sur les valeurs personnelles des militaires²⁷. Comme il a été mentionné, ces différentes normes peuvent entraîner des dilemmes moraux difficiles à résoudre. Parfois, les militaires font face à des situations qui ont des répercussions majeures sur leur conscience (p. ex. : des situations où ils font face à des enfants soldats). On peut distinguer trois formes de relation entre la conscience d'une personne et les normes institutionnelles²⁸. Dans la première forme, on trouve l'absolutisme. Autrement dit, la conscience de la personne constitue une composante de l'éthique professionnelle et, par conséquent, le militaire peut avoir recours à ses valeurs personnelles au moment d'exécuter des tâches, mais il doit toujours se conformer à l'organisation, même

lorsque ses valeurs personnelles entrent en conflit avec les besoins de l'organisation. La deuxième forme est circonstancielle. Dans cette situation, la personne constitue une composante de l'éthique professionnelle et peut donc utiliser ses valeurs personnelles au moment d'exécuter des tâches. Dans la forme circonstancielle, toutefois, la personne doit quand même se conformer à certains aspects de l'organisation. La troisième forme est celle qui accorde le plus de liberté à la personne; elle est souvent appelée « individualisme ». Dans une telle perspective, l'élément de base de l'éthique professionnelle est l'interdépendance des valeurs personnelles au sein de l'organisation. Selon ce point de vue, l'institution figure au deuxième rang; autrement, avance-t-on, les tâches et l'organisation elle-même sont contradictoires par rapport à la société.

La situation complexe dans laquelle les militaires évoluent comprend aussi le paradoxe créé par les objectifs et les moyens de l'organisation. Après tout, les forces armées tentent de mettre en place un climat de liberté sécuritaire, mais elles atteignent cet état final (principalement) en ayant recours à une violence permise par la loi²⁹.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cette section, on avance des arguments à partir des facteurs mentionnés plus haut afin de déterminer les avantages et les inconvénients du professionnalisme moral au sein des Forces armées royales néerlandaises. De plus, on tire une dernière conclusion sur la façon dont le professionnalisme moral en tant que vertu organisationnelle, un aspect important de la compétence morale, est et doit être intégré aux opérations militaires actuelles et à la gestion militaire (c.-à-d. la politique).

Dans le cadre de la discussion, on présente différents points de vue pour déterminer si le professionnalisme moral devrait devenir une vertu organisationnelle au sein des forces armées. D'un côté, certains croient que l'éthique et, par conséquent, le professionnalisme moral représentent un élément indéniable de la profession militaire. On justifie d'abord ce point de vue en avançant que, dans les opérations

militaires actuelles (à la fois durant les déploiements à l'étranger et lors d'opérations de gestion de la paix aux Pays-Bas), une personne ne peut être un bon professionnel militaire que si elle travaille conformément aux codes militaires et en gardant à l'esprit l'état final visé. Autrement dit, les facteurs (moraux) sont toujours pris en considération et les jugements sont toujours posés en vue d'atteindre l'état final. Même si la paix constitue l'état final définitif des missions actuelles (de l'ONU/OTAN), on pourrait avancer que la paix ne devrait jamais être imposée par l'usage de la violence (non nécessaire). On pourrait même affirmer, comme Scales³⁰, que les guerres contemporaines peuvent être perçues comme des combats psycho-culturels au cours desquels la perte de la position moraliste en raison de gestes moralement inadmissibles nuira à l'atteinte de l'état final souhaité. Conséquemment, grâce à la mise en place du professionnalisme moral, tous les militaires devraient devenir de meilleurs soldats réfléchis, ce qui devrait, espérons, aider à réduire ou à prévenir les cas d'inconduite morale (p. ex. : les cas d'inconduite à bord de la frégate *Tjerk Hiddes* de la marine néerlandaise ou le traitement des détenus dans la prison d'Abou Ghraib). Autre aspect important, le nombre de cas (d'inconduite) causés par l'ambiguïté et la complexité des situations pourrait être réduit.

On présente ensuite l'argument du raisonnement moral et de la prise de décision morale. Après tout, ce n'est que lorsqu'on démontre un professionnalisme moral que le personnel agit de façon moralement responsable, après avoir réfléchi aux facteurs et aux jugements moraux qui ont mené à la prise de décisions morales. Comme la société (démocratique) souhaite que ses militaires se comportent de façon moralement responsable et que les forces armées constituent un instrument de cette société, le professionnalisme moral est nécessaire à la crédibilité et à la légitimité des opérations militaires et de l'institution militaire dans son ensemble. Autrement, l'opinion favorable et le soutien des civils, qui sont absolument nécessaires pour les opérations, seront perdus. De plus, les forces armées sont au service de la société, ce qui signifie qu'elles devraient refléter les valeurs, les normes et les règles de la société. Conséquemment, il incombe aux organisations, par le truchement de leurs

commandants, de s'assurer que les militaires qui rentrent au bercail ont des récits qui peuvent être rendus publics. L'organisation devrait donc toujours communiquer de façon efficace sur les enjeux moraux lors d'un dialogue, qu'il s'agisse d'un dialogue au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci.

Troisièmement, on avance l'argument touchant les déploiements. Les soldats réfléchis sont nécessaires pour réussir et mener à terme les missions. Durant les missions actuelles, les militaires ont de plus en plus recours à la prise de décisions décentralisée, autrement dit, *Befehl* n'est plus *Befehl*. Même aux échelons les plus bas de l'organisation, les personnes composent avec le fait qu'elles doivent évaluer la situation, prendre des décisions et agir en conséquence. Ainsi, les gestes que pose un seul soldat ou caporal ou la décision prise par un groupe ou un commandant de peloton peuvent influencer sur l'issue d'une mission. La décentralisation du commandement, aussi appelée *Auftragstaktik*, accroît la rapidité et la précision du processus décisionnel³¹. La rapidité, parce que les commandants peuvent agir dans l'immédiat sans chercher l'approbation des supérieurs, et la précision, car les commandants peuvent agir en fonction de renseignements locaux auxquels les supérieurs n'ont pas accès³². Donc, lorsqu'il faut prendre des décisions, les personnes affectées aux échelons inférieurs de l'organisation devraient, étant donné les conséquences de leurs gestes individuels, être conscientes des répercussions morales et de l'état final souhaité pour la mission. Par conséquent, ces personnes devraient faire preuve d'un grand professionnalisme moral, autrement, elles pourraient ne pas être en mesure de reconnaître tous les aspects moraux d'une situation donnée et ainsi ne pas prendre une décision « juste » et ne pas agir de façon moralement responsable. Puisqu'on ne peut supposer que toutes les personnes sont dotées d'une compétence morale suffisante, l'organisation doit encourager et soutenir ses militaires afin qu'ils développent cette compétence. Autrement, ils pourraient prendre de mauvaises décisions et mal se comporter sur le plan moral, empêchant ainsi l'organisation de réaliser l'état final voulu.

Cependant, il convient de distinguer le professionnalisme moral en tant que vertu organisationnelle. D'autres personnes critiquent l'usage et l'aspect pratique du professionnalisme moral dans l'organisation militaire. D'abord, il semble que l'organisation ne souhaite pas que le personnel agisse vraiment en fonction du professionnalisme moral (autrement dit, ils tiennent toujours compte de leurs valeurs personnelles lorsqu'ils réfléchissent et agissent). Il semble que l'organisation souhaite simplement que ses employés adoptent des idéaux spécifiques (valeurs) et qu'ils agissent conformément à des comportements précis. Cet argument peut sembler bon au premier coup d'œil. Après tout, tout le monde n'adhère pas à des normes morales élevées. Pourquoi alors ne pas imposer à tous les militaires un ensemble de règles et de principes pour les guider? Nous croyons que la moralité doit être partie intégrante de la profession des armes. En se contentant d'imposer un ensemble de règles et de codes, on risque d'entraîner des problèmes supplémentaires et la prise de mauvaises décisions, puisque des personnes peuvent ne pas être réellement motivées à agir de façon responsable. Par conséquent, afin de s'assurer que toutes les activités sont justifiées et moralement responsables, l'organisation doit former tous les militaires relativement à la compétence morale. Une telle mesure peut nécessiter un changement dans la culture organisationnelle afin qu'on fasse preuve de professionnalisme moral. Par exemple, les militaires sont formés pour être fidèles à l'organisation et à leurs collègues (et, par conséquent, à l'ensemble des règles, codes et principes) et non à la profession militaire en particulier (et donc à leurs propres considérations morales en lien avec leurs tâches, leurs normes morales et leur profession)³³.

Lorsque l'éducation et la formation visent à développer la compétence morale (au lieu de convaincre les militaires d'utiliser un ensemble particulier de valeurs et de règles au moment de prendre des décisions), la personne formée devrait devenir plus compétente en ce qui a trait à la prise de décisions. Le recours au cadre de professionnalisme moral deviendra intuitif et automatique, entraînant possiblement des effets positifs sur la prise de décisions intuitive dans des délais serrés. C'est sans doute ce dont on a le plus besoin dans les environnements de déploiement très

exigeants, où il n'est pas possible de prendre le temps d'étudier en détail et consciemment tous les aspects de la situation morale. Il faut tenir compte de la moralité dans le cadre de la prise de décision intuitive au lieu de simplement la considérer comme la première réaction d'une personne lors d'une situation difficile. De plus, l'éducation et la formation en éthique sont importantes afin d'améliorer non seulement la prise de décisions, mais aussi le dernier aspect de la compétence morale, c'est-à-dire la capacité de communiquer au sujet de ses propres gestes et de rendre compte des résultats de ses propres interventions militaires. Manifestement, des actes inadmissibles sont encore posés. Les professionnels militaires doivent être en mesure de parler de leurs actes et d'en assumer la responsabilité. Par conséquent, l'éducation et la formation revêtent une importance capitale dans l'amélioration du professionnalisme moral au sein de l'organisation militaire dans son ensemble.

Le second argument selon lequel le professionnalisme moral ne devrait pas être considéré comme une vertu organisationnelle concerne l'éthique du travail de l'organisation militaire. Comme l'organisation se concentre toujours sur l'efficacité militaire au lieu de l'efficacité personnelle, le professionnalisme moral dont font preuve les militaires n'est pas favorisé par l'organisation dans le cadre de l'éthique de travail actuelle des Forces armées néerlandaises. Parmi les exemples mentionnés en classe par des militaires hauts gradés, on cherche souvent à faciliter la prise de « bonnes » décisions en ce qui a trait à l'efficacité militaire. Par exemple, des décisions moralement responsables prises dans un délai serré sont annulées par des commandants aux grades plus élevés. En voici un exemple, décrit lors d'un des cours :

Une compagnie a préparé une opération de bouclage et fouille en collaboration avec une unité nationale afin de trouver une cache d'armes potentielle. L'opération a été préparée avec soin, en tenant compte de lignes directrices morales visant à prévenir les répercussions, notamment pour ne pas causer de tort à la population du village et ne pas entraîner de dommages collatéraux. À mi-chemin

de l'opération, il devient évident que les fouilles prendront plus de temps que prévu et qu'il ne sera donc pas possible de fouiller tout le village. Comme il y a de bonnes raisons de croire à la présence d'armes, le retrait des troupes avant la fin des fouilles (l'opération ne pouvant continuer durant la nuit) entraînera fort probablement le déplacement des armes par les belligérants. Le commandant du centre des opérations ordonne donc le bombardement des dernières maisons du village afin d'empêcher la contrebande des armes, rejetant ainsi les choix moraux faits auparavant.

La façon dont le déroulement de cette opération a été modifié sous prétexte d'efficacité militaire signifie que les principes guidant les choix et les jugements ont été changés. C'est pourquoi, dans de tels cas, la personne qui prend les décisions doit pouvoir rendre compte de ses décisions et en discuter. Dans de telles situations, il peut sembler inefficace d'adopter une approche individuelle ou personnelle pour réaliser les objectifs de la mission, puisqu'il semble que les motifs militaires prévalent. Toutefois, il convient de parfaire cette allégation. On peut aussi avancer que, en raison de l'amélioration de l'efficacité personnelle par la stimulation du professionnalisme moral, l'efficacité militaire sera accrue. À première vue, il peut sembler impossible d'atteindre l'état final souhaité lorsque tous les militaires se fondent sur leurs valeurs personnelles dans l'exercice de leurs fonctions. La question en cause ici est la suivante : comment une personne peut-elle entreprendre un plan d'action en vue de réaliser les objectifs de la mission qui sont fondés sur un jugement tout à fait militaire? Néanmoins, comme il a été mentionné auparavant, lorsqu'on fait preuve de professionnalisme moral, on tient compte des valeurs personnelles en lien avec la profession militaire. Autrement dit, les facteurs moraux sont considérés compte tenu de l'efficacité militaire et des objectifs de la mission. Par conséquent, le fait de tenir compte de valeurs personnelles apporte simplement davantage de nuance et de jugement à la situation. Il pourrait même être avantageux parfois de ne pas atteindre un objectif de mission lorsqu'il ne peut être réalisé que d'une manière moralement irresponsable. Est-ce que le chaos, les dommages collatéraux, les pertes

civiles et une population locale en colère cadrent bien avec la réalisation d'un objectif de mission? L'atteinte partielle d'un objectif peut aussi nuire considérablement à la réalisation de l'état final. Par conséquent, la nuance et, ainsi, un aperçu des valeurs personnelles en lien avec la profession militaire sont nécessaires au processus décisionnel militaire. De plus, afin d'améliorer le jugement moral militaire professionnel, il faut être capable de rendre compte et de discuter des décisions dans l'ensemble des niveaux hiérarchiques.

Lorsque le professionnalisme moral fait défaut, on peut avancer qu'aucun militaire n'agit de façon professionnelle. L'opposition potentielle entre la réalité politique et la réalité opérationnelle quant à la perception de l'éthique militaire nous semble bizarre. Les militaires de tous les niveaux hiérarchiques doivent composer avec la discordance entre les facteurs éthiques sur le plan politique et leur adaptation difficile dans le contexte trouble des opérations militaires. D'importantes leçons tirées d'opérations militaires au cours des dernières décennies nous ont appris que l'éthique ne peut être supprimée du champ opérationnel. Il serait utopique de croire que les militaires ne seront pas confrontés à des situations difficiles sur le plan moral durant les opérations militaires. C'est pourquoi, comme les dilemmes moraux sont continuellement présents dans les opérations militaires, le professionnalisme moral devrait être considéré comme une vertu organisationnelle.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ En raison d'écarts de conduite dans les Forces armées néerlandaises, tel que le cas de harcèlement sexuel sur la frégate de la Marine *Tjerk Hiddes*, ce comité a été mis sur pied en 2006 afin d'enquêter sur les écarts de conduite dans les Forces armées néerlandaises.

² Marten Meijer, « Morele vraagstukken en de geestelijke gezondheid van uitgezonden militairen », *NGMT*, vol. 62, 2009, p. 169-172.

³ Robert Scales, « Clausewitz and World War IV », *Military Psychology*, 21/S1, 2009, p. 23-35.

⁴ Desiree Verweij, *Geweten onder Schot*, Amsterdam, Uitgeverij Boom, 2010, et Desiree Verweij, « Het belang van Militaire Ehtiek voor de Krijgsmacht », *Carré*, vol. 28, 2005, p. 28-30.

⁵ Desiree Verweij, « Morele Professionaliteit in de Militaire Parktijk », sous la direction de Jos Kole et Doret de Ruyter, éd., *Werkzame Idealen - Ethische Reflecties op Professionaliteit*, Assen, Koninklijke van Gorcum, 2007, p. 126-138, et Verweij, 2005.

⁶ Edgar Karssing, *Morele Competenties in Organisaties*, Assen, Van Gorcum et Comp BV, 2000.

⁷ Peter Olstoorn, Marten Meijer et Desiree Verweij, « Managing Moral Professionalism in Military Operations » sous la direction de Joseph Soeters, Paul C. van Fenema et Robert Berres, éd., *Managing Military Organizations, Theory and Practice*, New York, Routledge, 2010, p. 138-149.

⁸ Verweij, « Morele Professionaliteit in de Militaire Praktijk ».

⁹ Kim Hofhuis, Desiree Verweij et Joseph Soeters, « Moral Judgment Within the Armed Forces, » *Journal of Military Ethics*, vol. 6, n° 1, 2007, p.19-40.

¹⁰ Jos M.H. Groen et Desiree Verweij, « De Onlosmakelijke Band Tussen Professionaliteit en Ethiek », *Militaire Spectator*, vol. 177, 2008, p. 349-360.

¹¹ Karssing, « Moral Competencies in Organizations ».

¹² Idem.

¹³ Cees Homan, « Integrity in Uniform » sous la direction de Fred A. H. M. van Iersel et Ted Th. A. van Baarda, éd., *Military Ethics: Moral Dilemmas of Military Personnel in Theory and Practice*, Budel, NL, Damon, 2002, p. 253-255.

¹⁴ Karssing, « Moral Competencies in Organizations ».

¹⁵ Idem.

¹⁶ James Rest, *Moral Development, Advances in Research and Theory*, New York, Praeger, 1986.

¹⁷ Idem, p. 4.

¹⁸ Lawrence Kohlberg, *Essays on Moral Development Volume One; The Philosophy of Moral Development, Moral Stages and the Idea of Justice*, San Francisco, Harper and Row, 1981.

¹⁹ Idem.

²⁰ Karssing, « Moral Competencies in Organizations ».

- ²¹ Jolanda Bosh et Eva Wortel, « Versterking van de Morele Competentie: De Verdiepingscursus Militaire Ethiek, » *Militaire Spectator*, vol. 178, 2009, p. 471-486.
- ²² Karssing, « Moral Competencies in Organizations ».
- ²³ Idem.
- ²⁴ *Befehl*, au sens littéral de « ordre » dans la phrase « *Befehl ist Befehl* », fait référence à une obéissance stricte et une exécution des ordres sans possibilité de questionnement ou d'interprétation. Cela s'oppose au professionnalisme moral obligeant le personnel militaire à rendre compte de ses actions et à ne pas s'en référer aux ordres donnés afin de fuir sa responsabilité.
- ²⁵ Olstoorn, Meijer et Verweij, « Managing Moral Professionalism in Military Operations ».
- ²⁶ Rudy Richardson, Desiree Veweij et Donna Winslow, « Moral fitness for Peace Operations », *Journal of Political and Military Sociology*, vol. 32, n° 1, 2004, p. 99-113.
- ²⁷ Sam Sarkesian et Thomas Gannon, « Professionalism: Problems et Challenges », sous la direction de Malham M. Wakin, éd., *War, Morality and the Military Profession*, Boulder, Westview Press, 1979, p. 127-141.
- ²⁸ Idem.
- ²⁹ Verweij, « Morele Professionaliteit in de Militaire Praktijk ».
- ³⁰ Scales, « Clausewitz and World War IV ».
- ³¹ Bruce Newsome, *Made Not Born, Why Some Soldiers Are Better Than Others*, Westport, Prager Security International, 2007.
- ³² Idem, p. 67.
- ³³ Verweij, « Geweten onder Schot ».

CHAPITRE 2

Étude de l'éthique : la psychologie morale et ses promesses quant au raisonnement moral dans les forces armées

Don Parker, aumônier principal de la Défense

*Peter Greener, Ph.D.**

INTRODUCTION

Les forces armées de la Nouvelle-Zélande ont consacré beaucoup d'efforts au cours des quinze dernières années à la mise en place et à l'élaboration d'un éthos et de valeurs appropriés. L'Armée de terre, en particulier, a cherché à renforcer le rôle de tous les niveaux de commandement quant au soutien des valeurs établies « de courage, de camaraderie, d'engagement et d'intégrité »¹. Cette approche a d'ailleurs été reprise par la Marine et la Force aérienne.

Cependant, nous avons remarqué que les bonnes intentions implicites dans l'approche de l'éthos et des valeurs n'ont jamais été pleinement réalisées. En raison d'un manque de coordination d'ensemble, les trois services ont chacun déterminé et diffusé des valeurs différentes et l'enseignement et le renforcement de ces valeurs ont été effectués différemment.

Toutefois, malgré l'absence d'une stratégie d'ensemble visant à propager l'éthos et les valeurs des Forces de défense de la Nouvelle-Zélande, on constate, après une

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces de défense de la Nouvelle-Zélande.

analyse rétrospective, un certain apprentissage et une certaine maturation. L'Armée de terre fournit une étude de cas intéressante à cet égard. Le premier livret sur l'éthos et les valeurs produit au milieu des années 1990 contenait onze valeurs. En 2002, ces valeurs ont été filtrées et on a conservé « le courage, la camaraderie, l'engagement et l'intégrité ». Au moyen d'affiches et de leçons, ces valeurs ont été véhiculées par un groupe très dévoué de sous-officiers (s/off) supérieurs et, par moments, par le service d'aumônerie. Un important progrès a été réalisé lorsque, dans le cadre de la restructuration et de la mise en œuvre du cadre de leadership en 2007, on a demandé aux commandants à tous les niveaux de mettre de l'avant ces valeurs.

Au cours de cette période, deux questions interdépendantes trottaient dans la tête des personnes qui devaient enseigner l'éthique et soutenir l'éthos militaire : comment mesure-t-on l'efficacité de l'approche de l'éthos et des valeurs? Et si l'efficacité de l'approche de l'éthos et des valeurs peut être mesurée, sommes-nous certains que nous pouvons former de meilleurs soldats, marins et aviateurs?

Dans ce chapitre, on tente de répondre à ces questions en présentant des renseignements fournis par les recherches en psychologie morale et en déterminant s'il existe un cadre théorique général qui pourrait être utilisé pour aider à assurer la diffusion d'une approche cohérente. On étudiera le travail fondamental de Lawrence Kohlberg (1927-1987), en portant une attention particulière aux « six étapes du raisonnement moral ». On discutera de l'évolution de ce modèle, selon les néo-kohlbergiens, en fonction du « modèle des quatre composantes » et de sa pertinence relativement à la profession des armes.

Afin d'éviter la confusion qui accompagne si souvent les discussions sur l'éthique et la morale, il convient d'établir une distinction. Tout au long de ce chapitre, le terme *éthique* sera principalement utilisé pour indiquer le comportement approprié qui est défini et requis au sein d'une profession en particulier, tandis que le terme *morale* aura une connotation plus philosophique et sera employé pour déterminer les concepts considérés comme « bons » ou « mauvais » dans un sens général. Il est

convenu qu'une élaboration plus approfondie de ces définitions dépasserait la portée immédiate du chapitre.

Afin d'illustrer cette distinction, on pourrait dire qu'un soldat pourrait être forcé, en conformité avec l'éthique professionnelle militaire, de commettre un acte (p. ex. : avoir recours à une force létale) que bon nombre de personnes, incluant peut-être le soldat lui-même, considéreraient comme contraire à la morale.

En dépit de ces définitions, certaines variations seront présentées en fonction du contexte.

APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE MORALE

Lawrence Kohlberg est né à Bronxville, New York, en 1927. Issu d'un milieu aisé, Kohlberg s'intéressait d'abord davantage à l'action sociale qu'aux hautes études. D'ailleurs, à la fin des années 1940, il occupait un poste de deuxième mécanicien à bord d'un vieux navire servant à faire immigrer des réfugiés juifs en Palestine malgré le blocus britannique.

Plus tard, au cours de ses études de doctorat à l'université de Chicago, Kohlberg a été initié aux théories du développement moral chez les enfants, avancées par le psychologue suisse Jean Piaget (1896-1980), et il s'y est rapidement intéressé. À la suite de l'obtention de son doctorat, en 1958, Kohlberg a poursuivi sa carrière universitaire à Yale, à Chicago et à Harvard, du milieu des années 1950 à la fin des années 1970. Il a gardé contact avec Israël en y retournant en 1969 pour étudier le raisonnement moral chez les jeunes membres des implantations collectives. Plus tard, il a contracté une grave maladie au cours de ses recherches au Belize en 1971, qui s'est manifestée par des épisodes de douleur débilitante qui allaient l'accompagner pendant le reste de sa vie.

À la suite des travaux de Kohlberg, un tout nouveau domaine de la psychologie a été créé, celui de la psychologie morale. Il a mis au point son modèle de raisonnement

moral en six étapes² après avoir étudié les réactions de personnes à des récits comme celui illustré dans le célèbre *dilemme de Heinz* (figure 1). Étant donné l'engagement de Kohlberg à l'endroit des questions de justice sociale, il n'est peut-être pas surprenant que, à ses yeux, le développement moral soit principalement lié à la justice dans le domaine social.

Le dilemme de Heinz

Une femme est sur le point de mourir d'un cancer. Selon les docteurs, il existe un médicament susceptible de la sauver. C'est une forme de radium qu'un pharmacien de la ville vient tout juste de découvrir. Le médicament est très cher à produire, mais le pharmacien le vend dix fois plus cher que son coût de production. Il paie le radium 200 \$ et revend la petite dose 2 000 \$. Le mari de la femme malade, Heinz, emprunte de l'argent à tous les gens qu'il connaît, mais ne parvient à réunir que 1000 \$, c'est-à-dire la moitié du prix. Il dit au pharmacien que sa femme est mourante et le supplie de lui vendre le médicament à bas prix, ou de le laisser payer plus tard. Mais le pharmacien répond : « J'ai découvert ce médicament et je veux en tirer de l'argent. » Désespéré, Heinz cambriole la pharmacie et vole le médicament pour sa femme.

Heinz aurait-il dû cambrioler le laboratoire pour voler le médicament pour sa femme? Pourquoi?

FIGURE 1 : Le dilemme de Heinz.

Kohlberg affirmait sans équivoque que les étapes de son modèle étaient liées au raisonnement adopté par les personnes et non aux conclusions morales qui sont tirées. L'hypothèse selon laquelle *la forme et la structure* du raisonnement moral ou des arguments sont différentes du *contenu* réel du même raisonnement fait partie intégrante de cette approche. La « manière » dont raisonne une personne représente l'élément important dans la théorie des étapes de Kohlberg. Comme on le constatera à partir du dilemme de Heinz présenté à la figure 1, c'est la justification de sa réponse, fournie par la personne, qui constitue le facteur à évaluer selon la théorie de Kohlberg. *La forme et la structure* des réponses des personnes à des dilemmes

comme celui de Heinz ont permis à Kohlberg de distinguer trois niveaux de raisonnement moral, chacun de ces niveaux comportant deux étapes. Les voici :

Le **niveau un** est le niveau de *moralité préconventionnelle*. Il se nomme ainsi parce que, à ce niveau, les personnes ne comprennent pas vraiment les conventions et les règles de la société.

- **Étape 1** : À cette étape, le « bon comportement » est associé à l'évitement de la punition. Les réponses données sont du type : « Heinz ne devrait pas voler le médicament parce qu'il pourrait se faire prendre et être envoyé en prison. »
- **Étape 2** : On pourrait voir cette étape dans l'optique « un service en vaut un autre ». Voici un exemple d'une réponse qui pourrait être donnée : « Heinz devrait voler le médicament parce qu'il peut guérir sa femme et qu'elle pourra ensuite lui préparer ses repas. »

Le **niveau deux** est le niveau de *moralité conventionnelle*. Il se nomme ainsi parce que les personnes associées à ces étapes se conforment aux conventions et aux normes de la société.

- **Étape 3** : À cette étape, la personne cherche l'approbation du groupe. La bonne action est celle qui plairait aux autres et laisserait une bonne impression. On dénote peut-être un élément de sacrifice personnel dans le raisonnement, mais il sert à fournir le plaisir psychologique apporté par l'approbation des autres. Le raisonnement à cette étape pourrait prendre cette forme : « Oui, Heinz devrait voler le médicament. Il ira probablement en prison pour une courte période à cause de son geste, mais ses beaux-parents estimeront qu'il est un bon mari. »
- **Étape 4** : Un bon comportement à l'étape 4 consiste à accomplir son devoir, faire preuve de respect envers l'autorité et maintenir l'ordre social donné dans son intérêt. Voici un exemple de réponse au dilemme de Heinz

à cette étape : « En tant que conjoint, il est du devoir de Heinz de sauver la vie de sa femme; il devrait donc voler le médicament. Cependant, comme le vol est un crime, Heinz devrait être prêt à accepter d'être puni pour avoir enfreint la loi. »

Le **niveau trois** est le niveau de *moralité postconventionnelle*. Il se nomme ainsi parce que les personnes qui l'ont atteint comprennent les principes moraux qui sous-tendent les conventions de la société.

- **Étape 5** : À cette étape, le bon geste à poser est celui qui protège les droits de la personne conformément à des règles acceptées par l'ensemble de la société. Par conséquent, même si les règles sont nécessaires pour maintenir l'ordre social, on ne devrait pas y obéir aveuglément. Elles devraient plutôt être mises en place et examinées en vertu d'un contrat social pour le bien général de la société. Voici un exemple de réponse qui peut être donnée à cette étape : « Heinz devrait voler le médicament parce que tout le monde a droit à la vie, indépendamment de ce que dit la loi en ce qui concerne le vol. Si Heinz se fait prendre et poursuivre en justice pour son geste, la loi (contre le vol) devrait donc être réinterprétée, car la vie d'une personne est en jeu. »
- **Étape 6** : À cette étape, le bon geste est déterminé par une décision de conscience conforme à des principes éthiques personnels faisant appel à une perspective globale logique, à l'universalité et à la cohérence. Ces règles sont abstraites et éthiques, elles ne prennent pas la forme de règles morales concrètes, comme les dix commandements. Voici un exemple d'une réponse acceptable pour une personne à l'étape 6 : « Heinz devrait voler le médicament pour sauver la vie de sa femme, car la préservation de la vie constitue une obligation morale plus importante de la protection de la propriété. »

Comme il a été mentionné plus tôt, le cadre de Kohlberg touchant le raisonnement moral porte en grande partie sur la justice sociale. Certaines personnes considèrent que ses dilemmes hypothétiques ne représentent qu'une infime partie du concept très vaste qu'est la moralité. D'ailleurs, dans ses derniers ouvrages, Kohlberg a lui-même reconnu ces limites dans son travail ainsi que dans les hypothèses qu'il formulait³.

CRITIQUE DU TRAVAIL DE KOHLBERG

Même si le travail de Kohlberg a été d'une importance majeure, il convient d'en faire l'analyse afin d'étudier un certain nombre de critiques récurrentes⁴.

La mesure. Le jugement moral peut-il être mesuré? Kohlberg a mis au point une entrevue s'appuyant sur des dilemmes, comme le dilemme de Heinz (figure 1). Connu sous le nom « d'entrevue sur le jugement moral » (EJM), cet outil de recherche a été perfectionné par les néo-kohlbergiens. D'abord, on a élaboré le « *Defining Issues Test* » (DIT), une version à choix multiples de l'entrevue de Kohlberg. Le DIT a été utilisé dans plus de 1 000 études, avec des centaines de milliers de participants et dans 40 pays⁵. Le DIT a par la suite été amélioré et on l'a rebaptisé le DIT-2⁶. Pendant 35 ans, de nombreuses études ont renforcé la validité et l'utilité de ces tests. Bref, des données sont effectivement mesurées, toutefois, il convient de mieux déterminer la nature de ces données et leur lien avec le bon comportement moral.

Le développementalisme. Kohlberg affirmait que le modèle en six étapes était appuyé sur le développement, laissant clairement entendre que plus une personne est âgée, plus son raisonnement moral est poussé. Dans le cadre des premières études réalisées au moyen du DIT, on a découvert, grâce à une étude longitudinale, deux points majeurs à cet égard. D'abord, on constate effectivement une amélioration du jugement moral avec l'âge, toutefois, la scolarité constitue une bien meilleure variable explicative du développement du jugement moral⁷, comme il est démontré à l'appendice 1.

Le niveau le plus élevé est-il le meilleur? Le problème soulevé par le modèle de Kohlberg consiste à déterminer si un niveau élevé est nécessairement préférable. Autrement dit, pourquoi serait-il préférable de se trouver à l'étape 6 plutôt qu'à l'étape 1, par exemple? On a remarqué que les effets du temps ne sont pas forcément bénéfiques (p. ex. : la perte des cheveux ou des dents en vieillissant!). Le modèle de Kohlberg a fait l'objet de critiques à cet égard. Des recherches démontrent que les sujets choisissaient eux-mêmes de recourir à des niveaux supérieurs de raisonnement moral, même si d'autres choix s'offraient à eux. Il semblerait que, « lorsque les personnes abandonnent les anciennes manières de penser (parce qu'elles les considèrent comme étant trop simplistes et inadéquates), elles les comprennent toujours, mais elles ne les favorisent pas »⁸.

Sexisme. On a critiqué la théorie de Kohlberg en la qualifiant de sexiste (c.-à-d., en faveur des hommes). Carol Gilligan⁹ a condamné la théorie de Kohlberg en alléguant que les femmes adoptent un concept plus empathique/relationnel de ce qui est « bien », par opposition au concept dénaturé de « justice » remarqué auparavant dans la réflexion de Kohlberg.

Cependant, les données de recherches présentées à la figure 2 indiquent que les femmes obtiennent invariablement de meilleurs résultats au DIT que les hommes. Des études récentes, réalisées au moyen du DIT-2¹⁰, démontrent que le jugement moral augmente effectivement avec le niveau de scolarité et qu'il est légèrement plus élevé chez les femmes¹¹.

SCOLARITÉ	HOMMES	FEMMES
Secondaire de premier cycle	19,1	19,8
Secondaire de deuxième cycle	28,7	30,4
Collège	44,1	45,9
Diplôme universitaire	61,0	63,0

FIGURE 2 : Cotes de principes moraux moyennes classées par niveau de scolarité et par genre¹².

L'universalisme moral. L'*universalisme moral* de Kohlberg a fait l'objet de critiques. Il soutenait que, comme ce sont les *processus* de raisonnement qui sont mesurés (contrairement à des formes spécifiques de moralité), il est raisonnable de s'attendre à ce que les données mesurées existent dans toutes les cultures, sans se limiter aux cultures occidentales. Si l'on se fie aux résultats du DIT provenant de différents pays comme l'Islande, Hong Kong, l'Australie et les États-Unis (voir l'appendice 2), les premières données suggéreraient que le développement du raisonnement moral est universel (c.-à-d., perceptible dans des tendances similaires au sein de cultures différentes). De plus récentes recherches sur cette question, réalisées par des néo-kohlbergiens, ont remis en doute cet universalisme. On considère que cet aspect doit être examiné davantage.

Les points de vue inspirés de la philosophie morale entraînent d'autres contestations de l'universalisme de Kohlberg. On avance que les travaux originaux de Kohlberg ont été façonnés par un environnement philosophique considérablement différent de celui d'aujourd'hui¹³. À l'époque de Kohlberg, on se faisait davantage un devoir philosophique de déterminer un *principe philosophique général*. Ce n'est simplement plus le cas aujourd'hui.

L'ÉDUCATION ÉTHIQUE INFLUE-T-ELLE RÉELLEMENT SUR LE JUGEMENT MORAL ET LE RAISONNEMENT?

Peut-on stimuler le jugement moral au moyen d'interventions éducatives délibérées? Les méta-analyses de 56 programmes d'intervention morale disent que oui, mais seulement de façon relative (l'effet est à peu près semblable à celui de la plupart des programmes collégiaux)¹⁴. Il convient toutefois de mentionner qu'on a découvert qu'il n'est jamais *trop tard* pour parfaire l'éducation morale de quelqu'un et que les étudiants universitaires ou ceux du niveau professionnel sont ceux qui obtiennent les meilleurs résultats à la suite de ces interventions.

De plus, d'autres études portaient de manière plus ciblée sur les effets qu'ont l'environnement (c.-à-d. le *type* d'institution) et d'autres facteurs sur le raisonnement

moral. On a remarqué des écarts importants entre les différents types d'institution : on constate des améliorations importantes du raisonnement moral au niveau postconventionnel chez les étudiants évoluant dans un environnement universitaire voué aux arts libéraux, tandis que les étudiants qui fréquentent une université biblique ont fait beaucoup moins de progrès dans le même domaine¹⁵.

La mesure du jugement moral est-elle en corrélation avec d'autres mesures du développement humain? En utilisant l'évaluation du DIT, on a remarqué les degrés de corrélation suivants :

- la corrélation avec d'autres mesures de réflexion morale est *significative*;
- la corrélation avec la plupart des mesures de traits de personnalité est *non-significative*;
- la corrélation avec les mesures de QI est *moyenne*;
- la corrélation avec le statut socio-économique est *légère*¹⁶.

Revenons à la question de départ en deux volets : est-ce que les travaux de Kohlberg proposent un modèle approprié pour mesurer l'efficacité des programmes d'éthique militaire et, le cas échéant, peut-on former de meilleurs soldats, marins et aviateurs grâce aux efforts consacrés à de telles interventions éducatives?

Des recherches entreprises par Kohlberg et des néo-kohlbergiens démontrent que, même si la corrélation entre le raisonnement moral et le comportement moral est, en ce qui a trait aux statistiques, importante, le degré de cette relation n'est que *moyen*. Ces recherches indiquent aussi que d'autres facteurs, à la fois psychologiques et environnementaux, interviennent dans l'éducation éthique.

En se basant sur cette corrélation modérée, on est tenté de se demander à quoi peuvent bien servir les travaux de Kohlberg pour les personnes responsables de l'éducation morale et éthique dans le milieu militaire. Si un meilleur raisonnement moral ne rime pas nécessairement avec un comportement moral supérieur, sommes-nous plus près de trouver un outil qui pourra éliminer la conjecture du

processus d'évaluation de l'éducation éthique dans les forces armées? En résumé, un modèle d'éducation éthique fondé sur des faits constitue-t-il une option viable à utiliser dans un milieu militaire?

LE MODÈLE DES QUATRE COMPOSANTES (MQC)

La réponse des néo-kohlbergiens est encourageante. À la suite d'un examen des documents d'enseignement de l'éthique et de la morale, Rest a mis au point un modèle plus complet des domaines qui influent sur le comportement moral¹⁷. Quatre composantes majeures ont été déterminées et c'est de cette structure que le modèle de Rest tire son nom. Selon ce modèle, les quatre composantes qui déterminent le comportement éthique sont les suivantes :

1. La sensibilité morale¹⁸, plus récemment appelée la *sensibilité éthique*¹⁹ (c.-à-d. la façon dont est interprétée la situation morale).
2. Le jugement moral, plus récemment qualifié de *raisonnement et jugement moraux*. Cette composante s'appuie directement sur les travaux originaux de Kohlberg et est mesurée au moyen du DIT, du DIT-2 et de versions précédentes. Il s'agit de la composante sur laquelle les kohlbergiens se concentraient avant la mise au point du modèle des quatre composantes.
3. La motivation morale, plus récemment qualifiée de *motivation et engagement moraux*. Cette composante consiste à « accorder la priorité aux valeurs morales, lorsque d'autres valeurs, comme la réalisation de soi ou la protection de son organisation, remplacent le souci de faire ce qui est bien ».
4. Le caractère, rebaptisé dernièrement *le caractère et la compétence morale*. Rest considérait cette composante comme la force de l'ego et la fermeté morale.

Dans un article résumant les découvertes les plus récentes (33 études pour un total d'environ 6 600 répondants) liées au développement du jugement moral dans cinq différentes professions (médecine, droit, science vétérinaire, dentisterie et soins infirmiers), on a évalué la contribution du DIT et du modèle des quatre composantes (MQC)²⁰. L'auteure de l'article, M^{me} Muriel Bebeau, *Ph.D.*, possède de solides connaissances en psychologie morale et, en tant que néo-kohlbergienne, elle a passé trente ans à mettre au point des programmes d'éthique pour l'Association dentaire américaine. Elle utilisait d'abord le DIT, mais ses recherches l'ont par la suite poussée à étudier directement le MQC. Plus récemment, M^{me} Bebeau a séjourné à West Point, où elle a eu l'occasion de partager ses réflexions avec des membres de la faculté. En termes généraux, les recherches de M^{me} Bebeau sur l'utilisation du MQC au sein de professions permettent de mieux comprendre les éléments suivants :

Composante 1 – La sensibilité éthique. Définie comme « la conscience des répercussions de nos gestes sur d'autres personnes »²¹ et « la capacité d'interpréter les aspects moraux d'un problème »²², cette composante cherche à déterminer pourquoi des personnes qui devraient faire preuve de jugement commettent des écarts de conduite. Le fait de choisir la sensibilité éthique plutôt que la sensibilité morale est délibéré : il faut mesurer la capacité d'une personne à se conformer à un code de déontologie préétabli et non l'opinion morale générale de cette personne.

Des études ont démontré que, parmi un large éventail de professions, les personnes en formation et même les professionnels n'ont pas du tout la même sensibilité face aux enjeux propres à leur profession²³.

Comment évalue-t-on la sensibilité éthique? L'utilisation des vidéos réalisées précisément pour reproduire des problèmes professionnels directement liés au code déontologique de la profession dentaire constitue un exemple d'une mesure de la sensibilité éthique²⁴. On a demandé aux participants de répondre de vive voix; ces réponses ont par la suite été transcrites et évaluées par un certain nombre de

professionnels d'expérience en dentisterie. Une fois le processus d'évaluation affiné, on a obtenu les résultats suivants :

1. La sensibilité éthique *peut* être évaluée de façon fiable. Comme il sera démontré plus loin, M^{me} Bebeau maintient catégoriquement que l'évaluation de toutes les composantes joue un rôle majeur pour permettre l'amélioration du comportement moral et éthique²⁵.
2. Les étudiants, les praticiens et les responsables d'établissements d'enseignement ont tous obtenu des résultats nettement différents (certains responsables d'établissements d'enseignement étaient plus sensibilisés à l'éthique que d'autres).
3. Les femmes ont un léger avantage sur les hommes pour reconnaître les enjeux éthiques.
4. La sensibilité éthique *peut* être améliorée grâce à l'éducation.
5. « Les professionnels peuvent être doués pour interpréter les aspects éthiques d'une situation (sensibles à l'éthique), mais avoir de la difficulté à établir un point de vue équilibré dans une situation morale (jugement moral)²⁶ ». Bref, il est possible de rompre le code de bonne pratique prédéfini d'une profession spécifique en usant de raisonnements pour rendre hors de propos ces codes et ces règles. Si cela ne nuit à personne, où est le problème?

Composante 2 – Le raisonnement et le jugement moraux. Cette composante est définie comme « la capacité de réfléchir à ce qui doit être fait et de décider d'une mesure justifiable moralement »²⁷. Comme il a été mentionné, Kohlberg et des néo-kohlbergiens ont entrepris beaucoup de recherches sur le domaine du raisonnement et du jugement moraux.

Les recherches dans ce domaine indiquent les faits suivants²⁸ :

1. Les étudiants ont besoin d'être éduqués sur le raisonnement éthique. La capacité de réfléchir de façon éthique demande autant de perfectionnement que n'importe quelle autre compétence professionnelle ou technique.
2. Les discussions à partir de dilemmes sont efficaces pour améliorer le raisonnement moral; toutefois, l'établissement de critères et les rétroactions sont essentiels pour surmonter les points de vue relativistes des étudiants²⁹.
3. Les résultats de l'essai ne présentaient pas une forte corrélation avec les données du DIT.
4. Même si une éducation dans le domaine des arts libéraux a des effets marqués sur la capacité d'un étudiant à raisonner de façon morale, pour que cet effet dure tout au long de sa période de perfectionnement professionnel et s'étende à sa carrière professionnelle, il faut mettre en application un programme d'éthique réfléchi et fondé sur des faits.
5. « Il existe de nombreux documents présentant la relation entre le développement du jugement moral et la pratique clinique³⁰ ».
6. L'auto-évaluation des étudiants sur les interventions touchant l'éducation éthique a donné de très bons résultats.

Composante 3 – Motivation et engagement moraux. En résumé, cette composante a trait à l'identité professionnelle que les différents milieux professionnels tentent d'établir et de promouvoir au sein des personnes qui exercent ces professions. Des

recherches faites au moyen d'un *répertoire de l'orientation des rôles professionnels* (RORP) ont révélé les faits suivants :

1. Les étudiants et les professionnels ont une conception différente de leur rôle.
2. Les étudiants ont besoin d'instructions claires sur le concept du rôle³¹.

Des recherches démontrent que les points de vue des personnes sur leurs attentes professionnelles ont tendance à changer avec le temps. Notamment, l'intégration complète des valeurs personnelles et professionnelles ne semble pas avoir lieu avant la mi-carrière³². On remarque que les personnes passent par une gamme d'attitudes, d'une conceptualisation égocentrique de leur identité jusqu'à une autre penchant davantage vers l'abnégation de soi. De plus, les modèles de moralité professionnelle considèrent certains comportements comme étant nécessaires sur le plan de l'éthique, tandis que d'autres personnes qui n'appartiennent pas à cette catégorie ont tendance à considérer ces comportements comme étant facultatifs.

D'autres études ont démontré que les étudiants qui commencent à exercer une profession n'intègrent pas les valeurs de la profession simplement par *osmose*. Dans le cas des étudiants en dentisterie, même après avoir suivi des cours sur l'éthique, ils n'étaient pas en mesure d'expliquer clairement les attentes de leur profession à cet égard³³. De plus, les processus informels d'initiation à la profession semblaient favoriser la perception de l'autoréglementation et de la responsabilisation professionnelle comme une révélation de choses « indiscretes ».

M^{me} Bebeau présente des données sur la dénonciation, tirées d'une recherche auprès d'un groupe d'étudiants écossais en médecine. Parmi les étudiants interrogés, seulement 40 p. cent ont répondu qu'une personne *devrait* signaler un écart de conduite, tandis qu'à peine 13 p. cent ont indiqué qu'ils le *feraient*. De façon assez

alarmante, le nombre d'étudiants ayant répondu qu'un écart de conduite *devrait* être signalé diminue à mesure qu'augmente le nombre d'années de formation³⁴.

M^{me} Bebeau donne aussi un aperçu des recherches de Forsythe et de collègues sur le développement de l'identité professionnelle des officiers dans l'Armée de terre des États-Unis au 21^e siècle. Elle insiste pour que l'on évalue les effets des composantes dans l'intérêt du professionnel en question; or, le RORP peut être utilisé à cette fin, comme le démontre l'observation suivante :

[...] Trente p. 100 des diplômés de West Point (interrogés à diverses étapes du processus d'éducation) n'ont pas réussi les principales transitions touchant la formation de l'identité qui leur auraient permis d'acquérir une compréhension générale les codes d'éthique ou l'engagement envers le respect des normes professionnelles et de l'assimiler³⁵.

Le développement de l'identité professionnelle par *osmose* ou *enculturation* est considéré comme étant moins efficace que les approches délibérées et explicites du développement de la motivation et de l'engagement moraux.

Composante 4 – Caractère et compétence morale. L'entregent, l'aptitude à résoudre des problèmes, les niveaux de fatigue et la force (ou la faiblesse) de l'ego contribuent tous à forger le caractère et la compétence morale. À la fois les étudiants et les professionnels présentent des niveaux très variés de caractère et de force morale.

Afin de renforcer la conviction personnelle des professionnels (c.-à-d., pour que ceux-ci aient confiance en leur capacité à prendre des décisions éthiques), il convient de leur donner souvent l'occasion de réfléchir aux aspects éthiques de la pratique. Les occasions d'autoévaluer leur propre développement dans ce domaine se sont montrées utiles à cet égard³⁶.

CONCLUSION

Ce chapitre visait à répondre à deux questions interdépendantes : comment mesure-t-on l'efficacité de l'approche de l'éthos et des valeurs? Et si l'efficacité de l'approche de l'éthos et des valeurs peut être mesurée, sommes-nous certains que nous pouvons former de meilleurs soldats, marins et aviateurs?

Des données démontrent clairement que le raisonnement et le jugement moraux peuvent être améliorés grâce à l'enseignement de l'éthique. Le sujet a fait l'objet de nombreuses recherches par des psychologues spécialisés en morale. De plus, il est possible de mesurer cet effet.

Cependant, les recherches ont aussi démontré qu'un jugement et un raisonnement moraux améliorés n'entraînent pas nécessairement un meilleur comportement moral (c.-à-d., les meilleurs soldats, marins et aviateurs dont nous avons besoin). Autrement dit, la relation entre le raisonnement et le jugement moraux et le comportement moral n'est que *moyenne*.

Par conséquent, les néo-kohlbergiens ont élargi la portée de leurs recherches afin d'y inclure trois autres composantes qui influent sur le comportement moral des personnes. Le modèle des quatre composantes (MQC) a été élaboré de manière à y inclure l'évaluation de composantes telles que « la sensibilité éthique », « la motivation et l'engagement moraux », « le caractère et la compétence morale » ainsi que le raisonnement et le jugement moraux, déjà l'objet de nombreuses recherches.

Pour le moment, les trois nouvelles composantes n'ont pas été étudiées autant que le raisonnement et le jugement moraux. M^{me} Bebeau lance toutefois une mise en garde contre la négligence de ces composantes : « [...] en négligeant les autres aptitudes suggérées par le MQC, on fait courir un risque aux professionnels. Les personnes ont besoin de savoir si elles peuvent interpréter de manière fiable les enjeux éthiques, exprimer clairement les normes, les valeurs, les lois et les codes qui régissent les

pratiques professionnelles et mettre en œuvre des plans d'action valables de manière efficace et efficiente. Un simple enseignement, sans mesures pour aider les étudiants à voir leurs forces et leurs faiblesses et les comparer à leurs pairs ainsi qu'à des collègues chevronnés et exemplaires, est peu susceptible de favoriser la compétence³⁷ ».

Dans le cadre de nos recherches pour l'amélioration du personnel militaire, l'évaluation de nos programmes d'éducation en éthique est essentielle à l'efficacité de ces programmes. Des outils de mesure fiables, comme le DIT, le DIT-2 et le RORP, devront faire partie du vocabulaire et du répertoire de l'éducateur en éthique.

Même s'il convient de poursuivre les recherches, pour les responsables de l'enseignement de l'éthique, le MQC représente la stratégie générale tant attendue, après de longues recherches, dans un domaine de connaissances souvent mal coordonné. C'est le moins qu'on puisse faire pour nos soldats, nos marins et nos aviateurs.

Appendice 1

LES DIFFÉRENTS GROUPES ÉVALUÉS SELON LA COTE DE PRINCIPES MORAUX DU DIT

COTE	GROUPE
65,2	Étudiants diplômés en philosophie morale et en sciences politiques
59,8	Séminaristes libéraux protestants
52,2	Étudiants en droit
50,2	Étudiants en médecine
49,2	Médecins praticiens
47,6	Étudiants en dentisterie
46,3	Personnel infirmier
42,8	Étudiants diplômés en affaires
42,3	Étudiants universitaires en général
41,6	Hommes enrôlés dans la Marine
40,0	Adultes en général
31,8	Étudiants au niveau secondaire de deuxième cycle
23,5	Détenus
21,9	Étudiants au niveau secondaire de premier cycle
18,9	Délinquants en établissement

Appendice 2

ÉTUDE TRANSCULTURELLE DES TENDANCES EN MATIÈRE D'ÉDUCATION SUR LE JUGEMENT MORAL SELON L'ÂGE³⁸

ENGLISH	FRANÇAIS
P score	Cote de principes moraux
Age	Âge
Korea	Corée
Australia	Australie
Iceland	Islande
Hong Kong	Hong Kong
USA	États-Unis
Taiwan	Taiwan

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

- ¹ *The Army Leadership Framework*, Wellington, New Zealand Army, 2007.
- ² Lawrence Kohlberg, *Essays on Moral Development*, vol. 1, *The Philosophy of Moral Development*, San Francisco (Californie), Harper et Row, 1981.
- ³ Lawrence Kohlberg, « A Current Statement on Some Theoretical Issues », sous la direction de Sohan Modgil et Celia Modgil, éd., *Lawrence Kohlberg: Consensus and Controversy*, Philadelphie, Falmer Press, 1986, p. 499-500.
- ⁴ James Rest, « Background: Theory and Research », sous la direction de James Rest et Darcia Narvaez, éd., *Moral Development in the Profession: Psychology and Applied Ethics*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Earlbaum Associates, 1994, p. 1-26.
- ⁵ James Rest, Darcia Narvaez, Steve Thoma et Muriel Bebeau, « DIT-2: Devising and Testing a Revised Instrument for Moral Judgement », *Journal of Education Psychology*, vol. 91, 1999, p. 644-665.
- ⁶ Rest, « Background: Theory and Research », p. 15.
- ⁷ Rest et Navarez, *Moral Development in the Professions*, p. 17.
- ⁸ Carol Gilligan, *Une voix différente : pour une éthique du care*, Paris, Flammarion, 2008.
- ⁹ Rest, Narvaez, Thoma et Bebeau, « DIT-2, Devising and Testing a Revised Instrument for Moral Judgement. ».
- ¹⁰ Yukiko Maeda, Muriel Bebeau et Steve Thoma, « Understanding the Relationship Between Moral Judgement Development and Individual Characteristics : The Role of Education Contexts », *Journal of Educational Psychology*, vol. 101, 2009, p. 233-247.
- ¹¹ Rest et Narvaez, 1994, *Moral Development in the Professions*, p. 14.
- ¹² James Rest, Darcia Narvaez, Steve Thoma et Muriel Bebeau, « A Neo-Kohlbergian Approach to Morality », *Journal of Moral Education*, vol. 29, 2000, p. 381-396.
- ¹³ James Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory*, New York, Praeger Press, 1986.
- ¹⁴ Idem, p. 234.
- ¹⁵ Rest et Narvaez, *Moral Development in the Professions*, p. 21-22.
- ¹⁶ Rest, « Background: Theory and Research, » p. 1-26.
- ¹⁷ Idem.
- ¹⁸ En adoptant et en étudiant les quatre composantes, M^{me} Bebeau les a renommées. Voir Muriel Bebeau, « Evidence-based Ethics Education, », *Summons*, été 2005, p. 12-13.
- ¹⁹ Muriel Bebeau, « The Defining Issues Test and The Four Component Model: Contributions to Professional Education, », *Journal of Moral Education*, vol. 31, n°3, 2002, p. 272-294.
- ²⁰ Rest et Narvaez, *Moral Development in the Professions*, p. 23.

- ²¹ Bebeau, « Evidence-based Ethics Education », p. 12-13.
- ²² Muriel Bebeau, « Designing an Outcome-based Ethics Curriculum for Professional Education : Strategies and Evidence of Effectiveness, » *Journal of Moral Education*, vol. 31, n°3, 2002, p. 271-295.
- ²³ Muriel Bebeau, James Rest et Catherine Yamoore, « Measuring Dental Students' Ethical Sensivity », *Journal Of Dental Education*, vol. 49, n°4, 1985, p. 225-235.
- ²⁴ Idem, p. 13.
- ²⁵ Rest et Narvaez, *Moral Development in the Professions*, p. 128.
- ²⁶ Bebeau, « Evidence-based Ethics Education », p. 12.
- ²⁷ Rest et Narvaez, *Moral Development of the Professions*, p. 129-132.
- ²⁸ Bebeau, « Evidence-based Ethics Education », p. 12, et Rest et Narvaez, *Moral Development in the Professions*, p. 132.
- ²⁹ Bebeau, « Designing an Outcome-based Ethics Curriculum for Professional Education: Strategies and Evidence of Effectiveness », p. 132.
- ³⁰ Idem, p. 286.
- ³¹ James Rules et Muriel Bebeau, *Dentist Who Care : Inspiring Stories of Professional Commitment*, Chicago: Quintessence, 2005.
- ³² Muriel Bebeau, « Influencing the Moral Dimensions of Dental Practice », sous la direction de James Rest et Darcia Narvaez, éd., *Moral Development in the Profession : Psychology and Applied Ethics*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Earlbaum Associates, 1994, p. 129-132.
- ³³ Bebeau, « Evidence-based Ethics Education », p. 13.
- ³⁴ George Forsythe, Scott Snook, Philip Lewis et Paul Bartone, « Making Sense of Officership : Developping a Professional Identity for 21st century Army Officers, » sous la direction de Don Snider et Gayle Watkins, éd., *The Future of the Army Profession*, New York : McGraw Hill, 2002. Cité dans : Muriel Bebeau, 2002, p. 285.
- ³⁵ *Integrity in Scientific Research : Creating an Environment That Promotes Responsible Conduct*, Washington, National Academy Press, 2002.
- ³⁶ Bebeau, « Designing an Outcome-based Ethics Curriculum for Professional Education: Strategies and Evidence of Effectiveness », p. 289-290.
- ³⁷ Rest et Narvaez, *Moral Development in the Professions*, p. 19.
- ³⁸ Rest, « Background: Theory and Research », p. 19.

CHAPITRE 3

Au-delà du bien et du mal, ou la généalogie de l'éthique : les difficultés pour les professionnels, les non-professionnels et les amateurs qui ont recours à la force

Mie Augier, Ph.D.

*Jamie MacIntosh, Ph D.**

« L'homme tel qu'il *doit* être, c'est aussi absurde à nos yeux que l'arbre tel qu'il doit être. »

Nietzsche, La volonté de puissance

INTRODUCTION

Pour certains soi-disant réalistes, le terme « loi internationale » peut ressembler à un oxymore. Les conflits règnent entre les États, l'état naturel reste indompté. Les entités souveraines règlent leurs différends par des procédés diplomatiques secrets ou encore par les combats. En l'absence de lois, il est difficile d'avancer que la morale et l'éthique reposent sur des assises solides. Néanmoins, les guerres et les combats menés par l'homme ont rarement, voire jamais, été entièrement dénués des pratiques et des traités habituels. Qu'on le considère comme primitif ou civilisé, le comportement des combattants et les principes qu'expriment les sociétés par la guerre ont évolué et continueront d'évoluer. Ce processus ne se déroule jamais sans heurts.

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces armées britanniques.

Entre le milieu du XIX^e siècle et le milieu du XX^e siècle, le droit des conflits armés, à titre de registre des principes moraux et éthiques, a été à la fois observé et dévalorisé à des niveaux sans précédent. La honte et le dégoût suscités par l'Holocauste n'ont pas mis un terme à l'évolution de l'éthique et de la morale. Pour certains, la guerre totale a effectivement fait place à une paix totale fondée sur la peur de la destruction mutuelle assurée (MAD). Pour d'autres, les soi-disant conflits de faible intensité (LIC) ont permis au fléau de la guerre de demeurer plus virulent et familier que jamais. Trois décennies après la fin de la guerre froide, rien ne laisse présager que l'éthique et la morale peuvent cesser, ou cesseront, d'évoluer.

Les entreprises qui surfent sur la vague du commerce et des capitaux ont créé des marchés mondiaux. Les interdépendances tissées par la mondialisation sont maintenant transnationales, s'étendant bien au-delà des relations interétatiques. Toutefois, il peut être imprudent de supposer, comme on l'a fait au début de l'ère moderne, que le « doux commerce »¹ peut dompter les passions humaines et l'état naturel au moyen de purs intérêts rationnels. L'hégémonie géo-économique présentée sous la forme du Consensus de Washington dans les années qui suivirent immédiatement la guerre froide n'était qu'un éphémère moment unipolaire, voire un simple mirage. Dans la foulée des crises économiques récentes, des accès de grande politique peuvent encore survenir, à mesure que se transforme le monde multipolaire afin de s'adapter aux nouvelles puissances et à celles qui sont sur le déclin.

Néanmoins, notre capacité à innover, en tant qu'espèce, est aujourd'hui sans précédent. L'endettement, la démographie, la rareté des ressources et l'effondrement de la biodiversité pousseront l'innovation encore plus loin. Cette situation peut même aller de pair avec l'altruisme humain, notamment celui des guerriers, mais l'innovation n'entraîne pas toujours des résultats qui sont bénéfiques ou sains pour la société et l'évolution et l'innovation ne sont pas toujours efficaces². Il est de plus en plus difficile de déterminer le niveau de professionnalisme de nos sociétés à l'endroit de ces problèmes éthiques. Les appels à la rectitude morale caractérisés par l'emploi du verbe « devoir » ont non seulement eu droit au mépris de Nietzsche (pour une fois

en accord avec les adeptes rationalistes de la jurisprudence positive), mais ont aussi continué à faire la preuve de leurs défauts fonctionnels. En fin de compte, ces défis éthiques ne se posent pas qu'aux militaires, mais aussi aux sociétés dont ils sont issus et aux autres professionnels avec lesquels ils doivent collaborer. Par conséquent, l'objectif de ce chapitre est d'explorer les aspects déterminant la mesure dans laquelle une solide éthique professionnelle peut favoriser la résistance sociétale.

Limites

Dans ce chapitre, on adopte une approche interdisciplinaire pour établir la généalogie secondaire de l'éthique. C'est grâce à l'attention accordée aux idées avancées par la science évolutionniste qu'on peut intégrer de multiples disciplines. Les réseaux dynamiques constituent une caractéristique courante.

Cette approche n'est pas limitée aux faits d'actualité des forces armées occidentales contemporaines. Le calendrier de la biologie évolutive se calcule davantage en époques qu'en millénaires. Les cultures des civilisations peuvent mettre des années à croître et à se corrompre. Les institutions modernes qui incarnent la jurisprudence occidentale et la philosophie morale sont très éphémères.

En attendant, nous disposons de très peu de temps, que nous soyons militaires ou non, pour nous préparer en vue des défis à venir. Les organisations hiérarchiques dont les autorités peuvent inculquer des codes moraux fondés sur le mythe des vertus intemporelles sont mises à rude épreuve par la réalité d'aujourd'hui. Autrement dit, un changement est survenu dans la nature organisationnelle et évolutive de la compétition stratégique. Ce changement ne se limite pas qu'aux guerres et aux conflits, mais touche aussi d'autres domaines humains, notamment, le monde des affaires. Au cours des dix dernières années dans le domaine des affaires, de nombreuses nouvelles formes organisationnelles ont fait surface (le franchisage, les coentreprises, les alliances, les entreprises nodales, etc.). À l'image de cette situation, les théoriciens du monde des affaires et de l'organisation ont vanté les mérites évolutionnistes des structures organisationnelles qui ne présentent aucune hiérarchie

claire et qui sont relativement décomposées. Cette situation s'applique particulièrement aux environnements où règne une grande incertitude.

Dans ce chapitre, plutôt que d'évoquer à nouveau le mythe des vertus traditionnelles, on se tourne vers les sciences sociales de l'évolution et du comportement pour adopter une approche plus réaliste. On constate que les idéaux relatifs au pur altruisme supérieur ou aux intérêts strictement rationnels sont moins attirants sur le plan éthique ou moral. Les preuves évolutionnistes, voulant que les concepts d'altruisme de clocher ou d'altruisme réciproque découlent surtout de notre éthos guerrier, nous présentent une conclusion différente relativement à l'emploi professionnel de la force. Il est cependant difficile de savoir si les citoyens (militaires ou non) peuvent être suffisamment professionnels pour apprendre dans la continuité de notre patrimoine évolutionnaire, étant donné l'étendue et le rythme des défis à venir.

Hypothèses

Le lien entre l'éthique et la morale est mis de l'avant par la différence entre la formation et l'apprentissage. Les problèmes découlant des recours plus indirects à la force (dans un cadre militaire ou autre) ne sont pas esquivés. Il ne s'agit pas simplement de retenir les leçons touchant les limites actuelles de l'approche globale de la lutte contre le terrorisme et l'insurrection ou les difficultés liées à l'instauration d'une paix durable par la stabilisation et la reconstruction. L'art de gouverner a toujours impliqué plus de forces que les forces armées en soi. L'éthique des professionnels et des citoyens qui emploient une force de plus en plus indirecte et complexe et qui subissent cette force doit faire l'objet d'examen plus approfondis. L'abstraction éthique a un but. Ces hypothèses ouvrent la voie de la compréhension de la façon dont le professionnalisme peut accroître la résistance sociétale.

Structure et évolution

Le chapitre comprend quatre sections. Dans la première section, on a recours à la logique booléenne pour expliquer les liens entre l'éthique et la morale. Il s'agit d'une

façon d'expliquer la mesure dans laquelle le professionnalisme, particulièrement quand la force létale ou dangereuse accentue l'incertitude, peut être cohérent sans sombrer dans l'idéalisme ou le rationalisme à outrance. Dans la deuxième section, on se concentre sur les connaissances évolutionnistes récentes et l'altruisme dont les guerriers ont hérité. Dans la troisième section, on se penche sur des aspects du professionnalisme dans la médecine et l'administration des affaires. On s'affaire ensuite à prévoir la façon dont les défis à venir peuvent évoluer et dont l'emploi de la force fera participer les citoyens à des enjeux éthiques et moraux, qui sont tout sauf irréels, même s'ils sont de plus en plus indirects. On abordera aussi les dangers de la privatisation, surtout en ce qui concerne l'emploi de la force. Dans la section finale, on examine comment, grâce au professionnalisme, la morale et l'éthique se diffusent rapidement dans l'ensemble des organisations dotées d'une capacité d'apprentissage, par l'entremise de hiérarchies et de réseaux ouverts à la réalité plutôt que repliés sur eux-mêmes. Il s'agit là d'une question essentielle si les espoirs de voir le professionnalisme des citoyens accroître la résistance sociétale sont plus qu'un vœu pieux.

« ET » ET « XNOU » : LA LOGIQUE CONFUSE DE L'ÉTHIQUE ET DE LA MORALE

Peter Singer propose un résumé de trois thèmes récurrents en éthique³ :

1. « Des désaccords à savoir si les jugements éthiques constituent des vérités sur le monde ou seulement des reflets de ce que souhaitent les personnes qui posent ces jugements. »
2. « De fréquentes tentatives visant à démontrer, malgré un grand scepticisme, qu'il est soit dans le propre intérêt d'une personne de faire le bien ou que, même si ce n'est pas nécessairement dans son intérêt, il s'agit d'un geste rationnel. »

3. « Des débats répétés sur la définition possible de la bonté et des normes du bien et du mal. »

Il existe de nombreux rebondissements dans les discours théoriques sur la moralité desquels, conformément au concept voulant que l'éthique soit une abstraction, on ne peut faire que brièvement mention. En ce qui concerne l'éthique militaire, le sujet de cet ouvrage, l'éthique, a évidemment occupé l'esprit (et les plumes) de nombreux auteurs au sein de divers pays et alliances et au-delà des frontières au cours des dernières années.

Au Royaume-Uni (R.-U.), l'ouvrage *Values and Standards of the British Army* (2008) cherche à faire des aspects moraux des éléments essentiels à la stratégie et aux pratiques militaires. Cette approche s'inscrit dans un modèle d'intérêt théorique et institutionnel touchant la moralité et l'éthique, et est largement inspirée des événements dans les Balkans, en Sierra Leone, en Iraq et en Afghanistan. Les trois conférences de Patrick Mileham et les recueils publiés sous sa direction au tournant du millénaire desquels est inspiré son article du RUSI sur la guerre et la moralité, démontrent l'inquiétude qui règne⁴.

Comme au cours des siècles derniers, il existe une quantité impressionnante de références touchant la moralité dont on peut déduire des principes éthiques pour favoriser l'apprentissage professionnel. Dans cette section, on a recours à la logique booléenne pour préciser ce que le point de vue évolutionniste peut apporter.

La guerre représente le domaine mortel de l'incertitude. En raison du rythme, de l'étendue et de l'intensité des événements lors des combats, de la mise en application de l'innovation et de la recherche de la paix, l'observation de la loi constitue une entreprise louable, mais ardue. Dans de telles circonstances, il est peut-être préférable de ne pas réfléchir au comportement moral. Le temps n'est pas aux débats instructifs. À titre de combattants, de commandants et de citoyens de la société, il faut s'assurer, au moyen de la formation et dans la mesure du possible, que les gestes posés sont les

bons. Une formation comportementale codifiée peut être optimisée pour que les bons gestes soient posés lorsque les délais sont serrés et que la pression est énorme, mais elle se heurte à la loi des rendements décroissants. Peu importe le degré de précision de la codification de la formation, les permutations infinies des facteurs touchant les événements démontreront même les limites des formations les plus poussées. Au-delà de la formation morale, il faut mettre en place l'apprentissage éthique, mais ce concept n'est pas non plus un gage de perfection.

Les trois ordres de problèmes moraux, selon les catégories établies par Patrick Mileham dans son article sur l'éthique militaire, permettent de mettre en place un cadre pour l'abstraction éthique. La formation concernant le premier ordre de problèmes moraux doit constituer un effort institutionnel soutenu. Les combats entre les États sont assujettis à des principes bien codifiés concernant :

- la discrimination des combattants et leur appui par des entités protégées;
- l'ampleur de la force nécessaire selon les circonstances;
- la manière dont la cruauté inutile est évitée selon le type de force employé.

Le maintien du caractère actuel des éléments codifiés est une question de capacités. Les combattants qui ne représentent aucun État constituent un problème qui n'est pas encore réglé. Les munitions à guidage de précision ont changé la donne quant à la proportionnalité parmi plusieurs groupes, qu'ils soient en faveur ou non de leur utilisation. Que l'on adopte un courant de pensée normatif ou conséquentialiste en matière de moralité, il n'est jamais facile d'avancer qu'une force létale et préjudiciable peut être plus ou moins cruelle. Dans l'ensemble, se concentrer exclusivement sur le combat peut s'avérer inutile.

Un va-et-vient entre la guerre et la paix soulève davantage de problèmes éthiques que l'exécution de tests sur la discrimination, la proportionnalité et la cruauté au combat.

On oublie trop souvent le tort causé par une force indirecte ou par son absence (p. ex. : la force de loi lorsque le maintien de l'ordre et la justice pénale jouent un rôle dans l'art de gouverner). Le chevauchement des forces civiles et militaires dans une zone indéterminée, à mi-chemin entre une guerre interétatique bien définie et la paix, présente aussi de sérieux problèmes qui ne doivent pas être ignorés. On ne peut pas les mettre de côté sous prétexte qu'il s'agit de conséquences de deuxième et de troisième ordre qui ne demandent une quasi-« omniscience » se résumant à des « conjectures ». Ces défis sont d'origine humaine.

Les politiques législatives des cent dernières années ont façonné les théâtres opérationnels d'aujourd'hui. Les commandants opérationnels qui font campagne actuellement, qu'ils soient militaires ou civils, doivent non seulement partir du principe que la formation morale est assurée (et qu'il ne surviendra aucune erreur entraînant des conséquences stratégiques irrévocables), mais aussi qu'ils peuvent favoriser l'éducation éthique professionnelle en temps réel. Il est difficile de justifier son échec en disant s'être limité aux tâches propres à son poste.

Ainsi, la logique booléenne aide à différencier la formation morale de l'éducation éthique pour les professionnels. La formation morale et l'éducation éthique sont complémentaires et doivent être utilisées de concert, mais elles sont tout de même différentes. Les problèmes moraux réglés qui peuvent le demeurer facilitent l'étude de défis éthiques complexes. De plus, il est ainsi possible de clarifier le type de capacité législative nécessaire (plutôt que de simples mesures d'application de la loi), si le fardeau de la formation morale et de l'éducation éthique n'est pas écrasant. Cependant, si la certitude morale est trop répandue, les problèmes deviennent moins solubles. Les demandes d'universalité peuvent rapidement entraîner une réaction brutale du relativisme moral. C'est pourquoi l'Occident a tourné le dos à la doctrine de la guerre juste à compter de 1648. Pour échapper au piège qui consiste à considérer comme juste une guerre qui paraît injuste aux yeux de l'adversaire et inversement, il faut faire preuve d'un certain réalisme qui peut encore déconcerter les

partisans actuels de la jurisprudence normative ou des vertus traditionnelles. La logique booléenne peut fournir l'abstraction éthique qui clarifie la question.

ENGLISH	FRANÇAIS
A NOT B	A SANS B
A AND B	A ET B
XOR	XOU
XNOR	XNOU

FIGURE 1 : Quatre diagrammes de Venn illustrant la logique booléenne.

En ce qui a trait au bien et au mal, la plupart des gens se disent plutôt bons que méchants (« A SANS B » en logique booléenne, voir la figure ci-dessus). En termes plus simples, dans la formation morale, on s'efforce de faire la différence entre le bon et le mauvais comportement. Cet exercice se heurte souvent au chevauchement du bien et du mal, mais a tendance à exclure le milieu (XOU). Là où il est possible de distinguer le bien du mal et quand la formation morale est requise, cette approche est possible. Toutefois, l'éthique exige davantage.

Peu importe les absolus et les principes universels que nous souhaitons soutenir, c'est le comportement des personnes qui constitue la réalité dont nous devons tenir compte. On ne doit toutefois pas tomber dans le relativisme moral. Une approche évolutionniste serait réaliste. Les entités identifient le bon et le mauvais comportement (A ET B) avec le temps, indépendamment de l'intention ou de la connaissance de ce qui *doit* être fait. Les entités individuelles interagissent avec les autres à différents niveaux (groupes, hiérarchies, réseaux) et tous ces niveaux sont capables de bien et de mal selon le déroulement des événements. Par conséquent, l'éthique professionnelle doit mettre l'accent sur le marqueur « XNOU », car l'interaction entre les entités (capables de bien et de mal) provenant souvent de cultures différentes et réunies dans des circonstances contraignantes engendre des difficultés qui dépassent la portée de la formation morale optimale⁵. Selon la logique booléenne, l'éthique porte davantage sur l'aspect flou des marqueurs « ET » et « XNOU » que sur « A ET B » et « XOU ».

Dans le professionnalisme, on ne peut tenir pour acquise la formation morale. Toutefois, l'éducation éthique doit se débattre avec les incertitudes, le flou et l'ambiguïté de la réalité en évolution. C'est là que les professionnels font face à leur plus grand défi, pour toutes sortes de raisons autres que théoriques. Si les institutions n'arrivent pas à maintenir la justesse de la morale et des codes de lois à cause d'obstacles aux capacités et aux processus ou de politiques législatives, l'éducation éthique sera plus essentielle que jamais.

PERSPECTIVES ÉVOLUTIONNISTES SUR LE COMPORTEMENT

Les spécialistes de l'éthique mettent souvent en opposition ce qui « *est* » et ce qui « *devrait* » (ce que les gens *font* dans les faits par rapport à ce qu'ils *devraient* faire selon les normes). L'intérêt des érudits pour l'opposition de ce qui *est* à ce qui *devrait* ne se limite pas à la philosophie morale. Les étiquettes accolées aux écoles de l'éthique - naturaliste, émotiviste, utilitariste, intuitionniste, etc. - tiennent peut-être de la philosophie morale, mais leur association avec la science est loin d'être éphémère. Darwin et Herbert Spencer ont tissé des liens très puissants entre leur science de l'évolution et la philosophie morale de Jeremy Bentham et J.S. Mill appelée « utilitarisme hédoniste ». Spencer fut peut-être l'un des premiers à se pencher sur l'altruisme, mais son darwinisme social sommaire a eu de fâcheuses conséquences. L'eugénisme et le nazisme ont accordé une grande valeur aux travaux de Spencer, prouvant à quel point il peut être dangereux et infâme de transformer ce qui *est* en ce qui *devrait*.

En dépit des taches éclaboussant le darwinisme social, l'éthique évolutionniste a été effrontément revendiquée depuis le nazisme. Par exemple, durant les années 1970, le sociobiologiste Edward Wilson affirmait que les « les scientifiques et les humanistes devraient envisager la possibilité que le temps est venu de retirer momentanément l'éthique des mains des philosophes pour la faire passer dans celles des biologistes »⁶. Rapprocher ce qui *est* et ce qui *devrait* peut engendrer des sophismes naturalistes

intemporels. Rien ici ne se veut aussi exagéré, controversé ou erroné. Il s'agit plutôt de constater que les preuves, les concepts, les modèles et autres hypothèses sont maintenant tous exposés à la falsification. Excepté la bonne philosophie de la science, la falsification concorde avec la contribution majeure de Phillipa Foot à l'éthique. M^{me} Foot remplace l'impératif catégorique, si cher au cœur de l'éthique normative fondée sur les travaux de Kant, par les impératifs hypothétiques⁷. Ainsi, l'approche adoptée à l'égard de l'apprentissage professionnel devient plus réaliste.

Dans les idées évolutionnistes, on peut éviter le sophisme naturaliste consistant à infléchir *est* en un *devrait* intemporel en visant les impératifs hypothétiques qui sont exposés à la falsification. Ce processus peut débiter par l'examen de l'héritage évolutionniste des mots associés à l'éthique et à la morale; les concepts eux-mêmes sont porteurs d'ambiguïté. Alors que le mot grec « éthique » relève plus de l'apprentissage conceptuel et philosophique, les origines romaines du mot « morale » sont davantage axées sur ce qui est fait. Si les deux termes ne sont pas incommensurables, il peut être facile de les confondre. Leur usage contemporain ne permet pas souvent de clarifier à quel point ils sont, ou peuvent être, distincts et complémentaires. Des termes comme « métha-éthique » ne font peut-être qu'ajouter à la confusion.

Ici, on présume que l'action morale est plus figée et coutumière, tandis que l'éthique, plus abstraite, permet de discerner des schémas de comportement et offre des modèles pouvant contribuer à l'apprentissage. Ce type d'apprentissage ne consiste pas tant à prouver qu'une vérité est éternelle ou évidente qu'à se soucier de produire une compréhension responsable (grâce à la falsification) de la façon dont les choses évoluent. Il s'agit là d'une approche réaliste, et non relativiste ou puriste. Les impératifs catégoriques empruntés à Kant susciteront des exceptions conscientes dans les esprits élitistes ou seront déjoués par le bien et le mal que les événements font ressortir en chacun de nous. Les impératifs hypothétiques peuvent être étudiés ensemble en profondeur et de façon responsable afin de produire une résilience communautaire et sociale.

Les impératifs hypothétiques peuvent s'avérer paradoxaux. Ils couvrent sans peine des périodes différentes qui évoluent conjointement. Par exemple, l'évolution de l'anatomie et de la physiologie neurologiques ainsi que la sélection génétique des prédispositions à l'altruisme ou à l'égoïsme s'étalent sur des périodes entièrement différentes de celles des institutions politiques et de l'intérêt suscité par la technologie. Elles sont toutes évolutionnistes et s'entrelacent au fur et à mesure du temps qui passe. À la fin, il n'existe aucune présomption de perfectibilité; la téléologie est plus une question de foi que de raison. À moins qu'il ne soit autrement falsifié, le processus de l'évolution traverse des systèmes dispersés obéissant à la deuxième loi de la thermodynamique. La croissance coexiste avec le déclin. Trois courants d'éthique évolutionniste sont étudiés ici :

1. le conflit, sage-femme de l'altruisme⁸;
2. le coût d'apprendre à tuer⁹;
3. les expériences psychologiques démontrant la facilité avec laquelle le mal peut l'emporter.

L'altruisme constitue depuis longtemps un passionnant sujet d'examen éthique. De récentes études interdisciplinaires ont renforcé l'intérêt suscité par ce sujet, car elles semblent indiquer que l'altruisme est sélectionné à travers les âges par la participation au combat. Ces études conjuguent l'analyse archéologique de périodes prolongées avec la modélisation mathématique en mode agent¹⁰. Elles ne suggèrent pas que l'altruisme pur confère un avantage immédiat ou durable. C'est plutôt lorsqu'il est combiné à ce qu'on appelle « l'esprit de clocher » que l'avantage ressurgit dans l'intensité des combats et entre les générations. L'esprit de clocher est égoïste; il ne favorise que ses semblables. Étant donné que la diversité enrichit l'apprentissage et l'hérédité, le seul esprit de clocher a ses inconvénients. De la même façon, l'altruisme a beau être une plus belle qualité, il n'en désavantage pas moins certaines personnes

et populations. La combinaison des deux produits « l'altruisme de clocher », qui peut offrir un mélange sain de ce qui *est* et ce qui *devrait* ou bien une sélection ou une formation plus morale afin de gagner du temps pour l'apprentissage éthique professionnel.

Dans la foulée des nombreuses études sur le combat, les sciences évolutionnistes ont permis de constater que l'altruisme qualifié est vital pour survivre au combat. Échanger des cris d'alerte, être prêt à sacrifier sa vie pour ses frères d'armes et à supporter ensemble les épreuves équitablement prend tout son sens pour les petites unités qui font face à une incertitude meurtrière. Ces avantages ne s'arrêtent pas aux batailles contre d'autres humains; ils concernent aussi les groupes qui affrontent des environnements hostiles. La conjonction de l'agressivité de l'esprit de clocher envers les étrangers et d'une pulsion altruiste incitant au partage et à la coopération représente une combinaison qui permet de gagner les guerres. Inversement, si l'égoïsme et l'altruisme pur peuvent s'épanouir séparément en temps de paix, ils représentent une menace pour les populations en guerre. Il vaut mieux ne pas désavantager les altruistes de clocher en période de paix, car il est difficile de dire combien de temps la paix va durer.

L'agressivité de l'esprit de clocher envers les étrangers n'est pas sans conséquence. Quels que soient les traits héréditaires que nous autres humains avons acquis au fil des âges et notre propension avérée à la guerre, qui surpasse celle de toutes les autres espèces, il est aussi biologiquement prouvé que les êtres humains ont de la difficulté à tuer, même dans le cas des combattants. Les investissements dans l'entraînement au cours du 20^e siècle ont beaucoup aidé les soldats à surmonter leur réticence à prendre part aux combats. La participation croissante à ces derniers a un coût pour les survivants. Si certains vivent longtemps, même les biens portants ne se remettent jamais d'avoir commis l'acte de tuer.

En prenant garde d'éviter toute équivalence sur le plan moral, le coût du meurtre aurait même sérieusement ébranlé les criminels de guerre. Des documents établissent

que les membres des *Einsatzgruppen* (escadrons de la mort) ont fait des dépressions nerveuses, se sont soignés en consommant de l'alcool ou des drogues et se sont adonnés à des comportements frondeurs et dépravés. Des études récentes ont décrit le syndrome traumatique de l'agresseur (PITS)¹¹. Pour les nazis, la menace de voir le moral des unités se briser et corrompre, par l'intermédiaire de professionnels très instruits, jusqu'au commandement suprême, peut avoir incité la mise en œuvre d'une innovation bureaucratique et technologique plus efficace et plus fiable, les camps de la mort. Il peut sembler difficile de comprendre comment une telle technologie et des méthodes pareilles ont pu fonctionner, en particulier lorsque les victimes décrivent souvent les auteurs de ces crimes comme des gens ordinaires.

Le concept de « la banalité du mal »¹² proposé par Hannah Arendt a peut-être été exagéré avec le temps. Il n'en demeure pas moins qu'une kyrielle d'expériences de psychologie de très bonne facture (dont certaines ne survivraient peut-être pas aujourd'hui à l'examen rigoureux des comités d'éthique) prouve à quel point notre comportement est réellement capable d'être bon ou mauvais lorsqu'il est mis à l'épreuve. Par exemple :

- l'expérience de conformité d'Asch;
- l'expérience de Milgram sur l'autorité;
- l'expérience à la prison de Stanford, menée par Zimbardo;
- l'expérience en groupe et en dehors du groupe de Moscovici (sans oublier une variante du thème menée par Jane Elliot avec des élèves de l'Iowa);
- l'expérience du témoin apathique de Darley et Latané.

La tendance à verser dans l'outrage moral pendant les périodes moins difficiles ou avec le recul ne parvient pas à saisir pleinement l'impératif hypothétique si bien

établi par la phrase « *Pour triompher, le mal n'a besoin que de l'inaction des gens de bien* » attribuée à Edmund Burke¹³. Lorsque l'application de la loi est faible ou inadaptée à l'objectif, il faut du courage à la fois moral et éthique pour savoir quand et comment refuser de se soumettre, défier l'autorité, être inclusif et s'engager plutôt que de rester apathique. Les altruistes de clocher pourraient bien détenir le bon dosage de traits héréditaires qui les poussent à se sacrifier pour le bien de tous, car un tel comportement confère un avantage instantané et durable à la collectivité et à chacun de ses membres. Il est important de déterminer s'il s'agit d'une norme coutumière ou d'une éthique de responsabilité acquise. Il est primordial de ne pas oublier le sophisme naturaliste que peut produire la réunion de *est* et *devrait* en une vérité intemporelle.

Comme on pouvait s'y attendre, les preuves archéologiques laissent entendre que les périodes de stress environnemental correspondent clairement à des périodes difficiles pour les êtres humains. Une population qui connaît une longue période de paix peut abriter en son sein une prépondérance d'individus altruistes et égoïstes purs, mais qui n'ont pas été mis à l'épreuve. Une telle population est tout aussi inadaptée à un environnement malsain qu'au combat, tous deux pouvant très bien s'inviter chez elle, qu'elle le veuille ou non. Ce dont on est moins sûr, c'est la façon dont l'altruisme de clocher franchit le cap des petits groupes, peut-être après avoir été réduit par des périodes de paix prolongées, pour s'appliquer à des organisations plus vastes, et la façon dont les entités apprennent.

Encore une fois, l'altruisme de clocher relève-t-il plus d'une norme coutumière acquise ou innée, ou l'éthique professionnelle peut-elle tirer des leçons d'événements plus immédiats que la sélection génétique et les traditions culturelles?

L'altruisme de clocher peut ressembler ou se rattacher à ce qui a été décrit ailleurs comme l'altruisme réciproque¹⁴. Ce terme ne repose pas sur la sélection par le combat et l'adversité, bien qu'il puisse expliquer les comportements dans certaines organisations qui sont avantagées par l'effet de l'altruisme de clocher sur la

collectivité. L'échange d'information, le partage des ressources et la répartition de la main-d'œuvre dans les entreprises donnent lieu à des excédents et à des choix que les « tricheurs » ou les « parasites » peuvent exploiter. Les études sur l'altruisme réciproque démontrent combien la réaction des membres d'une communauté envers les tricheurs et les parasites peut être puissante. D'autres études questionnent la capacité des traits évolutionnistes (génétiques ou culturels) à s'adapter aux changements d'envergure ou de portée des activités organisationnelles¹⁵. Les organisations en réseaux peuvent accroître la valeur des éléments « échangeurs », en particulier face à des difficultés persistantes¹⁶ et des organisations plus hiérarchisées. Il n'est pas évident que l'altruisme de clocher né de petits groupes puisse se comparer aux micromondes et à leurs lois de puissance prédominantes¹⁷. Cette évaluation est cruciale pour promouvoir et apprendre la résilience sociétale.

ÉTHIQUE ET CITOYENS PROFESSIONNELS

Les questions d'éthique sont aussi profondément psychologiques et peuvent changer avec le temps. Les expériences et les événements peuvent repousser les limites de ce que les gens acceptent que les autres fassent. Ainsi, ce que l'on estime être un comportement juste ou éthique peut évoluer avec le temps (avec l'influence, par exemple, du combat et d'autres expériences).

L'un des domaines suscitant de plus en plus de discussion est celui de l'éthique des affaires. L'éthique peut comporter des aspects économiques et autres, et elle est souvent liée à notre structure organisationnelle et institutionnelle/de gouvernance. Cela semble évident lorsqu'un comportement contraire à l'éthique est constaté dans les activités de maximisation de la rente/fraude dans le domaine financier. Et de fait, bon nombre des théories économiques et commerciales reposent sur des notions voulant que l'individu soit opportuniste et cherche à servir ses propres intérêts, sans vraiment discuter des aspects et responsabilités sociaux des organisations commerciales.

L'éthique est également un concept qui est perçu comme un élément fondateur du professionnalisme. En effet, l'indignation ressentie lors des événements survenus chez Enron et dans les institutions financières américaines a entraîné une hausse des demandes visant la redéfinition du rôle éventuel d'un code de déontologie professionnel pour les métiers de la gestion une critique des écoles commerciales modernes. Par exemple, Robert Shiller écrit que le programme d'études commerciales pouvait conduire à un « décrochage éthique » et que les cours « encouragent souvent une vision de la nature humaine qui n'inspire pas de nobles idéaux »¹⁸ (*traduction libre*). Le professeur de gestion Henry Mintzbergh critique lui aussi les écoles commerciales en leur reprochant de faire partie du problème. Il explique que les titulaires d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) ont tendance à se montrer arrogants et à se concentrer étroitement sur la maximisation des revenus des actionnaires; il attribue le manque de responsabilité sociale des organisations commerciales au fait qu'elles privilégient les intérêts personnels au détriment des valeurs sociales et de l'éthique (attitude attribuable aux éléments composant les cours de la MBA). Il constate ainsi que loin d'être une solution, les écoles commerciales font partie du problème puisqu'elles constituent des systèmes corrompus, qui enseignent à des étudiants corrompus adeptes de la corruption, et produisent une « société impitoyable »¹⁹. Les écoles commerciales se sont donc empressées d'essayer de réformer leurs cours et d'insister davantage sur l'éthique et le professionnalisme, autre domaine porteur d'ambiguïté conceptuelle.

Les écrits sur le professionnalisme ne manquent pas; certains des articles les plus sérieux se rapportent à Abraham Flexner, dont le célèbre rapport à la Fondation Carnegie a aidé les écoles de médecine à renforcer leur professionnalisme. (Serait-il temps d'avoir un rapport Flexner pour l'éducation militaire?) Le rapport Flexner a joué un rôle essentiel dans la transformation et la professionnalisation de l'éducation médicale dans les premières années du 20^e siècle, améliorant à la fois l'éducation et la pratique médicales, et établissant l'éducation médicale dans les universités (et non comme une formation professionnelle) et donnant aux programmes d'enseignement des fondations scientifiques solides. Le rapport avait

pour contexte l'état médiocre de l'éducation médicale, qui reposait principalement sur l'apprentissage et comportait très peu de formation structurée; les étudiants possédaient donc très peu de notions théoriques avant de devenir eux-mêmes des médecins praticiens. Si l'exercice de la médecine avant le rapport Flexner s'était quelque peu amélioré depuis l'époque des barbiers-chirurgiens, même les docteurs les mieux formés possédaient peu de compétences pour établir les diagnostics et leurs traitements n'avaient souvent que peu d'effets sur les maladies qu'ils soignaient (d'aucuns pourraient avancer que certaines guerres récentes ont été déclenchées par suite d'un mauvais diagnostic de la situation). Un biochimiste de Harvard aurait dit que « quelque part entre 1910 et 1912, un patient lambda atteint d'une maladie quelconque et consultant un médecin choisi au hasard avait, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, plus de 50 p. 100 de chance de tirer profit de cette rencontre »²⁰.

La prise de conscience de la médiocrité de l'enseignement de la médecine a permis de réaliser la nécessité d'un examen attentif détaillé. Avec l'appui de plusieurs associations professionnelles (et le soutien financier de la Fondation Carnegie), Abraham Flexner, qui n'était pas médecin, fut choisi pour décrire par le menu l'état de l'enseignement de la médecine et l'impératif de le réformer. Travaillant à son rapport de 1908 à 1910, il a visité des écoles et s'est penché sur les études médicales en Europe, aux États-Unis et au Canada. Le rapport présentait à la fois des suggestions précises sur les écoles à fermer (et celles à améliorer) et la nécessité de fonder la médecine sur la science (et donc, l'enseignement de la médecine dans les universités) et de professionnaliser la médecine. Le seul moyen d'améliorer la médecine était de retravailler les normes théoriques et scientifiques des médecins praticiens et de l'enseignement de la médecine²¹. L'insistance de Flexner sur la science et sur la connaissance fondamentale et théorique était liée à la conception de faire de l'exercice de la médecine une profession. À ses yeux, le professionnalisme était une caractéristique essentielle d'une bonne pratique médicale. Les études de médecine constituaient un domaine professionnel, car elles reposaient sur plusieurs sciences interdisciplinaires et étaient axées sur les problèmes.

Les critères que Flexner (1915) proposa pour déterminer le professionnalisme (également rattachés aux aspects moraux) étaient les suivants : (1) activités intellectuelles conjuguées à de grandes responsabilités personnelles; (2) matières premières tirées de la science et de l'apprentissage; (3) application pratique; (4) technique transmissible par l'enseignement; (5) tendance à l'auto-organisation; (6) motivation altruiste croissante. Pour Flexner, les professions devraient aspirer à être « objectives, intellectuelles et altruistes » et « se consacrer [davantage] à favoriser des idéaux plus nobles que la satisfaction des ambitions personnelles »²².

Le concept du professionnalisme selon Flexner embrasse plusieurs niveaux différents et doit donc avoir des répercussions sur les organisations militaires également (ainsi que sur leurs opérations). Dans *Aventure d'idées*, Alfred North Whitehead reconnaît le problème posé par la définition d'un concept qui est lié à la fois à la science, aux idées, à sa nature et à la pratique :

Le terme « profession » signifie ici une occupation dont les activités sont soumises à l'analyse théorique et sont modifiées par les conclusions théoriques de cette analyse. [...] C'est pourquoi pratiquer une profession ne peut aller sans en comprendre la théorie, et *vice versa*²³.

Les professionnels (dans ce sens-là) sont liés à une connaissance spécialisée qui n'est pas vraiment accessible aux non-professionnels, et que ceux-ci ne peuvent pas interpréter. Ainsi, un célèbre rapport sur les études commerciales énonce :

[...] le critère crucial d'une profession est [...] l'existence d'un ensemble de connaissances au contenu intellectuel substantiel et le perfectionnement d'une compétence personnelle dans l'application consciente de ces connaissances à des cas précis²⁴.

Le lien entre le professionnalisme et la connaissance fondamentale fondée sur des recherches sous-tend le penchant des écoles de médecine (et les écoles commerciales), par exemple, à s'associer avec les gardiens de la connaissance

fondamentale (les universités, ainsi que les tendances relatives aux gardiens du savoir), les universités, pour chercher à contrôler les études professionnelles. Dans notre contexte, cela souligne l'importance de la recherche en vue d'établir et de conserver le professionnalisme dans les organisations militaires (ainsi que dans leurs opérations) et d'invoquer la connaissance fondamentale dans le développement de nos capacités stratégiques.

Un autre aspect du professionnalisme est la confiance; pas seulement à l'égard d'un individu, mais une confiance mutuelle ou sociale. Dans son avant-propos de *Values and Standards in the British Army*²⁵, Richard Dannatt écrit que la bonne réputation de l'organisation « découle et dépend d'un engagement sans équivoque, du sacrifice de soi et d'une confiance mutuelle » (*traduction libre*). Les professionnels (que ce soit dans le domaine militaire, médical, commercial ou autre) affichent dans leur conduite un engagement envers la responsabilité sociale qui prend le pas sur le bénéfice personnel ou celui du groupe; une préoccupation autre que celle de soi. La loyauté sociale devrait être distinguée de la simple loyauté dont il est habituellement question dans les écrits contemporains sur l'économie et la psychologie, lesquels traitent principalement de la confiance interpersonnelle (la fiabilité caractérisant une personne qui fait ce qu'elle dit qu'elle va faire). La loyauté sociale désigne la fiabilité dont fait preuve une personne qui agit en ayant à cœur les intérêts de la collectivité. Les membres d'une profession ou d'une organisation professionnelle telle que l'armée sont liés par des règles de comportement autonomes qui reflètent les exigences altruistes d'une identité professionnelle plutôt que les exigences d'un employeur, d'un client ou d'une autorité, ou les tentations de l'intérêt personnel. Ainsi, les avocats reconnaissent certaines obligations à l'égard de la justice qui peuvent être en conflit avec les exigences de leurs clients; les médecins reconnaissent l'obligation de fournir des soins médicaux adéquats qui peuvent être contradictoires avec les exigences des compagnies d'assurance-maladie; nos soldats, officiers et commandants dans les organisations militaires reconnaissent l'obligation de servir une cause plus élevée, souvent leur nation, même au prix de grands sacrifices personnels. Mary Parker Follett écrit : « Le terme "profession" évoque [...] une fondation en sciences et un motif de servir²⁶ ». Dans un contexte militaire, voir plus

loin que soi-même sous-entend d'admettre ses propres défauts; ainsi que le constate un officier dans *Study of Military Professionalism*, « Il faut une sacrée dose de courage personnel pour dire “c'est ici que ça a foiré” plutôt que de blâmer des subalternes²⁷ ».

COMPRENDRE LES ORGANISATIONS

En 1831, le général Carl von Clausewitz écrit que les affaires, c'est la guerre. Léon Tolstoï, quelques décennies plus tard, a entrepris des recherches sur une théorie de la guerre, de la même façon, à bien des égards, dont les spécialistes en gestion recherchent une théorie du commerce. Tolstoï a examiné en détail le rôle du commandement, de l'histoire et des capacités organisationnelles. Clausewitz et Tolstoï sont souvent cités dans les documents contemporains sur la gestion pour leurs idées d'avant-garde sur la stratégie commerciale. À l'instar de la guerre, les affaires comportent une compétition. Mais les règles d'engagement ne sont pas les mêmes pour les affaires que pour la guerre. Par exemple, vous ne pouvez pas réduire en cendre l'usine de votre concurrent, vous approprier sa propriété intellectuelle ou empoisonner ses ouvriers. Dans les affaires, on s'efforce de déjouer les manœuvres des concurrents en les privant des meilleurs clients ou du personnel le plus compétent afin de faire chuter leurs bénéfices et de les mettre dans l'incapacité de vous concurrencer. Essentiellement, pour gagner en affaires, vous devez vous engager dans des actions et réaliser des investissements qui, d'une façon ou d'une autre, finiront par priver de ressources vos concurrents tout en faisant le meilleur usage possible de vos propres ressources. Vos méthodes de concurrence sont régies par un système juridique et des réglementations. Une autre différence est que dans la guerre, l'invasion ennemie peut avoir de lourdes répercussions pour les citoyens. En bref, les coûts externes, ou « dommages collatéraux », peuvent être plus néfastes et généralisés dans la guerre qu'en affaires.

Indépendamment de ces différences, les événements récents (tant dans le domaine militaire que dans celui des affaires) exigent de comprendre différents systèmes et structures organisationnels qui sont extrêmement complexes et comportent

d'importants éléments de décomposabilité. La plupart des systèmes complexes sont hiérarchisés et les éléments de chaque niveau ne sont pas mutuellement indépendants, mais l'interaction entre les éléments de tous les niveaux est bien plus dense et plus rapide qu'entre les éléments d'un même niveau. On dit de tels systèmes qu'ils sont quasi décomposables²⁸. Lorsque Simon présenta cette idée pour la première fois, elle visait à faciliter notre compréhension d'une propriété centrale et fondamentale d'organismes multicellulaires; mais elle s'avère potentiellement centrale à notre compréhension de certains des mécanismes de quelques structures organisationnelles également. Cette propriété fondamentale tient au fait que de tels organismes sont constitués d'éléments hiérarchisés, à tel point qu'à n'importe quel niveau de la hiérarchie, les taux d'interaction entre les éléments du niveau sont beaucoup plus élevés que les taux d'interaction entre les différents éléments. De tels systèmes sont quasi décomposables²⁹.

Les organisations constituent d'excellents exemples de systèmes quasi décomposables et elles représentent probablement l'outil le plus puissant qu'ont trouvé les êtres humains pour gérer et organiser leur rationalité limitée en combinant leurs pouvoirs de réflexion. La quasi décomposabilité des structures organisationnelles permet d'obtenir les avantages de la coordination tout en limitant ses coûts grâce à une répartition adéquate de la main-d'œuvre dans des sous-groupes. De plus, des systèmes complexes, comme les organisations, doivent être créés afin de répondre aux besoins de coordination, et les possibilités de voir émerger un système complexe efficace sont bien plus grandes s'il est doté d'une structure quasi décomposable que si les interconnexions sont moins compartimentées. Ainsi, les systèmes quasi décomposables ont développé une flexibilité et des avantages concurrentiels qui leur permettent de survivre à la concurrence évolutionniste. Ils possèdent également des avantages d'apprentissage qui sont essentiels à l'obtention et au maintien des capacités stratégiques.

Les progrès réalisés dans l'étude du comportement organisationnel et de la théorie de la stratégie peuvent ainsi contribuer à fournir une base pour l'élaboration d'une

conception évolutionniste et réaliste de la compétition stratégique à laquelle sont confrontées nos organisations militaires. Il est toutefois essentiel qu'elles fassent fond sur des hypothèses réalistes en matière de comportement³⁰. Autrement dit, que nous voyions le monde tel qu'il est, et non comme nous voudrions qu'il soit. Car ce que les modèles de stratégie rationnelle catégoriseraient en actions et en décisions, la perspective évolutionniste et comportementale le considère comme les résultats de l'interaction complexe entre les décideurs et les organisations, et les parties des organisations qui fonctionnent selon des schémas de comportement (parfois courants). Face aux difficultés d'expliquer, par exemple, le comportement des réseaux terroristes, il serait alors plus facile d'identifier les structures organisationnelles concernées, les individus, les valeurs et les réseaux (impliqués dans des conflits ou des agressions) susceptibles d'être impliqués dans l'enchaînement des décisions et dans le processus d'exécution des actions, ainsi que les caractéristiques (comportementales, éthiques et psychologiques) des individus engagés dans ces activités. En outre, nous comprendrions mieux les schémas de comportement organisationnel d'où provient probablement l'action et pourrions tenter de prévoir quelles organisations seraient susceptibles d'être impliquées dans les actions et schémas futurs de ces organisations. Il serait également important d'essayer de déterminer la culture organisationnelle de l'organisation ennemie concernée et la façon dont cette culture a influencé le comportement des individus. De tels renseignements auraient sûrement pour effet de renforcer notre compréhension de l'environnement de sécurité courant et où les questions éthiques peuvent elles-mêmes constituer la source du conflit (et tenter ainsi de les éviter). Nous pourrions même parvenir également à instaurer une meilleure culture de l'éthique et du professionnalisme au sein de nos propres organisations.

CONCLUSION

« Virtute enim ipsa non tam multi praediti esse quam videri volunt »

(Pour la vertu elle-même, il y a moins d'hommes à vouloir la posséder qu'à vouloir paraître vertueux)

Cicéron, *De Amicitia* (XXVI)

Dans ce chapitre, on plaide en faveur d'accorder plus d'attention au réalisme dans l'éthique. L'hésitation entre la rationalité limitée de ce qui *est* et l'idéalisme expliquant pourquoi les choses *doivent* aller mieux a toujours été inutile et continuera de l'être. Une telle hésitation ne fait qu'inciter à des accès de relativisme et d'opportunisme meurtrier. Les faits rationnels et les normes idéales ont tendance à être intemporels, que l'on cherche à établir une durée ou que l'on perfectionne une loi universelle. Il n'est plus réaliste de céder au cynisme ou au relativisme. Au contraire, dans ce chapitre, on s'est penché sur la contribution potentielle de la science évolutionniste. Voici quelques-uns des points principaux et des répercussions qui méritent d'être approfondis en ce qui a trait aux effets de l'éthique dans un contexte militaire :

1. La logique booléenne exprimée dans les diagrammes de Venn donne un point de vue simple et précis quant à l'attention qu'il faut accorder pour que la morale et l'éthique concordent avec la réalité. La formation morale peut inculquer un comportement aveugle qui convient à certaines situations. L'éducation continue des professionnels est essentielle à l'éthique. Les diagrammes de Venn indiquent les types réalistes de savoir en éthique et en morale, car il est convenu que l'incertitude et le temps sont toujours présents.
2. L'éthique évolutionniste peut offrir des méthodes d'élaboration de l'éducation des professionnels en matière de responsabilité éthique, de façon à ce qu'elle s'appuie sur la sélection appropriée, l'apprentissage et le maintien de normes morales, sans toutefois trop s'y fier. Dans le cadre de telles méthodes d'élaboration, il ne faut pas supposer que les traits génétiques et culturels acquis au fil du temps, surtout l'altruisme de clocher ou réciproque, sont présents en quantités suffisantes, sont assimilables suffisamment rapidement ou correspondent vraiment à l'ampleur et à la portée des structures organisationnelles dominantes.

3. En examinant le professionnalisme à tous les niveaux de notre éducation et de nos organisations et en prenant appui sur celui-ci, on peut contribuer à la création d'une culture d'éthique (même si les guerres et les conflits seront toujours présents).
4. La concurrence stratégique entre les organisations (tant dans les forces armées que dans les affaires) peut être vue comme un processus dynamique complexe impliquant des questions d'adaptation organisationnelle et d'apprentissage ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de compétences stratégiques dans un contexte de changements technologiques rapides, de haute incertitude, d'hypothèses comportementales touchant la rationalité limitée, etc. À cet égard, il faut accorder une plus grande attention aux structures organisationnelles utilisées par les ennemis potentiels et réels, ainsi qu'aux innovations organisationnelles. De plus, il est important de mettre au point des capacités flexibles et d'élaborer un code d'éthique et de professionnalisme intégré à la culture de nos organisations militaires.

L'interaction stratégique porte sur l'évolution et l'adaptation conjointes des capacités organisationnelles, individuelles et technologiques et de l'environnement concurrentiel, incluant les ennemis/rivaux actuels et potentiels. Elle porte aussi sur l'élaboration de compétences flexibles qui peuvent s'adapter rapidement à différents ennemis potentiels³¹.

En raison des structures plus décomposées, non seulement les organisations changent, mais on laisse aussi beaucoup plus de place à l'ambiguïté en ce qui a trait aux codes d'éthique appropriés, au cadre juridique adéquat, etc. Cette situation constitue l'une des difficultés potentielles liées à la réalisation d'un sens poussé de l'éthique.

Si nous continuons à nous accrocher à nos vieilles organisations de l'époque de la guerre froide et refusons de nous adapter au changement, il est fort probable que nous

ne serons pas en mesure, non seulement, de rendre professionnelles et « éthiques » nos organisations militaires, mais aussi de demeurer à l'avant-garde dans les domaines militaires, économiques et autres.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

- ¹ Albert Hirschman, *Les passions et les intérêts : justifications politiques du capitalisme avant son apogée*, Paris, Presses universitaires de France, 2001.
- ² James March, *The Ambiguities of Experience*, Cornell, Cornell University Press, 2010.
- ³ Peter Singer, *Ethics*, in the *Encyclopaedia Britannica*, Chicago, 1985, p. 627-648.
- ⁴ Voir Patrick Mileham (éd.), *War and Morality*, procès-verbal d'une conférence du RUSI (« Morality in Asymmetric War and Intervention Operations ») tenue les 19 et 20 septembre 2002, RUSI Whitehall Paper 61, London, Royal United Services Institute, 2004.
- ⁵ Alain Badiou, *L'éthique : essai sur la conscience du mal*, Paris, Hatier, 1993.
- ⁶ Edward Wilson, *La sociologie*, Monaco, Éditions du Pocher, 1987, p. 556.
- ⁷ Paul Thompson, « Evolutionary Ethics, Darwinian Ethics and Ethical Naturalism », *Human Evolution*, vol. 5, n° 2, 1990, p. 133-138.
- ⁸ Samuel Bowles, « Conflict: Altruism's Midwife », *Nature*, vol. 456, n° 20, 2008, p. 326-327.
- ⁹ Dave Grossman, *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*, Boston, Little, Brown & Co., 1996.
- ¹⁰ Jung-Kyoo Choi et Samuel Bowles, « The Co-evolution of Parochial Altruism and War », *Science*, vol. 318, 2007, p. 636-640; Samuel Bowles, « Did Warfare among ancestral Hunter-gatherers affect the evolution of Human social Behaviours », *Science*, vol. 324, 2009, p. 1293-1298; Monique Bogerhoff-Mulder, Samuel Bowles, Tom Hertz, Adrian Bell, Jan Beise, Greg Clark, Ila Fazzino, Michael Gurwen, Kim Hill, Paul Hooper, William Irons, Hillard Kaplan, Donna Leonetti, Bobbi Low, Frank Marlowe, Richard McElreath, Suresh Naidu, David Nolin, Patrizio Piraino, Rob Quinlan, Eric Schniter, Rebecca Sear, Mary Shenk, Eric Smith, Christopher von Rueden et Polly Weissner, « Intergenerational wealth transmission and the Dynamics of Inequality in small-scale societies », *Science*, vol. 326, 2009, p. 682-688.
- ¹¹ Rachel MacNair, *Perpetration-Induced Traumatic Stress. The Psychological Consequences of Killing*, New York, Authors Choice Press, 2002.
- ¹² Hannah Arendt, *Eichmann à Jérusalem : rapport sur la banalité du mal*, Paris, Gallimard, 1991.
- ¹³ La source originale de cette citation n'a pas été trouvée, mais il est probable qu'elle provienne ou qu'elle soit inspirée d'une paraphrase des idées de Burke.
- ¹⁴ Robert Trivers, « The Evolution of Reciprocal Altruism », *The Quarterly Review of Biology*, vol. 46, 1971, p. 45-57.
- ¹⁵ John Tooby, Leda Cosmides et Michael Price, « Cognitive Adaptation for n-person Exchange: The Evolutionary Roots of Organizational Behaviour », *Managerial and Decision Economics*, 2006, p. 103-129.
- ¹⁶ Rui Vilela Mendes, « Network Dependence and Strong Reciprocity », *Advances in Complex Systems*, vol. 7, 2004, p. 357-368.
- ¹⁷ Duncan Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, London, Vintage Books, 2004.

¹⁸ Robert Shiller, « Who Wall Street Learns to Look the Other Way », *Wall Street Journal*, page contre-éditoriale, 8 février 2005.

¹⁹ Henry Mintzberg, *Des managers, des vrais! Pas des MBA : un regard critique sur le management et son enseignement*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005, p. 178.

²⁰ Stephen Ayers, *Health Care in the United States: The Facts and the Choices*, Chicago, American Library Association, 1996, p. 12.

²¹ Abraham Flexner, « Medical Education in the United States and Canada: A Report to the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching », *The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching Bulletin*, n° 4, New York City, OCLC 9795002, sur Internet : <URL:<http://www.carnegiefoundation.org/publications/medical-education-united-states-and-canada-bulletin-number-four-flexner-report-0>>.

²² Abraham Flexner, « Is Social Work a Profession? », tire de *Proceedings of the National Conference of Charities and Correction at the Forty-second Annual Session Held in Baltimore, Maryland*, 1915, p. 56.

²³ Alfred Whitehead, *Aventures d'idées*, Paris, Éditions du Cerf, 1993, p. 105-106.

²⁴ Robert Gordon et James Howell, *Higher Education for Business*, New York (New York), Columbia University Press, 1959, p. 71-72.

²⁵ Richard Dannatt, « Values and Standards in the British Army », sur Internet : <URL:http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf>.

²⁶ Mary Follet, *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follet*, New York, Harper and Brothers, 1940.

²⁷ *The Army War College's Study on Military Professionalism*, United States Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvanie, 1970.

²⁸ Herbert Simon, « L'architecture de la complexité », dans *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, 2004.

²⁹ Aux fins d'illustration, étudions la métaphore suivante : Imaginez un grand bâtiment, contenant de très nombreuses pièces aux murs épais, chaque pièce étant divisée en petits cubicules dont les cloisons sont plus minces. Soudain, des bouleversements externes se produisent et la température de l'air de chaque centimètre cube est différente de celle des centimètres cubes adjacents; la température de chaque cubicule présente une différence assez importante par rapport à la température des cubicules adjacents; la même chose pour chaque pièce par rapport aux pièces adjacentes et pour l'ensemble des pièces par rapport à l'extérieur. La température extérieure est maintenue stable, on éteint tout système de chauffage ou de climatisation, on ferme toutes les portes et on observe ce qui se passe. En peu de temps, la température de toutes les particules d'air dans un cubicule donné sera essentiellement uniforme. Après une heure, la température de tous les cubicules d'une pièce donnée sera la même. Après huit heures, la température de toutes les pièces dans le bâtiment sera à peu près la même, et après une journée, l'air de toutes les pièces sera à la même température que l'air extérieur. Peu importe que le temps d'équilibre de l'espace dépende du coefficient de Newton sur le transfert thermique par les murs et les plafonds, la séquence est évidente. Un tel système constitue l'archétype d'un système quasi décomposable. On peut le voir comme une hiérarchie de boîtes emboîtées à laquelle on impose un nombre arbitraire de niveaux. Elle est particulière parce que l'équilibre au sein des boîtes se réalise bien plus rapidement qu'entre deux boîtes du même niveau et, de la même façon, jusqu'au sommet de

la hiérarchie, toute cette interaction se produisant sans directive explicite ou leadership d'une autorité, quelle qu'elle soit.

³⁰ James March et Herbert Simon, *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod, 1979.

³¹ James March, « Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence », *Strategic Management Journal*, vol. 27, 2005, p. 201-214.

CHAPITRE 4

L'éthique dans la profession des armes au 21^e siècle : un contexte pour former des leaders de caractère

Colonel Joseph Sanders, Ph.D.

Lieutenant-colonel Douglas Lindsay, Ph.D.

Craig A. Foster, Ph.D.

*Colonel James Cook, Ph.D.**

INTRODUCTION

La profession des armes traverse une période d'extraordinaire transformation. Historiquement, on déterminait la puissance militaire en opposant deux armées et en engageant le combat jusqu'à ce que la dominance d'un côté soit établie. La guerre et les opérations militaires modernes proposent un champ de bataille bien différent. Les termes qui définissaient autrefois le milieu de travail militaire, comme « champ de bataille », « armées permanentes » et « économies d'échelle », ont été remplacés par des expressions comme « forces de la coalition », « opérations de maintien de la paix » et « opérations d'information ». Ce contexte changeant comporte des répercussions impératives touchant l'instruction des forces militaires à venir. L'une de ces conséquences précises (et le sujet principal de ce chapitre) concerne le processus décisionnel au niveau individuel et tactique. Des décisions qui étaient auparavant prises à des niveaux supérieurs sont maintenant réparties dans l'ensemble de la hiérarchie militaire. Par conséquent, tous les militaires dans le « champ de

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'United States Air Force Academy ou du département de la Défense.

bataille » contemporain doivent être prêts à prendre des décisions qui influent non seulement sur la réussite de la mission en cours, mais aussi sur l'issue de la mission générale dans le théâtre. Par exemple, un jeune sergent qui dirige une escouade dans un village en Afghanistan ne peut plus supposer que ses gestes n'auront pas de conséquences au-delà de cet emplacement géographique. De mauvaises décisions, comme celles entraînant des pertes civiles, peuvent déstabiliser les relations entre civils et militaires à l'échelle locale et nuire aux relations diplomatiques internationales. Donc, même lorsqu'on conduit des opérations au niveau tactique, de mauvaises décisions peuvent nuire à l'ensemble de la mission militaire.

L'importance sans précédent de la prise de décisions au niveau tactique exige de nos militaires qu'ils se comportent toujours conformément aux règles d'engagement liées à la zone d'opérations, mais aussi en fonction de certains principes éthiques et moraux, des principes qui tiennent compte de la culture propre au pays dans lequel ils mènent leurs opérations. Par conséquent, les anciens modèles de formation touchant simplement un ensemble de compétences en leadership sont encore utiles, mais ne sont plus suffisants. Plus exactement, les militaires doivent reconnaître que les situations évoluent maintenant tellement rapidement que les stratégies directrices qui fonctionnent une journée peuvent être périmées le lendemain. De plus, les dirigeants ne peuvent être guidés uniquement par les connaissances cognitives, ils doivent aussi s'armer d'un vaste ensemble de principes fondamentaux liés à leur sentiment d'identité et d'existence. Les militaires se trouvant dans la disposition appropriée se dotent d'une capacité de croissance et de mise en application, plutôt que d'un ensemble de compétences qui peuvent devenir désuètes lorsque les circonstances changent. Plus particulièrement, il faut être, ressentir, penser et se comporter de façon éthique et efficace même dans de nouvelles situations, souvent critiques (comme c'est souvent le cas dans la profession des armes). Bref, le développement des forces doit mettre l'accent sur le caractère fondamental des militaires. Dans le présent chapitre, on aborde cette question en discutant du programme de l'United States Air Force Academy visant le perfectionnement des futurs officiers au moyen d'un ensemble nécessaire de principes fondamentaux en leadership et en éthique. Il sera d'abord

question d'un modèle visant à former des leaders de caractère pour mener des opérations dans le contexte militaire actuel. On conclura ensuite en étudiant les effets liés à cette approche de la profession des armes au 21^e siècle.

L'ÉTHIQUE DANS UN CONTEXTE MILITAIRE CHANGEANT

Dans le cadre de son ouvrage précurseur intitulé *The Soldier and the State*, Huntington définit la profession des armes sous trois angles : l'expertise, la responsabilité et l'esprit d'équipe¹. Il présente l'expertise comme un ensemble de connaissances et de compétences spécialisées nécessaires dans un domaine précis d'activités humaines. Même s'il reconnaît les grandes différences qui distinguent les fonctions et les tâches, Huntington conclut que l'*expertise* centrale qui définit la profession militaire est « la gestion efficace de la violence ». La profession des armes est aussi investie d'une *responsabilité* à l'endroit de la société en général. Les militaires ne sont pas motivés avant tout par l'argent ou le profit, ils sont plutôt inspirés par un sens du devoir lié à la maîtrise et à la mise en pratique de leur métier dans l'intérêt de la société. Finalement, les professionnels militaires doivent faire preuve d'un *esprit d'équipe*, autrement dit, un sentiment d'unité et de collectivité envers les autres professionnels militaires. Les traditions, les uniformes et la structure bureaucratique distincts des forces armées servent à préserver le caractère « élitiste » de la profession.

L'illustration classique du professionnel militaire selon Huntington met en évidence les changements majeurs qui prennent place dans cette profession². Le contexte professionnel militaire du 21^e siècle est caractérisé par une complexité croissante, l'incertitude et les menaces asymétriques³. Ces tendances ont eu pour effet d'accroître les exigences en matière de connaissances et de compétences pour les officiers. Selon Snider, l'expertise de l'officier militaire s'étend maintenant au-delà du domaine militaire et technique et englobe l'éthique et la morale, la politique et la culture ainsi que le développement humain⁴. Snider constate aussi que la fin de l'Union soviétique, la fin de la guerre froide et les événements du 11 septembre 2001 ont poussé les forces armées à repenser leurs responsabilités sociales. Au lieu de

simplement protéger leur statut dans l'ordre mondial, les États-Unis et leurs alliés doivent maintenant diriger l'ordre mondial et, dans certains cas, s'y adapter. De plus, les opérations interarmées et coalisées ont donné un nouveau sens à « l'esprit d'équipe ». En même temps que ces changements, les connaissances et l'expertise en éthique militaire sont apparemment devenues omniprésentes.

Il n'est donc pas étonnant que l'on demande aux militaires d'observer et de préserver un ensemble particulier de préceptes éthiques. Ces préceptes guident vraisemblablement les professionnels militaires en exigeant d'eux qu'ils comprennent explicitement les valeurs fondamentales de leur organisation et leur comportement d'une façon qui peut différer de celle des grandes sociétés et des autres professions. Selon Gabriel, comme les militaires mènent leurs opérations dans le contexte général de la société qu'ils servent, ils doivent créer un espace où leurs gestes sont principalement influencés par les valeurs propres à la profession des armes⁵. Plus particulièrement, l'éthique militaire représente les valeurs centrales d'une profession intégrant des tâches très spécialisées qui peuvent nécessiter de se sacrifier ou de donner la mort. Gabriel souligne que l'éthique militaire constitue une entreprise sociale qui se soucie davantage de se conformer à des normes professionnelles que d'adopter des guides personnels touchant le comportement (c.-à-d., le caractère)⁶. Aussi, Gabriel considère que, afin de prendre des décisions éthiques pragmatiques, les professionnels militaires doivent élaborer un fondement éthique philosophique qui oriente le comportement éthique.

En accord avec cette idée, des académies militaires, des écoles de guerre et d'autres institutions éducatives militaires aux États-Unis reconnaissent la nécessité d'aider chaque officier à développer et à perfectionner des « repères moraux ». Toutes ces institutions enseignent la tradition occidentale de la guerre juste, dont l'élaboration remonte au moins à Thucydide et qui est sans doute née bien avant⁷. Les sept ou huit principes traditionnels qui régissent le recours à la guerre, réunis sous l'appellation « *jus ad bellum* » (la raison valable, le pouvoir légitime, l'intention juste, la proportionnalité des buts, le dernier recours, l'espoir raisonnable de réussite,

l'objectif de paix et, selon certains, la déclaration publique de l'intention d'entrer en guerre), demeurent au centre d'analyses souvent rigoureuses et de débats intenses menés à tous les niveaux de l'éducation militaire aux États-Unis. Il en est de même pour l'éthique de la conduite réelle de la guerre. La tradition de la guerre juste place des principes comme celui de l'immunité du non-combattant et de la proportionnalité des moyens dans le cadre du « *jus in bello* » (droit international humanitaire).

Cependant, plusieurs événements historiques soulèvent des doutes quant à l'utilité générale de ces principes de la guerre juste. Pendant la guerre froide, par exemple, de nombreux érudits et fonctionnaires doutaient de la possibilité de respecter des principes du *jus ad bellum*, comme la proportionnalité et l'espoir raisonnable de réussite, considérant que la menace des armes nucléaires stratégiques figurait dans les stratégies militaires de l'OTAN et du Pacte de Varsovie. De la même façon, une analyse rétrospective des attaques menées pendant la Seconde Guerre mondiale, en particulier les bombardements sur Hiroshima et Nagasaki, pousse à examiner de nouveau en profondeur les principes de la guerre juste. Les conflits dans la péninsule coréenne et surtout au Vietnam ont déchiré la conscience de la nation. Après l'effondrement de l'Union soviétique, les pays occidentaux se sont efforcés de déterminer comment la tradition de la guerre juste peut s'appliquer aux opérations de maintien de la paix, en particulier lorsque celles-ci vont à l'encontre des concepts post-westphaliens de souveraineté afin de protéger les droits de la personne, comme au Kosovo. Après les attaques du 11 septembre 2001, de nouveaux concepts ont vu le jour pour s'adapter à la menace de la guerre asymétrique, menée à un rythme et avec un potentiel destructeur inégalés. Repoussant considérablement les limites du droit, reconnu depuis longtemps, de neutraliser par prévention une menace imminente, la stratégie de sécurité nationale des É.-U. de 2002, par exemple, revendiquait la prérogative sans précédent de mener une « guerre préventive » en vue de devancer la mise sur pied éventuelle d'une menace sérieuse. Les opérations en cours en Afghanistan et (après mars 2003) en Irak continuent d'alimenter le débat.

Il n'est donc pas surprenant que les institutions d'enseignement militaire des É.-U. aient développé un intérêt marqué pour les obligations que devraient assumer les puissances occupantes. Une nouvelle catégorie de principes, le *jus post bellum* (droit de l'après-guerre), a fait surface dans les documents et dans les salles de cours militaires. Quelles sont les obligations d'un envahisseur à l'endroit du pays qu'il occupe? La « décapitation » du gouvernement iraquien, par exemple, accompagnée de la dévastation des infrastructures pendant plus de sept années de guerre et de soulèvement, a eu de graves séquelles pour de nombreux Iraquiens : sans électricité ou sans source d'électricité fiable, accès réduit aux soins de santé et à l'éducation et vulnérabilité constante face aux actes de violence sectaire. Qui, le cas échéant, a la responsabilité de régler ces problèmes et bien d'autres encore? Comme la tâche de reconstruction est de plus en plus intimidante, l'élaboration d'un *jus post bellum* rationnel est devenue un besoin urgent pour les officiers militaires des É.-U. À cet égard, l'éducation demeure essentielle, car les analogies inefficaces et désuètes sont nombreuses, surtout en ce qui concerne l'Allemagne et le Japon d'occupation après la Seconde Guerre mondiale, des sociétés qui étaient habituées au contrôle centralisé et qui jouissaient d'un haut degré d'homogénéité. À l'inverse, au cours des quelques prochaines années, les États-Unis et leurs alliés tenteront de stabiliser et de moderniser l'Irak, qui est essentiellement une faction colonialiste divisée par des frontières tribales et religieuses. L'Afghanistan partage l'esprit de clocher tribal de l'Irak et est confronté en plus aux difficultés découlant de la topographie inhospitalière et d'infrastructures de transport et de communications primitives.

Il est essentiel de connaître ces principes et d'autres principes éthiques pour former des professionnels militaires qui peuvent prendre des décisions efficaces dans un contexte militaire en rapide évolution. Ces préceptes éthiques permettent de bien comprendre les fondements des règles et des conséquences et servent de guide éthique sur la façon dont les militaires doivent réfléchir et se comporter. Parallèlement, même ce bref examen des principes de la guerre juste démontre la sottise que l'on commettrait en s'appuyant uniquement sur la connaissance cognitive des préceptes éthiques pour orienter la pensée et le comportement des professionnels

militaires. Les discussions toujours changeantes sur l'éthique et la théorie de la guerre juste démontrent que les dilemmes éthiques changent à mesure qu'évolue la nature de la guerre. Par conséquent, les principes éthiques qui s'appliquent à la guerre d'aujourd'hui ne seront pas nécessairement valables pour la guerre de demain. De la même façon, les professionnels militaires peuvent être confrontés à des situations spécifiques qu'on ne peut pas expliquer clairement en se fondant sur des préceptes éthiques généraux.

De plus, les professionnels militaires font face à une pléthore de pressions psychologiques qui peuvent réduire, voire éliminer, les avantages d'une bonne formation éthique. D'abord, la nature de la guerre et des opérations militaires peut inciter les militaires à négliger l'influence de leurs systèmes de croyances éthiques. Cette situation peut se produire lorsque des professionnels militaires vivent des événements douloureux; leur raisonnement éthique peut alors être obscurci par le désir de vengeance. Deuxièmement, les opérations militaires, surtout celles qui se déroulent dans le théâtre, peuvent corrompre la mise en application appropriée de l'éthique militaire. La volonté première de survivre, par exemple, pourrait pousser des militaires à justifier des gestes qui sembleraient contraires à l'éthique dans un contexte non militaire (voir, par exemple, les modèles de changement d'attitude comme la dissonance cognitive)⁸. Certains cas d'élimination d'un supérieur, par exemple, semblaient supposément « éthiques » aux yeux des personnes qui ont commis le geste, mais seraient contraires à l'éthique de nombreux profanes. Troisièmement, l'esprit d'équipe des militaires et les liens émotionnels étroits qui caractérisent les unités militaires opérationnelles rendent les professionnels militaires particulièrement susceptibles de se conformer à des normes de groupe⁹. Un comportement de groupe non éthique peut donc entraîner un comportement individuel non éthique. Quatrièmement, le concept de désindividualisation pourrait aggraver le conformisme aux comportements non éthiques de groupe. La désindividualisation est un processus où les valeurs et les croyances personnelles sont minimisées sur le plan psychologique, poussant les personnes à se conformer davantage aux pressions existantes touchant la situation ou le groupe¹⁰. Les

opérations militaires comportent plusieurs facteurs pouvant accroître les cas de désindividualisation, à savoir l'anonymat, l'excitation physique et l'effacement du soi (p. ex. : les éléments qui rappellent la vie et les valeurs personnelles d'un individu). Finalement, à cause du stress immédiat et à long terme causé par les opérations militaires, les professionnels militaires peuvent perdre leur résilience et ne pas être en mesure de se comporter conformément à leurs valeurs personnelles.

Les professionnels militaires doivent donc s'armer non seulement d'une formation en éthique, mais aussi d'une détermination personnelle afin de résister aux facteurs contextuels qui perturbent les principes éthiques. Nous croyons que le fondement d'un comportement éthique constant se trouve dans l'élaboration d'une forme simplifiée de cohérence éthique, ancrée plus profondément dans le caractère. À mesure que les forces militaires progressent dans le 21^e siècle, leurs institutions d'éducation doivent se pencher davantage sur la détermination de ce que doivent « être » les professionnels militaires. Pfaff affirme que les officiers de caractère doivent « davantage s'efforcer d'être la bonne personne qui fait la bonne chose, au bon moment et de la bonne façon, plutôt que se concentrer sur le geste en tant que tel »¹¹ [Traduction]. En ce qui concerne la force de caractère, on ne cherche pas à s'assurer qu'une personne résolve la contradiction entre deux règles, mais plutôt qu'elle « soit » un certain type de personne. Les officiers militaires doivent s'engager à être socialement responsables et à soutenir l'organisation au cœur de leurs identités professionnelles. Snider explique encore mieux le phénomène dans son étude sur les multiples identités professionnelles militaires en affirmant que l'une des identités principales d'un officier militaire consiste à être un « leader de caractère »¹². Nous en convenons, mais nous croyons aussi que le concept de « caractère » est souvent utilisé de manière trop ambiguë aux fins de l'instruction. Pour remédier à cette situation, nous nous pencherons maintenant sur la notion de caractère.

CARACTÉRISER LE CARACTÈRE

Le terme « caractère » est tiré du mot grec *kharassein*, qui signifie « graver » ou « inscrire »¹³. Lorsqu'il est question de personnes, le mot « caractère » renvoie aux qualités humaines qui sont gravées chez un individu¹⁴. La notion grecque de « caractère » a évolué et signifie maintenant la bonté morale en tant que produit de l'essence d'une personne. Toutefois, Aristote disait que la bonté n'est pas innée et qu'il faut plutôt la bâtir socialement et par des habitudes. Aristote croyait que le caractère pouvait être objectivement bon ou mauvais, selon que les valeurs, les choix et les pratiques d'une personne sont bons ou mauvais depuis longtemps. Il croyait que ses jugements à cet égard étaient manifestement vrais, et non une question de points de vue. Aristote s'intéressait à ces questions parce qu'il croyait qu'elles influençaient le processus, parfois ardu, de la pratique morale, qui mène à la formation d'un caractère stable et objectivement bon. Comme il aimait bien les métaphores, Aristote nous rappelle que l'on apprend à jouer d'un instrument de musique grâce à la pratique, mais que la pratique seule ne peut garantir les résultats souhaités. Si une personne s'exerce de manière incorrecte, elle fera un bien piètre musicien. Aristote croyait qu'une personne devient bienfaitrice en s'exerçant à accomplir de bonnes actions et qu'une personne peut savoir ce qu'est un bon comportement, sans être en mesure d'agir conformément à cette connaissance¹⁵. Selon Aristote, la vertu constituait l'objectif suprême de l'épanouissement humain et reflétait l'excellence du caractère d'une personne¹⁶.

Bon nombre d'érudits contemporains ont exposé leurs points de vue concernant le caractère et la vertu. Peterson et Seligman ont avancé que le caractère comportait trois niveaux d'abstraction¹⁷. Au niveau supérieur, on trouve les vertus fondamentales. Il s'agit de qualités universelles de base estimées par des philosophes moraux et religieux tout au long de l'histoire : la sagesse, le courage, l'humanité, la justice, la tempérance et la transcendance. Les forces de caractère se trouvent au deuxième niveau. Peterson et Seligman les appellent les « ingrédients psychologiques », ou les processus qui définissent les vertus¹⁸. Les forces de caractère fournissent aux individus des façons distinctes de manifester les vertus

fondamentales. Le dernier niveau englobe les thèmes relatifs à la situation, c'est-à-dire les éléments contextuels qui contribuent à la probabilité qu'une personne fasse preuve de certaines forces de caractère (en accord avec notre notion voulant que les principes éthiques d'une personne puissent être perturbés par une situation). De la même façon, Wright et Huang ont décrit le caractère comme étant ces impénétrables qualités ancrées que possèdent des personnes, qui les forcent et les poussent à souhaiter et à chercher le bien personnel et sociétal¹⁹. Peterson et Park prétendent qu'il est préférable de définir le caractère comme une construction multidimensionnelle déterminée par des facteurs personnels et sociaux²⁰. Lickona soutient qu'avoir un bon caractère consiste à « connaître ce qui est bien, souhaiter le bien et assimiler le bien sur le plan intellectuel, affectif et comportemental »²¹ [Traduction libre]. Berkowitz suggère que le caractère comprenne la capacité d'une personne à évaluer le bien par rapport au mal, à vivre des émotions morales, à adopter des comportements moraux et à croire au bien moral²². Essentiellement, le caractère a trait à la façon dont une personne pense, ressent, croit et agit.

Ces définitions et ces descriptions forment le point de vue conceptuel utilisé pour l'étude et l'élaboration du caractère au fil du temps. Même si les tentatives visant à définir et à décrire le caractère se sont avérées plutôt globales, les méthodes de développement du caractère sont nées de recherches influencées par des approches isolées. Selon Berkowitz, chaque groupe issu de ces diverses approches considère que le caractère « se développe dans un domaine bien précis, adopte des modèles qui ont directement trait à ce domaine, met en œuvre des programmes conçus pour influencer sur ce domaine et utilise différents critères pour étiqueter son domaine respectif »²³ [Traduction libre]. De la même façon, Rest soutient que notre tendance théorique à diviser le domaine du caractère en de multiples approches a causé plus de tort que de bien²⁴. Afin d'aborder cette dualité dans les points de vue, Berkowitz a proposé une vision plus intégrante qui englobe de façon synergique des éléments tirés de plusieurs approches²⁵.

Au cœur de la conceptualisation du développement du caractère selon Berkowitz, on trouve le système moral personnel, qui comprend l'identité morale et certains aspects de la conscience²⁶. Les personnes dotées d'une identité morale évoluée se voient comme des agents moraux et la vertu est fondamentale dans l'établissement de leur concept personnel. Berkowitz décrit la conscience à la fois comme une structure et un contenu, où la structure de la conscience est la mesure dans laquelle une personne a intériorisé des valeurs et des règles morales et le contenu a trait aux croyances précises d'une personne en matière de bien et de mal²⁷. Le système moral est constitué de vertus, de valeurs et de croyances ainsi que de la mesure dans laquelle les personnes entretiennent ces concepts dans le cadre de leurs concepts personnels. Berkowitz souligne aussi que ce système personnel dynamique empiète sur d'autres éléments de la personne morale. Il divise ces éléments en trois aspects fréquemment reconnus de la psychologie : l'affect, le comportement et la cognition²⁸. Il suggère que chacun de ces aspects comprend des domaines moraux et non moraux et que les domaines non moraux sont constitués d'éléments de base et d'appui pour les domaines moraux²⁹. À l'instar de l'accent mis par Berkowitz sur les éléments cognitifs et comportementaux, la conceptualisation du caractère selon Likona et Davidson suggère que le caractère est constitué de deux capacités, soit le caractère moral et le caractère pratique^{30, 31}.

Ils définissent le caractère moral comme étant « les qualités requises pour être éthique, pour établir des relations justes et bienveillantes, pour contribuer à la communauté et pour assumer les responsabilités liées à la citoyenneté démocratique », tandis que le caractère pratique est décrit comme étant « les qualités requises chez une personne pour qu'elle réalise son potentiel d'excellence, pour qu'elle développe ses talents, qu'elle travaille fort et qu'elle atteigne ses objectifs » [Traduction libre].

LEADERS DE CARACTÈRE

Ces responsabilités envers la société et envers leurs confrères qui incombent aux professionnels militaires nécessitent non seulement d'eux qu'ils aient du caractère,

mais qu'ils s'efforcent, de leur propre initiative, à adopter une attitude digne et exemplaire, tant sur le plan personnel qu'interpersonnel. On peut donc dire que le caractère est indispensable à tout leader bon et efficace, puisque les professionnels militaires doivent, en donnant l'exemple, susciter chez les autres des comportements exemplaires³². Selon Wakin, la plupart des définitions du terme « leadership » se contentent de dresser une liste de qualités et de traits de caractère qui décrivent soi-disant les paramètres d'un bon leader. Rares sont celles cependant qui font ressortir la qualité la plus importante qui soit pour être un bon leader : la moralité³³. Il affirme en effet qu'un bon leader, en plus de toutes les autres qualités qui inspirent la confiance et l'estime chez les autres, certes, mais pour soi-même également, doit posséder un sens moral. Les auteurs Brown, Trevino et Harrison abondent dans le même sens et soutiennent qu'un leader efficace doit fondamentalement être préoccupé par son propre bien-être moral et celui des autres, en plus de posséder l'aptitude de susciter et de gérer les comportements éthiques des autres³⁴. Dans un même ordre d'idées, Joseph Rost affirme que de tels leaders sont dotés de sens moral et s'appliquent à améliorer leurs rapports avec les autres, leur influence sur les autres, et l'incidence qu'ils souhaitent avoir sur les organisations et les sociétés³⁵. Par conséquent, ces fondements tendent à indiquer qu'un leader de caractère devrait être défini comme un être à deux dimensions, l'une morale (c.-à-d. un leader bon) et l'une fonctionnelle (c.-à-d. un leader efficace). Non seulement le leader de caractère doit-il être bon et agir comme il se doit, encore faut-il qu'il arrive à inciter les autres à suivre son exemple, de façon à obtenir des résultats positifs et justes.

À la lumière de ce qui précède, nous définissons donc le leader de caractère comme *une personne morale, qui se donne pour tâche de connaître, de soutenir et d'agir d'une façon telle qu'elle cultive les capacités morales et productives chez elle-même, mais également chez les autres, en vue d'un changement positif*. En fait, le leader de caractère est avant tout une personne dotée d'un sens moral qui se fait le devoir, au plus profond d'elle-même, d'être une bonne personne, d'agir comme il se doit et de produire de bons résultats. Le perfectionnement de soi et des autres représente un trait de caractère typique d'un leader de caractère. Ce dernier cherche

sans cesse à donner aux autres dans ses relations interpersonnelles. Joseph Rost décrit très bien cette notion dans sa représentation d'une relation mutuellement bénéfique³⁶. Ce type de relation survient lorsque le leader et les subalternes, sans aucune forme de coercition de part et d'autre, se dévouent pour la réalisation d'une vision commune. Ces relations sont bénéfiques, car elles ajoutent une dimension morale et fonctionnelle aux vies du leader et des autres parties à la relation. En vérité, les leaders de caractère sont des gens de conséquences. Non seulement influencent-ils les autres par leur manière de soutenir, de penser et d'agir, mais encore ils les dirigent vers l'atteinte d'un objectif favorable qui ne se serait pas réalisé autrement³⁷. Les leaders de caractère se font un devoir de créer un environnement plus éthique et droit sur le plan moral, tout en rehaussant l'efficacité des organisations et de la société dans son ensemble.

Modèle de développement du leader de caractère

La figure 1 illustre le modèle que nous proposons pour être et développer un leader de caractère. Ce modèle est fortement inspiré des travaux de Berkowitz, lequel a proposé d'utiliser ce type de modèle comme point de départ pour comprendre et favoriser le développement du caractère chez les titulaires de postes précis liés aux ressources humaines³⁸. Dans notre cas, nous nous concentrerons sur la fonction qui consiste à être et à développer des leaders. Le modèle du leader de caractère reprend la conceptualisation de Berkowitz pour comprendre les éléments du développement du caractère et comprend une version révisée et étendue du modèle de développement de leader « Être, connaître, soutenir et agir » (ECSA) proposé par Snook³⁹. À l'image de notre définition, notre modèle laisse percevoir un leader de caractère qui est en premier lieu une personne morale qui : intériorise les identités et les responsabilités morales et fonctionnelles (être); comprend la cognition morale et fonctionnelle (connaître); ressent un affect moral et fonctionnel (soutenir); et, finalement, affiche un comportement moral et fonctionnel (agir).

Care	Soutenir
Moral Affect	Affect moral
Know	Connaître
Moral Cognition	Cognition morale
Do	Agir
Moral Behaviour	Comportement moral
Be (Moral Self System)	Être (Rigueur morale)

Figure 1 : Le modèle « Être, connaître, soutenir et agir » pour développer des leaders de caractère.

Nous estimons que les composantes du modèle « Être, connaître, soutenir et agir » (ECSA) sont plus faciles à conceptualiser sous forme de capacités puisque les leaders ont le potentiel de perfectionner (ou de perdre) ces capacités, même dans ces domaines fondamentaux.

Richard Daft, par exemple, affirme que le développement de la capacité de leader est plus complexe que l'apprentissage d'une seule compétence, comme la planification ou la gestion de subalternes, et ne se résume pas à une simple réflexion sur les styles de leader et les qualités qu'il faut posséder⁴⁰. Au contraire, il s'agit d'une approche holistique qui vise à pousser une personne vers son plein potentiel. À l'instar de la capacité biologique de nos poumons qui augmente grâce à l'exercice, la capacité d'un leader à être, connaître, soutenir et agir, tant sur le plan moral que fonctionnel, peut être perfectionnée consciemment. Notre modèle prend naissance dans les traditions historiques et théoriques du développement du caractère et des qualités de leader.

Origines philosophiques

Aristote croyait que la connaissance de faits moraux et l'aptitude à réfléchir de façon productive à des questions d'ordre moral étaient indispensables au développement et à la maturité sur le plan moral. En retour, la maturité morale est nécessaire pour ressentir la joie la plus vive. Suivant cette approche téléologique (ou orientée vers un

but), Aristote consacre la plus grande partie de son œuvre intitulée *Éthique à Nicomaque* à aider le lecteur à comprendre ce que signifie vivre une vie de vertu. (Il est intéressant de noter que le mot grec *areté*, habituellement traduit par *vertu*, peut aussi se traduire par *excellence*, l'un des mots clés des valeurs principales des forces aériennes.) Cela dit, Aristote insiste sur le fait que la connaissance et la réflexion morales, aussi précises et puissantes soient-elles, ne suffisent pas pour vivre la meilleure vie possible. « Puisque le présent travail n'a pas pour but la spéculation pure comme nos autres ouvrages (car ce n'est pas pour savoir ce qu'est la vertu en son essence que nous effectuons notre enquête, mais c'est afin de devenir vertueux, puisqu'autrement cette étude ne servirait à rien⁴¹ ». En sa qualité de scientifique et d'observateur attentif de la condition humaine, Aristote s'est toujours intéressé à la fonction. Ainsi, la fonction première de l'être humain ne se limite pas à savoir, mais à agir, et à agir dans un certain état d'esprit, ce qui concorde avec les composantes « agir » et « soutenir » du modèle ECSA : « (...) une fonction de l'homme consistant dans une activité de l'âme conforme à la raison⁴² ».

Les concepts « agir » et « soutenir » du modèle ECSA peuvent être pris dans un sens plus général, soit le fait d'agir conformément à son sens moral tout en se souciant des conséquences de ses actes (ou de son inaction) sur les autres. Après tout, l'influence interpersonnelle est inévitable lorsque les humains vivent en collectivité, ce qui concorde avec la conception qu'avait Aristote de la nature humaine, à savoir que chaque personne est un *zoon politikon*, un animal *social*. Le fait de se soucier de ses actes – tout aussi important que de se soucier des autres – est l'état d'esprit que l'on se doit d'avoir. Car une action qui donne de bons résultats ne signifie pas pour autant que son auteur est une bonne personne qui fait la bonne chose pour la bonne raison. La personne immature moralement, qu'Aristote ne saurait qualifier de vertueuse, peut néanmoins faire une bonne action. D'où la métaphore d'Aristote comme quoi « une hirondelle ne fait pas le printemps ». Par ailleurs, la sollicitude, révélatrice d'un caractère vertueux, ne peut s'étendre qu'à la famille ou aux amis proches; le citoyen doté d'un sens moral cherchera à remplir le rôle de leader altruiste. « Car le bien est

assurément aimable même pour un individu isolé, mais il est plus beau et plus divin appliqué à une nation ou à des cités⁴³ ».

En somme, Aristote encourage les étudiants et les enseignants en éthique à comprendre le rôle que chacune des composantes d'un modèle semblable au modèle ECSA joue nécessairement dans la quête de leaders dotés de sens moral. Tout d'abord, nous devons *connaître*. Or, les professionnels militaires, puisqu'ils aspirent à une vie bien remplie de service envers la société, ne peuvent se contenter de connaître; ils doivent également *agir* comme il se doit, pour la bonne raison (*soutenir*), et s'exercer à agir de cette façon jusqu'à en développer l'habitude, une habitude si forte et complète qu'elle fait de chacun d'entre nous ce que nous sommes (*être*). Aristote résume les composantes du modèle ainsi : « [...] il n'y a pas de ressemblance entre le cas des arts et celui des vertus. Les productions de l'art ont leur valeur en elles-mêmes; il suffit donc que la production leur confère certains caractères. Au contraire, pour les actions faites selon la vertu, ce n'est pas par la présence en elles de certains caractères intrinsèques qu'elles sont faites d'une façon juste ou modérée; il faut encore que l'agent lui-même soit dans une certaine disposition quand il les accomplit : en premier lieu, il doit savoir ce qu'il fait; ensuite, choisir librement l'acte en question et le choisir en vue de cet acte lui-même; et en troisième lieu, l'accomplir dans une disposition d'esprit ferme et inébranlable⁴⁴ ».

Origines théoriques

Leader de caractère – Être. La capacité d'un leader de caractère à « être » puise sa source dans son identité intrinsèque et son tempérament fondamental. Nombreux sont les chercheurs qui ont étudié le lien entre la connaissance de soi et le développement d'un leader⁴⁵. Ces auteurs insistent sur l'importance d'aider les leaders à développer une identité accomplie, réfléchie et authentique. Autrement dit, les leaders efficaces ont une bonne connaissance d'eux-mêmes et agissent en harmonie avec leurs valeurs, leurs croyances, leurs pensées et leurs émotions, sans compromis. Ces leaders assument non seulement la responsabilité de leurs actes, mais ils insufflent encore

plus de transparence dans les décisions qu'ils prennent et leur comportement; en vérité, leur comportement verbal et non verbal laisse transparaître leurs véritables sentiments, et ils ne versent pas dans les déclarations fausses ou trompeuses. Non contents d'être loyaux envers eux-mêmes, ces leaders sont également attachés aux rôles et aux responsabilités qui siéent à leur position⁴⁶.

En vertu du modèle ECSA, le leader de caractère doit développer son identité morale puisque celle-ci est un gage d'authenticité. Larry Nucci définit le concept d'identité morale ainsi : « Les méthodes employées par une personne pour insuffler sa moralité dans son sens subjectif d'identité personnelle et l'ardeur qu'elle y met⁴⁷ ». D'après Dan Lapsley, l'identité morale est la mesure dans laquelle les notions inhérentes à la fonction « être » (soit faire preuve de compassion, être bon, être juste) sont considérées comme fondamentales, essentielles et importantes à la connaissance de soi⁴⁸. L'auteur va plus loin et laisse entendre que l'identité morale est l'intériorisation de ses propres engagements moraux, lesquels nous définissent d'une manière encore plus fondamentale que les représentations et les schémas cognitifs, car ils façonnent l'essence même d'une personne, au centre du concept de soi⁴⁹. Une personne morale devient un leader moral lorsqu'elle assume la responsabilité des répercussions de ses actes et des actes de ses subalternes⁵⁰. Cet engagement ou cette responsabilité est une extension naturelle du concept de la connaissance de soi. En fait, ce processus donne une certaine légèreté aux composantes affectives, comportementales et cognitives du leader de caractère, puisque celui-ci, au lieu de se contenter de réfléchir et d'agir « de la bonne manière », est foncièrement bon. Pour un leader de caractère efficace, la moralité est un engagement fondamental. Ce qui suit est une tentative d'harmoniser, en un seul tout, la manière dont un leader de caractère réfléchit, se soucie des autres et agit, avec, à l'esprit, la notion première d'être vertueux.

Leader de caractère – Savoir. Un élément essentiel à l'harmonisation de ces valeurs périphériques avec la notion « être » est une capacité fonctionnelle accrue à comprendre et à raisonner efficacement. Il arrive fréquemment que l'on associe l'aptitude cognitive à un leadership efficace⁵¹. D'après Tichy et Bennis, la prise de

décisions est la tâche première d'un leader⁵². Ils soutiennent que les leaders qui sont incapables de prendre des décisions efficaces ne peuvent être efficaces. Voici, selon Daft, les cinq capacités cognitives que doit posséder tout leader pour être efficace : la réflexion originale, l'ouverture d'esprit, la pensée systémique, les modèles mentaux et la maîtrise personnelle⁵³. Les leaders dotés d'une pensée originale réévaluent sans cesse les méthodes qu'ils ont apprises. En outre, ils n'hésitent pas à recourir au questionnement critique et à l'interprétation des données et des événements. Ces leaders arrivent à mettre de côté les idées préconçues et à faire abstraction des opinions pour aborder une situation selon un autre axe de réflexion. Ils sont capables d'exercer une pensée systémique – c'est-à-dire de réfléchir à l'ensemble plutôt qu'à chacune de ses parties⁵⁴. Ils sont en mesure d'employer un large éventail de modèles mentaux (systèmes d'hypothèses, de perceptions et de partialité) pour donner un sens à leur monde. Enfin, Peter Senge fait appel à la notion de maîtrise personnelle pour décrire la capacité d'un leader à se forger une vision personnelle, à affronter la réalité et à gérer la tension entre les deux d'une façon disciplinée⁵⁵.

Naturellement, il est utile pour un leader de posséder une capacité cognitive aiguisée et efficace, mais ce seul trait ne suffit pas à faire de lui un leader efficace à long terme. Le leader qui applique toutes les théories publiées dans les livres, mais dont le comportement est incohérent avec un engagement authentique à être vertueux, peut certes afficher une aptitude à atteindre des résultats impressionnants et faire l'étalage de ses principaux fondamentaux aux autres, mais il court également le risque d'être déchiré entre l'être qu'il prétend être et celui qu'il est véritablement. En réalité, les leaders de caractère doivent être en mesure d'appliquer l'aspect moral de l'aptitude cognitive. Cette perspective est axée sur l'aptitude d'une personne à discerner le bien du mal, à évaluer les valeurs personnelles et sociales et à prendre des décisions justes. Si plusieurs cadres théoriques appuient cette approche, c'est la théorie de Kohlberg sur le développement moral cognitif qui a eu la plus grande influence sur la recherche dans ce domaine⁵⁶. Kohlberg décrit six étapes de développement inné par lesquelles un leader peut progresser⁵⁷. Il soutient que le leader, pendant les premières étapes de son développement, tend à prendre des décisions en fonction de ses intérêts

personnels. Mais, au fur et à mesure que son développement moral progresse, il acquiert des mécanismes de réflexion plus poussés et complexes et commence à se préoccuper des répercussions tant sociales qu'universelles de ses décisions. D'après Marvin Berkowitz, la cognition morale englobe également la connaissance de faits moraux⁵⁸. On peut donc en déduire que la cognition morale englobe des éléments liés à la fois au processus et au contenu. Berkowitz laisse entendre que le processus cognitif est à l'origine de la capacité du leader à porter des jugements moraux, tandis que la connaissance morale est liée à la capacité du leader à comprendre et à appliquer le contenu moral au processus de prise de décisions conforme à la moralité.

Leader de caractère – Soutenir. Le leader de caractère possède la capacité fonctionnelle de se soucier des autres, de leurs sentiments et de leurs motivations d'une manière telle qu'il projette une influence positive sur ses subalternes. Certes, la capacité de se soucier de ses subalternes est souvent liée à un leadership efficace; mais le concept de leadership au service des autres est probablement encore plus exigeant puisqu'il suppose que le leader efficace doit se soucier des besoins de ses subalternes, voire leur accorder la préséance au détriment des siens⁵⁹. Spears abonde dans le même sens et affirme que le meilleur moyen, pour un leader, d'avoir de l'ascendant sur ses subalternes consiste à se soucier d'eux et à voir à ce que leurs besoins soient satisfaits⁶⁰. Le leader de caractère crée des liens en affichant un souci sincère pour le bien-être physique, psychologique et spirituel de ses subalternes.

Cette capacité à se soucier de ses subalternes et à créer un lien émotionnel avec eux augmente proportionnellement au niveau d'intelligence émotionnelle du leader. L'intelligence émotionnelle est l'aptitude à maîtriser ses émotions personnelles et à bien gérer celles des autres. Au nombre des thèmes communs de l'intelligence émotionnelle, mentionnons l'aptitude à reconnaître les émotions des autres et à composer avec celles-ci et la conscience de ses propres émotions. À dire vrai, certains chercheurs soutiennent que l'intelligence émotionnelle est la qualité première que tout leader doit posséder s'il veut être efficace⁶¹. L'une des composantes souvent ignorées de l'intelligence émotionnelle est l'aptitude d'une personne à maîtriser ses

propres émotions et à demeurer motivée à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Sous cet angle, on peut dire que l'intelligence émotionnelle est d'autant plus liée au souci des autres et au respect des principes éthiques. Le leader doté d'une intelligence émotionnelle qui a une bonne connaissance de lui-même et qui est capable de garder la maîtrise de ses émotions dans les moments difficiles sera mieux outillé pour faire preuve de courage, tant dans le sens traditionnel du terme qui consiste à agir de façon admirable dans une situation dangereuse que dans le sens professionnel du terme, qui consiste à agir de façon admirable dans le poste qu'il occupe⁶². En guise d'exemple, le leader doté d'une intelligence émotionnelle aura davantage tendance à reprocher un comportement contraire à l'éthique dans le milieu de travail, même s'il craint de le faire.

Par ailleurs, les chercheurs soutiennent que l'effet moral est une qualité essentielle que doit développer tout leader de caractère⁶³. Le concept de Hoffman sert d'ouvrage précurseur sur l'affect centralisateur comme principal pilier du développement moral⁶⁴. D'après Hoffman, le perfectionnement des capacités empathiques d'une personne sera bénéfique sur son caractère puisqu'elle sera en mesure de ressentir des émotions qui ont plus à voir avec la situation d'une autre personne qu'avec la sienne⁶⁵. Selon Berkowitz, la capacité de l'affect moral d'un leader de caractère englobe « à la fois les émotions centrées sur les autres, telles l'empathie, la sympathie et la compassion, et les émotions d'auto-flagellation, telles la culpabilité et la honte »⁶⁶.

Leader de caractère – Agir. Jusqu'à maintenant, nous avons fait valoir que le comportement d'un leader doit être conforme à ses capacités cognitives et affectives et doit témoigner de son engagement à être une personne vertueuse et dotée d'un sens moral. Nous avons présenté ces arguments, car toute incohérence entre l'un ou l'autre de ces concepts donne lieu à une absence de transparence et fragilise l'exercice. Néanmoins, il est important de noter que le comportement verbal et non verbal du leader est le seul aspect du leadership perçu directement par d'autres.

Il arrive que l'on dépeigne la tâche du leader comme celle consistant à choisir entre « ce qui devrait être fait » et « ce qui est préférable de faire » pour l'organisation dans son ensemble. Au cinéma, des films comme *Wall Street* présentent l'homme d'affaires à qui tout réussit (du moins du point de vue de la profitabilité) comme un leader sans éthique. Pourtant, le fait de mettre en valeur des comportements éthiques pourrait augmenter les chances de réussite des leaders, et non l'inverse. Bass et Avolio proposent un cadre du comportement du leader efficace dans leur conceptualisation du leadership transformationnel⁶⁷. Le cadre du leadership transformationnel est particulièrement pertinent en ce qui concerne le modèle ECSA puisqu'il décrit le comportement du leader en deux volets, à savoir le fait d'agir de façon vertueuse et dans un but précis en général, et le fait de forger des relations bénéfiques avec ses subalternes. Bass et Avolio sont d'avis que les leaders efficaces font figure de modèles influents qui suscitent chez leurs subalternes, sous l'effet d'un ascendant idéalisé, le désir de les imiter. Ces leaders arrivent également à fixer des attentes élevées afin d'inspirer chez leurs subalternes la motivation et l'engagement à réaliser une vision commune. De plus, les leaders efficaces ont la capacité fonctionnelle de stimuler la créativité et l'innovation chez leurs subalternes. Enfin, les leaders efficaces créent des liens plus étroits avec leurs subalternes en leur accordant, à chacun d'eux, une attention particulière. Ils écoutent attentivement leurs subalternes et se font conseillers ou mentors, en se souciant des besoins de chacun.

Berkowitz décrit avec force détails le lien entre le comportement moral d'un leader et son efficacité⁶⁸. Ainsi, il affirme que le comportement d'un leader est évalué par ses subalternes dans un contexte social. Par exemple, si le leader agit avec « bonté », on lui attribue un bon caractère, mais s'il agit de manière « cruelle », on lui attribue un mauvais caractère. C'est pourquoi il est essentiel que le leader, s'il veut perfectionner son comportement moral, comprenne les variables environnementales qui s'appliquent à la médiation et à la modération, et assimile l'importance de « l'apprentissage par observation » sur le façonnement du comportement moral⁶⁹. Plus précisément, la capacité d'un leader à adopter un comportement moral est liée à la manière dont le leader a acquis et manifeste un comportement moral. D'après

Berkowitz, le comportement moral d'un leader consisterait en un comportement qui valorise la justice, améliore le bien-être des autres et protège les droits de la personne⁷⁰. Par exemple, le leader doté d'un sens moral fait des dons à des œuvres de charité, fait du bénévolat et appuie les politiques dont l'objet consiste à protéger les moins nantis.

LA FORMATION DE LEADERS DE CARACTÈRE : L'UNITED STATES AIR FORCE ACADEMY

L'United States Air Force Academy (USAFA) est un établissement qui offre un programme de premier cycle d'une durée de quatre ans et dont la principale mission consiste à « éduquer et entraîner des hommes et des femmes et les amener à devenir des officiers de caractère, motivés à diriger les Forces aériennes des États-Unis et à servir notre nation ». Une fois diplômés, les élèves-officiers reçoivent un baccalauréat en sciences; la plupart d'entre eux ont l'obligation de servir de cinq à neuf ans comme officiers des forces aériennes des États-Unis (USAF), selon leur métier (ils peuvent être pilotes, spécialistes du renseignement ou ingénieurs). Ainsi, une partie importante des officiers de l'USAF proviennent de l'USAFA. L'USAFA est donc axée sur deux objectifs complémentaires : offrir une formation universitaire de grande qualité et préparer les élèves-officiers à leur rôle d'officier des forces aériennes. À cette fin, les élèves-officiers de l'USAFA ont de nombreuses responsabilités dans les domaines scolaire, athlétique et militaire, et bon nombre de ces responsabilités mènent à des occasions de leadership officielles ou informelles. La notion de développement est au cœur de l'expérience des élèves-officiers. L'établissement part du point de vue selon lequel le leadership et le caractère sont des capacités qui peuvent être perfectionnées. Le défi consiste à voir à ce que l'ensemble des programmes et des expériences de l'établissement contribuent au développement professionnel.

Bien que l'USAFA forme des leaders de caractère depuis plus de 50 ans, elle a dernièrement réaffirmé l'importance qu'elle accorde à cet aspect. Par exemple, l'USAFA a récemment créé un Centre de développement du caractère et du

leadership (CCLD) dans le but de « faire progresser la compréhension, la mise en pratique et l'intégration du développement du caractère et du leadership en vue de servir la nation dans la profession des armes ».

Application du modèle

Le modèle ECSA témoigne de cette nouvelle façon dont l'USAFa envisage le développement. Bien que bon nombre de ces éléments soient en place depuis plusieurs années, l'USAFa arrive difficilement à combiner ses programmes officiels et ses expériences informelles pour dresser un plan cohésif de perfectionnement. Les dirigeants précédents de l'USAFa ont grandement misé sur les cours théoriques (cours universitaires en leadership) et les expériences (postes de leadership dans l'escadre des élèves-officiers) pour développer le leadership et ont eu recours à des ateliers particuliers et à un serment d'honneur pour développer le caractère. Ces initiatives sont efficaces, mais la synergie entre elles est insuffisante pour que leur influence soit optimale. Cela s'explique en grande partie par le fait que les différents éléments de mission sont responsables de différents aspects de ce processus de développement. Par exemple, le doyen de la faculté est responsable de l'éducation des élèves-officiers, alors que le commandant des élèves-officiers est responsable de la plupart des postes officiels de leadership. Bien que cette situation soit compréhensible et découle des besoins de dotation et de la structure de l'établissement, elle fait obstacle à l'élaboration d'un plan cohésif de développement de l'éthique et du caractère. Pour remédier à cette situation, on a chargé le CCLD d'intégrer ces différents programmes à tous les éléments de mission dans le but d'exploiter les points forts de chaque programme et d'éliminer les redondances.

Le modèle ECSA permet de poser des diagnostics et de formuler des recommandations sur le programme actuel de l'USAFa; il permet de faire ressortir les secteurs qui semblent inefficaces et de proposer un plan d'intervention visant l'amélioration du processus de développement. Le premier de ces secteurs est l'aspect cognitif (connaître). Étant donné que l'USAFa offre un programme universitaire de quatre ans, elle peut jouer un rôle important dans le développement des connaissances

des élèves-officiers. Les élèves-officiers doivent suivre un ensemble de cours dans plusieurs disciplines universitaires (la philosophie, les sciences du comportement, le génie, les mathématiques et l'anglais, entre autres). Ce programme de base considérable sert à développer la capacité intellectuelle des élèves-officiers dans différents domaines liés à leur carrière dans les forces aériennes. Étant donné que la mission première de l'USFAFA consiste à produire des leaders de caractère, tous les élèves-officiers doivent suivre un cours théorique sur le leadership. Ce cours applique à l'apprentissage du leadership une approche axée sur le développement et utilise comme cadre de référence les expériences des élèves-officiers dans leurs postes de leadership pour les aider à devenir des leaders efficaces⁷¹. La démarche principale du cours consiste à utiliser l'environnement immédiat des élèves-officiers pour les aider à accroître leur propre efficacité et celle des autres. Bien que cette méthode d'enseignement du leadership n'en soit qu'à ses premiers pas, les premières évaluations permettent de croire que le concept est bien accueilli⁷².

1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année
Sciences du comportement	Chimie	Génie aéronautique	Génie astronautique
Chimie	Économie	Leadership	Anglais
Informatique	Mécanique technique	Biologie	Gestion
Génie	Anglais	Systèmes électriques	Études stratégiques militaires
Anglais	Droit	Histoire	Sciences sociales
Langues étrangères	Études stratégiques militaires	Mathématiques	
Histoire	Physique	Philosophie	
Mathématiques	Sciences politiques	Option génie	
Mathématiques (2)			
Physique			

Tableau 2 : Programme d'études de base à l'USFAFA

Ce cours obligatoire en leadership est complété par d'autres cours conçus également pour favoriser le développement personnel (tableau 2). Par exemple, les élèves-officiers suivent un cours d'introduction aux sciences du comportement. Dans ce cours, ils commencent à aiguiser leur esprit critique et à acquérir les habiletés supplémentaires qui leur permettront d'avoir une vision plus complète de leur environnement social. Les élèves-officiers suivent également des cours en sciences

politiques, en philosophie et en génie, ce qui leur permet d'acquérir un ensemble diversifié d'expériences qui vont de l'abstrait au pratique et qui englobent les sciences humaines et les sciences exactes. Ce processus pédagogique (connaître) est conçu pour exposer les élèves-officiers à différents concepts qui améliorent leur cognition morale et aux connaissances nécessaires à l'exercice d'un leadership efficace.

Le deuxième élément, le système moral personnel (être), est également un élément fondamental du processus de développement de l'USAF. Cet élément repose sur ce code d'honneur : « Nous ne mentirons pas, ne volerons pas, ne tricherons pas et ne tolérerons pas que l'un d'entre nous le fasse. » Ce code est remis aux élèves-officiers à leur arrivée à l'USAF, et il s'agit de la norme par rapport à laquelle leurs actions sont mesurées. Comme dans de nombreuses forces armées, les élèves-officiers proviennent de tous les milieux et ont différents systèmes de croyances. Pour certains, le code d'honneur cadre déjà avec leur façon d'être. Pour d'autres, il s'agit d'une norme qu'ils doivent atteindre avant d'obtenir leur diplôme et de devenir officiers de l'USAF. Par conséquent, l'USAF a élaboré un processus de gestion des infractions au code d'honneur. Dans la plupart des cas, les infractions au code d'honneur entraînent une intervention qui s'inscrit dans un processus de développement. Dans certains cas, ces infractions entraînent une destitution.

Les valeurs fondamentales de l'USAF nourrissent également l'identité des élèves-officiers. Ces valeurs sont l'intégrité, l'excellence et le service avant soi-même. Il s'agit des principes fondamentaux que les élèves-officiers de l'USAF doivent intégrer. Ces valeurs expriment clairement la façon dont les aviateurs de l'USAF doivent se comporter. Étant donné que l'USAF propose un processus de développement axé sur l'accroissement des capacités, on s'attend à ce que les élèves-officiers soient confrontés à des défis dans la mise en pratique de ces valeurs. Néanmoins, même lorsque les élèves-officiers sont mis au défi, les leaders de l'USAF doivent voir à ce que les élèves-officiers bénéficient du soutien qui leur

permettra de réaliser leurs objectifs de développement et de comprendre que ce développement est essentiel à l'ensemble de l'équipe.

Le savoir et l'être sont essentiels, mais sont inutiles sans le troisième élément, le comportement. Les élèves-officiers doivent être en mesure d'agir moralement dans l'exercice de leurs fonctions de leadership. À cette fin, plusieurs postes officiels permettent aux élèves-officiers de mettre en pratique et de développer leur leadership pendant qu'ils fréquentent l'USAFA, et ce, dans les contextes scolaire, athlétique et militaire. Les élèves-officiers peuvent mettre leur leadership à l'épreuve dans des postes comme ceux de pilote instructeur, de capitaine d'équipe intercollégiale et d'entraîneur pour le sport collégial ainsi que dans des postes de supervision militaire et d'administration de programmes communautaires. Si l'élève-officier ne se comporte pas adéquatement dans l'exercice de ces fonctions, il reçoit les observations des autres élèves-officiers et/ou de l'état-major. Ces occasions permettent aux élèves-officiers de mettre en pratique les compétences essentielles à l'exercice d'un leadership efficace en plus de les exposer au concept de motivation morale (soutenir).

Le quatrième et dernier élément, soutenir, est une capacité difficile à développer pour plusieurs raisons. Premièrement, les élèves-officiers s'investissent à fond dans leur propre développement pour devenir des leaders efficaces. Dans une certaine mesure, cette situation exige qu'ils soient axés sur eux-mêmes puisqu'ils doivent déterminer s'ils collaborent efficacement avec les autres. Et pourtant, alors que les élèves-officiers tentent eux-mêmes d'acquérir cette capacité, on leur demande d'amener les autres à faire de même. Deuxièmement, les postes de leadership de l'USAFA amènent souvent les élèves-officiers à diriger leurs pairs. Il s'agit d'un problème considérable puisque les élèves-officiers ne détiennent pas souvent l'autorité inhérente aux postes de leadership officiels d'une force armée opérationnelle⁷³. Ils doivent donc avoir recours à l'influence et à la persuasion non seulement dans l'exercice de leur leadership, mais aussi dans le développement de la capacité morale et éthique de ceux qu'ils dirigent. Enfin, les élèves-officiers sont souvent motivés par leur réussite personnelle puisque c'est ce qui leur permettra en

fin de compte d'obtenir le poste qu'ils souhaitent. Cette situation peut dissuader les élèves-officiers d'aider les autres puisque le temps passé à aider les autres ne peut être investi dans l'obtention de bonnes notes, dans la préparation aux tests physiques ni dans l'acquiescement de responsabilités militaires.

Pour mettre de l'avant cette vision du soutien, l'USAFa a recours à de multiples programmes de développement du caractère offerts par le CCLD. Ces programmes se déroulent tout au long des études des élèves-officiers à l'USAFa, et chaque programme est axé sur un sujet précis qui aide les élèves-officiers à progresser sur les plans de l'être, du soutien et de l'action. Les cours portent sur l'acquisition d'un caractère vital et efficace par l'observation et la réflexion, le respect et la responsabilité, l'amélioration responsable du rendement des officiers; l'Académie offre également un cours sur les leaders des forces aériennes d'aujourd'hui et un séminaire d'enrichissement du caractère. Par cette méthode progressive, l'USAFa expose les élèves-officiers à un processus qui les aide à comprendre leur rôle dans la dynamique du leadership et à comprendre comment ils peuvent soutenir leurs subordonnés. Les élèves-officiers sont amenés à comprendre que l'exercice d'un leadership efficace va bien au-delà de leurs compétences traditionnelles de leader.

En résumé, bien que l'USAFa déploie d'importants efforts pour voir à ce que les élèves-officiers se développent dans tous les aspects du modèle ECSA, il importe de reconnaître les aspects qui pourraient être améliorés. Il importe aussi de noter que l'USAFa ne tente pas seulement d'accroître la capacité individuelle des élèves-officiers, mais aussi d'accroître la capacité de ces derniers d'avoir une influence positive sur ceux qu'ils dirigent. Un objectif fondamental de l'USAFa consiste à élaborer une stratégie d'évaluation globale qui mesurera les réussites actuelles et futures dans les différents aspects du modèle ECSA. En dernier ressort, l'USAFa doit voir à ce que ses élèves-officiers, à la fin de leurs études, possèdent toutes les qualités requises pour servir les forces aériennes de façon compétente.

ENJEUX POUR L'AVENIR

Le leadership et le caractère sont des capacités essentielles dans la formation et l'entraînement des leaders militaires de demain. Malheureusement, les forces militaires sont confrontées à un environnement plus difficile à cerner qu'avant. Il est donc difficile de préparer les militaires à un avenir incertain. Ironiquement, c'est cet environnement en évolution qui rend le système moral personnel si important. Étant donné que les leaders militaires ne peuvent pas prévoir l'environnement militaire de demain, ils doivent se concentrer sur l'élément qui peut être contrôlé : le leader lui-même, devenu source de stabilité devant un avenir marqué par l'incertitude.

Dans cette optique, nous pouvons examiner quelques tendances observées au cours des dernières années qui peuvent nous donner des indications sur l'environnement auquel nos forces seront confrontées. Premièrement, on semble accorder plus d'attention aux qualités durables de l'officier et un peu moins à la doctrine militaire, sans diminuer l'importance de codifier les règles d'engagement de nos forces. Au contraire, ces règles demeurent essentielles, en raison des aspects juridiques et éthiques de la guerre d'aujourd'hui. Toutefois, de nombreux contextes militaires qui étaient auparavant faciles à définir sont devenus nébuleux. Par exemple, si un soldat se trouve dans un char d'assaut et combat une autre force qui se trouve à l'opposé du champ de bataille, il est facile de déterminer que l'« ennemi » est la personne qui se trouve de l'autre côté du champ de bataille et qui riposte. Il s'agit d'une forme de guerre plutôt simple. Toutefois, ce type de guerre est de moins en moins fréquent. Souvent, les troupes se déplacent d'une rue à l'autre et tentent de dégager un secteur de la présence ennemie, et l'ennemi n'est pas facilement reconnaissable par un uniforme traditionnel (et ne se trouve pas dans un char d'assaut). Les troupes doivent souvent évaluer rapidement la situation et déterminer de quelle façon réagir à une situation particulière (qui peut être très différente de la situation précédente). Pire encore, cet environnement urbain augmente les risques de pertes civiles, ce qui oblige les troupes à constamment faire des choix pour préserver un équilibre précaire entre la protection des forces et la limitation des pertes civiles. Naturellement, il est extrêmement difficile de préparer des soldats à un tel environnement. Toutefois, nous

soutenons qu'en amenant les soldats à intégrer le bon système moral personnel, nous les aidons à réagir adéquatement. Bien qu'il soit normal pour un soldat de riposter immédiatement au tir ennemi, la réaction responsable consiste à évaluer la situation dans son ensemble pour déterminer la bonne façon d'agir. Les actes d'un seul soldat peuvent avoir des conséquences stratégiques, en particulier dans un contexte où les relations sont tendues.

Une deuxième tendance est liée à ce concept selon lequel un seul soldat peut avoir un impact stratégique. Il est de plus en plus évident que l'armée américaine a besoin de théoriciens qui ont une vision stratégique et mondiale plutôt qu'une vision trop étroite. Certes, chaque leader doit posséder des compétences dans son domaine de spécialité, mais ces connaissances à elles seules ne sont pas suffisantes dans les guerres d'aujourd'hui. Chacun doit comprendre le rôle de son poste dans l'ensemble de l'opération. En outre, puisque la plupart des opérations militaires américaines sont menées à l'étranger, les militaires américains doivent comprendre la culture dans laquelle sont menées les opérations. Les valeurs, les croyances et les idéaux de nombreux militaires professionnels ne cadrent pas toujours avec la culture dans laquelle les opérations militaires sont menées. Le défaut de comprendre ces différences et d'en tenir compte peut être un important obstacle à l'efficacité. Dans ces situations, les soldats doivent comprendre que les gens qui les entourent ont peut-être un système moral personnel différent du leur. Les militaires doivent être suffisamment sensibles aux autres cultures pour pouvoir reconnaître ces différences et les garder à l'esprit pendant les opérations.

La question de l'intuition culturelle découle naturellement de cette notion de sensibilisation aux cultures. Les forces aériennes des États-Unis ont consacré des décennies à assurer la compétence technique de leur personnel militaire. Les Forces forment, entraînent et équipent les troupes pour qu'elles acquièrent un niveau élevé de compétence. Il s'agit d'un élément crucial des opérations quotidiennes lorsque les troupes sont en garnison ou en déploiement. L'armée américaine doit maintenant déployer autant d'efforts pour aiguïser sa sensibilité culturelle. Nous ne visons pas à

ce que les soldats déployés en Afghanistan comprennent toute la culture de ce pays puisque ce serait irréaliste, mais nous soutenons que le fait de ne pas avoir une compréhension de base de cette culture entraînera des malentendus avec la population locale. On dit souvent qu'il est difficile de gagner le cœur et l'esprit des gens lorsqu'on ne comprend pas ce que ces gens pensent et ressentent. En améliorant le système moral personnel des militaires, on les rendra également plus aptes à comprendre le système personnel des autres et à y être sensible.

Enfin, l'armée américaine doit reconnaître qu'il est devenu difficile d'agir unilatéralement dans le cadre d'efforts menés à l'échelle mondiale. En fait, le nombre d'interventions menées en coalition a augmenté en flèche au cours des deux dernières décennies, ce qui oblige nos forces armées à établir des partenariats efficaces avec leurs alliés militaires. Pour y arriver, les militaires américains doivent ici aussi comprendre le point de vue des autres nations. Cette compréhension est essentielle pour que la coopération permette la réalisation des objectifs des deux parties. Sans cette compréhension, la nature même de la coalition sera compromise.

CONCLUSION

La guerre est de plus en plus complexe. Ironiquement, ce changement, au lieu de la diminuer, accroît l'importance des militaires du niveau tactique requis pour mener les opérations militaires dans ce contexte évolué. Malgré l'impossibilité de contrôler directement tous les événements qui surviennent sur le champ de bataille, l'élément sur lequel la profession militaire a le plus grand impact direct est le niveau individuel, soit chaque soldat, marin et aviateur. L'éthique militaire appuie cette démarche en fournissant un cadre fondamental de règles et de préceptes que les militaires peuvent suivre. Cet aspect est essentiel puisque ces principes éthiques contribuent à définir et à façonner le comportement. Toutefois, cette connaissance (*connaître*) n'est plus suffisante parce que les forces armées doivent également comprendre comment leurs membres se comportent (*agir*), considérer les troupes et les gens de façon plus générale (*soutenir*) et se comporter fondamentalement (*être*). Le modèle ECSA est un

point de départ qui peut permettre de combler ces besoins et d'accroître la capacité morale (et, par le fait même, l'efficacité) de l'ensemble de nos forces armées.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ Samuel Huntington, *The Soldier and the State*, Cambridge (Massachusetts), Harvard Press, 1957.

² Idem.

³ Brian Burton et John Nagl, « The Future of the Military Officer : Strategic Context », publié sous la direction de John Nagl et Brian Burton, éd., *Keeping the Edge: Revitalizing America's Military Officer Corps*, Center for a New American Security, 2010, p. 9-18.

⁴ Don Snider, « Multiple Identities of the Professional Army Officer », publié sous la direction de L. Matthews, éd., *The Future of the Army Profession*, Boston, McGraw-Hill, 2005, p. 139-146.

⁵ Richard Gabriel, *À la manière des guerriers : un traité d'éthique militaire*, Kingston (Ontario), Presse de l'Académie de la Défense, 2009.

⁶ Idem.

⁷ Gregory Reichberg, Henrik Syse et Endre Begby, *The Ethics of War: Classic and Contemporary Readings*, Oxford, Blackwell, 2006.

⁸ Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston (Illinois), Row & Peterson, 1957.

⁹ Solomon Asch, « Opinions and Social Pressure », *Scientific American*, vol. 193, 1955, p. 31-35

¹⁰ Leon Festinger, Albert Pepitone et Theodore Newcomb, « Some Consequences of De-individuation in a Group », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 47, 1952, p. 382-389.

¹¹ Tony Pfaff, « Multiple Identities of the Professional Army Officer » paru sous la direction de L. Matthews, éd., *The Future of the Army Profession*, Boston, McGraw-Hill, 2005, p. 153-161.

¹² Snider, « Multiple Identities of the Professional Army Officer », p. 139-146.

¹³ Gene Klann, *Building Character: Strengthening the Heart of Good Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

¹⁴ Gail Sheehy, *Character: American's Search for Leadership*, New York, Morroz, 1988.

¹⁵ Malham Wakin, « Professional Integrity », *Air Power Journal*, vol. 10, 1996, p. 23-29.

¹⁶ Alejo Sison, « Leadership, Character and Virtue From an Aristotelian Viewpoint », publié sous la direction de T. Maak et N. Pless, éd., *Responsible Leadership*, New York, Taylor & Francis, 2006, p. 108-121.

¹⁷ Chris Peterson et Martin Seligman, *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, New York, Oxford University Press/Washington, D.C., American Psychological Association, 2004.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Thomas Wright et Ching-Chu Huang, « Character in Organizational Research: Past Directions and Future Prospective », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, 2008, p. 981-987.

- ²⁰ Christopher Peterson et Nansook Park, « Character Strengths in Organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, 2006, p. 1149-1154.
- ²¹ Thomas Lickona, *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*, New York, Bantam Books, 1991, p. 51.
- ²² Marvin Berkowitz, « The Science of Character Education », publié sous la direction de W. Damon, éd., *Bringing in a New Era in Character Education*, Stanford (Californie), Hoover Institution Press, 2002, p. 43-63.
- ²³ Marvin Berkowitz, « The Complete Moral Person: Anatomy and Formation », publié sous la direction de M. Dubois, éd., *Moral Issues in Psychology: Personalist Contributions to Selected Problems*, Lanham (Maryland), University Press of America, 1997, p. 13.
- ²⁴ James Rest, « The Major Components of Morality », publié sous la direction de W. Kurtines et J. Gewirtz, éd., *Morality, Moral Behavior, and Moral Development*, New York, Wiley, 1984, p. 34-38.
- ²⁵ Marvin Berkowitz, « Moral and Character Education », publié sous la direction de T. Urdan, éd., *APA Educational Psychology Handbook: Vol 2, Individual Differences, Cultural Variations, and Contextual Factors in Educational Psychology*, Washington (D.C.), American Psychological Association (sous presse).
- ²⁶ Idem.
- ²⁷ Idem.
- ²⁸ Idem.
- ²⁹ Idem.
- ³⁰ Idem.
- ³¹ Thomas Lickona et Matt Davidson, *Smart and Good High Schools : Integrating Excellence and Ethics for Success in School, Work and Beyond*, Washington (D.C.), Character Education Partnership, 2005.
- ³² Sean Hannah, Paul Lester et Gretchen Vogelgesang, « Moral Leadership: Explicating the Moral Component of Authentic Leadership », *Authentic Leadership Theory and Practice : Origins, Effects, and Development Monographs in Leadership and Management*, vol. 3, 2005, p. 43-81. Scott Snook, *Leader(ship) Development*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2008, et Linda Treviño et Michael Brown, « Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths », *Academy of Management Executive*, vol. 18, 2004, p. 69-81.
- ³³ Malham Wakin, « Does Good Leadership Require Good Character? », *Journal of Character and Leader Scholarship*, vol. 1, 2009, p. 43-46.
- ³⁴ Michael Brown, Linda Treviño et David Harrison, « Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, 2005, p. 177-134.
- ³⁵ Joseph Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, Westport, Connecticut, Praeger Publisher, 1991.
- ³⁶ Idem.

- ³⁷ Thomas Cronin, *The State of the Presidency*, Boston, Little, Brown, 1980.
- ³⁸ Marvin Berkowitz, « Moral and Character Education », sous presse.
- ³⁹ Snook, *Leader(ship) Development*.
- ⁴⁰ Richard Daft, *Leadership: Theory and Practice*, Fort Worth (Texas), Dryden Press, 1999.
- ⁴¹ Aristote, citation (1103b25 ss., trad. J. Tricot, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 1990, ci-après et ci-dessous).
- ⁴² Aristote, citation (1098a7; accentuation).
- ⁴³ Aristote, citation (10994b7 ss.).
- ⁴⁴ Aristote, citation (1105a30 ss., parenthèse du traducteur).
- ⁴⁵ Christopher Branson, « Effects of Structured Self-Reflection on the Development of Authentic Leadership Practices Among Queensland Primary School Principals », *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 35, 2007, p. 225-246. Hannah et coll., « Moral Leadership: Explicating the Moral Component of Authentic Leadership », p. 43-81. Snook, *Leader(ship) Development*, Fred Walumbwa, Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing et Suzanne Peterson, « Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure », *Journal of Management*, vol. 34, 2008, p. 89-126; Phillip Woods, « Authenticity in the Bureau-Enterprise Culture: The Struggle for Authentic Meaning », *Educational Management Administration and Leadership*, vol. 35, 2007, p. 295-307.
- ⁴⁶ Adrian Chan, Dean Hannah et William Gardner, « Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning and Impact », *Authentic Leadership Theory and Practice : Origins, Effects, and Development Monographs in Leadership and Management*, vol. 3, 2005, p. 3-41.
- ⁴⁷ Larry Nucci, *Education in the Moral Domain*, New York, Cambridge University, 2001, p. 128.
- ⁴⁸ Dan Lapsley, « Moral Self-Identity as the Aim of Education », publié sous la direction de L. Nucci et D. Narvaez, éd., *Handbook of Moral Character Education*, New York, Routledge, 2008, p. 134-154.
- ⁴⁹ Augusto Blasi, « The Development of Identity: Some Implications for Moral Functioning », publié sous la direction de G. Noam et T. Wren, éd., *The Moral Self*, New Baskerville (Maryland), The MIT Press, 1993, p. 99-122.
- ⁵⁰ Hannah et coll., « Moral Leadership: Explicating the Moral Component of Authentic Leadership », p. 43-81.
- ⁵¹ Robert Sternberg, « A Systems Model of Leadership: WICS », *American Psychologist*, vol. 62, 2007, p. 34-42.
- ⁵² Noel Trichy et Warren Bennis, *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls*, New York, Penguin Group, 2007.
- ⁵³ Daft, *Leadership: Theory and Practice*.
- ⁵⁴ Peter Senge, *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, First, 1991.

- ⁵⁵ Idem.
- ⁵⁶ Arthur Chickering et Linda Reisser, *Education and Identity*, 2e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 1993; Carol Gilligan, *Une voix différente : pour une éthique du care*, Paris, Flammarion, 2008; Lawrence Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development: Essay on Moral Development*, San Francisco, Harper & Row, 1981; et Treviño et Brown, « Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths », p. 69-81.
- ⁵⁷ Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development: Essay on Moral Development*.
- ⁵⁸ Marvin Berkowitz, « Moral and Character Education », sous presse.
- ⁵⁹ Joseph Boyett et Jimmie Boyett, *Beyond Workplace 2000: Essential Strategies for the New American Corporation*, New York, Dutton, 1995; Robert Greenleaf, *The Servant as Leader: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mahwah, New Jersey, Paulist Press, 1991; et Diane Larkin, *Beyond Self to Compassionate Healer: Transcendent Leadership*, Ann Arbor, Michigan, Bell and Howell-UMI, 1994.
- ⁶⁰ Larry Spears, *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- ⁶¹ Daniel Goleman, Richard Boyatzis et Annie McGee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2002.
- ⁶² Chris Rate, Jennifer Clarke, Douglas Lindsay and Robert Sternberg, « Implicit Theories of Courage », *Journal of Positive Psychology*, vol. 2, 2007, p. 80-98; Sandra Walston, « Courage Leadership: How to Claim Your Courage and Help Others Do The Same », *Training and Development*, vol. 8, 2003, p. 58-60.
- ⁶³ Martin Hoffman, *Empathie et développement moral : les émotions morales et la justice*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2008; Larry Nucci, *Education in the Moral Domain, 128*; et Lynn Swaner, *Educating for personal and social responsibility: A planning project of the association of American colleges and university*, Review of Literature, 2004.
- ⁶⁴ Hoffman, *Empathie et développement moral : les émotions morales et la justice*.
- ⁶⁵ Idem.
- ⁶⁶ Marvin Berkowitz, « Moral and Character Education », sous presse.
- ⁶⁷ Bernard Brass et Bruce Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Californie, Sage, 1994.
- ⁶⁸ Marvin Berkowitz, « The Complete Moral Person: Anatomy and Formation », publié sous la direction de M. Dubois, éd., *Moral Issues in Psychology : Personalist Contributions to Selected Problems*, Lanham, Maryland, University Press of America, 1997, p. 13.
- ⁶⁹ Albert Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Perspective*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1986; Marvin Berkowitz et Michael Fekula, « Educating for Character », *About Campus*, vol. 4, 1999, p. 17-22; et Donald McCabe, Linda Treviño et Kenneth Butterfield, « Honor Codes and Other Contextual Influences on Academic Integrity: A Replication and Extension to Modified Honor Code Settings », *Research in Higher Education*, vol. 43, 2002, p. 357-378.

- ⁷⁰ Marvin Berkowitz, « Moral and Character Education », sous presse.
- ⁷¹ Douglas Lindsay, Craig Foster, Robert Jackson et Anthony Hassan, « Leadership Education and Assessment: A Development Approach », *Journal of Leadership Education*, vol. 8, 2009, p. 163-176.
- ⁷² Douglas Lindsay, Anthony Hassan et David Day, « Leadership Education and Experience in the Classroom: A Case Study », *Journal of Leadership Education*, vol. 8, 2009, p. 32-40.
- ⁷³ John French et Bertam Raven, « The Bases of Social Power », publié sous la direction de D. Cartwright et A. Zander, éd., *Group Dynamics*, New York, Harper & Row, 1959.

CHAPITRE 5

Préparer des commandants qui attachent une grande importance aux valeurs au sein de la troisième génération des Forces armées de Singapour

*Lieutenant-colonel Psalm B.C. Lew.**

« Rien ne peut créer un sentiment de loyauté et d'appartenance nationale aussi rapidement et efficacement que la participation à la défense et aux forces armées... L'aspect de la défense relatif à l'édification d'une nation revêtira une plus grande importance si la participation s'étend à tous les milieux de la société, ce qui n'est possible qu'avec l'existence d'une forme quelconque de service militaire. » [Traduction libre]

M. Goh Keng Swee, Ph.D., 1967, premier ministre de la Défense de Singapour

INTRODUCTION

Singapour est un pays unique à bien des égards. Sa position géostratégique à la croisée des voies commerciales les plus occupées au monde favorise la création d'une société multiethnique et multiraciale qui attire toujours de nombreux talents étrangers. La petite taille de Singapour, sa population peu nombreuse et son manque de ressources naturelles nécessitent une approche unique en matière de défense qui s'incarne par l'instauration d'un service militaire (SM) pour répondre à ses besoins sur le plan de la sécurité. Ici, les Forces armées de Singapour (FADS) sont à la fois

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces armées de Singapour.

les gardiens des intérêts nationaux et de la souveraineté du pays et une institution nationale qui rassemble des personnes issues de tous les milieux¹. La pratique du service obligatoire au cours des quatre dernières décennies a créé la notion du « soldat citoyen du SM », une forme unique de professionnalisme militaire où 250 000 appelés (NSmen)² font partie de la principale force de combat aux côtés de 50 000 militaires en service actif. Alors que les unités de la plupart des autres forces armées qui pratiquent le service obligatoire sont composées entièrement de militaires en service actif ou encore de réservistes, les FADS ont délibérément intégré les NSmen aux militaires en service actif. Par exemple, les brigades d'infanterie de Singapour commandent des unités composées à la fois de militaires en service actif et de NSmen. Le quartier général de la brigade est également composé de militaires en service actif et de NSmen³. Par conséquent, pour assurer le maintien du SM aujourd'hui et dans le futur, les FADS doivent solliciter la participation active des NSmen. Pour y arriver, les FADS doivent maintenir un système de valeurs des plus élevées, tant à l'égard de la gestion des NSmen qu'à la façon dont elles remplissent leur mission. Les valeurs et l'éthique au sein des FADS ne sont pas uniquement des résultats souhaitables, mais constituent également des éléments essentiels de la détermination à assurer la défense de Singapour.

LES DÉFIS QUE DOIVENT RELEVER LES FADS

Depuis les attaques du 11 septembre à New York, les actes terroristes internationaux et l'instabilité politique en Asie du Sud-Est ont créé un climat d'incertitude sur le plan de la sécurité. Qu'il s'agisse des plans mis au jour au quartier général (QG) d'Al-Qaïda à Kaboul visant à perpétrer un attentat à la bombe à la station Yishun du Système de transport en commun express (TCE) ou encore du complot du groupe terroriste Jemaah Islamiah découvert récemment visant à attaquer la station Orchard du TEC en plein cœur de la ville, Singapour demeure une cible pour les groupes terroristes⁴. Alors que les FADS ont entamé la transition de la deuxième à la troisième génération⁵, elles doivent mettre sur pied, former et maintenir des unités capables de mener des opérations de guerre conventionnelles ainsi que des opérations dans l'ensemble du spectre à l'appui de l'intérêt national et de la sécurité régionale de

Singapour. Ces activités comprennent des missions antipiratage dans le golfe d'Aden et le détroit de Malacca ainsi que la protection des installations (PDI) de l'île Jurong de Singapour, le deuxième centre de raffinage de pétrole en importance au monde, qui alimente toute la région de l'Asie-Pacifique. En plus d'une mise à niveau du matériel, notamment des systèmes et des plateformes de combat en réseau, la transformation de la troisième génération des FADS en une force capable de mener des opérations dans l'ensemble du spectre supposait que ses commandants et son personnel résolvent des dilemmes complexes qui sont inhérents à certains contextes de sécurité et de guerre asymétrique.

Parallèlement, le taux d'alphabétisation à Singapour s'est amélioré considérablement. En 2009, environ 70,3 p. 100 de la population adulte avait fait des études supérieures, comparativement à 41,5 p. 100 il y a dix ans⁶. Une population plus scolarisée de NSmen signifie que les FADS ont l'occasion de mettre sur pied une Force armée composée entièrement de *soldats qui réfléchissent*. Dans le cas des NSmen, il n'est pas rare qu'un carabinier possédant un doctorat soit le subalterne d'un commandant de peloton ne détenant qu'un diplôme régulier. Une telle situation donne à penser que les NSmen et, bien entendu, les troupes des FADS, sont plus susceptibles de chercher à obtenir des précisions relativement aux ordres qu'ils reçoivent. On peut donc certainement s'attendre à ce que les ordres irréfléchis, illogiques ou même contraires à l'éthique fassent l'objet de demandes de clarification et que certains soient même contestés. Par conséquent, les dirigeants des FADS devront prêcher par l'exemple, respecter des normes d'éthique très élevées et adopter un comportement axé sur les valeurs pour remplir leur mission et inspirer la détermination à défendre Singapour.

LE CONCEPT DE PROFESSION MILITAIRE AU SEIN DE LA TROISIÈME GÉNÉRATION DES FADS

Avant de définir ce que l'éthique représente pour les commandants, on doit d'abord examiner le but et la mission de la profession militaire à Singapour. Dans le cas des FADS, le concept décrit par Samuel Huntington⁷, qui consiste à considérer les officiers de la Force régulière uniquement comme des membres de la profession qui

se spécialisent dans la gestion de la violence est inadéquat. En effet, ce concept ne permet plus d'expliquer la nécessité de toute la gamme d'expertises et de responsabilités que possèdent les FADS aujourd'hui; une force capable de « détruire » l'ennemi, de « dissuader » les agressions, de « contenir » les menaces et « d'améliorer » toute crise humanitaire⁸. Dans ce contexte, les officiers et les militaires du rang des FADS doivent assumer des responsabilités sociales semblables.

En ce qui a trait à la mission de « détruire » l'ennemi, les NSmen font partie de la principale force de combat, et ne servent donc pas uniquement de renforts temporaires (c.-à-d. que les unités actives comprennent un nombre important de NSmen et de commandants du SM). Pour ce qui est de la mission de « dissuader », les NSmen effectuent des rotations annuelles pour accomplir les tâches liées à la PDI dans les installations clés de Singapour aux côtés des unités actives une fois l'évaluation de leur unité terminée. En fait les NSmen qui participent à la 79^e année du cycle d'entraînement du SM⁹ de leur unité posséderont parfois une plus grande expertise que le personnel en service actif pour effectuer des tâches multidimensionnelles. À la suite de la révision de la législation sur les Forces armées de Singapour effectuée en 2007¹⁰, même les sergents (tant du personnel en service actif que des NSMen) déployés dans le cadre d'opérations visant à aider une autorité civile peuvent prendre n'importe quelle mesure, y compris le recours à la force létale, pour protéger des vies et des infrastructures. Ils peuvent alors accéder à tous les pouvoirs de la police aux termes du code de procédure pénale de Singapour.

En ce qui a trait à la mission de « contenir » les menaces, mentionnons que les NSmen ont participé à plusieurs crises et événements nationaux. Par exemple, lors de la crise du syndrome respiratoire aigu sévère en 2003, les NSmen ont pris part aux efforts déployés par les FADS pour la recherche de contacts et la gestion de la quarantaine. Enfin, pour ce qui est de la mission d'« améliorer », depuis l'accession à l'indépendance de Singapour, les NSmen ont participé aux opérations de secours pour offrir de l'aide aux autorités civiles chaque fois qu'une catastrophe importante a marqué l'histoire du pays.

Même si aucun manifeste des FADS n'en fait explicitement mention, toute personne (que ce soit un militaire en service actif ou un NSman; un officier ou autre) qui a prêté le serment d'allégeance des FADS et qui souscrit à l'engagement des FADS est considérée comme un membre à part entière de la profession militaire. C'est grâce à ces NSmen, qui sont à la fois des citoyens et des soldats, que la profession militaire à Singapour est si bien intégrée au tissu social du pays. Pour tous les hommes de Singapour, le service militaire est considéré comme un rite de passage vers la vie adulte, et il s'agit d'une question qui occupe une place importante dans le cœur de ce peuple. Les Singapouriens y attachent une telle importance que lorsqu'un pianiste de concert célèbre né à Singapour et vivant à Londres a tenté de retourner dans son pays natal après avoir omis de faire son service militaire, il y a eu un tollé d'une telle ampleur qu'il a dû annuler son concert et demeurer au Royaume-Uni¹¹. Pour de nombreux résidents permanents, le service militaire est également un rite de passage vers l'obtention de la citoyenneté¹². Ainsi, le nombre d'immigrants qui font leur service militaire est de plus en plus élevé. Il n'est plus surprenant de voir un NSman de descendance européenne ou de la première génération d'immigrants des pays d'Asie s'entraîner en compagnie de Singapouriens. Très peu de pays dans le monde attachent autant d'importance à la profession que Singapour, où les membres des forces incarnent les systèmes de valeurs et de croyances des citoyens puisque que le peuple forme la profession. Concrètement, l'intégration de la profession militaire dans le tissu social¹³ de Singapour peut s'illustrer par un proverbe qui veut que dans chaque quartier et chaque immeuble d'habitation de Singapour, il y a toujours des uniformes militaires qui sèchent à l'extérieur, surtout les fins de semaine, quand les soldats rentrent à la maison. Par conséquent, la sélection, le perfectionnement et la mise sur pied de toute nouvelle génération de commandants qui attachent une grande importance aux valeurs des FADS font partie des efforts de construction de la nation qui visent à renforcer la cohésion sociale et l'identité nationale.

Les FADS prônent sept valeurs fondamentales, soit la loyauté envers le pays, le leadership, la discipline, le professionnalisme, l'esprit combatif, l'éthique et les soins

offerts aux soldats. L'expression de ces valeurs par des modèles de comportement dans les opérations, la formation et la vie en garnison est un élément essentiel de la profession dans les FADS. Ces valeurs décrivent l'éthique des FADS, soit le système de croyances couramment accepté qui oriente les comportements des NSmen des FADS de différentes ethnies et religions et de divers milieux. Les normes visent à aider les commandants des FADS et leurs troupes à comprendre l'éthique de la profession militaire, et à distinguer le bon du mauvais sur le plan moral.

L'AUTORITÉ MORALE DES COMMANDANTS

Pour les Forces armées, commander signifie assurer la planification, la coordination et le contrôle des soldats lors du recours à la force létale. Comme il est précisé dans les valeurs fondamentales des FADS, particulièrement la valeur du leadership, on s'attend à ce que chaque NSman fasse preuve de leadership, mais seul le commandant est officiellement investi du pouvoir d'ordonner aux forces sous son commandement de faire feu et de tuer l'ennemi. Cette distinction est clairement établie dans les définitions de « commandement » et de « leadership » des FADS.

*Par **commandement**, on entend l'autorité conférée à un membre des forces armées, en fonction de son grade ou de la mission qui lui a été confiée, pour assurer la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle des forces militaires qui lui sont subordonnées. Le commandement comprend également la responsabilité à l'égard de la santé, du bien-être, du moral et de la discipline du personnel affecté, ainsi que la responsabilité à l'égard de l'utilisation efficace des ressources organiques¹⁴ [Traduction].*

*Par **leadership**, on entend le processus qui incite les gens à accomplir une mission/une tâche précise, à susciter l'engagement et à améliorer l'organisation¹⁵ [Traduction].*

La bande dessinée *Spiderman* a popularisé la citation suivante : « Des pouvoirs considérables s'accompagnent de responsabilités considérables. » Même s'il s'agit

d'un cliché glorifié par Hollywood, c'est cet exercice d'un pouvoir accru qui confère au privilège de commander une dimension sacro-sainte. Qu'il s'agisse du QG d'un peloton, où seul le commandant peut donner l'ordre de faire feu sur l'ennemi, ou encore du poste de commandement de division, où seul le commandant peut donner son aval pour lancer une opération contre un agresseur, cette autorité morale qui accompagne les responsabilités considérables est de nature transitoire au sein des grades et au fil du temps.

Pour la force armée d'un pays où le service militaire est obligatoire, comme les FADS, le commandement qui repose uniquement sur l'autorité conférée par la loi n'est jamais suffisant puisqu'il peut mener à la conformité découlant de la peur d'être puni. De plus, le commandement peut s'effondrer en l'absence de mesures punitives. Dans une nation comptant cinq millions d'habitants, et dont 25 000 font actuellement partie des FADS, les commandants (tant ceux de la Force régulière que les NSmen) constateront que leurs subordonnés comptent parfois parmi leurs amis, leurs clients ou même leurs supérieurs en dehors du milieu militaire. Par conséquent, au sein des FADS, le commandement qui repose uniquement sur l'autorité conférée par la loi peut entraîner des conflits personnels, des dilemmes éthiques sur le plan personnel, surtout lorsqu'une personne doit choisir entre servir les intérêts de la profession et servir ses intérêts personnels.

Ainsi, en plus de l'autorité qui lui est conférée par la loi, un commandant doit posséder une autorité morale ou un quotient moral axé sur un ensemble de valeurs pour orienter et consolider l'engagement des soldats à l'égard de la mission en les inspirant grâce aux valeurs associées aux décisions de commandement. Cette démarche permet d'exécuter efficacement les fonctions au niveau du commandement, peu importe le type de relations ou de rapports sociaux qu'un commandant peut avoir avec les soldats. Le récit du Major (à la retraite) Ang Taw Hai, commandant de la force de réserve déployée pour porter secours aux sinistrés lorsqu'un hôtel de Singapour s'est effondré en 1986 en raison de problèmes structurels, en est un excellent exemple. Même s'il avait dû composer avec des problèmes de discipline

auparavant, le Major (à la retraite) Ang Taw Hai n'a eu aucune difficulté au cours de l'opération et ses hommes ont travaillé pendant deux jours et deux nuits pour nettoyer les débris, même s'ils avaient peu dormi et qu'ils ne disposaient que de très peu d'outils mécaniques¹⁶. À ce moment-là, le Major (à la retraite) Ang possédait une autorité morale qui reposait sur les valeurs fondamentales des FADS, en l'occurrence la loyauté envers le pays et le professionnalisme; le devoir d'un citoyen consiste à servir son pays et ses habitants avant tout, à mettre de côté les problèmes antérieurs et à accorder la priorité au devoir. Tout ce qu'il devait faire, c'était de rappeler à ses soldats la règle n° 2 du code de conduite des FADS : « Nous ne devons jamais oublier que nous sommes les protecteurs de nos concitoyens¹⁷ ». Ses hommes ont donc fait preuve d'une motivation et d'un rendement sans précédent. L'expérience du Major (à la retraite) Ang a démontré que le commandement axé sur des valeurs est efficace au sein d'une force armée ayant un service militaire obligatoire.

ÉVOLUTION DES CONCEPTS LIÉS AUX VALEURS ET À L'ÉTHIQUE AU SEIN DES FADS

Le code de conduite des FADS¹⁸ de 1967 a été l'un des premiers manifestes des FADS à être publié. La parution de ce code coïncidait avec la mise sur pied de la première génération des FADS. Les six maximes de ce code comprenaient un ensemble de règles, de normes et d'obligations que devaient respecter tous les NSmen des FADS. Lors de la parution du code de conduite des FADS, M. Goh Keng Sewee a fait la déclaration suivante pour préciser le but de ce document : « Les membres des FADS ont un rôle unique à jouer; en plus d'être les gardiens toujours vigilants de notre pays, ils doivent prêcher par l'exemple en matière de civisme [...] Par conséquent, je, Goh Keng Sewee, au nom du conseil de l'armée de Singapour, prescris par la présente le code de conduite aux membres des FADS. Chaque membre des FADS doit se conformer au code de conduite et respecter les normes qu'il contient¹⁹ » [Traduction]. Il apparaît clairement, à la lumière de cette déclaration, que le code de conduite repose sur une approche éthique déontologique²⁰ grâce à ses six maximes qui orientent les comportements de chaque soldat et qui décrivent ce qui est moralement correct, et ce qui ne l'est pas. Cela dit, à l'instar de

toute théorie relative à l'éthique déontologique, cette théorie ne vise pas directement la moralité d'une personne, et de toute évidence, elle ne permet pas à une personne de tenir compte des conséquences morales de ses propres actes.

CODE DE CONDUITE DES FADS

1) Nous honorons toujours notre nation. Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour la soutenir, et éviter de la déshonorer.

2) Nous ne devons jamais oublier que nous sommes les protecteurs de nos concitoyens.

3) Nous sommes loyaux envers les Forces armées et nous sommes fiers de notre unité, de notre uniforme, de notre discipline, de notre travail, de notre formation et de nous-mêmes.

4) Nous devons adopter une conduite exemplaire. Nous respectons les autres et notre conduite nous permet de gagner le respect d'autrui. Nous sommes courageux, mais nous ne sommes pas imprudents.

5) Nous faisons passer le devoir avant tout, même avant nous.

6) Nous surveillons nos armes comme nous protégeons les secrets.

[Traduction]

Le code de conduite des FADS a été adopté par nécessité; Singapour était une jeune nation et elle ne possédait pas la classe sociale d'officiers de carrière qu'a décrite Samuel Huntington dans son ouvrage *The Soldier and the State*. Il était donc urgent d'utiliser le code de conduite pour conférer un sentiment de dignité et une raison d'être à l'échelle des FADS jusqu'à ce que la tradition de la profession militaire arrive à maturité (peut-être au fil des générations). Ainsi, au cours des quelques

décennies qui ont suivi, les FADS ont poursuivi leurs activités en se fondant sur le code de conduite des FADS.

À la fin des années 1980, alors que les FADS effectuaient leur transition de la première à la deuxième génération, l'idée de créer un « institut de l'excellence »²¹, qui finirait par constituer le siège du corps des officiers des FADS, a vu le jour. En mettant sur pied une telle institution, on cherchait également à cibler un ensemble de valeurs fondamentales pour les FADS afin de créer un ensemble d'attributs communs pour ses officiers. Après une série de discussions vigoureuses, les valeurs fondamentales des FADS, soit la loyauté envers le pays, le leadership, la discipline, le professionnalisme, l'esprit combatif, l'éthique et les soins offerts aux soldats, ont été adoptées officiellement pour ensuite être promulguées en 1996²². Ces valeurs ont également été intégrées au modèle de leadership Connaissances-compétences-qualités (CCQ) des FADS sous la rubrique « qualités », avec douze autres qualités liées au leadership²³.

Les sept valeurs fondamentales des FADS ont été adoptées en fonction d'une approche axée sur l'éthique de la vertu²⁴ pour décrire ce qui est moralement acceptable et ce qui ne l'est pas. À cette fin, on a mis l'accent sur les attributs des commandants et des dirigeants des FADS. Les valeurs fondamentales des FADS sont venues compléter le code de conduite en décrivant les aspirations de la profession militaire et la façon dont ses membres doivent se comporter, contrairement au code de conduite qui comprend des maximes comportementales. Conséquemment, l'éthique de la vertu et l'éthique déontologique décrites dans les valeurs fondamentales et le code de conduite se complètent. Cela dit, lorsqu'on fait face à des dilemmes éthiques dans un contexte de sécurité complexe, on doit tenir compte des conséquences morales de tout acte posé.

INCULCATION DE L'ÉTHIQUE ET DES VALEURS POUR LA TROISIÈME GÉNÉRATION DES FADS

Alors que la profession militaire à Singapour est sur la voie de se transformer pour constituer la troisième génération des FADS, il existe plusieurs cadres clés pour aider les NSmen à rationaliser leur compréhension de l'éthique et des valeurs. Depuis 2003, le cadre de leadership des FADS²⁵ (voir la figure 1 ci-dessous) oriente les discussions des commandants sur le leadership au sein des FADS. Les valeurs fondamentales, lesquelles constituent une des quatre composantes du leadership décrites par le « triangle », sont placées au bas de ce dernier puisque cette position est censée constituer le fondement de toutes les pratiques de leadership au sein des FADS. Le « cercle » décrit le contexte (c.-à-d. le milieu opérationnel, les résultats souhaités ainsi que la mission et le but des FADS) qui définit la façon dont les commandants dirigent leurs troupes et accomplissent leurs tâches. Ici, les trois facteurs figurant dans le « cercle du leadership » indiquent que les conséquences morales revêtent une tout aussi grande importance. Or, l'approche liée à l'éthique déontologique du code de conduite et l'approche liée à l'éthique de la vertu des valeurs fondamentales des FADS ne permettraient pas de tirer une telle conclusion.

ENGLISH	FRANÇAIS
SAF LEADERSHIP DEVELOPMENT FRAMEWORK	CADRE DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP DES FADS
4 Components of Leadership	4 composantes du leadership
Self	Soi
Styles	Styles
Competencies	Compétences
Core values	Valeurs fondamentales
Operating Environment	Environnement opérationnel
Desired Outcomes	Résultats souhaités
Mission & Purpose	Mission et but
Context of SAF Leadership	Contexte du leadership au sein des FADS

FIGURE 1 : Cadre de développement du leadership des FADS²⁶.

Ainsi, aujourd’hui, à part le manifeste des sept valeurs fondamentales, l’éthique au sein des FADS est composée d’un modèle à trois niveaux d’inculcation des valeurs fondamentales des FADS²⁷ (voir la figure 2 ci-dessous) et du raisonnement éthique, l’une des 14 compétences du modèle de compétence en leadership (MCL) des FADS, qui se trouve sous la composante « Compétences » du Cadre de développement du leadership des FADS (voir la figure 1 ci-dessus). Tous les membres des FADS commencent par le 1^{er} niveau du modèle d’inculcation des valeurs fondamentales des FADS, là où l’inculcation des valeurs débute par la clarification et l’harmonisation des valeurs de l’organisation avec celles de chaque personne. Au niveau 2, les membres des FADS apprennent à connaître les menaces inhérentes au fonctionnement axé sur les valeurs²⁸. Au niveau 3, les membres des FADS font des choix par l’application des valeurs. Le raisonnement éthique, tel qu’il est défini par les FADS, suppose une pensée éthique et des arguments raisonnés qui permettent de distinguer le bien du mal; il permet également de soutenir et d’appliquer les principes et les processus du raisonnement éthique à tous les contextes, même face à l’adversité.

3 LEVEL MODEL OF SAF CORE VALEUES INCULCATION	MODÈLE À TROIS NIVEAUX D’INCULCATION DES VALEURS FONDAMENTALES DES FADS
<i>Level 3</i>	<i>Niveau 3</i>
Reasoned choice & application of values	Choix raisonné et application des valeurs
I know which value is most relevant in this situation and understand the boundaries within which this value is meant to be applied/interpreted...	Je sais quelle est la valeur la plus pertinente dans cette situation et je comprends les limites dans lesquelles cette valeur doit s’appliquer/être interprétée...
<i>Level 2</i>	<i>Niveau 2</i>
EXPEDIENCE	OPPORTUNITÉ
FORM OVER SUBSTANCE	FORME AVANT LE FOND
Values-based actions/choices	Mesures/choix axés sur les valeurs
PERSONAL VALUES	VALEURS PERSONNELLES
PEER PRESSURE	PRESSION DES PAIRS
I choose to act according to values rather than giving in to...	Je choisis d’agir en fonction de valeurs plutôt que de céder à...
<i>Level 1</i>	<i>Niveau 1</i>
Saf Core Values	Valeurs fondamentales des FADS
SAF Mission	Mission des FADS
Personal Values	Valeurs personnelles
I understand the SAF Core Values in context of what I personally believe and the SAF’s mission...	Je comprends les valeurs fondamentales des FADS par rapport à mes croyances personnelles et à la mission des FADS...

Figure 2 : Inculcation des valeurs fondamentales des FADS²⁹.

Le niveau 1 du modèle d'inculcation des valeurs fondamentales des FADS permet de perfectionner l'éthique de la vertu et la philosophie personnelle, puisqu'un décalage entre le but de la mission et les valeurs personnelles et fondamentales chez un commandant crée un climat d'ambiguïté qui peut entraîner de mauvais choix sur le plan moral. Plus important encore, une définition plus claire d'une philosophie de leadership/de commandement personnelle découlant de l'harmonisation des valeurs personnelles avec les valeurs fondamentales chez les commandants aide ces derniers à établir leur autorité morale afin de commander leurs troupes avec efficacité. Pour les NSmen, il s'agit d'une étape extrêmement importante qui les aide à mieux s'intégrer et à devenir des membres à part entière de la profession.

Le niveau 2 du modèle d'inculcation des valeurs fondamentales des FADS permet de comprendre l'aspect lié à la psychologie sociale dans le développement de comportements axés sur les valeurs éthiques. Les théories de la conformité décrites par Asch³⁰ et les théories sur l'apprentissage de Bandura³¹ aident les NSmen des FADS à comprendre les influences sociales qui les empêchent de transformer une intention morale personnelle en une action positive. En comprenant comment ces facteurs façonnent le raisonnement moral, on pourra atténuer leurs effets sur les actions morales.

Le niveau 3 du modèle des valeurs fondamentales des FADS intègre les niveaux 1 et 2 au quotidien de manière à ce que les NSmen soient en mesure de comprendre la pertinence des valeurs fondamentales des FADS dans chaque aspect des opérations, de la formation et de la vie de garnison. En plus de constituer un résultat, l'application quotidienne des valeurs par les commandants des FADS permet de s'assurer que les principaux concepts de la profession militaire sont renforcés au quotidien, ce qui permet du même coup de consolider le sentiment de fierté à l'égard de la profession au sein des FADS. De tels efforts permettent de faire preuve de professionnalisme et d'avoir une excellente compréhension de ce concept. Un tel travail de préparation est nécessaire pour qu'une jeune nation puisse établir et

renforcer une tradition militaire qui permettrait aux FADS de mener à bien leur mission et, lorsqu'il y a lieu, d'obtenir une victoire rapide et décisive.

ÉTHIQUE ET RAISONNEMENT ÉTHIQUE AU SEIN DE LA 3^e GÉNÉRATION DES FADS

Le raisonnement éthique, l'une des 14 compétences du modèle de compétence en leadership (MCL) des FADS, existe au-delà du niveau 3 du modèle d'inculcation des valeurs fondamentales des FADS, puisqu'il suppose une distinction entre ce qui est bien et mal sur le plan moral. Pour poser un jugement moral (voir la figure 3 ci-dessous), il faut définir plus clairement l'action morale et faire preuve d'une motivation morale pour agir en fonction des quatre composantes du modèle du jugement moral de Rest³². C'est grâce au modèle d'inculcation des valeurs fondamentales des FADS que les NSmen acquièrent une conscience morale et une compréhension de l'intention morale. La responsabilité qui accompagne le commandement est l'autorité morale qui offre une motivation à traduire les pensées et les concepts en actions. Grâce au modèle de compétence en leadership des FADS qui repose sur le raisonnement éthique, les principes axés sur les résultats complètent les approches d'éthique conséquentialiste liées à l'étude du jugement moral pour aider les FADS à obtenir des conséquences morales positives.

MAPPING OF VALUES-BASED COMMANDERS IN THE SAF TO REST'S FOUR COMPONENT MODEL	RÔLE DES COMMANDANTS QUI ATTACHENT UNE GRANDE IMPORTANCE AUX VALEURS AU SEIN DES FADS DANS LE MODÈLE À QUATRE COMPOSANTES DE REST
Principles of Ethical Decision-Making	Principes liés à la prise de décision éthique
Ethical Dilemma	Dilemme éthique
Moral Sensitivity	Sensibilité morale
Moral Judgement	Jugement moral
Moral Motivation	Motivation morale
Moral Character	Moralité
Moral Consequence	Conséquence morale
3 Level model of SAF Core Values Inculcation	Modèle à 3 niveaux d'inculcation des valeurs fondamentales des FADS
Development of Moral Authority in Commanders	Développement de l'autorité morale chez les commandants

FIGURE 3 : Éthique chez les commandants des FADS³³.

PRINCIPES LIÉS À LA PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE CHEZ LES COMMANDANTS

Les principes liés à la prise de décision éthique décrits dans la présente section sont tirés de philosophes militaires bien connus, notamment Sun Zi et Clausewitz. On a délibérément choisi d'éviter les principes religieux puisqu'il serait difficile de déterminer les principes universels qui permettraient de tenir compte de l'éventail complet des huit religions officielles et des quatre principaux groupes ethniques de Singapour. Puisqu'il s'agit de principes, il ne s'agit pas d'un modèle qui vise le raisonnement éthique³⁴.

Principes liés à la prise de décision éthique chez les commandants

1. Un commandant doit fournir les soins nécessaires à ses soldats et leur donner les moyens d'agir.
2. Un commandant doit posséder le courage moral de prendre les bonnes décisions et de servir sans chercher la gloire personnelle, et il doit battre en retraite sans crainte d'être puni.
3. Un commandant doit prendre des décisions bien pensées; il est courageux et tenace, mais il fait tout de même preuve de compassion à l'égard des non-combattants et des personnes protégées.
4. Un commandant doit s'adapter aux situations changeantes et toujours tenir compte des facteurs éthiques favorables et défavorables dans ses réflexions.
5. Un commandant doit rappeler à ses troupes qu'elles servent le bien, et il doit toujours s'attacher à protéger le bien-être des gens et à appuyer les intérêts du pays.

Principe 1 : Sun Zi a indiqué que lorsqu'un commandant « les chérit comme un fils bien-aimé, les soldats seront prêts à le suivre en enfer et à lui sacrifier leur vie »³⁵. Cette analogie est particulièrement vraie pour une force armée composée de NSmen, et l'épreuve décisive lors de toute décision de commandement est d'établir si les soldats étaient équipés et habilités pour régler des problèmes complexes. Cet élément est le point crucial d'une des valeurs fondamentales des FADS, soit « les soins offerts aux soldats »³⁶, et il vise à appuyer la conséquence morale qui découle de l'obligation de bien prendre soin de ses troupes, et ce, même dans l'adversité³⁷.

Principe 2 : Dans l'ouvrage *De la guerre*, Clausewitz décrit le courage de la façon suivante : « La crainte et le courage ne sont nullement des actes de raisonnement, mais bien des sentiments, dont le premier tend à la conservation physique et le second à la conservation morale³⁸ ». En effet, le courage moral face à l'ambiguïté est une partie essentielle d'une des valeurs fondamentales des FAD, soit le leadership. Le Lieutenant-général (à la retraite) Ng Jui Ping a déclaré ce qui suit à propos de la gestion du détournement du vol 117 de la ligne aérienne de Singapour : « Entre le moment où j'ai donné l'ordre de lancer l'assaut et celui où les échelles ont été levées [...] et où l'attaque a débuté, quelques minutes se sont écoulées. Pendant ce court laps de temps, j'ai composé la lettre que j'aurais écrite si l'assaut s'était soldé de quelque façon que ce soit par un désastre³⁹ ». Malgré ce qu'il ressentait à l'égard des pertes de vie qui risquaient de se produire, le Lieutenant-général (à la retraite) Ng Jui Ping a fait preuve de courage moral en affrontant les pirates de l'air. Il a ainsi réussi à obtenir une conséquence morale puisque les pirates ont été neutralisés sans dommages collatéraux. Cet exemple illustre comment le courage moral a aidé le Lieutenant-général (à la retraite) Ng Jui Ping à préserver l'honneur de son pays contre toute attente.

Principe 3 : Sun Zi a affirmé que l'imprudence et le fait de faire preuve de trop de compassion⁴⁰ peuvent constituer des points négatifs chez un commandant. Par conséquent, les commandants des FADS doivent établir un équilibre entre certaines

valeurs fondamentales des FADS, soit le professionnalisme, la discipline et l'esprit combatif; ils doivent être prudents, mais être tout de même hardis et tenaces tout en faisant preuve de compassion envers les personnes protégées⁴¹. Le Major (à la retraite) Surajan était aux commandes du navire de la République de Singapour (NRS) ENTERPRISE, à la fin des années 1970 lorsque ce dernier a rencontré des réfugiés de la mer en provenance du Vietnam qui tentaient d'entrer illégalement à Singapour. Malgré l'état de ces réfugiés, le Major (à la retraite) Surajan ne pouvait pas faire preuve d'imprudence ou de trop de compassion et les laisser entrer; il se devait se montrer professionnel et protéger les frontières de Singapour. Par conséquent, il a eu recours à un plan audacieux qui consistait à donner aux réfugiés toutes les provisions dont il disposait, à l'exception de quelques biens de première nécessité pour subvenir aux besoins de son équipage, avant de les refouler fermement⁴². Cet exemple démontre comment la ténacité et l'audace dans un plan bien pensé peuvent aider à créer une conséquence morale positive pour sa propre conscience tout en respectant les impératifs d'une mission.

Principe 4 : Compte tenu des menaces asymétriques qui planent aujourd'hui, un commandant doit adapter ses méthodes en fonction de l'environnement en constante évolution, tout en gérant de nombreuses considérations éthiques. Au cours d'une mission de maintien de la paix au Timor en 2000, l'équipe médicale du Colonel (à la retraite) Surya se trouvait dans une région éloignée lorsque des émeutiers ont encerclé une patrouille des Nations Unies⁴³. Le Colonel (à la retraite) Surya a examiné les résultats éthiques et ceux contraires à l'éthique qui pouvaient découler de sa décision de porter secours ou non à cette patrouille. Finalement, il a décidé de constituer son équipe en une patrouille de combat pour venir en aide à la patrouille des Nations Unies, car il estimait qu'il était contraire à l'éthique de refuser de l'aider alors que des vies étaient en danger. S'il y avait eu des décès au sein de la patrouille des Nations Unies en raison de son refus de lui venir en aide, les conséquences du point de vue moral pour Singapour, les FADS et pour le Colonel même auraient été désastreuses. Cet exemple reflète l'équilibre entre la capacité d'adaptation et les valeurs fondamentales des FADS liées à l'éthique; pour trouver cet équilibre, les

résultats de chaque action morale doivent être comparés et examinés pour le bien d'un plus grand nombre.

Principe 5 : Aujourd'hui, l'effet du *caporal stratégique*⁴⁴ ne peut être surestimé et l'harmonisation des décisions de commandement à l'intention stratégique, même aux niveaux les plus bas, est importante. De plus, cet effet doit refléter les valeurs de la « loyauté envers le pays » (c.-à-d. « attaché aux intérêts du Prince »)⁴⁵. Par exemple, au cours de la mission d'aide humanitaire et de secours aux sinistrés (AHSS) qui s'est déroulée en 2004, après le tsunami, à Aceh, le Major (SM) Supramaniam était l'un des quelques membres du service militaire (SM) présents; il a indiqué qu'il était très fier des mesures prises par Singapour, que les FADS avaient agi comme il le fallait et qu'elles faisaient le bien⁴⁶. Plus tard, au cours de l'Hari Raya (une célébration musulmane), le Major Supramaniam avait d'abord craint que son chauffeur malaisien qui faisait partie du SM ait le mal du pays. Or, à sa grande surprise, le chauffeur lui avait répondu que c'était pour lui un privilège d'être là et qu'il resterait volontiers plus longtemps si on le lui demandait⁴⁷. En se rappelant à eux-mêmes et à leurs troupes que les forces armées agissent pour le bien commun, les commandants, en plus de renforcer leur autorité morale, aident également à orienter les décisions et les interventions sur le terrain afin que l'ensemble de la profession militaire puisse bénéficier d'une conséquence morale positive.

ÉTHIQUE ET INCULCATION DES VALEURS DANS LA FORMATION ET L'INSTRUCTION

Depuis 2008, des efforts concertés ont été consentis pour enchâsser l'inculcation des valeurs fondamentales des FADS dans les programmes de formation de toutes les écoles de leadership. Dans le cadre des premiers efforts déployés par les FADS, les pratiques de *transmission de récits*⁴⁸ et d'*autoréflexion et de tenue de journal*⁴⁹ se sont avérées très importantes pour aider les dirigeants à clarifier leurs propres valeurs et à les harmoniser avec les valeurs fondamentales des FADS. Cette situation a incité le centre de promotion du leadership des FADS à développer un concept de formation

qui consiste à concevoir des cycles hebdomadaires d'apprentissage du leadership axé sur les valeurs. Pour chaque cycle d'apprentissage axé sur l'établissement d'objectifs, l'autoréflexion et la récapitulation, le personnel enseignant utilise les occasions d'apprentissage quotidiennes et les activités en garnison pour accroître la conscience morale (voir à la figure 4 ci-dessous un exemple utilisé pour les élèves-officiers). De plus, les dirigeants qui occupent des postes de commandement durant les exercices d'entraînement en campagne participent à des activités d'encadrement et d'animation sur une base individuelle et en équipe, ce qui leur permet de mieux comprendre les conséquences morales de leurs actes et d'améliorer leurs compétences. Ici, les principes liés à la prise de décision éthique servent de points de discussion pour faciliter l'autoréflexion et les discussions en équipe entre les membres du corps professoral et les dirigeants qu'ils forment.

LEADERSHIP DEVELOPMENT AND SAF CORE VALUES INCULCATION IN SAF OFFICER CADET COURSE	DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ET INCULCATION DES VALEURS FONDAMENTALES DES FADS DANS UN COURS DESTINÉ AUX ÉLÈVES-OFFICIERS DES FADS
OFFICER CADET COURSE LEADERSHIP & VALUE PROGRAMME	PROGRAMME SUR LE LEADERSHIP ET LES VALEURS DU COURS DESTINÉ AUX ÉLÈVES-OFFICIERS
SAF Core Values Inculcation Visioning/Goal setting Reflection/Adaptative thinking Team Learning (Once at start of each term)	Inculcation des valeurs fondamentales des FADS Visualisation/établissement d'objectifs Réflexion/pensée adaptative Apprentissage par équipe (Une fois au début de chaque session)
Program sustains the Process	Le programme maintient le processus
GOAL SETTING	ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS
Cadet shares Values stories or goes through Scenarios or Videos	L'élève-officier partage des anecdotes sur les valeurs, prend connaissance de scénarios ou regarde des vidéos
GOAL SETTING	ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS
Cadets sets Individual Development Action Plan goals for Values-Based Leadership	L'élève-officier établit des objectifs pour un plan d'action en matière de perfectionnement individuel relativement au leadership axé sur les valeurs
BEFORE ACTIVITY REVIEW, BAR	AVANT L'EXAMEN DE L'ACTIVITÉ, AEA
Experiential Learning Cycle for Leader Appointment in Field Training Exercise or Cadet Government	Cycle d'apprentissage par l'expérience pour la nomination de leaders au cours d'exercices d'entraînement en campagne ou pour la direction d'élèves-officiers
COACHING FACILITATION	ENCADREMENT ANIMATION
Instructors capture opportunities to highlight Leadership & Values	Les instructeurs saisissent les occasions de mettre le leadership et les valeurs au premier plan

REFLECTION TEAM LEARNING	RÉFLEXION APPRENTISSAGE PAR ÉQUIPE
Cadet reflects on if he had shown Values-Based Leadership	L'élève-officier se demande s'il a fait preuve de leadership axé sur les valeurs
DURING ACTIVITY REVIEW, <i>DAR</i>	PENDANT L'EXAMEN DE L'ACTIVITÉ, <i>PEA</i>
Development as Leader & Officers	Perfectionnement en tant que leaders et officiers
LEADER APPOINTMENT 2	NOMINATION DE LEADER 2
LEADER APPOINTMENT 1	NOMINATION DE LEADER 1
Multiple experiential learning cycles connect for leader growth	Les cycles d'apprentissage par l'expérience multiples favorisent la croissance des leaders
Officer Cadet Course	Cours destiné aux élèves-officiers
JOURNALING	TENUE D'UN JOURNAL
Cadet records his personal observations and insights	L'élève-officier consigne ses observations et ses idées.
SUMMARISATION	RÉCAPITULATION
Cadet reviews his reflections and team observations about Values-Based Leadership	L'élève-officier passe en revue ses réflexions et les observations de l'équipe relativement au leadership axé sur les valeurs
POST ACTIVITY REVIEW, <i>PAR</i>	APRÈS L'EXAMEN DE L'ACTIVITÉ, <i>AEA</i>

FIGURE 4 : Cycles d'apprentissage par l'expérience relativement au développement du leadership et à l'inculcation des valeurs fondamentales des FADS chez les élèves-officiers⁵⁰.

En soi, la description de ces principes aux dirigeants militaires n'est pas suffisante. Afin d'adopter un raisonnement éthique, les commandants militaires doivent recevoir une éducation plus large sur la complexité des enjeux propres à des environnements instables sur le plan de la sécurité. Dans les cours de sensibilisation à l'éthique offerts aux militaires, les commandants peuvent bénéficier des initiatives d'éducation permanente des FADS qui visent à offrir une expérience d'apprentissage plus vaste grâce aux cours officiels des FADS ainsi qu'aux cours offerts par les universités locales pour favoriser l'apprentissage continu au sein de la profession militaire. Les sujets de formation à l'étude pour l'intégration des initiatives d'éducation permanente des FADS comprennent l'étude de la philosophie, allant de l'éthique de la vertu aristotélicienne jusqu'à l'éthique déontologique kantienne. Ces sujets aident les commandants à clarifier le but de leur propre vie, ce qui leur permet d'être mieux outillé pour concevoir leur philosophie de commandement et pour rester motivé sur le plan moral. La participation à des discussions philosophiques aide également les commandants militaires à mieux comprendre les principes liés à la prise de décision éthique lorsqu'ils sont confrontés à un dilemme éthique. Ici, l'histoire militaire sert de complément à la philosophie puisqu'elle aide les commandants à comprendre les

expériences passées et les réalités des conflits actuels. Les sujets tels que le droit, la politique, les études régionales et la religion aident les commandants à comprendre les concepts de moralité perçus selon différents point de vue et, par conséquent, les sensibilisent davantage sur le plan moral en plus de leur permettre, indirectement, de prendre de meilleures décisions faisant appel au jugement moral.

Enfin, les expériences en psychologie sociale et morale, telles que la tristement célèbre étude réalisée à la prison de Stanford, offrent un point de vue clinique, mais tout de même réaliste, sur les raisons qui pourraient inciter des soldats à adopter une conduite contraire à l'éthique sur le champ de bataille⁵¹. À cet égard, les théories tirées de la psychologie du développement, telles que la théorie des stades de développement moral⁵² de Kohlberg et la théorie d'apprentissage social⁵³ de Bandura, aideront les commandants à comprendre les éléments qui influencent les comportements, ce qui leur permettra de façonner avec efficacité les croyances et les concepts de leurs soldats relativement à ce qui est moralement bien ou mal. Cette compréhension de la cognition et des comportements permettra aux commandants des FADS et à leurs subordonnés de faire des choix éclairés, tant au cours des opérations que pendant l'entraînement.

LE COMMANDANT ET LES MODÈLES DE RÔLE

Pour favoriser la transition entre l'école et l'unité de combat, le programme « exercer le commandement » du bataillon, de la compagnie, du peloton et de la section consiste en une série de dialogues et d'ateliers qui mettent l'accent sur l'autorité morale plutôt que sur l'autorité conférée par la loi. En fait, il est indiqué dans le manuel sur l'efficacité du commandement des forces armées des FADS (*Army Command Effectiveness Manual*) que le programme « exercer le commandement » comporte trois priorités : la clarification des valeurs personnelles; la gestion de la transition du commandement; et le développement d'une philosophie de commandement afin d'édifier une autorité morale et une conscience morale. Les modèles de comportement jouent un rôle important dans le développement des commandants subalternes. Confucius faisait valoir que « Gouvernement est synonyme de droiture. Si vous menez droit, qui osera ne pas marcher droit?⁵⁴ ». Par conséquent, chaque niveau de la chaîne de commandement, que ce soit dans la force régulière ou le service militaire, doit joindre le geste à la parole. Dans le contexte des FADS, il est possible que les militaires aient un lien avec le commandant à l'extérieur des forces armées. Conséquemment, le comportement moral d'un commandant, tant au sein des forces armées qu'à l'extérieur de celles-ci, déterminera s'il assume ses fonctions de commandant en exerçant une autorité morale⁵⁵.

CONCLUSION

Un commandant ne peut compter uniquement sur l'autorité que lui confère la loi pour inspirer l'engagement; c'est grâce à une approche de commandement axée sur les valeurs que les valeurs fondamentales des FADS se traduisent en décisions et en interventions. À cette fin, elles doivent reposer sur les principes liés à la prise de décision éthique. Ces principes permettent aux commandants d'avoir une autorité morale qui incite les soldats-citoyens à s'engager à contribuer à la défense de Singapour. Puisqu'un commandant des FADS réussit à obtenir de meilleures conséquences morales grâce à l'autorité morale, il assure l'unité du commandement et l'harmonisation de l'intention; comme l'a décrit Sun Zi : « Celui qui sait harmoniser la volonté des inférieurs et des supérieurs aura la victoire⁵⁶ ». Cela

permettra aux FADS, en tant qu'armée nationale où le service militaire est obligatoire, de remplir leur mission avec efficacité et de soutenir les intérêts nationaux de Singapour malgré les défis que pose le 21^e siècle.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ Voir le communiqué de presse du gouvernement de Singapour sur le discours du ministre de la Défense, M. Goh Keng Swee, Ph.D., qui a proposé la seconde lecture du projet de loi (modification) sur le service militaire au parlement de Singapour le lundi 13 mars 1967; numéro de document : PressR19670313b, consulté le 20 mai 2010, sur Internet : <URL:<http://www.a2o.com.sg/a2o/public/search/index.html>>.

² Tous les hommes de Singapour qui atteignent l'âge de 18 ans sont appelés à effectuer leur service militaire (SM) pour le pays. Le SM comprend deux ans de service à temps plein ainsi qu'un engagement de dix ans à l'égard du SM au cours duquel ils doivent servir jusqu'à un maximum de 40 jours par année. Une fois ces dix années écoulées, ils se joignent à la Réserve du ministère de la Défense (MINDEF). Essentiellement, tout un chacun fait partie du service militaire. Ceux qui servent à temps plein sont appelés NSF, contrairement aux NSmen, qui honorent leur obligation annuelle.

³ Tim Huxley, *Defending the Lion City: The Armed Forces of Singapore*, Talisman Publishing, 2004, p. 123-125.

⁴ Wahyudi Soeriaatmadja et Lynn Lee, « Orchard MRT station targeted by terrorists », *The Straits Times*, 19 mai 2010, Singapour, Singapore Press Holdings.

⁵ Avec la troisième génération des FADS, on compte mettre sur pied une force armée capable de mener des opérations dans l'ensemble du spectre et qui est axée sur les gens et sur les valeurs qui constituent les FADS. Cette force armée serait intégrée et mise en réseau à l'échelle des services et serait appuyée par des progrès dans les domaines de l'administration, de la planification ainsi que du développement et du déploiement des technologies. Consulter le document *C42 Asia Conference 2008 Keynote Address by Lieutenant General Desmond Kuek, chief of Defence Force*, consulté le 20 mai 2010 dans la section *Media Room* du site Web du ministère de la Défense de Singapour, sur Internet : <URL:http://www.mindef.gov.sg/imindef/resources/speeches/2008/18feb_speech3.html>.

⁶ Voir le document *Literacy and Education, Key Annual Indicators*, consulté le 20 mai 2010 sur le site du bureau de la statistique de Singapour, sur Internet : <URL:<http://www.singstat.gov.sg/stats/charts/lit-edu.html>>.

⁷ Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State : The theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1957.

⁸ Rupert Smith, *L'utilité de la force : l'art de la guerre aujourd'hui*, Paris, Economica, 2007, p. 306-308.

⁹ *NSmen Handbook 21st Edition*, Singapour, NS Admin Department, 2009, p. 14.

¹⁰ Voir *Section XII Chapter 295, the Singapore Armed Forces Act* (République de Singapour), 1970.

¹¹ Voir le communiqué de presse du ministère de la Défense de Singapour en date du 16 janvier 2006 intitulé *Ministerial Statement on NS Defaulters by Minister for Defence Teo Chee Hean*, consulté le 20 mai 2010, dans la section *Media Room* du site Web du ministère de la Défense de Singapour, sur Internet : <URL:http://www.mindef.gov.sg/imindef/news_and_events/nr/2006/jan/16jan06_nr.html>.

¹² La citoyenneté serait automatiquement offerte aux hommes qui sont des résidents de Singapour, à condition qu'ils aient effectué leur service militaire.

- ¹³ Carl Skadian et Psalm B.C. Lew, *40 Years and 40 Stories of National Service*, Singapour, Landmark Books, 2007, p. 242.
- ¹⁴ *SAF Dictionary of Military terms, Abbreviations and Acronyms*, Singapour, SAF Printing Centre, 1994.
- ¹⁵ Kim Yin Chan et Psalm Lew, *The Challenge of Systematic Leadership Development in the Singapore Armed Forces*, document présenté dans le cadre du 40^e symposium international de la psychologie militaire appliquée (International Applied Military Psychologists Symposium) à Oslo, en Norvège, du 24 au 28 mai 2004.
- ¹⁶ Skadian et Lew, *40 Years and 40 Stories of National Service*, p. 172-174
- ¹⁷ Le code de conduite des FADS a été rédigé lorsque les FADS n'étaient qu'une armée débutante et il était fondé sur le besoin d'établir une efficacité professionnelle et d'aider à comprendre la relation qui existe entre les forces armées et la société. Voir également Kim-Yin Chan, Sukhmohinder Singh, Regena Ramaya et Kwee-Hoon Lim, *Spirit and Systems: Leadership Development for a third Generation SAF* (Pointer, Monograph No 4), Singapour, SAFTI MI, 2005. p. 8.
- ¹⁸ Les FADS ont d'abord fait imprimer le code de conduite des FADS sous forme de petits carnets à couverture rouge que les soldats devaient avoir sur eux, dans la poche gauche de leur veste.
- ¹⁹ Le code de conduite des FADS a été présenté, lors d'un défilé officiel, à l'ancien ministre de l'Intérieur et de la Défense de Singapour, le 14 juillet 1967. Feu Goh Keng Swee, Ph.D., qui occupait alors ce poste, a signé cette déclaration qui figure aujourd'hui au musée de l'armée (Army Museum) de Singapour.
- ²⁰ Louis Pojman, « Kantian and Deontological Systems », paru sous la direction de George Lucas, éd., *Ethics for Military Leaders*, 3^e édition, Boston, Pearson Custom Publishing, 2000, p. 159.
- ²¹ Cette institution est aujourd'hui connue sous le nom de *SAFTI Military Institute*.
- ²² Voir *The SAF Core Values: Our Common Identity*, Singapour, SAFTI MI, 1996.
- ²³ Kim-Yin Chan, Sukhmohinder Singh, Regena Ramaya et Kwee-Hoon Lim, *Spirit and Systems: Leadership Development for a third Generation SAF*, (Pointer, Monograph No 4), Singapour, SAFTI MI, 2005, p. 73.
- ²⁴ Aristote, « The Moral Virtues », paru sous la direction de George Lucas, éd., *Ethics for Military Leaders*, 3^e édition Boston, Pearson Custom Publishing, 2000, p. 289-291.
- ²⁵ Chan et coll., *Spirit and Systems: Leadership Development for a 3rd Generation SAF*, p. 177-22.
- ²⁶ Idem, p. 18.
- ²⁷ *The SAF Core Values: Our Common Identity*, Singapour, SAFTI MI, 2007, p. 41-44.
- ²⁸ En apportant des éclaircissements sur les valeurs personnelles et sur la façon dont elles sont liées aux valeurs fondamentales des FADS, les FADS ont adapté en grande partie les concepts liés à la clarification des valeurs de Kirschenbaum. Voir Howard Kirschenbaum, « Clarifying Values clarification: Some Theoretical Issues and a Review of Research », *Group & Organization Management*, vol. 1, 1976, p. 99-116.
- ²⁹ *The SAF Core Values: Our Common Identity 2007 Edition*, Singapour, SAFTI MI, 2007, p. 45.

- ³⁰ Solomon E. Asch, « Opinions and Social Pressure », *Scientific American*, vol. 193, 1955, p. 31-35.
- ³¹ David Gross, *Psychology: The Science of Mind and Behavior*, 3^e édition, Londres, Hodder and Stoughton, 1999, p. 688-693.
- ³² James Rest, *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*, Hillsdale (New Jersey), L. Erlbaum Associates, 1994, p. 22-25.
- ³³ Idem, p. 23.
- ³⁴ La définition de raisonnement éthique des FADS prévoit l'application des principes et des processus liés au raisonnement éthique à tous les contextes. À l'heure actuelle, le Centre pour le développement du leadership des FADS développe un modèle de processus pour décrire comment les principes liés à la prise de décision éthique pourraient être appliqués.
- ³⁵ Sun Tzu, *L'art de la guerre*, traduit du chinois et commenté par Jean Lévi, Paris, Hachette, 2006, p. 80. Chow-Hou Wee, *Sun Zi Art of War : An Illustration Translation with Asian Perspectives and Insights*, Singapour : Prentice Hall, 2003.
- ³⁶ La définition des soins offerts aux soldats des FADS est la préoccupation réelle que nous avons à l'égard du bien-être des personnes sous notre commandement, ce qui comprend l'équipement, la nourriture et l'instruction, tant en temps de paix qu'en temps de guerre.
- ³⁷ Sun Zi a déclaré ce qui suit : « Des instructions parfaitement exécutées instaurent la confiance mutuelle entre le général et ses subordonnés. » Sun Tzu, p. 77, voir également Wee, 2003, p. 270.
- ³⁸ Carl von Clausewitz, *De la guerre*, traduit de l'allemand par le Lieutenant-colonel De Vetry, Paris, Éditions Ivrea, 2000, p. 118.
- ³⁹ Cette citation est tirée de l'élément d'exposition sur le Lieutenant-général Ng Jui Ping qui se trouve à la galerie des chefs de l'armée du musée de l'armée de Singapour (Army Museum of Singapore), le 7 mai 2010.
- ⁴⁰ Sun Tzu, p. 73.
- ⁴¹ Dans la Convention de Genève, ceci comprend les prisonniers de guerre ainsi que les non-combattants.
- ⁴² Skadian et Lew, *40 Years and 40 Stories of National Service*, p. 166-167.
- ⁴³ Idem, p. 192-193.
- ⁴⁴ Général (à la retraite) Charles Chandler Krulak, « The Strategic Corporal: Leadership in the 3 Block War », *Marines Magazine*, janvier 1999.
- ⁴⁵ Selon Sun Zi, un commandant qui est « attaché aux intérêts du Prince, a pour unique ambition la défense de ses peuples, peut être considéré comme le trésor du royaume. » (Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, traduit du chinois et commenté par Jean Lévi, Paris, Hachette, 2000, p. 240), voir également Wee, 2003, p. 298.
- ⁴⁶ Skadian et Lew, *40 Years and 40 Stories of National Service*, p. 274-275.
- ⁴⁷ Idem, p. 284-285.

- ⁴⁸ Voir *Stories and Storytelling in the SAF Guidebook*, Singapour, SAFTI MI, 2010.
- ⁴⁹ Voir *Reflection and Journaling Guidebook*, Singapour, SAFTI MI, 2010.
- ⁵⁰ La philosophie derrière le développement du leadership et l'inculcation des valeurs fondamentales des FADS est une adaptation de la théorie sur l'apprentissage par l'expérience de Kolb. Par conséquent, en tant que processus de développement du leadership, l'inculcation des valeurs fondamentales des FADS est conçue en termes de cycles d'apprentissage. Voir Kim Yin Chan et Psalm Lew, *The Challenge of Systematic Leadership Development in the Singapore Armed Forces*, document présenté dans le cadre du 40^e symposium international de la psychologie militaire appliquée (International Applied Military Psychologists Symposium) à Oslo, en Norvège, du 24 au 28 mai 2004
- ⁵¹ Philip Zimbardo, *The Lucifer Effect; How Good people Turn Evil*, New York, Random House, 2008, p. 324-379.
- ⁵² Rest, *Moral Development in the Professions*, p. 4-9.
- ⁵³ Gross, *The Science of Mind and Behavior*, p. 688-693.
- ⁵⁴ Confucius, *Les entretiens de Confucius*, traduction du chinois par Pierre Ryckmans, Paris, Gallimard, 2006, p. 72
- ⁵⁵ Paul Robinson, « Ethics Training and Development in the Military », *Parameters*, vol. 37, printemps 2007, p. 23.
- ⁵⁶ Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, traduit du chinois et commenté par Jean Lévi, Paris, Hachette, 2000, p.60.

CHAPITRE 6

Former des leaders responsables – l'éducation en éthique à l'académie militaire suisse

Stefan Seiler, Ph.D.

Andreas Fischer¹

L'importance de la formation de leaders responsables est évidente, car les écarts de conduite récurrents chez les leaders demeurent une malheureuse réalité. À ce titre, l'instruction militaire à tous les niveaux, tant l'instruction générale que l'instruction préalable à des opérations, devrait porter sur la formation de militaires moralement compétents. Ce chapitre débute par une définition de la *responsabilité des leaders* et présente ensuite une discussion sur la façon de former des leaders responsables. On explique et on caractérise la formation relative aux dilemmes comme une méthode détaillée servant à contribuer au développement moral positif. Il est prouvé que la formation relative aux dilemmes a une influence positive sur trois composantes majeures de la prise de décisions éthiques. D'abord, cette formation permet d'accroître la compétence morale des personnes, comme le degré de sensibilité morale, la précision de l'évaluation morale et le niveau de raisonnement moral. Deuxièmement, elle aura une influence positive sur le climat éthique d'une organisation, et, troisièmement, elle améliorera la qualité d'évaluations de la situation spécifiques. On discute aussi d'autres conditions qui favorisent les comportements éthiques dans le cadre d'interventions militaires.

¹ Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des forces armées suisses.

INTRODUCTION

Le massacre de Srebrenica, la torture de prisonniers à Abou Ghraïb, les controverses liées au camp de détention de Guantanamo, les rumeurs de meurtres et de torture de civils en Irak ou encore la profanation de cadavres en Afghanistan nous rappellent que les discussions sur l'éthique militaire et l'éthique du leadership ne sont pas qu'une tempête dans un verre d'eau, mais touchent plutôt le cœur même du leadership, tant politique que militaire.

On pourrait soutenir, avant d'entreprendre une discussion concrète sur l'éthique du leadership, qu'il convient d'établir un consensus et de faire la lumière sur la caractérisation des comportements qui sont considérés légalement et moralement comme bons ou mauvais. Cependant, c'est exactement cette ambiguïté continue et cette discussion sur le comportement moral qui jettent les bases de tous les efforts dans le domaine de l'éthique du leadership. Aussi, les leaders militaires et les soldats sont en réalité souvent confrontés à des conflits moraux les obligeant à prendre des décisions dans des circonstances extrêmement stressantes, avec ou sans consensus sur ce qui est bien et mal dans la situation donnée. Par conséquent, il ne faut pas viser à transformer les leaders militaires en philosophes moraux aptes à trouver une réponse définitive à toutes les questions éthiques touchant le processus décisionnel militaire, mais il faut plutôt tenter de former des leaders responsables qui agissent conformément à des normes morales élevées dans le cadre de leur vie professionnelle quotidienne.

Dans le présent chapitre, on met l'accent sur une définition de la responsabilité des leaders et on présente le type de formation et les autres paramètres qui influent sur la prise de décisions éthiques chez les leaders militaires. Les recommandations formulées s'appuient sur des réflexions théoriques et sur les résultats d'une étude empirique portant sur 312 officiers militaires suisses et axée sur la prise de décisions propres à des situations précises lors de conflits interpersonnels.

LA RESPONSABILITÉ DES LEADERS – DÉFINITION

Avant d'entamer le débat sur la façon de former des leaders responsables, il est important de définir le terme *responsabilité*. Lorsqu'on tente de formuler une définition universellement acceptée de la responsabilité, la normativité inhérente du terme constitue un aspect problématique¹. Par exemple, « si on devait décrire un mot en tant que “concept de contenant”, ce mot serait le mot “responsabilité”. [...] La responsabilité est une idée complexe qui comporte de nombreuses définitions toutes aussi plausibles les unes que les autres; toutefois, ces définitions sont rarement compatibles. *Responsabilité* ou *responsable* sont des termes qui expriment des valeurs, mais les valeurs qu'ils incarnent ne sont pas généralement reconnues et varient selon le temps, l'endroit et l'interlocuteur² ». Il est cependant nécessaire d'établir une description du terme afin d'assurer une entente quant au concept et, du même coup, en vue de contribuer à la formulation d'une définition généralement reconnue. À ce titre, nous définissons le leadership responsable comme l'entreprise visant la réalisation d'objectifs établis dans le respect des valeurs fondamentales de la dignité humaine et des règles propres à la mission dans un contexte situationnel particulier³. Cette définition englobe quatre éléments :

1. la réalisation des objectifs;
2. le respect des valeurs fondamentales de la dignité humaine;
3. le respect des règles propres à la mission;
4. le contexte situationnel.

La réalisation des objectifs

La réalisation des objectifs est le premier élément du *leadership responsable* qui est à la base du caractère indissociable de la détermination et du comportement moral en ce qui a trait aux situations éthiques critiques. Les leaders doivent se concentrer sur la mission, ils sont tenus de réussir. Il s'agit là de la *rationalité déterminante* du comportement professionnel. Parallèlement, les leaders doivent tenir compte des conséquences morales de leurs gestes et, afin d'être responsables, ils doivent adopter un comportement moralement bon. C'est la *rationalité éthique* du comportement professionnel. Les décisions professionnelles ne comportent pas toutes un aspect moral et l'aspect moral des interactions humaines ne se limite pas au contexte professionnel. Toutefois, lorsqu'on réunit les aspects *réussite* (rationalité déterminante) et *éthique* (rationalité éthique), il faut les percevoir comme des éléments intrinsèquement liés et d'importance égale, sans négliger leurs caractéristiques propres⁴. Par conséquent, dans toute discussion sérieuse sur l'éthique du leadership, il faut tenir compte de l'existence d'une rationalité déterminante dans le leadership (la rationalité liée à la réalisation des objectifs) ET de la rationalité éthique (voir la figure 1).

ENGLISH	FRANÇAIS
Instrumental Rationality	Rationalité déterminante
Ethical Rationality	Rationalité éthique
Leadership Responsibility	Responsabilité des leaders

FIGURE 1 : La rationalité déterminante et éthique du *leadership responsable*⁵.

L'interaction complexe entre ces deux aspects est plus facile à démontrer au moyen d'un exemple concret. Soit la situation suivante : un convoi d'aide humanitaire escorté par des Casques bleus arrive à un point de contrôle occupé par un adversaire. On refuse le passage au convoi à moins qu'il n'abandonne la moitié des secours. Les Casques bleus et les troupes adverses sont lourdement armés, notamment avec des chars d'assaut. Dans cet exemple, la nature problématique de la prise de décisions militaire dans le cadre de situations critiques sur le plan éthique est évidente. La

mission des Casques bleus consiste à apporter de l'aide humanitaire à des personnes dans le besoin, à protéger les conducteurs civils et le personnel du convoi et, parallèlement, à faire tous les efforts possibles pour désamorcer les conflits entre les parties concernées. Dans une telle situation, les paramètres déterminants et éthiques vont manifestement influencer la décision du commandant militaire. La mission consiste à apporter l'aide humanitaire à temps, tout en protégeant les conducteurs civils. En plus de cette situation complexe, le commandant devrait éviter toute intervention qui pourrait accroître l'hostilité dans la région. Comment devrait réagir le commandant militaire? Devrait-il donner une partie de l'aide humanitaire à l'adversaire et livrer le reste à l'endroit prévu? Le commandant devrait-il faire demi-tour et trouver un autre chemin? Devrait-il utiliser la force pour franchir le point de contrôle étant donné que l'adversaire ne respecte pas son engagement en vertu de la convention qu'il a signée? Cet exemple démontre que la rationalité déterminante et la rationalité éthique en tant que composantes du leadership sont intrinsèquement liées et ne peuvent être séparées dans le cadre de situations critiques sur le plan éthique. Est-il plus important de livrer les secours à temps ou de protéger les conducteurs civils? Les deux points comportent des aspects déterminants et des aspects éthiques. S'il emploie la force, le commandant considère que la responsabilité déterminante de la livraison opportune et la responsabilité éthique de la prestation d'aide aux personnes dans le besoin sont plus importantes que les responsabilités déterminante et éthique à l'endroit des conducteurs civils. S'il remet une partie des secours, le commandant juge que sa responsabilité envers les conducteurs est plus importante que la livraison des secours. Cet exemple fera l'objet d'autres discussions plus loin dans le chapitre, où on illustre l'importance des circonstances de chaque situation.

Le respect des valeurs fondamentales de la dignité humaine

La nature problématique du deuxième élément de la définition du comportement responsable réside dans la définition et la reconnaissance des *valeurs fondamentales de la dignité humaine*. Le plus petit dénominateur commun devrait être la volonté de respecter le droit humanitaire et le droit des conflits armés. Ces droits sont fondés sur

l'hypothèse selon laquelle chaque être humain est doté d'une valeur absolue et intrinsèque qui n'a pas besoin d'être acquise, qui ne peut être perdue ou vendue et qui interdit l'humiliation. La dignité humaine a été définie comme la capacité que l'on reconnaît à une personne de faire valoir ses droits. « En respectant une personne, ou en considérant que cette personne a droit à la dignité humaine, on considère simplement qu'elle peut faire valoir ses droits⁶ ». Dans les concepts philosophiques d'Emmanuel Kant, on pose comme principe que les êtres rationnels sont dotés d'une valeur intrinsèque et absolue, que l'on nomme dignité. Ce principe suprême de moralité doit être une proposition établie, il constitue un devoir. Ce qui nous mène à la formulation de l'impératif catégorique : « Agis comme si la maxime de ton action devait être érigée par ta volonté en loi universelle de la nature. » Chaque agent se voit comme un agent déterminant, par sa décision d'agir d'une certaine façon, qui sera imitée par les autres (incluant lui-même), conformément à la même règle générale par la suite⁷. Toutefois, dans le cadre de la guerre asymétrique, souvent, les adversaires ne respectent aucune loi fondamentale, pas plus qu'ils ne traitent leurs ennemis en vertu de l'impératif catégorique. Ils agissent plutôt de façon imprévisible, car le droit à la véritable dignité humaine n'est pas accordé à ceux qui ne partagent pas la même idéologie. On n'applique pas l'universalité de l'impératif catégorique. Le caractère imprévisible des réactions de l'adversaire complique considérablement la tâche des leaders qui doivent établir un plan d'action approprié (c.-à-d. qu'on ne peut prédire comment l'autre partie réagira). Cette situation justifie-t-elle la violation du droit humanitaire ou du droit des conflits armés? La réponse doit être « non », car la nature des interventions des Nations Unies consiste à amener et instaurer la paix et à mettre en place des structures et des processus visant à assurer une vie ordonnée pour toutes les personnes d'une région donnée. Comment devrait-on réaliser cet objectif lorsque les valeurs fondamentales de la dignité humaine ne sont pas respectées? De plus, comment peut-on inspirer aux gens un sentiment de sécurité et de liberté lorsqu'ils ne peuvent être certains que les règles fondamentales seront appliquées?

Le respect des règles propres à la mission

Le troisième élément a trait au respect des règles propres à la mission. Chaque mission comporte des règles d'engagement (RE) et un code de conduite (CC) spécifiques qui établissent les paramètres selon lesquels la mission doit être réalisée. Ces RE et CO doivent être clairs et compréhensibles pour les personnes qui prennent part à la mission. Les leçons retenues à la suite d'expériences comme le massacre de Srebrenica⁸ constituent des indications évidentes que d'importantes améliorations ont été apportées dans ce domaine. D'un autre côté, la formulation vague et parfois ambiguë de certaines nouvelles résolutions de l'ONU démontre que la prise de décisions politiques est parfois mue par des intérêts particuliers. Les décideurs politiques doivent s'assurer que cette ambiguïté n'entraînera pas de risques imprévisibles pouvant mettre inutilement en danger le personnel militaire et civil. Par conséquent, il faut établir des mandats et des règles d'engagement clairs dans le cadre des missions de maintien de la paix. Parallèlement, ces décideurs doivent insister pour que toutes les parties en cause s'entendent sur un mandat clair avant d'envoyer des troupes dans une zone de conflit. Autrement, on met en place des conditions risquant de favoriser une catastrophe.

Le contexte situationnel

Le quatrième élément de la définition du *leadership responsable* est le plus complexe. Lorsqu'une décision est prise, elle est influencée par le contexte situationnel. Étant donné l'évolution des paramètres situationnels, il faut généralement opter pour un plan d'action différent pour chaque situation. Il convient donc de remarquer que le contexte situationnel joue un rôle déterminant dans la définition de la « meilleure » mesure de rechange. Par conséquent, il n'existe aucune règle d'or concernant l'issue d'une prise de décisions adéquates selon la situation.

Dans ce contexte, les concepts de *contrôle de réglementation* et de *contrôle d'orientation*⁹ constituent des modèles utiles pour classer par catégories les différentes sources de contrôle liées au comportement responsable. Le *contrôle de réglementation* est évalué selon l'intervention choisie parmi les options possibles. Le

contrôle d'orientation est évalué selon le libre arbitre et la décision réfléchie de la personne qui agit. Selon ces catégories, il faudrait évaluer non seulement le geste lui-même, mais aussi la qualité de la réflexion qui a mené à agir d'une certaine façon. Martinelli-Fernandez¹⁰ souligne l'importance de ce deuxième élément de contrôle dans son article portant sur la contribution kantienne à l'éducation en éthique dans les forces armées. Elle a démontré que les stagiaires et les soldats qui suivent une instruction devraient non seulement se pencher sur « quoi faire » dans une situation donnée, mais aussi se demander « pourquoi applique-t-on une telle mesure » et « quels sont les motifs derrière une décision? » Cette démarche permet de familiariser les stagiaires avec la moralité des règles et la nature de la motivation morale qui les aideront à intégrer une évaluation des aspects moraux dans leurs processus décisionnels¹¹.

Dans le cadre d'une étude empirique réalisée auprès de 312 officiers suisses, Seiler¹² a analysé les effets de croyances morales fondamentales relativement stables (conception de l'homme et croyance en l'efficacité de la morale) et la capacité cognitive à analyser les dilemmes moraux (niveau de raisonnement moral) dans le cadre du processus décisionnel relatif aux conflits de leadership bilatéraux. Les résultats de l'étude indiquent que les croyances morales fondamentales et la capacité cognitive d'analyser les dilemmes moraux influent très peu sur les décisions concernant les réactions des officiers lors de conflits bilatéraux spécifiques. Seulement 5 p. 100 de l'écart du soi-disant processus décisionnel situationnel peuvent être expliqués par ces variables. Aucun de ces trois concepts n'exerce un effet significatif (voir la figure 2).

ENGLISH	FRANÇAIS
Conception of men	Conception de l'homme
Moral Efficacy Belief	Croyance en l'efficacité de la morale
Moral Reasoning	Raisonnement moral
0,08 0,05 0,20	0,08 0,05 0,20
Situational Decision-Making	Processus décisionnel situationnel
5% explained variance	5 % de l'écart expliqués

FIGURE 2 : La rationalité déterminante et éthique du *leadership responsable*.

On a pu observer une influence négative significative sur le processus décisionnel situationnel seulement lorsque les croyances morales fondamentales (*conception de l'homme* et *croyance en l'efficacité de la morale*) et le niveau de raisonnement moral étaient extrêmement faibles (c.-à-d., les personnes possédant des valeurs très limitées en ce qui a trait aux croyances morales fondamentales et au raisonnement moral ont affiché des valeurs considérablement plus faibles dans le cadre du « processus décisionnel situationnel » par rapport aux personnes possédant des valeurs moyennes à élevées en ce qui concerne les croyances morales fondamentales et le raisonnement moral). On a aussi observé que les personnes possédant des valeurs moyennes à élevées en matière de croyances morales et de raisonnement moral n'ont pas démontré de très faibles valeurs concernant le « processus décisionnel situationnel », leurs résultats variaient de moyens à élevés. D'un autre côté, les personnes possédant de très faibles valeurs en matière de croyances morales et de raisonnement moral présentaient aussi de très faibles valeurs durant le « processus décisionnel situationnel ». Ces résultats démontrent qu'un niveau minimal de raisonnement moral et une approche positive à l'égard de la conception de l'homme et des croyances en l'efficacité de la morale servent de protection contre les décisions tout à fait inadaptées en situation de conflit. De plus, le facteur le plus déterminant concernant la prise de décisions dans une situation spécifique était l'interprétation des circonstances situationnelles elles-mêmes (p. ex. : déterminer la véritable intention et la détermination de l'adversaire, comprendre sa culture et analyser ses propres ressources et capacités par rapport à celles de l'adversaire sont des éléments clés d'un

processus décisionnel situationnel réussi). Ces résultats ne sont pas surprenants, étant donné les résultats d'une étude sur l'obéissance qui a démontré de manière impressionnante le pouvoir d'influence des circonstances situationnelles¹³.

On peut illustrer l'importance du contexte situationnel au moyen de l'exemple mentionné précédemment, où un convoi d'aide humanitaire est arrêté par un adversaire. Quel type d'armement possèdent les deux adversaires? L'adversaire a-t-il eu recours à la force auparavant ou préfère-t-il habituellement se retirer lorsqu'il est menacé? À quel point le commandant adverse semble-t-il déterminé? Cette série de questions pertinentes propres à la situation peut s'étendre davantage. Ainsi, une évaluation appropriée des risques n'est possible qu'au moyen de l'évaluation des paramètres pertinents de la situation.

LA FORMATION RELATIVE AUX DILEMMES MORAUX –

LA VOIE À SUIVRE

Les réflexions précédentes nous poussent davantage à nous demander comment former efficacement les leaders à la prise de décisions morales et à l'éthique du leadership. Comme le contexte situationnel constitue un facteur important dans la prise de décisions morales, la formation doit porter sur des cas réels et non sur des réflexions générales sur le comportement moralement bon ou mauvais. Même si les réflexions générales peuvent influencer sur les croyances morales générales, Seiler a déterminé que les croyances morales fondamentales ne touchent pas de façon considérable la prise de décisions. On reproche aussi aux approches théoriques d'ordre général de très peu s'appliquer à la vie des leaders militaires. Des études dans le domaine du processus décisionnel opérationnel démontrent clairement que les évaluations de la situation touchant des cas réels s'appuient en majeure partie sur des faits vécus (dans 87 p. 100 des cas) et comportent des *stratégies de mise en correspondance des caractéristiques*¹⁴. Seule une minorité des décisions prises (12 p. 100 des cas) était liée à des réflexions et des explications théoriques¹⁵. Klein a observé des décideurs dans leurs milieux naturels et il a conclu que, dans la majorité des cas, ils passent beaucoup de temps à analyser et à étudier une situation afin de

bien la comprendre¹⁶. Ils ne se conformaient pas à un modèle de processus décisionnel traditionnel pour parvenir à une solution (comme la reconnaissance du problème, l'analyse du problème, l'élaboration de solutions de rechange, les décisions relatives à la meilleure solution). Cette recherche sur le processus décisionnel naturaliste (la façon dont les personnes ont tendance à régler leurs problèmes dans une situation immédiate) par rapport au processus décisionnel traditionnel (l'adoption d'un processus structuré pour la résolution de problèmes) a permis de démontrer clairement que l'évaluation de situations réelles est plus importante que l'étude de différentes solutions de rechange fondée sur des connaissances théoriques.

La *formation relative aux dilemmes propres aux missions*, durant laquelle un groupe de personnes discutent de conflits moraux réels, représente une approche prometteuse pour l'élaboration de « modèles de pensée » (façons de penser, façons figées d'aborder les conflits moraux) et comprend des stratégies concernant les prises de décisions futures. À l'académie militaire suisse de l'École polytechnique fédérale de Zurich, on applique la méthode de formation relative aux dilemmes dans les cours sur l'éthique du leadership. On commence par décrire à un groupe de professionnels une situation concrète de conflit. Plus la situation est liée à leur milieu naturel, plus on peut mettre au point des modèles de pensée. Donc, on devrait présenter les dilemmes et en discuter en fonction des règles d'engagement d'une mission concrète et les placer dans un contexte réaliste (p. ex., la prochaine zone de déploiement). Dans la seconde phase, tous les participants doivent mettre au point une solution personnelle aux dilemmes présentés et en fournir une justification. La troisième phase est constituée de discussions sur les différentes solutions possibles. On demande aux participants d'exprimer leur point de vue, d'écouter les autres et d'intégrer ces réflexions et ces arguments à leurs propres analyses de la situation. Si les participants sont réceptifs à ce processus, la courbe d'apprentissage est généralement prononcée, étant donné qu'ils évaluent leurs propres réflexions tout en tenant compte des réflexions et des conclusions d'autres personnes. Pendant cette phase, on peut mettre au point de nouveaux modèles de pensée morale. Martinelli-Fernandez recommande

de ne pas se concentrer uniquement sur la solution, mais aussi sur les motifs sous-jacents. Ces motifs devraient faire partie de la discussion¹⁷. L'objectif de cette phase consiste à parvenir en groupe à la meilleure solution possible. La figure 3 illustre le processus de formation relative aux dilemmes.

	ENGLISH	FRANÇAIS
1.	Presentation of a mission-specific conflict to a group of professionals	Présentation d'une situation conflictuelle propre à une mission à un groupe de professionnels
2.	All participants develop a personal solution including justification	Tous les participants élaborent une solution personnelle, incluant une justification
3.	Presentation and discussion of different solutions and motives in groups of 4-6 participants	En groupes de 4 à 6 participants, présentation des différents motifs/solutions et discussions
4.	Reaching a group solution	Établissement d'une solution en groupe

FIGURE 3 : Processus de formation relative aux dilemmes.

La méthode de formation relative aux dilemmes offre différentes occasions d'apprentissage aux participants. D'abord, les officiers militaires apprennent que le contexte situationnel est l'un des plus importants facteurs du processus décisionnel humain. Il aide les officiers à accroître leur sensibilité à l'égard des problèmes liés à ce phénomène. Le comportement n'est pas seulement influencé par la réflexion cognitive, mais aussi par les émotions, les motifs et les paramètres externes, comme la situation réelle.

Deuxièmement, les participants se familiarisent avec le contexte et les règles d'engagement des missions de maintien de la paix. Si les dilemmes portent sur une véritable mission à venir, les participants développent des modèles de pensée propre à la mission et intègrent les paramètres de leur mission. Cette approche mène à la troisième occasion d'apprentissage : l'expérience obtenue à partir des discussions sur les dilemmes fournit des bases pour l'évaluation des situations réelles. Cette démarche aide les officiers à saisir plus rapidement le contexte situationnel. Si une personne est souvent exposée à de multiples solutions possibles à un problème, elle

est susceptible de rechercher immédiatement des solutions de rechange plutôt que de choisir entre les deux options les plus évidentes. On ne peut ainsi s'assurer que la personne saura immédiatement quoi faire, mais on sait qu'elle cherchera automatiquement d'autres options. En ce sens, la formation relative aux dilemmes aide à élaborer de nouvelles solutions de rechange à titre de référence dans le cadre du processus décisionnel situationnel.

L'influence positive de la formation relative aux dilemmes sur le raisonnement moral et la motivation morale constitue la quatrième occasion d'apprentissage que fournit cette formation. En abordant des cas réalistes de conflits moraux lors de discussions de groupe, les participants améliorent leur capacité à évaluer l'aspect moral du leadership. Comme les recherches le démontrent, cette approche peut servir à éviter les décisions complètement inappropriées dans la résolution de conflits moraux bilatéraux¹⁸. Dans les recherches à venir, on devra déterminer si ces résultats touchant les conflits bilatéraux peuvent s'appliquer aux différents contextes de leadership. Dans un milieu militaire, les occasions d'élaborer un raisonnement moral grâce à la formation relative aux dilemmes sont particulièrement importantes, car on a démontré que les systèmes hiérarchiques rigides ont des conséquences négatives sur le niveau de raisonnement moral. Par exemple, les recherches de Senger¹⁹ sur les forces armées allemandes et les résultats d'une étude de la garde côtière des États-Unis ont démontré une relation négative importante entre la rigidité de la hiérarchie et la prise de décisions éthiques²⁰.

La formation relative aux dilemmes offre un avantage supplémentaire si elle est donnée à des personnes qui participeront à la même mission. Elle permet aux membres du groupe de se familiariser avec les pensées des autres, leurs valeurs, leurs émotions et leur compréhension des règles et des règlements. Après plusieurs séances de formation relative aux dilemmes, les militaires commencent à être plus en mesure de prévoir les comportements des autres et de comprendre les façons dont les autres perçoivent les aspects moraux et ils finissent par prendre des décisions en groupe. Cette compréhension mutuelle de la pensée et des gestes des autres et l'incertitude

prévue dans l'évaluation des comportements des autres contribuent à réduire au minimum les frictions et les tensions lors de la première phase d'un déploiement. La formation relative aux dilemmes contribue aussi à la mise sur pied d'une compréhension morale commune et/ou d'une culture de groupe en ce qui a trait à la résolution de conflits moraux. Cette approche est importante, car il a été démontré que les souhaits remarquables chez les autres combinés au désir de réaliser ces souhaits constituent de très bons indices du comportement éthique²¹.

Les missions de maintien de la paix et les engagements durant la guerre asymétrique non seulement exercent des pressions physiques et émotionnelles, mais influent aussi sur la prise de décisions morales. Il faut consacrer tous les efforts possibles à la formation des officiers et des soldats de la manière la plus efficace possible afin qu'ils soient prêts à prendre des décisions difficiles, mais appropriées. Si la formation relative aux dilemmes devient partie intégrante de l'instruction militaire, il sera possible de mettre au point des modèles de résolution de problèmes moraux qui vont plus loin que les processus normaux de pensée. À ce titre, la formation continue relative aux dilemmes dans l'ensemble des programmes de perfectionnement militaires et la formation relative aux dilemmes propres aux missions donnée à ceux qui participent aux mêmes opérations ou déploiements représentent des initiatives prometteuses et des pas dans la bonne direction. Ainsi, les modèles de pensée généraux et les particularités des missions deviennent intrinsèquement liés. Idéalement, les militaires devraient être en mesure, grâce à la formation, de développer des modèles de pensée automatiques pour la résolution de problèmes moraux. Cette approche suppose que la formation relative aux dilemmes ne doit pas se limiter à une courte intervention ponctuelle, mais plutôt être une partie intégrante et continue du perfectionnement et de la formation du soldat à tous les niveaux.

CONDITIONS SUPPLÉMENTAIRES POUR FAVORISER LE COMPORTEMENT MORAL

En plus de la formation relative aux dilemmes, il existe d'autres conditions qui peuvent contribuer à accroître le développement du comportement moral. Certaines

de ces conditions demandent de la formation/de l'éducation, d'autres portent sur les circonstances générales des déploiements auxquels participent les militaires. Ces aspects peuvent compléter, d'un point de vue moral, une préparation réussie en vue d'opérations de maintien de la paix.

Le premier aspect est une condition préalable générale : on ne doit lancer aucune opération sans des règles d'engagement claires, une mission claire et des ressources attribuées adéquatement. Même si les résultats se sont améliorés dans ce domaine, des résolutions récentes de l'ONU ont démontré qu'il faut accorder une attention continue à cette question.

Le point suivant porte sur l'éducation et la formation militaires générales : chaque militaire doit connaître et comprendre la signification et l'importance de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, du droit humanitaire et du droit des conflits armés. Il s'agit d'une condition préalable pour les militaires et ceux-ci devraient s'engager à mettre en application ces conventions et ces lois au quotidien.

Ce qui mène à la troisième condition supplémentaire. Comme les conflits moraux sont imprévisibles et que chaque militaire est responsable de son propre comportement, il convient de mettre en place une culture répandue de discipline et de maîtrise de soi. Il faut à ce titre mettre l'accent sur la création d'une culture de tolérance zéro à l'égard des comportements non éthiques. Cet objectif ne peut être réalisé que si l'organisation dans son ensemble et chaque groupe acceptent de l'intégrer à leurs modes de fonctionnement. La formation relative aux dilemmes peut contribuer à sensibiliser les troupes à l'importance de ce postulat²². Il a été démontré que le climat éthique d'une organisation est inversement proportionnel à la gravité des problèmes éthiques de celle-ci et est favorablement lié à la capacité de résoudre des conflits éthiques²³. Il a aussi été démontré que les personnes ont tendance à se comporter en fonction de leur perception des normes morales générales des autres

personnes dans l'organisation²⁴. Cette situation prouve aussi l'importance du climat éthique dans une organisation.

La connaissance approfondie de la culture dans la région du déploiement et du contexte constitue le quatrième facteur important. Ces deux éléments influent sur la qualité de l'évaluation de la situation. Aux fins du processus décisionnel situationnel, il est essentiel de comprendre la culture, les normes, les règles et les attentes, et on peut en dire autant à propos du contexte actuel. Si l'on intègre la culture et le contexte actuel aux dilemmes utilisés dans les cours, la formation contribue non seulement à développer les capacités en matière de résolution de problèmes moraux, mais sert aussi à familiariser les participants aux circonstances propres au déploiement à venir.

CONCLUSIONS

La formation de leaders responsables pour les situations de crise constitue un aspect essentiel du succès à long terme des interventions militaires. À ce titre, la formation militaire devrait mettre autant l'accent sur le comportement humain dans des situations moralement complexes que sur les techniques de combat. La formation relative aux dilemmes représente une approche prometteuse pour l'amélioration durable de la prise de décisions morales par le personnel militaire. Parallèlement aux autres conditions qui influencent le comportement moral, les leaders peuvent accroître leur capacité à prendre les bonnes décisions et à agir en conséquence lorsqu'ils font face à des conflits moraux. Il est primordial de tenir compte des relations complexes entre les différentes influences personnelles, organisationnelles et situationnelles durant le développement du leadership éthique. Par conséquent, notre éducation sur l'éthique du leadership porte sur les aspects individuels et organisationnels du leadership lors de situations complexes d'un point de vue éthique et accorde une attention particulière à la formation relative aux dilemmes propres à la mission. Il convient de mener d'autres recherches afin d'analyser les conditions optimales de formation et les effets exacts de la formation relative aux dilemmes sur le processus décisionnel moral des militaires et sur leur comportement pendant les déploiements.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ Mark Bovens, *The Quest for Responsibility. Accountability and Citizenship in Complex Organisations*, Cambridge, University Press, 1998.

² Idem, p. 22.

³ Adaptation de Stefan Seiler, *Führungsverantwortung. Eine empirische Untersuchung zum Berufsethos von Führungskräften am Beispiel von Schweizer Berufsoffizieren*, Bern, Peter Lang, 2002, p. 33-39.

⁴ Fritz Oser, *Ethos - Die Vermenschlichung des Erfolgs*, Opladen, Leske + Budrich, 1998, p. 30-33.

⁵ Stefan Seiler, *Führungsverantwortung. Eine empirische Untersuchung zum Berufsethos von Führungskräften am Beispiel von Schweizer Berufsoffizieren*, Bern, Peter Lang, 2002; Stefan Seiler, « Führungsverantwortung - wenn Manager mehr als ihre Pflicht erfüllen », *Wirtschaftspsychologie aktuell*, vol. 3, 2004, p. 54.

⁶ Joel Feinberg, « The Nature and Value of Rights », paru dans *Rights, Justice, and the Bounds of Liberty*, sous la direction de Joel Feinberg, éd., Princeton, University Press, 1980, p. 3.

⁷ Emmanuel Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, traduction de Victor Delbos, Paris, Nathan, 2010, p. 59.

⁸ Le massacre de Srebrenica désigne le massacre, en juillet 1995, de plus de 7 000 hommes bosniaques dans la région de Srebrenica, en Bosnie-Herzégovine, par des unités de l'Armée de la République serbe de Bosnie (VRS) sous le commandement du Général Ratko Mladic durant la guerre de Bosnie-Herzégovine. On peut consulter un rapport sur le massacre de Srebrenica et les leçons retenues en suivant le lien : sur Internet :

<URL:<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UnDoc/Gen/n99/348/76/IMG/n9934876.pdf?openelement>>.

[Le lien ne fonctionne pas; il faut accéder au document par la page de recherche et chercher 'Srebrenica' à <http://documents.un.org/advance.asp>; choisir le document A/543549; le lien au fichier pdf ne fonctionne pas si on l'a copié et on essaie de l'ouvrir dans une autre fenêtre.]

⁹ John Fischer et Mark Ravizza, *Responsibility and Control. A Theory of Moral Responsibility*, Cambridge, University Press, 1998.

¹⁰ Susan Martinelli-Fernandez, « Educating Honorable Warriors », *Journal of Military Ethics*, vol. 1, 2006, p. 55-66.

¹¹ Idem, p. 61-62.

¹² Seiler, *Führungsverantwortung. Eine empirische Untersuchung zum Berufsethos von Führungskräften am Beispiel von Schweizer Berufsoffizieren*, p. 247-298.

¹³ Stanley Milgram, « Behavioral Study of Obedience », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, 1963, p. 371-378.

¹⁴ Les stratégies de mise en correspondance des caractéristiques désignent les stratégies de prise de décisions selon lesquelles les personnes tentent d'établir un lien entre les caractéristiques d'une nouvelle situation et celles d'une situation déjà vécue. Si l'on relève des caractéristiques semblables dans une nouvelle situation et dans une situation déjà vécue, il est fort probable que la stratégie de résolution de problème employée dans la situation précédente s'appliquera à la nouvelle situation.

- ¹⁵ George L. Kaempf, Steve Wolf et Thomas E. Miller, *Decision making in the Aegis combat information centre*, Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 37th Annual Meeting, 1993, p. 1107-1111; voir aussi Jeffrey Morrison et coll., *Tactical decision making under stress (TADMUS) decision support system*, 1997.
- ¹⁶ Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge, University Press, 1998.
- ¹⁷ Martinelli-Fernandez, « Educating Honorable Warriors », p. 55-66.
- ¹⁸ Seiler, *Führungsverantwortung. Eine empirische Untersuchung zum Berufsethos von Führungskräften am Beispiel von Schweizer Berufsoffizieren*, p. 258-264.
- ¹⁹ Rainer Senger, « Segmentierung des moralischen Bewusstseins bei Soldaten », paru dans *Moralisches Urteil und soziale Umwelt*, sous la direction de G. Lind, H. A. Hartmann et R. Wakenhut, éd., Weinheim, Beltz, 1983.
- ²⁰ Richard White, *Ethics and Hierarchy: The Influence of a Rigidly Hierarchical Organization Design on Moral Reasoning*, Pennsylvania, Pennsylvania State University Press, 1997.
- ²¹ Man Kit Chang, « Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behaviour », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1998, p. 1825-1834.
- ²² Stefan Seiler, « Organisationskultur und individuelle Verantwortungsübernahme – zur Schaffung eines stabilen Fundaments moralischen Handelns », paru dans *Unternehmenskultur und soziales Handeln*, Band 2, sous la direction d'Oliver Degg, éd., Wien, Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie, 2009.
- ²³ Lynn Bartels, Edward Harrick, Kathryn Martell et Donald Strickland, « The Relationship about Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1998, p. 799-804.
- ²⁴ Thomas M. Jones et Lori Verstegen Ryan, « The Link Between Ethical Judgement and Actions in Organizations: A Moral Approbation Approach », *Organizational Science*, vol. 8, 1997, p. 663-680.

CHAPITRE 7

Analyse des comportements éthiques des Forces de défense australiennes

*Brigadier Nick Jans
Jamie Cullens, Ph.D.**

INTRODUCTION : À QUEL POINT LES FORCES DE DÉFENSE AUSTRALIENNES SONT-ELLES À RISQUE?

Les enjeux d'éthique sont de plus en plus abordés dans les cours de leadership des Forces de défense australiennes (ADF) même si ces dernières n'ont pas eu à faire face à un enjeu éthique important jusqu'à maintenant. Apparemment, les comportements éthiques généraux affichés par l'ADF sont satisfaisants.

Cependant, au-delà de ces mesures générales et indirectes, on ne peut guère savoir à quel point l'ADF est à risque d'un point de vue éthique, ce qui est également le cas pour toutes les institutions militaires occidentales. Il n'existe aucune donnée concernant les types d'enjeux ou de dilemmes devant être surmontés, par qui et à quelle fréquence.

Afin d'établir un fondement empirique ayant trait à l'évaluation des comportements éthiques de l'institution militaire australienne, le Centre d'études en leadership de la Défense (Centre for Defence Leadership Studies) recueille et catalogue

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Force de défense australienne.

progressivement de l'information sur les comportements éthiques auprès d'officiers de l'ADF. Ce rapport contient une analyse des résultats.

L'ÉTUDE

On a demandé à des participants de divers ateliers d'éthique organisés par l'ADF en 2007 et en 2008 de fournir des renseignements succincts sur les « dilemmes éthiques » auxquels ils avaient eu à faire face. Ces renseignements ont été recueillis dans le cadre de l'évaluation écrite de l'atelier¹. Les participants devaient :

- indiquer s'ils avaient dû surmonter des dilemmes éthiques dans le cadre d'opérations;
- indiquer s'ils avaient dû surmonter des dilemmes éthiques à domicile;
- décrire brièvement chaque dilemme.

La figure 1 résume les réponses obtenues dans chaque armée.

La plupart des participants occupaient un poste de niveau O5 (c-à-d. major et poste équivalent). Un total de 286 incidents ont été rapportés; 70 % des participants ont rapporté au moins un incident (voir la figure 1). Comme la majorité des participants étaient des officiers de l'Armée de terre, la plupart des réponses provenaient d'officiers de l'Armée de terre. La minuscule catégorie « Autres » comprend les officiers des services publics du Collège australien d'état-major et de commandement (ACSC). La figure ci-dessous est donc essentiellement une analyse se rapportant à l'Armée de terre.

ENGLISH	FRANÇAIS
% Reporting at least one dilemma	Pourcentage de participants ayant dû surmonter au moins un dilemme
% Reporting no dilemma	Pourcentage de participants n'ayant dû surmonter aucun dilemme
Navy (N = 46)	Marine (N = 46)
Army (N = 294)	Armée de terre (N = 294)
Air Force (N = 15)	Force aérienne (N = 15)
Other (N = 7)	Autres (N = 7)
Total (N = 360)	Total (N = 360)

FIGURE 1 : Réponses recueillies dans le cadre des ateliers d'éthique.

RÉSULTATS

Comme le démontre la figure 1, trois officiers de l'Armée de terre sur quatre ont indiqué qu'ils avaient eu à surmonter au moins un dilemme. Pour ce qui est de la Marine, un officier sur trois avait eu à résoudre un dilemme.

Les officiers ont fourni des renseignements à propos des deux tiers des 286 dilemmes mentionnés (voir la figure 2).

ENGLISH	FRANÇAIS
Details not provided, 94	Renseignements non fournis, 94
Details provided, 192	Renseignements fournis, 192

FIGURE 2 : Mesure dans laquelle des renseignements ont été fournis sur les dilemmes.

Les répondants étaient plus enclins à fournir des renseignements sur les dilemmes survenus en déploiement plutôt que sur ceux étant survenus au pays (voir la figure 3).

ENGLISH	FRANÇAIS
Occurred on deployment	Dilemme survenu en déploiement
Occurred at home	Dilemme survenu au pays
Details provided	Renseignements fournis
Details not provided	Renseignements non fournis
Total	total

FIGURE 3 : Endroit où le dilemme est survenu et mesure dans laquelle des renseignements ont été fournis.

Après un examen plus minutieux de tous les dilemmes mentionnés, un modèle de codage a été élaboré afin de prendre en considération toutes les situations possibles (voir la figure 4) :

- Qui a agi d'une manière contraire à l'éthique ou a été confronté à un dilemme éthique? Est-ce que c'est la personne elle-même ou d'autres personnes qui sont à l'origine du dilemme?
- Où le dilemme est-il survenu? Est-il est survenu en déploiement ou à domicile/à terre?
- Quelle est la nature générale du dilemme? Est-ce que c'est un dilemme direct (c.-à-d. concernant directement la personne) ou un dilemme indirect (ignorer les actes répréhensibles d'une autre personne)?
- Est-ce que le dilemme ou la transgression est mineur(e) (c.-à-d. pas de risques/dommages physiques ou matériels directs)? Exemples : comportement inapproprié/non professionnel; mensonges; information ou rapports falsifiés/non publiés.
- Est-ce que le dilemme ou la transgression est grave (c.-à-d. met la vie, l'intégrité physique, la santé, le bien-être ou la sécurité de personnes en

danger)? Exemples : a refusé d'accorder de l'aide à des civils, RDE appliquées de manière négligente.

VARIABLES CLÉS	SITUATIONS POSSIBLES	
Qui?	Officier lui-même	Autres personnes
Où?	Déploiement	À domicile/à terre
Implication?	Directe, c.-à-d. l'officier a commis une transgression	Indirecte, c.-à-d. l'officier a ignoré la transgression commise par une autre personne
Quelle catégorie?	Mineure, c.-à-d. pas de risques/dommages physiques ou matériels directs	Grave, c.-à-d. met la vie, l'intégrité physique, la santé, le bien-être ou la sécurité de personnes en danger

FIGURE 4 : Modèle de codage.

Ces variables donnent lieu à huit combinaisons possibles. La figure 5 présente les caractéristiques de l'une de celles-ci.

QUI?	OÙ?	ACTE POSÉ	
Officier lui-même	En déploiement	Transgression	Transgressions mineures (le tort causé/pouvant être causé aux autres est mineur) A fait preuve de favoritisme. A appliqué une politique de « deux poids deux mesures ». A affiché un comportement inapproprié ou non professionnel. S'est servi de son poste pour faire valoir ses intérêts personnels/professionnels. A utilisé à mauvais escient des privilèges/ressources. A défié/n'a pas respecté les directives/ordres de son supérieur. A fourni un appui inadéquat aux dénonciateurs. A entretenu une relation personnelle inappropriée avec un membre de l'unité. A menti ou a falsifié/n'a pas publié de l'information ou des rapports.
			Transgressions graves (mettent la vie, l'intégrité physique, la santé, le bien-être ou la sécurité de personnes en danger) Militaires ou familles perturbés inutilement. A autorisé des dommages volontaires à l'environnement. A refusé d'accorder de l'aide à des civils réfractaires/aux combattants ennemis. A refusé d'accorder de l'aide à des civils. A appliqué les RDE de manière négligente. A autorisé des comportements inappropriés ainsi que l'intimidation, le harcèlement ou le mauvais traitement de membres de l'ADF. A autorisé que des prisonniers soient maltraités ou violentés. A autorisé que des civils soient violentés sans savoir s'ils étaient des combattants. A intimidé, harcelé ou maltraité des membres de l'ADF. A maltraité ou violenté des prisonniers. A violenté des civils ou a causé des dommages écologiques. A inutilement mis en danger le personnel militaire. A délibérément tué des prisonniers. A délibérément tué des civils sans savoir s'ils étaient des combattants.

Figure 5 : Caractéristiques du modèle de codage (exemple).

ENGLISH	FRANÇAIS
Ethical dilemma NOT dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de façon inappropriée
Ethical dilemma, but dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de façon appropriée
Self, while deployed, ignored others transgression	Officier lui-même, en déploiement, a ignoré les transgressions commises par d'autres personnes
Self, while deployed, transgressed	Officier lui-même, en déploiement, a commis une transgression
Others, while deployed, transgressed	D'autres personnes, en déploiement, ont commis des transgressions
Self, at home, transgressed	Officier lui-même, à domicile, a commis une transgression
Self, at home, ignored others' transgressions	Officier lui-même, à domicile, a ignoré les transgressions commises par d'autres personnes
Others, at home, transgressed	D'autres personnes, à domicile, ont commis des transgressions
Others, while deployed, ignored others' transgressions	D'autres personnes, en déploiement, ont ignoré les transgressions commises par d'autres personnes
Others, at home, ignored others' transgression	D'autres personnes, à domicile, ont ignoré les transgressions commises par d'autres personnes
As a percentage of total specific incidents reported	Répartition en pourcentage du nombre total d'incidents pour lesquels des renseignements ont été fournis

FIGURE 6 : Types de dilemmes éthiques parmi les dilemmes pour lesquels des renseignements ont été fournis. (Il se peut que la somme des pourcentages n'équivaille pas à 100 % en raison de l'arrondissement.)

La figure 6 présente le classement des dilemmes pour lesquels des renseignements ont été fournis. Les dilemmes éthiques les plus communs/fréquents pour lesquels des renseignements ont été fournis ont été vécus par les officiers eux-mêmes alors qu'ils étaient en déploiement. De plus, ces dilemmes étaient de nature indirecte, car ils se rapportaient au choix d'ignorer les transgressions commises par d'autres personnes ou d'autres organismes. Ils représentent 25 p. 100 des dilemmes pour lesquels des renseignements ont été fournis.

Près du quart des dilemmes de ce genre ont été résolus de manière satisfaisante, c.-à-d. que le dilemme éthique a été résolu de manière appropriée et que, vraisemblablement, l'officier a agi d'une manière éthique (figure 7). Il n'est guère surprenant que la plupart des dilemmes s'étant résolus de manière satisfaisante avaient trait à des situations auxquelles les officiers étaient mêlés de manière directe (voir toutes les catégories « officier lui-même » à la figure 6).

ENGLISH	FRANÇAIS
Dealt with appropriately	Résolu de manière appropriée
NOT dealt with appropriately (or not specified)	Résolu de manière inappropriée (ou type de résolution non spécifié)

FIGURE 7 : Mesure dans laquelle un dilemme a été résolu de manière appropriée (dilemmes pour lesquels des renseignements ont été fournis).

Les dilemmes éthiques les plus souvent mentionnés concernaient des activités faisant partie de la catégorie « comportement inapproprié/non professionnel ». Ces dilemmes représentent 30 p. 100 des 191 dilemmes pour lesquels des renseignements ont été fournis et se rapportent à des situations où des officiers ont affiché ou ont observé un comportement inapproprié ou incorrect d'un point de vue professionnel et dans le cadre desquelles ils n'ont rien fait pour surmonter le dilemme en question. Le fait de ne pas réagir dans le cadre de situations où un comportement inapproprié ou non professionnel a été démontré est la question en litige. D'autres dilemmes peuvent être classés dans les catégories « A fait preuve de favoritisme », « A appliqué une politique de "deux poids deux mesures" » et « S'est servi de son poste pour faire valoir ses intérêts personnels/professionnels », pour ne nommer que celles-là.

Les incidents « graves » représentent 35 p. 100 des 191 dilemmes énoncés pour lesquels des renseignements ont été fournis. Leur répartition était plus égale. Voici les types de dilemmes les plus souvent mentionnés :

- « A refusé d'accorder de l'aide/de l'assistance à des civils » (9 p. 100 des 191 incidents : 6 p. 100 ont été résolus de manière inappropriée et 3 p. 100 ont été résolus de manière appropriée);
- « A employé les RDE de manière négligente » (6 p. 100 des 191 incidents : 4 p. 100 ont été résolus de manière inappropriée et 2 p. 100 ont été résolus de manière appropriée);

- « A autorisé que des civils soient violentés ou que l’environnement soit endommagé de façon volontaire ou a lui-même violenté des civils ou endommagé l’environnement de façon volontaire » (6 p. 100 des 191 incidents : 4 p. 100 n’ont pas été résolus de manière appropriée et 2 p. 100 ont été résolus de manière appropriée);
- « A inutilement mis en danger le personnel militaire » (3 p. 100 des 191 incidents : 2 p. 100 ont été résolus de manière inappropriée et 1 p. 100 a été résolu de manière appropriée);

La figure 8 démontre que près des deux tiers des dilemmes pour lesquels des renseignements ont été fournis concernaient des transgressions mineures.

ENGLISH	FRANÇAIS
“Soft” transgressions	Transgressions « mineures »
“Hard” transgressions	Transgressions « graves »

FIGURE 8 : Nature de la transgression commise dans le cadre des dilemmes pour lesquels des renseignements ont été fournis.

La figure 9 donne un aperçu plus détaillé de la répartition des dilemmes. Voici l’incident le plus courant : dilemme vécu en déploiement par l’officier lui-même et concernant le choix d’ignorer ou non les transgressions commises par d’autres personnes.

On peut constater que la plupart des dilemmes éthiques concernent une transgression « mineure », c.-à-d. pas de risques/dommages physiques ou matériels directs.

Voici des exemples de « comportements inappropriés/non professionnels » :

- Des membres d’une unité consomment une quantité d’alcool surpassant la ration permise et personne n’en fait mention;

- L'incompétence d'un militaire est tolérée ou un rapport faisant mention de l'incompétence d'un militaire est ignoré;
- La loi n'est pas appliquée de manière régulière dans le cadre des procédures à respecter sur le navire/au sein de l'unité et personne n'en fait mention;
- Enjeux liés au manque de loyauté;
- Enjeux liés au choix de divulguer ou non des pratiques commerciales douteuses au Moyen-Orient, comme le versement courant de pots-de-vin;
- Etc.

Les figures 10 à 14 présentent les cinq principales catégories auxquelles appartiennent les dilemmes éthiques pour lesquels des renseignements ont été fournis. Ces catégories comprennent 97 p. 100 des dilemmes de ce genre (c.-à-d. dilemmes pour lesquels des renseignements ont été fournis).

ENGLISH	FRANÇAIS
Ethical dilemma NOT dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière inappropriée
Ethical dilemma, but dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière appropriée
Committed/sanctioned inappropriate treatment of locals	A maltraité des civils ou a permis qu'ils soient maltraités
Committed/sanctioned inappropriate treatment of prisoners	A maltraité des prisonniers ou a permis qu'ils soient maltraités
Sanctioned inappropriate treatment of ADF member	A autorisé que des membres de l'ADF soient maltraités
Carelessly applied ROE	A appliqué les RDE de manière négligente
Withheld aid/assistance to locals	A refusé d'accorder de l'aide à des civils
Withheld aid/assistance to hostile locals/combattants	A refusé d'accorder de l'aide à des civils réfractaires/à des combattants ennemis
Sanctioned wilful damage to the environment	A autorisé que des dommages écologiques soient causés volontairement
Lied or falsified/withheld information or reports	A menti ou a falsifié/n'a pas publié de l'information ou des rapports

Maintained inappropriate personal relations within unit	A entretenu une relation personnelle inappropriée avec un membre de l'unité
Resisted/ignored superior direction/orders	A défié/n'a pas respecté les directives/ordres de son supérieur
Misused resources	A utilisé des ressources à mauvais escient
Behaved inappropriately/unprofessionally	S'est comporté de façon inappropriée/non professionnelle
Showed favouritism/Applied double standards	A fait preuve de favoritisme/a appliqué une politique de « deux poids deux mesures »
As a percentage of total specific incidents reported	Répartition en pourcentage du nombre total d'incidents pour lesquels des renseignements ont été fournis

FIGURE 9 : Officier lui-même, à domicile, a ignoré les transgressions commises par d'autres personnes.

ENGLISH	FRANÇAIS
Ethical dilemma NOT dealt with appropriately	Dilemme résolu de manière inappropriée
Ethical dilemma, but dealt with appropriately	Dilemme résolu de manière appropriée
Unnecessarily put military personnel in harm's way	A inutilement mis en danger le personnel militaire
Committed violence against locals/the environment	A violenté des civils/ a causé des dommages écologiques
Sanctioned violence against locals of unclear combatant status	A autorisé que des civils soient violentés sans savoir s'ils étaient des combattants
Carelessly applied ROE	A appliqué les RDE de manière négligente
Withheld aid/assistance to locals	A refusé d'accorder de l'aide à des civils
Withheld aid/assistance to hostile locals/combatants	A refusé d'accorder de l'aide à des civils réfractaires/à des combattants ennemis
Lied or falsified/withheld information or reports	A menti ou a falsifié/n'a pas publié de l'information ou des rapports
Maintained inappropriate personal relations within unit	A entretenu une relation personnelle inappropriée avec un membre de l'unité
Resisted/ignored superior direction/orders	A défié/n'a pas respecté les directives/ordres de son supérieur
Misused resources	A utilisé des ressources à mauvais escient
Other inappropriate/unprofessional behavior	Autre comportement inapproprié/non professionnel
Showed favoritism/Applied double standards	A fait preuve de favoritisme/a appliqué une politique de « deux poids deux mesures »
“Hard” transgressions (damaging/risking life & limb, health, well-being and safety)	Transgressions « graves » (mettent la vie, l'intégrité physique, la santé, le bien-être ou la sécurité de personnes en danger)
As a percentage of total specific incidents reported	Répartition en pourcentage du nombre total d'incidents pour lesquels des renseignements ont été fournis.

FIGURE 10 : D'autres personnes, en déploiement, ont commis des transgressions.

ENGLISH	FRANÇAIS
Ethical dilemma NOT dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière inappropriée
Ethical dilemma, but dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière appropriée
Committed/sanctioned inappropriate treatment of locals	A maltraité des civils ou a permis qu'ils soient maltraités
Carelessly applied ROE	A appliqué les RDE de manière négligente
Withheld aid/assistance to locals	A refusé d'accorder de l'aide à des civils
Withheld aid/assistance to hostile locals/combatants	A refusé d'accorder de l'aide à des civils réfractaires/à des combattants ennemis
Unnecessarily inconvenienced ADF members	A perturbé inutilement des membres de l'ADF
Lied or falsified/withheld information or reports	A menti ou a falsifié/n'a pas publié de l'information ou des rapports
Resisted/ignored superior direction/orders	A défié/n'a pas respecté les directives/ordres de son supérieur
Misused resources	A utilisé des ressources à mauvais escient
Other inappropriate/unprofessional behavior	Autre comportement inapproprié/non professionnel
Showed favoritism/Applied double standards	A fait preuve de favoritisme/a appliqué une politique de « deux poids deux mesures »
“Hard” transgressions (damaging/risking life & limb, health, well-being and safety)	Transgressions « graves » (mettent la vie, l'intégrité physique, la santé, le bien-être ou la sécurité de personnes en danger)
“Soft” transgressions (no direct human or physical risk/damage) = Transgressions « mineures » (pas de risques/dommages physiques ou matériels directs)	Transgressions « mineures » (pas de risques/dommages physiques ou matériels directs)
As a percentage of total specific incidents reported	Répartition en pourcentage du nombre total d'incidents pour lesquels des renseignements ont été fournis.

FIGURE 11 : Officier lui-même, en déploiement, a commis une transgression.

ENGLISH	FRANÇAIS
Ethical dilemma NOT dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière inappropriée
Ethical dilemma, but dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière appropriée
Sanctioned inappropriate treatment of ADF members	A autorisé que des membres de l'ADF soient traités de manière inappropriée
Lied or falsified/withheld information or reports	A menti ou a falsifié/n'a pas publié de l'information ou des rapports
Resisted/ignored superior direction/orders	A défié/n'a pas respecté les directives/ordres de son supérieur
Used position to advance personal interest/Misused resources	S'est servi de son poste pour faire valoir ses intérêts personnels/a utilisé des ressources à mauvais escient.
Other inappropriate/unprofessional behavior	Autre comportement inapproprié/non professionnel
Showed favoritism/Applied double standards	A fait preuve de favoritisme/a appliqué une politique de « deux poids deux mesures »
“Hard” transgressions (damaging/risking life & limb, health, well-being and safety)	Transgressions « graves » (mettent la vie, l'intégrité physique, la santé, le bien-être ou la sécurité de personnes en danger)
“Soft” transgressions (no direct human or physical risk/damage)	Transgressions « mineures » (pas de risques/dommages physiques ou matériels directs)

As a percentage of total specific incidents reported	Répartition en pourcentage du nombre total d'incidents pour lesquels des renseignements ont été fournis.
--	--

FIGURE 12 : Officier lui-même, à domicile, a commis une transgression.

ENGLISH	FRANÇAIS
Ethical dilemma NOT dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière inappropriée
Ethical dilemma, but dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière appropriée
Withheld aid/assistance to locals	A refusé d'accorder de l'aide à des civils
Maintained inappropriate personal relations within unit	A entretenu une relation personnelle inappropriée avec un membre de l'unité
Misused resources	A utilisé des ressources à mauvais escient
Other inappropriate/unprofessional behavior	Autre comportement inapproprié/non professionnel
Showed favoritism/Applied double standards	A fait preuve de favoritisme/a appliqué une politique de « deux poids deux mesures »
“Hard” transgressions (damaging/risking life & limb, health, well-being and safety)	Transgressions « graves » (mettent la vie, l'intégrité physique, la santé, le bien-être ou la sécurité de personnes en danger)
“Soft” transgressions (no direct human or physical risk/damage)	Transgressions « mineures » (pas de risques/dommages physiques ou matériels directs)
As a percentage of total specific incidents reported	Répartition en pourcentage du nombre total d'incidents pour lesquels des renseignements ont été fournis.

FIGURE 13 : Officier lui-même, à domicile, a ignoré les transgressions commises par d'autres personnes.

ENGLISH	FRANÇAIS
Ethical dilemma NOT dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière inappropriée
Ethical dilemma, but dealt with appropriately	Dilemme éthique résolu de manière appropriée
Sanctioned inappropriate treatment of ADF members	A autorisé que des membres de l'ADF soient traités de manière inappropriée
Unnecessarily inconvenienced ADF members of family	A inutilement perturbé des membres de la famille de militaires
Lied or falsified/withheld information or reports	A menti ou a falsifié/n'a pas publié de l'information ou des rapports
Used position to advance personal interest/Misused resources	S'est servi de son poste pour faire valoir ses intérêts personnels/a utilisé des ressources à mauvais escient
Behaved inappropriately or unprofessionally	A affiché un comportement inapproprié ou non professionnel
Showed favouritism/Applied double standards	A fait preuve de favoritisme/a appliqué une politique de « deux poids deux mesures »
“Hard” transgressions (damaging/risking life & limb, health, well-being and safety)	Transgressions « graves » (mettent la vie, l'intégrité physique, la santé, le bien-être ou la sécurité de personnes en danger)
“Soft” transgressions (no direct human or physical risk/damage)	Transgressions « mineures » (pas de risques/dommages physiques ou matériels directs)
As a percentage of total specific incidents reported	Répartition en pourcentage du nombre total d'incidents pour lesquels des renseignements ont été fournis.

FIGURE 14 : D'autres personnes, à domicile, ont commis des transgressions.

DISCUSSION

Est-ce que l'échantillon est représentatif?

On peut raisonnablement supposer que l'échantillon est représentatif de l'Armée de terre, car il a été composé à partir de tous les officiers ayant participé au cours de perfectionnement professionnel s'adressant à tous les corps d'armée pendant une année donnée et à partir du contingent de l'Armée de terre ayant pris part au cours du ACSC.

Même si l'échantillon de la Marine n'est pas d'une taille importante, on peut raisonnablement supposer qu'il est représentatif de la qualification élémentaire d'officier marinier.

Tous les officiers marinières destinés à occuper des postes de cmdt/cmdt en second en 2008 ont participé aux ateliers d'éthique.

Les membres de la Force aérienne sont manifestement sous-représentés, car seuls les officiers inscrits à un seul cours du ASSC ont été compris dans l'échantillonnage.

Pour quelle raison une importante minorité d'officiers n'ont-ils pas été en mesure de fournir de renseignements sur le dilemme mentionné et pour quelle raison les dilemmes surviennent-ils plus fréquemment en déploiement?

Un officier sur trois n'a pas fourni de renseignements à propos du dilemme qu'il a mentionné. Pourquoi cette proportion est-elle aussi élevée? Pourquoi certaines personnes ont-elles fourni des renseignements et d'autres non?

Premièrement, l'officier était libre de mentionner ou non s'il avait eu à résoudre un dilemme éthique et de fournir ou non des détails à propos de ce même dilemme. Il est possible qu'une proportion assez importante d'officiers ne se soit pas donné la peine de fournir des renseignements de ce genre. Cependant, cette explication ne semble pas plausible, car tous les ateliers ont été accueillis avec enthousiasme.

Deuxièmement, on peut supposer qu'un grand nombre d'officiers considéraient que l'espace alloué dans le questionnaire pour la présentation du dilemme était trop restreint pour fournir une description adéquate de celui-ci. Les participants croyaient peut-être qu'ils avaient besoin d'un espace plus grand pour pouvoir décrire le dilemme dans toute son ampleur; ils nous auraient peut-être fourni ces détails si cet espace leur avait été accordé. Cette explication est plus plausible, même si elle ne révèle pas pourquoi un si grand nombre d'incidents n'ont pas été décrits et pour quelle raison les officiers avaient plus tendance à décrire ceux qui sont survenus en déploiement. Bon nombre d'officiers ont fait preuve d'une diligence suffisante et ont

inscrit un ou deux incidents supplémentaires et beaucoup d'officiers ont fourni leurs coordonnées afin de bénéficier d'un suivi.

Troisièmement, les officiers étaient peut-être réticents à fournir des détails sur des incidents s'étant produits au pays, car ils concernaient des personnes qu'ils côtoyaient directement. À première vue, c'est l'explication la plus plausible.

Pourquoi les dilemmes éthiques les plus couramment mentionnés concernaient-ils un officier ayant affiché un comportement inapproprié et non professionnel?

Les dilemmes mentionnés concernaient le plus fréquemment des officiers ayant affiché des comportements inappropriés ou non professionnels. Ce dilemme concerne fréquemment les comportements ne respectant pas les codes d'éthique, y compris les codes d'éthique non écrits/implicites. Voici des exemples de dilemmes ayant été classés dans cette catégorie : des membres d'une unité consomment une quantité d'alcool surpassant la ration permise et personne n'en fait mention, l'incompétence d'un militaire est tolérée, manque de loyauté d'un militaire, etc. Ces comportements sont mal vus dans d'autres organisations, mais ne sont pas nécessairement considérés comme des agissements contraires à l'éthique.

Le fait de considérer ces comportements comme des manquements à l'éthique démontre le grand professionnalisme qui règne dans le corps des officiers de l'ADF². Les normes implicites devant être respectées par les membres de la profession des armes sont si bien enracinées dans leur culture qu'ils considèrent contraires à l'éthique des agissements que d'autres organisations considéreraient simplement comme un relâchement des normes ou un manque de diligence.

Comment peut-on expliquer les différences existant entre les armées?

Les officiers de la Marine sont beaucoup moins enclins à faire mention d'un dilemme éthique que leurs homologues de l'Armée de terre. Le fait que nous n'avons pas recueilli une quantité suffisante de données sur les membres de la Marine peut expliquer cette conclusion, mais il est plus probable que les différences existant entre les environnements opérationnels et culturels des trois armées soient à l'origine de ce résultat.

D'après ces données, les officiers de la Marine semblent évoluer dans un environnement opérationnel qui diffère grandement de celui de leurs homologues de l'Armée de terre. Cette explication est tout à fait raisonnable, car les opérations de la Marine se déroulent principalement à bord d'un navire, qui est un environnement relativement isolé et hermétique. D'autres raisons plus profondes ayant trait, par exemple, à l'acceptation de certains types de comportements dans certaines unités de certaines armées pourraient également expliquer ce fait.

Est-ce que les données indiquent que les militaires sont plus à risque d'un point de vue éthique en situation de déploiement perpétuel qu'en situation de paix?

La réponse à cette question est « oui », sans doute. Nos données nous indiquent que les deux tiers des dilemmes éthiques sont survenus en déploiement; de plus, cette explication est logique. L'environnement opérationnel actuel étant beaucoup plus chaotique, il est donc plus difficile de déterminer avec précision ce qui est « bien » ou « mal » que dans le cadre des exercices en temps de paix.

Une autre explication indique cependant que les dilemmes éthiques survenant en déploiement sont peut-être au cœur des préoccupations des militaires en raison de

leur plus grande gravité, de leur nouveauté et des défis plus importants qu'ils représentent.

Tous ces éléments indiquent que cet enjeu doit faire l'objet d'un examen plus approfondi.

Est-ce que les résultats indiquent que le climat éthique régnant au sein de l'ADF est bon?

Les données indiquent que deux dilemmes sur trois font partie de la catégorie des transgressions « mineures », qui sont assez sérieuses, mais qui ne mettent pas la vie de personnes en danger et ne risquent pas d'endommager le matériel.

De plus, un nombre substantiel de dilemmes ont été résolus de manière satisfaisante, car une mesure concrète et responsable a été prise afin de le surmonter.

Par contre, *toute* présence d'enjeux éthiques en nombre important est préoccupante, même si les dilemmes sont relativement mineurs (de toute évidence, les militaires sont grandement exposés à des enjeux de ce genre, dans l'Armée de terre du moins). L'une des raisons les plus importantes pour lesquelles on doit tenir compte des dilemmes mineurs est que ce genre d'incident doit également être résolu de manière rapide et appropriée. Toutes autres raisons mises à part, si ces dilemmes ne sont pas résolus, la culture éthique de l'institution se relâchera.

Les incartades mineures commises dans une année peuvent entraîner d'autres écarts de conduite de plus en plus graves au cours des années subséquentes, car des normes de tolérance seront établies de façon progressive.

Finalement, le point le plus révélateur concernant cet enjeu particulier est que le tiers des répondants ayant indiqué qu'ils avaient dû résoudre un dilemme n'a pas fourni de détails à propos de celui-ci. Il convient de supposer qu'une grande proportion de

dilemmes n'ayant pas été décrits étaient assez sérieux pour que les répondants soient réticents à fournir plus de renseignements.

CONCLUSIONS

Une analyse des dilemmes éthiques mentionnés par les officiers de l'ADF a démontré que la plupart des officiers (70 p. 100) ont récemment dû surmonter un dilemme éthique. Ces dilemmes sont survenus le plus fréquemment en déploiement plutôt qu'au pays. Les officiers de l'Armée de terre étaient plus enclins à mentionner un dilemme éthique que les officiers de la Marine (l'échantillon des officiers de la Force aérienne était si petit qu'il ne pouvait être statistiquement représentatif et même significatif).

Cette analyse a été un exercice utile, car elle a permis d'établir un cadre empirique par l'entremise duquel le comportement éthique à l'échelle de l'organisation peut être évalué.

Même s'il est en quelque sorte rassurant de constater que la plupart des dilemmes éthiques mentionnés correspondent à des transgressions « mineures » et qu'un nombre substantiel de dilemmes ont été « résolus de manière satisfaisante », il n'y a pas de quoi se reposer sur ses lauriers. Tout d'abord, des écarts de conduite mineurs commis dans une année donnée peuvent entraîner d'autres écarts de conduite de plus en plus graves au cours des années subséquentes, car des normes de tolérance seront établies de façon progressive. De plus, un officier sur trois ayant indiqué qu'il avait dû résoudre un dilemme n'a pas fourni de détails à propos de celui-ci. Comme on l'a mentionné ci-dessus, il convient de supposer qu'une grande proportion de dilemmes n'ayant pas été décrits étaient assez sérieux pour que les répondants soient réticents à fournir plus de renseignements.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ Les ateliers ont été tenus lors des cours de cmdt/cmdt en second (O5 et O6) de la Marine, de deux cours O5 de l'Armée de terre et du cours de l'ACSC en 2008 (O5).

² Nick Jans, Careers in Conflict 21C: The Dynamics of the Contemporary military Career Experience, Centre for Defence Leadership Studies, Australian Defence College, rapport intérimaire, décembre 2008.

CHAPITRE 8

Les situations moralement complexes : sources potentielles de stress moral dans les forces armées

*Sofia Nilsson**

INTRODUCTION – LE DOUBLE DILEMME DE L'ÉTHIQUE MILITAIRE

Les forces armées possèdent des armes. À ce titre, l'éthique militaire porte sur la question générale suivante : quand l'utilisation de la force armée est-elle légitime? L'éthique militaire est un domaine qui revêt une très grande importance, notamment en raison de la capacité des forces armées à semer la destruction et la mort et à cause du dualisme intégré, ou « paradoxe principal », comme l'ont exprimé Verweij et Värri : « Comment peut-on conserver une cohérence éthique et être un sujet éthique en justifiant le fait de tuer, tout en respectant la dignité humaine¹? »

Au cours des dernières années, on a dit que l'étendue, la complexité et la portée des opérations militaires créent de nouveaux dilemmes moraux. Certains érudits affirment que les opérations à venir demanderont davantage de « subtilité éthique » de la part du personnel militaire, étant donné que la nature des opérations a changé et comprend maintenant des aspects « autres que la guerre »². Le concept de « justesse morale » met l'accent sur la responsabilité individuelle en y intégrant la vigilance et la responsabilité sur le plan moral³. Certains érudits parlent de la nécessité d'un éthos de

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des forces armées suédoises.

maintien de la paix pour motiver les soldats et les officiers, dont un des éléments fondamentaux est la protection de la vie humaine⁴. D'un point de vue théorique, le phénomène de la justesse morale semble attribuer aux personnes la capacité de distinguer le bien du mal durant les opérations militaires. Toutefois, du point de vue de l'éthique militaire, la perception de ce qui est « bien » semble se compliquer par l'inclusion simultanée de ces deux éléments :

1. la protection de la vie humaine;
2. le recours à la violence/le fait de tuer dans le but de protéger la vie humaine.

Comme on suppose que les militaires (officiers et soldats) prennent des décisions moralement difficiles où il n'existe ni bien ni mal en soi, on dénote que la dualité éthique ou le dilemme mentionné plus haut exerce d'importantes pressions psychologiques sur ceux-ci en tant qu'individus. On peut être porté à se demander s'il existe une façon rationnelle de maintenir sa cohérence éthique personnelle tout en étant un sujet éthique qui exécute des tâches militaires, notamment en tuant des personnes de façon légitime. On peut supposer que les personnes possédant une justesse morale sont psychologiquement moins efficaces dans des situations où elles doivent justifier le recours à des mesures violentes à des fins moralement correctes et s'abstenir de faire en premier lieu ce qu'elles considèrent comme approprié sur le plan moral.

En tenant compte de l'éthique militaire, les officiers et les soldats font constamment face à des situations moralement complexes, où l'enjeu est important et où ils doivent choisir entre des « bons » et des « mauvais » plans d'action. Les experts de l'éthique militaire s'inquiètent d'abord et avant tout des principes de l'humanité, de l'intervention humanitaire, de la guerre juste, de la prise de décisions éthiques, du comportement éthique, etc. L'auteur de ce chapitre, toutefois, considère qu'il faut aussi tenir compte de l'officier ou du soldat qui fait face à des situations moralement complexes sur le terrain en plus de toutes les contraintes psychologiques associées au

fait qu'une personne ne peut pas toujours agir conformément à sa propre conscience morale.

STRESS MORAL DANS LES FORCES ARMÉES

Certains ont soutenu que toute décision dont le résultat risque de nuire ou de profiter à quelqu'un est une décision qui comporte des aspects éthiques⁵. Par ailleurs, la prise de décisions éthiques suppose qu'une personne reconnaît l'aspect moral d'un problème potentiel. Le processus décisionnel est moral en raison de l'existence de facteurs moraux et non parce que la décision qui en découle est nécessairement conforme aux principes et aux normes éthiques⁶. Le passage ci-dessous explique qu'une personne constitue un agent moral lors de la prise de décisions éthiques.

En situation de crise, une personne qui réfléchit réellement ne cherchera pas à se conformer aux règles et aux lois, mais se dira plutôt : « Je dois être fidèle à moi-même, je ne dois pas faire quoi que ce soit qui me dérange, que je voudrai oublier⁷. »

Les soldats et les officiers ont-ils la possibilité de toujours agir conformément à leur propre conscience morale? En prenant l'éthique militaire comme point de départ, on peut conclure que la réalité n'est pas si simple. Plus exactement, la notion du bien et du mal est susceptible de changer d'une situation à l'autre. Il est probable que les situations complexes sur le plan moral entraîneront un type précis de réaction personnelle de stress que l'on nomme « stress moral » et qui peut nuire aux capacités des militaires⁸.

Le stress moral est un phénomène qui a été étudié presque exclusivement dans le domaine des soins infirmiers⁹ et désigne les sentiments douloureux d'ordre personnel qui ont tendance à se manifester dans deux types précis de situations :

1. les situations caractérisées par l'existence de plus d'un plan d'action approprié, où le choix d'une solution empêchera forcément le recours à l'autre¹⁰;
2. les situations où la personne est consciente du comportement moralement approprié à adopter, mais où elle doit s'abstenir en raison d'obstacles institutionnels comme le manque de temps, d'appui des superviseurs, etc.¹¹.

Les officiers et les soldats sont obligés de faire face à des situations moralement complexes dans le cadre d'opérations internationales et sont donc hautement susceptibles d'être touchés par le stress moral. En étudiant la documentation relative au milieu infirmier, on constate que le détachement psychologique constitue une stratégie potentielle de réponse à mettre en application lorsqu'il faut prendre des décisions difficiles sur le plan éthique. Toutefois, en se détachant psychologiquement, les personnes risquent de devenir désabusées à l'égard de leur devoir¹². Par conséquent, en ne portant pas attention aux conséquences des contraintes morales, on court le risque que les militaires perdent une part de leur conscience et de leur sensibilité morales¹³. Puisque le pouvoir militaire peut entraîner la mort et la destruction, de telles personnes peuvent devenir dangereuses et nuisibles. Comme le stress moral n'a jamais fait l'objet d'études en lien avec l'exécution des tâches militaires, il est essentiel de mener des recherches afin de déterminer les bonnes réactions aux contraintes morales en vue d'assurer une grande efficacité chez les militaires. À ce titre, l'enjeu principal du présent chapitre consiste à mieux comprendre les sources potentielles de stress moral dans les forces armées. Sur le plan du stress moral, on suppose que les situations moralement problématiques constituent des facteurs de stress moral. Par conséquent, ces situations sont intéressantes étant donné qu'elles constituent le phénomène même qui cause les réactions de stress moral. En ce qui concerne les efforts visant à trouver des façons de répondre au stress moral, il faut d'abord comprendre les mécanismes moraux sous-jacents au service militaire qui ont tendance à entraîner des réactions de stress moral.

SOURCES DE STRESS MORAL AUX YEUX DES ÉLÈVES-OFFICIERS SUÉDOIS : LE CONTEXTE MILITAIRE SUÉDOIS

Selon la théorie traditionnelle du stress, il n'existe pas d'événements stressants en soi. Le stress est défini plutôt comme un phénomène subjectif ou une réponse psychologique ou physiologique à une situation pouvant être perçue comme exigeante, menaçante ou accablante. Par conséquent, un même événement peut être évalué de différentes manières, selon l'expérience de la personne et de son mode de vie¹⁴. Ces règles devraient également tenir la route dans le cas du stress moral. En tenant compte des expériences différentes des forces armées des divers pays, il convient de comprendre les sources potentielles de stress moral en fonction de leur histoire nationale. La Suède, par exemple, n'a pas été en guerre depuis deux cents ans. Sa dernière bataille était un « conflit mineur » en Norvège, en 1814, où trois soldats suédois ont perdu la vie¹⁵. Le processus d'évaluation des militaires suédois est donc susceptible de différer de ceux des autres pays. Néanmoins, l'engagement des forces armées suédoises à l'endroit des opérations de soutien de la paix, qui comprennent à la fois des opérations de maintien de la paix et d'imposition de la paix, a récemment été accru. Le soutien de la paix constitue maintenant l'une des tâches principales des forces armées suédoises¹⁶. Même si l'histoire de la Suède est relativement exempte de conflits, le pays a participé à de nombreuses opérations difficiles, notamment en Afghanistan, en Bosnie, au Congo, au Libéria, au Tchad, en Somalie et en ex-Yougoslavie. Dans cette perspective, il convient de remarquer que les résultats de la présente étude peuvent être plus pertinents pour les pays dont l'histoire militaire ressemble à celle des forces armées suédoises (FAS).

Aux besoins de notre étude, on a demandé à 112 élèves-officiers suédois (101 hommes et 11 femmes), dans la vingtaine ou au début de la trentaine, de décrire *la situation la plus complexe sur le plan moral/éthique à laquelle ils pourraient être confrontés pendant leur service lors d'opérations internationales*. La technique d'incident critique de Flanagan a été utilisée pour mettre au point la question ouverte

qui faisait partie d'une plus grande étude sur le leadership¹⁷. On a supposé qu'en connaissant les situations les plus exigeantes sur le plan moral, on pourrait découvrir les indicateurs relatifs à des facteurs importants de stress moral. On a traité les données en procédant à une analyse typologique¹⁸.

Des élèves-officiers suédois, 20,5 p. 100 possédaient une expérience des opérations internationales (7,1 p. 100 avaient terminé plus d'une mission). Leur appréhension à l'égard des situations stressantes sur le plan moral peut donc refléter à la fois leur éducation militaire et leur expérience des opérations internationales. Tous les facteurs de stress moral, tels que décrits par les élèves-officiers suédois, semblaient constamment annuler les valeurs morales et les normes individuelles. On s'attend donc à ce qu'ils entraînent des réactions de stress moral. Il semble convenu entre les personnes interrogées que le type de prise de décisions éthiques sur lequel on met l'accent implique souvent des risques pour la vie d'autres personnes. Ces discussions se déroulent rapidement, s'appuient sur des données de base insuffisantes et vagues et exigent des individus qu'ils fassent face aux conséquences de leurs décisions. On discute plus bas des sources potentielles de stress moral selon les élèves-officiers suédois.

DES CONCESSIONS SUR LES VALEURS MORALES ET LES NORMES PERSONNELLES : EN LIEN AVEC LES CONCEPTIONS DE LA VIE

Les élèves-officiers suédois ont mentionné la façon dont les sources potentielles de stress moral sont liées à des situations où les personnes sont forcées de transiger sur leurs valeurs morales et leurs normes personnelles en ce qui concerne leurs conceptions de la vie.

Ce type de facteur de stress moral est, selon l'analyse des données, lié aux *attitudes et comportements immoraux* et à la *maltraitance des enfants*.

ATTITUDES ET COMPORTEMENTS IMMORAUX

Selon l'étude portant sur les élèves-officiers suédois, les facteurs de stress qui minent les valeurs morales et les normes individuelles sont souvent liés à des points profondément enracinés dans leur système personnel de valeurs morales. Ceux-ci ont tendance à se manifester lorsque les personnes sont confrontées à des attitudes et des comportements qui divergent de leur propre perception de la façon dont « devraient être » les choses. Par exemple, cela se manifeste lorsque les élèves-officiers suédois parlent *des cultures étrangères et des normes inhabituelles* des civils et des collègues militaires d'autres pays en ce qui a trait à leur opinion des femmes :

Lorsqu'il est question des autres cultures, par exemple, en Afghanistan [...], l'Islam force les femmes à se couvrir. Si je voyais une personne être défavorisée par une pratique aussi dégradante, j'aurais de la difficulté à me taire et à respecter cette pratique.

Plusieurs répondants ont aussi indiqué qu'il était moralement difficile de constater l'oppression et les comportements violents qui sont liés aux pratiques religieuses dans d'autres pays. L'existence même des comportements liés à la soumission a tendance à causer des émotions vives, alors que les personnes se sentent impuissantes face à une situation qu'elles considèrent comme injuste et qu'elles souhaiteraient « corriger ». Toutefois, en essayant d'intervenir ou de corriger la situation, ces personnes croient qu'elles pourraient nuire aux bonnes relations internationales.

La culture a été définie comme étant « les connaissances acquises qu'utilisent les personnes pour interpréter, expérimenter et générer des comportements sociaux »¹⁹. Théoriquement, on suppose que ce type de connaissances forme les valeurs et les attitudes et influe sur le comportement. Le fait que l'on perçoive les attitudes et les comportements immoraux comme étant pénibles sur le plan moral pourrait notamment s'expliquer par les points de vue ethnocentriques sur le bien et le mal. L'ethnocentrisme est le terme technique qui explique « le point de vue selon lequel

un groupe est le centre du monde et tous les autres sont évalués en fonction de celui-ci »²⁰. Cette définition signifie que les personnes évaluent le monde selon leur propre point de vue et leurs propres expériences, qu'elles sont ainsi portées à considérer leurs opinions personnelles comme étant très répandues et à supposer que tout le monde partage les mêmes normes culturelles et les mêmes attitudes²¹. Lorsqu'il s'avère que ce n'est pas le cas, toute personne dont les opinions diffèrent du point de vue personnel de l'individu sur le bien et le mal est considérée comme « différente »²². Étant donné que, d'un point de vue occidental, la soumission des femmes est mauvaise et implique des attitudes immorales et un comportement violent, les perceptions ethnocentriques à cet égard sont susceptibles d'entraîner de vives réactions de stress moral.

En outre, les répondants ont décrit *les valeurs morales et les normes discutables* chez les militaires provenant d'autres cultures et chez les civils du pays où ont lieu les opérations comme étant des sources potentielles de stress moral. Selon les réponses à la question ouverte, les valeurs morales et les normes discutables comprennent le racisme, la torture, l'oppression, les actes de violence aveugle et les comportements irrespectueux. Ces valeurs morales et ces normes vont à l'encontre de celles des FAS. Malgré tout, des manifestations de valeurs morales et de normes discutables sont parfois l'œuvre de compatriotes suédois, incluant le non-respect des valeurs militaires, le bafouage en groupe de la population civile, les commentaires sexistes et le manque de sensibilité culturelle ou politique à l'endroit du pays où se déroulent les opérations. Comme il a été décrit précédemment, les répondants ont signalé qu'ils trouveraient moralement pénible le fait de ne pas pouvoir « corriger la situation ». De plus, on pourrait suggérer que l'existence de valeurs morales et de normes discutables chez des compatriotes suédois met l'accent, par moments, sur l'incompatibilité entre les valeurs individuelles et celles de l'organisation militaire suédoise. Cette situation à elle seule présente un aspect moral.

MALTRAITANCE DES ENFANTS

La maltraitance des enfants est un autre facteur de stress moral lié à la conception de la vie qui a été signalé dans le sondage. D'un point de vue plus large, ce facteur de stress moral peut être vu comme un exemple explicite des sources de stress moral mentionnées auparavant, qui découlent d'une combinaison de la culture/des normes étrangères et de valeurs morales et de normes discutables. Par exemple, parmi les aspects moraux touchant la maltraitance des enfants, certaines personnes ont été témoins d'actes de violence à l'endroit d'enfants, mais n'ont pu intervenir par peur d'aggraver la situation. Dans certaines cultures, le châtement corporel peut être un aspect « normal » de l'éducation des enfants. En mettant en doute cette pratique, on risque d'offenser des personnes ou, d'un point de vue élargi et à long terme, de nuire aux efforts de collaboration internationale et à la réalisation des missions militaires. Le stress moral ne survient pas seulement lorsqu'on est témoin d'un comportement violent, mais il découle aussi de la notion selon laquelle il est acceptable de faire du mal à quelqu'un qui est vulnérable et sans protection. Dans le cas présent, on peut déterminer que ce sont les différences culturelles sous-jacentes qui sont à la base du problème, en particulier à la lumière du point de vue des Suédois (occidentaux) sur les normes morales relatives aux comportements violents envers les enfants. En Suède, on tolère très mal le châtement corporel à l'endroit des enfants, notamment en raison de l'interdiction législative qui influe sur l'attitude du public au sujet de l'utilisation de cette forme de discipline parentale²³.

En se penchant davantage sur la maltraitance des enfants en tant que source potentielle de stress moral, de nombreux répondants ont signalé que le pire facteur de stress moral découle des activités militaires dans les zones de guerre où il est possible de rencontrer des enfants soldats et où l'on risque d'avoir *à leur livrer combat ou à faire feu sur eux-ci*. Les répondants exprimaient de l'anxiété quant à leurs comportements potentiels dans une telle situation.

Pour conclure, on peut supposer que les points de vue sur le bien et le mal en lien avec la vie révèlent en général les systèmes individuels de valeurs. Les points de vue

ethnocentriques sur le bien et le mal peuvent aussi servir de base à l'évaluation individuelle et fournir quelques explications relativement aux facteurs de stress moral à aborder, mais d'une façon plus implicite. Les facteurs potentiels de stress moral (c.-à-d. les dilemmes moraux et les situations où la personne n'a pas le droit d'intervenir) sont présentés plus bas.

DES CONCESSIONS SUR LES VALEURS MORALES ET LES NORMES PERSONNELLES : NE PAS POUVOIR PRENDRE LES MESURES NÉCESSAIRES

Une des situations signalées comme des sources de stress moral par les élèves-officiers suédois concernait des facteurs liés à *l'organisation* et *au leadership* qui empêchent les personnes de prendre les mesures nécessaires. Dans de tels cas, il semble que quelqu'un ou quelque chose a pris la décision « moralement appropriée » à la place de la personne.

FACTEURS LIÉS À L'ORGANISATION

De nombreux répondants mentionnent que le *manque d'appui juridique* dans le cadre de conventions comme les règles d'engagement, les politiques, les lois et les règlements est moralement éprouvant lorsque ces conventions empêchent une personne de lutter contre le nettoyage ethnique, d'arrêter des actes de violence ou d'abus sexuel et des crimes ou encore d'aider la population locale. Le même dilemme moral se pose dans des situations où une personne souhaite exécuter des tâches qui n'ont pas été approuvées par les FAS. Dans ce cas-ci, le dénominateur commun semble être les situations où il faut « laisser les événements se produire » ou « regarder souffrir des innocents » sans avoir le droit d'assumer ses responsabilités humaines. L'aspect déterminant de ce facteur réside dans le fait que les personnes savent qu'elles peuvent faire une différence, mais qu'elles ont les mains liées par les contraintes juridiques.

On peut appliquer le même type de raisonnement aux situations où un *manque de ressources*, tant en terme de personnel que de matériel, empêche les personnes de

prendre les mesures qu'elles croient nécessaires. Cette incapacité d'intervention semble évoquer des sentiments de trahison à l'endroit des personnes qui leur font confiance. Le manque de ressources a tendance à devenir un problème moral dans les situations où la personne n'est pas en mesure d'aider des personnes qui souffrent. Ce facteur de stress moral semble plus apparent lorsque les ressources qui existent sont plutôt mises de côté pour en réserver l'utilisation à l'unité militaire. Les élèves-officiers suédois ont mentionné un autre aspect de ce facteur de stress, soit le manque de ressources servant à assurer la sécurité des militaires.

FACTEURS LIÉS AU LEADERSHIP

Le *leadership* ou les *ordres des supérieurs* sont aussi décrits comme un facteur qui risque d'empêcher une personne de prendre les mesures nécessaires, tant sur le terrain qu'au niveau politique. Le *manque d'appui de la part des leaders* est moralement éprouvant lorsqu'il empiète sur les « repères moraux » d'une personne ou sur son point de vue relatif à la rectitude morale dans une situation donnée. Un des répondants s'est exprimé ainsi :

Lorsque les « repères moraux intérieurs » d'une personne et ceux de la direction sont en conflit, comme en [nom du pays, remarque de l'auteur], lorsque les troupes, à cause de l'ordre d'un supérieur, ont été forcées d'abandonner des personnes sur le point d'être tuées [...] nettoyage ethnique [...]

Parmi les sources probables de stress moral citées en lien avec le commandement, on a mentionné l'inquiétude liée à l'obligation de tuer des « innocents » sur ordre d'un supérieur. Les ordres des supérieurs peuvent donc entraîner un stress moral en forçant les militaires à agir à l'encontre de leurs valeurs morales et de leurs normes personnelles (forme active) et, parallèlement, en les empêchant de faire ce qu'ils croient être « moralement approprié » (forme passive).

Les facteurs de stress moral qui semblent découler d'un conflit dans les relations entre les commandants et les subalternes doivent faire l'objet de discussions en tenant compte de la culture militaire. De nombreuses études portent sur les conséquences de l'incompatibilité entre les caractéristiques personnelles des employés et les attributs de l'organisation où ils travaillent²⁴. Dans les organisations militaires, cependant, la situation contraire risque aussi de constituer un enjeu, étant donné que les principes d'obligations morales en matière de fidélité et d'obéissance à l'organisation sont des éléments essentiels. David L. Perry explique ce phénomène :

Les forces armées accordent beaucoup d'importance à la hiérarchie et inculquent aux recrues de solides réflexes d'obéissance aux officiers supérieurs. L'obéissance est souvent pleinement consensuelle : les soldats et les officiers peuvent ressentir une très grande confiance et un énorme respect envers leurs commandants. Toutefois, il convient aussi d'encourager et de former les soldats à refuser d'obéir à des ordres qui sont manifestement non éthiques ou illégitimes et de leur permettre d'agir ainsi sans craindre d'être punis²⁵.

L'extrait ci-dessus sert à illustrer des conceptions possibles du bien et du mal dans les forces armées. Le point de vue sur ce qui constitue le plan d'action « moral » dépend souvent de la situation ainsi que de la mission militaire et/ou des ordres des supérieurs. Johnson discute du « syndrome de la loyauté » et mentionne des situations où le bien et le mal sont moins importants que la valeur prépondérante de la loyauté envers le leader²⁶. Johnson déclare :

La loyauté, une qualité admirable et nécessaire dans une certaine mesure, peut devenir disproportionnée. Elle peut aussi devenir dangereuse lorsqu'une loyauté entière et authentique envers le supérieur pousse une personne à couvrir les gestes de ce dernier, à lui cacher des choses ou à s'empêcher de le contredire lorsqu'il est dans l'erreur²⁷.

À la suite de la Seconde Guerre mondiale, l'expression « banalité du mal » s'appliquait aux personnes qui semblaient être incapables de distinguer le bien du mal, ou l'obéissance de la moralité²⁸. Malgré tout, en tenant compte de la loyauté organisationnelle dans les forces armées, l'obéissance est peut-être bien ce qui constitue la véritable façon de comprendre ce qui est moralement approprié. Dans de telles circonstances, on pourrait supposer que des contraintes morales se poseraient si la personne est forcée d'agir à l'encontre des ordres de son supérieur, même si elle cherche absolument à préserver la dignité humaine. Doit-on considérer que la déloyauté est moralement acceptable dans de telles circonstances? D'autres situations peuvent aussi présenter des paramètres inverses : l'ordre d'un supérieur peut entraîner un stress moral en empêchant des personnes d'agir de la façon qu'elles jugent moralement appropriée. La déloyauté serait-elle acceptable dans un tel cas? La question comprend deux facettes.

DES CONCESSIONS SUR LES VALEURS MORALES ET LES NORMES PERSONNELLES : LES DILEMMES MORAUX

Les élèves-officiers suédois ont aussi relevé les dilemmes moraux comme des causes sous-jacentes potentielles de stress moral. On décrit ces facteurs potentiels de stress comme étant apparentés aux *facteurs liés au leadership* et comme des questions *de vie ou de mort* associées à la réalisation des missions au niveau international. Comme il a été mentionné auparavant, les dilemmes moraux surviennent dans des situations où la personne doit choisir un plan d'action et où le plan choisi empêchera nécessairement le recours à un autre plan d'action. Plusieurs répondants ont mentionné que la peur de prendre une mauvaise décision dans le cas d'un dilemme moral est un facteur potentiel de stress. Cette peur semble intense étant donné l'impression que, en tant que militaires, ils disposent rarement de suffisamment d'information pour prendre des décisions bien réfléchies. Le manque de renseignements en soi a aussi été mentionné en tant que dilemme moral.

Prendre une mauvaise décision ou avoir peur de ne pas choisir la bonne mesure à adopter.

FACTEURS LIÉS AU LEADERSHIP

Les élèves-officiers suédois ont mentionné le fait de fournir des *directives morales aux subalternes* comme un facteur potentiel de stress moral. Ces situations comprennent, par exemple, le fait d'informer des subalternes quant à la façon de gérer des situations complexes sur le plan ethnique. On rapporte que cette tâche associée aux leaders est difficile, étant donné l'incertitude omniprésente quant à la véritable « bonne » ou « mauvaise » façon de gérer un problème. Les leaders peuvent être désavantagés psychologiquement dans ce type de situations puisque de telles conditions sont susceptibles de nuire à leur responsabilité.

Comment agir de façon appropriée dans des circonstances extrêmement vagues et floues où il faut prendre une décision.

Selon les participants à l'étude, l'ambiguïté morale semble compliquer l'orientation du comportement moral des subalternes. Donc, on laisse entendre que la prestation de directives morales constitue un dilemme moral en soi, étant donné que de telles directives supposent que la personne connaît réellement ce qui est bien et ce qui est mal. Possédons-nous moralement le droit d'orienter quelqu'un d'autre si nous ne disposons pas nous-mêmes de la « bonne » réponse? On suppose parfois que le fait de mettre en relation les problèmes liés aux directives morales (point de vue du leader) avec un manque de soutien des leaders/des ordres de supérieurs qui empiètent sur les plans d'action des subalternes (point de vue du subalterne) nuit aux relations entre les leaders et les subalternes en entraînant des conflits. Grundstein-Amado suggère que les professionnels à différents niveaux hiérarchiques ont tendance à promulguer différentes valeurs, motivations et attentes²⁹. Dans de tels cas, toutefois, l'ambiguïté morale et la confusion semblent être un problème, d'un côté comme de l'autre.

D'après les réponses à l'une des questions ouvertes, de nombreux répondants estimaient que le fait de *devoir signaler* ou *réprimander quelqu'un pour des écarts de conduite relatifs aux lois et aux règlements* constituait un facteur potentiel de stress.

Lorsqu'un membre du groupe agit de façon inappropriée ou illégale, il faut le signaler. Devrait-on le dénoncer ou non? Devrait-on tenir compte des meilleurs intérêts du groupe ou obéir aux règles?

Les facteurs explicatifs sous-jacents de ce dilemme moral semblent comprendre l'ambiguïté morale (ce qui est « bien » ou « mal » dans une situation donnée) combinée à la responsabilité du leader par rapport à la loyauté envers les subalternes. On croit parfois que l'ambiguïté morale est la raison pour laquelle les leaders préfèrent enfreindre les règles, car ils considèrent qu'il s'agit de la meilleure solution sur le plan moral dans une situation problématique. On suggère que cette situation entraîne des sentiments de déloyauté à l'endroit du système militaire, qui, à leur tour, provoquent un stress moral. En revanche, les subalternes qui signalent une infraction peuvent ressentir un sentiment de déloyauté, non pas à l'égard du système militaire, mais envers les personnes dénoncées et les autres subalternes en tant que groupe.

FACTEURS LIÉS À LA VIE ET À LA MORT

Les situations les plus nombreuses mettant en cause des dilemmes moraux, telles que décrites par les élèves-officiers suédois, sont celles qui touchent la vie et la mort. On peut diviser ces dilemmes moraux en trois catégories :

1. devoir établir les priorités entre la sécurité et la mission militaire;
2. devoir établir les priorités entre différentes personnes;
3. gérer des enjeux concernant le droit d'infliger des blessures ou de donner la mort.

Établir les priorités entre la sécurité et la mission militaire

Dans l'établissement des priorités entre la sécurité et la mission militaire, on détermine si une personne exécutera les tâches qui lui sont assignées lorsqu'elles mettent inévitablement en danger la sécurité d'autres personnes, et, dans le pire des cas, peuvent causer des pertes militaires ou civiles. Un des éléments centraux de ce facteur de stress moral semble être lié au fait de donner un ordre, qui, à long terme, entraînera des conséquences négatives sur la vie humaine. Une telle situation se produit, par exemple, lorsqu'une personne doit calculer le risque lié aux dommages collatéraux, ce qui peut être difficile étant donné que les objectifs ne sont pas souvent identifiés.

Il est très difficile de participer à un combat réel dans un contexte complexe où les civils et les biens civils font partie du champ de bataille.

Ce dilemme moral survient probablement assez souvent et touche surtout le choix réel entre l'exécution d'une mission militaire ou la protection des subalternes ou des civils. On suppose que l'exécution d'une mission militaire est associée à la loyauté militaire et, à ce titre, à l'obéissance au système militaire. Agir de façon contraire, sans se conformer à la mission militaire, pourrait donc constituer un dilemme moral. À long terme, l'exécution de la mission aiderait probablement d'autres civils dans la région. Également, la protection de civils ou de subalternes peut être liée à la loyauté envers les membres du groupe et, en fin de compte, à l'égard du principe d'humanité. Un des répondants a illustré cette question de la façon suivante :

Choisir entre la mission et le groupe. Il est très important que le groupe se sente bien. Parallèlement, il faut être fidèle à la mission.

L'extrait précédent constitue un exemple du double dilemme en matière d'éthique militaire auquel sont confrontés les officiers et les soldats qui doivent réaliser une mission militaire qui risque d'entraîner des pertes de vies humaines. À l'occasion,

comme c'est le cas ici, l'exécution de la mission exige de poser des gestes qui peuvent aller à l'encontre de la dignité humaine d'un groupe pendant une courte période. Un autre répondant a décrit le dilemme ainsi :

Dans le cadre d'opérations internationales, je crois que la prise de décisions en lien avec la sécurité des civils sera très difficile. Les décisions pragmatiques peuvent être faciles à prendre en théorie, lorsqu'on est assis à un pupitre, mais je crois qu'il sera très difficile de faire la même chose pendant les opérations.

Selon les répondants, le pire scénario sur le plan moral serait une situation où leur propre décision entraînerait des conséquences néfastes pour l'un ou l'autre des groupes, peu importe que cette décision ait été fondée sur leurs valeurs morales personnelles ou sur les ordres d'un supérieur.

Établir les priorités entre différentes personnes

L'établissement des priorités, non pas entre la sécurité et la mission militaire, mais entre différentes personnes lorsqu'il est question de vie ou de mort constitue un autre dilemme qui a été mentionné comme potentiellement exigeant sur le plan moral. On a déterminé que le fait de devoir choisir entre des collègues militaires et des civils et de décider quelles vies sauver en priorité représente une difficulté morale.

Le principal aspect éthique de l'établissement des priorités entre différentes personnes consiste à choisir *qui aider en premier*. Un des répondants a souligné que, même si beaucoup de personnes ont besoin d'aide, il est impossible d'aider tout le monde. On mentionne que le dilemme moral consiste à être forcé de décider à quel groupe minoritaire venir en aide, qui aider lorsque les ressources sont limitées et quels civils auront droit à des conditions de vie légèrement supérieures.

Selon les élèves-officiers suédois, un autre dilemme moral survient lorsque les militaires doivent décider du groupe dont la sécurité est prioritaire : *l'unité militaire*

ou les civils. Ajoutant à la difficulté, l'unité militaire est constituée de camarades militaires. Tripodi souligne le risque de ne pas être prêt à courir des risques supplémentaires ou de se sentir moralement responsable à l'endroit de personnes avec qui on n'a rien en commun³⁰. De plus, puisque agir comme il se doit exige souvent un sacrifice personnel, il est probable que les intérêts personnels l'emportent sur la motivation morale ou la volonté d'agir ainsi³¹. Compte tenu des données présentées, on suppose que les camarades militaires ont priorité sur les civils.

Parmi les sources d'inquiétude, on a aussi signalé *la sélection de personnes ou de groupes à envoyer dans les opérations difficiles*, où ils risquent d'être blessés ou tués.

Est-ce que je choisis de faire courir un grand risque à mes camarades et moi-même ou est-ce que je demeure passif? Par exemple, en [nom du pays, remarque de l'auteur], lorsque des soldats devaient regarder leurs camarades essayer les tirs d'un ennemi plus fort dans un abri de métal.

Le dilemme relatif à l'établissement des priorités entre la vie de différentes personnes se pose aussi dans les situations où l'on doit abandonner un camarade afin de s'occuper de civils ou de sauver sa propre vie ou celles des autres membres du groupe. Dans un tel cas, il faut *établir les priorités parmi les personnes blessées*.

Enjeux concernant le droit d'infliger des blessures ou de donner la mort

La philosophie touchant le droit moral d'infliger des blessures ou de donner la mort semble résider de façon implicite dans bon nombre des dilemmes présentés. Le dilemme moral (le droit d'infliger des blessures ou de donner la mort) semble soulever la question fondamentale. Parfois, le point de départ d'une personne consiste à déterminer s'il faut tuer ou être tué, s'il faut vivre ou mourir.

Le premier aspect mentionné en tant que préoccupation morale consiste à savoir si les militaires disposent ou non du *droit moral d'avoir recours à la violence ou à la puissance de feu*, par exemple, le droit d'ordonner une formation d'attaque ou l'exécution d'un bombardement. Ce qui mène au prochain point signalé comme étant potentiellement exigeant sur le plan moral : devoir calculer le *niveau de violence* dans une situation donnée, où le dénouement peut comporter l'usage d'une force létale. Certains répondants ont aussi mentionné le risque du tir fratricide.

Doit-on ou non utiliser la puissance de feu? La situation est-elle suffisamment grave pour que je doive ouvrir le feu?

Le fait de devoir prendre une décision quant au niveau de violence à appliquer semble plus stressant lorsque le tir d'efficacité ne faisait pas partie du plan initial. Cette situation découle peut-être de la difficulté qu'ont les personnes à changer leurs mentalités éthiques et devrait faire l'objet de recherches futures.

Prendre la *décision réelle de blesser ou de tuer* quelqu'un constitue une source de stress moral souvent soulignée par les participants de l'étude et considérée comme susceptible de se produire dans le cadre de leur participation à des opérations internationales, indépendamment des situations où ils devraient combattre un enfant soldat ou faire feu sur un d'eux. Ce dilemme moral fait référence au fait de prendre consciemment la décision de tuer quelqu'un.

CONCLUSIONS

La nécessité d'un code d'éthique et de directives morales

Si l'on se fonde sur le double dilemme de l'éthique militaire pour comprendre les facteurs potentiels de stress moral dans le cadre des opérations militaires internationales, il semble juste de conclure qu'il existe une certaine ambiguïté, ou un manque de clarté, en ce qui concerne la prise de décisions morales et les idéaux moraux inhérents à la réalisation des missions militaires. Les contradictions qui

peuvent survenir entre les principes d'humanité, la mission militaire et le commandement supérieur posent problème, étant donné qu'il semble très complexe de définir la nature du bien et du mal dans les forces armées. On a mentionné l'ambiguïté en tant que facteur pertinent dans la plupart des domaines de recherche touchant la moralité³². Dans les forces armées, on laisse entendre que l'ambiguïté relative à ce qui est moralement approprié (la mission militaire, l'obéissance/la loyauté, la dignité humaine) place chaque officier ou soldat dans une situation plutôt pénible, car il n'existe aucune directive morale claire. Cette situation peut causer une confusion morale et risque fort d'entraîner des réactions de stress moral. Les dilemmes moraux peuvent même exiger la détermination des niveaux de dignité humaine en vue d'établir les priorités entre différentes vies humaines. Malgré tout, on demande aux militaires de posséder une justesse morale et d'être en mesure d'adopter à tour de rôle deux attitudes éthiques complètement différentes : assurer la protection de la dignité humaine et, à l'occasion, avoir recours à la violence/tuer dans le but de protéger cette dignité. Tripodi souhaite la mise en place d'un code d'éthique qui fournirait aux soldats du maintien de la paix des directives claires dans le cadre des situations où leurs décisions peuvent influencer sur la vie et la mort³³. L'auteur du présent chapitre suggère que ce même type de directives est nécessaire en ce qui concerne les situations moralement complexes auxquelles font face les FAS. Ces directives morales doivent toutefois être suffisamment flexibles pour correspondre à la nature des situations militaires difficiles sur le plan moral. Par conséquent, l'ambiguïté morale et le besoin de flexibilité dans la gestion du processus décisionnel éthique compliquent la mise au point de plans d'action simples. Cette question ouvre la voie à l'éducation morale et à des mesures bien organisées de diminution du stress visant à protéger la santé et les capacités du personnel. De plus, il est grandement nécessaire d'explorer davantage les aspects du stress moral dans les forces armées.

Dans le cadre des prochaines recherches sur le stress moral, il faudrait tenir compte des différences culturelles. Si le détachement émotionnel constitue une stratégie d'adaptation lorsqu'il faut gérer des situations moralement difficiles, on peut supposer que c'est au sein des forces armées ayant le plus d'expérience que l'on

risque de voir se développer des individus désabusés, qui, à long terme, sont susceptibles de perdre leur sensibilité morale. Toutefois, en ce qui concerne les FAS et les autres forces armées qui ne disposent pas de cette même expérience militaire, les personnes sont plus susceptibles d'être touchées par des réactions de stress moral. Manifestement, il existe des pièges dans les deux contextes.

Responsabilité morale individuelle et organisationnelle (commune)

Il semble que l'on attribue une énorme responsabilité aux militaires en ce qui concerne la prise de décisions éthiques, à la fois pour assurer la réussite des missions et préserver la justesse morale. Ces exigences peuvent sembler extraordinaires si l'on tient compte des difficultés propres à la prestation de directives morales. Les organisations militaires souhaitent peut-être atténuer certaines contraintes psychologiques que vivent leurs militaires afin de réduire les risques qu'ils manifestent des réactions de stress moral. Il faut aussi garder à l'esprit que les intérêts personnels l'emportent souvent sur la motivation morale ou la volonté de bien faire, étant donné que le fait d'agir correctement demande souvent un sacrifice personnel³⁴. Autrement dit, les personnes sont capables de s'abstenir de faire ce qu'elles croient être moralement approprié. Ces points de vue théoriques s'appliquent-ils aussi au domaine militaire? Le cas échéant, comment influenceront-ils sur l'exécution des missions militaires et sur le respect de la dignité humaine? Si un officier ou un soldat n'écoute pas sa conscience lorsqu'il participe à des opérations internationales, les conséquences pratiques peuvent être dévastatrices (les personnes elles-mêmes sont fortement susceptibles d'être touchées par le stress moral). Il faut s'attaquer à l'ambiguïté morale et à la confusion morale entre le « bien » et le « mal », car le stress moral peut entraîner des conséquences négatives sur la santé générale de la personne touchée et causer ce qu'on appelle des préjudices moraux³⁵. Les facteurs qui suscitent de telles conséquences sur le rendement des personnes doivent faire l'objet d'études plus approfondies.

Limites de l'étude

L'auteure du présent chapitre ne prétend pas avoir relevé toutes les composantes pertinentes des sources potentielles de stress moral au sein des forces armées suédoises. Cette étude souffre aussi d'un certain manque de représentativité, ce qui est propre à la méthode qualitative utilisée. L'auteure a choisi de mettre l'accent sur les pires scénarios auxquels les élèves-officiers suédois ont peur d'être confrontés. De plus, dans le même domaine, il peut y avoir de nombreuses variations contextuelles. On réalise actuellement une étude plus poussée sur la prise de décisions éthiques du point de vue du stress moral. Avec un peu de chance, cette étude fournira davantage de données sur ce domaine de recherche.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ Veli-Matti Väri, « Some Problems of Ethics in Military Education. The question of ethics in the military space », dans *Ethical Education in the Military*, publié sous la direction de J. Toiskallio, éd., Helsinki, Finnish National Defence University Press, 2007, p. 31-42; Desiree Verweij, « Military ethics: A contradiction in terms? », dans *Ethical Education in the Military*, publié sous la direction de J. Toiskallio, éd., Helsinki, Finnish National Defence University Press, 2007, p. 43-62.

² Rudy Richardson, Desiree Verweij et Donna Winslow, « Moral Fitness for Peace Operations », *Journal of Political and Military Sociology*, été 2004, p. 99-113.

³ Idem.

⁴ Voir, par exemple, Paolo Tripodi, « Peacekeeper of the Twenty-first century: A Comparison Between Professional Soldiers and Draftees in Peace Support Operation », *Small Wars & Insurgencies*, vol. 14, n° 2, 2003, p. 71-86.

⁵ Tomas Jones, « Ethical Decision-making by Individuals in Organizations: An issue-contingent Model », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 2, 1991, p. 366-395.

⁶ Idem.

⁷ Elisabeth Young-Bruehl, *Why Arendt Matters*, New Haven & London, Yale University Press, 2006, p. 200.

⁸ Andrew Jameton, *Nursing practice: The Ethical Issues*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1984.

⁹ Wendy J. Austin, Leon Kagan, Marlene Rankel et Vangie Bergum, « The balancing act: Psychiatrists' Experience of Moral Distress », *Medicine, Health Care and Philosophy*, vol. 11, n° 1, 2007, p. 367-371; Mary Corley, « Nurse Moral Distress: A Proposed Theory and Research Agenda », *Nursing Ethics*, vol. 9, n° 6, 2002, p. 636-650; Ellen Elpern, Barbara Covert et Ruth Kleinpell, « Moral Distress of Staff Nurses in a Medical Intensive Care Unit », *American Journal of Critical Care*, vol. 14, 2005, p. 523-530; Jean-Jacques Georges et Mieke Grypdonck, « Moral Problems Experienced by Nurses When Caring for Terminally Ill People: A Literature Review », *Nursing Ethics*, vol. 9, 2002, p. 155-178; Ann Hamric et Leslie Blackhall, « Nurse-Physician Perspectives on the Care of Dying Patients in Intensive Care Units: Collaboration, Moral Distress, and Ethical Climate », *Critical Care Medicine*, vol. 35, n° 2, 2007, p. 422-429; Christopher Johns, « Unravelling the Dilemmas Within Everyday Nursing Practice », *Nursing Ethics*, vol. 6, 1999, p. 288-298; Kim Lützen, Agneta Cronqvist, Annabella Magnusson et Lars Andersson, « Moral Stress: Synthesis of a Concept », *Nursing Ethics*, vol. 10, n° 3, 2003, p. 312-322; Melinda Mobley, Mohamed Rady, Joseph Verheijde, Bhavesh Patel et Joel Larson, « The Relationship Between Moral Distress and Perception of Futile Care in the Critical Care Unit », *Intensive and Critical Care Nursing*, vol. 23, 2007, p. 256-263; Patricia Pendry, « Moral distress: Recognizing it to Retain Nurses », *Nursing Economics*, vol. 25, 2007, p. 217-221; Tineke Schoot, Ireen Proot, Marja Legius, Ruud ter Meulen et Luc de Witte, « Client-centered Home Care: Balancing Between Competing Responsibilities », *Clinical Nursing Research*, vol. 15, 2006, p. 231-254; Arie J. G. Van der Arend et Corine H. M. Remmers-van den Hurk, « Moral Problems Among Dutch Nurses: A Survey », *Nursing Ethics*, vol. 6, 1999, p. 468-482; Zane Robinson Wolf et Patti Rager Zuzelo, « Never Again, Stories of Nurses: Dilemmas in Nursing Practice », *Qualitative Health Research*, vol. 16, n° 9, 2006, p. 1191-1206; Patti Rager Zuzelo, « Exploring the Moral Distress of Registered Nurses », *Nursing Ethics*, vol. 14, n° 3, 2007, p. 344-359.

¹⁰ Mary C. Corley, « Nurse Moral Distress: A Proposed theory and Research Agenda », *Nursing Ethics*, vol. 9, n° 6, 2002, p. 636-650.

- ¹¹ Andrew Jameton, *Nursing Practice: The Ethical Issues*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1984.
- ¹² Verena Tschudin et Christine Schmitz, « The Impact of Conflict and War on International Nursing and Ethics », *Nursing Ethics*, vol. 10, 2003, p. 354-367.
- ¹³ La **conscience morale** désigne « un processus interprétatif où une personne reconnaît l'existence d'un problème moral dans une situation ou la pertinence d'une norme ou d'un principe moral dans certaines circonstances » (James Rest, *Moral development: Advances in Research and Theory*, New York, Praeger Publishers, 1986). La sensibilité morale quant à elle désigne « la capacité de reconnaître un conflit moral, de faire preuve d'une compréhension contextuelle et intuitive de la situation de vulnérabilité du patient et de percevoir les conséquences éthiques d'une décision à la place d'une personne » (Kim Lützén, Agneta Johansson et Gun Nordström, « Moral Sensitivity: Some Differences Between Nurses and Physicians », *Nursing Ethics*, vol. 7, 2000, p. 521-530).
- ¹⁴ Richard Lazarus, *Psychological Stress and the Coping Process*, New York, McGraw Hill, 1966; Richard Lazarus, *Emotion and Adaption*, New York, Oxford University Press, 1991; Richard Lazarus, *Stress and Emotion: A New Synthesis*, London, Free Association Books, 1999.
- ¹⁵ Eva Johansson, *The Unknown Soldier: A Portrait of the Swedish Peacekeeper at the Threshold of the 21st Century*, Karlstad, Klaria Tryckeri AB, 2001)
- ¹⁶ Idem.
- ¹⁷ La technique d'incident critique est une procédure systématique inductive « ouverte » visant à obtenir de l'information verbale ou écrite en mettant l'accent sur les comportements critiques. Pour en savoir davantage, voir l'article de John Flanagan, « The Critical Incident Technique », *Psychological Bulletin*, vol. 51, n° 4, 1954, p. 327-358.
- ¹⁸ Matthew Miles et Michael Huberman, *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1991.
- ¹⁹ Richard Hodgetts, Fred Luthans et Jonathan Doh, *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, New York, McGraw-Hill Irwin, 2006, p. 93.
- ²⁰ William Graham Sumner, *Folkways*, Boston, Ginn, 1906, p. 12-13.
- ²¹ Idem.
- ²² Vittorio Lanternari, « Ethnocentrism and Ideology », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 3, n° 4, 1980, p. 52-66.
- ²³ Julian Roberts, « Changing Public Attitudes Towards Corporal Punishment: The Effects of Statutory Reform in Sweden », *Child Abuse and Neglect*, vol. 24, n° 8, 2000, p. 1027-1035.
- ²⁴ Daniel Cable et Timothy Judge, « Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 67, n° 3, 1996, p. 294-311.
- ²⁵ David Perry, « Military Ethics and Business Ethics », discours principal lors de la conférence sur la responsabilité sociale organisationnelle et la gestion fondée sur les valeurs, Roskilde, Danemark, décembre 2003.

- ²⁶ Kermit Johnson, « Ethical Issues of Military Leadership », dans *The Parameters of Military Ethics*, publié sous la direction de L. J. Matthews et D. E. Brown, éd., Virginie, Pergamon-Brassey's International Defense publishers, Inc., 1989.
- ²⁷ Idem, p. 75.
- ²⁸ Young-Bruehl, *Why Arendt Matters*, p. 59.
- ²⁹ Rivka Grundstein-Amado, « Differences in Ethical Decision-making Processes Among Nurses and Doctors », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 17, n° 2, 1992, p. 129-137.
- ³⁰ Paolo Tripodi, « Peacekeepers, Moral Autonomy and the Use of Force », *Journal of Military Ethics*, vol. 5, n° 3, 2006, p. 214-232.
- ³¹ J. Peter Bradley, « Why People Make the Wrong Choices: The Psychology of Ethical Failure », dans *The Moral Dimension of Asymmetrical Warfare: Counter-Terrorism, Democratic Values and Military Ethics*, publié sous la direction de Ted van Baarda et Desiree Verweij, éd., Boston, Martinus Nijhoff Publishers, 2009, p. 279-311.
- ³² Pour des discussions sur l'ambiguïté morale dans les forces armées, voir, par exemple, Martin Cook, « Moral Foundations of Military Service », *Parameters*, printemps 2000, p. 117-129, et Sidney Axinn, *A Moral Military*, Philadelphie, Temple University Press, 2009.
- ³³ Paolo Tripodi, « Soldier's Moral Responsibility in Peace Support Operations », *International Journal on World Peace*, mars 2008, p. 7-26.
- ³⁴ Bradley, « Why People Make the Wrong choices: the Psychology of Ethical Failure », p. 279-311.
- ³⁵ Brett Litz, Nathan Stein, Eileen Delaney, Leslie Lebowitz, William Nash, Caroline Silva et Shira Maguen, « Moral Injury and Moral Repair in War Veterans: A preliminary Model and Intervention Strategy », *Clinical Psychology Review*, vol. 29, n° 8, 2009, p. 695-706.

CHAPITRE 9

Problèmes éthiques de la recherche sur le personnel militaire

Craig Leslie Mantle

*Justin C. Wright**

À la lumière de ce que j'avais vécu, les gens me demandaient très souvent « Ça ne t'a pas perturbé mentalement? » ou « As-tu eu des problèmes de santé liés au stress? » et d'autres questions du genre. Je ne le crois pas. Je me sens parfaitement bien. Évidemment, quand je suis revenu d'Afghanistan, j'ai traversé une sorte de période de transition, ce qui est tout à fait normal. Mais on passe à travers et on continue... Ceux qui sont allés dans une zone de guerre n'un reviennent pas tous détraqués – seulement un petit pourcentage, en fait. Bien sûr, personne n'en sort indemne, mais il en va ainsi après n'importe quelle expérience.

Le Caporal-chef Christopher Lorne Harding, MVM, CD

Depuis le milieu des années 1990, les Forces canadiennes (FC) accordent de plus en plus d'importance 1) à une recherche rigoureuse en sciences sociales afin de mieux comprendre le « facteur humain » dans les opérations et 2) aux répercussions des opérations sur la santé mentale des militaires. Parallèlement, et dans le contexte d'une cadence opérationnelle élevée ainsi que d'un environnement de sécurité en évolution constante, les diagnostics de traumatisme lié au stress opérationnel (TSO) comme l'état de stress post-traumatique (SPT) et la sensibilisation à ce problème ont

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

augmenté notablement. À titre d'exemple évident, les journaux canadiens contemporains publient fréquemment sur ces maladies des articles qui associent leur apparition aux difficultés de la mission en Afghanistan, décrivent la réaction de l'armée et analyse les répercussions sur les familles¹. En conséquence, les chercheurs civils et militaires, et la communauté militaire elle-même dans son ensemble, se soucient de plus en plus des effets potentiellement néfastes des recherches légitimes sur les militaires et de la mise au point de stratégies parallèles afin d'en atténuer les risques pour les participants.

Le besoin de recherches rigoureuses, innovatrices et à jour pour faciliter le succès des missions, quel que soit le critère utilisé, est devenu encore plus impérieux dans un environnement de sécurité complexe caractérisé par les mesures anti-insurrectionnelles, les opérations pangouvernementales et les coalitions multinationales². En particulier, les FC ont reconnu qu'on doit accorder plus d'attention et de ressources à un examen rigoureux du personnel pour s'assurer de son efficacité en campagne ainsi que, naturellement, de sa santé physique et mentale générale. En fait, la recherche sur le personnel militaire constitue aujourd'hui l'un des segments qui connaît la plus forte croissance dans le milieu des chercheurs civils au sein du ministère de la Défense nationale (MDN). La recherche actuelle sur le personnel porte sur différentes questions allant de la qualité de vie des militaires en service actif et de leurs familles aux effets d'une cadence opérationnelle accrue et prolongée, en passant par les facteurs influant sur l'instruction, le perfectionnement professionnel, la socialisation et la conservation. La liste est inépuisable. *Or, comment peut-on mener des recherches aussi importantes, avec toute la prudence voulue, afin de réduire le risque pour les sujets étudiés?*

Un récent projet pluriannuel de rédaction de livre mis en œuvre par l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) est à l'origine du présent chapitre; il offre également un point de départ éventuel pour répondre, ne serait-ce qu'en partie, à la question soulevée ci-dessus. Très brièvement, le projet consistait à recueillir, auprès d'anciens combattants décorés, le compte rendu, narré à la première personne, des

circonstances dans lesquelles ceux-ci avaient mérité l'un des plus grands honneurs du Canada pour leurs actions en Afghanistan, habituellement lors d'opérations de combat d'intensité élevée. Dans le cadre de ce projet, intitulé *In Their Own Words : Canadian Stories of Valour and Bravery from Afghanistan, 2001-2007*³, des chercheurs ont interrogé individuellement 23 membres ou anciens membres des FC et enregistré leurs récits percutants, et parfois poignants. Ils ont ensuite condensé les « histoires » recueillies en 14 chapitres distincts (parfois, plus d'un soldat avait été décoré pour un engagement en particulier, et il est apparu logique de réunir les différents comptes rendus en un seul récit). Cet ouvrage doit paraître en français et en anglais à la fin de 2010 ou au tout début de 2011. Étant donné les nombreuses contraintes auxquelles les chercheurs sont constamment confrontés (temps, personnel disponible, ressources financières limitées, autres engagements professionnels, etc.), on a décidé judicieusement de se concentrer uniquement sur les soldats qui avaient reçu une décoration particulière, en un lieu précis et pendant une période déterminée⁴. En toute justice, il faut cependant reconnaître que n'importe quel groupe de soldats ayant servi outre-mer aurait pu faire l'objet de ce projet et que leurs récits auraient sans aucun doute été aussi instructifs et révélateurs.

Ce projet révolutionnaire n'avait aucunement pour but de glorifier la guerre ou de mettre sur un piédestal ce groupe choisi d'individus, c'est-à-dire de vouer un culte à des héros. L'ILFC tentait plutôt de capturer un compte rendu de première main des circonstances dans lesquelles des membres du personnel avaient gagné leurs prestigieuses décorations, afin d'accumuler des exemples positifs des quatre valeurs militaires que les membres des FC doivent faire leurs et illustrer dans leurs activités quotidiennes : le devoir, la loyauté, l'intégrité et le courage⁵. En outre, le fait qu'elle soit racontée dans les propres mots du récipiendaire rendait l'histoire plus forte et plus éclairante que tout ce que l'ILFC aurait pu rédiger par ses propres moyens. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'un objectif explicite en soi, ces récits, parce qu'ils étaient chargés d'émotion, finissaient par donner un aperçu de facteurs opérationnels aussi importants que le leadership, la cohésion, le travail d'équipe, le moral, la gestion des pertes et la discipline. Enfin, dans une très faible mesure et de manière tout à fait

imprévue, *In Their Own Words* a également aidé à comprendre ce qui se passe dans l'esprit des soldats, la cause de leurs perceptions, pourquoi ils ont agi d'une certaine façon alors qu'ils avaient clairement d'autres solutions moins risquées à leur disposition, pourquoi ils ont agi comme ils l'ont fait.

En examinant dans le présent chapitre quelques-uns des problèmes éthiques auxquels l'équipe de recherche de l'ILFC a été confrontée, tandis que le concept d'*In Their Own Words* prenait forme, nous tenterons de répondre à la question en italiques ci-dessus, en abordant les points suivants en cours de route, dans l'ordre ou le désordre :

- les droits des participants dans un contexte militaire, notamment le consentement éclairé, la confidentialité et le degré de contribution au processus rédactionnel;
- l'accès aux participants et le pouvoir exercé par la chaîne de commandement;
- les obligations des chercheurs, spécialement en ce qui concerne leur connaissance des TSO et l'atténuation du risque connexe;
- le problème plus vaste du risque, compte tenu de la responsabilité illimitée assumée par les militaires.

Globalement, nous soulèverons et explorerons dans le présent chapitre un certain nombre de questions pertinentes dont, semble-t-il, *tous* les chercheurs étudiant *n'importe quelle* population militaire doivent au minimum tenir compte lorsqu'ils définissent leur approche méthodologique. Comme il deviendra vite apparent, les lignes qui suivent sont principalement destinées aux nouveaux chercheurs et aux chercheurs débutants, mais tout lecteur pourra y trouver quelque utilité.

Quelques mises en garde. Le présent chapitre ne constitue en aucune façon un énoncé de politique pour les recherches portant sur les groupes potentiellement vulnérables⁶ au sein ou à l'extérieur des FC et ne fournit pas de liste exhaustive des « choses à faire et à ne pas faire » lorsqu'on effectue une recherche dans le milieu de la défense. Par ailleurs, la discussion qui suit ne saurait s'appliquer à tous les scénarios de recherche possibles, car il est impossible de prévoir exactement ou même entièrement les diverses circonstances dans lesquelles les chercheurs peuvent se trouver. Nous désirons plutôt soulever un certain nombre de questions importantes et pertinentes que nous avons rencontrées pendant notre travail continu sur le terrain et qui méritent un examen plus approfondi. Nous ne visons certainement qu'à contribuer à une discussion élargie sur l'éthique de la défense et, peut-être, à engendrer un certain débat, non seulement au Canada, mais au niveau international. Comme on peut s'en douter, le but premier de l'exercice est de faire mieux connaître des problèmes particuliers au sein du milieu de la défense afin que des recherches bien intentionnées ne causent aucun préjudice aux militaires (actifs ou à la retraite, incluant les anciens combattants de toutes les époques), alors qu'elles visent au contraire à assurer le succès professionnel des FC et des armées alliées dans leurs nombreuses missions, au pays et à l'étranger.

Chaque étape du projet de rédaction du livre a posé des dilemmes et des problèmes particuliers, dont la vaste majorité tournait autour de la définition d'un protocole d'entrevue capable de recueillir les renseignements requis, mais avant tout de protéger le bien-être des participants. Les chercheurs devaient toujours être respectueux, courtois, sympathiques, patients et conciliants et s'abstenir de porter des jugements. Bien que de telles exigences ne soient ni nouvelles ni originales – après tout, les chercheurs ont toujours eu à se comporter ainsi –, ces attributs étaient absolument essentiels dans un projet de ce genre qui risquait fortement, au moins théoriquement, de perturber sérieusement le bien-être de membres des FC (compte tenu, naturellement, qu'on leur demandait de raconter des épisodes particulièrement éprouvants au cours desquels, dans certains cas, leurs camarades avaient été blessés ou tués et eux-mêmes avaient dû donner la mort). Il n'y avait pas de solution parfaite

à toutes les difficultés qui surgissaient, car chaque choix comportait des avantages et des coûts, certains plus importants que d'autres. L'équipe de projet au complet, du directeur de l'ILFC aux membres du personnel qui ont effectué les entrevues (un groupe formé de militaires supérieurs et de fonctionnaires civils subalternes), a procédé de la manière qui semblait la plus appropriée, la plus judicieuse sur le plan éthique et la plus favorable au bien-être des participants. Au final, la méthodologie adoptée par l'équipe de recherche de l'ILFC, qui est illustrée à la figure 1 ci-dessous et décrite ailleurs de manière très détaillée⁷, représente une tentative spécifique de s'attaquer et de répondre à un certain nombre de questions et dilemmes éthiques complexes qui sont associés aux recherches de défense auprès d'une population potentiellement vulnérable.

La méthodologie de recherche employée par l'ILFC pour *In Their Own Words* a toujours respecté les limites prescrites dans différentes directives d'orientation. Plusieurs considérations clés d'ordre éthique ont fait l'objet de débats et de discussions animés pendant toute la durée du projet et, le cas échéant, on a pris expressément des mesures pour atténuer les risques et les préjudices. Même si elles n'étaient pas exigées dans des directives d'orientation, certaines de ces mesures ont été adoptées simplement parce qu'elles représentaient « la chose à faire » dans les circonstances. L'équipe de recherche de l'ILFC a souvent ressenti la nécessité de prendre des dispositions uniquement dans l'intérêt des participants, indépendamment de leurs implications du point de vue du temps et des ressources; ces précautions ont eu pour effet d'augmenter considérablement la durée du projet. Il était préférable de retarder la publication et de s'assurer que l'expérience était sans risques pour les participants, que de compromettre éventuellement leur bien-être en suivant une méthodologie approximative simplement dans le but de terminer le projet rapidement.

La mission actuelle du Canada en Afghanistan a constitué l'unique source d'inspiration du projet de rédaction de l'ILFC, mais les questions que celui-ci a soulevées ont une résonance plus large. Autrement dit, les militaires qui ont servi en Afghanistan ne doivent pas être les seuls susceptibles d'être étudiés de la manière

suggérée ci-dessous. Le personnel qui prend part à n'importe quel type d'opération militaire, des opérations nationales aux opérations de déploiement – pensons à la récupération des restes humains dispersés après l'écrasement du vol 111 de la Swissair au large de la Nouvelle-Écosse en 1998 ou aux diverses missions de soutien de la paix partout dans le monde –, s'expose à un risque de traumatisme physique ou mental. Il ne fait pas de doute que, ce qui importe le plus au chercheur lorsqu'il commence à définir un protocole et qu'il le met ensuite en application, est la possibilité que les militaires aient subi des traumatismes de n'importe quelle sorte en s'acquittant de leurs tâches à quelque endroit que ce soit.

NORMES ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE DE DÉFENSE CANADIENNE

Au Canada, la politique générale régissant la recherche avec des êtres humains est l'Énoncé de politique des trois Conseils (EPTC)⁸. Déclaration conjointe de représentants des sciences de la santé, des sciences sociales et des sciences naturelles et du génie, l'EPTC fournit des lignes directrices juridiques et éthiques que toute recherche légitime concernant des sujets humains doit absolument respecter. Pour s'assurer que la recherche canadienne sur des êtres humains est conforme aux normes éthiques de l'EPTC, on oblige les institutions de recherche et les communautés de praticiens (par exemple, les universités et les laboratoires de recherche médicale) à soumettre leurs projets de recherche à l'examen de comités d'éthique de la recherche (CER). La fonction des CER est donc de voir à l'application des principes de l'EPTC.

Dans la section introductive de l'EPTC, on définit deux critères essentiels pour garantir le caractère éthique de la recherche sur des êtres humains : 1) le choix et l'atteinte de fins moralement acceptables et 2) des moyens moralement acceptables pour atteindre ces fins. L'EPTC stipule en définitive qu'une recherche sur des êtres humains doit remplir ces deux critères pour être conforme à l'impératif moral canadien que constitue le respect de la dignité humaine. Plus précisément, le bien-être et l'intégrité de la personne doivent rester la priorité absolue de la recherche portant sur des êtres humains. Au Canada, le MDN a adopté officiellement l'EPTC comme la

norme éthique à laquelle les recherches sur le personnel militaire canadien doivent se conformer. Ainsi, une recherche relative à des militaires en service actif ou retraités doit placer le bien-être des participants avant toute autre considération, y compris l'utilité potentielle de la recherche elle-même.

Initial conceptual development	Élaboration du concept initial
Research proposal development	Préparation d'une proposition de recherche
Submission to two REBs for review	Transmission à deux CER pour examen
Revision	Révision
Approval	Approbation
NO	NON
YES	OUI
<i>Stage 1 : Project Definition</i>	<i>Étape 1 : Définition du projet</i>
Initial contact with potential participants via letter and follow-up contact	Contact initial par lettre avec les participants potentiels et contact de suivi
Agree to interview	Acceptation de l'entrevue
NO	NON
YES	OUI
Member not interviewed	Le militaire n'est pas interviewé
Interview preparation et organization	Préparation et organisation de l'entrevue
Inform unit-level chain of command	Informar la chaîne de commandement au niveau de l'unité
<i>Stage 2 : Pre-Interview</i>	<i>Étape 1 : Avant l'entrevue</i>
Pre-interview meeting and interview proper	Rencontre avant l'entrevue et entrevue proprement dite
Transcription of recorded interview (contractor)	Transcription de l'entrevue enregistrée (entrepreneur)
Conversion of transcript into draft chapter (contractor), then internal CFLI edit	Conversion de la transcription en une ébauche de chapitre (entrepreneur), puis révision interne à l'ILFC
Participant review	Examen par le participant
Approval	Approbation
NO	NON
YES	OUI
Revisions and further edits	Autres révisions

<i>Stage 3 : Interview and Post-Interview</i>	<i>Étape 3 : Entrevue et après l'entrevue</i>
Full manuscript drafted	Achèvement de la rédaction
Legal review	Révision du point de vue juridique
Security review	Révision du point de vue de la sécurité
Final revisions	Révisions finales
Translation of final transcript	Traduction de la transcription finale
Notification of deceased members' family of impending publication	Avis transmis aux familles des militaires décédés les informant de la publication prochaine
PUBLICATION	PUBLICATION

FIGURE 1 : Processus de recherche et de publication pour *In Their Own Words*.

Comme il est formulé dans l'EPTC, la conduite éthique de la recherche est une entreprise en constante évolution. Considérant les changements de contexte socioculturel et d'humeur politique (au Canada et à l'étranger), les progrès technologiques ainsi que la sophistication et la complexité croissantes de l'activité scientifique elle-même, les lignes directrices éthiques énoncées dans l'EPTC doivent rester souples et pouvoir s'adapter aux nouvelles circonstances dans lesquelles se déroule la recherche menée sur des êtres humains. En bref, pour que la recherche soit éthique – pour faire « ce qu'il convient de faire » – il faut souvent surpasser les exigences minimums ou légales. En ce qui concerne *In Their Own Words*, l'équipe de l'ILFC a été confrontée à de telles circonstances et a simplement senti le besoin d'ajouter des dispositions au protocole. En outre, nombre de chercheurs rencontrent des problèmes auxquels il n'existe pas de solution évidente. Confrontés à ces dilemmes éthiques, ils doivent examiner minutieusement leur approche et s'efforcer de résoudre le dilemme avec la diligence requise et en ayant comme souci premier le bien-être des participants; il s'agit assurément d'un défi exigeant, mais qui doit néanmoins être relevé.

LEÇONS RETENUES DE LA RECHERCHE RÉCENTE DU MDN

Comme on peut le constater à la figure 1, le processus de recherche suivi pour rédiger *In Their Own Words* a été rigoureux et complexe puisqu'il comportait plusieurs étapes d'examen, d'approbation et de révision. L'exécution d'un tel protocole

nécessite d'importantes ressources financières et humaines et beaucoup de patience de la part des participants (dont l'ILFC leur est extrêmement reconnaissante). Il aurait certainement été moins coûteux et plus rapide de suivre un protocole simplifié, mais cette approche n'aurait pas été éthique et aurait pu, en fait, compromettre le bien-être des participants. Étant donné la nature de ce projet, les nombreuses exigences de la politique canadienne en matière d'éthique de la recherche et, plus important encore, l'obligation morale à l'endroit des militaires et ex-militaires qui ont accepté de donner une entrevue, les auteurs sont convaincus que le protocole adopté, en dépit du temps et des ressources qu'il a nécessités, était simplement « la chose à faire » et peut-être la seule solution.

À maints égards, les mesures prises individuellement n'ont pas été immédiatement apparentes et ont souvent contraint l'équipe de recherche à consacrer des efforts considérables à la résolution de dilemmes éthiques délicats. En d'autres mots, la solution à chaque dilemme a influencé la structure et la forme du protocole final. L'équipe de recherche a évalué consciencieusement chaque étape du protocole de recherche, comme il est illustré à la figure 1, et lorsque les conséquences négatives l'emportaient sur les effets positifs, elle modifiait immédiatement l'approche. On trouvera dans le reste du présent chapitre une description et un examen de quelques dilemmes éthiques que l'équipe de recherche de l'ILFC a rencontrés pendant la conception de sa méthodologie de recherche. Y sont exposées les différentes considérations relatives à ces problèmes et les stratégies finalement adoptées pour les régler.

* * *

Considération éthique n° 1 – Comment les chercheurs définissent-ils le « risque excessif » pour des participants, dans un contexte militaire où le risque et le danger sont constants?

Comme il est exposé dans l'EPTC, la définition de « risque excessif » (terme qu'on définit habituellement comme un risque plus important que celui auquel les sujets de

la recherche sont généralement exposés dans leur vie quotidienne « normale ») a pour but d'empêcher que les participants à une recherche soient exposés à un niveau de risque qui dépasse ce qu'on considère communément comme étant un danger « normal » ou « acceptable ». Autrement dit, la recherche ne devrait pas faire courir aux participants un risque plus grand que celui auquel ils font face normalement dans les aspects de leur vie quotidienne qui sont associés à la recherche. Dans un contexte militaire, l'interprétation littérale de l'EPTC soulève une importante question éthique, à savoir : « Qu'est-ce qui constitue un « risque excessif » pour un soldat dont la fonction première est le combat et, par extension, qu'est-ce qui est considéré comme un danger 'normal' ou 'acceptable' pour lui? » Doit-on définir « risque excessif » par rapport à des opérations de combat (qui constituent normalement l'exception) ou par rapport à des activités qu'on ne peut classer dans les opérations de combat (qui sont généralement la norme)?

Selon les chercheurs, il ne faut pas présumer que les soldats sont à l'abri des préjudices qu'ils pourraient subir lorsqu'ils participent à une recherche simplement à cause du niveau de risque auxquels ils ont été exposés dans le passé lors d'opérations de combat, comme si cette dernière expérience les avait immunisés. On peut dire la même chose au sujet du passage du temps. Il semble peu judicieux de supposer que le temps atténue l'impact des expériences traumatisantes, qu'un événement survenu il y a 70 ans, par exemple, durant la Deuxième Guerre mondiale (1939-1945) ou la guerre de Corée (1950-1953), ne peut avoir d'effet nuisible sur la santé du militaire aujourd'hui. Quel que soit le moment où l'événement s'est produit, la réduction du risque et la maximisation du bien-être doivent demeurer des préoccupations constantes.

La possibilité que ces hypothèses erronées alimentent la recherche sur le personnel militaire est un problème important que le milieu de la recherche de défense doit reconnaître, spécialement lorsqu'on considère la primauté absolue que les FC accordent à la protection du bien-être de ses membres, qui est un préalable crucial au succès d'une mission. Dans le cas d'*In Their Own Words*, l'ILFC a réussi à s'assurer,

avec le concours du processus d'examen éthique du MDN, qu'on interprète correctement le sens de « risque excessif » dans le cas des soldats combattants qui participaient au projet de recherche et que des mesures sont prises en conséquence. Les participants ont bénéficié de toutes les mesures de protection raisonnables, *indépendamment* de leur service militaire ou des circonstances ayant conduit à l'attribution d'une décoration. Exprimons-le d'une façon différente : les expériences passées des participants, qu'elles aient été traumatisantes ou bénignes, n'ont eu aucune incidence sur l'obligation faite aux chercheurs de s'assurer que les militaires étaient parfaitement en sécurité et à l'aise pendant le processus de recherche; leurs expériences récentes n'ont fait que renforcer le souci de leur bien-être.

Considération éthique n° 2 – Comme on peut raisonnablement supposer que les candidats à une recherche risquent d'avoir subi un TSO comme l'état de stress post-traumatique (SPT), les chercheurs doivent-ils effectuer une sélection préalable afin de détecter ces problèmes de santé?

Pendant l'élaboration du protocole d'entrevue, l'équipe de recherche a été confrontée à la difficile question des mesures à prendre si le pire des scénarios survenait, c'est-à-dire, si une entrevue avait pour effet de perturber le militaire et que l'entrevue en soi, à cause de l'objectif poursuivi, déclenchait des troubles médicaux. Selon le principe de la diligence raisonnable, les chercheurs doivent savoir comment réagir à une telle situation et tenter en premier lieu de réduire le risque auquel on expose le participant⁹. On a d'abord suggéré, pour respecter la notion de diligence raisonnable, d'effectuer une sélection parmi les candidats à l'entrevue afin de s'assurer que seuls les soldats en bonne santé mentale seraient soumis à une série de questions fort susceptibles d'exacerber les problèmes de santé sous-jacents. Une réflexion plus poussée et l'avis éclairé d'un spécialiste militaire des TSO ont conduit l'équipe de recherche à se demander si l'approche suggérée ne serait pas plus nuisible que bénéfique du point de vue du bien-être des participants. Comme les chercheurs n'étaient pas des cliniciens qualifiés, la sélection ainsi que la formulation et l'interprétation des résultats dépassaient leurs capacités (et, à vrai dire, ne répondaient

pas au critère éthique). Pour évaluer les mérites de cette suggestion, il était également raisonnable de présumer que les participants percevraient un tel processus de sélection comme une précaution choquante et une atteinte à leur vie privée, ce qui aurait pour effet de compromettre la qualité de leur contribution ou même carrément leur participation au projet. En vérité, qui voudrait participer à un projet après qu'un civil sans expérience militaire ou médicale a jugé qu'il souffre d'un TSO? Dans ce cas particulier, on a décidé de *ne pas* suivre le plan d'action proposé, qui semblait pourtant constituer la meilleure solution pour assurer le bien-être des participant et, par conséquent, la « chose à faire ».

Reconnaissant qu'ils n'étaient pas des experts médicaux et que de tenter d'effectuer une évaluation psychologique quelconque des candidats avant l'entrevue n'était pas la meilleure façon de procéder, les chercheurs se sont plutôt efforcés de se préparer le mieux possible aux éventualités les plus probables. Cette préparation a eu pour résultat final de permettre à l'équipe de recherche de mieux comprendre les TSO, c'est-à-dire, leurs origines, leurs éléments déclencheurs et leurs manifestations, et d'apprendre comment se comporter avec la personne affectée en cas de crise au cours de l'entrevue. La préparation a également influé sur le déroulement des entrevues en amenant les chercheurs à tenir compte de facteurs comme la disposition des sièges, le nombre de pauses et leur minutage, les possibilités offertes au militaire de mettre fin à sa participation avant et pendant l'entrevue, etc.; elle a aidé les chercheurs à formuler le contenu d'une trousse d'information décrivant les ressources locales à la disposition de chaque participant pour le traitement des TSO, le cas échéant. Le spécialiste médical militaire estimait qu'une telle préparation était suffisante et répondait entièrement à l'obligation d'assurer une diligence raisonnable. En concevant un protocole souple et fiable, les chercheurs se sont assurés de protéger constamment le bien-être des participants au mieux de leurs capacités.

Considération éthique n° 3 – Comment les chercheurs peuvent-ils être sûrs que la participation est volontaire lorsque les candidats vivent et travaillent au sein d'une chaîne de commandement ou d'une organisation

hiérarchique et qu'ils risquent de considérer les demandes de recherche comme un service obligatoire?

L'un des défis propres à la recherche sur le personnel militaire consiste à trouver un juste équilibre entre le caractère éthique et responsable de la recherche et le respect du protocole de l'organisation, notamment la chaîne de commandement militaire. Au Canada, le Comité d'examen de la recherche en sciences sociales (CERSS), le CER du MDN, obtient d'abord l'approbation du niveau de direction compétent avant de donner son autorisation officielle à des projets de recherche. Dans le cas d'*In Their Own Words*, comme les candidats à la recherche étaient uniquement des membres de l'Armée de terre, le CERSS a demandé l'autorisation du chef d'état-major de l'Armée de terre ainsi que du chef du Personnel militaire, respectivement lieutenant-général et major-général. L'approbation des niveaux supérieurs ne signifie pas nécessairement que les chercheurs peuvent recruter des sujets en ignorant les dirigeants de leurs unités d'appartenance; ils doivent mettre ceux-ci « dans le coup » en les informant de leurs intentions, du moment et du lieu de l'entrevue, de l'identité de l'intervieweur ainsi que, évidemment, du but de l'entrevue.

Lorsqu'ils effectuent une recherche sur le personnel, les chercheurs ne peuvent passer outre la chaîne de commandement, et ils ont aussi l'obligation éthique fondamentale (l'une des plus importantes, en fait) de s'assurer que les participants potentiels sont en mesure de prendre une décision libre, éclairée et volontaire quant à leur participation. Les ouvrages de sciences sociales et de méthodologie quantitative traitent abondamment des incidences, notamment sur le caractère volontaire de la participation, de la dynamique du pouvoir et des relations entre les différents acteurs du processus de recherche. À cet égard, on a d'abord abordé les candidats en privé, afin de leur laisser la possibilité de prendre leur décision sans subir ou avoir l'impression de subir les pressions de leurs supérieurs (et – on peut le supposer – de leurs pairs et subordonnés). Lorsqu'un militaire acceptait de se prêter à l'exercice, on en informait sa chaîne de commandement afin qu'elle prenne des dispositions pour que l'intéressé soit exempt de service pendant la durée de l'entrevue. Si un candidat refusait de participer à la recherche, sa décision ne lui était pas préjudiciable, car, ses

supérieurs (ainsi que ses pairs et ses subordonnés) n'ayant pas été mis au courant de l'invitation qui lui avait été faite, il n'avait pas à craindre de représailles ou de commentaires défavorables. Même si l'on a contourné au début la chaîne de commandement dans l'intérêt du bien-être des participants, on l'a rapidement mis au fait *après et seulement après* que le candidat avait accepté de passer une entrevue. Pour que tout soit clair, précisons que nous ne laissons pas entendre que la direction de l'unité aurait exercé des pressions sur un militaire décoré pour qu'il participe à un projet de recherche susceptible de nuire à son bien-être, mais seulement que la possibilité d'une telle dynamique était réelle et que les chercheurs devaient en tenir compte.

Considération éthique n° 4 – Quelles sont les implications de l'écart (parfois très grand) entre le grade des participants à la recherche militaire et celui des chercheurs militaires?

Répétons que la question de la dynamique de pouvoir et des relations entre les différents acteurs du processus de recherche est un sujet maintes fois traité dans les ouvrages de sciences sociales et de méthodologie quantitative. Dans le cas de la recherche sur le personnel militaire, la réalité des grades crée une dynamique de pouvoir claire et explicite entre les participants en uniforme et le chercheur en uniforme. (Une dynamique différente s'installe entre un participant en uniforme et un chercheur civil.) Des facteurs comme l'autorité officielle et la position hiérarchique ne sont pas faciles à neutraliser dans le contexte d'une recherche, particulièrement s'ils risquent d'influencer les participants, positivement ou négativement, ou s'ils incitent les militaires étudiés à percevoir leur participation comme une obligation. Il importe également de déterminer si les participants considèrent qu'ils sont en mesure de répondre librement ou si la présence d'un plus haut gradé les amène à modifier ou à taire leurs opinions et leurs réponses.

Bien que le risque d'influence soit toujours présent dans une situation comportant une dynamique de pouvoir telle que la différence de grade, l'équipe de recherche n'a observé aucun effet nuisible manifeste pendant les entrevues. À l'étape des entrevues

d'*In Their Own Words*, le groupe affecté à l'ILFC pour aider à réaliser les entrevues était composé d'officiers supérieurs (l'officier ayant le grade le moins élevé étant un major et le plus haut gradé, un lieutenant-colonel) et d'un premier maître de deuxième classe (militaire du rang). En comparaison, les interviewés qui étaient officiers détenaient généralement un grade inférieur – major ou capitaine – et, parmi les militaires du rang (MR), un grade allant de soldat à adjudant. Dans l'ensemble, toutefois, les participants semblaient détendus et à l'aise avec l'équipe de recherche, à qui ils exposaient librement leur avis sur des événements précis pour lesquels on les avait décorés et leurs réactions intimes face à des situations très émotionnelles. La facilité avec lesquels ils se sont confiés confirme le savoir-faire des chercheurs en uniforme et leur capacité de conduire l'entrevue de manière informelle et sans cérémonie. Il ne faut pas en conclure que le grade et les coutumes militaires n'étaient pas respectés, mais plutôt que les formalités étaient en grande partie suspendues pendant l'entrevue, afin que les participants se sentent libres de s'exprimer avec franchise. Cela dit, le protocole militaire a été dûment observé au début et à la fin de chaque entrevue, tous les participants s'adressant à leur supérieur de manière réglementaire, en utilisant par exemple « Monsieur » ou son grade et nom de famille.

Il vaut la peine de souligner que, malgré l'absence d'uniforme ou d'échange de points de vue entre initiés, la relation entre les chercheurs civils et les participants militaires (qui s'est développée en grande partie par courriel au fil du temps, jusqu'à la première rencontre en personne) a probablement eu aussi un effet sur le déroulement des entrevues. On peut raisonnablement supposer que les différences d'expérience, de culture organisationnelle et d'éducation (ainsi que divers autres facteurs) ont toutes eu une incidence sur le degré de confort des participants et les renseignements qu'ils ont accepté de partager.

En définitive, les chercheurs ne pourront jamais être certains que les participants n'ont pas dissimulé des informations ou certains détails à cause de la dynamique en jeu pendant l'entrevue. Toutefois, après avoir réalisé plusieurs entrevues dans le cadre de ce projet, les chercheurs étaient convaincus que les participants s'étaient

toujours exprimés librement et ouvertement. Bien que certaines informations aient pu être dissimulées (et cela a sans aucun doute été le cas), la puissance émotionnelle même de chaque entrevue individuelle et le chapitre qui en a résulté témoignent de la volonté des participants de partager une grande partie, sinon la totalité, de leur expérience.

Même si les membres civils du personnel possédaient des compétences spécifiques en gestion de projet et en recherche universitaire (les deux civils détenaient une maîtrise en histoire ou en sociologie), l'inclusion de militaires au sein de l'équipe de recherche a eu plusieurs avantages notables sur le plan méthodologique :

- Premièrement, la présence de militaires de l'ILFC a permis à l'équipe de recherche d'exploiter les notions de « famille » et d'identité professionnelle au sein de l'armée, en ce sens que les participants interviewés ont pu raconter leur histoire à quelqu'un auquel ils pouvaient s'identifier facilement. Comme ils s'adressaient à une personne possédant une expérience militaire, les participants ont pu utiliser le langage opérationnel ainsi que les expressions et le jargon propres à ce milieu en étant certains que l'équipe de recherche comprendrait ce qu'ils avaient à dire, littéralement et en tant qu'initiés.
- Deuxièmement, l'inclusion de militaires de l'ILFC dans l'équipe a accru la crédibilité du projet, non seulement aux yeux des participants, mais aussi auprès de leur chaîne de commandement, point important pour avoir accès aux participants (on se souviendra que la chaîne de commandement était informée de la visite prochaine de l'ILFC après que le participant avait accepté l'entrevue; cela dit, peu importe le souhait du participant, c'est à la chaîne de commandement qu'il revenait en dernier lieu d'autoriser sa participation).
- Troisièmement, compte tenu de leur expérience opérationnelle, les militaires de l'ILFC étaient sans doute plus sensibles aux signes de détresse et de malaise chez les participants au cours de l'entrevue et mieux placés pour les

détecter; de même étaient-ils préparés à intervenir en conséquence, par exemple en réorientant la discussion ou en faisant une pause. La présence de militaires de l'ILFC lors des entrevues s'ajoute donc aux mesures prises pour assurer le bien-être des participants.

- Enfin, les militaires de l'ILFC ont posé des questions que les civils auraient pu omettre à cause de leur absence d'expérience militaire, questions qui ont permis d'enrichir le produit fini.

La présence de membres en uniforme au sein de l'équipe de recherche a certainement accru la qualité des informations recueillies. Facteur encore plus important, elle a assuré le bien-être des participants en créant un environnement dans lequel ceux-ci pouvaient se confier en toute sécurité à une oreille sympathique et informée. Tout bien pesé, ces avantages semblent l'avoir emporté sur les effets nuisibles de l'écart entre les grades. Le recrutement du petit nombre de militaires de l'ILFC au sein de l'équipe est apparu en fin de compte comme la « chose à faire ».

Considération éthique n° 5 – Quel degré de confidentialité peut-on promettre aux membres d'une organisation qui doit rendre des comptes au public?

L'une des pierres angulaires de la recherche éthique décrite dans l'EPTC est la confidentialité offerte aux participants. Dans la recherche sur le personnel militaire, la norme veut que l'anonymat des participants à un sondage soit totalement garanti. Pour des raisons évidentes, cela n'a pas été le cas avec *In Their Own Words*, et l'anonymat n'était d'ailleurs absolument pas souhaité. On a tout de même offert une certaine forme de confidentialité en accordant un droit de veto aux participants, qui avaient leur mot à dire sur la publication finale. Pour obtenir leur consentement éclairé, les chercheurs ont permis en effet aux participants de relire les versions provisoires et de décider des commentaires à diffuser et de ceux à supprimer. Certains propos tenus sous le coup de l'émotion pendant les entrevues apparaissaient, après réflexion, comme tout à fait impropres à une diffusion publique (ils concernaient

uniquement la manière dont certains soldats canadiens avaient perdu la vie). Afin de protéger le caractère confidentiel des informations fournies par les participants, qu'on ait ou non jugé leur publication inappropriée ou qu'elles soient simplement en attente de publication, les chercheurs ont restreint l'accès aux informations brutes tirées des entrevues aux membres de l'équipe de recherche de l'ILFC et aux personnes supervisées par celle-ci. Les deux entrepreneurs engagés à différentes étapes du projet (voir la figure 1 ci-dessus) ont été informés en des termes très clairs que le matériel qu'ils traitaient était confidentiel et qu'il ne devait être diffusé en aucune circonstance. L'assurance de cette confidentialité aux participants constituait, pour reprendre un leitmotiv du présent chapitre, la « chose à faire ».

Un tel arrangement soulève cependant la question du degré de confidentialité qu'on peut vraiment promettre. À une époque où les demandes d'accès à l'information (AAI) sont un phénomène courant et dans le contexte d'une organisation – le gouvernement du Canada en général et le MDN en particulier – qui doit rendre des comptes au public, les chercheurs doivent savoir qu'ils peuvent être obligés de communiquer leurs données brutes, quelles que soient les promesses faites aux participants. Les fonctionnaires sont naturellement assujettis aux lois canadiennes et, techniquement, les données de recherche qu'ils recueillent dans le cadre de leur travail ne leur appartiennent pas, mais sont la propriété de l'État.

Rétrospectivement, on peut soutenir que l'équipe de recherche de l'ILFC aurait pu adopter une approche légèrement différente en matière de confidentialité; il était possible d'améliorer la méthodologie. En ne changeant rien au strict respect de la vie privée des participants – ceux-ci conserveraient leur droit de veto, les versions provisoires seraient gardées sous clé et le nombre de personnes y ayant accès serait réduit au minimum –, on aurait pu informer les participants dès le début que les entrevues étaient soumises au droit d'AAI et qu'elles seraient communiquées à qui en ferait éventuellement la demande. Le fait que l'équipe de recherche n'a considéré cette avenue que lorsqu'il était déjà trop tard met en lumière un point soulevé tout au long du présent chapitre, à savoir que les chercheurs de défense doivent être

conscients de questions qui débordent le simple cadre de la recherche et que ces questions doivent faire l'objet d'une discussion ouverte dans l'ensemble de la communauté de la défense. Pour ne prendre qu'un exemple, un premier sujet de discussion pourrait être les répercussions des demandes d'AAI sur la participation aux entrevues, la dynamique des entrevues et ses résultats.

CONCLUSION

En résumé, le présent chapitre avait principalement pour objet d'illustrer *quelques-uns* des problèmes éthiques que des enquêteurs peuvent rencontrer lorsqu'ils effectuent une recherche sur des membres du personnel militaire, en particulier ceux dont la participation à un programme de recherche peut avoir des effets néfastes sur leur santé, en exacerbant une maladie mentale préexistante (en l'occurrence, une forme quelconque de TSO). Les difficultés examinées ne constituent aucunement une liste exhaustive, chaque projet présentant ses propres défis. Les solutions que l'équipe de recherche de l'ILFC a finalement adoptées ont été fructueuses pour le projet en question. Même si de telles stratégies ont été efficaces dans ce cas particulier, il ne faut pas en conclure qu'elles s'appliquent à toutes les situations. En présentant la perspective ci-dessus, nous espérons cependant avoir au moins suggéré une voie d'avenir que les autres chercheurs pourront emprunter, en tout ou en partie, lorsqu'ils seront confrontés à des problèmes semblables. Nous espérons également que les questions soulevées dans le chapitre susciteront des débats et des discussions au sein et à l'extérieur du milieu de la recherche de défense, au Canada et à l'étranger.

Relativement à la recherche de défense, l'organisation elle-même et les chercheurs qui y travaillent ont clairement la responsabilité de voir à ce que la réalisation des exigences opérationnelles et de la mission ne compromette pas le bien-être des participants. Il ne faut pas oublier que, dans un environnement qui valorise constamment l'exécution de missions excessivement exigeantes, on ne doit pas négliger le comportement éthique sous prétexte de la tâche à accomplir. Les participants doivent toujours être protégés, à tout prix.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ Voir à titre indicatif « Hidden scars », *Toronto Star*, 14 juin 2008, ID1, ID4-5; « Afghan war takes its toll », *Toronto Star*, 29 octobre 2007, A2; et « Bracing for war's hidden fallout », *Toronto Star*, 13 juillet 2009, A3.

² L'ILFC a étudié certains aspects des opérations pangouvernementales et des coalitions multinationales. Voir Craig Leslie Mantle, « *Comment construisons-nous la paix tout en faisant la guerre?* » : *le Canada, l'Afghanistan et le concept pangouvernemental*, Kingston (Ontario), Institut de leadership des Forces canadiennes, rapport technique 2008-02, et Équipe de projet de l'ILFC, *Forte-épée ou rapière? La participation des Forces canadiennes aux opérations menées par des forces coalisées au XXI^e siècle*, Kingston (Ontario), Institut de leadership des Forces canadiennes, rapport technique 2008-01. Les intéressés peuvent obtenir ces deux rapports sans frais auprès de l'ILFC.

³ *In Their Own Words* est un élément d'une initiative beaucoup plus vaste de l'ILFC, le Projet de rédaction sur le leadership stratégique, qui cherche à constituer un bloc de connaissances sur le leadership proprement canadien pour stimuler la réflexion et la discussion sur différents sujets associés au leadership, en vue de contribuer au développement professionnel militaire et de sensibiliser davantage le grand public à quelques-uns des problèmes particuliers auxquels le personnel des FC fait face.

⁴ Ce projet a porté seulement sur le personnel militaire qui avait reçu l'Étoile de la vaillance militaire (É.V.M.), l'Étoile du courage (É.C.), la Médaille de la vaillance militaire (M.V.M.) ou la Médaille de la bravoure (M.B.).

⁵ Comme il est décrit dans Canada, Ministère de la Défense nationale, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Ottawa, 2003. Dans une édition révisée publiée en 2010, les quatre valeurs militaires canadiennes restent les mêmes et conservent leur rôle central.

⁶ Par « groupes potentiellement vulnérables », nous entendons les militaires qui *peuvent* souffrir d'un TSO en raison de leur service, c'est-à-dire, dont le service en Afghanistan a pu être assez traumatisant pour nuire à leur santé mentale. Compte tenu des circonstances dans lesquelles les participants ont mérité leurs décorations – des opérations de combat d'intensité élevée ou d'autres situations extrêmement dangereuses –, l'équipe de recherche de l'ILFC a jugé préférable de considérer collectivement les participants comme un groupe potentiellement vulnérable et a abordé le problème en conséquence, le résultat final étant une méthodologie complexe. Un protocole de recherche pour enquêter sur des groupes moins vulnérables serait sûrement entièrement différent. Les chercheurs doivent donc évaluer constamment le risque que leurs enquêtes posent pour les participants et intégrer des mesures de protection appropriées et suffisantes dans leur méthodologie. Comme les participants à la recherche ont eu des expériences diverses, il n'existe pas de méthode universelle ou automatique pour formuler un protocole de recherche.

⁷ Justin C. Wright et Craig Leslie Mantle, *Researching Potentially Vulnerable Groups in the Canadian Forces: Methodological Considerations for Military Personnel Research*, Kingston (Ontario), Institut de leadership des Forces canadiennes, rapport technique 2010-01.

⁸ Canada, Instituts de recherche en santé du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, *Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*, 1998, avec les modifications de 2000, 2002 et 2005. Pour de plus amples détails, voir <http://www.ger.ethique.gc.ca/fra/policy-politique/tcps-epc>.

⁹ Faire preuve d'une diligence raisonnable consiste dans ce cas à prendre toutes les mesures de précaution raisonnables pour éviter de causer du tort ou un traumatisme.

CHAPITRE 10

***Sapta Marga* : le code de conduite des forces armées indonésiennes et sa mise en œuvre après la chute du nouveau gouvernement**

Colonel Imam Edy Mulyono

*Lieutenant-Colonel Eri Radityawara Hidayat**

*« Souvenez-vous! Nos soldats ne sont pas des mercenaires,
ce sont des soldats déterminés.*

*Nous nous joignons aux forces armées de notre plein gré,
et nous sommes prêts à faire le plus grand des sacrifices,
pour le peuple et pour le pays. »*

General Sudirman – Commandant des TNI

Jour des forces armées, 5 octobre 1949¹

INTRODUCTION

La plupart des écrits sur l'éthique militaire portent sur la façon dont les soldats devraient faire la guerre. Par exemple, un soldat devrait-il toujours obéir à un ordre militaire direct pendant un combat, même s'il est conscient que cet ordre va à l'encontre du droit militaire comme la Convention de Genève et la Convention de La Haye? Comme on peut déjà trouver de nombreux écrits sur les dilemmes éthiques au combat, ce chapitre traitera de l'éthique militaire selon une perspective

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces de défense nationale indonésiennes ou de l'Armée nationale indonésienne.

typiquement indonésienne, en tentant de trouver une solution au dilemme éthique suivant : que devrait faire un commandant de forces armées lorsqu'il reçoit un ordre qui contredit la constitution de son pays (p. ex. : on demande aux forces armées d'imposer une dictature militaire)?

En ce qui concerne les Forces de défense nationale indonésiennes, ou les *Tentara Nasional Indonesia* (TNI), et l'Armée nationale indonésienne, ou la *Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat* (TNI AD), on soupçonnait, au pays et à l'étranger, que la réforme militaire de 1998 n'était que de la poudre aux yeux pour atténuer les critiques et que les TNI retourneraient finalement à l'époque autoritaire du nouveau gouvernement lorsque le temps et la situation le permettraient. Au cours de la transition du nouveau gouvernement autoritaire à celui de la réforme démocratique, il s'est produit deux événements majeurs en lien avec les dilemmes éthiques militaires. D'abord, le commandant des TNI, le Général Wiranto, a pris la décision de ne pas utiliser les pouvoirs extraordinaires octroyés par le président Suharto le 18 mai 1998 et ainsi de ne pas devenir le dictateur militaire de l'Indonésie. Ensuite, le haut commandement de l'armée a envoyé un subtil message visant à empêcher le président Abdurrahman Wahid d'émettre un décret présidentiel pour dissoudre le parlement, de déclarer l'état d'urgence et ensuite d'utiliser l'armée et la police pour neutraliser ses opposants politiques.

Dans le présent chapitre, on tentera d'expliquer le concept de l'éthique militaire du point de vue des TNI au cours des événements déterminants qui ont suivi immédiatement la nouvelle conjoncture politique et qui ont placé le commandement des TNI devant un dilemme éthique.

DÉFINITION DE L'ÉTHIQUE MILITAIRE

Le terme *éthique*, qui tire son origine du mot grec *ethikos*, traduit plus tard par les Romains par le mot latin *morale*, désigne les choix moraux qu'une personne doit faire. Autrement dit, une question philosophique morale sur ce que devrait faire une personne lorsqu'elle fait face à un dilemme moral². C'est Socrate (371), le philosophe

grec classique, qui avançait que la plus importante question à laquelle il faudrait répondre ne se rapporte pas à la compréhension scientifique de la nature, mais plutôt à la quête du véritable bonheur par la connaissance des principes éthiques de la vie³. Les discours philosophiques modernes sur l'éthique remontent au traité *Ethica* (1677), une œuvre maîtresse du philosophe néerlandais Baruch Spinoza, qui a tenté, d'une façon quelque peu similaire à celle de Socrate, de démontrer que l'on ne peut atteindre le bonheur humain dans un monde déterministe qu'en adoptant une vie éthique conforme aux valeurs morales raisonnables⁴. Plus tard, le philosophe allemand Emmanuel Kant (1795), dans son essai philosophique, a écrit : « La morale est déjà par elle-même une pratique au sens objectif, en tant que totalité de lois ordonnant sans conditions, d'après lesquelles nous *devons* agir⁵. » Par conséquent, selon cette perspective kantienne, les sociétés devaient appliquer un code moral pratique pour orienter leurs membres quant aux bons et aux mauvais comportements, ce code devant être respecté par tous les membres.

Toutefois, c'est le sociologue français Émile Durkheim, le père de la sociologie moderne, qui, à la fin du 19^e siècle, a été le premier à mentionner la nécessité d'un système de codes professionnels servant à mettre en place des contraintes morales dans une société complexe caractérisée par une économie moderne⁶. Durkheim a déclaré que chaque profession devrait établir des règlements moraux fondés sur les principes éthiques de la profession. Ainsi, chaque fois qu'un membre de la profession est confronté à un choix moral contradictoire, il peut s'en remettre au système de valeurs de la profession. Cette démarche est conforme au point de vue traditionnel selon lequel les professionnels agissent dans l'intérêt du public⁷.

Les forces armées modernes peuvent assurément être considérées comme une profession. Dans son célèbre ouvrage, *The Soldier and the State*, Samuel Huntington mentionne que c'est le professionnalisme militaire, plus particulièrement le corps des officiers, qui distingue l'officier militaire moderne de l'ancien guerrier et de ses homologues civils⁸. Selon Huntington, la caractéristique propre à ce professionnalisme se trouve dans les compétences liées à la « gestion de la

violence », dans le cadre desquelles un officier est responsable d'organiser, d'équiper et de former ses soldats, de planifier ses activités et de diriger ses opérations au combat et hors combat.

Huntington avançait qu'un officier doit respecter un code de conduite strict qui orientera son comportement envers ses compagnons d'armes (surtout ses subalternes qui doivent lui obéir), à l'égard du pays qu'il sert et à l'endroit de la société qui a approuvé le recours à ses compétences pour le bien de la population. Comme la société fait confiance aux officiers pour diriger les soldats qui emploieront la force létale dans le but de « gérer la violence », il est inévitable que certains officiers abusent de leurs pouvoirs afin de réaliser des objectifs personnels. L'Histoire démontre que ce type d'abus de pouvoir a eu lieu dans tous les conflits majeurs et champs de bataille connus de l'homme. Par conséquent, l'éternelle question sur l'éthique militaire que l'on peut toujours poser est la suivante : « Un soldat peut-il désobéir à un ordre militaire direct? »

Huntington a étudié davantage ce dilemme lorsqu'il a comparé l'obéissance militaire aux compétences professionnelles et l'obéissance militaire aux valeurs non militaires⁹. Selon Huntington, le conflit entre l'obéissance militaire et les compétences professionnelles a trait aux relations entre un subalterne militaire et son supérieur relativement à différents enjeux, des aspects opérationnels aux aspects doctrinaux. Tandis que les aspects opérationnels ont trait à l'exécution d'un ordre militaire provenant d'un officier supérieur, ordre qui, selon le jugement du subalterne, entraînera une catastrophe militaire, les aspects doctrinaux peuvent prendre la forme d'une demande formulée par un officier supérieur, exigeant l'application rigide et inflexible des tactiques établies et de la technologie, au point où le subalterne peut la considérer comme une procédure dangereuse qui freinera le progrès militaire. En revanche, Huntington suggère que le conflit entre l'obéissance militaire et les valeurs non militaires survient lorsqu'un officier reçoit d'une autorité civile l'ordre d'appuyer une cause dont l'issue se soldera par une catastrophe nationale ou qui, selon lui, enfreint la législation du pays.

Dans le présent chapitre, on tentera d'aborder les dilemmes éthiques militaires présentés par Huntington, particulièrement en ce qui a trait au conflit entre l'obéissance militaire et les valeurs non militaires en Indonésie. C'est pourquoi il est essentiel que la discussion porte sur le code de conduite des TNI.

LE CODE DE CONDUITE DES TNI

Les 220 millions de personnes qui vivent dans l'archipel de l'Asie du Sud-Est que l'on nomme Indonésie proviennent de plus de 19 000 îles et descendent de plus de 200 groupes ethniques et races autochtones, qui parlent des langues nettement différentes et pratiquent une variété de religions¹⁰. D'un point de vue historique, l'Indonésie a été grandement influencée par la culture indo-aryenne, dans le cadre de laquelle *Srivijaya*, le royaume maritime hindou bouddhiste, a été établi sur l'île de Sumatra, tandis que la dynastie agricole bouddhiste de *Syailendra* et la dynastie hindoue de *Mataram* ont été établies sur l'île de Java au 7^e siècle¹¹. La gloire passée de l'Indonésie a atteint son apogée lorsque le royaume hindou de *Majapahit* a été fondé au 13^e siècle et couvrait la majeure partie de l'Indonésie moderne, incluant le Siam (la Thaïlande), les Philippines, l'Indochine, le Brunei, Singapour et la Malaisie¹². Plus tard, les marchands indiens et chinois ont introduit l'Islam en Indonésie de manière pacifique. Dès le 16^e siècle, l'Islam est devenu la principale religion sur les îles de Sumatra et de Java, mélangée surtout à des influences religieuses et culturelles déjà en place provenant de la tradition hindoue bouddhiste¹³. À peu près au même moment, les Néerlandais et, dans une moindre mesure, les Portugais sont arrivés, cherchant à acquérir le monopole de la muscade, du clou de girofle et du poivre dans les Moluques. Ils ont ainsi apporté des influences culturelles occidentales et sont finalement devenus les colonisateurs de l'Indonésie moderne pendant 300 ans¹⁴. En 1942, le Japon a envahi l'Indonésie, chassant les forces d'occupation hollandaises, jusqu'à ce que Soekarno déclare l'indépendance le 17 août 1945. Peu de temps après, une guerre de l'indépendance a éclaté lorsque les forces néerlandaises et des troupes alliées tentent de reconquérir leur colonie tropicale¹⁵. Cette guerre dura environ quatre ans.

Même s'il y a eu quelques conflits à l'occasion, dans l'ensemble, les différents groupes sociaux qui forment l'Indonésie contemporaine cohabitent en harmonie¹⁶. Bien que bon nombre de personnes tiennent la situation pour acquise, la dynamique de l'Indonésie mène en fait tout droit à la catastrophe. Il faut tenir compte du fait que non seulement l'Indonésie est le quatrième pays au monde en termes de population, c'est le pays où habite le plus grand nombre de musulmans, beaucoup plus que dans les nombreux pays officiellement islamiques du Moyen-Orient combinés¹⁷. Parallèlement, on y trouve plus de chrétiens que dans l'ensemble de la population « chrétienne » de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande¹⁸ et, sur l'île de Bali, il y a plus de trois fois d'hindous que dans tout le Sri Lanka¹⁹. À elle seule, la partie indonésienne de l'île de Bornéo est plus de deux fois plus grande que les îles Britanniques²⁰. La majorité des habitants de l'Indonésie ont une langue maternelle autre que l'indonésien, situation semblable à celle de la Belgique, qui est touchée par des conflits liés aux différences linguistiques²¹. De plus, les Indonésiens de descendance chinoise sont plus nombreux que tous les habitants de Singapour, bastion chinois outre-mer de l'Asie du Sud-Est²². Il n'est pas surprenant que Colin Brown ait dit de l'Indonésie que c'est un « pays invraisemblable », tandis qu'Adam Schwarz a déclaré que l'Indonésie est un « pays en devenir »²³. Il est donc impératif de se poser la question existentielle suivante : quel est le facteur qui a permis de maintenir ce pays archipel en un seul morceau depuis si longtemps et qui l'empêche de se briser?

Les cinq principes

Le fondement de l'État de la République d'Indonésie réside essentiellement dans l'idéologie d'État que l'on nomme les « cinq principes », ou *Pancasila*, représentés dans les armoiries du pays que l'on trouve à la figure suivante.

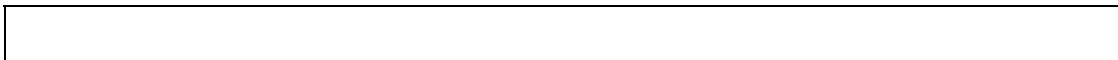


FIGURE 1 : Les armoiries de l'Indonésie.

L'oiseau Garuda, un aigle doré mythique, existe à la fois dans la mythologie hindoue et dans la mythologie bouddhiste et symbolise la sauvegarde de l'ordre cosmique. L'écu représente l'idéologie *Pancasila*. L'étoile représente la « croyance en un dieu unique » et la chaîne représente « une humanité juste et civilisée ». L'arbre est un banyan et représente « l'unité de l'Indonésie » et le bœuf sauvage javanais représente « la démocratie par consensus ». La rizière et le coton représentent quant à eux « la justice sociale pour tous les Indonésiens »²⁴. Sur la banderole est inscrite la devise nationale de l'Indonésie, « *Bhinneka tunggal ika* », c'est-à-dire, « Unité dans la diversité », tandis que le nombre de plumes représente la constitution du 17/08/1945, qui a défini le pays et la façon dont il est gouverné²⁵.

Adoptant la *Pancasila* en tant qu'idéologie d'État, tous les groupes religieux en Indonésie s'identifient au premier principe qui reconnaît l'existence d'un être suprême et qui reflète la nature religieuse des Indonésiens, sans mentionner ou favoriser une religion en particulier. Parallèlement, le troisième principe reconnaît que l'Indonésie est un pays multiethnique, multiconfessionnel, multiracial, multiculturel et multilingue, d'où la devise nationale *Bhinneka tunggal ika*. Le quatrième principe reconnaît la nature collective de la société indonésienne. Contrairement aux démocraties occidentales, dans le système démocratique indonésien, le consensus est préférable au vote. Cela ne signifie toutefois pas que le vote n'est pas permis dans le processus décisionnel, mais il ne devrait être envisagé qu'en dernier recours, une fois qu'on aura épuisé toutes les autres possibilités visant à satisfaire les différents points de vue.

Le génie du fondateur de l'Indonésie réside dans l'adoption de la *Pancasila* à titre d'idéologie d'État, grâce à laquelle la société indonésienne dispose d'un « ensemble équilibré, bien assorti et harmonieux de principes tout à fait fidèles aux grandes valeurs attribuées, dans la culture indonésienne, à l'équilibre, à l'harmonie et à l'unité », à un point tel que tous les groupes sociaux, raciaux et religieux peuvent s'y identifier et sentir qu'ils vivent tous sous le même toit, l'Indonésie²⁶. Même s'il est souvent rejeté par les Occidentaux qui le perçoivent comme un recueil de truismes, et

malgré le fait que, parfois, des conflits communautaires, ethniques et religieux surviennent, le consensus national est généralement solide et la *Pancasila* réussit à représenter un important compromis politique qui reconnaît la nature religieuse de la majorité des Indonésiens, tout en constituant un fondement idéologique moderne et impartial pour la société diversifiée de l'Indonésie²⁷. Sans surprise, la *Pancasila* est devenue une des pierres angulaires du code de conduite des TNI.

L'identité fondamentale des TNI

L'autre base du code de conduite des TNI se nomme *l'identité fondamentale (Jati Diri)*. Descendantes directes des différentes milices qui ont combattu les forces d'occupation japonaises et néerlandaises pendant la lutte de l'Indonésie pour l'indépendance, les TNI n'ont pas été formées par le gouvernement. En fait, elles ont été mises en place par les personnes qui souhaitaient s'affranchir des puissances coloniales²⁸. L'héroïsme et les sacrifices consentis à l'époque en vue de réaliser un objectif commun se sont soldés par la formulation de la *Jati Diri* des TNI²⁹. D'abord, les TNI étaient les forces armées populaires (*Tentara Rakyat*), ce qui signifie que les TNI ne constituaient pas une entité distincte, mais étaient plutôt très intégrées à la société qu'elles servaient. Ensuite, elles sont devenues les forces armées patriotes (*Tentara Pejuang*), une armée qui a conservé l'esprit de la lutte pour l'indépendance et qui ne capitule jamais face à l'ennemi ou devant toute forme d'adversité qu'elle rencontre. En troisième lieu, elles ont pris le nom de forces armées nationales (*Tentara Nasional*), ce qui signifie qu'elles appartiennent à tous les groupes ethniques, raciaux et religieux qui forment l'Indonésie. Toutefois, après l'édiction du projet de loi des TNI en 2004, les TNI ont accepté une nouvelle identité, celles de forces armées professionnelles (*Tentara Profesional*), à l'image des besoins d'une société moderne³⁰.

Les sept promesses et le serment du soldat des TNI

Les sept promesses des TNI, connues sous le nom de *Sapta Marga* en Indonésie, ont été officiellement révélées par le chef d'état-major des TNI le 5 octobre 1951, lors du Jour des forces armées en Indonésie³¹. Les promesses des *Sapta Marga* (à titre de

code de conduite pour les soldats indonésiens) sont les suivantes : (1) Nous sommes citoyens de l'État de la République d'Indonésie, fondé sur la *Pancasila*; (2) Nous sommes des patriotes indonésiens, nous soutenons et défendons l'idéologie du pays, nous sommes responsables et jamais nous ne capitulons; (3) Nous sommes les chevaliers de l'Indonésie, nous croyons en un dieu unique et nous défendons l'honnêteté, la vérité et la justice; (4) Nous sommes des soldats des TNI, gardiens du pays et du peuple indonésiens; (5) Nous sommes des soldats des TNI, nous faisons respecter la discipline, nous sommes fidèles au commandement et nous protégeons l'honneur militaire; (6) Nous sommes des soldats des TNI, nous encourageons l'esprit chevaleresque au travail et nous sommes toujours prêts à nous consacrer au pays et au peuple; (7) Nous sommes des soldats des TNI, nous sommes fidèles et dévoués au serment du soldat³².

Le serment du soldat est le suivant : Au nom de Dieu, je jure que : (1) je serai fidèle à l'État de la République d'Indonésie, fondé sur la *Pancasila* et la Constitution de 1945; (2) je respecterai la loi du pays et ferai respecter la discipline militaire; (3) je serai loyal à mon officier supérieur, je respecterai les ordres et les décisions; (4) j'exercerai mes fonctions en étant pleinement responsable vis-à-vis des TNI et de la République d'Indonésie; (5) je ne révélerai en aucun cas les secrets militaires³³.

Les trois premières promesses des *Sapta Marga* reflètent l'identité fondamentale des TNI à titre de forces armées populaires, de forces armées nationales et de forces armées patriotes ainsi que le fait que les soldats des TNI sont aussi citoyens d'un pays fondé sur la *Pancasila* et ses principes.

Les quatre autres promesses reflètent le fait que, en plus d'être une force professionnelle responsable de la défense du pays, les TNI assurent la défense de la *Pancasila* et appuient le gouvernement en place tout en demeurant fidèles à l'idéologie d'État et à la constitution de 1945. Comme tous les soldats des TNI doivent jurer fidélité aux *Sapta Marga* et prononcer le serment du soldat, on peut se demander ce qui arriverait si les TNI recevaient l'ordre d'agir à l'encontre de la

Pancasila en tant qu'idéologie d'État et de la constitution de 1945? On peut répondre à cette question en se penchant sur l'histoire des *Sapta Marga* elles-mêmes.

La mise en place des *Sapta Marga* en tant que code de conduite des militaires indonésiens ne s'est pas produite toute seule. Après la guerre d'indépendance (à partir de 1950), le gouvernement civil de l'Indonésie s'est laissé progressivement affaiblir par des sentiments idéologiques³⁴. Le climat politique était tellement instable qu'environ une centaine de partis politiques différents ont vu le jour, les cabinets ne durant en moyenne qu'une quinzaine de mois chacun. Cependant, compliquant la situation des TNI, divers partis politiques ont tenté de recruter des soldats³⁵. La croissance du parti communiste, les menaces séparatistes régionales à l'égard de l'intégrité du pays, plus particulièrement la République des Moluques du Sud (*Republik Maluku Selatan*), les tentatives de mise en place d'une théocratie par la formation de groupes islamiques armés tels que le *Darum Islam* et le dégoût des militaires pour l'échec de la démocratie parlementaire libérale de style occidental ont renforcé, au sein des corps d'officiers, les points de vue selon lesquels les TNI représentait la seule institution « nationale » véritable, visant à défendre l'État *Pancasila*, un État unitaire qui n'est pas communiste, qui n'est pas laïque, qui n'est pas théocratique et qui n'est pas une démocratie libérale de style occidental³⁶.

Dans ce contexte, les chefs d'état-major interarmées ont mis en place un comité présidé par le Colonel R. Djoko Bambang Supeno afin de formuler des promesses aux soldats indonésiens³⁷. À cette époque, le Colonel Supeno était commandant adjoint de la TNI AD³⁸. Avec les *Sapta Marga*, les TNI ont réaffirmé leur rôle en matière de défense de la *Pancasila* et de la constitution de 1945. Elles ont renforcé leur engagement de maintenir l'intégrité de l'État de la République d'Indonésie en tant qu'état *Pancasila* et ont promis de ne jamais capituler devant toute force qui pourrait tenter de changer cet État³⁹. Avec les *Sapta Marga*, les officiers et les militaires du rang des TNI disposent d'un code de conduite qui non seulement reflète l'identité fondamentale des TNI et de l'idéologie *Pancasila*, mais aussi fournit les lignes directrices sur la façon de se comporter en tant que citoyen, guerrier et soldat

indonésien qui a le devoir sacré de protéger la sécurité nationale et de créer une société prospère fondée sur la *Pancasila* et la constitution de 1945.

Les huit obligations du militaire

En plus des *Sapta Marga* et du serment du soldat, les soldats indonésiens ont un autre code de conduite qui présente des directives générales sur le comportement des soldats à l'endroit des civils. On les appelle les huit obligations du militaire, ou *Delapan Wajib TNI*, et ces obligations sont les suivantes : (1) Être amical et courtois avec les gens; (2) Être poli avec les gens; (3) Traiter les femmes avec respect; (4) Préserver l'honneur et la dignité en public; (5) Donner l'exemple en matière de comportement et d'humilité; (6) Ne jamais profiter des gens; (7) Ne jamais intimider les gens ni blesser les sentiments d'autrui; (8) Prendre les devants pour tenter de résoudre les problèmes de la population dans la région⁴⁰. Au fond, ces obligations sont inspirées de l'identité fondamentale des TNI à titre de forces armées populaires.

UN DILEMME ÉTHIQUE MILITAIRE CONTEMPORAIN POUR LES TNI

Le premier dilemme éthique militaire auquel a été confronté le commandement des TNI s'est présenté lorsque les forces d'occupation néerlandaises ont attaqué les jeunes forces armées de la république à Yogyakarta, le 19 décembre 1948, au moyen d'effectifs et d'armes supérieurs⁴¹. Le président Sukarno avait décidé d'attendre dans le palais présidentiel de Yogyakarta et de tenter de résoudre le conflit de façon diplomatique. Toutefois, selon le commandement des TNI, ce geste était perçu comme une capitulation face aux Néerlandais. Le Général Sudirman, le légendaire commandant des TNI, a signalé au président qu'il n'était pas d'accord avec sa décision. Le Général Sudirman a demandé au président la permission de poursuivre la lutte à titre de chef d'une armée de guérilla, car il croyait que le devoir principal des TNI consistait à défendre le pays. Le Général Sudirman n'a pas nié rôle des forces armées en tant qu'outil du gouvernement, mais, parallèlement, il croyait aussi que les militaires devraient être des combattants de la liberté, comme c'est le cas de nombreux groupes ne faisant pas partie des forces armées officielles⁴². Cet

événement a donné naissance aux valeurs qui ont été intégrées dans le code de conduite des TNI.

Le dilemme éthique militaire le plus important dans l'histoire des TNI est survenu au début de la crise économique asiatique, au milieu de l'année 1997⁴³. Pour l'Indonésie, non seulement la crise touchait le secteur monétaire, mais elle est devenue une crise multidimensionnelle d'envergure qui a finalement eu raison du règne du président Suharto et du « nouveau gouvernement » qui gouvernait l'Indonésie depuis plus de trente ans⁴⁴. Au cours de la période tumultueuse qui a précédé la démission du président Suharto, le 21 mai 1998, le Général Wiranto, commandant des TNI, a reçu la directive présidentielle n° 16, datée du 18 mai 1998, le nommant à la tête du Commandement de la restauration nationale pour la stabilité et l'ordre (*Komando Operasi Pemulihan Keamanan dan Ketertiban Nasional, KOPKKN*), avec le Général Subagyo, chef d'état-major de la TNI AD, à titre de commandant adjoint⁴⁵.

Cette directive présidentielle aurait donné au Général Wiranto des pouvoirs extraordinaires et considérables, lui permettant de devenir le dictateur militaire de droit et de fait de l'Indonésie, et d'exercer un contrôle sur les organismes de renseignement, les unités de commando, les forces classiques et les commandements territoriaux et lui accordant plus de pouvoirs juridiques et opérationnels qu'un commandant de forces armées. Non seulement le Général Wiranto a choisi de ne pas utiliser ces pouvoirs, mais le Général Subagyo aussi a décliné l'offre⁴⁶. En fait, le Général Wiranto considérait cette prise de décision comme une « véritable épreuve de loyauté envers le peuple »; il a déclaré : « [...] on m'a confié le mandat. J'aurais pu insister auprès du gouvernement (à l'époque) afin d'imposer un "SOB" [*Staat van Oorlog en Beleg*, ou état de guerre et de siège], de déclarer l'état d'urgence et de prendre le pouvoir [...] ça aurait été la solution la plus simple [...] Nous aurions pu prendre le pouvoir [...] j'aurais pu moi-même le faire [...] »⁴⁷.

Selon le Général Wiranto, la loyauté des officiers militaires indonésiens envers leur pays était l'une des principales raisons pour lesquelles les TNI ont décidé de ne pas prendre le pouvoir. « Nous sommes fidèles au système et non aux individus. Nous étions fidèles à Suharto parce que, à l'époque, il était un authentique président reconnu et constitutionnel. La situation est la même dans le cas d'Habibie. Enfin [...], la personne [qui assure la présidence] peut changer, mais la fidélité des TNI à l'égard de la constitution demeure solide⁴⁸. » Il a aussi mentionné qu'il n'a pas pris le pouvoir, car il croyait qu'en s'appuyant sur la directive présidentielle pour accéder au pouvoir et balayer les souhaits du peuple indonésien, il aurait entraîné une vague de violence dans les rues, ce qui aurait été à l'encontre de l'identité fondamentale des TNI à titre de forces armées populaires⁴⁹.

Le Général Wiranto avait compris que, même s'il pouvait facilement prendre le pouvoir, la protection de ce pouvoir sans légitimité constitutionnelle était futile⁵⁰. En fait, même si les militaires avaient déjà fait pression sur des présidents auparavant, il n'existait aucun précédent de véritable coup militaire en Indonésie. Contrairement à de nombreux autres pays en développement, les TNI ne se sont pas taillé une place sur la scène politique au moyen d'un coup d'État, mais bien de manière ordonnée et légale⁵¹. On peut supposer que, même si le commandant des TNI avait choisi de réaliser un coup d'État, on ne pouvait être certain que le corps des officiers aurait accepté de le suivre⁵².

Dans sa description du nouveau gouvernement, John Hasseman, un spécialiste des TNI, mentionne : « On peut dire que le gouvernement de l'Indonésie dispose d'une armée puissante, mais qu'il n'est pas un gouvernement militaire⁵³. » En fait, on peut dire que la question portait davantage sur les politiciens civils et le gouvernement du moment qui ont parfois été tentés de chercher l'appui des militaires pour faire progresser leur propre programme politique⁵⁴. Il n'est pas étonnant que le Général Wiranto ait préféré consulter des avocats de droit constitutionnel quant à la légalité de ses gestes plutôt que de se précipiter à la présidence⁵⁵. De plus, selon le Général Wiranto, l'Amiral Joseph Prueher, commandant du *United States Pacific*

Command (USPACOM), l'a félicité d'appuyer le transfert du pouvoir dans le respect de la constitution indonésienne, compte tenu que, au départ, beaucoup de personnes doutaient de son intention⁵⁶.

Si l'on examine les sept promesses des *Sapta Marga*, on remarque que le comportement du Général Wiranto est en fait conforme à la quatrième promesse, qui dit qu'il devrait se faire le *gardien du pays et du peuple indonésien*. Il était certes confronté à un dilemme éthique. En tant qu'officier, il était obligé d'exécuter les ordres du président, considéré comme le commandant en chef, tel qu'on le mentionne dans la cinquième promesse des *Sapta Marga* et dans le serment du soldat. Toutefois, en tant que chef militaire supérieur, il savait que s'il se conformait aux ordres du président, ses gestes entraîneraient des catastrophes nationales, notamment une crise constitutionnelle et l'opposition du public, et se solderaient par un carnage. Certains spécialistes ont suggéré que les TNI devraient abandonner leur éthos traditionnel, notamment en ce qui a trait à la fidélité aux *Sapta Marga*, à la *Pancasila* et à la constitution de 1945, en faveur plutôt du gouvernement du moment, afin qu'elles puissent se libérer complètement de la politique⁵⁷. Ce dilemme est conforme au point de vue d'Huntington, tel qu'il a été présenté auparavant dans ce chapitre. Dans cette perspective, on peut avancer que le commandement des TNI à cette époque s'apparentait davantage à des militaires professionnels qu'à des militaires prétoriens.

Le Général Ryamizard Ryacudu et le décret présidentiel

Le matin du 19 mai 2001, soixante-dix convoyeurs blindés, trente chars d'assaut et un millier de soldats prêts au combat ont été rassemblés au quartier général du Commandement de la réserve stratégique de l'armée (*Komando Cadangan Strategis Angkatan Darat*, KOSTRAD), le plus important commandement d'armée situé à proximité du palais présidentiel. Ces forces devaient assister à une cérémonie de serment de loyauté dirigée par leur commandant, le Lieutenant-général Ryamizard Ryacudu⁵⁸. On s'attendait en grand nombre à ce que le président Abdurrahman Wahid annonce un décret présidentiel déclarant l'état d'urgence, la dissolution du parlement et le remplacement du chef des TNI⁵⁹.

Au cours de la cérémonie, des rumeurs voulant que les TNI n'appuient pas la mise en œuvre du décret ont circulé. Conséquemment, les médias ont accusé les TNI d'essayer de préparer un coup d'État. Le vice-chef d'état-major de la TNI AD, le Lieutenant-général Kiki Syahnakri, a riposté en déclarant qu'au moins 95 p. cent des soldats des TNI ne s'intéressaient pas à la politique et souhaitaient seulement améliorer leur professionnalisme. Le chef d'état-major de la TNI AD, le Général Endriartono Sutarto a ensuite fait savoir aux journalistes qu'en aucun cas les TNI ne s'empareraient du pouvoir, qu'elles seraient toujours du côté du peuple⁶⁰. En fait, l'armée a répliqué aux conjectures en déclarant qu'elle serait toujours fidèle au président de la République d'Indonésie, tant qu'il maintiendrait la constitution de 1945 (il s'agit du mandat prioritaire des TNI)⁶¹. Toutefois, la présence de forces militaires si près du palais était interprétée comme un rejet du décret prévu par les TNI.

Il est regrettable que le président Abdurrahman Wahid, qui s'était forgé une bonne réputation de défenseur des droits de la personne et de la démocratie, dans les derniers jours de sa présidence, ait eu recours à l'autoritarisme. En déclarant l'état d'urgence, il menaçait d'employer les forces de sécurité pour exécuter ses ordres et museler ses adversaires⁶². Toutefois, l'intention du président Wahid d'employer la force a donné l'occasion aux TNI de prouver qu'elles n'étaient plus une organisation pouvant servir d'instrument de pouvoir sous le nouveau gouvernement, mais plutôt des forces armées responsables qui respectaient le Parlement élu démocratiquement. Cette position était conforme au nouveau paradigme des TNI reposant sur la neutralité et la non-intervention dans la politique partisane quotidienne⁶³.

Dans ce cas-ci, le léger conflit entre les forces armées et leur supérieur politique a démontré que, lorsque les commandants des TNI ont dû choisir entre les manœuvres politiques des dirigeants civils et le maintien du code de conduite des TNI, ils ont choisi leurs valeurs militaires. Les TNI ont conservé leur titre de protectrices du processus démocratique, dont le mandat réside dans la constitution de 1945 et dans

l'idéologie d'État qu'est la *Pancasila*, car elles croyaient que les membres du Parlement sont élus démocratiquement par le peuple. C'est pourquoi, aux yeux des dirigeants des TNI, il aurait été illégal et inconstitutionnel de dissoudre le Parlement, même si, à l'époque, celui-ci planifiait la destitution du président.

Le fait que de hauts gradés, comme le Lieutenant-général Johnny Josephus Lumintang et le Lieutenant-général Djaja Suparman, aient refusé le poste de commandant des TNI conditionnel à l'appui du décret a confirmé leur fidélité au code de conduite des TNI. Des cyniques pourraient se demander pourquoi l'armée a décidé de ne pas soutenir le président Wahid en 2001 alors qu'elle avait assuré la protection du président Suharto à l'époque du nouveau gouvernement, jusqu'en 1998, appuyant toutes ses politiques. En revanche, on peut dire que, malgré les tactiques musclées employées par le président Suharto tout au long de son règne, jamais il n'a tenté de dissoudre le Parlement et de recourir à l'armée pour imposer une telle décision, ce qui aurait été à l'encontre de la constitution de 1945 et de l'idéologie d'État *Pancasila*.

En liant la discussion précédente aux relations civilo-militaires selon Huntington, il est clairement démontré que, dans le cas du Général Ryacudu, il y avait un conflit entre l'obéissance militaire et la sagesse politique⁶⁴. De plus, on peut remarquer qu'il existait un conflit entre l'obéissance militaire et la situation juridique des intentions du président. Les TNI ne servent que les autorités légalement constituées du pays. Lorsque le président Wahid a déclaré que ses intentions étaient légales, le Parlement les considérait comme illégales, et les TNI se sont conformées au jugement du Parlement. Par la suite, la décision ferme du Parlement de convoquer une session extraordinaire visant à blâmer le président a validé la prise de position des TNI. Les dirigeants militaires ne tentaient pas de montrer qu'ils n'étaient pas fidèles au président, ils ont plutôt affirmé leur engagement à l'égard du pays et du peuple et non envers des individus.

CONCLUSION

Il y a plus de dix ans que la réforme interne des TNI a été lancée, dont l'aspect le plus important est le retrait de l'armée de la politique quotidienne⁶⁵. Le temps a démontré que les répercussions de cet effort ont réellement transformé les relations civilo-militaires nationales, faisant de l'Indonésie un pays effectuant une transition réussie entre un pouvoir autoritaire et un régime démocratique⁶⁶. La transformation des TNI à cet égard est considérée comme un exemple à suivre pour les changements des relations civilo-militaires⁶⁷.

Les TNI ne se sont pas pliées aux recommandations voulant qu'elles abandonnent leur éthos traditionnel concernant la loyauté aux *Sapta Marga*, à la *Pancasila* et à la constitution de 1945 et qu'elles jurent fidélité simplement au gouvernement en place. Au contraire, il a été démontré que le code de conduite des TNI constituait une ligne directrice pertinente en vue de résoudre des dilemmes militaires éthiques touchant l'obéissance militaire par rapport aux valeurs militaires, comme l'a démontré Huntington. Cette réalité est aussi appuyée par les rôles politiques insignifiants que jouent les TNI dans l'Indonésie actuelle. Cette situation démontre la grande valeur des *Sapta Marga* en tant que code de conduite pour les chefs des TNI. Ce code a constitué le facteur principal des décisions prises par les dirigeants des TNI lorsqu'ils ont dû faire face au dilemme éthique touchant la conversion en une dictature militaire ou l'emploi des pouvoirs à leur disposition pour appuyer un décret autoritaire qui n'avait pas l'aval du Parlement. Ils ont plutôt choisi de demeurer fidèles à leurs valeurs.

En réalité, ces systèmes de valeurs, hérités des fondateurs des TNI, sont bien ancrés dans l'esprit de chaque soldat des TNI. Chaque fois que les dirigeants des TNI ont été en désaccord avec l'autorité civile, que le sort de l'Indonésie était en danger et que l'armée a eu l'occasion de s'emparer du pouvoir, elle ne l'a pas fait. Les dirigeants des TNI ont toujours respecté leur code de conduite afin de demeurer au-dessus de la politique et auprès du peuple⁶⁸.

*« Le gouvernement peut changer chaque jour;
l'armée demeure la même. »*

*Général Sudirman, commandant en chef
1947, Yogyakarta⁶⁹.*

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ Agus Pribadi, *Mengikuti Jejak Panglima Besar Jenderal Soedirman, Pahlawan Pembela Kemerdekaan 1916-1950* [Sur les traces d'un grand leader, le Général Sudirman, héros des combattants de la liberté, 1916-1950], Jakarta, Prenada Media, 2009.

² Joanne Ciulla, *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport (Connecticut), Praeger Publishers, 2004, p. XVI.

³ Edgar Marchant et Otis Todd (rédacteurs et traducteurs), *Xenophon's Memorabilia. Oeconomicus, Symposium, Apology*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1997, p. 9-13.

⁴ Steven Nadler, *Spinoza's Ethics: An Introduction*, New York (New York), Cambridge University Press, 2006, p. X et p. 243.

⁵ Emmanuel Kant, *Pour la paix perpétuelle : projet philosophique*, traduction par Joël Lefebvre, Paris, Le Livre de poche, 2009, p. 73.

⁶ Émile Durkheim, *Leçons de sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1990, p. 53-54.

⁷ Daryl Koehn, *The Ground of Professional Ethics*, New York, Taylor & Francis, 2001, p. 2 et p. 182.

⁸ Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1957, p. 7-8.

⁹ Idem, p. 74-76.

¹⁰ Adrian Vickers, *A History of Modern Indonesia*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005, p. 1.

¹¹ Steven Drakeley, *The History of Indonesia*, Westport (Connecticut), Greenwood Press, 2005, p. 14-16.

¹² Merle Calvin Ricklefs, *A History of Modern Indonesia Since c. 1300, 2nd Edition*, Stanford, Stanford University Press, 1991, p. 19.

¹³ Clifford Geertz, « The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker », *Comparative Studies in Society and History*, vol. 2, n° 2, 1960, p. 228-249; voir aussi Tan Ta Sen, *Cheng Ho and Islam in Southeast Asia*, Singapour, Institute of Southeast Asian Studies, 2009, p. 195-196; et Greg Barton, *Abdurrahman Wahid: Muslim Democrat, Indonesian President*, Sydney, Australie, University of New South Wales Press Ltd., 2002, p. 65-67.

¹⁴ Anthony Reid, *Southeast Asia in the Age of Commerce 1450-1680. Volume Two: Expansion and Crisis*, New Haven, Yale University Press, 1993, p. 2-5.

¹⁵ Sadao Oba, « My Recollections of Java during the Pacific War and Merdeka », *Indonesia and the Malay World*, vol. 8, n° 21, 1980, p. 6-14.

¹⁶ Douglas Ramage, *Politics in Indonesia: Democracy, Islam and the Ideology of Tolerance*, London, Taylor & Francis, 2005, p. 135.

¹⁷ En 2009, on estimait la population de l'Indonésie à 242 millions de personnes (dont environ 200 millions de musulmans). La République islamique d'Iran compte 66 millions de personnes, le Royaume d'Arabie saoudite en compte 28 millions et l'État islamique d'Afghanistan en compte 33 millions. Voir *GeoHive, Global Statistics*, données extraites le 2 mars 2010, sur Internet : <URL:http://www.geohive.com>.

¹⁸ Le ministère indonésien des Affaires religieuses a estimé qu'on trouvait en 2009 environ 19 millions de protestants et huit millions de catholiques en Indonésie, tandis que la population totale, en 2009, de l'Australie était d'environ 21 millions et celle de la Nouvelle-Zélande, quatre millions. Voir *GeoHive: Global Statistics on Australia and New Zealand* et Département d'État des É.-U., *International Religious Freedom: 2009 Report on International Religious Freedom, East Asia and Pacific, Indonesia*, données extraites le 2 mars 2010, sur Internet : <URL:http://www.state.gov/g/drl/rls/irf/2009/127271.htm>.

¹⁹ Le ministère indonésien des Affaires religieuses a estimé à environ 10 millions le nombre d'hindous vivant en Indonésie, la majorité se trouvant à Bali, tandis que le Sri Lanka compte environ trois millions d'hindous. Voir Département d'État des É.-U., *International Religious Freedom: 2009 Report on International Religious Freedom, South and Central Asia, Sri Lanka*, données extraites le 2 mars 2010, sur Internet : <URL:http://www.state.gov/g/drl/rls/irf/2009/127371.htm>.

²⁰ Kalimantan, la partie indonésienne de Bornéo, a une superficie totale de 547 891 km², comparativement à la superficie du Royaume-Uni, incluant l'Irlande du Nord, qui est de 242 910 km². Voir *GeoHive: Global Statistics on Indonesia and the United Kingdom*, données extraites le 2 mars 2010, sur Internet : <URL:http://www.geohive.com>.

²¹ La langue indonésienne, le bahasa indonesia, est dérivée du malais, la langue parlée par les marchands. Les Malais, toutefois, ne constituent que trois et demi p. 100 de la population totale de l'Indonésie. Les Javanais sont le groupe linguistique le plus important en Indonésie (environ 41 p. 100 de la population), suivis des Soudanais (15 p. 100 de la population). Les fondateurs de l'Indonésie ont judicieusement choisi le bahasa indonesia, au lieu du javanais dominant, pour le bien de l'unité nationale, afin qu'aucun groupe ethnique ne puisse se plaindre qu'il doit apprendre la langue parlée par le groupe dominant. Contrairement à bon nombre d'autres pays multilingues, de façon générale, il n'y a eu aucun conflit en Indonésie découlant des différences linguistiques. Quant à elle, la Belgique, qui compte environ six millions de Flamands et trois millions et demi de Wallons francophones, n'a toujours pas réussi à résoudre ses problèmes touchant les différences linguistiques et l'identité nationale. Voir Permanent Committee on Geographical Names, *Indonesia, Population and Administrative Divisions*, données extraites le 2 mars 2010, sur Internet : <URL:http://www.pcgn.org.uk/Indonesia-%20Population&adminDivs-%202003.pdf>, Gloria Poedjosoedarmo, « The effect of Bahasa Indonesia as a Lingua Franca on the Javanese System of Speech Levels and their Functions », *International Journal of the Sociology of Language*, n° 177, 2006, p. 111-121; Jaak Billiet, Bart Maddens et André-Paul Frogner, « Does Belgium (Still) Exist? Differences in Political Culture between Flemings and Walloons », *West European Politics*, vol. 29, n° 5, 2006, p. 912-932.

²² En 2009, la population de Singapour était estimée à quatre millions d'habitants, tandis qu'au début des années 1990, on estimait à 7,3 millions le nombre total de personnes d'origine chinoise en Indonésie. Voir D. L. Poston Jr, M. X. Mao et M. Y. Yu, « The Global Distribution of the Overseas Chinese Around 1990 », *Population and Development Review*, vol. 20, no 3, 1994, p. 631-645; *GeoHive: Global Statistics on Singapore*, données extraites le 2 mars 2010, sur Internet : <URL:http://www.geohive.com>.

²³ Colin Brown, *A Short History of Indonesia: The Unlikely Nation?*, Crows Nest, Australie, Allen & Unwin, 2003; voir aussi Adam Schwarz, *A Nation in Waiting: Indonesia's Search for Stability*, Boulder (Colorado), Westview Press, 2000.

- ²⁴ Ministère de l'Information, République d'Indonésie, *Indonesia 1999: An Official Handbook*, Jakarta, ministère de l'Information, République d'Indonésie, 1999.
- ²⁵ Sally Heinrich, *Key to Indonesia*, Carlton South, Australie, Curriculum Corporation, 2005, p. 10.
- ²⁶ Eka Darmaputera, *Pancasila and the Search for Identity and Modernity in Indonesian Society*, thèse de doctorat non publiée, Boston, Boston College, 1982, p. 330.
- ²⁷ Barton, *Abdurrahman Wahid: Muslim Democrat, Indonesian President*, op. cit., p. 14.
- ²⁸ Barry Turner, *Nasution: Total People's Resistance and Organicist Thinking in Indonesia*, thèse de doctorat non publiée, Melbourne, Swinburne University of Technology, 2005, p. 70.
- ²⁹ Lieutenant-colonel Eri Hidayat et Lieutenant-colonel Gunawan (2008), « People's Army, Patriotic Army, National Army and Professional Army: History, Challenges and the Development of Core Identity in the Indonesian National Army », tiré de *Professional Ideology and Development: International Perspectives*, publié sous la direction du Lieutenant-colonel Jeff Stouffer et de Justin C. Wright, Kingston (Ontario), Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2008, p. 47.
- ³⁰ Letkol Inf Imam Santosa, *TNI Sudah Berusia 62 Tahun, lalu Bagaimana?* [Les TNI ont déjà 62 ans, et puis après?], mai 2008, sur Internet : <URL:http://www.tni.mil.id/news>.
- ³¹ Bilveer Singh, *Civil-military Relations in Democratising Indonesia: The Potentials and Limits to Change*, Canberra, Strategic and Defence Studies Centre, Australian National University, 2001, p. 64.
- ³² Lieutenant-colonel Eddy S. Harisanto, *The Dual Function of The Indonesian Armed Forces (Dwi Fungsi ABRI)*, thèse de maîtrise en sciences de la gestion, Monterey (Californie), US Naval Postgraduate School, 1993, p. 43-44. Il existe de nombreuses traductions des sept promesses. Celle-ci est une adaptation de la traduction du Colonel Harisanto, de la Force aérienne indonésienne. Les auteurs ont jugé que sa traduction est celle qui rend le mieux le sens des *Sapta Marga* originales.
- ³³ Idem, p. 44.
- ³⁴ Seskoed, *Dharma Pusaka 45: Hasil seminar TNI-AD ke III, tanggal 13 s/d 18 Maret 1972* [Devoirs sacrés 45 : conclusions du 3^e séminaire des TNI-AD, du 13 au 18 mars 1972], Bandung, Indonésie, Seskoed, 1972.
- ³⁵ Mabes ABRI, *Pengantar Sishankamrata* [Présentation du Système de sécurité et de défense populaire – Sishankamrata], Bandung, Sekolah Staf dan Komando ABRI, 1993.
- ³⁶ Douglas Ramage, *Politics in Indonesia: Democracy, Islam and the Ideology of Tolerance*, Londres, Taylor & Francis, 2005, p. 8-9.
- ³⁷ Tahi Bonar Simatupang et Peter Suwarno, *The Fallacy of a Myth*, Jakarta, Pustaka Sinar Harapan, 1996, p. 133.
- ³⁸ Ernst Utrecht, *The Indonesian Army: A Socio-political Study of an Armed, Privileged Group in the Developing Countries*, Townsville, Australie, Southeast Asian Studies Committee, James Cook University, 1979, p. 9.
- ³⁹ Katharine McGregor, *History in Uniform: Military Ideology and the Construction of Indonesia's Past*, Singapour, National University of Singapore Press, 2007, p. 124.

- ⁴⁰ Mabesad, *Profile of the Indonesian Army*, Jakarta, Mabesad, 2007, p. 19.
- ⁴¹ Himawan Soetanto, *Yogyakarta 19 Desember 1948: Jenderal Spoor (Operatie Kraai) versus Jenderal Sudirman (Perintah Siasat No. 1)* [Yogyakarta, 19 décembre 1948 : Le Général Spoor (opération Kraai) contre le Général Sudirman (ordre d'opération n° 1)], Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2006, p. 290.
- ⁴² Salim Said, *Soeharto's Armed Forces: Problems of Civil Military Relations in Indonesia*, Jakarta, Pustaka Sinar Harapan, 2006, p. 40.
- ⁴³ William Hunter, George Kaufman et Thomas Krueger, éd., *The Asian Financial Crisis: Origins, Implications and Solutions*, Norwell (Massachusetts), Kluwer Academic Publishers, 2000, p. 48.
- ⁴⁴ Kevin O'Rourke, *Reformasi: The Struggle for Power in Post-Soeharto Indonesia*, Crows Nest, Australie, Allen & Unwin, 2002, p. 64,
- ⁴⁵ Wiranto, *Dari Catatan Wiranto, Jenderal Purnawirawan: Bersaksi Di Tengah Badai* [à partir des notes de Wiranto, général à la retraite : témoin du cœur de la tempête], Jakarta: Ide Indonesia, 2003, p. 82.
- ⁴⁶ Marcus Mietzner, « From Soeharto to Habibie: The Indonesian Armed Forces and Political Islam During the Transition », tiré de *Post-Soeharto Indonesia: Renewal or Chaos?*, publié sous la direction de Geoff Forrester, Singapour, Research School of Pacific and Asian Studies/Institute of Southeast Asian Studies, 1999, p. 81; voir aussi Barton, 2002, op. cit., p. 240-241.
- ⁴⁷ Auteur anonyme, « Wiranto Says He already Passed Up Chance For Power », *Jakarta Post*, 5 mars 1999, p. 2.
- ⁴⁸ Idem.
- ⁴⁹ Idem.
- ⁵⁰ O'Rourke, *Reformasi: The Struggle for Power in Post-Soeharto Indonesia*, op.cit., p. 153.
- ⁵¹ Salim Said, *Legitimizing Military Rule: Indonesian Armed Forces Ideology*, Jakarta, Pustaka Sinar Harapan, 2006.
- ⁵² O'Rourke, *Reformasi: The Struggle for Power in Post-Soeharto Indonesia*, op.cit., p. 162.
- ⁵³ John Hasseman, « To Change a Military – The Indonesian Experience », *Joint Force Quarterly*, vol. 29, 2000, p. 23-30.
- ⁵⁴ Marcus Mietzner, *The Politics of Military Reform in Post-Suharto Indonesia: Elite Conflict, Nationalism, and Institutional Resistance*, Washington, East-West Center, 2006, p. 16.
- ⁵⁵ Adam Schwarz, *A Nation in Waiting: Indonesia's Search for Stability*, Boulder (Colorado), Westview Press, 2000, p. 364.
- ⁵⁶ Wiranto, *Dari Catatan Wiranto Jenderal Purnawirawan: Bersaksi Di Tengah Badai*, op.cit., p. VII.
- ⁵⁷ Terence Lee, « Indonesian military taking the slow road to reform », *The Straits Times*, 18 décembre 2004, section revue.

- ⁵⁸ Hidayat Tantan, Koesworo Setiawan et Kholis Bakri, « Pergeseran di Tubuh Angkatan Darat: Rayuan Dekrit Jenderal Politik » [Rotation dans l'armée : la tentation d'un décret présidentiel pour les généraux politiques], *Gatra*, 21 mai 2001.
- ⁵⁹ Robin Bush, *Nahdlatul Ulama and the Struggle for Power within Islam and Politics in Indonesia*, Singapour, Institute of Southeast Asian Studies, 2009, p. 138.
- ⁶⁰ Michael Malley, « Indonesia in 2001: Restoring Stability in Jakarta », *Asian Survey*, vol. 42, n° 1, 2002, p. 124-132.
- ⁶¹ Syahrir, « TNI kembali unjuk gigi dengan menolak pilihan Gus Dur untuk jabatan KSAD », [Les TNI montrent les dents une fois de plus en rejetant le choix de Gus Dur pour le poste de chef d'état-major de l'armée], *Radio Nederland*, 21 mai 2001.
- ⁶² Mietzner, « From Soeharto to Habibie: The Indonesian Armed Forces and Political Islam During the Transition », *op.cit.*, p. 29.
- ⁶³ Markas Besar Tentara Nasional Indonesia, *Implementasi Paradigma Baru TNI dalam berbagai keadaan mutakhir* [Mise en œuvre du nouveau paradigme des TNI dans un contexte actuel], Jakarta, Mabes TNI, 2001, p. 57.
- ⁶⁴ Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, *op.cit.*, p. 77.
- ⁶⁵ Leonard Sebastian, *Realpolitik ideology: Indonesia's Use of Military Force*, Singapour, Institute of Southeast Asian Studies, 2006, p. 334.
- ⁶⁶ Tim Huxley, *Security Sector Reform, Proceeding of the International Seminar: Indonesia 2025: Geopolitical and security challenges*, Indonesian Defense University, Jakarta, 11-12 mars 2009, Jakarta, ministère de la Défense de la République d'Indonésie, 2009, p. 66.
- ⁶⁷ Hasseman, « To Change a Military – The Indonesian Experience », *op.cit.*, p. 29 et p. 23.
- ⁶⁸ Michael Vatikiotis, *Indonesian Politics Under Suharto: The Rise and Fall of the New Order, Third edition*, New York, Routledge, 1998, p. 229.
- ⁶⁹ Idem, p. 64.

CHAPITRE 11

Le commandement pendant les opérations de combat aérien : la convergence du commandement, du droit et de l'éthique

*Brigadier-général Dwight Davies**

Le commandement opérationnel d'une force au combat représente l'épreuve suprême de tout officier et constitue normalement le sommet de sa carrière. C'est dans cette situation que le commandant doit relever ses plus grands défis personnels et professionnels, parfois alors qu'il se trouve plus stressé, fatigué et isolé qu'il ne le sera probablement jamais. Grâce à leur formation professionnelle poussée et leur vaste expérience, les commandants ont normalement la chance, au cours de leur carrière, d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires au succès. À maints égards, le commandement au combat résulte de la convergence de trois puissants affluents : l'institution du commandement, le droit des conflits armés et l'éthique personnelle. La plupart du temps, ces trois éléments fusionnent de manière harmonieuse, sans faire de vagues, et se renforcent mutuellement. Dans certains cas, cependant, cette convergence provoque des contre-courants, des eaux tumultueuses sur lesquelles le commandant doit apprendre à naviguer. Je crois qu'un commandant qui a été confronté à une telle turbulence ou en a étudié la possibilité avant de prendre part au combat est beaucoup mieux équipé pour réussir dans ce qui constitue le rôle le plus exigeant de sa carrière.

* Les opinions exprimées dans ce chapitre sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale.

Le perfectionnement professionnel des officiers accorde beaucoup d'importance à l'étude de l'art et de la science du commandement ainsi qu'à l'examen du droit relatif à l'emploi de la force. Il convient de noter que l'éthique ne fait pas l'objet d'une attention aussi soutenue; on n'offre généralement pas aux officiers le temps, le mentorat et la documentation stimulante voulus pour les amener à parfaire leurs compétences dans ce domaine important.

J'ai eu la bonne fortune d'être confronté à un certain nombre de problèmes éthiques formateurs au début de ma carrière ainsi que la très grande chance de sélectionner un cours facultatif sur l'éthique militaire à l'*Air War College*. Bien que l'article qui suit tente d'illustrer les effets des trois facteurs – le commandement, le droit et l'éthique – l'accent est mis principalement sur le dernier des trois, car il s'agit d'un élément que je considère comme étant crucial pour remporter du succès et auquel les Forces canadiennes n'ont peut-être pas prêté la même attention qu'aux deux autres. Dans mon introduction, j'ai souligné à quel point il importe qu'un officier exerce un commandement au combat; j'ai eu le privilège d'être affecté au commandement d'une force de combat composée de chasseurs CF18 durant la préparation et l'exécution d'opérations de combat menées contre les forces armées de l'ex-Yougoslavie lors de l'opération *ALLIED FORCE*. Nombre de points soulevés sont étayés par des exemples personnels tirés de cette opération de combat intense. Ce faisant, j'espère avoir mieux illustré les propositions que je tente de défendre¹.

LES NOTIONS FONDAMENTALES : LE COMMANDEMENT, LE DROIT ET L'ÉTHIQUE

Commandement : le leadership

Même si le commandement ne s'exerce pas uniquement ou spécifiquement pendant les opérations de combat, le commandement au combat exige une expertise personnelle fondamentale en ce qui concerne les capacités et les effets de la force commandée. Mes premières années de vol m'ont permis de perfectionner mes compétences de pilote de chasseur, mais également d'assimiler un certain nombre de

L'ÉTHIQUE MILITAIRE : POINTS DE VUE INTERNATIONAUX

leçons sur le leadership et le commandement qui m'ont été profitables pendant l'épreuve du feu.

Bien que j'aie servi sous plusieurs commandants et pu observer différentes approches en matière de leadership, un événement particulier m'a laissé une impression indélébile. J'étais alors novice au sein d'un escadron de 18 chasseurs CF15². Même si cet avion était réputé difficile à maintenir en état de fonctionnement, neuf ou 10 chasseurs étaient habituellement prêts à voler jour après jour. Durant une période, le nombre d'appareils aptes au vol a chuté dramatiquement, au point où seulement deux d'entre eux étaient disponibles chaque jour. Tous les matins, le capitaine responsable de la réparation des avions exposait dans son briefing la longue liste de défauts majeurs des nombreux chasseurs en panne, en expliquant pourquoi ceux-ci ne pourraient pas décoller avant longtemps. Il retournait ensuite prendre la direction de son groupe de maintenance. Ces difficultés ont persisté pendant des semaines sans qu'on puisse apparemment espérer une amélioration, minant constamment la capacité de combat de l'escadron. Par hasard, le capitaine a été affecté à un endroit éloigné pendant une semaine. Le lundi matin suivant, le lieutenant qui le remplaçait a annoncé au briefing, devant un escadron abasourdi, que 14 des 18 chasseurs étaient prêts à décoller! Ce chiffre s'est avéré le plus bas de la semaine, car la maintenance est parvenue à faire voler de plus en plus d'avions. Le lundi suivant, le capitaine était revenu à son poste et, un peu embarrassé, il a informé l'escadron que seulement deux chasseurs étaient réparés et en état de voler. Le commandant de l'escadron a rapidement décidé de remplacer l'officier de maintenance et la situation est redevenue stable, soit neuf ou 10 chasseurs prêts à prendre le départ par jour. La leçon évidente à retenir est que le capitaine avait créé un climat de travail si malsain que le personnel, démoralisé, avait failli à sa tâche. J'en ai tiré une autre, moins flagrante et beaucoup plus importante : lorsqu'ils sont inspirés, les gens sont capables d'accomplir des miracles. En l'absence temporaire de l'officier de maintenance, le personnel ne s'est pas contenté d'atteindre l'objectif raisonnable de neuf ou 10 avions, mais s'est efforcé de faire encore mieux. Il était poussé à se surpasser.

J'étais destiné à voir ce phénomène se répéter dans d'autres situations au cours de ma carrière, mais nulle part de manière aussi manifeste qu'au sein d'une force opérationnelle exécutant des opérations de combat. Celles-ci poussent les membres du personnel à relever les défis du combat, en s'interrogeant individuellement sur leurs propres capacités, mais aussi en éprouvant le sentiment de faire ce qui constitue la raison d'être de la vie professionnelle qu'ils ont choisie. Qu'il s'agisse d'atteindre un taux extraordinaire d'aptitude au fonctionnement des aéronefs (une seule mission non accomplie pendant la période entière) ou de résoudre des problèmes concernant l'armement, rien n'est à leur épreuve. À titre de commandant, j'ai constaté que ma seule préoccupation était de les retenir et de m'assurer qu'ils prenaient suffisamment de temps pour se reposer, afin qu'ils soient en mesure de fournir un effort exigeant pendant une période prolongée. La source intérieure qui les animait les rendait beaucoup plus faciles à commander.

Commandement : le droit de vie ou de mort

Les officiers de la Force aérienne sont exposés à la mort violente. Dans le cours d'une carrière, particulièrement lorsqu'on a atteint un grade assez élevé pour assumer un commandement au combat, on assiste à la mort d'amis et on apprend à accepter cette épreuve. Cela dit, ces décès étaient accidentels et résultaient des risques inhérents aux opérations aériennes. La majorité d'entre nous avons également eu à assumer divers postes de commandement et avons relevé le défi avec succès, surmontant les problèmes nombreux et variés qui font normalement partie intégrante de l'exercice du commandement. Toutefois, ce n'est que dans le feu de l'action que le commandement permet d'exercer ce qui représente la plus grave des responsabilités humaines : le droit de vie ou de mort.

Le combat implique ouvertement l'emploi délibéré d'une force létale et la riposte également mortelle de l'ennemi. La première des responsabilités attachées au pouvoir de mettre la vie des autres en danger est donc claire : le commandant doit établir un équilibre entre l'accomplissement de la mission et le risque à faire courir aux vies qui

lui sont confiées. Évidemment, le matériel, l'entraînement et les tactiques sont conçus pour réduire au minimum les risques, mais, lorsque les tirs éclatent, l'équipage de l'aéronef court des risques considérables. Le commandant ne peut s'attendre à accomplir sa mission sans mettre des gens en danger; pourtant, aucun commandant responsable n'ordonnera à son personnel de s'exposer s'il n'est pas convaincu que les risques sont essentiels à l'exécution de la mission et qu'on a pris toutes les mesures possibles pour les atténuer.

Deuxièmement, toute campagne de bombardement comporte inévitablement des situations où des objectifs importants se trouvent à proximité de non-combattants. Le droit des conflits armés traite en détail de ces circonstances; cependant, il revient fondamentalement au commandant de prendre la décision d'exécuter une attaque qui a de fortes chances de provoquer des morts et des blessés chez les non-combattants. Il s'agit là aussi d'une lourde responsabilité propre aux opérations de combat.

Finalement, le combat a pour but de tuer l'ennemi. Même s'il est évident que nombre d'attaques visent explicitement à abattre ou à blesser le personnel ennemi et que tout l'entraînement militaire est conçu pour préparer nos forces à s'acquitter de cette tâche, l'ordre de tuer délibérément d'autres êtres humains demeure une décision qu'on ne prend pas à la légère. Cette capacité représente également une responsabilité du commandant qui s'exerce uniquement durant les opérations de combat.

Commandement : la manière de combattre importe

Il est facile de maintenir son attention concentrée sur des opérations de combat; toutefois, les commandants ne doivent pas perdre de vue le fait que celles-ci ne constituent qu'un aspect d'une entreprise globale. On entreprend rarement le combat sans avoir d'abord épuisé tous les autres moyens diplomatiques et économiques possibles pour contraindre les dirigeants adverses à céder. À la fin des combats, une forme quelconque de paix, de coopération et de coexistence reprend. La manière dont la phase des combats s'est déroulée influe sur les conditions de départ de la paix qui suit. La destruction de certains objectifs peut procurer un avantage militaire majeur

pendant la bataille et même hâter la victoire. Elle peut aussi, cependant, nuire sensiblement au rétablissement d'une coexistence pacifique par la suite, notamment la destruction des réseaux de transport et d'électricité ou d'autres infrastructures qui jouent un rôle important dans la vie quotidienne. Par ailleurs, les décès de non-combattants résultant involontairement d'attaques légitimes contre des objectifs importants peuvent empoisonner les rapports futurs et compliquer considérablement la reprise de relations normalisées après le conflit. Je soutiens donc qu'un commandant doit être conscient des répercussions éventuelles de ses actions et de ses décisions à long terme et éviter de limiter son objectif à une victoire militaire rapide. L'application de la force militaire n'est qu'une des étapes possibles du continuum de relations qui se poursuivront bien après la résolution du problème immédiat.

Le droit des conflits armés (DCA)

Notre programme actuel de perfectionnement professionnel des officiers offre une bonne instruction de base sur le droit des conflits armés. En outre, les lois elles-mêmes sont rédigées dans un langage opérationnel qui les rend relativement faciles à comprendre et à appliquer. Finalement, l'objectif sous-jacent manifeste de ces lois – la réduction de la souffrance ainsi que la protection de certaines personnes et de certains biens – facilite la tâche du commandant opérationnel chargé de les mettre en application. Ce point ne ressort pas clairement durant notre instruction, car nous sommes habitués à demander et à appliquer des règles d'engagement (RDE), qui ont un rôle important à jouer lorsque le recours à la force est très peu probable ou très peu souhaitable. Ces règles sont très détaillées, complexes, restrictives et difficiles à appliquer. Une fois qu'on projette d'employer la force de manière délibérée pendant une mission, les RDE perdent beaucoup de leur effet. Dans le cas des bombardements exécutés durant une campagne aérienne, les RDE ont beaucoup moins d'influence, et c'est le DCA qui vient au premier plan et prend le plus d'importance.

En plus de l'éducation professionnelle qu'il reçoit pendant sa carrière, le commandant peut compter sur l'instruction additionnelle relative au DCA qui est offerte avant un déploiement ainsi que sur l'aide et les conseils d'une équipe de juristes du bureau du

Juge-avocat général (JAG). Ces avocats d'un très grand professionnalisme ont des relations qui leur permettent d'exploiter toutes les connaissances et l'expérience du service du JAG. J'en conclus qu'un commandant opérationnel est extrêmement bien servi dans ce domaine.

À bien des égards, on peut comparer la conduite des opérations de combat aérien à une route, le DCA représentant les fossés de chaque côté. L'instruction et l'éducation aident à délimiter les fossés, tandis que les avocats jouent le rôle des bandes rugueuses qui vous avertissent que vous approchez de l'accotement ou qui vous indiquent le point limite où la bande de gazon commence. Cela dit, la route est tout de même assez large, et elle laisse le choix entre différentes voies ou vitesses.

En ce qui me concerne, les avocats qu'on a déployés étaient extrêmement dévoués, ils se concentraient sur l'accomplissement de la mission et ils étaient imprégnés de l'esprit guerrier. Ils se sont intégrés au sein de l'équipe de combat à différentes étapes, notamment durant la planification de la mission, pour laquelle ils ont eu accès à des renseignements sur divers aspects allant des armes et de leurs effets à la géométrie d'une attaque. Ils ont joué le rôle de facilitateurs du fait qu'ils m'ont permis de prendre des décisions en ayant davantage confiance dans la légalité de nos actions. J'aimerais cependant attirer l'attention sur un point. Les avocats sont responsables de la qualité des conseils qu'ils donnent; ils sont jugés à ce titre par leurs pairs et leurs supérieurs et doivent en assumer les conséquences. Les commandants, quant à eux, sont responsables des décisions qu'ils prennent et sont jugés par un grand nombre d'instances, notamment des tribunaux. En résumé, les avocats conseillent, les commandants décident. Au combat, il importe de faire une distinction nette entre ces deux fonctions et la reddition de comptes qui s'y rattache.

Finalement, les Canadiens livreront presque toujours combat en tant que membres d'une coalition. La structure de commandement d'une coalition jouera vraisemblablement un rôle prépondérant dans le contrôle du plan de campagne et du déroulement des opérations, y compris le ciblage. Tout commandant d'une force

nationale doit être parfaitement conscient que la reddition de comptes des organismes de la coalition risque d'être très limitée. Il m'apparaissait très clairement que je devais répondre des actions et du comportement de la force sous mon commandement et que ne je pouvais pas me dérober à cette responsabilité en invoquant le fait que les ordres venaient de l'OTAN. On ne pouvait pas mettre l'OTAN en prison, mais il n'en allait pas nécessairement de même pour moi, en tant que commandant canadien.

L'éthique

Durant la deuxième moitié des années 1990, les Forces canadiennes ont décidé de donner plus d'importance à l'instruction sur l'éthique. Elles réagissaient ainsi à une série de scandales qui avaient éclaté au début de la même décennie et dont le point culminant était les retombées de la mission en Somalie. Dans nombre de cas, l'instruction sur l'éthique se concentrait sur des situations complexes où une personne devait choisir entre différentes solutions ayant toutes des conséquences négatives. Même si je suis en faveur des exercices intellectuels de ce genre parce qu'ils sont stimulants et qu'ils peuvent nous inciter à réfléchir à nos valeurs fondamentales, ils ne donnent pas une idée réelle des situations auxquelles on peut faire face lorsqu'on exerce un commandement au combat.

J'ai eu la chance de pouvoir étudier la théorie et la pratique de l'éthique dans le cadre d'un cours facultatif à l'*Air War College* quand j'étais lieutenant-colonel. Cela m'a permis de soumettre à un œil critique mes propres valeurs, d'examiner mes expériences, de mieux connaître mes capacités et d'acquérir davantage de confiance en elles. Je recommande fortement à tous les officiers de suivre cette formation à titre de perfectionnement professionnel.

On peut répartir les méthodes de prise de décision éthique dans différentes catégories. Je propose les trois catégories suivantes, qui sont définies selon la philosophie sous-jacente à la prise de décision :

1. Prise de décision fondée sur des règles : agir en conformité avec les règles, les lois, les procédures publiées, etc.;
2. Prise de décision fondée sur les conséquences : agir en fonction du résultat probable (c'est-à-dire, si le bien résulte de l'action, alors cette action est bonne ou correcte);
3. Prise de décision fondée sur la situation : agir après avoir examiné tous les facteurs, comme la situation courante, les règles, les résultats probables, etc.

Il apparaît clairement que tout système éthique qui repose seulement sur l'une de ces deux premières approches présentera d'importantes lacunes dans son application. La prise de décision fondée sur des règles permet d'éviter de faire de fausses déclarations ou de transgresser des lois, mais ne fournit pas de réponse dans les situations auxquelles aucune règle ne s'applique ou lorsque les règles applicables se contredisent. La prise de décision fondée sur les conséquences, d'un autre côté, peut conduire à justifier des actes manifestement immoraux uniquement parce qu'ils ont de « bons » résultats. Chacune de ces deux approches donne une réponse trop simple sur le plan éthique, mais elles contribuent quand même à mieux comprendre l'éthique.

La dernière approche proposée – la prise de décision fondée sur la situation – incorpore des éléments des deux approches précédentes, les règles et les conséquences, auxquels s'ajoute l'examen de tous les autres facteurs pertinents. L'importance relative de chacun des nombreux aspects d'une situation donnée est affaire de jugement individuel et la décision prise repose fondamentalement sur l'importance qu'on accorde à chaque facteur, sur ce qu'on considère comment étant juste et la mesure dans laquelle on a le courage moral d'agir en conformité avec ses convictions. Au centre de cette approche se trouve l'individu qui prend la décision. Pour reprendre la comparaison entre le combat et une route, où le DCA joue le rôle des fossés, j'ajouterais maintenant que le commandement éthique ressemble à la force

qui aide à se maintenir dans l'axe de la route. Je postulerais que le commandant doit avoir une formation suffisante et assez de confiance en son propre jugement éthique et son courage d'agir et qu'il doit être capable d'obtenir du succès en appliquant la prise de décision fondée sur la situation. Pour ce faire, il a besoin d'une éducation spécialisée, notamment un auto-examen introspectif assisté.

En ce qui concerne l'origine des valeurs morales, on peut poser deux hypothèses de base : nous naissons tous avec une série de valeurs fondamentales ou nous acquérons nos valeurs dans le cours de notre intégration à la société. Étant donné que les lois varient considérablement d'une société à une autre et que les croyances religieuses sont tout aussi diverses, il est significatif que, malgré des circonstances différentes, les valeurs morales de base soient si semblables. Pourtant, malgré cet ensemble relativement commun de valeurs, l'histoire confirme sans cesse la grande diversité des comportements adoptés, allant de ceux qui sont éthiques à ceux qui sont franchement contraires à l'éthique. Effectivement, plusieurs des scandales qui ont marqué les Forces canadiennes dans les années 1990, en particulier ceux impliquant des officiers de grade et de responsabilité élevés, incitent à conclure que les intéressés n'avaient aucune notion du bien et du mal. Qu'est-ce qui a poussé ces individus à commettre de telles fautes? Comment ont-ils pu altérer ou ignorer leurs valeurs à ce point? Comment pouvons-nous être certains que cela ne pourrait jamais nous arriver? La réponse que nous donnons à cette question fondamentale définit essentiellement notre pierre de touche³.

L'éthique : comment j'ai trouvé ma pierre de touche

L'examen de nos actions passées constitue peut-être le test ultime pour déterminer ce que nous sommes. Comment a-t-on réagi dans certaines circonstances? Est-ce qu'on a déjà été confronté à un problème éthique dans le passé? En ce qui me concerne, c'est par une telle réflexion que j'ai commencé à définir ma pierre de touche personnelle. Plus je réfléchissais, plus je parvenais à cerner les circonstances dans lesquelles j'avais été mis à l'épreuve. Je sentais que mes décisions et mes actions correspondaient clairement à une norme d'intégrité stricte et qu'elles avaient eu

chaque fois des résultats favorables. Les succès remportés semblaient avoir renforcé à leur tour la justesse de mes actions. J'en tirais l'assurance que, face à un problème, je choisirais la bonne solution. Au début de ma carrière, j'ai été cependant un certain nombre de fois tirillé par un conflit, peinant à affronter les pressions en faveur d'un acte que je considérais contraire à la « chose à faire ». Un événement formateur s'est alors produit, qui m'a fait une impression irréversible et m'a donné par la suite le courage de toujours faire le choix éthique : j'avais trouvé ma pierre de touche.

J'étais lieutenant-colonel au sein de l'état-major des opérations d'un quartier général opérationnel. Mon colonel était absent depuis un certain temps et le général des opérations m'avait assigné à une tâche urgente. Je devais réunir une équipe et produire une appréciation de la viabilité du déploiement d'un contingent de bimoteurs d'entraînement au transport de la Force aérienne pour renforcer nos forces déployées en Bosnie. Ce transport remplirait une fonction de commandement et de liaison. J'ai donc formé une équipe et j'ai passé deux jours incroyablement intenses à étudier et à résoudre les nombreux problèmes associés à un tel déploiement. Cette analyse m'a convaincu que le déploiement ne devait pas avoir lieu pour deux raisons : les avions ne disposaient pas de l'équipement, des tactiques ou des techniques nécessaires pour assurer leur propre protection, point essentiel pour affronter la menace; deuxièmement, les équipages n'avaient pas reçu l'entraînement et ne possédaient pas l'expérience concernant les procédures de vol à suivre pour opérer dans ce théâtre exigeant et impitoyable. Je conclus mon appréciation en recommandant fortement de ne pas effectuer le déploiement proposé. Peu de temps après avoir transmis mon appréciation au général, j'ai reçu du niveau supérieur de subtils commentaires sur le contenu et la formulation de celui-ci. Tandis que, assis devant mon ordinateur, j'entrais les changements mineurs qu'on m'avait demandé d'apporter, une pensée déconcertante m'a soudainement envahi : et si le général désirait que je modifie ma recommandation? J'avais la nausée; je ne savais pas quoi faire.

Dans les chasseurs des années 1970 et 1980, la majorité des systèmes importants étaient dotés d'un mécanisme de test intégré, le « BIT ». Pour vérifier l'état d'un

système, le pilote pressait le voyant « BIT »; lorsque le système passait le test, l'ampoule s'allumait, sinon, cela signifiait le système était défectueux. En ce qui concerne mon appréciation, j'étais sur le point de passer le « BIT » éthique. Lorsque je suis retourné au bureau du général avec mon appréciation révisée, ce dernier m'a immédiatement soumis au test. Il a déclaré que les recommandations de l'appréciation ne lui plaisaient pas et que le commandant de la Force aérienne ainsi que le chef d'état-major de la Défense souhaitaient également recevoir une recommandation favorable au déploiement. Je me tenais debout devant lui, les mains moites, le cœur battant, l'estomac à l'envers. Est-ce que mon voyant « BIT » allait ou non s'allumer? Soudain, la solution m'est apparue clairement : j'ai accepté de réécrire l'appréciation pour qu'elle soutienne fermement le déploiement, sous réserve qu'elle soit *signée par le général*. Le général a rejeté rapidement ma suggestion, en indiquant que cette appréciation devait venir de moi. J'ai répondu que, si je devais signer l'appréciation, je n'en changerais pas un mot. Il m'a ordonnée de partir.

Vous ne pouvez imaginer qu'elle a été ma détresse dans les semaines suivantes. Par une étrange coïncidence, six semaines plus tard, un bimoteur de transport léger d'un autre pays a été déployé en Bosnie pour remplir le même rôle. Il s'est écrasé dans les montagnes et tous les passagers ont péri, dont un secrétaire d'État américain. L'enquête subséquente a révélé non seulement le manque de préparation manifeste de l'équipage aux opérations dans cette zone, mais également les pressions énormes que le commandement supérieur avait indûment exercées pour déployer cet appareil et pousser l'équipage à exécuter la mission.

Pendant mes études à l'*Air War College*, j'ai suivi un cours optionnel du professeur Toner intitulé « Command and Conscience ». Pour ce cours, je devais lire le livre *The Nightingale Song*⁴, qui se déroule à l'époque du scandale de l'Irangate et suit le parcours de cinq officiers américains pendant qu'ils étudient à l'académie navale des États-Unis, combattent au Vietnam, puis finissent par occuper des postes de pouvoir. Malgré leur courage, leur détermination et leur volonté, leurs expériences les marquent chacun à leur façon et ils échouent lorsqu'ils sont mis à l'épreuve. Bien que

le roman m'ait beaucoup plu, plus j'avancais dans la lecture, plus j'éprouvais un malaise dont je n'ai pu trouver tout de suite la source. Puis, j'ai compris : en tant que pilote de chasse, j'ai souvent eu à lire les résultats d'enquêtes sur des accidents liés à la sécurité aérienne dans lesquels étaient impliqués d'autres pilotes; dans chaque cas, je devinais que quelque chose d'horrible était survenu à la fin, mais sans savoir pourquoi au départ. En lisant le rapport d'enquête, ma réaction initiale a été de penser que « ça aurait pu être moi ». Or, en poursuivant ma lecture, j'ai découvert que les décisions ou actions du pilote étaient de plus en plus contraires à ce que j'aurais fait dans la même situation, et l'impression que « ça aurait pu être moi » s'est évanouie pour laisser place à la certitude croissante que « cela ne me serait pas arrivé ». De même, au fur et à mesure que je lisais *The Nightingale Song* et relevais les nombreuses similitudes entre le début de ma carrière et celle des personnages, j'ai ressenti de plus en plus fortement avec effroi, comme à la lecture des rapports d'enquête, que la même chose aurait pu m'arriver. Toutefois, mon malaise s'est dissipé lorsque, en avançant dans le roman, je suis venu à la conclusion que j'aurais agi différemment. D'où me venait cette confiance? À cette époque du début des années 1990 marquée par les scandales militaires, comment pouvais-je être si sûr de moi? C'est que j'avais ma pierre de touche. Ma période de réflexion sur l'éthique m'avait montré que, dans maintes situations où l'on avait exercé d'une manière ou d'une autre des pressions sur moi pour me faire agir à l'encontre de mon jugement, dans chaque cas, j'avais choisi ce qui m'apparaissait comme étant « juste ».

Le défi éthique : comment le reconnaître quand il se présente

Finalement, comment est-ce que je définis un défi éthique sur le plan opérationnel? Comme une situation où l'on éprouve un trouble intérieur face à une décision d'agir. Essentiellement, ce trouble est lié au débat qui surgit à l'intérieur de soi lorsque, dans un contexte où l'on sait ou ressent ce qui constitue le « bon choix », quelqu'un exerce une pression pour qu'on agisse contre nos valeurs. La source du conflit peut être la tentation (gain personnel ou plaisir), les ordres d'un supérieur, les règles ou n'importe quelle autre influence sur nos actions. Quand je suis confronté à une telle situation, je m'en aperçois généralement, car je repense constamment au problème. En prenant ma

douche, dans mon lit lorsque j'essaie de m'endormir, lorsque je me rends au travail, pendant que je cours, la question ne cesse de me hanter. M'étant déjà trouvé dans cette circonstance, je peux maintenant utiliser avec confiance ma pierre de touche pour identifier la pression à l'origine de mon conflit intérieur, prendre une décision avec certitude et agir en conséquence.

CONVERGENCE DES TROIS FACTEURS AU COMBAT : L'OPÉRATION *ALLIED FORCE*

Après avoir abordé les rudiments du commandement, du droit et de l'éthique, je tenterai maintenant d'illustrer leur influence réciproque dans le contexte du combat aérien. Étant donné que l'importance de la mission et les conditions dans lesquelles elle est entreprise varient dans chaque cas et que chaque personne se présente au combat avec des aptitudes distinctes dans le domaine éthique, il n'y a jamais deux situations identiques. Cela dit, j'espère que les exemples qui suivent donneront une bonne idée de l'interaction entre les trois grands facteurs qui influent sur la prise de décision d'un commandant et seront assez stimulants pour inciter le lecteur à réfléchir à ses propres valeurs et à ses réactions aux situations décrites.

Je me concentrerai sur les décisions difficiles que j'ai dû prendre alors que la manière de procéder n'était pas évidente et que je subissais une pression ou une influence visant à me faire agir contrairement à mes valeurs, pression à laquelle je devais résister ou céder en modifiant mes plans. Ces décisions ne représentent qu'une mince fraction de la multitude de décisions qui faisaient partie de la vie quotidienne au combat, mais elles constituent des cas fort intéressants qui devraient offrir le meilleur point d'observation possible.

Mise en place : l'origine du conflit

Le conflit dans les Balkans a exigé beaucoup d'attention et d'importants engagements militaires tout au long des années 1990. En 1998, la région avait atteint une certaine stabilité, mais le président Milosevic de l'ex-Yougoslavie a alors fomenté une crise

dans le but de provoquer une résurgence du nationalisme serbe et ainsi d'accroître le soutien à sa vision d'une grande Serbie. Pour lancer sa campagne, il a pris comme prétexte la croissance de la population musulmane d'origine albanaise dans la province de Kosovo. Le Kosovo étant considéré généralement comme le berceau du peuple serbe, Milosevic a réussi à obtenir un appui relativement important pour mener sa campagne contre ces « intrus » et à unifier autour de cette question une bonne partie de la population majoritairement serbe de l'ex-Yougoslavie. Pendant qu'il continuait d'alimenter la crise, la persécution et les violences dont les Kosovars étaient victimes recevaient le soutien de plus en plus ouvert des forces militaires de l'ex-Yougoslavie. Comme on pouvait s'y attendre, ces mauvais traitements ont acquis une résonance et une visibilité croissantes à l'étranger, au fur et à mesure que les comptes rendus d'agression et les réfugiés commençaient à affluer à l'extérieur de la province. L'inquiétude croissante que suscitait cette situation au niveau international, étant donné le risque qu'elle entraîne une catastrophe humanitaire ou pire, a conduit les États étrangers à faire pression auprès du gouvernement de l'ex-Yougoslavie. On a recouru à tous les moyens offerts par la diplomatie : embargo, blocus et autres formes de pression. En février 1999, il était devenu apparent qu'aucune mesure n'infléchirait Milosevic, hormis la force militaire. En mars, l'OTAN a donc lancé une campagne aérienne intensive contre l'ex-Yougoslavie dans un dernier recours pour contraindre le président serbe Milosevic à acquiescer aux demandes internationales et à mettre fin à la persécution des Kosovars. La campagne, qui a duré trois mois, était la plus importante opération de combat aérien de l'aviation canadienne depuis la Deuxième Guerre mondiale. Ayant envoyé initialement six chasseurs CF18, le Canada a rapidement haussé sa contribution, qui, à son maximum, s'élevait à 18 chasseurs et à 350 soldats. Cette puissante force de combat était capable, et a effectivement été chargée, d'exécuter des missions de supériorité aérienne et d'attaque aérienne, la majorité consistant en des missions de bombardement.

Pendant la campagne, la force opérationnelle canadienne a effectué 500 missions de bombardement et 200 sorties pour établir une supériorité aérienne, et elle a largué plus de 200 tonnes de bombes. Une seule mission a été annulée à cause de la

défaillance mécanique d'un avion. Il ne s'est produit aucun incident notable concernant la sécurité ou les dommages collatéraux. En raison de leur expérience substantielle et de leurs qualifications, les pilotes de chasse canadiens ont été chargés de prendre la direction d'un pourcentage nettement disproportionné des missions auxquelles ils participaient, soit au moins la moitié; cette responsabilité impliquait normalement la planification de la mission et le commandement de plus de quarante chasseurs, dont quatre Canadiens. Globalement, la contribution du Canada aux bombardements a représenté environ dix pour cent des attaques de l'OTAN. À tout point de vue, les Canadiens ont réussi avec brio le test des opérations de combat.

Ayant été choisi pour commander la force opérationnelle à compter de janvier 1999, j'avais la tâche difficile, sur le plan professionnel, d'assumer ce rôle pendant les préparatifs sur le théâtre, avant le déclenchement des hostilités, ainsi qu'au cours des sept premières semaines de combat. J'ai connu directement les frustrations, les problèmes et la satisfaction associés à cette fonction. L'expérience des conditions de combat m'a amené à conclure que ma carrière militaire m'avait extraordinairement bien préparé à relever les défis du commandement, mais c'est l'action réciproque des responsabilités du commandement, de mes convictions éthiques et du droit des conflits armés comme je l'ai vécue qui a constitué pour moi l'expérience la plus riche et qui m'a donné l'occasion idéale de formuler le fruit de mes réflexions à l'intention des futurs commandants de troupes de combat.

Pour faire mieux comprendre les circonstances dans lesquelles j'ai exercé ce commandement, il importe de connaître un certain nombre de règles fondamentales en vigueur à l'époque. Premièrement, étant donné que les forces opérationnelles se trouvaient sous le contrôle opérationnel (OPCON) de l'OTAN, j'avais peu d'influence sur le déroulement général de la campagne et, par conséquent, sur le choix des objectifs. Je pouvais exprimer – et je l'ai effectivement fait – mes réserves sur certains aspects, mais j'étais exclu en grande partie de la direction d'ensemble de la campagne. Deuxièmement, le Canada n'avait pas encore mis en place de processus national pour surveiller et approuver les objectifs. Bien que ce ne soit plus le cas,

pendant mon commandement, j'avais la responsabilité et le pouvoir de rejeter, au nom du Canada, les missions assignées par l'OTAN.

LA CONVERGENCE : DES EAUX CALMES, DES REMOUS ET UN PEU DE TURBULENCE

Capsule – Premières vaguelettes : les aide-mémoire des pilotes

L'incident survenu en Somalie a notamment eu pour conséquence la publication d'ordres concernant l'approbation des « fiches du soldat »⁵. Pour exercer un contrôle plus serré sur la publication et la formulation ou l'interprétation des RDE, le quartier général national a conservé le pouvoir d'approuver le contenu des fiches du soldat. Celles-ci devaient servir de documents faciles à consulter par les soldats, leur permettant de réviser et d'étudier les règles d'engagement pendant les diverses pauses qui ont lieu naturellement dans le déroulement d'une opération. En restreignant le niveau auquel elles étaient approuvées, on voulait s'assurer que le contenu de ces fiches ne conduirait pas, par inadvertance, à des interprétations erronées ou indésirables et que le commandant déployé ne donnerait pas un sens non souhaité aux RDE approuvées.

Les opérations des avions de chasse sont régies par une quantité inimaginable d'ordres, d'instructions et de règlements. Cette contrainte prend une ampleur dramatique dans des conditions de combat, lorsque les ordres de mission, les ordres de contrôle de l'espace aérien, les instructions spéciales, etc., entrent tous en application en vrac et sont susceptibles d'être rapidement modifiés. Cela dit, seule une petite partie de ce monceau de directives s'applique à une unité ou à une mission précise. De ce nombre, certaines sont essentielles pendant la planification de la mission, tandis que les pilotes doivent être en possession de certaines directives tout au long de la mission. Les forces aériennes du monde entier en sont donc arrivées à la même solution : elles extraient les informations pertinentes pour la mission et l'unité et produisent une version condensée qu'on peut consulter durant la planification et

l'exécution de la mission. Le pilote emporte cet « aide-mémoire » dans le poste de pilotage.

Dans le cas qui nous occupe, le service du JAG avait déterminé plusieurs semaines avant le début du combat que ces extraits constituaient la version de la « fiche du soldat » de la Force aérienne et que celle-ci devrait donc être autorisée au niveau national. J'ai dûment transmis le livret proposé au Canada pour approbation. Les jours passaient et la date de déclenchement des opérations de combat approchait sans que j'obtienne l'approbation requise. Comme il était essentiel que les pilotes puissent s'exercer avec le livret afin d'apprendre à trouver rapidement l'information dont ils avaient besoin, que ce soit durant la planification ou en vol, ce problème me préoccupait de plus en plus; comment pouvais-je demander à ces jeunes gens de risquer leur vie au combat sans leur procurer les outils et le temps nécessaires pour se préparer le mieux possible? La question me revenait sans cesse en tête. Je me sentais tiraillé pour une raison évidente : mes ordres m'empêchaient de faire ce que je savais être essentiel. Finalement, alors qu'il restait seulement quelques jours avant le début probable des opérations de combat, j'ai donné l'ordre qu'on distribue les livrets aux pilotes. La JAG adjointe (JAGA) a immédiatement surgi dans mon bureau, déclarant que je violais les ordres que j'avais reçus. Reconnaisant qu'elle avait raison, je lui ai montré le message FLASH que j'avais envoyé au quartier général national et qui commençait par les mots suivants : « En violation des ordres cités en réf, j'ai ordonné qu'on distribue les aide-mémoire aux pilotes... » Je ne pouvais admettre de délai additionnel et j'ai donc mis mon commandant devant la responsabilité de me soutenir ou de prendre d'autres mesures. Dans le cas présent, j'ai reçu immédiatement un message approuvant ma décision.

Capsule – Quelques éclabousses : les munitions en grappe

Dès le début de la campagne, le Commandant suprême des Forces alliées en Europe (SACEUR) a accordé une importance démesurée à la destruction de l'armée serbe au Kosovo. Comme les munitions en grappe étant très efficaces contre des forces terrestres groupées, elles constituaient évidemment une arme à considérer. On m'a

donc demandé si mes forces pouvaient utiliser de telles munitions. À première vue, la réponse était simple sur le plan technique : nos avions pouvaient larguer des munitions en grappe, nos pilotes étaient entraînés à le faire et le Canada possédait le matériel requis. J'ai cependant examiné la question plus en détail, car ces munitions (en usage à l'époque) présentaient un taux de raté relativement élevé; autrement dit, un pourcentage substantiel des bombettes n'exploserait pas et constituerait, au sol, un danger pour le personnel.

J'en ai tiré deux conclusions. Premièrement, nous étions en guerre pour le bien des Kosovars. À ce titre, il me semblait contraire à notre objectif général d'exécuter, pendant le combat, des actions qui nécessiteraient ensuite de vastes opérations de nettoyage pour éliminer tout danger au sol. Deuxièmement, ces munitions représenteraient naturellement un danger constant pour les troupes amies qui seraient certainement appelées à patrouiller et même à nettoyer la province, une fois que la campagne aurait été couronnée de succès. Finalement, du point de vue de l'efficacité des armes, l'absence totale de force terrestre alliée, conjuguée à la domination aérienne que nous maintenions 24 heures par jour, avait incité l'armée serbe à se disperser considérablement. Celle-ci ne constituait donc pas le type d'objectif pour lequel les munitions en grappe avaient été expressément conçues. Par conséquent, et sans attendre d'avis juridique détaillé, j'ai indiqué que je n'étais pas prêt à employer cette arme dans les conditions existantes.

Cette « convergence » m'a posé relativement peu de problèmes; il n'y avait pas d'impératif militaire et l'emploi des munitions en grappes était en fait, jusqu'à un certain point, incompatible avec les objectifs que nous nous étions fixés. Il n'était pas nécessaire d'en examiner les aspects légaux, les « bandes rugueuses » nous auraient clairement avertis. Fondamentalement, les munitions en grappe ne constituaient pas le « bon » choix.

Capsule – Rapides en vue : les objectifs non ponctuels

Une leçon est devenue évidente dès le début de la campagne : si on doit faire la guerre dans les Balkans, il faut s'abstenir d'y aller au printemps. À cette époque de l'année, la météo est terrible et a une incidence importante sur les opérations aériennes. Le mauvais temps et la conviction du SACEUR que les forces ennemies étaient en train de se rassembler quelque part, en dépit de l'absence manifeste de force terrestre alliée et de notre présence continue dans l'espace aérien, ont conduit à l'adoption du concept de bombardement d'objectifs non ponctuels, qui consiste essentiellement à larguer des bombes non guidées à travers les nuages sur des zones relativement petites. La plupart des avions d'attaque modernes peuvent le faire et la force que je commandais, également. Par conséquent, lorsque le Commandant de la composante aérienne de la Force multinationale (Cmndt CCAF) a proposé cette tactique, j'ai demandé l'approbation du quartier général national ainsi que le matériel et les bombes nécessaires à la mission, qu'on m'a dûment fournis. Après les premières missions exécutées dans des régions boisées, les « zones » de bombardement qu'on nous a assignées comportaient parfois des villages en certains endroits. Cela me posait un sérieux problème : l'idée de détruire les villages et de tuer les villageois que nous étions justement censés sauver ne m'apparaissait pas comme la « bonne » approche et était sûrement contraire à notre objectif global de délivrer le Kosovo. Lorsque j'ai soulevé cette question auprès des autorités de l'OTAN, on m'a répondu être assuré que la population kosovare abandonnerait ces villages au fur et à mesure que les forces de l'ex-Yougoslavie les investiraient. Je ne pouvais accepter cette manière de justifier la mission proposée. J'ai diffusé parmi mes forces l'ordre de n'attaquer aucun objectif non ponctuel que je n'avais pas vérifié explicitement. De mon côté, j'ai retranché les villages de toute zone de bombardement qui en contenait, en limitant les attaques au reste de la zone.

Dans le cas présent, je crois qu'on peut s'opposer au bombardement de villages en faisant valoir des arguments du point de vue du commandement ainsi que des points de vue juridiques et éthiques. Mon intuition de ce qu'il convenait de faire m'a

certainement aidé à prendre ma décision dans ces circonstances épuisantes et stressantes.

Capsule – La houle : le centre de communication

On nous a chargés un jour de détruire un centre de communication clé pendant une attaque exécutée l'après-midi. Ce centre constituait un objectif légitime très important et on avait évalué que la probabilité de dommages collatéraux était faible. Les principes du DCA autorisent l'attaque d'un objectif de grande importance de ce genre même en cas de risque « élevé » de dommages collatéraux, ou, en d'autres mots, de pertes civiles substantielles.

Après avoir effectué un examen plus approfondi, mon équipe de planification a porté un problème à ma connaissance. Elle avait observé cet objectif lors d'une mission antérieure et savait qu'il était entouré d'immenses stationnements. On pouvait déduire de la taille du centre que des centaines de civils y travaillaient. Même si les travailleurs civils qui fournissent des ressources militaires représentent des objectifs légitimes, le bombardement devait avoir lieu dans les jours qui suivaient l'attaque par inadvertance de l'ambassade chinoise. Celle-ci avait provoqué, dans plusieurs pays membres de l'alliance, un grand débat public sur la conduite de la campagne. Manifestement, durant cette période délicate, un incident entraînant un nombre considérable de décès civils aurait soulevé un tollé susceptible de mettre fin à la campagne aérienne.

J'ai fait part de mes inquiétudes au commandant de la composante aérienne des forces coalisées, qui les a tout d'abord rejetées. Il m'a renvoyé à la cellule de ciblage, où l'on m'a indiqué une fois de plus que l'objectif comportait un faible risque de dommage collatéral, qu'il était légal et qu'il nous avait été assigné. J'ai demandé pourquoi on avait programmé l'attaque l'après-midi, ce qui garantissait la présence d'un grand nombre de travailleurs et de nombreuses pertes. On ne m'a pas répondu.

J'ai donc refusé l'objectif et l'on en a attribué un autre à ma force dans le cadre de cette opération. Le lendemain, le chef de la cellule de ciblage est venu me voir; le dossier d'objectifs contenait maintenant une seule page rouge sur laquelle on spécifiait que le centre de communication devait être attaqué aux premières heures du jour. Un ou deux jours plus tard, on nous a chargés de cette tâche, et nous avons éliminé l'objectif sans causer de pertes élevées ni susciter les protestations du public que l'exécution de la mission selon les paramètres initiaux aurait sûrement provoquées. Considérant la fureur déclenchée par l'attaque de l'ambassade chinoise, nous aurions pu créer un débat en mesure de compromettre toute la campagne.

Capsule – Rappel d'eau : le ciblage par le chef d'escadrille

Dans une autre situation, le SACEUR a donné l'ordre au commandant de la composante aérienne d'affecter tous les avions d'attaque au bombardement des forces terrestres dans la province du Kosovo. Cet ordre était manifestement irréfléchi dès le départ; le Kosovo est si petit qu'il est impossible que tous les avions d'attaque le survolent en même temps sans courir un grave danger de collision. En outre, et facteur encore plus important, on ne disposait même pas d'une fraction des contrôleurs aériens avancés (CAA) aéroportés nécessaires pour identifier des objectifs valides et diriger jusqu'à eux les avions d'attaque. Ces CAA aéroportés se déplaçaient à bord d'aéronefs plus lents qui pouvaient plus facilement se maintenir au-dessus des objectifs potentiels et qui étaient équipés du matériel spécialisé permettant de déterminer si un objectif était valide du point de vue militaire. À cela j'ajouterais que l'absence totale de force terrestre alliée et la présence continue des avions d'attaque au-dessus d'elle avaient conduit l'armée de l'ex-Yougoslavie à se disperser et à se cacher; dans de telles conditions, aucune campagne aérienne ne peut détruire une armée.

Dans les faits, le Cmdt CCAFm a rassemblé les commandants supérieurs nationaux, leur a expliqué la situation et leur a déclaré qu'il prenait personnellement la responsabilité d'autoriser les chefs d'escadrille des formations d'attaque de trouver, d'identifier et d'attaquer des objectifs au Kosovo sans l'aide d'un CAA. J'ai exprimé

la crainte que mes pilotes ne puissent reconnaître ce qui constitue un objectif militaire légal, étant donné leur manque de formation et de matériel de CAA. L'ordre a été maintenu. J'ai immédiatement rédigé et publié un ordre à l'intention de ma force : on ne devait en aucune circonstance trouver et attaquer un objectif sans l'assistance d'un CAA. Mon personnel était limité aux attaques planifiées contre des objectifs validés et aux missions d'attaque exécutées avec le concours d'un CAA.

Deux jours plus tard, le chef d'escadrille d'une formation d'avions d'attaque d'un autre pays de l'OTAN a repéré ce qu'il a cru être une colonne de véhicules militaires. Les attaques subséquentes exécutées par sa formation ont entraîné la destruction d'une remorque tirée par un tracteur qui faisait partie d'un long convoi de réfugiés. Cette méprise tragique a coûté la vie à un grand nombre de réfugiés qui se trouvaient à bord de la remorque. J'ai eu pitié du pauvre pilote qui a fait la manchette de CNN le jour suivant; l'OTAN a immédiatement interdit le « ciblage par le chef d'escadrille » et j'ai ensuite annulé mon ordre, qui était devenu inutile.

Répetons-le : du point de vue du commandement, on peut débattre de l'efficacité des attaques aériennes contre des forces terrestres dispersées et cachées, compte tenu de la nécessité stratégique de donner l'impression qu'on accroît la pression sur l'ennemi. Sur le plan légal, on peut débattre de la capacité des équipages de reconnaître ce qui constitue un objectif militaire légitime. Fondamentalement, lorsque ce fut à mon tour d'entrer en action, je n'ai pas hésité longtemps; la chose à faire était claire dans mon esprit et j'ai agi en conséquence.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans chacune des capsules, je crois que la responsabilité du commandement, le droit et l'éthique jouent tous un rôle. Dans certains cas, ils étaient tous compatibles et le plan à suivre était clair. Dans d'autres, toutefois, des ordres ou d'autres facteurs s'y sont ajoutés et ont conduit à une situation dans laquelle j'ai subi des pressions pour

procéder à l'encontre de la manière « juste ». Dans une telle situation, je crois avoir résolu le problème dans une certaine mesure en choisissant la « bonne » chose à faire.

Le commandement au combat représente le plus grand défi de tout officier professionnel. La fusion harmonieuse du droit de vie et de mort, de la responsabilité du commandement, du droit des conflits armés et de l'éthique est essentielle au succès du commandement et représente un processus qui se déroule presque sans heurts. Un sens éthique solide et le courage d'agir en conséquence constituent des attributs précieux pour un commandant parce qu'ils facilitent la prise de décision et le préparent à faire la chose « juste » dans les occasions où la confusion de la guerre fait pression pour qu'il emprunte une autre voie.

POSTFACE

La vie est vraiment étrange. À la veille des opérations de combat, en mars 1999, mon supérieur direct a téléphoné du quartier général national pour m'exprimer son soutien entier et sa confiance absolue envers moi. Comme c'était le même général qui m'avait mis à l'épreuve plusieurs années auparavant en me demandant de modifier la recommandation contenue dans mon appréciation concernant le déploiement d'avions dans les Balkans, je pouvais comprendre la confiance qu'il éprouvait.

NOTES DE FIN DE CHAPITRE

¹ Pour rédiger cet article, je me suis largement inspiré de certains de mes travaux antérieurs, notamment l'article « Le commandement au combat » publié dans *Au péril de notre vie : « Le responsable, c'est moi »*, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, de mon compte rendu du livre *Nightingale's Song* et d'autres textes que j'ai rédigés dans le cadre du cours sur l'éthique militaire intitulé « Command and conscience » pour le compte du professeur Toner. Je me suis également basé sur l'exposé « Ethics in action » que j'avais préparé et présenté à la première conférence des FC sur l'éthique.

² Le CF5 était un chasseur-bombardier fabriqué sous licence de Northrup par Canadair pour le compte des Forces canadiennes. Mis en service en 1968, il a été retiré en 1995.

³ Dans un document fourni par le professeur Jim Toner, de l'*Air War College*, la « pierre de touche » est définie comme « tout test ou critère servant à déterminer l'authenticité ou la valeur ».

⁴ Robert Timberg, *The Nightingale's Song* New York, Simon and Schuster, 1995.

⁵ Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 5.1, B-GJ-005-501/FP-002, *Emploi de la force aux fins des opérations des Forces canadiennes*, août 2008, para 213, « Fiches des RDE ». Les fiches récapitulatives, ou fiches du soldat, contiennent des directives des commandants déployés à leurs subordonnés et décrivent les éléments des règles d'engagement qui sont jugés les plus essentiels ainsi que l'interprétation des interventions permises. Même si elles sont rédigées par le commandant déployé, elles doivent être approuvées par le commandant national au niveau opérationnel, au nom du chef d'état-major de la Défense, avant d'être distribuées dans le théâtre.

COLLABORATEURS

M^{me} **Mie Augier**, Ph.D., était jusqu'à récemment agrégée supérieure de recherche et directrice de la recherche stratégique à la Direction de la recherche et de l'évaluation de l'Académie de la défense du Royaume-Uni. Elle est professeure agrégée de recherche à l'École navale des études supérieures et elle s'est également acquittée de mandats sur des enjeux liés au leadership, à la stratégie et à l'aménagement organisationnel pour le compte d'organismes gouvernementaux, d'entreprises et d'universités, aux États-Unis et à l'étranger. Elle s'intéresse principalement aux liens entre l'économie et la sécurité, à la théorie de l'organisation, à la stratégie des affaires, à la science comportementale, à l'avenir de l'enseignement de la gestion et à l'application des sciences sociales interdisciplinaires aux enjeux de l'évaluation stratégique. Elle a publié plus de cinquante articles dans des livres et des revues, y compris dans des revues telles que *Journal of Economic Behavior and Organization*, *Strategic Organization* et *Academy of Management Learning and Education*. Elle a aussi coédité deux livres et plusieurs numéros spéciaux de revues. Dernièrement, elle a coédité une série de six volumes d'articles clés en stratégie des affaires. Ses domaines de recherche actuels portent sur le développement d'un cadre intellectuel et interdisciplinaire visant à étudier le processus décisionnel et le comportement des entreprises à partir de concepts liés à l'économie organisationnelle, à la théorie organisationnelle et à la gestion stratégique; elle se penche également sur l'histoire et l'avenir des études commerciales aux États-Unis et sur l'histoire et l'avenir de l'évaluation en réseau et de la réflexion stratégique.

Le **Lieutenant-colonel Coen van den Berg** a commencé sa carrière militaire à l'Académie royale militaire des Pays-Bas en 1983. Il a d'abord fait partie du Corps du génie, puis en 1994 il est devenu psychologue militaire après l'obtention de son diplôme en psychologie de l'Université d'Utrecht. Au cours de ses affectations ultérieures à titre de psychologue, il s'est intéressé principalement à la recherche dans les domaines suivants : le leadership militaire, l'éthique militaire, le soutien

psychologique à travers le cycle de déploiement, les compétences transculturelles lors de déploiements et l'approche comportementaliste au sein des Forces armées. Sa thèse de doctorat portait sur l'influence de la menace sur les attitudes des soldats à l'égard de leur mission. Il agit actuellement comme mentor dans le cadre du cours avancé de commandement et d'état-major au Collège de la défense des Pays-Bas.

Le **Colonel James L. Cook**, Ph.D., membre des Forces aériennes des États-Unis, est professeur permanent au Département de philosophie de l'Académie des Forces aériennes des États-Unis, et est également le chef du Département. Il a servi en Europe, au Pentagone et en Afghanistan à titre d'officier de zone étrangère et des services informatiques et des communications. Il a obtenu des B.A. en philosophie et en mathématiques à l'Université de Brandeis et à l'Université du Colorado à Boulder, une M.A. en philosophie à la Catholic University of America et un Ph.D. en philosophie à l'Université d'Heidelberg. Ses travaux de recherche portent sur l'éthique militaire et l'herméneutique.

M. **Jamie Cullens**, Ph.D., est un ancien officier d'infanterie qui possède une vaste expérience dans les domaines du commandement, de l'état-major et de l'instruction. Il a participé à des opérations au *Cachemire* avec les Nations Unies et au *Panama* avec les Forces américaines. Il a également travaillé pour le Groupe des ressources de Rio Tinto à Cape York de 1996 à 2001. Il a été le premier directeur du Centre de leadership et d'éthique de la Défense en 2002 et il est devenu chercheur en chef du Secrétaire à la Défense en 2008.

Le **Brigadier-général Dwight Davies** s'enrôle dans les Forces canadiennes en 1975. Il obtient un diplôme en génie électrique au Collège militaire royal de Kingston (Ontario) en 1979. Il s'inscrit au Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes, à Toronto (Ontario) en 1990. Il obtient son brevet de pilote en 1980. Il suit son instruction élémentaire de pilote de chasse sur le CF5 et pilote cet aéronef jusqu'en 1984. Dans le cadre d'un programme d'échange, il sert aussi comme instructeur de pilotes aux commandes du chasseur F16 à la base aérienne de Luke en

Arizona. Sélectionné pour piloter le CF18 « Hornet », il commande le 425^e Escadron d'appui tactique pendant deux ans. En 1994, il est muté à la Division des opérations du Quartier général du Commandement aérien, à Winnipeg (Manitoba). En 1996, il fréquente le Collège de guerre des Forces aériennes des États-Unis, à Montgomery (Alabama), puis il est affecté au Quartier général du NORAD, à Colorado Springs (Colorado) où il occupe divers postes tant au Quartier général du NORAD qu'à celui du USSPACECOM. Il prend le commandement de la Force opérationnelle Aviano en janvier 1999 et il commande le contingent aérien du Canada pendant les sept premières semaines des opérations de combat pendant la campagne aérienne de l'OTAN contre la République fédérale de Yougoslavie. Il reçoit la Médaille du service méritoire pour son leadership au combat. De 1999 à 2002, il prend le commandement de la 3^e Escadre de Bagotville, puis il sert à l'état-major de la Force aérienne au QGDN durant un an avant d'être promu brigadier-général et d'être affecté à la 1^{re} Division aérienne du Canada en tant que responsable des opérations. Il est affecté au groupe du Sous-chef d'état-major de la Défense au mois d'août 2005 où il joue un rôle de premier plan dans la mise sur pied du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada et il en devient par la suite le commandant adjoint. Le Brigadier-général Davis est nommé à son poste actuel de directeur général du Développement de la Force (Air) en octobre 2007.

M. **Andreas Fischer** a obtenu sa maîtrise en psychologie à l'Université de Berne, en Suisse, en 2007. Depuis 2008, il travaille comme assistant à la recherche (en vue de l'obtention de son Ph.D.) au Département des études en leadership et en communication de l'Académie militaire suisse à l'École polytechnique fédérale de Zurich. Il s'intéresse principalement à l'étude psychologique de la moralité, plus précisément l'examen et le développement du processus décisionnel moral. Il travaille actuellement au projet « *Developing responsible leaders* » (Former des leaders responsables) et il enseigne l'éthique du leadership et le processus décisionnel moral aux professionnels et étudiants tant civils que militaires.

M. **Craig A. Foster**, Ph.D., est professeur titulaire du Département de science comportementale et du leadership à l'Académie des Forces aériennes des États-Unis. Il a fait sa maîtrise et son doctorat en psychologie sociale à l'Université de la Caroline du Nord à Chapel Hill. Ses recherches portent sur les questions liées au pouvoir social, au développement du leadership et aux relations amoureuses. Il enseigne de nombreux cours théoriques, parmi lesquels *Introduction to Behavioral Sciences*, *Statistical Principles in Behavioral Science*, *Social Psychology*, *Personality*, *Foundations of Leadership Development* et *Advanced Leadership*.

M. **Peter Greener**, Ph.D., est agrégé supérieur au Collège de commandement et d'état-major des Forces de défense de Nouvelle-Zélande et professeur auxiliaire à l'École des études en santé publique et psychosociales à l'Université de technologie d'Auckland. Il a été chef de la Division des études en santé publique et psychosociales à cette même université de 2003 à 2007 et chef du Département de psychothérapie et de psychologie appliquée de 1998 à 2003. Il a une maîtrise en politique publique et un Ph.D. en études politiques axé sur le processus décisionnel au sein de la Défense en Nouvelle-Zélande. Il s'intéresse à l'étiologie, à la gestion et à la résolution des conflits, au développement après conflit, à la gestion consécutive aux situations d'urgence complexes, ainsi qu'aux politiques du processus décisionnel au sein de la Défense. Il sait mettre à profit dans ses recherches ses nombreuses années d'expérience à titre de psychothérapeute psychanalytique. Ses plus récents livres sont les suivants : *Timing is Everything: The Politics and Processes of New Zealand Defence Acquisition Decision Making*, Canberra Papers on Strategy and Defence No. 173, Canberra : The Australian National University E-Press (2009) et *Decision-Making: International Perspectives*, Kingston : Les presses de l'Académie canadienne de la Défense (2009), avec la collaboration du Lieutenant-colonel Jeff Stouffer.

M^{me} **Miriam C. de Graaff**, M.Sc., travaille au Centre d'excellence en leadership et en éthique de l'Armée royale des Pays-Bas. Elle est étudiante au doctorat en psychologie sociale et en éthique philosophique. À titre de psychologue et de

chercheuse en communication, elle est active en politique, en éducation et en recherche dans le domaine du leadership et de l'éthique militaires.

Le **Lieutenant-colonel Eri Radityawara Hidayat** est présentement chef de la planification et des budgets au sein du Service de psychologie de l'Armée. Il a terminé son B.Sc. à l'Université du Wisconsin, à Madison, aux États-Unis, en 1986 et sa maîtrise en administration des affaires à l'Université de Pittsburgh, aux États-Unis, en 1987. Il a aussi obtenu une maîtrise en gestion et en encadrement des ressources humaines à l'Université de Sydney, en Australie, en 2005. Le Lieutenant-colonel Eri Radityawara Hidayat est présentement candidat au doctorat en psychologie à l'Université d'Indonésie. Il a fait des études militaires à l'École des officiers des Forces armées d'Indonésie (1990), il a suivi le cours de familiarisation militaire en Australie (2004), il a fréquenté le Collège de commandement et d'état-major de l'Armée indonésienne (2006) et suivi le cours sur la Défense des Pays-Bas (2008).

Le **Brigadier Nick Jans** est militaire, chercheur et conseiller en gestion. Diplômé du Collège militaire royal de Duntroon, il sert dans l'Armée régulière australienne pendant 25 ans au sein de l'artillerie de campagne, comme instructeur, et dans le développement de la politique de gestion du personnel. Il est présentement adjoint invité au département de leadership et de sociologie militaires du Centre de leadership et d'éthique de la Défense, au Collège australien de la Défense. Il est codirecteur du groupe-conseil Sigma, un cabinet qui se spécialise en stratégie des ressources humaines et en recherche organisationnelle.

Le **Lieutenant-colonel Psalm Lew** est présentement chef de l'École de développement du leadership et il a la responsabilité de réviser et d'élaborer le programme de cours de leadership pour toutes les écoles des Forces armées de Singapour. En qualité d'officier d'infanterie, il commande aussi le 802^e Bataillon du Régiment d'infanterie de Singapour. Les postes qu'il a occupés précédemment sont les suivants : chercheur en chef au musée de l'Armée de Singapour, officier

d'état-major principal dans la 3^e Division de Singapour et officier du développement de l'instruction à l'École des élèves-officiers. Le Lieutenant-colonel Lew détient un B.Sc. en psychologie, avec mention d'excellence, de l'Université de Birmingham au Royaume-Uni.

Le **Lieutenant-colonel Douglas R. Lindsay**, Ph.D., membre des Forces aériennes des États-Unis, est professeur agrégé et directeur de recherche au Département des sciences comportementales et du leadership de l'Académie des Forces aériennes des États-Unis. Il est le cofondateur et le coéditeur du *Journal of Character and Leader Scholarship*. Il a obtenu son doctorat en psychologie industrielle/organisationnelle de l'Université d'État de la Pennsylvanie. Ses recherches portent principalement sur le leadership, le développement du leadership, la dynamique du meneur-subordonné et l'esprit de subordination. Il a beaucoup publié et fait de nombreuses présentations sur ces sujets.

M. **Jamie MacIntosh**, Ph.D., est actuellement directeur des programmes à l'Institut d'études en sécurité et en résilience du Collège universitaire de Londres. Il y est détaché par le ministère de la Défense du Royaume-Uni. Il a été très récemment chef de la recherche et de l'évaluation à l'Académie de la Défense, où il a siégé au conseil universitaire de la Défense pendant trois ans. Ses 25 ans de service dans la fonction publique incluent dix années de service dans l'Armée britannique. Depuis qu'il a quitté les rangs militaires, il investit la majorité de son temps dans la direction de recherches liées à des études de pointe sur la défense, la sécurité et la résilience. M. MacIntosh donne des conseils à des responsables de haut niveau dans plusieurs pays et théâtres d'opérations. Il a été détaché auprès du Cabinet au début de 2001, il a participé à la création du concept de résilience face aux crises et, à la demande expresse du Premier ministre, il a mis sur pied le Secrétariat aux contingences civiles. Pendant une affectation auprès du Secrétaire de l'Intérieur, comme conseiller personnel sur la transformation et la sécurité nationale, ses conseils se sont avérés des plus utiles dans la création du Bureau de la sécurité et du contre-terrorisme et de l'Unité interministérielle de recherche, d'information et de communication. Dans ses

travaux de recherche, il s'intéresse principalement aux dimensions économiques de la sécurité et de la résilience, au risque et au processus décisionnel dans les réseaux, au développement du cadre juridique en matière de recours à la force et à l'enseignement supérieur professionnel dans les domaines de la stratégie, de la politique, des campagnes d'information et de l'art des opérations.

M. Craig Leslie Mantle a obtenu sa maîtrise en histoire du Canada à l'Université Queen's en 2002 et il est employé depuis comme agent de recherche par l'Institut de leadership des Forces canadiennes, à Kingston (Ontario). Il est aussi candidat au doctorat à l'Université de Calgary où il étudie les relations entre les officiers et les militaires du rang dans l'Armée canadienne lors de la Première Guerre mondiale.

Le **Colonel Imam Edy Mulyono** fait actuellement partie du corps enseignant du Collège de commandement et d'état-major de l'Armée indonésienne. Il a terminé ses études à l'Académie militaire en 1984. Ses titres universitaires regroupent une M.Sc. en études stratégiques de l'Université des sciences technologiques de Nanyang à Singapour (2001) et une maîtrise en études stratégiques du Collège de guerre de l'Armée américaine (2008). Il a suivi des cours militaires, dont des cours sur les opérations psychologiques et les forces spéciales aux États-Unis (1989-1990), ainsi qu'au Collège de commandement et d'état-major de l'Armée indonésienne (1999). Le Colonel Imam Edy Mulyono a aussi assisté à divers séminaires sur les enjeux militaires actuels tant au pays qu'à l'étranger. Il a servi la majorité de sa carrière comme officier du Commandement de la réserve stratégique de l'Armée (KOSTRAD). Les deux derniers postes qu'il a occupés ont été ceux de commandant de bataillon et chef d'état-major de brigade. Le Colonel Imam Edy Mulyono a participé à une variété d'opérations militaires au pays et à l'étranger, y compris à une mission de maintien de la paix dans le cadre de la Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie.

M^{me} Sofia Nilsson, M.A., chercheure au Département de gestion et de leadership du Collège suédois de la Défense nationale, effectue des travaux de recherche sur le

leadership direct/indirect et le stress (dans des contextes tant civil que militaire). Elle fait actuellement à l'Université de Karlstad, en Suède, un doctorat sur l'interaction des facteurs humains et structuraux en gestion/leadership dans des situations difficiles. Elle a publié plusieurs articles de revues, chapitres de livre et rapports de recherches liés au leadership et au stress. De plus, elle prend part à l'enseignement militaire supérieur des officiers suédois. Elle détient une maîtrise en science politique qui portait sur le système international contemporain, la diplomatie, la sécurité en Europe et l'analyse de la politique étrangère, et possède aussi un baccalauréat en sciences sociales.

L'aumônier **Don Parker** est l'aumônier militaire principal des Forces de défense de la Nouvelle-Zélande (NZDF). Prêtre anglican depuis 25 ans, il a une formation de psychothérapeute psychanalytique, profession qu'il a d'ailleurs exercée avant de commencer sa carrière dans les NZDF. Il a participé à des déploiements au Timor-oriental ainsi qu'aux opérations de secours humanitaire consécutives au Tsunami du 26 décembre 2004 en Asie du Sud-Est. Présentement, il supervise le plus important changement à survenir dans la structure des aumôniers en une seule génération. Il s'intéresse grandement, selon une approche basée sur la psychanalyse et les principes de gestion, aux motifs profonds qui ont amené ce changement. Il a étudié en théologie, en psychologie et en psychanalyse.

Le **Colonel Joseph E. Sanders III**, Ph.D., membre des Forces aériennes des États-Unis, est professeur permanent au Centre de développement du caractère et du leadership à l'Académie des Forces aériennes des États-Unis. Il a aussi servi comme chef adjoint et professeur du Département des sciences comportementales et du leadership à l'Académie. Il a été une figure de proue tant dans la mise en place des connaissances et de la pratique liées au développement du caractère et du leadership à l'Académie des Forces aériennes des États-Unis que dans la planification et la création du *Journal of Character and Leader Scholarship*.

M. **Stephan Seiler**, Ph.D., est actuellement chef des études en leadership et en communication à l'Académie militaire suisse, École polytechnique fédérale de Zurich. Il a étudié à l'Université de Fribourg et à l'Université de Leeds. Il a obtenu son doctorat en psychologie éducationnelle à l'Université de Fribourg. Dans ses travaux de recherche, il s'intéresse principalement au leadership, au leadership interculturel, à l'éthique du leadership, au processus décisionnel moral et à la gestion des conflits. Avant d'être nommé à son poste à l'Académie militaire suisse, il a travaillé chez Crédit Suisse à Zurich et à New York en tant que cadre supérieur au Département des ressources humaines. Il devait, entre autres responsabilités, gérer des projets de restructuration globale et d'implantation en Amérique et en Asie. M. Seiler a servi dans l'Armée au grade de major (officier de milice) et il est membre du groupe de travail sur l'art militaire, à l'appui du chef des Forces terrestres. Il a été auparavant commandant de compagnie, puis chef d'état-major et commandant adjoint d'un bataillon de pionniers.

M. **Justin C. Wright** a obtenu sa maîtrise en sociologie à l'Université du Nouveau-Brunswick en 2006 et il a été immédiatement employé à titre de scientifique de la Défense à la Direction générale de la Recherche et analyse (Personnel militaire). Il est présentement agent de recherche à l'Institut de leadership des Forces canadiennes, à Kingston (Ontario).

GLOSSAIRE

ACSC	<i>Australian Command and Staff College</i> (Collège australien d'état-major et de commandement)
ADF	Forces de défense australiennes
AAI	Accès à l'information
ECSA	Modèle Être, connaître, soutenir et agir
STI	Système de test intégré
CCLD	<i>Center for Character and Leader Development</i> (Centre de développement du caractère et du leadership)
EP	Éducation permanente
FC	Forces canadiennes
CCAFM	Commandant de la composante aérienne de la Force multinationale
ILFC	Institut de leadership des FC
CNN	Cable News Network
DIT	<i>Defining Issues Test</i> (test d'identification des valeurs)
MDN	Ministère de la Défense nationale
CAA	Contrôleur aérien avancé
MQC	Modèle des quatre composantes
YO	Ex-Yougoslavie
AHSS	Aide humanitaire et secours aux sinistrés
JAG	Juge-avocat général
CCQ	Modèle de leadership Connaissances-compétences-qualités
KOPKKN	<i>Komando Operasi Pemulihan Keamanan dan Ketertiban Nasional</i> (Commandement de la restauration nationale pour la stabilité et l'ordre)
KOSTRAD	<i>Komando Cadangan Strategis Angkatan Darat</i> (Commandement de la réserve stratégique de l'armée)
MCL	Modèle de compétence en leadership
LIC	Conflit de faible intensité
MAD	Destruction mutuelle assurée
EJM	Entrevue sur le jugement moral
TCE	Système de transport en commun express
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
S/off	Sous-officier
MR	Militaire du rang
SM	Service militaire
Sdt SN	Membre du Service national
NZDF	Forces de défense de la Nouvelle-Zélande
OPCON	Contrôle opérationnel
BSO	Blessure de stress opérationnel
PITS	Syndrome de traumatique de l'agresseur
PDI	Protection des installations
RORP	Répertoire de l'orientation des rôles professionnels

TSPT	Trouble de stress post-traumatique
CER	Comité d'éthique de la recherche
RE	Règles d'engagement
CC	Code de conduite
NRS	Navire de la République de Singapour
SACEUR	Commandant suprême des Forces alliées en Europe
FADS	Forces armées de Singapour
FAS	Forces armées suédoises
SRAS	Syndrome respiratoire aigu sévère
CFDL	Centre des FAS pour le développement du leadership
EM	Expert
SOB	<i>Staat van Oorlog en Beleg</i> (état de guerre et de siège)
CERSS	Comité d'examen de la recherche en sciences sociales
EPTC	Énoncé de politique des trois Conseils
TNI	<i>Tentara Nasional Indonesia</i> (Forces de défense nationales indonésiennes)
TNI AD	<i>Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat</i> (Armée nationale indonésienne)
R.-U.	Royaume-Uni
ONU	Organisation des Nations Unies
É.-U.	États-Unis
USAFA	<i>United States Air Force Academy</i> (Académie des Forces aériennes des États-Unis)
USPACOM	<i>United States Pacific Command</i> (Commandement du Pacifique des États-Unis)

INDEX

- Constitution indonésienne de 1945
- Abdurrahman Wahid
- Abraham Flexner
- Abou Ghraib
- Afghanistan
- Antipiratage
- Aristote
- Crise économique asiatique
- Authenticité
- Balkans
- Banalité du mal
- Baruch Spinoza
- Champ de bataille
- Être, connaître, soutenir et agir
- Bhinneka Tunggal Ika*
- Logique booléenne
- Bouddhiste
- Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC)
- Caractère
- Analyse typologique
- Armoiries
- Code de conduite
- Guerre froide
- Domage collatéral
- Commandant en chef
- Compétences
- Conception de l'homme
- Confidentialité
- Constitution, voir aussi la constitution indonésienne de 1945
- Moralité conventionnelle
- Identité fondamentale, voir aussi *Jati Diri*
- Esprit d'équipe
- Contre-insurrection
- Coup
- Coup d'État
- Culture
- Darwin
- Prise de décision
- Defining Issues Test (DIT)*
- De-individuation*
- Delapan Wajib TNI*
- Formation sur les dilemmes
- Djaja Suparman
- Djoko Bambang Supeno

- Double dilemme de l'éthique militaire
- Diligence raisonnable
- Néerlandais
- Économies d'échelle
- Edmund Burke
- Edward Wilson
- Huit obligations du militaire, voir aussi *Delapan Wajib TNI*
- Émile Durkheim
- Intelligence émotionnelle
- Endriartono Sutarto
- Modèle de sensibilisation à l'éthique
- Code d'éthique
- Prise de décisions éthiques
- Mentalité éthique
- Rationalité éthique
- Sensibilité éthique
- Ethnocentrisme
- Eugénisme
- Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales
- Connaissances
- Stratégie de mise en correspondance des caractéristiques
- Cinq principes, voir aussi *Pancasila*
- Technique d'incident critique de Flanagan
- Brouillard de la guerre
- Modèle des quatre composantes
- Goh Keng Swee
- Normes de groupe
- Camp de détention de Guantanamo
- Contrôle d'orientation
- Golfe d'Aden
- Habibie
- Dilemme de Heinz
- Henry Mintzberg
- Herbert Spencer
- Hindou
- Holocauste
- Code d'honneur
- Droit humanitaire
- Emmanuel Kant
- Indonésie
- Armée nationale indonésienne, voir aussi *Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat* ou TNI AD
- Forces de défense nationales indonésiennes, voir aussi *Tentara Nasional Indonesia* ou TNI
- Consentement éclairé
- Rationalité déterminante
- Scandale de l'Irangate

Islam	Cérémonie de promesse de fidélité
	Syndrome de la loyauté
<i>Jati Diri</i>	
Java, voir aussi Javanais	Coup militaire, voir aussi Coup d'État et Coup
Javanais	Dilemme éthique militaire
Jean Piaget	Éthique militaire
John Hasseman	Obéissance militaire
Johnny Josephus Lumintang	Ordre militaire
Joseph Prueher	Professionnalisme militaire
Juge-avocat général (JAG)	Réforme militaire
Île Jurong	Dictateur militaire
<i>Jus ad bellum</i>	Subalterne militaire
<i>Jus in bello</i>	Supérieur militaire
<i>Jus post bellum</i>	Formation relative aux dilemmes propres aux missions
Kiki Syahnakri	Évaluation morale
Modèle de leadership Connaissances- compétences-qualités	Conscience morale
Kohlberg	Caractère moral
Guerre de Corée	Choix moral
	Code moral
Lazarus	Repères moraux
Droit des conflits armés	Compétence morale
Leader de caractère	Confusion morale
Éthique du leadership	Dilemme moral
Responsabilité des leaders	Croyance en l'efficacité de la morale
Léon Tolstoï	Justesse morale

Directives morales	Fidélité à l'égard de l'organisation
Jugement moral	Obéissance à l'égard de l'organisation
Motivation morale	
Professionnalisme moral	<i>Pancasila</i>
Psychologie morale	Altruisme de clocher
Raisonnement moral	Forces armées patriotes, voir aussi <i>Tentara Pejuang</i>
Système moral personnel	Forces armées populaires, voir aussi <i>Tentara Rakyat</i>
Sensibilité morale	
Stress moral	Éthique personnelle
Universalisme moral	Aide-mémoire des pilotes
Coalition multinationale	Trouble de stress post-traumatique (TSPT)
Catastrophe nationale	Groupes potentiellement vulnérables
Service militaire (SM)	Dynamique du pouvoir
OTAN	Prétorien
Nazisme	Moralité postconventionnelle
Néo-kohlbergiens	Moralité préconventionnelle
Nouveau gouvernement	Décret présidentiel
Nouveau paradigme	Directive présidentielle
Forces armées de la Nouvelle-Zélande	Principe de l'humanité
Éthique à Nicomaque	Forces armées professionnelles, voir aussi <i>Tentara Profesional</i>
Nietzsche	Compétence professionnelle
Valeurs non militaires	Répertoire de l'orientation des rôles professionnels (RORP)
Officier	Professionnalisme
Opération <i>Allied Force</i>	Détachement psychologique/émotionnel
Blessure de stress opérationnel	Fonctionnaires

- Différence de grade
 Altruisme réciproque
 Autoréflexion et tenue de journal
 Réforme
 Contrôle de réglementation
 Navire de la République de Singapour
 Leadership responsable
 Responsabilité
 Code de conduite
 Règles d'engagement
 Ryamizard Ryacudu

 Valeurs fondamentales des FADS
 Samuel Huntington
Sapta Marga
 Seconde Guerre mondiale
 Serbie
 Leadership au service des autres
 Sept promesses, voir aussi *Sapta Marga*
 Syndrome respiratoire aigu sévère
 Forces armées de Singapour (FADS)
 Code de procédure pénale de Singapour
 Six étapes du raisonnement moral
 Darwinisme social
 Justice sociale

 Comité d'examen de la recherche en sciences sociales
 Socrate
 Serment du soldat
 Mission en Somalie
 Asie du Sud-Est
 Massacre de Srebrenica
 État d'urgence
 Transmission de récits
 Détroit de Malacca
 Caporal stratégique
 Subagyo
 Expert
 Suharto
 Sukarno
 Sudirman
 Écrasement du vol 111 de Swissair (1998)
Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD)
Tentara Nasional Indonesia (TNI)
Tentara Pejuang
Tentara Profesional
Tentara Rakyat
 Le modèle des quatre composantes
 Entrevue sur le jugement moral
 Soldats réfléchis
 Paix totale

Guerre totale

Transformation

Leadership transformationnel

Énoncé de politique des trois Conseils
(EPTC)

Risque excessif

État de la République d'Indonésie

Nations Unies

United States Air Force Academy
(USAFA)

Unité dans la diversité, voir aussi
Bhinneka Tunggal Ika

Responsabilité illimitée

Vertu

Guerre d'indépendance

Pacte de Varsovie

Consensus de Washington

Occidental

West Point

Opérations pangouvernementales

Wiranto

Station Yishun du Système de transport en
commun express

PRESSES DE L'ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE