

# Entre programme et contingence : l'activité du combattant dans les opérations de maintien de la paix

*Dominique EFROS  
Nicole FOUILLEUL*

## Introduction

La réflexion que nous proposons ici est issue d'une recherche<sup>1</sup> qui a duré plus de deux ans, à la demande de la DGA-DSP (ex-Dret, Division Psychologie-Sociologie) qui souhaitait mieux connaître *l'activité de groupes de combat en situation à risques dans les nouveaux contextes d'intervention*. Ce travail d'analyse a été pour nous une véritable *mission opérationnelle*, surtout en tant que femmes, puisque nous avons eu l'opportunité exceptionnelle de suivre une compagnie de combat d'un bataillon d'Infanterie mandaté en Bosnie dans le cadre de la Forpronu. Nous avons donc fait notre propre apprentissage des conditions de vie en opération extérieure tandis que les militaires se sont habitués "à prendre en compte les deux personnels civils".

En accord avec le centre opérationnel de l'armée de Terre (Coat), le choix s'est porté sur le Batinf 5, 5<sup>ème</sup> mandat, positionné sur le mont Igman qui domine Sarajevo et qui allait vivre la passation de pouvoir de l'Onu à l'Otan, à la suite des Accords de Dayton en novembre 1995. Les conditions hivernales extrêmes régnant sur le mont Igman ont dicté le propre choix du Coat : des troupes de montagne avec le 13<sup>ème</sup> bataillon de chasseurs alpins de Chambéry, bataillon d'appelés, comme corps ossature de ce Batinf 5. Notre présence sur le terrain ne s'est pas limitée à la seule Bosnie puisque nous avons pu suivre l'ensemble de l'opération, soit environ deux mois et demi au sein des groupes de combat : montée en puissance du bataillon (formation, manœuvres et camp de cohésion), réalisation du mandat (trois séjours d'une dizaine de jours chacun sur place) et retour (plusieurs restitutions de notre étude par niveaux hiérarchiques, du chasseur au général commandant la 27<sup>ème</sup> division d'Infanterie de Montagne).

Deux principes de base structurent *l'approche ergologique des situations de travail*<sup>2</sup> que nous avons pratiquée. Le point de départ de l'analyse se situe dans les expériences de travail singulières et collectives, dans la façon dont les protagonistes vivent une situation en actes et en pensées et la retravaillent en permanence pour la réalisation de l'activité. Ce retravail oblige à *réinterroger les savoirs* car seule la connaissance de l'activité réelle permet de questionner de nouveau la pertinence des concepts plus universels décrivant les situations

---

<sup>1</sup> D. Efros, N. Fouilleul, *Des activités marchandes aux activités militaires - Analyse de l'activité de travail d'unités de combat en Bosnie dans le cadre de la Forpronu (novembre 1995 - mars 1996)*, DGA-DSP/APST - Recherche, sous la responsabilité d'Y. Schwartz, Université de Provence, mars 1998.

<sup>2</sup> Y. Schwartz (ss la dir. de), *Reconnaissances du travail pour une approche ergologique*, Paris, PUF, juin 1997. Cette démarche vient de trouver une reconnaissance à travers la création d'un département d'université « Ergologie-APST ».

de travail en général. Ce premier principe s'est avéré d'autant plus nécessaire que les concepts décrivant *les situations de travail civiles* devaient être réexaminés à partir de réalités très différentes : *les situations de travail militaires*. Le deuxième principe part du constat que l'expérience du travail est toujours *globale*, insérée dans une situation, c'est-à-dire que l'analyse portera aussi bien sur les gestes techniques et opératoires, l'organisation et les conditions de travail, que sur la culture du milieu professionnel, ses représentations, ses symboles et son histoire ainsi que sur les histoires individuelles. L'approche ergologique des situations de travail tend potentiellement à convoquer toutes les disciplines des sciences humaines et sociales et suppose une participation active des protagonistes des activités analysées.

Cet article a pour objectif de développer différents paradoxes, apparents ou réels, voire des contradictions, révélés par l'analyse de l'activité de combattant dans le cadre particulier de l'opération de maintien de la paix (OMP) en ex-Yougoslavie, qui représente à maints égards un véritable "cas d'école" des nouvelles formes d'engagement. Ces paradoxes concernent plusieurs dimensions de l'activité de travail, entre autres : le contexte, les procédures et les gestes les modes d'action, leur apprentissage et "restitution" en situation réelle, l'organisation du travail et les relations humaines.

## **Les OMP ou les « nouvelles missions »**

Une littérature abondante a été produite ces dernières années sur les interventions internationales de type humanitaire dans lesquelles les forces françaises ont été engagées à plusieurs reprises<sup>3</sup>. Ce nouveau concept d'engagement militaire est également en partie à l'origine de la restructuration actuelle de l'armée. Sans entrer dans le détail de la nature complexe des OMP, nous voudrions mettre en exergue ici le *flou conceptuel* qui les caractérise et qui, en situation opérationnelle, provoque incertitudes, ambiguïtés et contradictions dans l'activité des combattants.

### ***Entre force morale et force physique***

L'expression "soldat de la paix", inventée pour les OMP et en elle-même assez contradictoire, illustre parfaitement ce flou conceptuel. A la paix s'oppose la guerre mais justement on ne peut à proprement parler ici de guerre : on est entre les deux, en fait ni guerre ni paix, dans une sorte de "zone grise"<sup>4</sup> pour laquelle tous les types d'engagement sont susceptibles d'être mis en œuvre, du plus belliqueux au plus pacifique, même si a priori c'est l'esprit de paix qui prévaut en toutes situations ("l'Otan n'est pas en guerre" rappelle en préalable l'*Ifor* dans ses règles d'engagement). Pour tourner la difficulté de définition, les militaires parlent de "crise" sur le plan de la doctrine, de "conflits de basse intensité" en matière de stratégie et de "posture de non guerre" pour l'activité opérationnelle. Cette dernière expression peut faire référence d'ailleurs à "la culture de la non intervention" dont on a caractérisé les interventions onusiennes.

---

<sup>3</sup> En témoigne encore le texte de Thierry Paulmier "Les opérations de maintien de la paix : l'incertitude sur les nouvelles missions française", *Les champs de mars*, n° 3, premier semestre 1998, pp 89-106

<sup>4</sup> P. Hassner, "Ex-Yougoslavie: le maintien de la paix sans paix", in M.C. Smouts (ss la dir. de), *L'Onu et la guerre - la diplomatie en kaki, Bruxelles*, Editions Complexe, 1995

Ce contexte de "non intervention", de "non guerre", s'explique par la finalité même des OMP qui n'est pas militaire mais politique ou diplomatique, pour laquelle *la médiation, la négociation*, rendues possibles par le principe de neutralité, sont constitutives maintenant de l'activité opérationnelle. On parle aujourd'hui, en ce qui concerne les "soldats de la paix", de "diplomates en uniforme" ou "d'experts en résolution de conflit"<sup>5</sup> et cette expertise est exigée à tous les niveaux de la hiérarchie : "Dans tous les cas, la diplomatie est de rigueur à tous les échelons, y compris chef d'équipe et simple soldat", recommande le *Recueil des Savoir-Faire Crise*<sup>6</sup>. Mais ces diplomates doivent être toujours prêts psychologiquement et matériellement à utiliser la force.

*La politisation* de l'activité opérationnelle, qui entraîne une responsabilisation des hommes de terrain tout en valorisant leur action, tend à brouiller la distinction entre les catégories classiques du processus de décision (stratégique, tactique et opérationnel) dans la mesure où, dans un tel contexte, la stratégie peut devenir opérationnelle et la tactique stratégique. Cette tendance corrobore le fait que dans toute situation de travail en général, les choix que fait l'individu dans la conduite de son activité de travail ont un aspect stratégique, même s'ils sont ponctuels ou limités à son horizon.

Mais concrètement, que signifie pour un combattant *une posture de non guerre* ? Dans cette notion également, l'ambiguïté est grande : il peut s'agir *d'une présence active* qui n'est pas forcément synonyme de partialité ou *d'une présence passive* qui pourra, elle, s'apparenter à de la complaisance. La présence passive que représente la non intervention a été élevée dans les OMP au rang d'art militaire avec ses règles d'engagement (principe de "force minimum à appliquer", de "violence légitime" ou de "violence retenue" selon l'expression de B. Boëne), ses contraintes (choix des moyens et gradation de la riposte) et, paradoxalement peut-on dire aussi, ses modes d'action : il y a des savoir-faire à mettre en œuvre pour ne rien faire. Cette posture de non guerre trouve son illustration dans la constatation paradoxale d'un colonel : "La victoire dans les nouvelles missions s'obtient plus en évitant le combat qu'en l'engageant"<sup>7</sup>, mais cela n'est pas sans effets sur le sens attribué à l'action militaire au regard de ses conditions de réalisation dans ce type particulier d'engagement. Pour ajouter encore un peu plus à l'ambiguïté, ce contexte de non guerre ne signifie pas absence de risques : ils sont en fait potentiels, d'autant plus difficiles à apprécier et à mesurer qu'ils sont extrêmement diffus, ce qui renforce encore les incertitudes de la situation.

Autre élément déstabilisant pour le combattant : il peut être amené, sans préavis, à revenir à une *posture de guerre*. Savoir "sur quel plan on travaille" devient dans les nouvelles missions une des problématiques essentielles de l'activité opérationnelle : "Il faut être capable de faire la différence entre l'aspect soldat de la paix et puis le soldat, enfin le vrai soldat, qui est en mesure de se défendre et qui peut être en mesure de devenir agressif Il faut arriver à retenir les gens et leur demander d'avoir presque le sourire pour être très polis et, à la limite, au claquement de doigts, leur demander de passer en posture agressive. Les gars, ils ne savent plus du tout où ils en sont", explique un chef de section. Cette nouvelle compétence, appelée *versatilité* dans la terminologie militaire, qui concerne à la fois l'organisation sur le terrain (*flexibilité* et souplesse d'emploi) et le combattant lui-même (*réactivité* et "souplesse d'esprit") demande une approche quasiment schizophrène de l'activité opérationnelle. Elle renferme de

---

<sup>5</sup> Léandre Mailet, "Le rôle du cadre de contact", communication au colloque Otan, *Métamorphose des missions ? Le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'intervention*, Paris, 14-15-16 juin 1994.

<sup>6</sup> Cofat, 1993, *Recueil des Savoir-Faire Crise*, fiche IV-43/3

<sup>7</sup> Table ronde des chefs de corps, 1994, Colloque Otan, op.cit.

même bien des ambiguïtés au niveau des modes d'action, comme nous l'expliquerons plus loin. Les soldats du 5<sup>ème</sup> mandat du Batinf 5 ont particulièrement éprouvé cette schizophrénie puisque, n'étant pas supposés être en guerre, ils ont malgré tout "restitué", au cours de leur mission, des actes de combat tout à fait classiques.

### *Des systèmes complexes*

La qualification de *système complexe* est habituellement employée à propos des systèmes de travail dans lesquels la sophistication des automatismes est très poussée (industrie chimique, nucléaire) : c'est donc le type de technique utilisé qui justifie le qualificatif de complexe. De multiples paramètres y sont en interaction et peuvent très rapidement évoluer, diminuant d'autant le temps de réaction autorisé. Les effets des événements non ou mal maîtrisés risquent d'avoir des conséquences graves, par réaction en chaîne sur la santé ou la vie des opérateurs ou des population avoisinantes. La complexité englobe donc tout à la fois les actes et les procédures, l'organisation et le contexte. L'analyse détaillée des sources potentielles de variabilités dans les situations de travail en OMP montre qu'elles sont porteuses de caractéristiques similaires : la maîtrise des différents paramètres de la situation se réalise également en temps réel ou sur le très court terme et les dysfonctionnements du système peuvent avoir aussi des conséquences graves sur la suite du conflit. Cependant, le facteur humain y est prépondérant. En effet, la complexité vient plus de la multiplicité des protagonistes en présence, civils comme militaires, et de l'imprévisibilité de leurs comportements et décisions, que de l'utilisation d'armes et de technologies sophistiquées. Comment cette complexité se traduit-elle plus précisément dans l'activité du fantassin ?

## **Du prescrit au réel**

### *Les actes élémentaires à réfléchir*

"Les situations rencontrées en combat seront, le plus souvent, caractérisées par leur brutalité et leur soudaineté. Pour y faire face, il est essentiel d'entraîner les combattants, les binômes, les groupes, les sections à l'application instinctive et parfaitement exécutée d'actes réflexes et d'actes élémentaires amenant une réaction instantanée". A la lumière de l'expérience des combattants du Batinf 5, cette assertion tirée d'un document d'instruction de combat classique<sup>8</sup> doit être interrogée à nouveau.

Tout d'abord, il semble qu'il y ait une ambiguïté sur le caractère "élémentaire" des trois actes du combattant désignés sous ce terme (se poster, se déplacer, utiliser son arme) et qui supposent la maîtrise préalable d'actes réflexes. L'acte est dit "élémentaire" par rapport au système tactique d'ensemble mis en place par le groupe, voire par la section. Mais un geste ou acte élémentaire du point de vue tactique n'est pas simple du point de vue de sa réalisation concrète. Prenons l'exemple du tireur LRAC (lance-roquette antichar) dont l'emploi est considéré comme "simple"<sup>9</sup>, alors que son étude de poste fait ressortir quatre capacités, six savoirs et cinq savoir-faire : il lui faut être capable de choisir un emplacement de tir, surveiller le secteur défini, reconnaître un blindé adverse et mettre en œuvre efficacement son arme dans différentes postures, ce qui suppose de savoir aménager un poste de combat, évaluer des

<sup>8</sup> Emat, INF 202, 1986, *Notice sur le combat de la section d'infanterie*

<sup>9</sup> Emat, TTA 193, 1985, *Manuel de pédagogie militaire*

distances et des vitesses, tirer sur des objectifs fixes ou mobiles, résoudre des incidents de tirs, et, en dehors de l'action elle-même, entretenir son arme.

Du point de vue d'un ergonomiste, nous sommes très loin du geste élémentaire, la confusion entre la modélisation conceptuelle de l'acte et sa "restitution" dans l'action, classique en ce qui concerne aussi bien les activités de travail industrielles que les activités de service, se retrouve dans les activités militaires. En effet, la décomposition de l'action en actes élémentaires ne rend pas compte de l'activité réelle, d'autant que plus on décompose, plus on devient abstrait. Pensons, en outre, que les actes élémentaires peuvent être réalisés de façon collective, ce qui en complexifie encore la "simplicité" ; ainsi, l'action collective ou "mission" du groupe ou de la section sera pensée comme "une combinaison d'actes élémentaires" et donc d'actes réflexes.

Dans ces conditions, peut-on encore parler "d'acte réflexe" pour un combattant dans la mesure où l'apprentissage de cet acte "simple", tirer au LRAC, est une combinaison de plusieurs capacités qui supposent l'acquisition de différents *actes réflexes réfléchis*? Certes, la réaction "instinctive" d'un soldat sur qui on tire ou qui se sent très menacé existe bien, c'est d'ailleurs le cas de figure imaginé par l'INF 202. Cet acte instinctif de riposte, qui doit devenir "automatique" est incorporé par apprentissage répétitif, illustrant l'ambiguïté fondamentale de la distinction classique entre l'inné et l'acquis.

Le paradoxe réside ici dans le fait que les textes réglementaires reconnaissent que les apprentissages d'actes individuels et collectifs doivent être modulés en fonction de la réalité du terrain. Pour les différents types de formation, avant même de les décrire, l'INF 202 précise : "Les formations ne sont pas rigides. Elles sont adaptées en permanence au terrain et à la situation". Une question se pose alors : quelle valeur attribuer au caractère d'automatisme de règles qui doivent être modulées en fonction de chaque situation ?

Cette question nous permet d'aborder un deuxième point concernant la "restitution" des actes réflexes ou élémentaires, car les règles pour l'action ont encore moins de chances d'être appliquées telles quelles dans le cadre d'une OMP. En effet, sur le strict plan de l'efficacité opératoire, ils nécessitent un certain temps d'apprentissage pour devenir "instinctifs", d'où la difficulté pour les appelés de les acquérir faute de temps d'instruction suffisant... et pour les professionnels de les perdre dans la mesure où ils risquent de ne plus être valides en OMP. "L'Onu demande des actes réflexes différents et c'est difficile de s'en séparer sans les oublier et d'en prendre d'autres. Comme le fait tout simplement de se camoufler, on voit quelque chose d'anormal, le réflexe est de se poster sur le côté et puis de se cacher. Je dirais : c'est pas un réflexe, il faut y penser" ; l'avis de ce sergent montre bien la difficile restitution de ces actes dans ce type particulier d'engagement. Il faut *tuer des réflexes* qui n'en sont jamais réellement en matière d'activité, sinon dans les documents d'instruction.

### ***Les règles d'engagement à moduler***

Cette difficulté est évidente notamment en matière d'utilisation des armes où les règles d'engagement établies par l'Onu <sup>10</sup> pour la Forpronu sont restées globalement valables pour l'*Ifor*. Elles se caractérisent par un usage très réfléchi de la force et par la centralité du principe "de force minimum et proportionnée" défini comme "le degré minimum autorisé de

---

<sup>10</sup> Directive Permanente n°13 du Commandant de la Forpronu du 24 mars 1992.

force qui est nécessaire, raisonnable et légitime dans de telles circonstances". Il existe ainsi sept règles comportant deux options en fonction de la tension du moment. Si l'on regarde celles relatives aux intentions hostiles ou aux actions hostiles, on peut noter tout d'abord que les intentions hostiles sont les seules à se voir conférer une troisième option concernant la gradation de la réponse, ce qui montre que tout doit être mis en œuvre pour ralentir l'escalade de la violence. Mais, entre l'option C en cas d'intentions hostiles, et l'option A en cas d'actions hostiles, échelon suivant de la riposte, la différence est extrêmement subtile et appelle la réflexion.

Ainsi, les soldats de la force d'interposition ne peuvent répondre directement et "instinctivement" à des actions hostiles, ils doivent d'abord "avertir l'agresseur de l'intention d'employer la force et montrer sa détermination par des moyens appropriés. Les tirs de semonce sont autorisés <sup>11</sup>. Il y a donc en la matière contradiction entre l'apprentissage et la norme d'application sur le terrain. Écoutons un autre sergent sur ce sujet : "On apprend des réflexes. Dès qu'il y a des coups de feu, c'est clair, je riposte, je commande les ordres pour que mon équipe riposte. C'est automatique. Alors que rester debout pour telle sommation, pour moi, dans ma tête, au départ, c'est pas possible. On a du mal à se recadrer Onu".

On peut constater que ces règles d'engagement sont particulièrement détaillées, que le moindre geste y est prévu et normalisé. Pourtant, il existe en la matière des marges d'interprétation assez larges qui dépendent de l'évaluation subjective des dangers et de ses propres responsabilités. Si l'on prend l'exemple des sommations en cas d'intrusion, en théorie la procédure de sommation doit être suivie à la lettre et répétée, en anglais ou en serbo-croate, "autant de fois que possible" pour l'Onu, "autant de fois que nécessaire" pour l'*Ifor* afin de s'assurer que l'agresseur a bien compris (ces deux formules laissent déjà une bonne marge d'appréciation). Si l'agresseur n'obtempère pas, il faut d'abord procéder à des tirs de semonce en l'air, sur ordre uniquement ; ensuite si les avertissements sont ignorés, il faudra procéder à un tir direct au coup par coup, le tir par rafales n'étant autorisé qu'en dernier recours ; enfin, il faudra arrêter de tirer "dès que la situation le permet". Devant les nombreux freins mis au contenu instinctif de l'acte, que reste-t-il encore de "l'acte réflexe" dans ce cas ?

De plus, caractéristique particulière des OMP, un grand flou subsiste quant à l'appréciation de la menace : "On n'est pas censés être en danger", dit un sergent du bataillon. Selon quels critères "objectifs" décider alors qu'une situation n'est pas assez dangereuse et qu'un belligérant ne semble pas vraiment agressif pour prendre le temps de faire des sommations sans procéder à une riposte immédiate ? Reprenons le cas d'une intrusion dans un poste isolé, comment apprécier l'objet de l'intrusion : vol de nourriture ou de bidons de gazole ou bien véritable attaque ? Mais même dans le cas d'une simple tentative de vol, comment savoir si un intrus surpris ne va pas réagir de façon très brutale ? Le fait que les belligérants soient souvent des civils, ou tout du moins qu'ils soient habillés en civil, ajoute encore à la confusion possible sur l'estimation de la menace. "On ne tire pas sur un voleur de pain", affirme un chasseur mais quand ce voleur est armé, le danger est bien réel. Le conflit de valeurs qui peut apparaître dans de telles occasions est donc lui-même porteur de danger, parce que l'incertitude est totale quant à la "qualité" réelle de l'intrus et à ses motivations.

Certes, dans toute guerre, la prévisibilité du comportement de l'adversaire a toujours été un facteur essentiel d'incertitude pour le combattant. Mais dans le cas des OMP, cette incertitude est maximale et dépend d'un "belligérant" difficilement identifiable, ni ami, ni

---

<sup>11</sup> Dans les règlements français, les tirs de semonce sont interdits.

ennemi, aux multiples visages et dont les pratiques des lois de la guerre varient considérablement selon les individus et même selon les moments.

En résumé, les règles d'engagement sont prescrites dans le détail mais, confrontées au réel des situations, elles supposent une interprétation, donc une évaluation individuelle de la situation. Les textes le reconnaissent d'ailleurs explicitement quand ils recommandent : "En toute situation, vous devez utiliser votre propre jugement et votre bon sens avec, pour premier objectif, d'assurer votre sécurité". Ainsi, élaboration de règles d'engagement et appel au jugement personnel coexistent et on peut même dire qu'en contexte OMP, une des règles d'engagement de base est le "feeling", selon un mot entendu à plusieurs reprises. En témoigne cette consigne d'un chef de groupe à un chasseur sur un poste : "Tu montes sur la ligne de crête, toujours à proximité là, que le mec, il puisse te voir, qu'il voit ta lampe. Jamais se planquer ; enfin, c'est toi qui le sentiras !".

### *Des consignes à faire vivre*

Un des domaines également où le prescrit est très fort, c'est bien sûr celui des consignes qui, théoriquement, ont valeur d'absolu mais concrètement sont éminemment vivantes ; leur opérationnalité ne dépend pas de leur stricte application, elles doivent être contextualisées ("Il faut approcher une consigne, savoir l'adapter dans un sens ou dans un autre", dit un officier du PC). De plus, en opération, "les consignes arrivent de partout" (un chef de section), et ce foisonnement de textes suppose un tri préalable et un travail d'appropriation avant de les rendre opératoires. On peut voir tout d'abord un inconvénient à ce foisonnement : "Trop de consignes tuent la consigne". Ensuite, dans le cas de ce Batinf 5, en fonction de la dispersion et de la diversité de ses localisations, les consignes générales, hormis celles exprimées sous forme de grands principes de comportement, n'étaient pas toujours applicables telles quelles sur tous les postes.

Il y a donc un *jeu sur les consignes* qui peut se faire de différentes façons et à différents niveaux, soit lors d'une négociation explicite avec son supérieur, soit suivant un aménagement discret plus ou moins éloigné de la règle établie. Un sergent explique : "Si les appelés avaient monté les gardes au début comme ils nous ont demandé, ça aurait duré une semaine, quinze jours. Le gars, il aurait craqué, quoi ! C'est vrai que, fatigué, il n'aurait pas pu remplir sa mission correctement le lendemain. Après, nous sommes obligés d'alléger sans rien dire. On prend la marge, on prend le risque mais on sait qu'on a du répondant".

Les consignes trouvent leur légitimité non pas dans le fait qu'elles ont été données, ce qui leur confère d'ailleurs *un aspect sécuritaire* particulièrement trompeur : "Le problème avec les consignes, c'est que lorsqu'elles sont données, on a l'impression qu'on est tranquille", reconnaît un officier de l'état-major. Elles deviennent légitimes uniquement si elles sont utilisables et efficaces pour l'activité. Or, par définition les "règles d'exécution" sont toujours incomplètes "parce que tous les événements ne peuvent être prévus de façon exhaustive et donc qu'une fraction importante de la réalité se trouve en dehors du champ d'application de la règle"<sup>12</sup>. Cette assertion, valable pour l'activité de travail civile, se vérifie d'autant plus pour l'activité de travail militaire dans le contexte des OMP que, comme nous l'avons dit, l'incertitude des conditions réelles de l'activité en constitue une caractéristique majeure.

---

<sup>12</sup> G. de Terssac, "Organisation du travail et sociologie", *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1993, p. 94-95

## Du raisonnement à son opérationnalité

### *La méthode de raisonnement tactique (MRT)*

En matière d'ordre opérationnel, la MRT propose "un schéma de pensée" valable aussi bien pour le chef de corps, le commandant d'unité ou le chef de section. C'est une aide à la prise de décision, une méthode standard de réflexion pour rendre opérationnelle une mission, par processus cumulatif entre les différents niveaux hiérarchiques, et pour formaliser les ordres nécessaires à sa réalisation et à leur transmission aux subordonnés. Elle est en fait pour celui qui doit la mettre en œuvre sur le terrain, soit le chef de section, ce que sont les "actes réflexes" pour le chasseur, elle devient "automatique" : "Après, avec le vécu de l'expérience, on le fait de manière intuitive, quand on nous confie une mission et qu'on n'a pas le temps de faire une M.R.T., intuitivement on pense aux différents paramètres", explique un chef de section.

Mais cet outil standard, élaboré pour une guerre "classique", devient plus ardu à mettre en œuvre dans une situation de "crise". En effet, en OMP, des difficultés apparaissent pour informer chacune des rubriques constitutives des étapes du raisonnement : par exemple, sur le repérage et l'évaluation des forces belligérantes quand le dispositif a été conçu selon une logique défensive de pure présence. De ce fait, la méthode peut se trouver amputée d'éléments de connaissance essentiels pour la prise de décision finale.

### *Des modes d'action concurrents*

À l'issue du raisonnement, la MRT permet de définir les modes d'action qui vont être adoptés. Or, là aussi, la situation d'interposition typique des OMP oblige à transformer quelque peu les modes d'action, au point que dans la terminologie militaire, on est passé des "modes d'action guerre" aux "modes d'action crise". Prenons l'exemple du procédé de la patrouille à pied pratiquée en Bosnie, procédé utilisé pour aller observer, reconnaître un point ou faire la liaison avec un élément voisin. Dans le "mode d'action guerre", le procédé tourne autour de la discrétion, garantie d'un minimum de sécurité dans l'exécution de la mission. En "mode d'action crise", au contraire, il s'agira de se montrer lors de la progression sur le terrain. Le procédé du "coup de main", utilisé également en Bosnie, a subi aussi une adaptation à la situation de crise.

Ces deux modes d'action ont été particulièrement en concurrence au cours de la mission de ce Batinf 5 ; on peut même affirmer qu'il y a eu un véritable mélange des genres dans la mesure où, comme nous l'avons déjà mentionné, des procédés de combat classiques ont été utilisés dans une situation de non guerre qui n'est pas non plus la paix. La question qui se pose ici est de savoir si ces deux modes d'action sont "deux applications différentes de la même action", le combat<sup>13</sup> ou si c'est la nature même de l'action qui diffère. De la réponse que les professionnels donnent à cette question, dépendent bien évidemment la formation et l'instruction des hommes.

Ainsi, le prescrit matérialisé par des actes, des règles, des consignes et un schéma de pensée, doit être réadapté en permanence lorsqu'il est confronté aux réalités du terrain. Cette constatation n'a rien de nouveau pour les militaires. En témoigne le principe énoncé si

---

<sup>13</sup> "Agir au sein de l'Onu", *Recueil des Savoir-Faire Crise*, fiche I-111, Cofat, 1993.



souvent : "C'est le terrain qui commande". Mais paradoxalement, les implications pratiques pour les combattants, de ce principe, pourtant largement reconnu au sein de l'institution, restent toujours la boîte noire de l'activité militaire en opération.

## Un rapport ambivalent à l'autorité

### *Une initiative prescrite*

Le règlement militaire est formel à l'égard des obligations d'un subordonné en matière d'obéissance à un ordre : "Il exécute loyalement les ordres qu'il reçoit, il est responsable de leur exécution ; en toutes occasions, il cherche à faire preuve d'initiative réfléchie" <sup>14</sup>. Mais comment cette injonction à la prise d'initiative peut-elle être conciliable avec l'obéissance stricte aux ordres véhiculée culturellement par l'institution et au rôle d'exécutant que chacun doit jouer à son niveau ? Ainsi, l'image du chasseur "simple exécutant" est tout à fait en contradiction avec l'affirmation d'une responsabilisation des hommes de terrain ; selon le général Monchal, ancien Cemat, dans les nouveaux contextes d'intervention "l'imbrication du soldat avec le milieu humain impose de déléguer, jusqu'aux plus bas niveaux, une très large initiative" <sup>15</sup>. Cette image d'exécutant concerne également les cadres puisqu'un officier du PC estime, paradoxalement là aussi, que "le commandement est tout d'exécution".

Comme pour la consigne, l'adaptation plus ou moins large d'un ordre est très subjective et elle est avant tout fonction des possibilités données par la situation, plus que d'uniques considérations de subordination hiérarchique. Les stratégies d'adaptation en la matière sont variées : on parlera de *contournement* lorsque, tout en gardant l'objectif fixé, on emploie d'autres moyens que ceux déterminés par la hiérarchie, ou d'*impasse* lorsqu'on s'arrange pour ne pas (faire) exécuter la totalité de la consigne afin de permettre à ses hommes "de se peaufiner" ; on pourra carrément parler de *transgression* quand on prend des mesures de sécurité exactement contraires aux consignes, et ce justement pour des raisons de sécurité, ou qu'on emprunte une route interdite pour être en mesure de remplir sa mission. Entre ces deux extrêmes, il y a un nombre incalculable d'adaptations personnelles et collectives au jeu de la discipline, de micro - renégociations individuelles permanentes des directives de la hiérarchie qu'un sergent appelle tout simplement "le système D" (à la fois bricolage relatif aux conditions matérielles et adaptation des ordres) : "On nous demande beaucoup de choses mais si on ne faisait pas notre système D à nous, il y aurait beaucoup de choses qui seraient impossibles".

L'initiative est toujours considérée comme un risque éventuel ("On prend le risque", comme disait le sergent précédemment cité), notamment au regard d'une responsabilisation, voire d'une responsabilité qui ne peut s'exercer efficacement qu'avec un espace de manœuvre suffisant et l'acceptation de l'erreur éventuelle par la hiérarchie comme par les subordonnés. Certes, pour des soldats en opération, l'erreur peut être fatale, mais l'initiative ne peut se concevoir qu'à ce prix ("L'initiative est une marge d'erreur pour l'encadrement" estime un lieutenant). L'OMP fait particulièrement bien apparaître la difficile conciliation entre l'obéissance intrinsèque à la subordination hiérarchique et l'initiative prescrite pour la

---

<sup>14</sup> Emat, TTA 140, *Livre de l'instructeur pour la FECTTA* (Formation élémentaire et complémentaire toutes armes), 1989.

<sup>15</sup> Général Monchal, "L'armée de terre permanences et évolutions - Actualité stratégique", *Revue de la cavalerie blindée*, n°175, septembre 1996.

réalisation de la mission ; difficile conciliation que traduit un officier de l'état-major : "Une initiative est une désobéissance réussie".

### ***Des relations hiérarchiques personnalisées***

"Dans les situations à risques, le gars, il n'en a plus rien à foutre, c'est la confiance... S'il a confiance en vous, il vous suivra, s'il estime que vous êtes un charlot, il préférera désobéir aux ordres et faire du trou" ; ce jugement d'un sergent montre qu'un autre élément intervient en opération dans la relation ordre-obéissance. En effet, la confiance, sentiment éminemment subjectif, voire affectif, à la fois participe à la légitimation de l'ordre et constitue la condition de la prise d'initiative. On constate que la discipline, tout du moins dans les unités de combat, est fondée avant tout sur la relation personnelle que l'on entretient avec son supérieur, sur les sentiments qu'on lui porte, en un mot sur "l'affect" : le soldat obéit plus à une logique de sentiment qu'à une logique de pouvoir. "Vous aurez beau être un chef charismatique, si vous n'avez pas "l'amour" de vos hommes et surtout s'ils ne vous le rendent pas, vous n'aurez pas de résultats. On ne peut pas se permettre de faire seulement de l'instruction", affirme un chef de section.

Cette constatation n'a rien d'original pour les professionnels, toute la littérature sur le "chef", véritable figure emblématique du commandement avec son charisme, ses qualités de "meneur d'hommes", est là pour le prouver. Mais paradoxalement encore une fois, des relations hiérarchiques extrêmement formelles et codifiées et une chaîne de commandement longue et impersonnelle coexistent avec des liens d'individu à individu qui vont bien au-delà du simple lien de subordination. Celui-ci reste encore aujourd'hui un véritable *rapport de feudataire* (allégeance, loyauté envers son chef et, en contrepartie car l'engagement est réciproque, souci du chef pour ses hommes). Notons cependant une nette inflexion dans les discours et les textes vers une conception "civilianisée" de l'image du chef, se rapprochant aujourd'hui du *leader*, voire même du *manager* en entreprise.

## **Conclusion**

Notre contribution avait ici pour ambition d'apporter, de façon très succincte quelques éléments qui nous semblaient paradoxaux sur la condition du combattant en OMP.

En premier lieu, l'analyse de l'activité d'unités de combat nous paraît devoir interroger à nouveau les modèles de conception de l'activité (formation, entraînement) et d'action sur le terrain qui sont en grande partie à l'origine des paradoxes ou des contradictions dont nous avons parlé. Ces paradoxes proviennent en fait d'un principe universel à toute activité humaine : la nécessité de toujours réajuster les modèles d'action prévus (*le programme*) aux réalités de la situation concrète (*la contingence*). En effet, chaque situation génère des incertitudes et des imprévus qui devront être gérés en temps réel ; et ce principe, auquel l'activité de production de biens ou de services dans le domaine économique nous a habitués, est encore plus vrai dans les situations de travail militaires, en particulier dans les OMP. Cette "vérité" s'applique d'autant plus à l'armée qu'elle entretient explicitement cette *culture de la contingence* ("C'est le terrain qui commande") en maintenant, paradoxalement et tout aussi explicitement, une très forte *culture du programme*.

En deuxième lieu, dans ces nouvelles formes d'engagement, nous avons vu qu'un équilibre est constamment à trouver entre l'usage de la diplomatie et celui de la force guerrière. Cet équilibre sous-entend de la part des combattants une grande force morale, exigeant une neutralité absolue entre des belligérants pas forcément égaux dans la responsabilité du conflit ou de ses effets, un raisonnement rationnel et un sang-froid "à toute épreuve" pour faire face à des situations complexes et souvent difficiles à vivre, un choix instantané entre des "actes réflexes" acquis par apprentissage et des *improvisations comportementales* de l'ordre de la subjectivité. Nous avons tenté de montrer qu'un soldat d'une unité de combat, dans ce cadre particulier, était bien plus qu'un combattant puisqu'il était aussi un diplomate, un politique, un humanitaire. S'il est vrai, comme le note Pierre Dabiez cité par Thierry Paulmier dans son article des *Champs de mars*<sup>16</sup>, que certains aspects des interventions en OMP rappellent pour l'armée française "les opérations de pacification" ou "les guerres subversives de guérilla", les activités de bâtisseur, d'administrateur et autres "activités civiles", que pouvaient alors effectuer les combattants, se réalisaient parallèlement à l'activité de combat, le contexte restant bien celui de guerre. La grande nouveauté dans les OMP est que ces activités civiles deviennent pour les combattants la finalité même de l'intervention où l'idée de guerre ou de force guerrière est rejetée a priori. N'oublions pas non plus que le "soldat de la paix" n'est pas en face-à-face avec un adversaire, mais intervient comme tierce partie neutre entre des belligérants. Cela constitue à nos yeux une véritable différence de nature de l'engagement, plus qu'une simple différence de degré. On peut dire que si les OMP soulignent beaucoup plus des paradoxes et des contradictions, qui ont en fait toujours existé dans l'activité opérationnelle, cette dernière prend également, dans ce cadre, bien d'autres dimensions qui déplacent en même temps ces paradoxes ou ces contradictions sur un autre registre.

En tout état de cause, il nous semble que l'institution devrait être amenée à redéfinir le concept même de combat, notamment dans les documents d'instruction, et les rapports toujours complexes entre modélisation et réalité. La formule que nous avons entendue, "qui peut le plus peut le moins", visant à justifier la quasi exclusivité (sauf pour les officiers) réservée au combat classique dans la formation des hommes "au contact", n'est légitime qu'en partie car "le plus" (les actes traditionnels du combattant) ne s'exerce pas du tout au même niveau que "le moins" (l'action d'un soldat en interposition). La parfaite restitution du geste technique est largement insuffisante pour maîtriser l'ensemble d'une telle situation complexe, à quelque niveau que ce soit.

Nous avons osé un parallèle entre les systèmes complexes dans la production industrielle et le système militaire en opération. Si l'on accepte ce parallèle, la même question fondamentale peut alors être posée : la fiabilité de ses systèmes doit-elle être améliorée par plus de modélisation, d'anticipation, pour tenter de compenser l'incomplétude du système humain ou au contraire, doit-on mieux préparer les hommes, individuellement et collectivement, à l'intelligence de ces situations complexes avec le souci "d'aider les acteurs à comprendre plutôt que de les aider à ne pas se tromper"<sup>17</sup>.

*Constituer le point de vue de l'activité*, c'est-à-dire le point de vue de ceux qui la réalisent, pour le confronter à celui de la conception de ces activités, c'est-à-dire de ceux qui adaptent les hommes aux systèmes, nous autorise à réviser le jugement de Napoléon selon

---

<sup>16</sup> Cf Thierry Paulmier, « Les opérations de maintien de la paix: l'incertitude sur les nouvelles missions de l'armée française », les Champs de Mars, op. cit.

<sup>17</sup> F. Hubault, M. Lebas, "Qualité: un terrain d'entente obligée entre ergonomie et management ", communication au Colloque *Qualité, produit de l'organisation de travail*, Aubagne, 18-19 novembre 1993.

lequel "l'art militaire est un art simple et tout d'exécution". Si tant est qu'il l'ait jamais été, nous pensons qu'au contraire, il exprime parfaitement la complexité fondatrice de toute situation de travail humain.

Références de cet article :

D. Efos, N. Fouilleul, 1998, "Entre programme et contingence : l'activité du combattant dans les opérations de maintien de la paix", *Les Champs de Mars*, n°4, Paris, La Documentation Française.