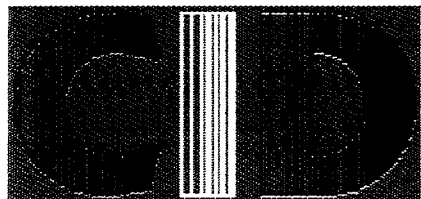


COLLEGE INTERARMEES



DE

DEFENSE



ETUDES PARTICULIERES A OPTION

LA FONCTION "MORAL"

Directeur de recherche : Colonel GENIN (EMAT/CRH)

Comité du CID :
LCL VITRY
CES HERUBEL
CE HOST
LCL TIAPE

JUIN 1995

ETUDE PARTICULIERE

A OPTIONS

" LA FONCTION MORAL "

Etude réalisée par les officiers - stagiaires du Collège interarmées de défense:

Lieutenant-colonel VITRY (Armée de l'air)

Chef d'escadrons HERUBEL (Armée de terre, arme blindée cavalerie)

Lieutenant-colonel HOST (Gendarmerie)

Lieutenant-colonel TIAPE (Gendarmerie de la Côte d' Ivoire)

SOMMAIRE

PREAMBULE.

INTRODUCTION.

PREMIERE PARTIE

La motivation et les leviers du moral.

I - Intérêt de la tâche.

II - Organiser l'environnement.

III - Relations dans le travail.

IV - Image de l'institution.

V - Faire autre chose.

VI - Reconnaissance de l'action entreprise.

DEUXIEME PARTIE

La fonction morale.

I - Exploiter l'existant: Améliorer la formation du chef.

II - Une fonction opérationnelle.

CONCLUSION.

PREAMBULE

Le sujet initial proposé par le Centre des relations humaines (C.R.H) de l'Armée de terre au Collège interarmées de défense avait pour titre " L'officier moral". Il était proposé d'étudier la "fonction moral-social-relations humaines" comme une composante du commandement au sein des forces et d'en déduire le profil et les qualifications des personnels devant y participer. Le concept d'officier-moral pouvait donc être défini par cette approche.

Après étude des documents remis par le C.R.H relatifs aux opérations extérieures récentes, Somalie, Cambodge et Yougoslavie, il nous est apparu que la "fonction moral" revêtait une extrême importance dans l'accomplissement des missions et que nous pouvions l'appréhender comme une fonction opérationnelle. Cependant le concept d'officier-moral dans le cadre d'une approche interarmées ne nous a pas semblé essentiel pour cette étude dans la mesure où, dans un premier temps, il semble préférable de laisser l'entière maîtrise de la fonction moral au chef militaire.

Avec l'accord du Colonel GENIN la reformulation du sujet a été la suivante:

"Compte tenu de l'évolution sociologique récente et des nouveaux contextes des actions militaires, la "fonction moral" concourt de plus en plus à la capacité opérationnelle des forces.

Il est opportun aujourd'hui de savoir si les structures actuelles de commandement et de soutien et en particulier l'action du chef militaire sont suffisantes pour couvrir l'intégralité du besoin.

Définir quels pourraient être les responsabilités, la place et l'organisation de cette composante du commandement au sein des forces engagées."

Dans un premier temps nous avons donc étudié quels étaient les leviers que le commandement pouvait actionner pour motiver les personnels. Puis nous avons défini la "fonction moral" de manière transversale car elle touche à de nombreux domaines qui ne correspondent pas aux chaînes hiérarchiques habituelles. Au centre de l'étude se trouve le chef militaire que nous avons tenu à ne pas déposséder de ses prérogatives mais dont la formation doit cependant être améliorée.

Nous tenons à remercier vivement pour leur collaboration efficace à notre étude, le Colonel de SACCHI de l'Etat-major de l'armée de terre, le Médecin chef VERON de la Délégation générale à l'armement, le Lieutenant-colonel BEAULIEU du Centre d'études et de recherches psychologiques Air, l'Enseigne de vaisseau MAILLARD du Service de psychologie appliquée de la marine nationale et le Colonel GENIN qui a conduit cette étude.

INTRODUCTION

C'est un lieu commun d'affirmer qu'une armée doit avoir le moral pour être victorieuse. Cependant, le moral du combattant ne se décrète pas le jour J. Aujourd'hui, les évolutions sociologiques et les nouveaux contextes d'actions militaires exigent que le combattant soit moralement préparé à tout instant à assumer des missions qui peuvent mettre sa vie en danger. C'est de tout temps ce qui a été demandé aux militaires, mais dans les sociétés modernes où la recherche du confort est permanente, il faut savoir créer les conditions qui vont permettre aux hommes de se surpasser et d'adhérer pleinement à la mission qui leur est demandée.

Le moral apparaît donc comme la résultante de l'état mental des divers individus composant un ensemble et son niveau conditionnera le bon déroulement de toute action militaire. Travailler à optimiser ce niveau pour permettre le bon déroulement d'une opération militaire constitue par définition une fonction opérationnelle à part entière. Comme toute fonction opérationnelle, elle doit nécessairement être confiée à un responsable. Le problème est de savoir si les structures actuelles de commandement et de soutien et en particulier l'action du chef militaire sont suffisantes pour couvrir l'intégralité du besoin. Dans le contexte actuel, il nous a paru réaliste de préférer une adaptation aux structures existantes et donc de ne pas recourir à la création d'organismes nouveaux.

La démarche de notre étude a donc été d'analyser dans un premier temps ce que nous appellerons les leviers du moral, c'est à dire un ensemble de paramètres, de relations entre les individus voire de sentiments qui vont agir sur eux indépendamment ou en corrélation et modifier leurs capacités à mener une action ensemble. Cette première phase doit mettre en évidence les lacunes qu'on peut actuellement constater. Nous pourrons alors définir dans un deuxième temps la fonction morale comme un ensemble de sous fonctions permettant d'agir avec efficacité sur les différents leviers pour pallier les insuffisances constatées. On sera ainsi à même de définir les évolutions et les adaptations nécessaires pour permettre au commandement d'être le plus efficace possible dans la conduite de cette fonction opérationnelle.

PREMIERE PARTIE : LA MOTIVATION ET LES LEVIERS DU MORAL

La préparation psychologique d'une unité vise essentiellement à tout mettre en oeuvre pour favoriser la motivation des personnels. A ce titre, elle suppose de la part de l'institution et du chef, un certain nombre d'actions, qui relèvent de l'exercice de l'autorité. La motivation d'un individu dans son travail dépend de six facteurs que nous avons déjà cités et qui doivent dicter autant d'actions de la part du responsable :

1. - Intérêt de la tâche,
2. - Organisation de l'environnement,
3. - Relations dans le travail,
4. - Image de l'institution,
5. - Faire autre chose,
6. - Reconnaissance de l'action entreprise.

Le chef militaire doit agir dans l'exercice de son autorité sur ces leviers pour améliorer le moral de ses subordonnés. Il ne peut cependant pas agir seul en toutes circonstances, en raison d'une indisponibilité physique ou morale pour faire face à certains problèmes.

L'analyse des possibilités d'action du chef en la matière se fera selon les six critères précités afin d'en assurer une étude la plus objective et exhaustive possible.

I - INTERET DE LA TACHE

Pour développer l'intérêt de la tâche, le chef doit agir dans trois directions :

- légitimité de l'action,
- compétence et solidarité des acteurs,
- adaptation des moyens.

11. Perception de la légitimité de l'action

Elle présente deux aspects :

- Le sentiment personnel du bien fondé de l'action dans laquelle l'unité d'appartenance est engagée : concrètement, le chef doit dans ce domaine expliquer, informer sans relâche. Il doit faire vivre quotidiennement la cohérence des actions entreprises avec l'objectif global. Il doit faire preuve d'une grande discipline intellectuelle dès que la décision politique est prise et doit donc agir à son tour en expliquant le bien fondé de l'action si celui-ci n'est pas évident pour tous. Il faut noter que le chef n'a là pouvoir que sur une partie du levier. Les actions extérieures s'inscrivent en effet dans un contexte politique précis qui doit être explicité avant tout par les gouvernants.

- Le sentiment que l'action de l'unité ou de l'armée est approuvée ou non par l'arrière, la population, la famille et les médias. Le chef opérationnel ne maîtrise en aucun cas l'opinion de la base arrière (famille notamment). Il y a donc là un manque, car le sentiment d'approbation ou de désapprobation de l'épouse ou du fils, va conditionner sans nul doute le moral du militaire engagé lors de ses contacts avec son milieu familial (lettre, téléphone)

12. - Compétence et solidarité des acteurs

Dans l'exécution de sa tâche, l'intérêt est relevé par le sentiment d'efficacité vécu et par la perception claire que cette tâche est un service collectif.

L'objectif à atteindre passe donc par :

- la confiance en soi,
- la confiance dans les moyens,
- la confiance dans le chef,
- la cohésion de l'unité.

121 - La confiance en soi

Concrètement, le chef doit valoriser à chaque fois que possible l'action de l'individu, en mettant en exergue son rôle au sein du groupe, notamment au travers de sa formation et de l'instruction qui suit. A ce titre, l'exploitation éducative des actions entreprises doit être aussi fréquente que possible et très libre dans la forme.

Elle relève d'un état d'esprit donc du style de commandement du chef qui peut déléguer une partie de cette tâche à des échelons subordonnés de confiance. Il doit en tout état de cause "piloter" l'esprit.

122 - La confiance dans les moyens

La confiance dans les soutiens, ceux du combattant et ceux des matériels doit naître de la démonstration de leur efficacité, particulièrement dans les exercices d'instruction collective et d'entraînements. Les cadres jouent un rôle déterminant dans la perception de l'efficacité des matériels utilisés par les combattants, donc dans le niveau de confiance dans les moyens. La qualité du soutien, dépend essentiellement du suivi et des contrôles exercés par le chef qui là aussi ne peut pas tout voir et tout assumer. Il doit donc être assisté de subordonnés spécialisés dans la mise en place, le suivi et l'adaptation des moyens.

123 - La confiance dans le chef.

Le chef doit prouver sa compétence professionnelle (tactique et technique) et sa compétence morale. L'action du chef responsable s'exerce particulièrement selon trois axes :

- le caractère exemplaire de son attitude,
- le soin du bien être, autant moral, psychologique que matériel de ses hommes,
- la volonté de leur donner la meilleure instruction possible gage à la fois de la force opérationnelle de l'unité et de leur propre sauvegarde. Cette action sera développée dans les chapitres organiser et relations dans le travail.../...

124 - La cohésion de l'unité.

Dans ce domaine, le chef doit tout mettre en oeuvre pour faire naître un sentiment de solidarité, véritable lien qui unit les membres de l'unité entre eux. L'exploitation éducative des actions menées peut encore concourir à atteindre cet objectif. Le chef en ce domaine donne l'impulsion de départ, l'axe à suivre et il se repose en grande partie ensuite sur ses cadres de contact en leur fixant par exemple des rendez-vous sur objectif.

II - ORGANISER L'ENVIRONNEMENT

Les hommes ont confiance en un chef qui sait et qui fait savoir :

- qui fait quoi,
- pourquoi cela doit être fait,
- quand et pendant combien de temps cela doit être fait.

Par ailleurs, l'individu a besoin de vivre dans un système organisé, seul en mesure de développer confiance et sérénité.

21. -Finaliser

La détermination d'un objectif clair semble être du ressort exclusif du chef. Le caractère modulaire et hétérogène des détachements implique une rupture des liens hiérarchiques et des croisements de responsabilités entre les différentes chaînes de commandement (organique et opérationnel). La préparation morale n'est pas du ressort exclusif du chef au combat (chef organique - chef territorial).

22. -Analyser

Le chef doit être méthodique dans son approche des objectifs ce qui permettra d'apporter des réponses aux questions citées plus haut. Il a le soin pour chacun de déterminer une marge d'initiative, lui accordant ainsi un minimum de liberté dans la façon d'atteindre l'objectif, condition indispensable pour valoriser les actions individuelles. Cet état d'esprit doit être transmis par le chef à ses subordonnés cadres de contact afin qu'il le mettent en oeuvre à leur niveau sans quoi son action isolée est vaine.

23. -Suivre

Le chef doit coordonner les différentes actions à mener pour atteindre l'objectif global et mettre en oeuvre au quotidien l'emploi du temps arrêté. Toute la force de caractère du chef est là, nécessaire pour que l'objectif soit atteint coûte que coûte malgré les contraintes qui peuvent apparaître. Son souci doit être de préserver ses hommes des interférences extérieures. Le chef apporte sa propre personnalité pour forcer un véritable style de commandement qui s'exprimera dans les relations de travail. Il réagit seul en la matière, parfois même obligatoirement isolé.

III - RELATIONS DANS LE TRAVAIL

Elles se fondent essentiellement sur la capacité à communiquer du chef.

Il peut être retenu dans ce domaine deux axes d'effort.

31. - Un état d'esprit positif permanent

Le chef doit employer des techniques précises pour obtenir le meilleur état d'esprit possible de la troupe.

La principale technique est celle de l'écoute : cette fonction implique une formation spécifique :

- bien souvent, les supérieurs directs ne peuvent pas l'assumer car ils appartiennent à une hiérarchie trop "rigide" et ils se trouvent parfois dans une situation semblable de besoin,

- les aumôniers semblent être les mieux formés et les plus adaptés à cette fonction bien qu'on puisse les accuser de manque de "neutralité",

- les médecins peuvent également remplir cette fonction mais ils sont souvent trop chargés et bien souvent non formés.

Ce besoin d'écoute est souvent crucial deux à quatre semaines après un événement grave ou après quatre à cinq mois de présence sur le théâtre extérieur.

Une "écoute" bien spécifique n'est d'autre part pas prise en compte : au retour de mission, il existe souvent un effet d'isolement et il n'existe pas de structure de reconnaissance, d'écoute ou d'accompagnement. L'individu se sent "enclavé" et "ne peut pas partager".

Le stress en revanche, réaction inévitable d'hommes engagés dans une action opérationnelle, est inévitable et doit être maîtrisé. Il faut pour cela une action permanente et consciente de l'encadrement de contact, des chefs opérationnels. Les relations humaines sont dans ce domaine extrêmement importantes au sein du groupe d'action. Outre cette fonction d'écoute, le chef se doit de :

- valoriser les tentatives d'amélioration;
- transformer les inconvénients en avantages,
- cultiver l'humour,
- proposer des solutions,
- éduquer pour imposer une discipline intellectuelle,
- éviter la critique devant les hommes.

En résumé, il s'agit pour le chef d'élaborer un style de commandement fondé sur la perception claire de la part du subordonné des domaines où l'accent est mis sur la souplesse, le dialogue, la décontraction et les domaines où la plus extrême rigueur, la plus stricte obéissance sont la règle. Ceci semble être du domaine exclusif du chef qui doit parvenir à se faire connaître parfaitement de la part de ses subordonnés.

32. - Le rôle social du chef

Ce rôle s'appuie sur la connaissance parfaite de ses subordonnés. Le chef doit bâtir une charte de solidarité en temps de paix et organiser une base arrière : cette organisation ne peut a priori pas être composée et assumée par le chef "opérationnel".

IV - IMAGE DE L'INSTITUTION, DE L'UNITE, DU CHEF

41. -De l'institution

Le chef opérationnel n'a que peu d'influence dans ce domaine qui reste de la responsabilité de la haute hiérarchie, voire du politique. Les hommes néanmoins, doivent être informés des actions valorisantes menées par l'Armées et des réactions positives de la population à chaque fois qu'elles se produisent.

Le chef dans ce domaine est incontestablement insuffisamment préparé aux techniques relationnelles avec les médias et peu disponible pour les utiliser pour valoriser les actions menées.

42. - De l'unité

Le chef opérationnel doit avoir pour objectif de créer un véritable esprit de corps, d'insuffler une personnalité propre à son unité. Cette action est fondée sur l'information.

- Information interne :

- . valoriser l'action de l'unité,
- . faire connaître la façon dont est perçue l'unité à l'extérieur,
- . en faire connaître les conséquences concrètes.

- Information externe :

- . se faire connaître (systématiser les relations avec l'extérieur, unités voisines, population, autorités)
- . se faire apprécier. Recherche de la qualité dans les actions collectives

43. - Du chef

Ce point est fondamental à nouveau dans ce chapitre. Son image doit être cohérente avec l'image que l'on veut donner de l'institution, de l'unité. Pour beaucoup de subordonnés, ces dernières se réduisent d'ailleurs à l'image du chef. Celui-ci devra donc veiller à l'exemplarité de sa tenue, de son attitude, de ses propos.

L'image du chef pourrait se résumer à sa capacité d'engagement personnel dans tous les domaines (atteindre un objectif, connaître et gérer ses hommes, dynamiser, éduquer), fondement de sa crédibilité. Il ne peut rien déléguer en la matière sous peine de perdre toute crédibilité.

V - FAIRE AUTRE CHOSE

Les hommes ne peuvent tendre leurs efforts vers un objectif en permanence. Il leur faut un dérivatif nécessaire à l'équilibre général et donc à la motivation. Le chef doit donc également agir dans ce domaine mais, incontestablement, il ne peut s'y consacrer seul.

51. - Donner un style à l'éducation physique militaire et sportive

L'objectif fixé dans ce domaine peut s'accommoder de relations dans le travail non empreintes de formalisme. Bien au contraire, un certain aspect ludique favorisera les progrès et incitera à l'engagement individuel et collectif.

52. -Foyer

L'aménagement de ce lieu de détente, la disponibilité des installations et la variété des services proposés doivent en inciter la fréquentation. Il doit offrir une rupture avec l'environnement habituel du soldat lui permettant ainsi de penser à autre chose. Une véritable logique commerciale doit en animer la gestion où la satisfaction du client est l'objectif visé.

53. -Loisirs

Le dynamisme est facteur de motivation. Ce qui est valable à l'instruction demeure pour les loisirs. L'animation de clubs d'activités suffisamment attractifs doit concourir à lutter contre l'oisiveté. A ce titre, pour les cadres comme pour les hommes, l'organisation, la conduite et la participation à ces activités de loisirs recèlent des fonctions éducatrices indéniables.

La connaissance des personnels se révèle ici à nouveau essentielle pour être en mesure de répondre à des besoins réels. La communication doit en favoriser l'expression.

54. -Préserver l'intimité

Sous prétexte d'organiser les loisirs et d'éviter l'oisiveté, le chef ne doit pas sous estimer la nécessité que ressent périodiquement l'individu de s'isoler et cultiver un "jardin secret". Si la chose est aisée en temps de paix, elle l'est moins en opération. Elle sera pourtant un facteur non négligeable dans le maintien du moral. Ce besoin de domaine "réservé peut difficilement être évalué par le chef qui a rarement l'occasion de l'évoquer.

VI - RECONNAISSANCE DE L'ACTION ENTREPRISE

La reconnaissance de l'action entreprise est fondamentale pour l'individu qui a risqué sa vie. Elle se situe à plusieurs niveaux:

- La reconnaissance de la nation qui se concrétisera par l'action des médias et des honneurs officiels telles les prises d'armes.
- La reconnaissance du commandement dont l'aspect le plus attendu est la remise de décorations.
- La reconnaissance de l'environnement immédiat et en particulier celle de la famille sans laquelle l'équilibre psychologique de l'individu est perturbé.

On ne peut se contenter de décorations pour valoriser l'action des individus. Il y a un vécu, une expérience à exploiter qui doit permettre à celui qui a vécu des moments difficiles de communiquer avec ceux qui sont restés. La communication valorisera l'action. Avec la famille il en est de même et il faut penser à la préparer à revivre avec un mari, un père qui a été absent plusieurs mois. Il y a donc un important travail de communication tant interne à l'institution militaire qu'externe à effectuer.

CONCLUSION PARTIELLE .

Le chef est un acteur essentiel influant sur le moral des troupes engagées et ne doit pas être dessaisi de fonctions vitales de commandement telles l'écoute ou la formation. Il doit être en revanche incontestablement assisté par des services qui dépendent de lui, complétés utilement par les participants que nous allons définir en seconde partie, se trouvant sur les lieux de l'opération, en deuxième échelon ou à la résidence en métropole.

La difficulté principale réside dans le fait de trouver un juste équilibre entre l'incontournable responsabilité directe du chef et une délégation souhaitable de certains leviers.

LA FONCTION MORALE

La charte Armées 2000 ne fait pas apparaître la prise en charge de la fonction "suivi du moral" au sein des états-majors et formations. Il en résulte pour cette fonction les conséquences suivantes:

- elle n'est pas formellement assurée, sauf au moment de l'élaboration du rapport sur le moral.
- elle est éclatée entre des cellules très différentes ce qui ne facilite pas les liaisons verticales, la formation et l'information des autorités titulaires et conduit à s'interroger sur la prise en compte globale des différents aspects de cette fonction.

Cependant l'essentiel des responsabilités dans ce domaine relève dès le temps de paix du chef organique et de la chaîne hiérarchique conformément à l'article 7 du règlement de discipline générale dans les Armées: du Général commandant la division jusqu'au commandant d'unité.

Bien évidemment si le chef demeure l'artisan principal, il ne peut être seul devant la complexité du problème. Par ailleurs, compte tenu de la modularité qui préside à la constitution du groupement de forces, le chef opérationnel n'est pas systématiquement le chef organique. La fonction moral ne peut donc reposer sur un seul homme dont la continuité de l'action pourrait ne plus être assurée dans le cycle "paix-crise-guerre".

Il s'agit donc bien de définir une véritable fonction opérationnelle dont les sous-fonctions seront assurées quelque soient les acteurs. La coordination entre ces sous-fonctions opérationnelles relève du chef opérationnel qui doit conserver la responsabilité entière du suivi et du maintien du moral.

I - Exploiter l'existant : améliorer la formation du chef

Devant la complexité d'un nouveau problème, les acteurs peuvent céder à un réflexe facile qui consiste à créer de nouvelles structures. Outre que ce phénomène ne tend pas de façon évidente vers une simplification, il peut exiger la création de postes nouveaux. Bien au contraire, la nécessité de rester dans une "enveloppe" réaliste qui exige d'exploiter l'existant nous est apparu le premier facteur déterminant et dimensionnant de notre étude ; le deuxième tient dans la volonté de conserver au chef militaire ses prérogatives et ses responsabilités dans ce domaine.

Nous avons vu dans la seconde partie les différents leviers sur lesquels il convient d'agir pour le maintien à un degré élevé de la motivation. Quand nous faisons la somme de ces actions nous nous apercevons bien que l'on aboutit tout

simplement à une certaine définition de l'exercice de l'autorité. Priver le chef de la capacité à agir sur un certain nombre de ces leviers signifie réduire son autorité. Ainsi, si le chef demeure au centre de l'action, l'essentiel de l'énergie doit donc être employée à améliorer la formation initiale des officiers et sous-officiers, ceux qui précisément seront les chefs des modules de base et qui devront en conserver le commandement tout au long du cycle "paix-crise-guerre".

En Ecole, la formation à l'exercice de l'autorité doit sous-tendre tous les autres domaines de formation. On le sait, l'exercice de l'autorité repose sur trois capacités: commander, instruire et éduquer. Ces dernières exigent une faculté commune: communiquer.

La maîtrise de ces capacités concourt à l'élaboration d'un véritable style de commandement propre à susciter et à maintenir à un degré élevé la motivation du groupe. Cela signifie bien que le chef ait conscience que toute action entreprise dans les différents domaines précités agit d'une façon ou d'une autre sur le moral du groupe. L'exercice de l'autorité, à travers ses trois capacités, intervient en permanence sur les "leviers" qui nous servent de référence.

En fait se forger un style de commandement où, par la maîtrise de l'exercice de l'autorité, le chef du module opérationnel agit avec savoir faire sur les leviers qui nous servent de référence, doit être la mission globale de la formation initiale.

La compétence ne peut pas, bien sûr, être acquise une fois pour toute en école. La formation doit se poursuivre bien après. Elle passe par l'évaluation du chef dans l'exercice de son autorité. C'est dans ce domaine que les améliorations à réaliser sont les plus sensibles.

Ce contrôle est aujourd'hui imparfait. Les contrôles techniques et tactiques ne posent pas de problèmes car ils reposent le plus souvent sur des critères objectifs qui deviennent d'ailleurs de plus en plus indiscutables avec l'émergence des techniques informatiques.

La capacité à organiser, à communiquer ; le sens pédagogique ; le rôle d'éducateur ; le soin des subordonnés ; le rôle social ; voilà autant de domaines où le contrôle est plus délicat. Qui effectue le contrôle? Avec quels outils? Avec quelle compétence? Le meilleur contrôle n'exige-t-il pas une action particulière après des subordonnés, amenés par exemple à juger leurs supérieurs, une action telle qu'elle s'oppose aux sensibilités, voire à une culture.

Enfin la formation du chef doit comporter un volet "psychologie" qui s'intégrerait tout à fait dans la formation à l'exercice de l'autorité. Il s'agit là de connaître la ressource humaine, ses tendances sociologiques, ses attentes pour mieux en exploiter les ressorts. Certes cet aspect n'est pas absent des cours aujourd'hui dispensés dans les écoles. Mais ils sont encore menés par des "généralistes" que la psychologie rebute parfois. Des améliorations sont en cours. Le COFAT, par exemple, organise des stages annuels pour les formateurs de formateurs. Cette tendance devrait être approfondie pour que se crée une véritable spécialité et qu'un degré de compétence soit ainsi obtenu par les officiers chargés de la formation à l'exercice de l'autorité.

La sensibilité de ce problème est d'autant plus évidente que le chef opérationnel n'est pas toujours, loin s'en faut, le chef organique. Or le subordonné

ne peut assumer dans le domaine du commandement une rupture du cycle "paix-crise-guerre". Cela suppose au contraire des tendances lourdes, permanentes.

D'une part la modularité doit répondre à des principes rigoureux et strictes de mise sur pied sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre des ressources humaines. D'autre part le chef organique doit commander de telle sorte que son subordonné retrouve les mêmes tendances dans le style de commandement du chef opérationnel. A l'étude des enquêtes menées en "opex", la rupture la plus pernicieuse pour l'individu quittant sa chaîne organique n'a pas lieu avant son départ. Au contraire, elle peut avoir des conséquences psychologiques graves à son retour.

En effet, le militaire qui vient de vivre des expériences traumatisantes en opérations ne trouve pas toujours l'écoute nécessaire lorsqu'il quitte le groupe au sein duquel son rôle se légitimait. Le chef organique qui n'a pas vécu la même expérience, toujours occupé par ses tâches quotidiennes, néglige et parfois ignore ce subordonné qui réintègre son groupe originel. Pourtant, la fonction d'écoute et de suivi psychologique doit absolument être assurés par le chef. Si le chef organique est le chef opérationnel, cette fonction sera assurée aisément. Dans le cas contraire, le chef organique devra s'investir en s'informant sur l'expérience vécue par son subordonné et en l'exploitant au sein du groupe.

Une nouvelle fois, l'exploitation des événements apparaît au coeur de l'exercice de l'autorité. Elle peut être pédagogique, éducative mais aussi ici psychologique. Ne la mène pas qui veut. Elle exige bien une attention particulière en école de formation. Elle exige tout autant qu'elle soit suscitée, guidée, soutenue et évaluée par le niveau hiérarchique supérieur une fois en unité. Nous retrouvons ici la nécessaire évaluation sur laquelle nous reviendrons dans le dernier chapitre.

II - Une fonction opérationnelle

Compte tenu de l'importance du moral pour la capacité opérationnelle de la formation, il nous paraît opportun d'évoquer en la matière une véritable fonction opérationnelle. Pour assurer cette dernière, comme pour les autres, le chef n'est pas seul. Il lui faut coordonner un certain nombre de sous-fonctions opérationnelles.

Pour la plupart, ces sous-fonctions "moral" existent déjà et pour certaines en tant que fonctions opérationnelles à part entière. Il ne s'agit pas ici nous le rappelons de réinventer ce qui existe. Il s'agit donc, d'une part, pour le chef opérationnel de savoir, dans le domaine du moral, ce qu'il peut attendre et demander à chacune de ces fonctions; d'autre part de mesurer l'importance qu'elles ont dans l'action essentielle que le chef militaire doit mener dans le domaine du moral.

21-Sous-fonction "social"

La chaîne sociale existe dans les formations. Elle est là pour répondre à des attentes, à des besoins; elle participe donc au maintien du moral. Elle est en particulier l'expression du niveau de connaissances et de préoccupation de la hiérarchie à l'égard du subordonné. Les acteurs sont connus: elle comporte la cellule d'aide à la reconversion, le CIJAS et, comme acteurs extérieurs, l'assistante

sociale, l'aumônier,. Au dessus de la formation, le relais est territorial assurant ainsi la continuité du cycle "paix-crise-guerre".

Les tâches à réaliser dans ce domaine sont les suivantes :

- élaborer le bilan social
- mettre en oeuvre un plan social individualisé
- suivi du plan social
- évaluer les actions à mener
- soutien aux familles
- organisation des loisirs

Ces tâches exigent que l'ensemble de la chaîne dispose d'une capacité d'intervention dans l'urgence, c'est-à-dire d'un budget propre.

Afin de répondre à un effort particulier de coordination et de dynamisation des différents fonctions sociales, à une stabilité accrue des principaux acteurs et à la continuité "paix-crise-guerre", l'organisation pourrait être la suivante.

FONCTION	CATEGORIES	QUALIFICATIONS
officier condition militaire	OSP ou Cne TC	stage MARLY 1 et 2
sous-officier reconversion	sous-officier supérieur	idem
auxiliaire 1	MDR	BE auxiliaire sous-officier conseil
auxiliaire 2	MDR	
CIJAS	officier subalterne appelé	licence de droit

Cette organisation fait actuellement l'objet d'une étude menée par le BPRH de l'EMAT.

En cas de départ de tout ou partie de l'unité en opération extérieure, l'officier condition militaire prend à son compte le soutien aux familles. Ce dernier rôle exigera une subordination à la chaîne territoriale de la circonscription militaire de défense. Le chef de la base arrière aura un rôle primordial à la rencontre de ces différentes fonctions.

En fait l'objectif visé à travers cet officier condition militaire est ambitieux mais clair : s'assurer que l'arrière tient.

L'officier condition militaire ne négligera pas la dernière tâche identifiée dans cette sous-fonction et qui tient dans l'aménagement des temps libres. Dégager des

temps libres sera un des soucis du chef et nous verrons dans le chapitre du soutien de l'homme l'aide qui peut lui être apportée.

Cette structure qui pour le moment est à l'étude dans l'Armée de terre peut parfaitement s'adapter à l' Armée de l'air. En effet, dépendant du commandement territorial les mêmes fonctions existent déjà sur les bases aériennes, à savoir: bureau d'aide à la reconversion, officier conseil, conseiller juridique(un appelé du contingent).

De plus, une assistante sociale est présente sur chaque base aérienne. Il ne reste donc souvent qu'à créer une synergie entre ces différentes entités afin d'éviter des actions isolées nécessairement de portée limitée.. Ce pourrait effectivement être le rôle d'un officier condition militaire mais dans un premier temps on peut concevoir que l'officier supérieur adjoint soit plus particulièrement chargé de cette tâche par délégation du commandant de base.

22-Sous-fonction "santé physique et psychologique".

La chaîne santé existe. Son rôle est essentiel pour le maintien du moral. C'est elle qui exprime le mieux le sentiment de solidarité que doit exprimer le groupe à l'égard de l'individu.

Les exemples modernes illustrent bien l'importance des actions entreprises dans ce domaine. Cela passe par les moyens déployés pour la récupération du blessé qui peuvent aller jusqu'à une couverture aérienne ou la mise en oeuvre de détachement opérationnel. La médicalisation poussée, le rapatriement sans délais ont frappé les esprits et soudé les rangs dans la FORPRONU en ex-Yougoslavie. L'expérience acquise ces dernières années dans les interventions extérieures ont permis à l'EMAT de mettre sur pied une organisation particulière pour le suivi des blessés une fois rapatriés. Cette chaîne, en dehors de son aspect purement fonctionnel, participe à l'organisation de l'environnement de l'individu dont dépend son moral.

Indéniablement le Service de Santé participe pleinement au maintien du moral en opération en établissant le climat de confiance indispensable.

221- Le soutien psychologique.

Lors de l'opération DAGUET, pour la première fois des psychiatres ont suivi les forces engagées. Ceci démontre que le suivi psychologique des hommes correspond à une préoccupation du Service de santé et du commandement qui, dans le cas de DAGUET, l'a accepté.

Il nous paraît donc intéressant de concevoir une structure permettant de suivre l'état psychologique des hommes pour conseiller le commandement car le stress peut atteindre des niveaux très élevés lors des opérations extérieures et conduire à une incapacité au combat temporaire ou définitive. A un niveau moindre, un mal-être lié à l'éloignement familial et à l'angoisse de l'incertitude de l'avenir peut gravement perturber le comportement de tout homme engagé dans des actions ou la vie est en jeu.

Sans entrer dans des querelles d'experts, il est nécessaire de respecter dans ce domaine quelques grands principes concernant le traitement des réactions de combat, qui ont été édictés dès 1917 par SALMON:

- Proximité.
- Immédiateté.
- Expectative.
- Simplicité.

Proximité.

Elle n'est pas toujours aisée à réaliser, surtout quand les unités se déplacent beaucoup comme dans l'Armée de terre. Il semble réaliste d'agir au niveau de l'échelon de soutien logistique qui comprends le poste de secours et qui pourrait donc constituer un point d'appui pour la mise en place d'une structure de soutien psychologique. Pour l'Armée de l'air qui agit toujours à partir de bases aériennes reconstituées, comme Al Asha lors de DAGUET, ou existantes comme pour DENY FLIGHT pour la crise yougoslave, le problème est simple puisqu'une structure de support est déjà en place au niveau de ces bases. La Marine dispose sur ces bâtiments de structures de support et de santé qui doivent permettre d'intégrer une fonction soutien psychologique, au moins pour les unités les plus concernées lors d'opérations extérieures. Quant à la Gendarmerie mobile, elle dispose à proximité, lors d'opérations importantes, d'une équipe médicale opérationnelle.

La proximité permet de vivre la même expérience que les hommes engagés et matérialise la continuité d'appartenance au groupe militaire.

Immédiateté.

Ce terme signifie la prise en compte le plus rapidement possible des problèmes psychologiques lié au stress du combat. L'immédiateté sera d'autant mieux respectée que la proximité l'aura été.

L'expectative.

Par ce terme, il faut comprendre que toute décision d'évacuation ou de retour à l'unité peut être différée jusqu'à 72 heures. Ce délai est le temps maximum nécessaire pour faire comprendre à l'individu qu'il est important qu'il reprenne sa place dans les meilleures conditions morales. Exprimer des difficultés psychologiques ne doit en effet absolument pas être interprété comme une première étape vers le départ du lieu de l'action.

Simplicité.

C'est la facilité d'accès pour celui qui a besoin d'aide et c'est aussi banaliser les problèmes psychologiques en informant les possibilités à en sortir rapidement. Il faut aussi comprendre par ce mot que les techniques de soins sont simples et qu'à ce niveau il ne sera pas fait appel à des thérapeutiques psychotropes.

222 - L'organisation du soutien psychologique.

L'énoncé des quatre principes ci-dessus nous fait entrevoir une solution pour aider le commandement dans son rôle de maintien du moral des hommes sous sa responsabilité.

Avec qui agir?

Il est nécessaire de disposer d'hommes formés à la psychologie et notamment appliquée au comportement militaires. La ressource des Armées dans ce domaine existe, certains officiers suivant des cursus comprenant des études de psychologie, mais n'est pas suffisante pour satisfaire tous les besoins d'organisation dès le temps de paix et d'action en temps de crise ou de guerre. Nous proposons donc de faire appel à des réservistes spécialisés qui compléterait donc un noyau de spécialistes d'active.

Où agir?

Le commandement est responsable du maintien du moral, il est donc important qu'au plus haut niveau un signal sans équivoque soit donné. Nous proposons donc de créer, une cellule psychologie dans les états-majors des différentes armées. Elle serait alimentée par des personnels d'actives ayant suivi des études adaptées dans le cadres de l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique et aussi avec des cadres ayant eu à maîtriser des situations difficiles aux plans humains et psychologiques. Cette cellule se situerait au sein du Bureau-planification-ressources-humaines pour l'Armée de terre, au Bureau-effectifs-militaires pour la Marine, au bureau-organisation-ressources-humaines pour l'Armée de l'air et pour la Gendarmerie à la Direction du personnel et des ressources humaines.

Comment agir?

La mission principale de la cellule psychologie serait:

- Assurer la ressource en personnels d'active dans les différentes armées pour assurer la pérennité de la cellule et mettre au point les modes d'action adaptés au différentes situations paix-crise-guerre.
- Assurer la liaison avec le Service de santé des armées puisqu'il sera nécessaire d'utiliser le soutien logistique de ce service dans le cadre des opérations extérieures. La cellule psychologie des états-majors peut d'ailleurs être ouverte à des médecins militaires ayant suivi des études en psychologie.
- Mettre en oeuvre la cellule psychologie temps de crise - temps de guerre au sein de l'état-major du groupement de forces
- Assurer, en liaison avec les Inspections des réserves de chaque armée, le recrutement d'officiers de réserve psychologues, à raison d'environ 1 pour 1000 hommes, dans le cadre des opérations extérieures. Ces officiers seront détachés de l'état-major au sein des postes de secours de l'échelon de soutien logistique pour l'Armée de terre, des bases aériennes extérieures pour l'Armée de l'air, des groupements de forces navals pour la Marine. On les qualifiera de psychologues opérationnels.

- Adapter la formation des officiers d'active et de réserve aux besoins spécifiquement militaires tels que la maîtrise du stress au combat.(Conférences, séminaires, cours, stages...)

L'organisation proposée ne demande pas de moyens matériels et pour les personnels d'active s'appuie sur une ressource en partie existante dans les Armées. La ressource en réservistes est à étudier, mais les besoins sont relativement faibles. Une opération comme DAGUET n'aurait exigé qu'une douzaine de réservistes spécialistes pour les trois armées. Le commandement contrôle parfaitement la fonction morale car tout émane des états-majors centraux en temps de paix et des états-majors des groupements de forces en temps de crise ou de guerre. Le service de santé et les inspections des réserves sont associés à l'ensemble du processus dès le temps de paix.

Il est à noter que la Marine nationale possède une structure voisine de celle qui est proposée, constituée par le service de psychologie appliquée et d'hygiène mentale de la Marine nationale. Ce service dépend de la Direction du personnel militaire. Il regroupe 114 personnes dont 7 médecins, 31 officiers parmi lesquels on peut distinguer des officiers spécialisés de la marine et des officiers de réserve en situation d'activité de la branche psychologie appliquée. La particularité de ce service est de disposer de services locaux de psychologie appliquée qui fonctionnent au niveau des régions, arrondissements ou zones maritimes. Il existe aussi des antennes permanentes et mobiles de psychologie appliquées dont l'emploi est fixé par le directeur du personnel militaire de la marine. On possède donc là, une structure très intéressante pour le suivi psychologique et l'hygiène mentale des personnels. Cependant pour correspondre tout à fait à ce que nous recherchons, elle devrait être rattachée à l'Etat-Major de la Marine et ses missions devraient déborder davantage du cadre de la sélection et du recrutement.

Il faut bien sûr que cette structure nouvelle produise au profit du chef opérationnel. En accord avec son rôle d'éducateur, allié à un style de commandement fondé sur la communication, il devra exploiter toutes les opérations menées par le Service de santé et les psychologues opérationnels sur le terrain. Ce terme d'exploitation, éducative ou encore pédagogique, d'actions collectives reviendra souvent. Il nécessitera une mention spéciale dans le dernier chapitre de cette partie.

23-Sous-fonction "ressources humaines"

Déjà présente dans les formations, elle participe aussi au maintien du moral. En effet, de par son objectif : " le bon individu au bon endroit ", la satisfaction des besoins dans le domaine participe au climat de confiance que suscite d'une manière générale la compétence.

Ces compétences de base ne peuvent être transmises directement par le chef organique et encore moins par le chef opérationnel. Une fois ces compétences acquises, l'exploitation "moral" est assurée par l'affectation dans l'emploi correspondant.

Mais cela ne suffit pas. Il faut encore que le militaire bien formé et bien affecté parte en opération extérieure dans le groupe ainsi créé. Tout autant que sa compétence, la confiance qu'ont de lui les autres membres du groupe détermine l'efficacité opérationnelle de l'individu. Tous les efforts de formation peuvent ainsi être réduits à néant si le groupe éclate.

L'officier "ressources humaines" aura donc comme objectif dans la constitution des modules d'en assurer la permanence dans les différentes étapes du cycle paix-crise-guerre. Cela suppose qu'il possède parfaitement la planification de l'unité et travaille en étroite relation avec le chef organique du module dont on ne dira jamais assez qu'il faut souhaiter qu'il en soit aussi le chef opérationnel.

C'est précisément tout le débat qui tourne autour des thèmes "cohésion et modularité".

Principes pouvant régir la modularité :

Aujourd'hui, les armées et l'armée de terre en particulier, placées dans une logique d'action interviennent avec une meilleure adaptation de leurs moyens en pratiquant l'amalgame de modules à partir d'individus, de sections et d'unité élémentaire.

Dans le cycle paix-crise-guerre, ce concept d'emploi, parce qu'il vise à réaliser l'adéquation entre la nature de la missions et les besoins opérationnels, modifie radicalement les structures d'engagement.

Il génère de ce fait des effets négatifs sur la cohésion, c'est à dire cette force d'union assurée par le respect des capacités et la connaissance des hommes et dont le moral est à la fois le dénominateur et le révélateur.

Dans la mesure où ils sont extraits du cadre originel à partir duquel la cohésion doit s'élaborer afin de rester un des facteurs déterminants de succès, les modules doivent dès lors s'appuyer sur d'autres éléments fédérateurs.

L'emploi modulaire doit respecter quatre principes :

- légitimité et lisibilité de la mission
- cohérence des structures
- validité de la préparation
- fiabilité du commandement

Dans le domaine qui nous intéresse à présent, celui des ressources humaines, développons succinctement le principe lié à la cohérence des structures en posant quelques règles :

- Ne jamais descendre en dessous d'un volume seuil afin de garantir la cohésion de l'ensemble. Ce module de base est à définir par spécialité
- Le chef opérationnel de ce module doit être le chef organique
- Utiliser chaque fois que possible les individus et les unités dans leur spécialité pour constituer le module de base
- Veiller à la cohérence dans la désignation, c'est à dire ne pas vouloir systématiquement répartir entre les armées, armes et Corps pour satisfaire le plus grand nombre

- Accorder la priorité à la constitution des équipes de commandement, si possible organiques ou au minimum élaborées autour d'un noyau dur.

24-Sous-fonction "soutien de l'homme "

Prolongement opérationnel de la condition militaire, le soutien de l'homme est au coeur du débat logistique, compte tenu de l'ampleur de son impact qui a déjà été mentionné. Cette question ne peut être évoquée, que si l'on fixe nettement l'esprit du soutien, avec un but à atteindre définissant aussi précisément que possible ses caractéristiques.

Les acteurs de la chaîne soutien de l'homme existent. Ils doivent avoir pleinement conscience du rôle important qu'ils ont dans l'aide qu'ils doivent apporter au chef opérationnel dans le domaine du moral.

241 . Le lien affectif.

La fonction du soutien de l'homme établit et nourrit le lien affectif, d'une part entre l'individu et ses proches, d'autre part entre le combattant et la nation. A ce double titre, la qualité du soutien de l'homme est considérée comme caractérisant à égalité:

- _ le support que la nation accorde à ses militaires en opérations,
- _ le souci du commandement pour ses hommes.

a. Le lien avec la famille

Le lien avec la famille, l'intimité des proches, utilisent actuellement plusieurs vecteurs. Le principal est évidemment le classique courrier, qui constitue un des tous premiers facteurs déterminants du moral.

Tout a été dit sur l'objet, son contenu, son contact, mais aujourd'hui les techniques rendent l'usage possible de la téléphonie partout sur la planète. L'attente est certaine, mais peu formulée, chacun étant conscient du coût prohibitif actuel des liaisons satellites.

Mais on peut raisonnablement penser que ces coûts s'infléchiront de façon très importante dans les années qui viennent.

Il importe donc de mener une réflexion en terme d'organisation face à un besoin qui n'ira que croissant avec les facilités technologiques et l'abaissement des coûts. D'ici une quinzaine d'années, nous aurons à nous poser la question de savoir si nous pourrions interdire à nos hommes d'emmener leur téléphone portable personnel partout dans le monde. La question se pose en termes de sécurité mais aussi de libertés publiques et, comme telle, seul l'échelon politique pourra y apporter une réponse.

D'ores et déjà, la télécopie offre la possibilité de communiquer dans des délais quasi instantanés et pour un coût raisonnable même par satellite. Seule l'inexistence au sein des bataillons d'un réseau à caractère privé au profit des hommes empêche cette première extension vers le combattant des réseaux d'informations dans lesquels nous évoluons et dont il serait illusoire de croire que nous pourrions en faire abstraction.

b. Le lien avec la nation

Il appartient à la logistique du soutien de l'homme d'établir un lien physique entre la nation et le combattant.

Légitimité du combat, justesse de la cause, ces principes sont connus et recherchés par le citoyen en uniforme, dont ils constituent la raison d'être. Il attend donc, dans son engagement jusqu'à l'éventuel sacrifice ultime, de recevoir le témoignage et la marque du soutien de la nation.

Témoignage que, dès le temps de paix, le soldat voit se concrétiser dans les moyens qu'on lui concède et marque encore plus sensible en opérations quand il reçoit des signes de toutes sortes qui viennent vers lui.

On peut distinguer deux grandes catégories d'émetteurs de ces signes, que la logistique du soutien de l'homme doit véhiculer et gérer: les émetteurs institutionnels, relayés par les médias, et les intervenants privés.

Les émetteurs institutionnels regroupent tous les leaders d'opinions que compte la société civile; il s'agit bien sûr des hommes politiques. Le relais est constitué principalement par la presse écrite et, dans une moindre mesure, par la radio. La nouveauté est venue récemment de l'expérience yougoslave, où la proximité du théâtre d'opération a rendu possible l'omniprésence sur le terrain des chaînes télévisées françaises. Dans quelques mois, cela sera possible partout dans le monde, et les moyens de réception sont d'ores et déjà inclus dans les modules 150 h du Commissariat de l'Armée de Terre.

Le soutien du moral est tout aussi lié, de façon anonyme ou non, à une multitude de manifestations d'ordre privé. Aujourd'hui principalement retransmises par le courrier, l'évolution des communications fera certainement exploser ce phénomène dans les années à venir.

Unique dans le passé récent des Armées françaises, l'expérience " Une lettre pour un soldat dans le Golfe " a été vécue de façon extrêmement sensible par la force DAGUET en 1990-1991. La multitude de dessins d'enfants, de lettres de sympathie, de témoignages individuels ou collectifs de toutes natures, de parrainages de toutes sortes, ont eu un impact extraordinaire et immédiat dû en grande partie à la spontanéité, sinon du phénomène, du moins de la communication. Chaque envoi (il y en eut des milliers par régiments) était la preuve palpable du soutien du pays.

242. Le confort.

Le terme même irrite encore...

Le confort est-il utile? nécessaire? néfaste? On pourrait se contenter de souligner qu'il existe autant de réponses que d'individus, mais en fait, il apparaît que ce que souhaitent les combattants, c'est simplement vivre dignement quand cela est possible.

Il s'agit bien de fournir l'essentiel, essentiel qui au gré de la vie sur le terrain prend les atours du confort par son côté exorbitant de l'environnement.

Les grands domaines d'action sont connus: alimentation, hygiène, hébergement, ergonomie des tenues et équipements. Mais il est à souligner que les réponses aux questionnaires ont fourni quelques éléments susceptibles d'intérêt.

a. Alimentation

Citer l'alimentation comme premier facteur matériel du moral n'est a priori guère surprenant au sein d'une armée française.

Il est à noter également, comme corollaire de cette importance de l'alimentation, que la fonction de préparation des repas est vécue comme valorisante par les personnels qui la remplissent, ce qui n'est pas un trait général pour l'ensemble des fonctions de la chaîne alimentaire (manutention, entretien, plonge...).

On peut considérer ainsi comme constant que peu d'efforts sont faits pour consacrer à ces postes des personnels de bon niveau. Parallèlement, le service du commissariat tend à mettre en place des matériels de sophistication moyenne, mais dont l'entretien du 1^o échelon nécessite malgré tout des aptitudes et un sérieux certains. Il est donc nécessaire que dès la conception les matériels soient conçus dans l'optique d'une maintenance fruste et basée sur des échanges simples de modules à envoyer en réparation vers des échelons spécialisés.

b. Hygiène

L'hygiène n'est pas un besoin nouveau. Mais il est vrai que la comparaison avec des armées étrangères et que l'arrivée de matériels de vie en campagne efficaces ont créé de nouveaux standards que le système "D" ne parvient plus à satisfaire.

Quels sont-ils ? Essentiellement une toilette complète quotidienne, une chasse aux parasites de toutes sortes et une touche de bien être.

Question personnelle et intime, la solution de la création d'un Pack d'Hygiène Individuel de Combat, reçoit un accueil très favorable lorsqu'elle est évoquée. S'y ajoute le traitement des déchets, des déjections, des eaux usées qui doit s'effectuer en gardant comme priorité première le souci de réduire au maximum le nombre d'intervenants.

c. Hébergement

L'hébergement est important sous deux aspects: la protection visà vis de l'extérieur et le repos.

Au delà même de l'aspect sécuritaire, le cantonnement est ressenti comme un refuge, comme une zone hors du tumulte extérieur. On lui demandera donc de réunir les qualités d'isolement, notamment vis à vis des intempéries. Ipso facto, la tente est vite dépassée dans son principe.

Aussi à défaut d'une infrastructure disponible, le bungalow est-il une solution de bonne qualité. Le principe a été adopté et il pose évidemment de gros problèmes logistiques pour sa mise en place au profit d'un volume de forces important.

L'autre aspect majeur de l'hébergement est sa finalité première: le repos qu'il permet. Très souvent cité comme facteur déterminant du moral, cette facilité doit être recherchée dès les premières études d'implantation.

243. Les activités.

Eviter l'ennui hors des périodes d'engagement...

Le soutien de l'homme propose deux réponses.

La première consiste à tourner l'activité des unités de combat vers la vie courante: le soldat devient bâtisseur, électricien, boulanger, chasseur, etc.... On assiste ainsi à la mise en place d'un véritable TED fantôme dédoublant toutes les fonctions opérationnelles par une responsabilité Vie. Le travail une fois fini, on recommence en mieux et ainsi de suite. Le soir, le combattant est fatigué, donc il dort bien et ne pose pas de problème.

La seconde consiste à parler loisirs.

Deux écueils apparaissent alors. En premier lieu, les réticences culturelles traditionnelles et en second lieu le fait que ce principe vaut pour tous, donc également pour les personnels de soutien.

Ce dernier point a pour conséquence directe d'imposer à la logistique du soutien de l'homme de se fixer comme objectif prioritaire la réduction massive des tâches dites ancillaires. On peut considérer que ce principe doit toujours être gardé à l'esprit, car l'évolution des mentalités fait qu'un certain nombre de servitudes seront de plus en plus mal vécues. Il en va certainement ainsi des tâches de plonge déjà évoquées, mais aussi du traitement du linge sale, de l'entretien des douches ou des blocs sanitaires.

Il va de soi que le niveau zéro ne peut être atteint, néanmoins deux possibilités doivent être exploitées systématiquement:

Premièrement, concevoir des matériels privilégiant l'accès et le traitement individuels des tâches ménagères, plutôt que mettre en place des unités collectives créant de nouvelles servitudes (cas du traitement du linge).

Deuxièmement, fournir au plus près l'assistance juridique nécessaire au recours à la main d'oeuvre civile locale, soit par contrat de prestations de services, soit par embauche directe sous contrat.

Que faire du temps gagné?

Le soutien de l'homme doit mettre en place des activités de loisirs. La réponse est claire, massive.

Globalement, le sport est l'activité la plus demandée, avec les cours de langue et les lieux de détente.

Mais face à toutes ces propositions, c'est la possibilité de prendre une permission en métropole qui évidemment l'emporte, posant par la même un problème logistique et financier de taille.

25 - Une sous-fonction à organiser : la communication interne

Après l'étude menée, il apparaît un certain nombre de lacunes et de limite à la fonction morale. Le chef doit disposer d'une information utile qu'il a du mal à recueillir ; il doit pouvoir évaluer le moral de ses subordonnés ; il doit lui-même, à travers son style de commandement, être évalué.

En fait, pour assurer cette sous-fonction, les tâches à réaliser seraient les suivantes:

1. centraliser les données relatives au moral
2. exploiter et diffuser les textes afférents
3. préparer le rapport sur le moral
4. donner au chef opérationnel la matière pour exploiter tout événement qui permette d'agir sur les différents "leviers".
5. évaluer le moral de l'unité
6. organiser et suivre la formation à l'exercice de l'autorité
7. évaluer les résultats de cette action et assurer une fonction de progrès en ce domaine

Répartition des tâches :

tâches 1,2,3 et 4 :

Ces tâches peuvent être dévolues en temps de paix au Commandant en second. L'expérience montre que pour la plupart elles sont déjà aujourd'hui de son ressort. En temps de crise, si le poste de second n'est pas honoré, le chef opérationnel délègue ces tâches au subordonné de son choix.

tâche 5

Cette tâche est essentielle si le chef veut pouvoir entreprendre une action avant qu'il ne soit trop tard. Le sujet est délicat car le chef d'une manière générale n'admet pas que l'on puisse remettre en cause son style de commandement en l'informant du manque de cohésion de son unité. Pourtant un certain nombre de symptômes peuvent échapper au chef opérationnel occupé par la mission qu'il doit remplir.

Il nous apparaît souhaitable, si ce n'est indispensable, qu'une aide soit apportée au chef dans l'évaluation du moral de son unité.

Cette évaluation pourrait être menée par une équipe extérieure à l'unité afin de disposer, d'une part, du regard neuf qu'il convient d'avoir et, d'autre part, de la compétence et des outils particuliers que nécessitent une telle entreprise.

Cette évaluation pourrait intervenir à deux moments privilégiés que sont :

- le contrôle opérationnel de l'unité au cours du temps de commandement du chef pendant l'opération extérieure

Bien sûr, cette évaluation doit être menée au bénéfice exclusif du chef. A ce stade il s'agit bien d'une aide et seulement d'une aide.

tâches 6 et 7

La formation à l'exercice de l'autorité ne peut se limiter aux périodes passées en école de formation, même si nous avons dit précédemment qu'elle devait en être un axe principal d'effort. L'expérience concourt bien sûr beaucoup à l'élaboration d'un style de commandement. Mais cette expérience doit être nourrie de façon volontariste.

Ainsi tout doit être mis en oeuvre dans l'unité pour organiser et suivre la formation à l'exercice de l'autorité. Concrètement, l'exercice de l'autorité du chef

s'exprime dans la manière qu'il aura d'organiser l'instruction, l'entraînement et la vie quotidienne de ses subordonnés. C'est dans ces domaines que le chef démontrera son sens de l'humain. Il doit donc être suivi dans les actions qu'il entreprendra dans ce sens.

La façon de l'évaluer pourrait passer par un sondage de ses subordonnés... Cette méthode ne nous semble pas devoir être retenue à cause des effets pervers qu'elle engendrerait (démagogie, chantage, arbitraire) Elle suppose en effet une grande maturité et un grand sens moral des subordonnés. Si nous ne pouvons pas ne pas y croire, nous ne pouvons pas, non plus, les tenir pour acquis. Pour l'heure, cette évaluation doit rester entre les mains de la chaîne hiérarchique qui doit rendre plus performante dans ce domaine la notation. Dans l'Armée de Terre, cette fonction doit pouvoir être tenue par le chef du bureau opérations-instruction qui ne doit pas être un simple gestionnaire de programmes mais aussi l'artisan de la volonté du chef de corps dans ce domaine.

CONCLUSION

L'évolution des techniques et la nécessaire gestion de l'information en "temps réel" tendent à augmenter les charges qui pèsent sur le chef en opération extérieure. Dès lors, des aides multiples doivent être apportées au chef. Dans le même temps, le facteur humain doit rester plus que jamais au centre des préoccupations. Il est donc apparu souhaitable de s'interroger sur l'opportunité d'offrir au chef opérationnel une aide particulière dans l'élaboration et le maintien du moral de son unité.

Les acteurs dans ce domaine sont nombreux et animent une structure transversale. Pour en assurer la cohérence et l'utilisation directe par le chef opérationnel, le concept d'officier moral est né. Il existe une deuxième approche et c'est celle qu'a retenue notre étude. Afin de ne pas prendre le risque de déposséder le chef de tout un pan, qui nous apparaît essentiel, dans l'exercice de son autorité, nous avons opté pour la définition d'une nouvelle fonction opérationnelle appelée "fonction moral". Cette fonction est globale et met en jeu des acteurs déjà existants. Elle est coordonnée par le chef opérationnel. Chacun des acteurs doit avoir conscience des conséquences qu'ont leurs différentes actions dans le domaine du moral. Il est essentiel qu'ils aient clairement identifié les différents leviers qui permettent d'agir sur le moral et mesuré, selon leurs compétences et leur spécificité, la pression qu'ils peuvent y exercer.

En fait, il ne s'agit pas tant, dans ce domaine comme dans d'autres, d'en faire plus que le faire mieux et de guider l'action par un objectif à atteindre: le maintien du moral. Le moral de l'unité, sa cohésion doit véritablement être le fil directeur d'un style de commandement sans doute toujours participatif mais surtout éducatif. La prise de conscience que tout acte a des conséquences psychologiques, l'exploitation systématique précisément éducative des événements sont la véritable clef de voûte de la fonction moral. Si l'esprit est bien formé, l'action à entreprendre n'exigera pas de tels délais pour craindre que le chef opérationnel ne puisse pas la mener efficacement.

Toutes ces considérations mettent en exergue l'exigence que les actions de la fonction moral soient menées en aval de l'opération. Le moral de la troupe en opération bénéficiera surtout de la qualité de la préparation. Un autre moment crucial est celui du retour. Voici bien deux phases essentielles où le chef a le devoir, et le temps, de se préoccuper en priorité du facteur humain. Il peut apparaître alors délicat de prendre le risque d'écarter si peu que ce soit le chef de ce pourquoi il est fait.

Enfin, il nous est apparu utile de créer une structure pour aider au suivi psychologique des personnels en temps de crise pour être mieux à même de répondre instantanément au besoin. Les conditions d'engagement des forces françaises le montrent, Somalie, Rwanda, Yougoslavie....les militaires de tous grades sont soumis à des pressions psychologiques qu'il faut savoir gérer en temps réel.