

NOTE DE RECHERCHE

PÔLE MULTICHAMPS / CHAMPS COGNITIF



Armée de Terre
Centre de doctrine et d'enseignement du commandement

Le 20 novembre 2023

Du service quotidien à l'héroïsme : densifier les forces morales

CBA Idre et CBA de Haynin de Bry
Stagiaires de l'Ecole de guerre – Terre

Ce document ne constitue pas une position officielle de l'armée de Terre

Les forces morales (FoMo) ont gagné en intérêt dans l'armée de Terre. Suite à leur définition dans le cadre de la priorité stratégique érigée par le CEMAT, il apparaît un besoin de les densifier. Ce livret a pour objectif de proposer, selon différents piliers des FoMo, des propositions de mise en œuvre visant à cultiver en commun et à son niveau, les forces morales de l'armée de Terre. Ce travail s'articule autour de trois axes principaux : appartenir, endurer et servir, à partir desquels sont émises les recommandations.

Présentation du livret

1. Un regain d'intérêt pour les forces morales dans les armées.

L'étude, l'analyse et la considération pour les forces morales (FoMo) connaissent un regain d'intérêt dans l'armée de Terre depuis que leur densification a été érigée en **priorité stratégique** par le CEMAT : « Je veux cultiver nos forces morales par la valorisation de nos atouts »¹. Cela implique que les forces morales ne sont pas seulement une donnée d'entrée mais un **facteur** sur lequel il est possible d'**influer** en agissant sur un certain nombre de leviers. Un mouvement similaire existe également aux États-Unis, où la RAND a proposé d'intégrer le « *Will to Fight* » dans toutes les réflexions et les entraînements tactiques des Armées².

¹ Vision stratégique du CEMAT N°503234/ARM/CEMAT/DR du 19 avril 2023.

² Ben Connable, Michael J. McNerney, William Marcellino, Aaron Frank, Henry Hargrove, Marek N. Posard, S. Rebecca Zimmerman, Natasha Lander, Jasen J. Castillo, and James Sladden, *Will to Fight: Analyzing, Modeling, and Simulating the Will to Fight of Military Units*, RR2341-A, 2019.

2. Définir les forces morales.

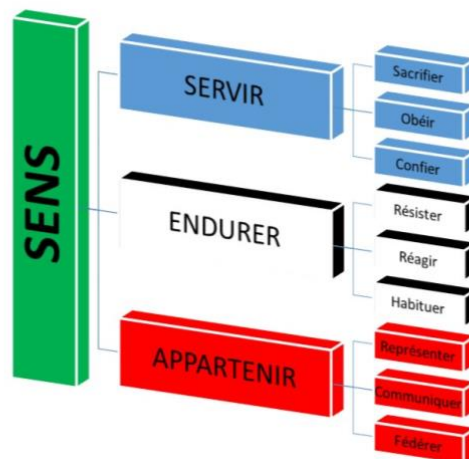
Les forces morales sont présentées par *Action Terrestre Future* comme un **facteur de supériorité opérationnelle**. L'armée de Terre en propose la définition suivante : « **capacité psychologique, individuelle et collective, adossée à l'aptitude physique, à l'équilibre physiologique et au sens donné à l'action, qui permet de remplir la mission en surmontant les difficultés et en prenant l'ascendant sur l'adversaire** »³. Le **sens** est ainsi défini comme la justification finale, individuelle et collective à l'action. Il est le pilier sur lequel repose toute réflexion sur le sujet.

Le renforcement des FoMo est une préoccupation permanente de tous les chefs. Cependant, il s'inscrit dans **un temps qui ne correspond pas à celui des commandements et des responsabilités**. De plus, les FoMo ont une dimension transverse les rendant difficiles à quantifier. Elles entrent en compétition avec les **logiques de performance et de technicité** dans la programmation des unités. Elles nécessitent une **sédimentation** individuelle et collective, qui renforce la **force et la résilience** du système de combat entier.

3. Objectifs du livret.

Dans l'armée française, la culture des forces morales a déjà été traitée sous différents aspects, notamment au sein des livres vert, bleu et kaki. Ce livret n'a pas vocation à se substituer à ces ouvrages mais à les décliner en **propositions de mise en œuvre** et à avoir une **approche plus transversale**.

Structuré autour du **sens**, le travail de densification est organisé en trois thèmes imbriqués, eux-mêmes composés de 3 domaines chacun comme représenté dans le schéma ci-dessous.



Les fiches présentées dans ce livret visent à **cultiver en commun**, chacun à son niveau et autour de soi, les forces morales qui sous-tendent l'édifice.

³ Document de politique de densification des forces morales dans l'armée de Terre à paraître.

Ce livret, à destination des chefs de tous niveaux, propose une démarche de densification des forces morales imbriquée et cohérente, dans une logique commune à l'ensemble de l'armée de Terre.

4. Réflexions préalables.

La démarche du livret s'appuie sur plusieurs réflexions préalables :

- La **mobilisation simultanée** des dimensions psychologiques, physiques et physiologiques, doit être recherchée dans les réflexions et les entraînements des FoMo afin d'ancrer les effets attendus⁴ ;
- Il s'agit de **stimuler la subsidiarité** et non de la restreindre ;
- La réussite de la densification passera par la **simplicité** ;
- Le résultat du travail sur les forces morales est **difficilement mesurable** : il ne doit pas être recherché une logique de performance, de technicité dans ce domaine, en particulier si cela est réalisé dans une logique d'évaluation du chef et de ses subordonnés.
- La guerre est une activité **collective** et le travail sur les forces morales est connecté avec le reste de l'armée de Terre, des Armées et de la Nation. Il doit être pensé comme en relation avec la vie quotidienne, et non en dehors de celle-ci. Chaque individu ou groupe a le pouvoir par son action de **participer** à la densification générale.

Ce travail sera renforcé par la subsidiarité laissée aux différents échelons, et nécessite impérativement la **conviction et l'adhésion** des chefs de tous niveaux.

5. Les auteurs.

Cette publication est une synthèse du travail du CBA Idre et du CBA de Haynin de Bry, réalisé dans le cadre de leur scolarité à l'École de Guerre-Terre.

Ce travail a été appuyé par le bureau champs cognitifs du Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC) ayant participé à la rédaction de la politique du CEMAT sur les forces morales.

⁴ C'est aussi l'approche que défend le Médecin-chef Nicolas ZELLER dans *Corps et âme*, Tallandier, 2021.

Chapitre I – Appartenir.

Développer le sentiment d'appartenance à une communauté soudée partageant des valeurs et ayant la volonté de les défendre.

1. Représenter.

« Honneur à nos grands morts. Grace à eux, la France, hier soldat de Dieu, aujourd'hui soldat de l'humanité, sera toujours le soldat de l'idéal. »

- Georges Clémenceau.

28 janvier 1921 : inhumation du soldat inconnu, choisi pour représenter tous les soldats français tombés durant la Grande Guerre. Sa tombe est placée au milieu des populations pour servir d'exemple.

Représenter : concevoir une chose par association d'idées ou par allégorie.

L'objectif : faire de l'armée **un symbole d'appartenance visible et accessible**, générant la volonté d'un individu à la soutenir en toutes conditions.

Enjeu opérationnel : préserver ce symbole dans le but de **diffuser partout la volonté de combattre**. L'image doit être édifiante mais pas hors d'atteinte au risque de produire rejet et découragement.

Propositions de mises en œuvre :

1. Représenter

- Illustrer davantage de figures communes auxquelles les soldats peuvent s'identifier.
- Inclure et valoriser dans les récits de tradition les actions et comportements exceptionnels de toutes les fonctions et les services pour encourager la volonté dans le sens de l'action.

2. Devenir une image collective

- Mettre à l'honneur la participation individuelle et collective lors de cérémonies, non comme un service mais comme un honneur.
- Densifier la participation individuelle et en uniforme à des cérémonies ou des activités de tradition et de mémoire.
- Encourager le port de l'uniforme en dehors des quartiers.

3. Ancrer ces images et représentations

- Valoriser le sens du service en présentant les activités quotidiennes et les exercices dans les échanges avec la population.
- Mettre en valeur les actions de transmission ou de préservation des traditions en dehors des unités par des activités ouvertes à des entités jeunesse.
- Binômer des sections/bureaux avec des classes du secondaire et organiser régulièrement des activités communes de subsidiarité.
- Diffuser les figures de réservistes, conscrits ou civils engagés dans les unités et en dehors comme des exemples pour la Nation.

2. Communiquer.

« *L'amitié se nourrit de communication* »

- Michel de Montaigne.

1964-1975 : guerre du Vietnam. Au fil du conflit, un mouvement anti-guerre se développe au sein de la société civile, dominant progressivement les productions culturelles et les médias. Le mouvement valorise des groupes de vétérans manifestant contre les intérêts de l'institution militaire et critiquant ses symboles.

Communiquer : faire partager. Du latin *cumunicare*, signifie avec (*cum*) et unir (*unicare*) : unir avec.

L'objectif : permettre à la population de **s'approprier les symboles militaires**, faciliter la rencontre entre les mondes civils et militaires, intégrer la présence de symboles combattants dans la vie quotidienne comme une forme de normalité.

Enjeu opérationnel : **renforcer l'esprit combattant** en faisant comprendre et sentir à la population qu'elle fait partie du système de Défense français. Ainsi, une société imprégnée d'un esprit de défense alimente-elle en retour la force morale de ses défenseurs.

Propositions de mises en œuvre :

1. **Afficher**

- Utiliser et valoriser le chant et la musique militaires en dehors des cérémonies militaires.
- Renforcer la diffusion d'objets du quotidien faisant la promotion du ministère des Armées.

2. **Créer**

- Consacrer du temps à la création culturelle afin de toucher un public plus large.
- Renforcer la communication interne et externe avec davantage d'initiatives.
- Valoriser les créations traitant de la vie quotidienne des soldats, leurs relations, ainsi que la coopération entre les militaires et la société civile.

3. **Diffuser**

- Intégrer d'anciens militaires dans ce nouvel environnement créatif.
- Renforcer la communication au-delà des événements militaires.
- Développer la promotion de la grandeur du service courant.

3. Fédérer.

« *Je gagne mes batailles avec le rêve de mes soldats.* »

- Napoléon Bonaparte.

26 août 1346 : bataille de Crécy. Alors que le roi Philippe VI donne l'ordre à ses troupes qu'elles se regroupent et qu'elles attendent le lendemain pour attaquer, une partie de ses unités en concurrence les unes par rapport aux autres s'élancent dans l'espoir d'obtenir plus de gloire. Bien que supérieurs en nombre, les Français sont battus par les Anglais et ont accusé de lourdes pertes.

Fédérer : rassembler, regrouper autour d'un projet commun.

L'objectif : **faire pénétrer l'idée d'appartenir à une même communauté et consolider la recherche d'un but commun** : la vie en paix et en sécurité de l'ensemble de la Nation.

Enjeu opérationnel : renforcer le sentiment d'appartenance collective, améliorer la reconnaissance du rôle joué tant par les individus que par les unités dans leur service à la communauté et à ses valeurs communes, **prévenir une éventuelle dislocation du système de combat.**

Propositions de mises en œuvre :

1. Donner un sens commun aux actions

- Inscrire le rôle d'une unité dans l'action collective, dans les traditions et le service quotidien.
- Privilégier la présence et l'action de tous dans les activités de tradition.
- Revaloriser l'implication et le rôle des unités, des états-majors et des services dans les victoires passées et actuelles.

2. Rapprocher les soldats

- Dynamiser les échanges entre les unités et entre les fonctions opérationnelles dans les activités de tradition et les exercices.
- Associer des unités d'armes ou subdivisions différentes lors d'activités de tradition.

3. Inscrire l'engagement individuel dans la communauté

- Rappeler que toutes les missions contribuent à la réussite de l'unité et de l'armée de Terre.
- Organiser des tournois collectifs dans lesquels la réussite et la performance seraient *a minima* autant valorisées que dans les activités individuelles.

Chapitre II – Endurer.

Souffrir, subir une épreuve et la dépasser.

1. Résister.

« L'âme résiste aux maux auxquels elle est préparée. »

- Sénèque.

16 au 23 octobre 1952 : combats de Tu Lê. Dans la région du Haut-Tonkin, le 6^e BPC du chef de bataillon Bigeard est parachuté pour s'opposer aux divisions 308 et 312 du général Giap. Le 16 octobre, 665 parachutiste du 6^e BCP affrontent environ 10 000 Bo Doï des divisions 308 et 312. Cette opération d'esquive réussit cependant grâce à la capacité de résistance aux coups et à la fatigue des parachutistes, lesquels avaient la veille réalisés une marche-course commando de 15km.

Résister : s'opposer activement à une action, endurer. En latin *resistere* signifie « s'arrêter, se tenir en faisant face ».

L'objectif : permettre au soldat de **mobiliser une énergie à la fois combative et créative** pour **transformer les épreuves et difficultés rencontrées en opportunité** de penser et d'agir autrement.

Enjeu opérationnel : permettre au soldat un **dépassement de soi en toute lucidité**⁵.

Propositions de mises en œuvre :

1. Renforcer les exercices d'entraînement

- Inclure systématiquement des situations de stress en entraînement tout en favorisant des situations dans lesquelles une solution est envisageable.
- Instituer des parcours d'évasion et accroître la diffusion des techniques de survie.

2. Accroître la cohérence

- Mettre en cohérence les directives de prépa OPS entre E2PMS et aguerissement.

3. Renforcer les partenariats

- Systématiser les partenariats avec des clubs sportifs locaux.
- Mettre en place des conventions avec des cabinets de kinésithérapie et d'ostéopathie pour adapter la régénération musculaire au monde militaire.
- Développer l'organisation de course à obstacles avec les municipalités.

⁵ Etat-major de l'armée de Terre, *Politique de densification des forces morales dans l'armée de Terre*, Paris, 11 juillet 2023.

2. Réagir.

« À la guerre, le succès dépend de la simplicité des ordres, de la vitesse de leur exécution et de la détermination générale à vaincre »

- Général G. S. Patton.

Mai 1940 : campagne de France. Le 10 mai, la « phalange géante » allemande franchit la frontière luxembourgeoise selon le Plan Jaune. La division de panzers du général Guderian prend contact avec les éléments français installés dans les Ardennes. Une succession de coups s'en suit, entraînant les divisions blindées allemandes à repousser les contre-attaques françaises. La Meuse est franchie et contre ses premières intentions, l'état-major allemand décide de réagir en exploitant les espaces créés par la défense poreuse. La vitesse de diffusion et d'exploitation des ordres et la part de frustration créée autour de l'utilisation des blindés feront les succès de l'offensive éclair jusqu'à la Manche.

Réagir : avoir un comportement contrebalançant une agression extérieure, faire une introspection sur ce qui n'a pas fonctionné.

L'objectif : être en mesure de **rebondir** face à un échec, une frustration, remobiliser les énergies.

Enjeu opérationnel : **optimiser les ressources** des forces armées⁶.

Propositions de mises en œuvre :

1. Repenser l'évaluation

- Revoir les barèmes d'évaluation en centre d'entraînement pour être systématiquement mis en situation d'échec.

2. Apprendre et appliquer

- Généraliser l'initiation et l'apprentissage des techniques d'ORFA.
- Systématiser leur mise en œuvre à l'issue d'une mission ou d'une séance d'entraînement spécialisée.

⁶ Etat-major de l'armée de Terre, *Politique de densification des forces morales dans l'armée de Terre*, Paris, 11 juillet 2023.

3. Habituer.

« La vertu morale est le produit de l'habitude. »

- Aristote.

Mai 1944 : campagne d'Italie. À quelques jours du Débarquement, le corps expéditionnaire français en Italie rompt la ligne Gustav. Le général Juin opte pour l'utilisation de deux divisions d'infanterie nord-africaines renforcées par des compagnies muletières et des groupes de tabors marocains. Ces derniers nécessitent une accoutumance préalable aux aridités du terrain et au combat léger, malgré leur excellence. La capacité d'adaptation des Français dans les combats de la prise du Belvédère sera soulignée par les Allemands.

Habituer : faire prendre à quelqu'un habitude d'accomplir une action par une pratique régulière de celle-ci.

L'objectif : **disposer de soldats plus endurants** et en mesure de « faire face aux choc les plus rudes » (GA Burkhard), **questionner les rythmes et les expériences communs et répétitifs** pour les supplanter par de la discontinuité et de l'inconfort.

Enjeu opérationnel : **améliorer la combativité du soldat dans des phases pénibles** (privation de sommeil, bruit, feu, effusion de sang, etc.).

Propositions de mises en œuvre :

1. Accoutumances à développer en prépa OPS

- Développer les partenariats avec les centres de secours et systématiser des immersions.
- Remettre en pratique des tirs d'accoutumances : artillerie, explosifs, progression sous le feu.
- Emploi de machines à odeurs : accoutumer les sens.
- Enseigner les bases théoriques du fonctionnement du sommeil et de ses cycles puis transmettre les principaux outils de repos optimisé : sieste NASA – 26mn.

2. Désaccoutumances à développer au quartier

- Proposer des rythmes de travail différents.
- Initier au jeûne intermittent ou à des périodes de restriction.
- Renforcer le détachement aux téléphones portables, notamment dans les lieux de convivialité.

Chapitre III – Servir.

S'acquitter envers une collectivité ou quelqu'un de certaines obligations, leur consacrer son activité.

1. Sacrifier.

« Enfin et surtout elle <la guerre>, exige le sacrifice constant, total, absolu de l'individu à la collectivité. »

- Capitaine Gilbert.

21 février au 18 décembre 1916 : bataille de Verdun, symbole du sacrifice des défenseurs français dans la guerre.

Sacrifier : se dévouer par l'abnégation de soi et de ses intérêts pour son collectif d'appartenance.

L'objectif : remettre le sens et l'habitude au cœur du sacrifice ainsi que le sentiment de fierté, **reconnaître et accepter le sacrifice** non comme un risque mais comme une nécessité pour la victoire.

Enjeu opérationnel : **renforcer les forces morales** de la collectivité et la **conscience du rôle de chacun**.

Propositions de mises en œuvre :

1. Renforcer les actions quotidiennes

- Valoriser les activités sportives quotidiennes pour aborder l'esprit de sacrifice.
- Eloigner les téléphones portables en exercice, y compris ceux des chefs, pour renforcer la confiance.

2. Donner pour gagner

- Ne plus considérer les pertes comme des fautes professionnelles.
- Accepter de ne pas systématiquement voir la blessure comme un échec dans les entraînements quotidiens.
- Concevoir que victoire et pertes ne sont pas antinomiques.
- Développer l'acceptation des pertes via des exercices et apprendre à en parler.
- Ritualiser le sacrifice et son intérêt dans la manœuvre.

3. Donner du sens au sacrifice

- Rattacher le sacrifice à la réussite de la mission ou à la victoire.
- Présenter la contribution des sacrifices à la réussite ou à la victoire dans les activités de tradition et au-delà du seul sacrifice ultime.

2. Obéir.

« L'obéissance au devoir est une résistance à soi-même. »

- Henri Bergson.

30 juillet 1864 : bataille du cratère. Malgré une préparation minutieuse pour percer les défenses devant Petersburg grâce à l'explosion d'une mine souterraine, les forces de l'Union, confuses, ne parviennent pas à exploiter la brèche. Les premières vagues d'assaut s'arrêtent rapidement, perdent cohérence et n'obéissent plus aux officiers. Les confédérés parviennent à se réorganiser et à repousser l'attaque. D'après le général Grant, il s'agit de « l'affaire la plus lamentable à laquelle il <lui> ait été donné d'assister ».

Obéir : se conformer à ce qui est exigé par autrui ou par soi-même.

L'objectif : **réduire la désobéissance** et remettre **le groupe plutôt que l'individu** au cœur d'une mission.

Enjeu opérationnel : **multiplier les effets de la manœuvre.**

Propositions de mises en œuvre :

1. **Consolider l'humilité**

- Apprendre à se soumettre à une autre autorité compétente au cours de séances de sport collectives pour placer la réussite du groupe au-dessus de sa propre vanité ou de son habitude, et en tirer des enseignements au profit de tous.
- De la même manière, consolider la pratique des traditions et/ou des activités culturelles créant du lien.

2. **Respecter la hiérarchie**

- Placer ponctuellement et de manière réfléchie un individu ou une troupe sous le commandement d'un chef extérieur à son régiment et/ou à son arme pour une activité donnée.

3. **Une obéissance en tous sens**

- Créer de l'inconfort au quotidien, sans exception.
- Utiliser des situations d'ennui ou générer des situations de frustration pour habituer le soldat à faire preuve de rigueur et à appliquer les méthodes apprises.
- Utiliser les activités de tradition comme un moment au sein duquel mettre en exergue le rôle joué par l'obéissance individuelle et collective.

3. Confier.

« Un chef est un homme qui a besoin des autres. »

- Paul Valéry.

14 octobre 1806 : bataille d'Auerstedt. Proche de la bataille de Léna, le 3^e corps français du maréchal Davout s'appose à l'armée prussienne du roi Frédéric-Guillaume III. La confiance dont fait preuve Napoléon envers son subordonné est un des succès de cette bataille. En lançant successivement ses trois divisions, le maréchal Davout illustre pleinement la confiance d'un chef envers la compétence tactique de ses subordonnés. Lors d'un assaut, un soldat nommé Péré, se porta seul aux avant-postes. Voyant sa compagnie hésitante face au feu, il cria : « Mes amis, suivez l'Empereur ». Ses paroles furent suivies et lui valurent la Légion d'Honneur.

Confier : livrer à l'action, à l'influence de.

L'objectif : **renforcer la valeur morale du soldat et de ses chefs** (humilité, loyauté), consolider la confiance verticale comme horizontale, valoriser la subsidiarité.

Enjeu opérationnel : **améliorer l'enthousiasme**, véritable moteur de l'action individuelle et collective.

Propositions de mises en œuvre :

1. Renforcer les échanges

- Assurer un dialogue permanent entre les catégories avec un bureau environnement humain central, animant les acteurs de cet échange (représentants de catégories, psy, assistant social...).
- Favoriser des rencontres inter-catégories.
- Renforcer la considération du soldat.

2. Se réapproprier le commandement

- S'habituer à confier des missions en privilégiant l'autonomie.
- Respecter entièrement les quatre temps du commandement (réfléchir – donner des ordres – contrôler l'exécution – sanctionner les résultats) afin d'assumer pleinement son rôle de chef.