



HAL
open science

Le général, le soldat et l'assassin: analyse d'un conflit entre obéissance, sentiments et morales individuelles

Jean Ruffier

► **To cite this version:**

Jean Ruffier. Le général, le soldat et l'assassin: analyse d'un conflit entre obéissance, sentiments et morales individuelles. Marina d'Amato. Ragioni e sentimenti, Roma TrE-Press, pp.177-184, 2016, 978-88-97524-90-8. hal-01435300

HAL Id: hal-01435300

<https://hal.science/hal-01435300>

Submitted on 15 Feb 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Universita Roma Tre
Dipartimento di Scienze della Formazione
Convegno
Ragioni e Sentimenti
Rome 26-27 nov 2015

Le général, le soldat et l'assassin : analyse d'un conflit entre obéissance, sentiments et morales individuelles.

Jean RUFFIER, DR CNRS, ISEOR, IAE Lyon

Simple scientifique, je ne saurais sonder les âmes ni les cœurs. Je n'ai guère accès aux émotions, ni à la pensée des individus, et je dois me garder de tout jugement sur les positions politiques. Dans l'analyse qui vient, je vais donc aborder la question centrale du colloque « *raison et sentiment* » comme un dilemme où le décideur, et l'organisation dans laquelle il se trouve, se voient confrontés à deux motivations qui poussent une décision dans des sens contraires.

1. Confrontations de décideurs avec un cas de dilemme entre deux morales

Nous prenons ici un cas réel que nous avons fait réfléchir par des décideurs professionnels (étudiants en maîtrise de gestion, ou managers en activité) et des professionnels de la décision (étudiants en maîtrise de droit). Nous les mettons dans la peau fictive d'un gestionnaire d'un hôpital de campagne appartenant à une ONG et installé en Afrique pour le compte de l'armée française. Ce gestionnaire réceptionne le cadavre d'un milicien africain, touché par une balle mais dont la mort semble causée par un étouffement. Sur la feuille où l'on note les causes de la mort est indiqué : « *mort par balle* ». Le gestionnaire est mis devant le choix consistant soit à cosigner cette feuille, soit à ne pas le faire. Nous avons donc demandé à nos étudiants de dire ce qu'ils feraient si on leur demandait de signer : il s'agit d'un exercice que j'ai réitéré de nombreuses fois, ces trois dernières années, avec plus de deux cent personnes. Il se dégage deux réponses principales : Soit le répondant décide de soutenir l'armée française et signe le document, en dépit de ce qu'il a vu, mais pour éviter une enquête qui pourrait mettre en difficulté l'armée française. Soit, il se fixe sur l'Etat de droit, et refuse de signer pour qu'un tribunal établisse si cette mort est légalement acceptable.

Un certain nombre d'éléments sont donnés, que l'on peut d'ailleurs trouver dans les journaux racontant cet épisode. Le cadavre était celui d'un chef de bande qui rançonnait, tuait et violait les malheureux qui tombaient dans les barrages qu'il organisait sur les routes. Le pays sombrait alors dans le chaos d'une guerre civile. Une armée rebelle tenait la moitié du territoire, le président tenait l'autre moitié et la capitale. Entre les deux lignes, comme c'est souvent le cas dans ces situations troubles, des bandes armées agissaient pour leurs comptes propres. Le mort était particulièrement craint par la population civile de la

région. L'armée française, sous mandat de l'ONU, avait pour mission principale de protéger les populations civiles mais, ne pouvait ni tirer sur des miliciens, ni les arrêter/ Elle avait le droit de répliquer à des tirs hostiles, mais pas de pouvoir de police. C'est-à-dire que si cette personne avait été blessée en tirant sur des soldats français, ces derniers devaient la transporter à l'hôpital, où elle serait soignée puis remise aux autorités locales qui selon toute probabilité la relâcheraient, car considérée comme hostile aux rebelles.

L'exercice consiste donc à mettre le gestionnaire devant un dilemme. Les questions suivantes lui sont posées auxquelles il doit répondre par écrit après en avoir discuté en petit groupe :

« *Que décidez-vous ?* » (signer ou ne pas signer)

- « *Un juge d'instruction français, vous demande d'expliquer cette décision : que lui répondez-vous ?* »

Voici les réponses

Une petite moitié décide de faire preuve de solidarité avec l'armée française et cosigne le certificat de décès par balle. Il s'agit d'un mensonge avéré et, en fait beaucoup mentent par solidarité, mais n'assument pas ce mensonge. S'ils l'assument, ils continuent à mentir au juge. Même mis devant le fait qu'ils ont déclaré une raison fautive, ils peuvent se défaire en disant qu'ils ont agi dans la précipitation et mal analysé les causes (ils renvoient la faute à eux-mêmes disant que leur priorité n'était pas d'établir les causes des morts, mais de soigner les blessés). Cette stratégie peut parfaitement être défendue moralement au regard de l'intérêt des populations civiles. Elle peut aussi s'analyser comme une stratégie d'obéissance à l'armée qui commande l'ONG. En effet, si on ne signe pas, on peut craindre de perdre des opportunités de travail futures auprès de l'armée française. S'ils maintiennent cette stratégie du mensonge, ils semblent n'avoir pas de difficultés à la justifier. Autrement dit, ils assument leur décision.

Si les étudiants n'assument pas leur décision de mentir, ils ont ensuite des difficultés pour venir au bout de l'exercice. Beaucoup sont tentés de dire la vérité au juge d'instruction. C'est une très mauvaise stratégie. En général, ils justifient alors leur mensonge en défendant le soldat meurtrier. Ce faisant, ils se font complices d'un meurtre qu'ils n'ont pas commis, et auquel ils n'ont pas participé. En défendant les soldats, ils laissent entendre que les soldats ont bien commis un meurtre, c'est-à-dire qu'en voulant les aider, ils les enfoncent. Le juge s'efforce principalement d'établir des culpabilités au regard de la loi. Il est indifférent aux raisons morales, et il n'attend pas de cours de morale, surtout venant de quelqu'un qui lui a menti. Ce n'est certainement pas au gestionnaire d'expliquer les raisons de la décision des soldats. En choisissant de mentir puis de s'expliquer face aux juges, les étudiants se mettent dans la pire situation qui soit. Ils mettent en difficulté les militaires qu'ils prétendent aider, et ils se mettent eux-mêmes en difficulté. Ils auront ensuite beaucoup de mal à se justifier puisqu'ils auront à expliquer pourquoi leur morale change en fonction de l'interlocuteur. Par contre, s'ils sont convaincus qu'il faut mentir, alors pour eux, il n'y a aucun dilemme moral. Ils ont simplement à réfléchir à la stratégie adaptée face à un juge qui cherche à les mettre en difficulté.

Il arrive qu'un groupe d'étudiants laisse le document sans signature ni dénonciation. C'est une stratégie habile, un défilement qui permet de ne pas cautionner sans paraître vouloir créer de difficulté ni à son employeur, ni aux soldats qui ont pris des risques pour protéger la population civile. Là aussi, cette

stratégie n'est habile que si on est capable de la tenir. Celui qui ne signe pas, n'a d'autre issue ensuite que de perdre toute mémoire et de n'être plus capable d'expliquer ce pourquoi il n'a pas rempli la feuille, ni vraiment se rappeler des causes apparentes de cette mort suspecte. Face à une démarche inquisitrice d'un juge zélé, le mensonge par omission devient un mensonge direct, faute de quoi le répondant se retrouve dans un dilemme moral.

Plus de la moitié des groupes d'étudiants refusent de signer. Ne pas mentir paraît plus facile à assumer et plus conforme aux valeurs de la plupart des étudiants. Encore faut-il percevoir le risque pour son emploi (L'employeur semble avoir demandé de signer). En fait, le refus de signer est facile à assumer si on se limite à dire qu'on ne pense pas que le milicien soit mort par balle. Il faut alors se référer à une morale du refus du mensonge. Si notre morale nous interdit de mentir, alors nous n'avons pas à réfléchir sur le contexte. Nous refusons de signer quelques qu'en soient les conséquences. Mais les étudiants qui choisissent de dire que la mort est due à un étouffement ont du mal à accepter que cet acte mette en difficulté des justes. Ils remettent alors en question leur morale, ou ils essaient d'arranger l'histoire. Si l'étudiant dit que sa morale lui interdit de mentir, alors il doit accepter que son refus de mentir mette en difficulté des personnes qui font en sorte d'éviter des drames. Notons cependant que le choix ici représentait une morale radicale puisqu'il s'agissait de dénoncer et pas seulement de ne pas mentir. Dans la réalité, peu de gens choisissent de toujours dire la vérité indépendamment des conséquences pour l'entourage. On croit au départ facile de tenir une position de non mensonge, mais en fait, les étudiants comprennent qu'on puisse tuer un assassin plutôt que de le laisser commettre impunément de nombreux autres meurtres. Éviter le dilemme entre maintenir la vérité de sa signature, et éviter la délation, ne peut se faire qu'en gardant le silence sur les causes possibles de la mort. Le gestionnaire n'a pas à se donner la mission de rechercher les causes de la mort du milicien. Il n'est même pas tenu de se constituer en auxiliaire de justice. Si on lui demande de dire qu'elles sont d'après lui les causes de la mort, il peut dire qu'il ne les a pas cherchées et donc est incapable de donner une cause à cette mort. Toute autre attitude met le répondant en situation de dilemme et le met en risque de se mettre inutilement en difficulté face à l'armée, son employeur, et, et ce n'est pas le moindre, face à ces propres convictions morales.

Défendre l'Etat de droit a du sens si on fait confiance dans la justice. Si une enquête solide est menée et que les juges ont à se prononcer sur un dossier bien préparé, alors ils devront dire ce qui tient à des comportements illégaux, ce qui tient aux contraintes inhérentes au mandat onusien. Si le résultat est insatisfaisant, alors il restera à changer la loi pour faire en sorte que les missions militaires aient des chances raisonnables d'atteindre les buts qui leur sont fixés.

Mentir sur les causes de la mort n'a de sens que si l'étudiant se considère comme solidaire des soldats. Ce qui peut parfaitement être un parti pris, un choix moral. Le gestionnaire d'ONG a accepté une mission dans laquelle il seconde l'armée française dans ses efforts pour protéger les populations civiles. Le mandat onusien complique cette mission humanitaire. Face au juge, l'étudiant peut très bien refuser de faciliter une enquête qui entrave l'action supposée humanitaire de l'armée. Cette solidarisation pose problème en ce que le gestionnaire perd de vue ses propres objectifs, et se met au service de gens qui agissent dans un autre cadre, et avec d'autres objectifs, que les siens.

Les étudiants ne savent pas pourquoi le bandit est mort étouffé. Ils ont tendance à penser que les soldats français l'ont ramassé blessé sur le terrain et qu'ils ont décidé de le tuer pour éviter d'avoir à relâcher un assassin qui va continuer à voler, violer et tuer la population civile. La difficulté à suivre une morale qu'ils ont abstraitement choisie ici vient de leur envie de juger le comportement des soldats. Ils se demandent ce

qu'ils auraient fait à la place des soldats français. S'ils ont décidé de dénoncer le mensonge d'une mort par balle, il sera tentant de trouver que les soldats ont mal agi. En quelque sorte, ils décident d'ennuyer un soldat français, en supposant, sans preuve, que ce soldat est criminel. Juger les soldats, c'est se donner une mission qui ne leur correspond pas. C'est surtout prendre le risque de sortir de sa propre morale, d'agir en fonction de jugements mal étayés.

En fait dans ce problème, il n'est pas de réponse bonne, mais il en est de mauvaises. La mauvaise réponse est celle qui consiste à n'avoir pas de guide moral clair pour agir. L'effet est que la décision prise n'atteint pas son objectif et met en difficulté le gestionnaire. L'autre mauvaise décision est celle qui consiste à s'appuyer sur un jugement du comportement supposé d'autres acteurs. Le gestionnaire n'a qu'une idée limitée de la situation que les militaires ont à affronter. Ils ne font pas du tout le même métier et donc le gestionnaire ne peut dire comment il réagirait s'il était sous le feu des bandits. Enfin, et surtout, quelqu'un qui veut agir moralement évite de se comparer aux autres : en général, on se compare aux autres pour dire que eux non plus n'ont pas une morale très solide. On se compare aux autres pour échapper à sa propre morale. Pour éviter d'être l'objet d'un dilemme moral, le décideur doit absolument éviter de sortir de la morale qu'il s'est fixé.

2. L'éclairage de la réalité des décisions prises et de leurs conséquences

Avoir pratiqué cet exercice avec de nombreux étudiants m'a appris qu'il y avait vraiment de nombreuses manières de faire face à la situation décrite. Mais finalement, la manière dont se sont comportés les militaires français dans la situation réelle montre que la palette des choix est plus vaste que je ne l'imaginai. Les soldats français ont effectivement répondu à des tirs hostiles, blessant le milicien. Ce dernier était bien connu. Il a été identifié dès qu'on l'a mis blessé dans un fourgon sanitaire. Les soldats qui emmenaient le milicien à l'hôpital ont prévenu immédiatement leur hiérarchie. C'est un colonel qui a reçu leur appel et a transmis immédiatement cette information au général en chef des armées françaises sous mandat ONU. Ce général a répliqué en exprimant son sentiment : « *ce serait souhaitable que ce milicien n'arrive pas vivant à l'hôpital* ». Le colonel a transmis directement cette formule aux soldats du fourgon. Un des soldats a pris sur lui alors de tuer par étouffement le milicien blessé. Le problème est que la phrase en question peut être entendue comme un ordre, ou comme l'expression d'un constat. C'est cette solution que choisit le soldat qui considère que sa mission est bien de tuer le milicien, et que cette mission est renforcée par l'ordre qu'il a supposément reçu. Mais un autre soldat, présent dans le fourgon, a dénoncé le meurtre. Il y a donc eu procès. Le soldat meurtrier a bien été condamné à une peine assortie de sursis. C'est-à-dire qu'il est reconnu comme ayant enfreint la loi, et qu'en cas de récidive, il recevra une peine réelle. Le colonel s'est solidarisé de ce soldat, disant que ce qu'il avait dit pouvait bien être compris comme un ordre de tuer. Il n'a pas accepté l'idée que les soldats du terrain puissent se sentir non soutenus par leur hiérarchie dans une situation aussi complexe. Il a logiquement aussi été sanctionné par la justice. Pour lui aussi, le sursis permet d'échapper à la prison. Mais, même assortie de sursis, cette condamnation le met hors course d'autres missions de ce type : l'armée ne prendra pas le risque d'avoir sur le terrain un responsable qui hésitera à prendre des décisions car il aurait peur d'aller en prison. Le général, quant à lui, a nié avoir donné un ordre de tuer, il a donc bénéficié d'un non-lieu. On ne peut pas lui reprocher cette

attitude, car en avouant ordonner le meurtre d'un blessé de guerre, il ouvrait le champ à des poursuites de l'armée française, voire du pouvoir politique français. Il s'est donc protégé, peut-être lâchement, mais de façon loyale vis-à-vis de la France. On remarquera que celui qui exécute un ordre illégal est toujours beaucoup plus facilement et effectivement condamné que celui qui donne l'ordre, et ceci vaut aussi bien dans une entreprise que dans l'armée¹.

Notons que l'histoire ne se termine pas très bien pour le général. L'Etat-major français ne lui a pas pardonné ses mots ambigus : pour l'Etat-major, le général aurait dû respecter les règles de la guerre qui veulent qu'on ne tue pas un prisonnier. Plus précisément, le comportement du général a été considéré comme inacceptable, l'ambiguïté n'étant pas permise lorsqu'il s'agit de tuer ou laisser en vie. Le général terminera sa carrière dans un placard.

3. Conclusion sociologique

Ce qui apparaît ici, c'est que lorsqu'il s'agit de prendre une décision effective, dans une situation où le risque est grand d'un dilemme moral, le décideur doit s'appuyer uniquement sur ses propres principes d'action. S'il accepte d'être mis en dilemme entre sa position, et la position supposée de l'organisation, il ne peut plus assumer sa décision. Or le problème de toute décision est celui de son effectivité. Une décision ne saurait être effective si, même celui la prend, ne peut la défendre. Autrement dit, elle va aboutir à des effets non voulus.

En fait, ce que constate le sociologue des organisations, c'est que les décideurs mettent en œuvre leurs morales individuelles effectives lorsqu'ils prennent des décisions. Chaque décideur a ses propres convictions, et les décisions qu'il prend les illustrent. L'organisation s'enrichit d'options différentes de ses décideurs. Si ces derniers prennent des décisions inacceptables pour la plupart des collègues, il y a quelques chances que d'autres décisions, d'autres décideurs, en corrigeront la mise en œuvre, ou les résultats. L'organisation se portera d'autant mieux que ses membres n'hésiteront pas à n'agir qu'en accord à leurs convictions. Le fonctionnement des organisations ne résulte pas des seules décisions prises par l'état major. Il résulte de décisions prises à tous les niveaux, pour des raisons qui sont à chaque fois celles du niveau qui prend la décision. Le résultat peut en être imprévu, il sera toujours préférable aux résultats non voulus d'actions non ou mal assumées.

¹ Ce cas sera repris dans un article de Céline BRYON-PORTET (Céline BRYON-PORTET, « Du devoir de soumission au devoir de désobéissance? Le dilemme militaire, *Res Militaris*, vol.1, n°1, Autumn/Automne 2010). L'auteure y détaille le dilemme du conflit entre obéissance hiérarchique et respect des lois, voire de ses convictions par les militaires. Elle prend comme exemple De GAULLE, mais aussi l'affaire Bouaké, qu'elle voit comme un dilemme entre respect de la loi et culture de l'obéissance. L'auteur emploie l'expression "*obéissance passive*" dans le sens commun d'une obéissance aveugle et non dans celui du concept défini par BERKELEY (George BERKELEY, *Passive Obedience*, Londres, 1713).