



Qui règle les repères de ma boussole morale?

Évaluation de l'utilité de l'autonomie morale dans l'environnement opérationnel d'aujourd'hui

David Glendenning



Qui règle les repères de ma boussole morale?

**Évaluation de l'utilité de l'autonomie morale dans
l'environnement opérationnel d'aujourd'hui**

Lieutenant-Colonel David Glendenning

Image de couverture:

© wallhaven; www.wallhere.com/en/wallpaper/1196489

Les vues exprimées dans la présente étude sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du Ministère de la Défense du Royaume-Uni ni de tout autre ministère du gouvernement du Royaume-Uni. De plus, de telles vues ne devraient pas être considérées comme ayant obtenu la confirmation officielle de la réalité factuelle, de l'opinion, de conclusions ou recommandations du Ministère de la Défense ou de tout autre ministère du gouvernement du Royaume-Uni de Sa Majesté.

© Crown Copyright 2017

© EuroISME 2018

Qui règle les repères de ma boussole morale?

**Évaluation de l'utilité de l'autonomie morale
dans l'environnement opérationnel d'aujourd'hui**

Lieutenant-Colonel David Glendenning

Traduction par Jean-François Palard,
Lieutenant-Colonel (réserve)

Inscrit aux cours de
Joint Services Command and Staff College
Advanced Command and Staff Course
The Defence Academy of the United Kingdom

Le jury pour le prix annuel décerné par EuroISME récompensant le meilleur mémoire présentée par un étudiant sur l'éthique militaire est composé de:

1. Colonel (R) Révérend Prof. Dr. McCormack, MBE, (président pour le Royaume-Uni)
 2. Lieutenant-colonel Dr. (R) Daniel Beaudoin (France / Israël)
 3. Dr. Veronika Bock (Allemagne)
 4. MMag. Stefan Gugerel (Autriche)
 5. Colonel (R) Prof Dr. Boris N. Kashnikov (Russia)
 6. Dr. Asta Makaliûnaité (Estonie)
 7. Prof. Dr. Desiree Verweij (les Pays-Bas)
- * Ms. Ivana Gosić (Serbie, secrétaire)

Renseignements: secretariat.ethicsprize@euroisme.eu

www.euroisme.eu

Le prix est soutenu financièrement par :



Table des matières

Préface	11
Introduction	15
Chapitre 1: Autorité fondée sur l'éthique	21
Chapitre 2: Théorie de l'éthique	31
Chapitre 3: Les valeurs	41
Chapitre 4: L'enseignement de l'éthique	51
Chapitre 5: L'environnement opérationnel d'aujourd'hui ..	61
Chapitre 6: La «boussole» morale	73
Conclusion	85
Bibliographie	89

Préface

L'efficacité opérationnelle des forces armées repose sur l'intégration de trois composantes de la puissance de combat inhérentes au contexte: conceptuelle, physique et morale. Il est important de noter que les composantes de la puissance de combat sont interdépendantes, d'où la possibilité d'accélérer le succès de la mission quand on atteint l'excellence dans ces trois composantes à un moment donné. Par contraste, l'incapacité à stimuler correctement une seule de ces composantes peut provoquer un net ralentissement dans l'efficacité militaire. Au début du mois de septembre 2008, j'ai été projeté dans la province du Helmand en Afghanistan. J'étais chef d'une équipe d'appui feu dont le rôle était de procurer un appui feu au 42^e commando des Royal Marines. D'un point de vue conceptuel, nous comprenions comment agir. Après des années d'étude spécialisées, nous étions particulièrement bien informés des doctrines, pratiques et procédures qui encadraient d'un point de vue professionnel les feux interarmées. De la même manière, du point de vue de la composante combat, nous avions tous les moyens nécessaires pour nous battre. Instruits pendant une période de six mois dédiée à un entraînement spécifique à la mission, nous étions conscients des limites de notre équipement, ainsi que des capacités individuelles et collectives de chaque membre de notre équipe. Concernant la composante morale, le moral était élevé; nous étions motivés, nous comprenions le cadre légal et nous pouvions réciter «les valeurs et critères de l'Armée britannique». La philosophie régulièrement évoquée et visant à bâtir la confiance avant le déploiement nous disait: «si vous êtes dans le doute, fiez-vous à votre «boussole» morale».

Pendant une opération extérieure très intense, il devint évident que les composantes conceptuelles et physiques allaient en s'améliorant pratiquement sans heurts. Des patrouilles quotidiennes et de nombreux combats rapprochés nous donnaient un apprentissage des gestes instinctifs du champ de bataille ; alors que la connaissance de l'environnement s'améliorait et que la conduite de l'ennemi devenait de plus en plus familière, les actes, eux, devenaient instinctifs. Le contraire était vrai concernant le volet moral. Sans action positive, la morale pouvait commencer à s'éteindre. Il semblait que le volet moral était susceptible de se détériorer. La frustration, l'épuisement, les lourdes pertes et blessés au sein des forces amies ainsi que le recours par les ennemis à des règles très différentes, tout cela peut mettre notre jugement à l'épreuve et faire apparaître de dangereuses tensions entre et à l'intérieur de valeurs essentielles conflictuelles. J'ai l'habitude de reconsidérer mes décisions prises sur le champ de bataille et de faire l'autocritique de mon style de commandement, de mon courage moral, et j'évalue ce qui fait ma base spirituelle. Quand je suis immergé dans les réalités physiques et émotionnelles d'un combat violent, jusqu'à quel point les repères de ma « boussole » morale sont-ils fiables ?

Archimède aurait dit: «donnez-moi un point d'appui et un levier suffisamment long, et je déplacerai la Terre». ¹ Ceci peut être interprété mathématiquement en utilisant un point d'appui et un levier pour soulever un objet de taille. Cependant, il existe également la possibilité d'une interprétation abstraite: un point d'appui ferme renvoie au fait

¹ Terry Breverton, *Immortal Words*, (London: Quercus, 2009), 34.

de savoir où vous êtes, à la fois géographiquement et spirituellement. Pour utiliser au mieux une boussole, vous devez savoir où vous êtes, puis orienter votre carte en fonction du terrain. Afin d'utiliser efficacement une «boussole» morale, on applique les mêmes principes d'orientation. Par conséquent, l'utilisation délibérée du possessif «ma» dans le titre de cette étude reconnaît que chacun peut avoir son code moral qui fait que la vie de chaque personne est inimitable. Cela n'est en rien une quête égotiste de l'auteur. La mise en pratique de cette recherche devrait être universelle, à travers le regard de chaque lecteur. La présente étude cherche à rappeler la nature introspective de l'étude de l'éthique, et incite à scruter au plus profond des valeurs essentielles qui modèlent notre monologue moral intérieur. Elle s'appuie sur un dialogue de type socratique et se fonde sur le principe qu'une «vie sans introspection ne vaut pas la peine d'être vécue». ²

Certaines personnes liront ce texte avec scepticisme. L'éthique n'est-elle pas simple bon sens? Si l'éthique est tellement personnelle, elle doit exister à priori de manière organique. Pourquoi vos valeurs sont-elles meilleures que les miennes? Le contre argument à ces objections constitue la pertinence et l'actualité de cette étude. Depuis les classiques, il y a toujours eu un lien entre les actions individuelles, la dimension humaine de l'autorité et une aspiration plus élevée vis-à-vis de la société. L'approche «philosophe-roi» de Platon vis-à-vis de la logique a montré qu'il est important d'inciter notre esprit à créer une égalité morale qui encouragerait l'âme à se rallier à un objectif commun. Les principes de droiture de

² Platon, "The Apology" *The Last days of Socrates*, trad.. Hugh Tredennick et Harold Tarrant (London: Penguin, 1993), 63.

Cicéron encouragèrent les progrès de la vertu en tant que fondement de l'intégrité de l'être humain qui le fait agir au mieux dans le sens des intérêts concrets la société. De même, l'enseignement d'Aristote sur ce qui est moral s'inscrit dans une vision noble qui privilégie l'humain.³ Tenant compte du fait que le contexte de l'environnement peut modifier la cause et l'effet, une étude de l'éthique exige la fidélité cognitive à l'impartialité ; «l'éthique adopte un point de vue universel».⁴ La présente étude s'efforce de rester fidèle à l'impartialité.

³ Christopher Kolenda, *Leadership: A Warriors Art*, (Pennsylvania: The Army War College Foundation Press, 2001), 6-11.

⁴ Peter Singer, *Practical Ethics*, (Cambridge: University Press, 1993), 11.

Introduction

En 2007, Mendonca et Kanungo ont observé qu'«il ne se passe pas un jour sans que les médias révèlent au public un comportement non éthique de la part de chefs d'organisations, ou n'en appellent au respect de l'éthique dans le monde des affaires et la vie publique».⁵ Dix années plus tard, une brève revue des médias nationaux et internationaux renforcerait une semblable tendance à la confusion morale au sein du secteur public et du secteur privé. Depuis les années 80 caractérisées l'appât du gain à Wall Street, on rencontre partout aujourd'hui des exemples décourageants d'érosion éthique. La chute d'Enron, la crise financière, la banqueroute de Lehman, le scandale des dépenses du gouvernement, l'opération «Yewtree» et la surveillance téléphonique généralisée ont tous comme lien commun la cupidité, l'exploitation morale et la malhonnêteté. De la même manière, ce que l'on peut lire dans les publications académiques ayant trait à l'éthique des affaires et des autorités responsables est également instructif. La volonté de rectifier la situation suggère que le bon sens et la pratique commune ne sont pas toujours à l'unisson. De même, le Ministère de la Défense n'est pas à l'abri de jugements moraux erronés, comme le montrent les 229 accusations d'activités criminelles par les troupes britanniques en Iraq,⁶ la condamnation pour meurtre en 2013 d'un militaire britannique en service⁷ et de nombreux

⁵ Manuel Mendonca et Rabindra Kanungo, *Ethical Leadership*, (Maidenhead: Open University Press, 2007), x.

⁶ Le Rapport Aitken, Army HQ, HQ AG Design Studio, DS13076 (25 janvier 2008), 2.

⁷ En appel, le verdict de meurtre a depuis été requalifié d'homicide.

manquements aux valeurs et au code de conduite dans les casernes, la plupart consistant en ce que l'on définit généralement comme acte de violence, harcèlement ou bizutage. L'éthique est importante. Le caractère construit par la morale est important. Motivée par l'absence de cadre précis pour définir l'autorité fondée sur l'éthique dans l'Armée de Terre britannique, la présente étude cible le problème posé par cette lacune.

L'emploi de la force létale, même dans le cadre des règles et des normes qui tentent de régir la guerre conventionnelle, peut aisément être perçu comme une forme de banqueroute morale. «La guerre est néfaste, en ce qu'elle fabrique plus de personnes qui font le mal qu'elle n'en élimine.⁸ Pour cette raison, la guerre a été, et sera toujours, un problème moral, source de division. La relation symbiotique entre la moralité et l'éthique,⁹ à travers laquelle la première est définie par la seconde, exige que l'étude de la morale au sein de l'armée s'ancre dans une étude de l'éthique. Il ne suffit pas de simplement faire ce qui est juste, il faut également savoir pourquoi cela est juste.

Cette idée renforce l'importance du besoin d'un code moral à l'intention des soldats, mais elle s'applique aussi à toute interface humaine dont la confiance constitue le fondement, tels que les juristes, les médecins et les politiques. Fisher met l'accent sur la nécessité d'avoir un code militaire de conduite permettant aux soldats de se distinguer des bandits et de

⁸ Emmanuel Kant, "Towards Perpetual Peace," *Practical Philosophy*, trans. Mary Gregor (Cambridge: University Press, 1996), 326.

⁹ Richard Norman, *Ethics, Killing and War*, (Cambridge: University Press, 1995), 1.

s'orienter dans l'esprit de la noble tradition des armes afin de protéger la société qu'ils cherchent à refléter et à servir.¹⁰ Dans la mesure où la chimie humaine produit une physique de victoire dans les batailles, l'éthique militaire fournit la justification morale nécessaire qui facilite la prise de décision militaire et les actions qui s'ensuivent pour obtenir un avantage opérationnel.¹¹

La grande masse des publications académiques dans le macro-domaine de l'éthique militaire a donné lieu à un débat étoffé et généralisé. Le but de la présente étude effectuée dans le cadre de la Défense est de s'intégrer dans l'ensemble des écrits qui examinent le parcours éducatif de l'autorité éthique comme moyen de minimiser les erreurs de jugement d'ordre éthique dans la tradition procédurale du *jus in bello* (droit des conflits). Ainsi, on s'intéressera surtout aux actes individuels au niveau tactique.¹² Tout au long de cette étude, l'Armée de Terre britannique servira de point de référence. Une étude complémentaire pourrait examiner les liens possibles et applications au niveau interarmées. La présente étude évalue, en six chapitres, la valeur ajoutée apportée par l'autonomie morale dans l'environnement opérationnel d'aujourd'hui.

¹⁰ David Fisher, *Morality and War: Can War be Just in the Twenty-First Century*, (Oxford: University Press, 2011), 127-128.

¹¹ Michael Walzer, *Just and Unjust Wars: A Moral Argument with Historical Illustrations*, (New York: Basic Books, 2000), 13.

¹² Cette étude prend en compte le débat national concernant la moralité dans l'emploi de la force, nourri en partie par la consternation vis-à-vis du droit des conflits après la décision d'envahir l'Iraq en 2003, et rendu très virulent par la publication du rapport Chilcot. Cependant, ce débat d'ensemble sur la «guerre juste» dépasse le propos de cette étude.

Dans le premier chapitre, une revue des publications situera l'autorité de nature éthique au sein du cadre plus large de l'autorité basée sur les valeurs. On examinera les réactions d'ordre doctrinal de l'Armée de Terre britannique face à un environnement moral en mutation, et on s'interrogera sur la pérennité de la devise «servir pour commander» («serve to lead»). Se concentrant sur la théorie de l'éthique, le chapitre 2 analyse l'applicabilité militaire de l'éthique conséquentialiste, déontologique et basée sur la vertu, les trois disciplines dominantes de la théorie de l'éthique normative. On introduira également le concept de triangulation éthique, comme mécanisme d'aide à la prise de décision. En mettant en avant les qualités galvanisantes et universelles de loyauté et de courage, le chapitre 3 détermine le fait de savoir si l'approche de l'Armée de Terre britannique d'aujourd'hui en matière d'enseignement des valeurs génère suffisamment de cohésion morale. Puis, en prenant le système de santé public et la police comme comparaison, le chapitre 4 propose un cadre phénoménologique pour approfondir la formation éthique à tous les niveaux de l'Armée de Terre britannique. Les concepts ambitieux de l'autonomie morale et de l'égalité morale sont également discutés. Le chapitre 5 évoque le caractère évolutif de l'environnement opérationnel d'aujourd'hui, la retenue courageuse et la morale asymétrique comme moteurs cruciaux de la réforme des parcours éducatifs du volet moral pour bâtir un bouclier moral efficace. Enfin, le chapitre 6 ajoute de la profondeur et du sens au terme «boussole morale» dans un contexte militaire, et examine les responsabilités concurrentes de l'individu, de l'Armée de Terre britannique et de la société pour fixer le cap sur la boussole morale.

Les conclusions suivantes seront proposées: (1) l'avantage moral, que l'on gagne grâce une plus grande aptitude à résoudre les dilemmes moraux donne un avantage stratégique; (2) développer la formation éthique est crucial pour faire face aux exigences multiples de l'environnement opérationnel d'aujourd'hui; (3) l'enseignement de la triangulation de l'autorité éthique et de la théorie de l'éthique donnera un cadre théorique fonctionnel pour structurer la formation éthique dans l'Armée de Terre britannique; (4) les valeurs et codes de conduite exigent une base éthique explicite pour faire en sorte que la formation du caractère aille de pair avec la formation intellectuelle; (5) l'orientation fixée sur une «boussole» morale est gouvernée par l'interaction des valeurs individuelles, de la culture du groupe et des normes de la société; (6) l'autonomie morale peut créer un bouclier moral.

Pour être «sur la même longueur d'onde» pour la discussion qui va suivre, la distinction floue entre l'éthique et la morale doit être examinée. «Les actions éthiques sont basées sur des principes moraux qui sont universels en ce qu'ils incorporent des valeurs fondamentales telles que la vérité, la bonté, la beauté, le courage et la justice». ¹³ Néanmoins, des interprétations culturelles divergentes des valeurs, associées à la nature révisionniste des normes culturelles, donnent à penser qu'il n'existe pas d'application universelle du bien et du mal, ce qui résulte en une définition de la morale fluide et sujette à contestation.¹⁴

¹³ Mendonca et Kanungo, *Ethical Leadership*, 11.

¹⁴ Norman, *Ethics, Killing and War*, 3.

L'éthique, par contre, établit le lien entre caractère, coutume et esprit pour définir une conduite vertueuse.¹⁵ La présente étude associe le terme «éthique» aux traditions aristotélicienne et thomiste de qui convoquent la raison et les bonnes intentions dans la poursuite de la vertu et du caractère.¹⁶ En établissant ouvertement un lien entre autorité et éthique, le Général Schwartzkopf donne une interprétation succincte et familière: «l'autorité (l'exercice du commandement) est une combinaison forte de stratégie et de caractère. S'il faut vous en passer, abandonnez également la stratégie».¹⁷

¹⁵ Peter Vardy et Paul Grosch, *The Puzzle of Ethics*, (London: Fount Paperbacks, 1999), 4.

¹⁶ John Mothershead, *Ethics: Modern Conceptions of the Principles of Right*, (New York: Henry Holt and Company, 1955), 288.

¹⁷ Strategic Studies Institute. *Character Development of US Army Officers*, consulté le 15 février 2017. www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a589452.pdf

Chapitre 1 – L'autorité fondée l'éthique

Avant d'étudier fondée sur l'autorité éthique, il est nécessaire d'orienter le concept au sein du cadre plus vaste de l'autorité basée sur les valeurs. Copeland affirme que la pléthore de théories de l'autorité basée sur les valeurs qui sont apparues ces dix dernières années constitue une réaction directe envers la récente vague de comportements immoraux dans le secteur public aussi bien que privé. Un renouveau d'intérêt pour l'éthique et la morale en matière d'autorité en est le sous-produit naturel.¹⁸ L'autorité basée sur les valeurs, fondamentalement, est le fait de reconnaître que même les chefs les plus charismatiques et les plus dynamiques ont besoin d'un ensemble de valeurs de responsabilité pour éviter les erreurs de jugement d'ordre éthique. Avolio et Gardner articulent l'autorité basée sur les valeurs en quatre composantes: authentique, transformationnelle, éthique et spirituelle.¹⁹

Cette notion peut être approfondie en faisant bien remarquer que pour que l'autorité basée sur les valeurs soit efficace, il doit exister une correspondance entre les valeurs du chef et les valeurs culturelles du groupe. Si ce n'est pas le cas, les divergences d'ordre éthique peuvent donner lieu à l'ambiguïté

¹⁸ Mary Copeland, "The Emerging Significance of Values Based Leadership," *International Journal of Leadership Studies*, Vol 8, No. 2 (2014): 105.

¹⁹ Bruce Avolio et William Gardner, "Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3 (2005): 315-321.

morale.²⁰ Par conséquent, la détermination des valeurs fondamentales fournit un fil conducteur entre efficacité du commandement, discernement du subalterne et climat organisationnel.²¹ Notamment, les valeurs spécifiques englobant un code moral structurant seront liées à la morale de rôle par laquelle la nature et l'efficacité du groupe modèleront la pondération et la priorisation des valeurs spécifiques.

Brown et Treviño soutiennent que l'autorité basée sur les valeurs constitue une théorie insuffisante sur le plan éthique pour répondre aux exigences redoutables de l'exercice de l'autorité au XXI^e siècle. Il en découle que disposer d'un ensemble de valeurs est différent d'inculquer ces valeurs dans tous les aspects de l'organisation.²² L'autorité éthique, par contre, exige de manière explicite un engagement solide vis-à-vis du comportement éthique des subordonnés, et de placer ouvertement les intérêts des autres personnes avant les siens propres. Les origines de l'autorité d'ordre éthique remontent à la notion de déterminisme réciproque exposée dans la Théorie de l'Apprentissage Social de Bandura. Dans cette théorie, publiée en 1976, Bandura observe que les actions d'ordre éthique stimulent rapidement le désir d'imiter. Par conséquent, la contagion de modèles éthiques peut transformer un environnement professionnel et favoriser

²⁰ Jorge Fernandez and Robert Hogan, "Values Based Leadership", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 25, No. 4 (2002): 25.

²¹ Robert Lord, Roseanne Foti et Christy De Vader, "A Test of Leadership Categorisation Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions," *Organisational Behaviour and High Performance*, Vol. 34 (1984): 345-351.

²² Michael Brown et Linda Treviño, "Ethical Leadership: A review and future directions," *Leadership Quarterly* Vol. 17 No 3 (2006): 597-603.

l'apparition de chefs plus conscients des questions éthiques.²³ Ceci est rappelé par les propos de Kanungo selon lesquels le fait de bâtir un environnement moral qui encourage une conduite éthique réciproque doit être la responsabilité fondamentale de tout chef.²⁴ Den Hartog *et al.* sont allés plus loin en suggérant l'existence d'une corrélation directe entre la simple perception d'une action éthiquement fondée et l'efficacité de l'autorité du chef.²⁵

Faisant de la perception une réalité, McClelland et Burnham proposent que l'autorité ne peut être vraiment efficace que lorsque le chef est motivé principalement par l'altruisme moral, et donc quand la sagesse pratique éclipse l'égotisme affiliatif.²⁶ Reprenant les qualités de Périclès considéré comme l'exemple type de la phronesis²⁷ et de la sophrosyne²⁸, les autorités éthiques font preuve de prudence raisonnée, ainsi que d'un attachement à des valeurs d'utilité sociale, et envisagent «ce qui est bon pour eux-mêmes et pour les autres

²³ Albert Bandura, *Social Learning Theory*, (London: Pearson, 1976), 33-41.

²⁴ Rabindra Kanungo, "Ethical values of transactional and transformational leaders," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18 No. 4 (2001):257-260.

²⁵ Deanne Den Hartog, Robert House, Paul Hanges *et al.* "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic transformational leadership universally endorsed?," *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 No. 2 (1999):219-226.

²⁶ David McClelland et David Burnham, "Power is the Great Motivator," *Harvard Business Review* (January-February 1995):129.

²⁷ Sagesse d'ordre pratique qui met en équilibre les jugements personnels et la richesse de l'expérience acquise.

²⁸ Tempérance, modération et prudence dans caractère pour atteindre l'excellence.

en général». ²⁹ Treviño, Hartman et Brown furent les pionniers dans les années 2000 d'une vague innovante prônant la transformation des autorités morales en modèles éthiques en stimulant la confiance cognitive; ils ont mis en exergue l'importance d'un fondement éthique dans les contextes personnels et professionnels, procurant les qualités indispensables pour établir une autorité efficace et durable. ³⁰

En établissant un lien entre l'érosion éthique dans un groupe et une satisfaction et motivation en baisse parmi les employés, l'étude effectuée par Karlshoven dans *L'autorité Éthique au Travail* identifie les critères suivants en matière d'éthique: l'impartialité, l'intégrité, l'autonomisation par le partage du pouvoir, la clarté et la durabilité. ³¹ Les contributions académiques les plus récentes dans ce domaine avancent que l'autorité d'ordre éthique est fortement annonciatrice de l'efficacité d'une équipe, éclipsant les approches autrefois annoncées comme authentiques et transformationnelles. ³² Cependant, une combinaison de l'authentique, du charismatique, du transformationnel et de l'éthique constitue un équilibre optimal pour l'autorité. Ce compromis place la morale au cœur de ce qui fait l'organisation, et fait que

²⁹ Aristote, *L'Éthique à Nicomaque*, trans. J. Thomson (London: Penguin, 2004), 150.

³⁰ Linda Treviño, Laura Hartman and Michael Brown. "Moral Person and Moral Manager: How executives develop reputations for ethical leadership?," *California Management Review*, Vol. 42 (2000): 128-130.

³¹ Karianne Kalshoven, Deanne Den Hartog et Annelde Hoogh, "Ethical Leadership at Work (ELW) Questionnaire: Development and validation of a multidimensional measure," *The Leadership Quarterly*, Vol. 32 No. 1 (2011):51-69.

³² Copeland, "The Emerging Significance of Values Based Leadership", 123-124.

l'énergie transformationnelle est canalisée le long d'un chemin éthique Un chef éminemment dynamique, authentique et transformationnel qui manque de substance morale constitue une formule toxique. Dans ce contexte académique, comment l'Armée de Terre britannique, dans laquelle les chefs ont vocation à servir, s'est-elle adaptée à cette nouvelle donne?

Constituant la maison mère des officiers de l'Armée de Terre britannique, la Royal Military Academy de Sandhurst (RMAS) conserve une réputation mondiale en tant que centre d'excellence éminent, efficace et envié pour la formation au commandement. Après la deuxième guerre mondiale, le premier objectif de l'Ecole a été la « formation du caractère de l'élève-officier, sa capacité à commander, et des exigences élevées en matière de discipline individuelle et collective ».³³ Les attentes d'ordre éthique de ces objectifs fixés en 1947 sont reflétées 70 ans plus tard dans la devise « serve to lead » (servir pour commander), qui apparaît sur les uniformes, les insignes des casquettes, les documents officiels et les drapeaux. Elle exprime clairement un sens du désintéressement et du devoir.³⁴

«Le chef qui sert (son pays) est d'abord un serviteur. Il y a d'abord un sentiment naturel que l'on veut servir. Puis un choix conscient vous amène à désirer commander».³⁵ Ayant des connotations ouvertement judéo-chrétiennes, «servir pour

³³ Alan Shepherd, *Sandhurst* (London: Hamlyn, 1980), 159.

³⁴ Les campagnes de communication actuelles #beabetteryou et #belonging inculquent implicitement une optique morale.

³⁵ Robert Greenleaf, *Servant Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1977), 27.

commander» semble être la véritable pierre angulaire éthique qui porte le volet moral de par la formation du caractère.³⁶ En fait, l'éthique chrétienne du XVI^e siècle continuait ouvertement de donner une fonction formatrice fondamentale à la vie militaire, jusqu'au cœur du XX^e siècle. Par exemple, un extrait des Ordonnances et Règlements Royaux en 1971 donne plus de force à ce point: «tous ceux qui exercent l'autorité doivent donner le bon exemple pour amener les autres à une acceptation intelligente de principes chrétiens au cours de leur vie dans les Forces Armées». ³⁷

La fameuse révolution laïque, libérale et multiculturelle des années 60 a créé un nouvel ordre éthique qui permettrait d'évaluer la réputation morale de l'Armée de Terre en tant que communauté morale. La simultanéité de l'apparition d'une recherche académique portant sur l'autorité d'ordre éthique et l'émergence d'une culture postchrétienne a poussé l'Armée de Terre britannique à dresser un code moral évolutif qui conservait un sens dans un environnement éthique en pleine évolution. La contre-attaque éthique de l'Armée de Terre débuta en 1993 avec la publication d'une directive générale³⁸ qui traitait à la fois de la dynamique des règlements militaires,

³⁶ La lettre de Saint Paul aux Philippiens, Chapitre 2, lie la notion d'autorité «au service de» à l'humilité, la sincérité, le sacrifice de soi, l'obéissance, le service, le devoir, à un but plus élevé. Voir aussi St Mathieu 20:28: «C'est ainsi que le Fils de l'homme est venu, non pour être servi, mais pour servir et pour donner sa vie comme la rançon pour plusieurs.» (dans l'original :The Bible, (King James Version); traduction française: <https://sainteibible.com/lsg/matthew/20.htm>, Louis Segond 1910).

³⁷ Queen's Regulations 1971 (London: HMSO, J1427).

³⁸ The Discipline and Standards Paper. *The Military Ethos*, (The Maintenance of Standards) – MOD (Army) 1993.

du comportement personnel et des attentes sociétales. Une corrélation positive était faite entre des normes élevées d'éthique institutionnelle et d'éthique opérationnelle, selon laquelle l'autorité était le fil conducteur qui assurait la cohérence morale.³⁹ Récemment, le «Military Covenant», publié pour la première fois en 2000, cherchait à articuler un contrat psychologique dans le triptyque de Clausewitz «état, soldats et société». Le *Military Covenant* a démontré que les Forces Armées ne possèdent pas un droit absolu à être différentes, mettant par là en exergue la conduite éthique comme moyen de soutenir le volet moral de l'efficacité au combat.

Egalement publié pour la première fois en 2000, le Manuel des Valeurs et du code de conduite de l'Armée de Terre britannique («British Army Values and Standards Handbook»), cherchait à formuler la base morale de l'institution.⁴⁰ Point important: le langage de l'éthique et de la moralité était abandonné pour celui d'un lexique plus neutre concernant l'éthos, les valeurs et le moral. Ceci évitait de pratiquer l'enseignement d'une philosophie éthique académique, potentiellement abstraite, et privilégiait le caractère et l'esprit pour le concret.⁴¹ Si l'on considère que l'éthique est une forme de philosophie pratique par laquelle ce qu'il faut faire est davantage lié au résultat qu'à l'action, le

³⁹ Patrick Mileham, "Teaching Military Ethics in the British Armed Forces," *Ethics Education in the Military* ed. Paul Robinson, Nigel de Lee et Don Carrick, (Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 2008), 48.

⁴⁰ *Values and Standards*, Ministry of Defence, The Stationary Office, 2000.

⁴¹ Stephen Deakin, "Education in an Ethos at the Royal Military Academy Sandhurst," *Ethics Education in the Military* ed. Paul Robinson, Nigel de Lee, Don Carrick (Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 2008): 19-21.

fait d'approfondir l'enseignement de l'éthique est par conséquent une bonne démarche. A cette fin, la politique de contournement pédagogique de l'Armée de Terre britannique en matière d'éthique mérite d'être examinée.

«L'objet principal de la formation éthique abandonne le développement du caractère au profit de la compréhension des objectifs et des méthodes de la profession, et des valeurs qui les étayent».⁴² Cette citation va dans le sens d'une évolution cognitive dans l'Armée de Terre britannique, en encourageant l'étude de la théorie de l'éthique comme mécanisme permettant d'approfondir la compréhension concrète des valeurs fondamentales. Cependant, une volonté de minimiser la théorie abstraite en faveur d'une compréhension pragmatique et fonctionnelle doit être mise en balance avec le danger d'une pédagogie du superficiel, par laquelle la formation éthique est captée mais non enseignée. Deakin soutient que ce simple vernis qu'est l'étude de l'éthique à Sandhurst ampute la nature éthique de l'institution de l'ensemble des aptitudes au commandement exigées de ses jeunes diplômés. Il est dangereux de concilier l'absolutisme moral et le relativisme culturel.⁴³ La superposition synergétique claire entre autorité spirituelle,⁴⁴ éthique et

⁴² Paul Robinson, "Introduction: Ethics Education in the Military", *Ethics Education in the Military*, ed. Paul Robinson, Nigel de Lee et Don Carrick (Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 2008), 1.

⁴³ Deakin, "Education in an Ethos at the Royal Military Academy Sandhurst," 16.

⁴⁴ Dans ce sens, «spirituel» implique que chacun a un «esprit» («spirit»); il ne s'agit donc pas d'une connotation religieuse. Il faut penser à l'esprit comme on pense à la santé. Vous pouvez avoir une bonne ou une mauvaise santé, mais elle n'est jamais absente; il en est de même pour la «spiritualité».

dévouée à servir, en particulier dans le contexte militaire discipliné, souligne que les officiers et les soldats ont le devoir altruiste d'être des gestionnaires moraux proactifs. En conciliant motivation et causes morales, il est concrètement rationnel d'établir un cadre éthique formel pour l'enseignement de l'éthique.

«Pour être vraiment efficace, un chef doit s'efforcer d'imposer un comportement éthique. Ainsi, comprendre et clarifier les normes du comportement éthique devient crucial pour le succès de l'exercice de l'autorité». ⁴⁵ Dans ce contexte, on avance que l'Armée de Terre britannique tirerait profit du fait d'adopter un cadre éthique théorique normatif pour étayer la formation éthique militaire dans le cadre de la formation à l'exercice de l'autorité. Deakin affirme tout net que Sandhurst a un effet profondément formateur sur les élèves officiers dans le domaine de l'éthique, mais que le problème est que la plupart d'entre eux ne savent pas comment ni pourquoi. ⁴⁶ De même, Mileham pense que l'Armée de Terre britannique a un passé prestigieux pour ce qui est d'apprendre les limites et les possibilités de la morale, mais pas pour ce qui est d'enseigner l'éthique militaire de manière utile. ⁴⁷ Le fait de promouvoir un effort de mémoire et un langage éthique commun préparerait davantage les militaires à leur vie altruiste consacrée au devoir et au sacrifice, une vie qui sera inévitablement semée de dilemmes éthiques épineux qu'il

⁴⁵ Janis Karpinski, "Ethical behaviour and ethical challenges in the complex security environment," *Ethical Decision Making in the New Security Environment*, ed. Emily Spence et Daniel Lagace-Roy (Winnipeg: Canadian Defence Academy, 2008), 93.

⁴⁶ Deakin, "Education in an Ethos at the Royal Military Academy Sandhurst," 27.

⁴⁷ Mileham, "Teaching Military Ethics in the British Armed Forces," 43.

faudra résoudre. Remarquant que les propriétés fondamentales de la théorie de l'éthique constituent une composante favorisant la prise de décision chez les militaires, le chapitre suivant analyse la théorie de l'éthique avec plus de détails.

Chapitre 2 – Théorie de l’Éthique

Citant le philosophe américain William James, Mileham écrit: «Il n’y a rien de plus concret qu’une bonne théorie».⁴⁸ Ceci nous donne un cadre de référence utile pour débattre de l’utilité de la théorie de l’éthique normative dans une approche profondément heuristique de l’enseignement de l’éthique militaire. Avant d’étudier l’efficacité de l’introduction de la théorie de l’éthique pour contribuer à donner un bouclier moral et une autonomie morale, il est important de faire un distinguo entre dilemmes éthiques et situations qui testent l’intégrité. La difficulté dans un dilemme éthique véritable est de mettre en balance et de rationaliser des considérations contradictoires pour arriver à la bonne décision; ceci signifie souvent choisir la solution la moins mauvaise. Par contre, la difficulté inhérente à une situation qui met en jeu l’intégrité est celle de devoir faire «ce qui est bien».⁴⁹ Savoir ce qui est bien, et ensuite faire ce qui est bien («bien faire»), constitue l’enchaînement hiérarchique qui facilite la prise de décision d’ordre éthique. Puisque la présente étude s’intéresse à la promotion à l’enseignement de la pensée éthique dans un contexte militaire, on privilégiera l’examen des dilemmes d’ordre éthique.

L’éthique est habituellement classée en trois domaines: l’éthique normative, la méta-éthique et l’éthique appliquée. L’éthique normative concerne la détermination morale et le

⁴⁸ *Ibid*, 55.

⁴⁹ Stephen Coleman, “Ethical Dilemmas and Tests of Integrity,” *Key Concepts in Military Ethics*, ed. Deane-Peter Baker (Sydney: University of New South Wales Press, 2015), 8-10.

débat moral concernant une prise de décision pratique d'ordre éthique, tandis que la méta-éthique offre une approche intrinsèquement philosophique, acculturative et abstraite de la morale, sans prescrire de comportement humain particulier.⁵⁰ Au contraire, la discipline de l'éthique appliquée intéresse l'application d'une conduite morale prescrite dans un contexte professionnel spécifique. Rappelant que le propos de la présente étude est d'améliorer les modèles prescrits pour les actes d'ordre éthique, on examinera plus en détails l'éthique normative. En privilégiant la réflexion sur conséquences, les principes ou le caractère on subdivise l'éthique normative en trois disciplines: conséquentialiste, déontologique et de la vertu.⁵¹ La présente étude examinera les forces et les faiblesses de chaque approche, avant de déterminer quel est l'échafaudage le plus approprié à la construction de l'enseignement futur de l'éthique dans l'Armée de Terre britannique.

Si on admet que les conséquences constituent la considération fondamentale de toute prise de décision, la théorie la plus logique pour la compréhension est peut-être le conséquentialisme. Inspirée des théories de Jeremy Bentham sur le plaisir et la douleur comme étant les deux moteurs de toute action, la «correction» éthique dépend d'une volonté d'optimiser le plaisir pour le plus grand nombre, et de minimiser la douleur pour le plus petit nombre. Cette idée d'optimiser l'utilité a fait que l'«utilitarisme» domine le débat conséquentialiste.⁵² Bien qu'apparemment intuitifs, il existe

⁵⁰ Vardy et Grosch, *The Puzzle of Ethics*, 110

⁵¹ Stephen Coleman, *Military Ethics* (Oxford: University Press, 2013), 12.

⁵² Deane-Peter Baker, *Key Concepts in Military Ethics* (Sydney: University of New South Wales Press, 2015), 12-13.

un certain nombre de défis associés au calcul utilitaire qui permet à la fin de justifier les moyens, en particulier dans une perspective militaire.

Le fait de séparer les conséquences des motivations, bien que moralement logique, peut mener à des culs-de-sac éthiques et peut ne pas procurer une assise très ferme lorsque l'on essaie d'apaiser sa conscience après un événement. De la même manière, la nature imprévisible et le rythme rapide des événements d'ordre militaire élimine la certitude épistémique permettant de prévoir précisément les conséquences de deuxième et troisième ordre de n'importe quelle action considérée.⁵³ Un autre danger de cette approche est de sombrer dans un égoïsme éthique qui fait que, consciemment ou inconsciemment, on privilégie l'utilité personnelle qui pourrait contredire la nature désintéressée propre à la carrière militaire.⁵⁴ Enfin, un raisonnement strictement utilitariste crée une dépendance analytique qui pourrait limiter les coups de génie du point de vue militaire et intuitif dans un cycle de planification militaire.⁵⁵ En ce sens, l'art opératif et le conséquentialisme ne se renforcent pas forcément mutuellement.

Dérivé du mot grec «*deon*», qui signifie «le devoir», l'approche déontologique façonne la conduite éthique par une adhésion aux règles et aux devoirs. «Le raisonnement éthique déontologique insiste sur le fait que la fin ne justifie pas les moyens: on doit faire ce qui est bien pour la bonne raison,

⁵³ David Whetham, *Ethics, Law and Military Operations*, (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011), 12-13.

⁵⁴ Baker, *Key Concepts in Military Ethics*, 17.

⁵⁵ Entretien avec Paul Grosch le 7 Mars 2017.

indépendamment des conséquences possibles». ⁵⁶ L'impératif catégorique d'Emmanuel Kant propose la théorie la plus en vue au sein de l'école déontologique. Poussé par une volonté d'éviter la contradiction logique, Kant préconise une neutralité dans l'action, dans laquelle le comportement est guidé par une maxime selon laquelle ces actions pourraient devenir des règles universelles. ⁵⁷ La raison pratique permet au comportement humain de s'écarter des lois de la nature et de créer un code de conduite autonome basé sur des règles qui gouvernent le comportement humain. Cette responsabilité de suivre un code moral sacre la conscience morale comme étant le devoir éthique le plus élevé. ⁵⁸ Kant pense que tout le monde peut utiliser l'impératif catégorique (ou apodictique) pour déterminer ce que l'on doit faire dans des cas particuliers, et également pour voir pourquoi on doit le faire». ⁵⁹

Parmi les problèmes habituels associés à l'approche éthique en prenant les règles comme critère, il y a l'impossibilité de considérer correctement les conséquences et parfois la production d'un résultat contre-intuitif dans lequel les règles peuvent inhiber une réaction rationnelle. Initiée par Thomas d'Aquin, la doctrine du double effet construit un cadre conceptuel dépendant de la conscience morale, la proportionnalité et les bonnes intentions pour diluer la nature

⁵⁶ Whetham, *Ethics, Law and Military Operations*, 14

⁵⁷ Jerome Schneewind, "Autonomy, Obligation and Virtue: An Overview of Kant's Moral Philosophy," *The Cambridge Companion to Kant* ed. Paul Guyer (Cambridge: University Press, 1993), 322.

⁵⁸ Paula Keating, "Deontological Ethics," *Key Concepts in Military Ethics*, ed. Deane-Peter Baker (Sydney: University of New South Wales Press, 2015), 19-20.

⁵⁹ Jerome Scheewind, *The Invention of Autonomy* (Cambridge: University Press, 1998), 522.

potentiellement contre-intuitive de l'éthique déontologique.⁶⁰ Dans une perspective militaire, ceci peut s'appliquer à l'évaluation des dommages collatéraux et à l'emploi de la force létale en cas de légitime défense. Cependant, le fait d'essayer de plaquer un ensemble de règles sur un contexte opérationnel en constante évolution est extrêmement complexe.⁶¹

Par contraste, «l'éthique de la vertu privilégie le caractère de l'agent moral».⁶² Plutôt que d'insister sur les conséquences des décisions, les principes qui gouvernent l'action ou les devoirs contraignants qui doivent être obéis, le pilier de l'éthique de la vertu repose sur la formation d'un caractère d'une disposition vertueuse. Elle peut être résumée en disant «non ce que je devrais faire, mais plutôt quelle sorte de personne je devrais être».⁶³ Accaparant l'idée de la nature circulaire de l'identité et de l'action, remarquant que la manière logique d'exprimer votre personnalité est par les actions que vous effectuez, l'éthique de la vertu tente d'inverser la tendance moderne qui peut faire que vous êtes relégués en-deçà de vos actes.⁶⁴

L'éthique de la vertu demande une disposition d'esprit différente de celle des approches examinées précédemment; elle insiste davantage sur l'accomplissement de ce qui est bien que sur le fait d'éviter de faire ce qui est mal. Les vertus, et

⁶⁰ Coleman, *Military Ethics*, 22.

⁶¹ La présente étude reviendra sur ce point dans le chapitre 5: l'environnement opérationnel d'aujourd'hui.

⁶² Coleman, *Military Ethics*, 24.

⁶³ Vardy and Grosch, *The Puzzle of Ethics*, 113.

⁶⁴ Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, (London: Duckworth, 2006), 226-228.

donc par implication le caractère, peuvent être développées, façonnées, cultivées et mûries. «Être vertueux, c'est avoir une disposition à agir de manière vertueuse, ainsi qu'une sagesse pratique permettant de savoir comment et à quel moment le faire». ⁶⁵ Aristote distinguait deux sortes de vertu, morale et intellectuelle, dépendant toutes deux de la raison pour guider nos actes. Parallèlement à la distinction d'Aristote qui dit que les vertus nous protègent contre les actions non éthiques et les erreurs de jugement d'ordre éthique en faisant que nos désirs obéissent à la raison, il n'est pas surprenant que la formation du caractère constitue une facette attirante et courante de la formation militaire. ⁶⁶ A première vue, la forte parenté entre l'exercice de l'autorité pour servir, la théorie de l'autorité éthique et la position centrale des valeurs fondamentales signale l'éthique de la vertu comme étant le véhicule le plus approprié pour penser l'enseignement de l'éthique dans l'Armée de Terre britannique.

Cependant, il est vraisemblable que certains aspects compris dans chacune de ces trois approches distinctes de l'éthique normative plairont à la plupart des lecteurs. Bien sûr, les conséquences sont importantes. Bien sûr, nous devons adhérer à un code moral qui empêche de traiter les individus comme moyens pour atteindre une fin. Bien sûr, avoir du caractère est avantageux. En 1989, Held proposait une approche rationnelle, où tout le monde pouvait faire son choix quant à l'application de la théorie de l'éthique, préconisant le choix d'une théorie particulière selon le contexte, la nature ou le

⁶⁵ Kenan Malik, *The Quest for a Moral Compass: A Global History of Ethics*, (London: Atlantic Books, 2014), 37.

⁶⁶ Peter Olsthoorn, *Military Ethics and Virtues: An interdisciplinary approach for the 21st Century*, (Oxon: Routledge, 2011), 4.

domaine intéressé du dilemme éthique.⁶⁷ Prise isolément, aucune théorie n'ouvrira à elle seule la porte de l'information nécessaire. Il est remarquablement difficile de séparer un organisme farouchement hiérarchique comme l'est l'Armée de Terre britannique, avec ses règlements, ses devoirs et sa discipline en son cœur, d'une approche de l'éthique basée sur le devoir moral. En tant que telles, les théories déontologiques pourraient être appropriées lorsqu'on ébauche une politique, les théories conséquentialistes pourraient être appropriées aux niveaux stratégique et opératif, et les vertus tout à fait pertinentes pour l'enseignement et l'entraînement aux actions tactiques souhaitées.

Appelée la triangulation éthique, «l'idée est de prendre un repère à partir de chacune des principales approches de l'éthique lorsque l'on considère un problème difficile du point de vue éthique».⁶⁸ L'enseignement de l'exercice de l'autorité éthique et de la triangulation des théories éthiques donnera un cadre théorique fonctionnel permettant de structurer l'enseignement de l'éthique dans l'Armée de Terre britannique.⁶⁹ Préconisant une forme de pluralisme éthique pour guider la prise de décision pro-sociale, Gosling affirme que la maturation morale favorise une connaissance interne qui facilite le choix du mode d'action le plus approprié.⁷⁰ Adopter les différents prismes éthiques qui éclaireront les dilemmes dans une perspective différente donne un cadre de

⁶⁷ Virginia Held, *Rights and Goods: Justifying Social Action*, (Chicago: University Press, 1989), 3-5.

⁶⁸ Baker, *Key Concepts in Military Ethics*, 36.

⁶⁹ La métaphore de la navigation associant la triangulation éthique et la boussole morale sera développée dans le chapitre 6.

⁷⁰ Entretien avec Jonathan Gosling du 23 mars 2017.

référence efficace à la conception d'un système d'enseignement de l'éthique pour l'Armée de Terre britannique. Promouvoir le pluralisme éthique est un tremplin permettant de créer l'autonomie morale.

L'Armée de Terre britannique présente la théorie de l'éthique aux élèves officiers de Sandhurst. Elle est de nouveau exposée aux officiers promus au grade de commandant qui suivent l'Intermediate Command and Staff Course (Terre) (école d'état-major), et une troisième fois aux lieutenant-colonels nouvellement promus qui suivent l'Advanced Command and Staff Course (cours supérieur d'état-major). L'établissement d'un centre d'état-major général, d'un centre d'enseignement du commandement, et une étroite collaboration avec le Centre l'Ethique Militaire du King's College de Londres donne une structure de formation éthique aux officiers durant toute leur carrière. En faisant explicitement le lien entre la théorie de l'éthique et l'exercice du commandement basé sur l'éthique, et en assurant que le niveau de culture philosophique est adapté et valorisé en fonction de chaque grade, on donne du sens au parcours actuel de l'enseignement de l'éthique. Il importe qu'un cadre structurant similaire couvrant toute la carrière doive être dupliqué au profit des hommes de troupe et des sous-officiers.

Après avoir cerné l'importance de l'autorité basée sur l'éthique dans un contexte politique et sociétal en évolution, après avoir examiné la réaction doctrinale de l'Armée de Terre britannique et passé en revue les principales théories de l'éthique, la présente étude va maintenant se tourner vers les valeurs de l'Armée de Terre britannique. En examinant les assises éthiques des valeurs, en mettant l'accent en particulier

sur ces interlocuteurs que sont la loyauté et le courage, la présente étude va s'efforcer de déterminer si l'approche actuelle de l'enseignement des valeurs génère une cohésion morale suffisante pour inculque un esprit stimulant qui maintient le moral et consolide l'ethos.

Chapitre 3 – les valeurs

Publié une nouvelle fois en 2008, le manuel des Valeurs et du Code de Conduite est ostensiblement devenu un manifeste éthique pour l'Armée de Terre britannique. Il contient deux principes essentiels: (1) les soldats et les officiers deviennent de meilleurs soldats et de meilleurs officiers s'ils adoptent les valeurs suivantes: le courage, la discipline, le respect des autres, l'intégrité, la loyauté et le désintéressement dans l'action; (2) le «Service Test», qui gouverne le comportement social des personnels militaires, permet aux autorités d'intervenir dans la vie personnelle des subordonnés lorsque leurs actions nuisent à l'Armée de Terre.⁷¹ Ici le Service Test, conçu dans un but d'utilité, côtoie la morale holistique de l'éthique de la vertu basée sur les valeurs. Du fait que l'homme est un être moral, les événements engageant le comportement humain sont rarement linéaires et simplistes. Dans certaines circonstances les valeurs seront en concurrence pour avoir la primauté, et parfois avec elles-mêmes. La loyauté envers un camarade peut s'opposer à la loyauté envers l'unité d'appartenance. Le courage peut devenir de l'imprudence, ou tomber dans la lâcheté. Un conflit peut se manifester entre la morale personnelle et collective.

En 2015, McCormack écrit que l'Armée de Terre britannique ne fonde pas de manière adéquate ses Valeurs et son code de

⁷¹ Le Service Test est: «Les actions ou le comportement d'un individu ont-ils affecté de manière négative, ou sont-ils susceptibles d'affecter l'efficacité ou l'efficacité opérationnelle de l'Armée de Terre ou de l'unité?»

conduite «sur un bien éthique»⁷², ni n'élucide suffisamment les «principes éthiques d'où ces valeurs peuvent tirer leur origine, être expliquées ou défendues». ⁷³ Sans autorité fondatrice crédible, il paraît impossible de prévoir de façon précise la zone de danger où se produit le clash de la relativité subjective des valeurs de l'Armée de Terre britannique. McIntyre nous remet en mémoire l'origine historique de ce dilemme éthique à travers le portrait tragique que fait Sophocle d'Antigone. Obligée de faire passer l'amour et le respect pour son frère avant la loyauté et l'obéissance envers le roi son père et l'Etat, Antigone décide d'honorer son frère défunt et donc de défier son père. Dans cet exemple, les vertus d'Antigone sont en conflit les unes avec les autres.⁷⁴ Reflétant cette tension toujours renouvelée et ce bras de fer éthique entre et au sein des valeurs de l'Armée de Terre britannique, il est évident qu'une structure de valeurs unique, ordonnée et harmonieuse n'existera pas dans une sphère morale où il y a concurrence. A cette fin, les valeurs et codes de conduite de l'Armée de Terre britannique, telles qu'elles apparaissent dans la figure 1. 1, engendreront-elles suffisamment le caractère d'ordre moral?

⁷² Phillip McCormack, "Grounding British Army Values upon an Ethical Good," Executive Committee of the Army Board (ECAB) Paper (March 2015), A-2.

⁷³ *Ibid*, A-2.

⁷⁴ MacIntyre, *After Virtue*, 142.

Ser (a)	Valeurs (b)	Normes (c)
1	Courage	Légitime
2	Discipline	Comportement approprié
3	Respect des autres	Professionnalisme total
4	Intégrité	
5	Loyauté	
6	Désintéressement dans l'action	

Figure 1.1 : Valeurs et Code de Conduite

Les valeurs représentent ce à quoi l'on croit de manière intime, qui doit se manifester dans un code de conduite visible.⁷⁵

Williams soutient que sans assise éthique ouvertement spécifiée pour les valeurs de l'Armée de Terre britannique, le langage officiel des valeurs et du code de conduite est concrètement et intellectuellement indigent dans le contexte des dilemmes d'ordre éthique: «au lieu de s'attaquer à l'inévitable, l'idée est de l'ignorer, puis de s'en excuser plus tard».⁷⁶ Dans le but de dépasser cette représentation cynique, l'Armée de Terre a publié un manuel des Valeurs et du Code de Conduite, rédigé une doctrine du commandement⁷⁷ et remis à jour le test de formation annuel militaire 6

⁷⁵ General James Bashall, "The Ethical Foundation for the British Army's Values and Standards," ECAB Paper – Covering Note, (Mars 2015), 2.

⁷⁶ Andrew Williams, *A Very British Killing: The Death of Baha Mousa*, (London: Vintage, 2013), 291

⁷⁷ "The Army Leadership Doctrine seeks to provide every leader in the Army with a foundation in leadership theory". Army Leadership Doctrine, Edition 1, MOD (Septembre 2016).

(MATT6).⁷⁸ L'objectif du MATT 6 est d'expliquer la manière dont les valeurs étayent l'ethos et l'efficacité au l'Armée de Terre britannique, en soulignant que les valeurs «exigent un bien-fondé moral pour se maintenir, et c'est cet élément moral qui doit être expliqué».⁷⁹

Le manuel «Valeurs et Code de Conduite» de l'Armée de Terre britannique fait écho à ce sentiment, mais les citations suivantes méritent d'être examinées plus longuement: (1) les valeurs sont les principes moraux – le caractère intangible et l'esprit – qui doivent nous guider pour devenir les personnes que nous devons être»;⁸⁰ l'Armée de Terre britannique doit faire respecter «les vertus morales et les principes éthiques qui sont à la base de toute société qui se respecte».⁸¹ L'auteur est d'accord avec Deakin pour dire que cette imbrication entre la relativité morale et l'ambiguïté éthique pose plus de questions qu'elle n'apporte de réponses.⁸² Quelle sorte de personne devrions-nous être? Qu'est-ce qui définit et caractérise toute société qui se respecte? Qu'est-ce qui définit la bonne façon de vivre? Quelle norme définir pour l'activité humain? Tout ceci renforce la nécessité d'étayer les valeurs par une assise éthique. Conséquemment à ces questions rhétoriques, les limites floues entre les valeurs et l'éthique peut faire que l'efficacité de l'organisation peut l'emporter sur le bien

⁷⁸ Module A of MATT 6 is 'Values and Standards'. Il est obligatoire pour tous les officiers et soldats indépendamment de leur grade et de leur emploi, de compléter cette formation tous les ans.

⁷⁹ Military Annual Training Test 6, MOD (April 2008), 1.1.

⁸⁰ Values and Standards of the British Army, MOD (2008) AC63813, 2-3.

⁸¹ *Ibid*, 2.

⁸² Stephen Deakin, "Ethics and the British Army's Values and Standards," *The British Army Review*, No. 140 (2006), 39.

moral.⁸³ En admettant que le comportement humain reflète et crée de nouvelles normes, supposer que les soldats et les officiers comprennent organiquement et de manière égale les valeurs morales génériques semble être un danger inhérent.

Essayant d'exposer de manière brutale les dangers de la perception d'une compréhension et d'une représentation communes des valeurs morales, l'expérience fictive de McCormack projette les valeurs de l'Armée de Terre britannique sur ce que l'on appelle l'Etat Islamique (ISIS). Elle révèle que cinq des six valeurs fondamentales peuvent être partagées par deux organisations extrêmement différentes.⁸⁴ Les combattants d'ISIS continuent à faire preuve de courage physique et moral dans l'attaque de forces supérieures qui ont un avantage considérable en termes d'équipement militaire et de puissance de feu. Le Président Obama, s'exprimant en 2014, admettait que son gouvernement avait sous-estimé la discipline militaire et la résistance d'ISIS pour s'adapter et obtenir des avantages tactiques.⁸⁵ Procédant du courage, l'acceptation fanatique des combattants d'ISIS de mourir pour leur cause peut être interprétée, indépendamment de l'irrationalité perçue de leur motivation, comme l'expression de la loyauté aussi bien que du désintéressement dans l'action.

⁸³ Bashall, "The Ethical Foundation for the British Army's Values and Standards," 2.

⁸⁴ McCormack, "Grounding British Army Values Upon an Ethical Good," A-8.

⁸⁵ CBS News: «Obama: Les Etats-Unis ont sous-estimé la progression d'ISIS en Iraq et en Syrie». Consulté le 21 mars 2017. <http://www.cbsnews.com/news/obama-u-s-underestimated-rise-of-isis-in-iraq-and-syria/>

En termes d'intégrité, ISIS est restée ferme et fidèle à elle-même dans sa détermination d'installer un califat islamique même au prix d'actes détestables, et peu importe en combien de temps; «l'agonie du califat prendra donc du temps».⁸⁶ Par contraste, l'état d'esprit et les modes opératoires d'ISIS sont très éloignés de la notion du respect des autres. La mini-conclusion tirée de cette déconstruction montre que sans fondement éthique, les valeurs peuvent être interprétées différemment, et leur sens peut être perverti selon l'occasion pour ajouter une force relative à une manière de voir propre à une organisation particulière. Ceci implique un risque pour l'Armée de Terre britannique.

Le concept de loyauté donne un cadre de référence utile pour approfondir les valeurs en concurrence dans un contexte militaire. Remarquablement absente parmi les vertus cardinales prônées par Platon et Saint Thomas d'Aquin, la loyauté peut être considérée comme une vertu «grise», mettant en lumière la tension qui existe entre une notion qui est difficile à définir et une notion qui pourtant est communément considérée comme un élément constitutif de base primordial de la formation du caractère.⁸⁷ Miller élargit cette discussion, disant que «la loyauté peut servir de bonnes comme de mauvaises causes»⁸⁸, et donc qu'«une loyauté mal placée est toujours la loyauté».⁸⁹ Bien que le concept de «lanceur

⁸⁶ The Spectator. "The Truth about Islamic State." Visité le 21 mars, 2017. <https://www.spectator.co.uk/2016/01/the-truth-about-islamic-state-its-in-crisis/>

⁸⁷ Olsthoorn, *Military Ethics and Virtues: An interdisciplinary approach for the 21st Century*, 67-68.

⁸⁸ William Miller, *The Mystery of Courage*, (Cambridge: University Press, 2000), 8.

⁸⁹ *Ibid*, 8.

d'alerte» soit hors du propos de la présente étude, les motifs derrière une décision centrée sur une action potentiellement déloyale définissent l'ampleur de son abjection. De la même manière, la loyauté d'un objecteur de conscience telle qu'elle est perçue va dépendre de l'interprétation triangulaire mettant en concurrence le caractère, la motivation, et la loyauté. C'est le conflit entre l'expression de sa loyauté envers un groupe ou un individu et la loyauté envers un principe qui constitue un débat fondamental dans l'éthique militaire; ceci renforce l'aspect humain de l'éthique, chargé d'émotion, de sentiment et de raison. Le fait d'opérer dans un vide éthique aggravé par la nature farouchement tribale et hiérarchique de l'identité de groupe chez les militaires, accentue la difficulté à faire la distinction entre la loyauté envers un camarade et la loyauté envers une valeur. La cohésion morale et la cohésion de groupe peuvent devenir un jeu à somme nulle.

En 2008, le Rapport Aiken publia ses conclusions à la suite d'une enquête sur les cas présumés d'atteinte délibérée à l'intégrité physique et d'homicide illégitime en Iraq entre 2003 et 2004. Le rapport déclare qu'un petit nombre de personnels de l'Armée de Terre n'ont pas respecté les valeurs et le code de conduite prescrits. Il est important de noter que ces manquements ne se sont pas seulement produits lors de combats sur le terrain au niveau tactique, mais également hors de tout contexte tactique au cours des investigations qui s'en suivirent menées par la Police Militaire de Sa Majesté, dans ce que le juge qui présidait aux débats sur l'affaire Baha Mousa a qualifié de «mur du silence de la part de quelques-unes des personnes qui sont venues témoigner».⁹⁰ Dans leur tentative mal inspirée de protéger telle ou telle réputation

⁹⁰ The Aitken Report, 24.

individuelle et la cohésion de groupe, «les mensonges à l'adresse de la police militaire, ou les pertes de mémoire sélectives survenant à l'audience⁹¹ ont mis en lumière l'incapacité de certains soldats à faire la part entre l'intégrité et de la loyauté. Aitken a conclu que ces actes allaient à l'encontre de la loyauté, en ce qu'une interprétation erronée des valeurs a mené à une destruction du code de conduite. Les notions de conduite légale et appropriée ont été bafouées.⁹²

McCormack rejette les explications d'Aitken en disant que les soldats impliqués dans ce «mur du silence» manifestaient leur interprétation de la loyauté.⁹³ Ce propos donne plus de force aux conclusions d'une étude faite en 2010 sur l'interprétation que faisaient les militaires de grade inférieur des valeurs et du code de conduite, qui mettait en lumière une association concrète faite entre la loyauté et son objet prioritaire: les camarades et la mission.⁹⁴ En somme, qualifier tout comportement humain d'«approprié» sans base éthique préétablie produira inmanquablement une interprétation et des priorités radicalement différentes. Dans une tentative pour contrer cette difficulté, l'«Army Leadership Code» (code de l'exercice du commandement de l'Armée de Terre), publié récemment, préconise que la «loyauté» doit établir un pont de manière délibérée entre des valeurs interdépendantes: «la

⁹¹ *Ibid*, 24.

⁹² *Ibid*, 25.

⁹³ McCormack, “Grounding British Army Values Upon an Ethical Good,” A-11.

⁹⁴ Charles Kirke, *The Understanding by Regular Junior Personnel of the Values and Standards of the British Army – Final Study Report*, (Cranfield University, 2005), 11.

loyauté n'est pas aveugle et doit opérer à l'intérieur des paramètres des autres valeurs».⁹⁵

Le concept de loyauté est d'un point de vue éthique associée à la notion de courage; donc le courage dans l'action et le courage de faire ce qui est bien ont la même valeur; «par définition, le courage ne peut être au service d'un objectif non-éthique».⁹⁶ En distinguant le rôle du courage physique et celui du courage moral, l'Armée de Terre britannique admet le principe important «faire ce qui est bien», mais là encore sans véritable fond éthique clairement défini, sachant que faire «ce qui est bien» peut rester une aspiration difficilement identifiable.⁹⁷ Moran affirme que le courage, en tant que ressource personnelle, peut s'éroder à l'usage.⁹⁸ Cette affirmation contredit la définition aristotélicienne traditionnelle selon laquelle le courage peut être appris et entretenu par le vécu habituel de situations qui favorisent les actes de courage; «c'est en pratiquant (...) les actions courageuses que nous devenons courageux».⁹⁹ Dans un contexte militaire, un entraînement réaliste est effectué comme moyen crédible de créer, puis de réinvestir un

⁹⁵ *The Army Leadership Code: An Introductory Guide*, First Edition, Director Leadership, AC72021, (2015), 9.

⁹⁶ James Toner, *Morals Under the Gun: The Cardinal Virtues, Military Ethics and American Society*, (Lexington: University Press of Kentucky, 2000), 113.

⁹⁷ Rushworth Kidder, *Moral Courage*, (New York: Harper Collins, 2006), 10

⁹⁸ Lord Moran, *The Anatomy of Courage*, (London: Constable, 1945), 66-71.

⁹⁹ Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Livre II, 1103-2 (traduction française: <https://philosophie.cegeptr.qc.ca/wp-content/documents/%C3%89thique-%C3%A0-Nicomaque.pdf>)

dividende de courage. Le fait d'appliquer les mêmes principes au courage moral donne plus de force au besoin qu'il y a d'un parcours éducatif traitant de la manière de penser. Le fait d'admettre que les «muscles éthiques» peuvent être entraînés et conditionnés donne une certaine valeur à la formation éthique formelle pour renforcer et retenir la mémoire dans ces muscles éthiques. En jetant un pont entre les valeurs et l'action, le chapitre suivant examine les considérations incontournables sur l'approfondissement de l'enseignement de l'éthique dans l'Armée de Terre britannique.

Chapitre 4 – L’enseignement de l’éthique

En prenant l’assurance maladie et le maintien de l’ordre public comme possibles cadres de référence, il est intéressant de mettre en lumière la manière dont d’autres organismes du secteur public réagissent face au besoin croissant d’instruction et d’enseignement en matière d’éthique. De même que l’Armée de Terre britannique, le *National Health Service* (assurance maladie) et la *Metropolitan Police* (police londonienne) constituent des forces ayant des idéaux élevés, tournés vers la société, qui s’efforcent constamment de trouver des points d’appui dans le contrat social face au continuum constitué par les réglementations. En tant que telles elles sont considérées comme des références crédibles. De plus, il existe une tension permanente entre la valeur morale et le coût économique. Utilisant une approche phénoménologique,¹⁰⁰ des initiatives relativement récentes au sein du NHS et de la MET ont profitablement rejeté toute «corrélation directe entre la raison basée sur le calcul et l’action pratique; les problèmes peuvent ainsi être identifiés et ensuite résolus en suivant une représentation théorique».¹⁰¹ Par contre, on privilégie dans l’instruction l’utilisation de cas d’étude réels et d’expériences théoriques non réelles comme exemples pour tirer les enseignements essentiels d’un dilemme de nature morale. Ceci implique l’ambiguïté et

¹⁰⁰Fondée sur l’étude de la conscience, cette approche utilise des scénarios de nature éthique pour reproduire les multiples complexités d’un dilemme éthique.

¹⁰¹ Paul Grosch, “Against the Utilitarian Grain: Alternative Approaches to Health Care Ethics,” *The Proceedings of the 21st World Congress of Philosophy – Volume 1 – Ethics* (Ankara: Philosophical Society of Turkey, 2007): 170.

admet l'improbabilité d'identifier les solutions concrètes, bonnes ou erronées.¹⁰²

Hadot distingue deux catégories d'apprentissage dans le parcours biographique humain: apprendre à vivre, puis apprendre à mourir.¹⁰³ Entre ces deux extrémités spirituelles on trouve une pléthore de grandes questions d'ordre médico-éthique, comme l'aide au suicide, l'avortement et la traçabilité du génome humain. Les masters en éthique d'assistance médicale délivrées par le University College de St Mark et de St John, sponsorisés par l'Hôpital Derriford de Plymouth, utilisent exclusivement une méthode phénoménologique pour offrir une approche pédagogique ouvertement philosophique et éthique.¹⁰⁴ Cette méthode basée sur l'étude de cas, riche en jeux de rôle, trouve un écho dans une initiative récente de la police londonienne. Lancé en décembre 2016, le conseil d'éthique de la police londonienne étudie les dilemmes éthiques de l'institution dans un environnement ouvert, transparent et complexe. Pour favoriser l'enrichissement mutuel en termes de morale, toutes les directives et tous les enseignements sont portés à la connaissance de tous les membres du personnel au sein de la MET, de la Police des Transports britannique et de la Police de la Cité de Londres.¹⁰⁵ Appliquant la triangulation éthique à chaque cas particulier,

¹⁰² "Les expériences mentales nous rendent plus rationnels en nous purgeant de notre subjectivité, des cercles vicieux, du dogmatisme et d'autres déficiences cognitives," Roy Sorensen, *Thought Experiments*, (Oxford: University Press, 1992), 5.

¹⁰³ Pierre Hadot, *Philosophy as a Way of Life: Spiritual Exercises from Socrates to Foucault*, traduction M Chase (Oxford: Blackwell, 1995), 97.

¹⁰⁴ Grosch, Interview.

¹⁰⁵ *London Police Challenge Forum (LPCF) Post Event Information Pack, Police Code of Ethics*, V0.2 (15 Décembre, 2016).

ces initiatives sont peu coûteuses, inclusives et donnent suffisamment de poids pour permettre aux messages dans le domaine moral d'être entendus par les cadres dirigeants. En adoptant la méthode «questionner, conseiller et élaborer», l'Armée de Terre britannique pourrait privilégier davantage les dilemmes de nature éthique se posant en temps réel, en stimulant la pensée rationnelle et le partage des enseignements tirés des bonnes pratiques.

L'Armée de Terre britannique est une structure très fortement hiérarchisée dans laquelle l'autorité, la responsabilité et les attributions sont clairement définies. Tenant compte du fait que l'autonomie ne fait pas naturellement bon ménage avec l'autorité, le défi consistant à créer une culture d'autonomie responsable et raisonnée est redoutable dans un contexte militaire, mais le jeu en vaut la chandelle. «Les gens sont moralement autonomes s'ils vivent en tant que personnes moralement responsables, s'ils vivent en conformité avec des croyances fondées sur des principes qu'ils comprennent, croyances qui peuvent être corrigées ou abandonnées si de bonnes raisons l'exigent».¹⁰⁶ Ceux qui critiquent l'autonomie morale pourraient prétendre que le devoir des personnels militaires est d'obéir aux ordres de leurs supérieurs pour éviter un relâchement de la discipline. Bien que le fait de dire la vérité à ses supérieurs hiérarchiques soit un anticorps efficace, il est difficile d'appliquer ce principe concrètement.

¹⁰⁶ Timothy Challans, *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*, (New York: University Press, 2007), 139.

Utilisant un modèle kantien, O’Neil soutient que la plupart des publics ont été «restreints et définis par une autorité»;¹⁰⁷ ceci est très exagéré dans le contexte militaire obstinément hiérarchique. En établissant intelligemment le lien entre guide en matière d’éthique et autonomie éthique, LaPorte et Consolini définissent la bonne autorité en matière d’éthique comme étant le fondement d’un dialogue raisonné et favorisant une situation de commandement qui accepte volontiers la critique et salue la collaboration constructive.¹⁰⁸ Utiliser les théories éthiques comme catalyseur pour stimuler la pensée philosophique est une porte ouverte à la formation d’une nouvelle « race » de soldats et d’officiers à la façon de réfléchir; cela fournit ainsi la clef permettant de faire fonctionner l’autonomie morale. L’observation de Challans concernant l’Armée de Terre américaine peut tout aussi bien s’appliquer à l’Armée de Terre britannique: «Les militaires devraient remplacer leur paradigme hétéronome en matière de morale par un modèle d’autonomie morale».¹⁰⁹

Pour équiper les soldats d’une autonomie morale, Challans propose un modèle modulaire formalisé en trois étapes pour la formation éthique des troupes. La première étape est catégorisée comme idéologie: l’institution / groupe doit transmettre les valeurs, critères, normes culturelles, comportements et principes convenus qui définissent son

¹⁰⁷ Onora O’Neil, *Constructions of Reason: Explorations of Kant’s Practical Philosophy*, (Cambridge: University Press, 1989), 34

¹⁰⁸ Todd LaPorte et Paula Consolini, “Working in Practice but not in Theory: Theoretical Challenges of High-Reliability Organizations,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, (1991): 19-22.

¹⁰⁹ Challans, *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*, 141.

éthique de travail et ses réalisations.¹¹⁰ Utilisant la doctrine, la formation annuellement imposée et la discipline corrective, l'approche actuelle de l'Armée de Terre britannique en matière d'endoctrinement idéologique éthique répond à ses objectifs. Il apparaît que les soldats peuvent énumérer les valeurs militaires; les sanctions envers ceux qui s'éloignent de ces directives sont assez claires, et l'interdépendance primordiale de la cohésion d'équipe et de l'efficacité opérationnelle est clairement expliquée.

La deuxième étape du modèle de Challans, s'intéressant cette fois au domaine normatif, encourage l'utilisation de la philosophie et de la théorie éthique en vue de créer un langage commun, et plus encore d'instiller un sentiment d'adhésion et de raison dans le processus de prise de décision.¹¹¹ Du point de vue de l'Armée de Terre britannique, cela pourrait impliquer l'introduction des principaux éléments de la théorie de l'éthique normative dans le programme de formation professionnelle des établissements de formation initiale pour tous les officiers et soldats qui s'engagent pour faire carrière ou dans la réserve. Un rappel régulier dans le cadre d'une formation continue dans les cours de commandement, d'encadrement et de gestion, donnés sur place ou par téléenseignement, préviendrait l'érosion des compétences.

Le propos du troisième niveau du modèle de Challans est de convertir l'éthique philosophique en application pratique: «éthique philosophique peut contribuer à créer les conditions permettant aux personnes d'exercer leur autonomie

¹¹⁰ *Ibid*, 164.

¹¹¹ *Ibid*, 165.

morale». ¹¹² Travailler sur des cas d'étude réels, adaptés si nécessaire, en vue d'étudier les mêmes dilemmes de nature éthique à travers le prisme de théories éthiques contradictoires, est un système d'enseignement approprié pour faire comprendre l'acte moral. Cette approche fait intervenir la capacité morale, la motivation morale et l'intention morale. Le fait d'encourager des jeux de rôle actifs permet de faire passer un ensemble d'apprentissages qui présente l'information de différentes manières, et neutralise l'argument potentiellement antagonique selon lequel la philosophie est trop abstraite pour être introduite dans une «machine» militaire dont la priorité est l'action.

L'autonomie morale permet aux officiers et aux soldats d'agir instinctivement. Après un acte de courage physique ou d'abnégation, sur le champ de bataille ou dans une opération de premier intervenant dans une situation d'urgence en plein développement, un militaire de métier affirmera souvent après coup que l'instruction a payé. En guise d'illustration, le Capitaine Mike Crofts et l'adjudant Tony Davis arrivèrent les premiers sur place après que l'officier de police Keith Palmer eut été tué à l'arme blanche au cours d'une attaque terroriste au Parlement britannique en Mars 2017. ¹¹³ Au cours d'une interview au journal télévisé donnée après cet événement, le Capitaine Crofts indiqua que la formation militaire qu'il avait suivie (rester calme sous la pression et faire preuve de courage physique pour réagir de manière désintéressée) «avait

¹¹² *Ibid*, 166.

¹¹³ The Telegraph Online. "London Terror Attack." Consulté le 18 Avril, 2017.

<https://www.google.co.uk/amp/www.telegraph.co.uk/news/2017/03/23/wo-former-war-veterans-first-scene-used-combat-first-aid-try/amp/>

payé». ¹¹⁴ Concevoir un parcours éducatif qui cherche à créer l'autonomie morale permet aux instincts les plus élevés d'être transposés dans le domaine moral.

Une des principales caractéristiques du métier des armes, comme de toute profession, est l'aptitude à maintenir son obéissance à l'intérieur de ce qui constitue sa base éthique. A cette fin, toute modification apportée au programme de formation éthique dans l'Armée de Terre britannique doit être associée à un processus d'évaluation suffisamment solide qui observe les résultats dans la durée et parvient à une autorégulation. Traitant de l'incapacité des forces armées américaines d'évaluer et de mesurer efficacement la conduite morale des personnels, Immel conclut qu'il faudrait procéder à une évaluation annuelle de l'aptitude morale en vue de confirmer l'évolution de la maturité éthique. ¹¹⁵ Immel convoque les quatre vertus cardiales que sont la prudence, la tempérance, la force d'âme ¹¹⁶ et la justice comme normes éthiques pour étayer les critères d'évaluation évolutifs, objectifs et subjectifs pour chaque vertu. Le cadre d'évaluation académique qui en résulte établit les normes pour évaluer les niveaux de performance. ¹¹⁷ Pour encourager la motivation, Immel conseille le système de promotion et de

¹¹⁴ BBC News. "London Attack." Consulté le 19 avril 2017. <http://www.bbc.co.uk/news/uk-39377966>

¹¹⁵ August Immel, "The Need for an Ethical Fitness Assessment in the US Armed Forces", *Journal of Military Ethics*, 15 No. 1 (2016): 3.

¹¹⁶ Pour un exposé plus détaillé des vertus cardinales voir les textes fondateurs de Thomas d'Aquin, *Summa Theologica* (vers 1268).

¹¹⁷ Immel, "The Need for an Ethical Fitness Assessment in the US Armed Forces," 7.

notation annuelle.¹¹⁸ En favorisant une approche collective de la sécurité, produite par le principe de coalition et de partenariat,¹¹⁹ on ne peut qu'encourager l'Armée de Terre britannique dans sa quête de connaissance sur la manière dont les partenaires probables, comme les Etats-Unis, abordent les questions éthiques de nature militaire.

Kohlberg propose six volets de développement moral, que l'on peut résumer en posant les questions suivantes dans l'ordre: (1) Comment éviter d'être sanctionné? (2) En quoi suis-je concerné? (3) Que penseront les autres de mes actes? (4) Qu'arriverait-il si tout le monde agissait de la sorte? (5) Quelles valeurs faut-il défendre? (6) Ces principes éthiques ont-ils une portée universelle?¹²⁰ En établissant des liens entre la proposition d'Immel d'un test d'aptitude éthique, le modèle en trois étapes de Challans et les étapes de développement moral de Kohlberg, le contenu de l'évaluation annuelle d'éthique pourrait être ajusté compte tenu du grade, des responsabilités et de la maturité. Initialement, utiliser le statut totemique de l'aumônier militaire pourrait favoriser moralement de manière efficace une discussion sur le fait de savoir quand et comment inculquer l'autonomie morale.

¹¹⁸ Le contenu, le style et la concrétisation d'une évaluation des aptitudes éthiques dans l'Armée de Terre britannique pourrait faire l'objet d'une étude qui compléterait la présente. On peut remarquer que le profil d'aptitude physique annuel de l'Armée de Terre britannique est évalué par des exercices de «pompes».

¹¹⁹ *National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015*, Ministère de la Défense britannique (Novembre 2015).

¹²⁰ Lawrence Kohlberg, "Resolving Moral Conflicts within the Just Community," *Moral Dilemmas and Ethical Reasoning* ed. Carol Harding (New Brunswick: Transaction Publishers, 2010): 72-73.

Le principe naturellement dérivé de l'autonomie morale est l'égalité morale.¹²¹ Walzer considère l'égalité morale à travers le prisme du champ de bataille, utilisant la théorie de la Guerre Juste pour indiquer l'importance primordiale du soldat qui regarde l'ennemi comme un égal, ceci pour éviter l'érosion éthique.¹²² McCormack reprend ces vues, préconisant une compréhension de la part de chaque combattant du fait que tout être humain, y compris l'ennemi qui le combat, détient une valeur morale égale.¹²³ Cet auteur soutient que l'égalité en termes de morale, condition sine qua non de l'autonomie morale, permet la concrétisation des valeurs et des normes morales dans le vécu en opération mais aussi dans les activités routinières de la vie de garnison. Après avoir examiné les aspects positifs de l'autonomie morale, le chapitre suivant appliquera ces conclusions à l'environnement opérationnel d'aujourd'hui pour en tester la validité et la faisabilité.

¹²¹ Challans, *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*, 162.

¹²² Walzer, *Just and Unjust Wars: A Moral Argument with Historical Illustrations*, 22-31.

¹²³ McCormack, "Grounding British Army Values Upon an Ethical Good," 2.

Chapitre 5 – L’environnement opérationnel d’aujourd’hui

Le dualisme énoncé par Clausewitz du caractère changeant d’un conflit dans une guerre qui ne change pas de nature reste valide: «chaque époque a son propre type de guerre, ses propres conditions restrictives et ses propres préjugés spécifiques». ¹²⁴ La publication doctrinale de l’Armée de Terre «Opérations Terrestres», remise à jour en mars 2017, reconnaît le caractère complexe et dynamique de l’environnement opérationnel d’aujourd’hui. La distinction entre la guerre et la paix est devenue de plus en plus floue, le champ de bataille devient de plus en plus décentralisé, la bataille pour imposer sa version des faits est devenue cruciale, et les manœuvres informationnelles sont omniprésentes. ¹²⁵ De manière importante, ce caractère changeant est lié à «une exigence de retenue au niveau militaire et à la complexité du contexte juridique». ¹²⁶ Dans ce contexte stratégique, Cornish demande que toute réaction militaire inclue l’adaptabilité intellectuelle et l’agilité du sens pratique pour opérer dans un paradigme peu familier dans lequel les modèles et les tendances habituels sont absents. ¹²⁷ Ce chapitre se concentre sur l’espace de bataille d’aujourd’hui qui est encombré, saturé, contesté, connecté et contraint; ¹²⁸ aussi bien, il est de plus en

¹²⁴ Carl von Clausewitz, *On War*, trans. M Howard et P Paret (Princeton: University Press, 1989), 593.

¹²⁵ Army Doctrine Publication (ADP) Operations, Land Warfare Development Centre, AC 71940 (Mars 2017), i.

¹²⁶ *Ibid*, i.

¹²⁷ Paul Cornish, *Strategy in Austerity: the Security and Defence of the United Kingdom*, (London: Chatham House, 2010), 16–21.

¹²⁸ Future Character of Conflict (FCOC), Strategic Trends Programme, DCDC (Février 2010), 21-25.

plus instable, incertain, complexe et ambigu;¹²⁹ le propos est de présenter un environnement qui exige un regard nouveau sur la manière dont l'Armée de Terre britannique assure l'instruction morale. En faisant appel aux concepts de morale asymétrique et de retenue courageuse, la présente étude exposera quelques problèmes spécifiques liés à la responsabilité morale dans l'environnement opérationnel d'aujourd'hui. On peut affirmer que le monde devient plus complexe, en raison, entre autres, du mouvement rapide des idées, des personnes, du capital et de l'information.¹³⁰ Hawley émet l'opinion selon laquelle la conquête en combat rapproché des positions argentines au cours de la guerre des Malouines aurait été de nature familière aux troupes de Wellington et Haig.¹³¹ Même si les capacités essentielles de la composante terrestre restent de combattre l'adversaire, le champ de bataille moderne va vraisemblablement exiger des troupes qu'elles se battent physiquement parallèlement aux fonctions «prendre à partie, s'emparer et appuyer».¹³² Dans ce qu'on appelle une «guerre à trois volets», les soldats doivent à présent être en mesure de faire face à la réalité qui leur demande d'agir en guerriers et en bâtisseurs de nations,

¹²⁹ Pour plus de détails sur le concept VUCA, voir Dawna Jones, *The Leadership Challenges of VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (London: Insight to Action, 2011), 1-29.

¹³⁰ DCDC, *Joint Concept Note 2/12: Future Land Operating Concept* (London: MOD, 2012), 2.

¹³¹ Alan Hawley, "People not Personnel: The Human Dimension of Fighting Power," *The British Army, Manpower and Society into the Twenty-First Century* ed. Hew Strachan (London: Frank Cass Publishers, 2000), 216.

¹³² ADP Operations, 1-8.

évoluant rapidement à travers tout le spectre des conflits.¹³³ Peters résume clairement la problématique: «Les officiers devront toujours avoir un instinct de tueur. Mais aujourd’hui, ils ont aussi besoin de la discipline d’un saint, la pénétration d’un anthropologue, et le sens de l’équilibre d’un acrobate». ¹³⁴ En 2017, ce défi n’est pas l’apanage de la cohorte des officiers, il se pose à chaque niveau de l’Armée de Terre britannique, officiers et sous-officiers.

Il est impossible de prévoir les caractéristiques exactes de la prochaine opération terrestre. Néanmoins, l’analyse des tendances et l’anticipation des facteurs probables d’instabilité et de conflit devraient permettre de s’adapter de manière adéquate lorsque ces caractéristiques seront connues. L’urbanisation, la mondialisation, l’apparition d’acteurs non-étatiques, le changement climatique, les progrès technologiques, la sécurité énergétique et les maladies ne constituent que quelques-uns des facteurs qui vont façonner l’emploi des forces terrestres dans un avenir proche.¹³⁵ Retenant les leçons de l’exécution décentralisée d’une philosophie du commandement, l’environnement opérationnel d’aujourd’hui exigera inévitablement des soldats et des officiers au plus bas niveau tactique de résoudre des «problèmes épineux»¹³⁶ et des dilemmes insolubles sur le plan

¹³³ General Charles Krulak, “The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War – Operation Absolute Agility,” *Marines Magazine* (January 1999): 1-2.

¹³⁴ Ralph Peters, *Fighting for the Future: Will America Triumph?* (Pennsylvania: Stackpole Books, 2001), xii.

¹³⁵ *Global Strategic Trends – Out to 2045*, Strategic Trends Programme: 5th Edition, MOD (Avril 2014), xiii-xxiii.

¹³⁶ Christopher Coker, *War in an age of Risk*, (Cambridge: Polity, 2009), 128.

de l'éthique». ¹³⁷ Le soldat d'aujourd'hui doit faire face à des menaces de différentes natures, mouvantes, socialement facteurs de division, et de plus en plus létales; il doit donc être plus que le produit fini de sa formation. «La responsabilité morale pour le soldat qui opère dans de tels contextes et de tels environnements n'est pas aussi simple qu'elle peut le paraître». ¹³⁸

Selon Irwin, les rebelles et les terroristes détiennent un avantage moral et légal, opérant sans règles, sans inhibitions ou limitations. L'absence d'obstacles liés aux principes crée une asymétrie morale. ¹³⁹ Le post-modernisme, à travers un prisme démocratique occidentalisé, représente une société «post-vérité», bourrée d'inquiétudes, ce qui contribue à créer une réticence à voir les choses en face pour vérifier les hypothèses ou les faits. ¹⁴⁰ Ce phénomène cognitif contribue à faciliter la longévité d'une fausse affirmation, et peut par conséquent faciliter une campagne de propagande adverse. Confronter un adversaire qui ment, torture et utilise la peur comme arme expose les soldats à des idéaux qui vont à l'encontre de leur culture. Sans compréhension émotive, confiance morale et autorité d'éthique, cette confrontation, si elle est prolongée, peut engendrer une érosion d'ordre éthique.

¹³⁷ Marcus Schulzke, "Ethically Insoluble Dilemmas in War," *Journal of Military Ethics*, Vol. 12 No. 2 (2013): 96.

¹³⁸ Nigel Crosse, "To what extent is the modern operational soldier responsible for his moral decisions?" Farmington Institute (Harris Manchester College: Oxford University Press, 2006), 8.

¹³⁹ General Sir Alistair Irwin, "The Ethics of Counter-Insurgency," *British Army Review*, 166 (Spring 2016): 123.

¹⁴⁰ Christopher Nash, *The Unravelling of the Postmodern Mind* (Edinburgh: University Press, 2001), 77-81.

Il est du ressort de la «composante morale» de fournir le bouclier moral pour faire en sorte que les forces confrontant un adversaire qui bafoue le droit international restent respectueuses des lois et conventions qui gouvernent une guerre légitime. Les soldats opérant comme des poissons rouges dans leur aquarium, le pouvoir omniprésent des médias les oblige à être conscients du fait que leurs actions au niveau tactique peuvent être immédiatement communiquées à un public au niveau planétaire.¹⁴¹ La combinaison d'une responsabilité morale accrue au sein d'un environnement opérationnel extrêmement complexe, transparent et «contre-culturel», élargit la notion de «caporal stratégique» du volet physique au volet moral. L'auteur de ces lignes prétend que le fait d'introduire le terme «caporal stratégique moral» dans le vocabulaire aggravera les risques pour la réputation liés à l'erreur de jugement éthique.

Faisant preuve d'une plus large employabilité, d'une plus grande utilité, et consciente des qualités de prévention des conflits en amont des engagements en termes de défense, l'Armée de Terre britannique a bien marqué la transition en sortant d'une période persistante de campagnes militaires en faisant preuve d'un plus grand intérêt pour les déploiements d'équipes d'instruction à court terme («short term training teams», STTT). Opérant sur la base d'une expertise «formation, conseil et assistance», les éléments des forces terrestres ont augmenté leurs points de contact ces dernières années. Même s'ils opèrent en dehors de tout contact, les officiers et les soldats seront toujours exposés à des idéologies, comportements et normes contraires à leur culture qui se

¹⁴¹ ADP, Operations,i.

manifesteront comme des codes moraux «exotiques». La notion de caporal stratégique moral est encore primordiale.

Kahneman affirme que les individus, délibérément et pour en tirer avantage, font appel à des principes heuristiques préétablis qu'ils ont eux-mêmes choisis lorsqu'ils sont confrontés à un problème moral complexe.¹⁴² Si l'on ne vérifie pas, cette approche subconsciente peut être équivalente à «la queue émotionnelle qui agite le chien rationnel».¹⁴³ Bien qu'une analyse détaillée sur le rôle des émotions dans la prise de décision des militaires dépasse l'objet de cette étude, il est intéressant de noter que comprendre ses émotions peut être expliqué et enseigné, dans le but de réduire le désir cognitif subjectif de privilégier les verdicts basés sur des règles d'or plutôt que le jugement raisonné et délibéré.¹⁴⁴ Lorsqu'ils sont déployés au sein d'une petite équipe pour une mission de STTT en zone éloignée et ne peuvent compter que sur eux-mêmes, les officiers et les soldats devront être préparés pour faire face à des dilemmes moraux inhabituels, et ce en toute confiance. Cette morale d'autonomie et de responsabilité est produite par la formation et l'instruction.

Rawls soutient que les chefs militaires devraient porter un «voile d'ignorance» métaphorique¹⁴⁵ lorsqu'ils font face à un dilemme éthique afin de réduire la probabilité de privilégier involontairement les motifs qui relèvent de l'égoïsme. La

¹⁴² David Kahneman, *Thinking Fast and Slow*, (London: Penguin, 2012), 7.

¹⁴³ *Ibid*, 140.

¹⁴⁴ Margaret Heffernan, *Willful Blindness*, (London: Simon & Schuster, 2012), 58-60.

¹⁴⁵ John Rawls, *A Theory of Justice*, (Cambridge: University Press, 1971), 137.

notion de retenue courageuse, largement adoptée par les troupes britanniques dans la province du Helmand pour limiter les dommages collatéraux et éviter de faire des victimes civiles, est un exemple récent montrant que les leaders politiques et les chefs militaires ont activement imposé des conditions cognitives et ont limité l'attribution de ressources destinées au champ de bataille. Dans une arène où les objectifs sont en concurrence, et où il faut maintenir le soutien de la population de son propre pays ainsi que le soutien politique de la nation hôte en évitant de faire des victimes civiles, l'Armée de Terre britannique a adopté une mentalité socratique selon laquelle il est parfois «préférable de subir que de faire le mal».¹⁴⁶

Un compromis ouvertement désintéressé, mais loin d'être innocent, entre la protection de ses propres forces et la légitimité de la mission présente des questions éthiques de second ordre qui pourraient prévaloir dans un conflit futur au sein de l'environnement opérationnel d'aujourd'hui caractérisé par le combat au milieu des populations.¹⁴⁷ Et en particulier, si l'on accepte l'idée d'Olsthoorn selon laquelle «dans la guerre moderne, les risques de dégâts psychologiques sont beaucoup plus grands que les risques de dégâts physiques»,¹⁴⁸ l'impact à long terme sur la santé mentale de la retenue courageuse reste inconnu¹⁴⁹. Grossman va encore plus

¹⁴⁶ Challans, *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*, 184.

¹⁴⁷ Rupert Smith, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, (London: Penguin, 2005), 4.

¹⁴⁸ Olsthoorn, *Military Ethics and Virtues: An interdisciplinary approach for the 21st Century*, 47.

¹⁴⁹ L'impact psychologique sur les personnels de l'Armée de Terre britannique durant cette période imposée de «retenue courageuse» au

loin dans cette idée en examinant la nature finie de l'endurance émotionnelle et en prétendant de manière emphatique que «98 pour cent de tous les soldats opérant en combat rapproché finiront par être des victimes sur le plan psychiatrique».¹⁵⁰

Cependant, réguler de manière philosophique une intégration appropriée des fins et des moyens trouve une application universelle sur le champ de bataille aussi bien que dans les garnisons. De même, l'application de la retenue aux niveaux stratégique, opératif et tactique peut être pratiquée sur tout le volet moral pour engendrer une approche raisonnée qui contribue à donner un cadre et à comprendre un dilemme éthique.¹⁵¹ En tant que tel, un cadre pédagogique structuré pour l'éthique militaire, basé sur des situations particulières pour décrire des dilemmes éthiques, créera des flux de conscience autonomes qui privilégieront instinctivement l'importance de la dimension morale dans la prise de décision.

A la tête de l'école de pensée opposée selon laquelle le fait d'adhérer à l'éthique du champ de bataille aura pour conséquence une paralysie de la tactique militaire, Kaplan privilégie les vues empruntées à la *realpolitik* d'un monde tel que le voit Hobbs, caractérisé par l'offensive immuable, et des

cours de la campagne de contre-rébellion en Afghanistan dépasse le propos de cette étude. Cela constituerait un approfondissement intéressant. Cette étude pourrait être liée à un débat public brûlant portant sur le profil de santé mentale des personnels d'active et de réserve.

¹⁵⁰ Dave Grossman, *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*, (New York: Back Bay Books, 2009), 82.

¹⁵¹ Challans, *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*, 157.

tendances cruelles et impitoyables.¹⁵² Cette mentalité de «vaincre à tout prix» trouve des racines très fortes à l'époque d'Homère où la compassion et la guerre «éthique» passait au second plan dans un récit qui privilégiait la fin par rapport aux moyens. La description que fait Shakespeare d'Hector plaidant en vain la merci auprès d'Achilles résume parfaitement cette vision du monde dans laquelle la force passe avant le droit. «Je suis désarmé, renonce à cet avantage, Grec».¹⁵³ De même, Bourke prétend que les militaires n'ont pas un capital émotionnel suffisant à réinvestir dans une guerre à trois volets: «on ne peut stimuler et lâcher la bride à l'animal qui est dans l'homme, puis espérer le remettre en cage le moment d'après».¹⁵⁴ Le sens de l'humanité, le sens pratique et une conscience sans tache peuvent contrecarrer cette opinion opposée, et ces qualités peuvent toutes faire l'objet d'une formation.

Dans le cadre 'une perspective différente, il est intéressant de considérer le concept de surérogation pour évaluer les risques liés au soldat qui fait preuve d'héroïsme moral pour dépasser de manière irréfléchie les exigences du devoir dans une poursuite du bien moral.¹⁵⁵ Lorsqu'on devient militaire, en acceptant le principe de responsabilité illimitée dans une action de ce type, il est important de noter que l'héroïsme moral sans limite peut avoir des conséquences négatives. Les

¹⁵² Robert Kaplan, *Warrior Politics: Why Leadership Demands a Pagan Ethos*, (New York: Vintage Books, 2003), 102.

¹⁵³ William Shakespeare, *Troilus and Cressida* ed. Sam Johnson and Geo Steevens (London: D Deans, 1811), 135.

¹⁵⁴ Joanna Bourke, *An Intimate History of Killing: Face-to-Face Killing in Twentieth-Century Warfare*, (London: Granta, 2000), 187.

¹⁵⁵ David Heyd, *Supererogation: Its Status in Ethical Theory*, (Cambridge: University Press, 1982), 1-12.

soldats doivent être entraînés dans ce sens: *pouvoir* ne signifie pas forcément *devoir*.

Ceci s'applique en opération alors que l'emploi de la force létale peut être légale mais injustifiable moralement. De la même manière, la conviction qu'il faut obéir à un minimum d'exigences morales dans une situation donnée doit être contrebalancée par les normes culturelles qui gouvernent l'environnement particulier de chaque dilemme moral. Affirmant que «la plupart des gens croient qu'ils sont justes, vertueux et moraux»,¹⁵⁶ Tappin et McKay mettent en garde contre un sentiment illusoire de supériorité morale qui peut résulter en une envie irrationnelle d'imposer une conduite «normale». Couvrant les extrêmes d'excès, de déficience et de supériorité morale, une compréhension plus profonde de la raison morale élèvera suffisamment la conscience pour changer le point de vue éthique et donc réduire l'erreur sur le plan moral.¹⁵⁷

Les complexités de l'environnement opérationnel d'aujourd'hui imposent une grande exigence morale aux officiers et aux soldats. «On suppose que la responsabilité individuelle est un terme qui parle de lui-même. En réalité, cette supposition n'est pas à prendre à la légère.¹⁵⁸ Les remarques de Crossey sur la faillibilité de la responsabilité individuelle fournissent la transition sur le chapitre suivant,

¹⁵⁶ Ben Tappin and Ryan McKay, "The Illusion of Moral Superiority," *Social Psychological and Personality Science* (2016): 1.

¹⁵⁷ Challans, *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*, 173.

¹⁵⁸ Crossey, "To what extent is the modern operational soldier responsible for his moral decisions?" 19.

dont le propos est d'analyser le rôle du terme «orientation (boussole) morale» dans le cadre militaire. La responsabilité morale est au cœur de la quête de l'autonomie morale. Le chapitre qui suit étudie la manière dont la responsabilité de fixer un cap sur une «boussole» morale peut être partagée entre le groupe / institution et la société.

Chapitre 6 – La «boussole» morale

L'absence de responsabilité permet à la plupart des jeunes enfants de vivre dans un état d'innocence et d'indépendance morale. Avec le temps, la maturité, la lucidité et un sens des responsabilités accru développeront une conscience morale du «bien» et du «mal». Néanmoins, cette évolution de l'innocence morale vers la moralité n'est pas la fin du parcours. A travers l'éducation, l'expérience et la sagesse, on peut acquérir un sens moral authentique.¹⁵⁹ Il est communément admis que des repères moraux sont les meilleurs outils pour nous aider à trouver la bonne voie face à des dilemmes éthiques complexes. Lorsqu'il était Chef d'Etat-major du Corps des Marines de l'Armée américaine, le Général Krulak affirmait dans sa définition du «caractère» que la notion de repères moraux n'est pas une idée neuve: «le caractère peut être défini comme un repère moral à l'intérieur de nous-mêmes qui nous aide à prendre les bonnes décisions, même dans la tourmente de l'adversité»¹⁶⁰. La citation suivante, extraite d'une interview menée par des journalistes avec le Chef d'Etat-major de l'Armée de Terre de l'époque, le Général Sir Richard Dannatt en 2006, montre que l'Armée de Terre britannique fait face depuis dix ans à une métaphore basée sur les repères moraux:

¹⁵⁹ Craig Nakken, *Finding Your Moral Compass: Transformative Principles to Guide you in Recovery and Life*, (Minnesota: Hazelden, 2011): 223-225.

¹⁶⁰ All Marines Message: Integrity. "Character." Consulté le 19 avril, 2017. <https://studylib.net/doc/11072415/ethics-for-the-marine-lieutenant-stockdale-center-for-eth>

*«Cela me déplairait beaucoup que l'Armée de Terre conserve un ensemble de valeurs qui ne serait pas le reflet de notre société en général. Je pense qu'il est important pour une Armée qui peut utiliser la force létale de maintenir des valeurs élevées, et je pense qu'il y a là une dimension morale et une dimension spirituelle. Il existe un élément qui peut être ajusté dans la «boussole» des repères. Je suis responsable de l'Armée de Terre, et dois m'assurer que le repère moral est bien aligné, et que nous respectons ce en quoi nous croyons».*¹⁶¹

Dans le cadre d'une vision militaire des choses, l'expression «compter sur vos repères moraux» est-elle simplement un truisme trop souvent répété?

Il existe une dichotomie évidente entre l'aide précise que peut fournir un repère et la nature imprécise et artistique de l'éthique. Il semble bien qu'il est vain d'exiger la précision dans le domaine de l'éthique, ou un certain niveau d'exactitude éthique. L'éthique est une discipline basée sur la pratique et non une science de laboratoire, et il faut se méfier du sentiment que l'on peut avoir qu'il existe toujours une bonne réponse toute simple qui s'offre dès que vous suivez un repère moral pour atteindre un but.¹⁶² Si l'on considère le grand nombre de variables possibles dans un dilemme de nature morale, il y a danger à vouloir atteindre l'exactitude en matière de morale. Aristote mettait en garde contre le désir d'appliquer des mesures exactes à des hypothèses morales, et

¹⁶¹ The Daily Mail Online. "A Very Honest General." Consulté le 10 Mars 2017. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-410175/Sir-Richard-Dannatt--A-honest-General.html>

¹⁶² Grosch, Interview.

notait que la perception, l'induction, la culture et l'accoutumance sont en concurrence pour refuser à l'éthique un rôle universellement reconnu.¹⁶³ Cependant, le ton qu'emploie Aristote dans sa description du chemin de la quête d'une «arche» éthique¹⁶⁴ est celui d'un pilote, et ceci fournit un point de départ intéressant pour déterminer l'utilité de l'analogie de la «boussole» morale dans la poursuite et le maintien d'une morale authentique et autonome.

Trois considérations pratiques sont nécessaires avant d'utiliser un repère pour s'orienter de manière fiable: (1) l'écart initial; (2) la «déviance magnétique»; (3) «la «déclinaison magnétique». Examinons chacun de ces éléments. Chaque boussole (ou compas) a un «écart» spécifique, une erreur de compas qui lui est propre, qui fait que l'aiguille du nord ne pointe pas exactement sur le nord magnétique. Avant d'utiliser une boussole il est nécessaire de déterminer l'ampleur de cette erreur de fabrication par un procédé de calibration, de manière à ajuster les futurs repérages à cet écart. En deuxième lieu, la sensibilité de l'aiguille d'un compas est affectée par certains facteurs de l'environnement dans un processus d'attraction magnétique locale, ce qui fait dévier le véritable repérage. Troisièmement, la différence entre le nord magnétique et le «véritable» nord sur un axe horizontal représente un angle de déclinaison magnétique qui sera variable, selon la position géographique, et cette déclinaison change avec le temps.¹⁶⁵

¹⁶³ Aristote, *The Nicomachean Ethics* (l'Éthique à Nicomaque) 17.

¹⁶⁴ Début ou point de départ.

¹⁶⁵ Ordnance Survey. "Using a Compass." Consulté le 12 Décembre, 2016. <https://www.ordnancesurvey.co.uk/getoutside/guides/beginners-guide-to-using-a-compass/>

Il est instructif de plaquer une analogie du repère (compas) moral sur ces tolérances envers les variables. Il existe une métaphore implicite de la navigation dans cette vertu aristotélicienne qui définit un cheminement étroit signalant les dangers de l'insuffisance d'un côté, et ceux de l'excès d'un autre côté. D'ailleurs, les ressemblances entre le mot grec désignant l'excellence humaine ou la vertu morale («arete») et le mot désignant la crête d'une montagne en pente abrupte («arête») rendent la métaphore plus pertinente.¹⁶⁶ Le fait de connaître l'écart initial de votre boussole morale interne réduira la probabilité de tomber dans les vices qui bordent votre chemin, et contribuera à maintenir l'équidistance entre les excès menaçant de part et d'autre. De plus, la nature environnementale et géographique de l'écart et de la déclinaison magnétiques reflètent très bien les pressions externes exercées sur les repères moraux. Un aveuglement intentionnel, la pression exercée par des collègues, les différences culturelles, la partialité, l'inquiétude, la sécurité psychologique et la fatigue entretiennent tous des rapports conflictuels avec les variables de nature éthique. Enfin, la combinaison de l'expérience et de la sagesse peuvent contrer l'impact de la déclinaison éthique. Alors qu'une orientation éthique précise est une expression impropre, le fait de limiter l'écart, la déviance et la déclinaison de nature morale permet d'éviter de tomber dans les vices qui bordent le chemin de la vertu.

Tout bien considéré, d'un point de vue structurel, c'est à bon escient que l'Armée de Terre britannique emploie le terme «repère moral», mais cela doit participer d'un projet

¹⁶⁶ Malik, *The Quest for a Moral Compass: A Global History of Ethics*, 36-37.

d'instruction éthique complémentaire privilégiant la théorie éthique et l'exercice de l'autorité basé sur l'éthique. Il est évident qu'une petite erreur de conduite aura pour conséquence un écart important sur l'objectif. En fait, plus l'objectif sera lointain, plus l'erreur sera grande. Par conséquent, après avoir établi l'utilité de la phraséologie du «repère moral», il est nécessaire d'établir qui est responsable de la définition et de la vérification du cap fixé par la «boussole» morale. L'Armée de Terre britannique adopte un système basé sur le binôme: deux hommes vérifient lors de la conduite de manœuvres militaires. Avant de lancer une patrouille, l'itinéraire est vérifié. Durant la patrouille, on vérifie régulièrement sur la carte et on désigne celui qui vérifie l'orientation. La patrouille effectuée, le parcours effectivement effectué est soumis à l'état-major de l'échelon supérieur, en vue de comparer le parcours prévu avec le parcours réel pour aider à établir un bilan renseignement. Pour permettre à un ensemble de repères moraux d'opérer de manière cohérente, il est nécessaire de refléter dans la composante morale les différents processus d'observation de la composante physique du potentiel de combat. Pour approfondir cette analyse, la présente étude examinera les rôles et les responsabilités de l'individu, de l'institution et de la société lorsqu'un cap moral est en cours de définition et de vérification.

Gosling utilise le modèle des 3 C pour soutenir que la combinaison entre Caractère, Compagnie et Contexte joue un rôle central dans le processus de prise de décision individuelle au cours duquel la morale intervient dans le choix puis l'acceptation des conséquences de cette décision.¹⁶⁷ A cette

¹⁶⁷ Gosling, interview.

fin, l'art du jugement de nature éthique n'est pas de discerner ce qui est juste de ce qui est erroné dans un choix binaire, mais c'est plutôt avoir une compréhension suffisante de l'imbrication des risques, des valeurs et du devoir moral qui imprègnent un dilemme de nature éthique. Cette poursuite du bon choix éthique dans le domaine psychologique à l'intérieur de ce modèle des trois C exige la reconnaissance du rôle complémentaire et de la responsabilité pesant sur l'individu, sur le groupe et sur la société lorsque l'on détermine le cap qui convient dans une orientation morale. En utilisant des exemples tirés des secteurs privé et public, la présente étude cherchera à illustrer les dangers d'ordre moral associés au fait de ne dépendre que d'un seul acteur pour définir un cap dans une orientation morale.

«Appelé le plus grand trader fraudeur de l'histoire de la Grande Bretagne», Kweku Adoboli a été inculpé en 2012 pour avoir perdu deux milliards de dollars au détriment de la banque suisse UBS». ¹⁶⁸ Conséquence de ses activités immorales, plus de 500 emplois ont été supprimés, les marges bénéficiaires d'UBS ont été amputées, la réputation fragile du secteur financier a été encore plus abîmée; Adoboli a été reconnu coupable de fraude et de faux en écriture comptable, et condamné à sept années d'emprisonnement. Confirmée par UBS après avoir déclaré qu'il s'agissait d'un «fruit pourri dans un secteur par ailleurs irréprochable»¹⁶⁹, la hiérarchie de

¹⁶⁸ The Financial Times Online. "Kweku Adoboli." Consulté le 23 Mars, 2017. <http://www.ft.com/cms/sb0350eac-3307-11e2-aa83-00144feabdco.html>

¹⁶⁹ Kweku Adoboli Podcast. "Crime and Punishment." Consulté le 23 Mars, 2017. <http://podcast.ft.com/2015/10/22/the-crime-and-punishment-of-kweku-adoboli/>

la banque a rejeté toute responsabilité des dirigeants dans ces activités. Par contre, Adoboli affirme que sa seule motivation était d'optimiser les profits d'UBS, et soutient que les cadres dirigeants «ont activement encouragé ses agissements pendant deux ans, lorsqu'ils étaient profitables».¹⁷⁰

Agissant dans une zone d'ombre en essayant de concilier les exigences de profit des cadres dirigeants et les règles compliquées des obligations fiscales, Adoboli pensait que son orientation morale était inconsciemment définie par une structure institutionnelle qui faisait passer le profit avant la justice. Ce contexte permettait à un individu d'ignorer la morale personnelle en poursuivant un effort malavisé pour suivre une orientation morale institutionnelle reçue, sans considérer les conséquences. Le résultat de cette histoire très moderne consistant à rendre compatible des cultures différentes a créé un contexte véhiculant des connotations négatives pour l'individu et l'institution, montrant bien que la confiance et la loyauté peuvent être des armes à double tranchant. D'un point de vue opposé, les possibilités et les risques résultant du fait de permettre à des individus de définir l'orientation de leurs choix en termes de morale doivent être examinés.

Créé en 2006, *Buurtzorg* est une organisation interconnectée strictement non hiérarchique regroupant des infirmiers aux Pays-Bas; des équipes sans chef s'assurent que les valeurs humaines prévalent sur celles de la bureaucratie pour permettre une autonomie optimale de la main d'œuvre. «Neuf mille infirmiers/ières travaillent tous en petites équipes de dix

¹⁷⁰ Ibid.

ou douze, sans chef d'équipe et sans patron.¹⁷¹ A partir d'une situation de totale confiance, utilisant de manière innovante les réseaux sociaux pour développer leur politique, et employant des conseillers extérieurs pour toute action d'arbitrage lorsque cela est nécessaire, *Buurtzorg* réinvente les principes du management. Dans ce contexte, étant responsables des problèmes et des solutions, les travailleurs doivent tous individuellement fixer le cap de leurs orientations morales.

Ne pas avoir de hiérarchie organisée n'est pas la même chose que ne pas avoir un système de valeurs; mais il existe des risques inhérents au fait de déléguer la morale, de manière inconditionnelle, à l'individu dans un contexte médical complexe riche en dilemmes éthiques potentiels. «*L'esprit est à soi-même sa propre demeure; il peut faire en soi un Ciel de l'Enfer, et un Enfer du Ciel*». ¹⁷² Cette citation de Milton nous rappelle que la transparence et la confiance totales constituent une base solide pour engendrer une morale solide, une absence de hiérarchie élimine la possibilité pour un organisme quelconque d'être responsable dans le processus de prise de décision. Essentiellement, il n'existe pas de structure formelle qui réviserait le cap fixé aux orientations morales et changerait délibérément ce cap si nécessaire. Après avoir examiné le rôle de l'individu et du groupe / organisme dans le respect d'un fil conducteur en termes de morale, la présente étude va maintenant brièvement décrire le rôle de la société vis-à-vis de l'orientation (boussole) morale.

¹⁷¹ Buurtzorg Website. "General Information – About Us." Consulté le 18 Avril, 2017. <http://www.buurtzorgusa.org/about-us/>

¹⁷² John Milton, "Paradise Lost," John Milton: *Complete Poems and Major Prose*, ed. Merritt Hughes (New York: Odyssey Press, 1957), 254.

«L'héroïsme a souvent besoin d'un soutien social». ¹⁷³ La transformation psychologique qui s'opéra au cours de la fameuse expérience de Zimbardo au centre de détention de Stanford est impressionnante et choquant. En moins d'une semaine, les gardiens étaient devenus agressifs, brutaux et violents, alors que les détenus, parallèlement, étaient devenus anxieux, déprimés et désespérés. L'incrédulité initiale avait été réduite à néant. Zimbardo avait prouvé que «les mauvais systèmes créent de mauvaises situations, produisent de mauvais fruits, et donnent lieu à de mauvais comportements, même parmi les personnes portées vers le bien». ¹⁷⁴ L'expérience de Zimbardo examine les effets psychologiques de la perception de l'autorité et du pouvoir d'immersion de la situation et du contexte; mais elle montre en filigrane l'importance de la nature sociale des gens qui nous entourent, et comment éviter de succomber aux pires éléments d'un environnement.

Rousseau assimile le désir et le besoin grandissants des individus de voir leur amour propre être flatté par la société à une notion de corruption morale en progrès au sein de la société. ¹⁷⁵ Ce rapport de cause à effet est accentué par la nature envahissante et permissive des média sociaux. La conséquence directe est que les individus agissent de manière à privilégier l'approbation sociétale au détriment de la motivation, du devoir moral et des conséquences de leurs

¹⁷³ Philip Zimbardo, *The Lucifer Effect: How Good People Turn Evil* (London: Rider, 2009), 164.

¹⁷⁴ *Ibid*, 445.

¹⁷⁵ Jean-Jacques Rousseau, *Emile: Or, On Education*, (New York: Basic Books, 1979), 5-22

actes. Percevant une dégénérescence éthique de la société, il est dangereux de permettre à cette société de monopoliser les orientations morales des armées sans intervention de l'institution.¹⁷⁶ Zimbardo assimile «l'anonymat ambiant à un précurseur de violations du contrat social».¹⁷⁷ Le rapport fiduciaire existant entre l'Armée de Terre britannique et la société fait que l'Armée est censée comprendre les normes sociales et donc élaborer un système de recrutement et d'instruction permettant aux recrues de ne pas ressentir une transition brutale. Ensuite, la nature de la vie militaire centrée sur le travail en équipe fait que l'Armée de Terre britannique est bien placée pour remplacer l'anonymat ambiant par la cohésion d'équipe.

Les exemples d'Adoboli, de *Buurtzorg* et du centre de détention de Stanford démontrent le besoin d'un compromis complémentaire grâce auquel les relations imbriquées de nature éthique entre l'individu, un organisme (groupe) et la société seront interdépendantes. Jetant les ponts à l'intérieur de la célèbre trinité de Clausewitz violence – hasard – raison, cette dynamique interopérable est particulièrement importante dans l'Armée de Terre britannique.¹⁷⁸ Membres d'une organisation tribale, triangulaire, qui tire sa force d'elle-même et ayant une relation fiduciaire avec la société qu'elle essaie de servir, les militaires, individuellement, accomplissent des exploits remarquables, souvent sous l'égide de la responsabilité illimitée, pour exécuter des missions en équipe. Sur cette toile de fond, le repère moral est fixé collectivement

¹⁷⁶ Interview de Jeremy Clare du 10 février 2017.

¹⁷⁷ Zimbardo, *The Lucifer Effect: How Good People Turn Evil*, 25.

¹⁷⁸ Edward Villacres et Christopher Bassford, "Reclaiming the Clausewitzian Trinity," *Parameters* (Autumn 1995): 10

par des stimuli internes et externes dans la mise en commun des intérêts individuels, des intérêts de l'institution et des attentes de la société. Crossey affirme que «la notion de responsabilité peut être mouvante, et dépendre du contexte social; elle est donc par nature relationnelle».¹⁷⁹ Il semblerait que, sans lignes claires traçant la responsabilité morale, un processus de flou éthique peut permettre aux individus de «transformer une conduite moralement condamnable en comportement socialement acceptable en obscurcissant la lumière et la culpabilité révélée par le phare de l'éthique».¹⁸⁰ L'intérêt du système, englobant la responsabilité de l'individu, de l'institution / groupe et de la société pour assurer la base morale d'une force combattante exige la révision de l'approche que l'Armée de Terre a adoptée concernant la formation éthique.

¹⁷⁹ Crossey, "To what extent is the modern operational soldier responsible for his moral decisions?" 2.

¹⁸⁰ Leonard Wong et Stephen Gerras, *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Military Profession* (US Army War College: Strategic Studies Institute and United States Army War College Press, 2015), 17.

Conclusion

Le but de cette étude est de faire passer deux recommandations cruciales. Premièrement, connaissant les priorités de l'actuel Chef d'Etat-major concernant le commandement¹⁸¹, l'Armée de Terre britannique devrait adopter un modèle d'art du commandement basé sur l'éthique pour compléter l'approche existante en matière d'instruction et de formation des chefs de tous grades. Cela contribuerait à créer un lien explicite et concret entre les attributs du chef et l'éthique, renforçant ainsi la nature altruiste de la vocation militaire. De plus, emboîtant le pas aux secteurs public et privé, le fait de faire passer les priorités de l'apprentissage du commandement de modèles transformationnels traditionnels à des modèles de commandement éthiques et authentiques jettera un pont entre l'Armée de Terre britannique et la société.¹⁸² On pourra ensuite se servir de ce pont pour la faire connaître, faire que les gens s'y intéressent, soit attirés et s'engagent. En second lieu, en plus de la quête de solutions concernant l'apprentissage du commandement, l'Armée de Terre britannique devrait approfondir l'enseignement de sa doctrine éthique, contenant beaucoup de philosophie, pour appliquer une approche explicitement éthique au processus de prise de décision. Cela fournirait les outils conceptuels aux soldats et aux officiers pour qu'ils puissent effectuer la triangulation lorsqu'ils sont confrontés à un dilemme d'ordre éthique.

¹⁸¹ Army Command Plan 2016/2017, MOD, 26 Mai 2016, 4-4.

¹⁸² Copeland, "The Emerging Significance of Values Based Leadership," 123-124.

Dans un contexte sociétal en plein changement, et face à l'évolution de l'environnement opérationnel actuel, le propos de cette étude est de montrer que l'avantage moral, obtenu par une meilleure aptitude à faire face à des dilemmes éthiques, donne un avantage stratégique. Ceci est possible en particulier en créant l'autonomie morale, donnée par l'entremise de programmes éducatifs élargis en matière d'éthique, enseignant la philosophie morale et la triangulation éthique. Etayer les valeurs et les normes de l'Armée de Terre britannique grâce à des fondations éthiques explicites favorisera une accélération de l'obtention de l'autonomie morale, en notant que l'autonomie morale peut créer un bouclier moral. Robinson, Lee et Carrick donnent comme principe que «la formation éthique ne doit pas se substituer à l'exercice de l'autorité morale (moral leadership)».¹⁸³ La présente étude admet cette opinion mais reconnaît aussi la nature solidaire de la formation et de l'instruction aussi bien du commandement basé sur l'éthique que de la théorie de l'éthique pour renforcer le volet moral de la puissance de combat. Le fait de développer une compréhension intellectuelle et philosophique des dynamiques contradictoires dans la théorie de l'éthique contribuera à créer la clarté et la confiance en matière de responsabilité éthique, et ainsi à mener parallèlement la formation du caractère et l'enseignement de l'éthique. Ces avancées pédagogiques s'imposent de longue date.

Cette étude dans le cadre de la défense a démarré sur une question simple: qui fixe vraiment le cap de mes choix moraux? Les développements qui ont suivi sur l'exercice du commandement basé sur l'éthique, la théorie de l'éthique, les

¹⁸³ Paul Robinson, Nigel de Lee and Don Carrick, *Education in the Military* (Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 2008), 199.

valeurs, l'enseignement de l'éthique et l'environnement opérationnel d'aujourd'hui montrent que les questions peuvent avoir plus de force que les réponses. Tenant compte du fait qu'il existe peu de réponses définitives dans l'étude de l'éthique, la présente étude conclut que le cap fixé pour une orientation morale est gouverné par l'interaction de valeurs individuelles, d'une culture structurante et de normes sociales.¹⁸⁴ Challans affirme que «les armées s'en sont mal sorties dans la jungle morale – elles ont perdu leur capacité d'utiliser leur «boussole» morale.»¹⁸⁵ La présente étude a montré que la création d'un projet plus substantiel pour l'éthique militaire qui imprégnerait l'apprentissage du commandement et les valeurs permettra à l'Armée de Terre britannique, en tant qu'agent moral, d'avoir confiance en son orientation morale. Le fait de lier explicitement l'autorité éthique et la théorie de l'éthique améliorera la capacité de l'Armée de Terre britannique à «naviguer» à travers les dilemmes éthiques. Reconnaître le rôle central de l'éthique est la première étape d'un processus qui cherche à créer de l'impulsion dans une conversation qui conduit à l'action.

¹⁸⁴ Mileham, "Teaching Military Ethics in the British Armed Forces," 55.

¹⁸⁵ Challans, *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*, 175.

Bibliographie

Livres

Aristote. *The Nicomachean Ethics* (l'Éthique à Nicomaque). Traduit par. J Thomson. London: Penguin, 2004.

Baker, Deane-Peter. *Key Concepts in Military Ethics*. Sydney: University of New South Wales Press, 2015.

Bandura, Albert. *Social Learning Theory*. London: Pearson, 1976.

Beebe, Shannon and Mary Kaldor. *The Ultimate Weapon is No Weapon*. New York: Public Affairs, 2010.

Bourke, Joanna. *An Intimate History of Killing: Face-to-Face Killing in Twentieth-Century Warfare*. London: Granta, 2000.

Breverton, Tony. *Immortal Words*. London: Quercus, 2009.

Challans, Timothy. *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*. New York: University Press, 2007.

Coker, Christopher. *War in an age of Risk*. Cambridge: Polity, 2009.

Coleman, Stephen, "Ethical Dilemmas and Tests of Integrity," *Key Concepts in Military Ethics*. Edited by Deane-Peter Baker. Sydney: University of New South Wales Press, 2015.

Coleman, Stephen. *Military Ethics: An Introduction with Case Studies*. Oxford: University Press, 2013.

Connelley, Carroll et Paulo Tripodi. *Aspects of Leadership: Ethics, Law and Spirituality*. Virginia: Marine Corps University Press, 2012.

Cornish, Paul. *Strategy in Austerity: the Security and Defence of the United Kingdom*. London: Chatham House, 2010.

Crawford, Neta. *Accountability for Killing*. Oxford: University Press, 2013.

Deakin, Stephen, "Education in an Ethos at the Royal Military Academy Sandhurst," *Ethics Education in the Military*. Redaction: Paul Robinson, Nigel de Lee et Don Carrick. Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 2008.

Finser, Torin. *In Search of Ethical Leadership: If not now, when?* USA: Steiner Books, 2003.

Fisher, David. *Morality and War: Can War be Just in the Twenty-First Century*. Oxford: University Press, 2011.

Gentile, Mary. *Giving Voices to Values*. Yale: University Press, 2010.

Greenleaf, Robert. *Servant Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

Grossman, Dave. *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. New York: Back Bay Books, 2009.

Guthrie, Charles and Michael Quinlan. *Just War. The Just War Tradition: Ethics in Modern Warfare*. London: Bloomsbury, 2007.

Guyer, Paul. *The Cambridge Companion to Kant*. Cambridge: University Press, 1993.

Hadot, Pierre. *Philosophy as a Way of Life: Spiritual Exercises from Socrates to Foucault*. Oxford: Blackwell, 1995.

Harding, Carol. *Moral Dilemmas and Ethical Reasoning*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2010.

Hawley, Alan, "People not Personnel: The Human Dimension of Fighting Power," *The British Army, Manpower and Society into the Twenty-First Century*. Redaction: Hew Strachan. London: Frank Cass Publishers, 2000.

Heffernan, Margaret. *Willful Blindness*. London: Simon & Schuster, 2012.

Held, Virginia. *Rights and Goods: Justifying Social Action*. Chicago: University Press, 1989.

Heyd, David. *Supererogation: Its Status in Ethical Theory*. Cambridge: University Press, 1982.

Hoban, Jack. *The Ethical Warrior. Values, Morals and Ethics for Life, Work and Service*. New Jersey: RGI Media and Publications, 2012.

Johnson, James. *Ethics and the Use of Force*. Farnham: Ashgate Publishing Company, 2011.

Jones, Dawna. *The Leadership Challenges of VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*. London: Insight to Action, 2011.

Kahneman, David. *Thinking Fast and Slow*. London: Penguin, 2012.

Kant, Immanuel, "Towards Perpetual Peace," ("Vers la Paix Perpétuelle") *Practical Philosophy*. Traduit par Mary Gregor. Cambridge: University Press, 2011.

Kaplan, Robert. *Warrior Politics: Why Leadership Demands a Pagan Ethos*. New York: Vintage Books, 2003.

Karpinski, Janis, "Ethical behaviour and ethical challenges in the complex security environment," *Ethical Decision Making in the New Security Environment*. Redaction: Emily Spence and Daniel Lagace-Roy. Winnipeg: Canadian Defence Academy, 2008.

Keating, Paula, "Deontological Ethics," *Key Concepts in Military Ethics*. Redaction: Deane-Peter Baker. Sydney: University of New South Wales Press, 2015.

Kidder, Rushworth. *Moral Courage*. New York: Harper Collins, 2006.

Kohlberg, Lawrence, “Resolving Moral Conflicts within the Just Community,” *Moral Dilemmas and Ethical Reasoning*. Edited by. Carol Harding. New Brunswick: Transaction Publishers, 2010.

Lang, Anthony, Cian O’Driscoll et John Williams. *Just War: Authority, Tradition and Practice*. Washington: Georgetown University Press, 2013.

Lee, Steven. *Ethics and War: An Introduction*. Cambridge: University Press, 2012.

MacIntyre, Alasdair. *After Virtue*. London: Duckworth, 2006.

Malik, Kenan. *The Quest for a Moral Compass: A Global History of Ethics*. London: Atlantic Books, 2014.

Mendonca, Manuel et Rabindra Kanungo. *Ethical Leadership*. Maidenhead: Open University Press, 2007.

Mileham, Patrick, “Teaching Military Ethics in the British Armed Forces.” *Ethics Education in the Military*. Redaction: Paul Robinson, Nigel de Lee et Don Carrick. Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 2008.

Mileham, Patrick et Lee Willett. *Military Ethics for the Expeditionary Era*. London: Royal Institute of International Affairs, 2001.

Miller, William. *The Mystery of Courage*. Cambridge: University Press, 2000.

Milton, John, "Paradise Lost." John Milton: *Complete Poems and Major Prose*. Redaction: Merritt Hughes. New York: Odyssey Press, 1957.

Moran, Lord. *The Anatomy of Courage*. London: Constable, 1945.

Mothershead, John. *Ethics: Modern Conceptions of the Principles of Right*. New York: Henry Holt and Company, 1955.

Nakken, Craig. *Finding Your Moral Compass: Transformative Principles to Guide you in Recovery and Life*. Minnesota: Hazelden, 2011.

Nash, Christopher. *The Unravelling of the Postmodern Mind*. Edinburgh: University Press, 2001.

Norman, Richard. *Ethics, Killing and War*. Cambridge: University Press, 1995.

Olsthoorn, Peter. *Military Ethics and Virtues: An interdisciplinary approach for the 21st Century*. Oxon: Routledge, 2011.

O'Neil, Onora. *Constructions of Reason: Explorations of Kant's Practical Philosophy*. Cambridge: University Press, 1989.

Peters, Ralph. *Fighting for the Future: Will America Triumph?* Pennsylvania: Stackpole Books, 2001.

Platon. "The Apology." ("Apologie de Socrate") *The Last Days of Socrates*. Translated by Hugh Tredennick and Harold Tarrant. London: Penguin, 1993.

Rawls, John. *A Theory of Justice*. Cambridge: University Press, 1971.

Reichert, Richard. *Boxing the Moral Compass*. Great Britain: Amazon: 2016.

Robinson, Paul, "Introduction: Ethics Education in the Military," *Ethics Education in the Military*. Redaction: Paul Robinson, Nigel de Lee et Don Carrick. Aldershot: Ashgate Publishing Limited, 2008.

Rousseau, Jean-Jacques. *Emile: Or, On Education*. ("Emile ou de l'Education") New York: Basic Books, 1979.

Scheewind, Jerome. *The Invention of Autonomy*. Cambridge: University Press, 1998.

Schweitzer, Richard. *The Cross and the Trenches*. Westport: Praeger, 2003.

Shakespeare, William. *Troilus and Cressida*. Redaction: Sam Johnson et Geo Steevens. London: D. Deans, 1811.

Shepherd, Alan. *Sandhurst*. London: Hamlyn, 1980.

Singer, Peter. *Practical Ethics*. Cambridge: University Press, 1993.

Sison, Alejo Jose. *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management: Volume 1*. Dordrecht: Springer, 2017.

Smith, Rupert. *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*. London: Penguin, 2005.

Sorensen, Roy. *Thought Experiments*. Oxford: University Press, 1992.

Spence, Emily and Daniel Lagace-Roy. *Ethical Decision Making in the New Security Environment*. Winnipeg: Canadian Defence Academy, 2008.

The Holy Bible, version du roi James.

Toner, James. *Morals Under the Gun: The Cardinal Virtues, Military Ethics and American Society*. Lexington: University Press of Kentucky, 2000.

Tzu, Sun. *The Art of War*. Traduit par Lionel Giles. Pax Librorum Publishing House, 2009.

Vardy, Peter et Paul Grosch. *The Puzzle of Ethics*. London: Fount Paperbacks, 1999.

Von Clausewitz, Carl. *On War* “De la Guerre”). Traduit par M. Howard and P. Paret. Princeton: University Press, 1989.

Walzer, Michael. *Just and Unjust Wars: A Moral Argument with Historical Illustrations*. New York: Basic Books, 1977.

Whetham, David. *Ethics, Law and Military Operations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

Williams, Andrew. *A Very British Killing: The Death of Baha Mousa*. London: Vintage, 2013.

Wolf, Michael et Jeremy Randel. *The Normative and The Natural*. Washington: Palgrave Macmillan, 2016.

Wong, Leonard et Stephen Gerras, *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Military Profession*. US Army War College: Strategic Studies Institute and United States Army War College Press, 2015.

Zimbardo, Philip. *The Lucifer Effect: How Good People Turn Evil*. London: Rider, 2009.

Publications

Avolio, Bruce and William Gardner, “Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership,” *The Leadership Quarterly* 16, No 3 (2005): 315-338.

Brown, Michael and Linda Treviño, “Ethical Leadership: A review of future directions,” *Leadership Quarterly* 17 No. 3 (2006): 595-616.

Coleman, Stephen, "The Problems of Duty and Loyalty," *Journal of Military Ethics* 8 No 2 (2009): 105-115.

Cook, Martin and Henrik Syse, "What Should We Mean by Military Ethics," *Journal of Military Ethics* 9 No 2 (2010): 119-122.

Copeland, Mary, "The Emerging Significance of Values Based Leadership," *International Journal of Leadership Studies* 8, No 2 (2014): 105-135.

Crossey, Nigel, "To what extent is the modern operational soldier responsible for his moral decisions?" Farmington Institute. Harris Manchester College: Oxford University Press (2006): 1-60.

Deakin, Stephen, "Ethics and the British Army's Values and Standards," *The British Army Review* No. 140 (2006):39-46.

Den Hartog, Deanne, Robert House, Paul Hanges et Antonio Ruiz-Quintanilla, "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic transformational leadership universally endorsed?," *The Leadership Quarterly* 10 No. 2 (1999):219-256.

Fernandez, Jorge and Robert Hogan, "Values Based Leadership," *The Journal for Quality and Participation* 25 No. 4 (2002): 25-26.

Grosch, Paul, "Against the Utilitarian Grain: Alternative Approaches to Health Care Ethics," *The Proceedings of the*

21st World Congress of Philosophy – Volume 1 – Ethics
Ankara, Philosophical Society of Turkey (2007): 167-174.

Immel, August, “The Need for an Ethical Fitness Assessment in the US Armed Forces,” *Journal of Military Ethics* 15 No. 1 (2016):3-17.

Irwin, General Sir Alistair, “The Ethics of Counter-Insurgency,” *British Army Review* 166 (Spring 2016): 123-131.

Kalshoven, Karianne, Deanne Den Hartog et Annebel de Hoogh, “Ethical Leadership at Work (ELW) Questionnaire: Development and validation of a multidimensional measure,” *The Leadership Quarterly* 22 No. 1 (2011): 51-69.

Kanungo, Rabindra, “Ethical values of transactional and transformational leaders,” *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18 No. 4 (2001): 257-265.

Krulak, Charles, “The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War – Operation Absolute Agility,” *Marines Magazine* (January 1999): 1-7.

LaPorte, Todd and Paula Consolini, “Working in practice but not in theory: Theoretical Challenges of High-Reliability Organizations,” *Journal of Public Administration Research and Theory* (1991): 19-47.

Bashall, General James, “Grounding British Army Values upon an Ethical Good – Covering Note”, Executive Committee of the Army Board (March 2015), 1-4.

DCDC, Joint Concept Note 2/12: Future Land Operating Concept, London, Ministry of Defence, 2012.

Future Character of Conflict (FCOC), Strategic Trends Programme, DCDC, February 2010.

Global Strategic Trends – Out to 2045, Strategic Trends Programme: 5th Edition, Ministry of Defence, April 2014.

Kirke, Charles, “The Understanding by Regular Junior Personnel of the Values and Standards of the British Army – Final Study Report,” Cranfield University (2005).

McCormack, Phillip, “Grounding British Army Values upon an Ethical Good”, Executive Committee of the Army Board (March 2015), 1-40.

Military Annual Training Test 6, Ministry of Defence, April 2008.

National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015, Ministry of Defence, November 2015.

Queen’s Regulations 1971, London, HMSO, J1427.

The Aitken Report, Army Headquarters, HQ Adjutant General Design Studio, DS13076, January 2008.

The Discipline and Standards Paper. The Military Ethos - The Maintenance of Standards, Ministry of Defence, Army, 1993.

Values and Standards of the British Army, Ministry of Defence, AC63813, 2008.

Values and Standards, Ministry of Defence, The Stationary Office, 2000.

Sites internet

All Marines Message: Integrity. “Character.” Accessed 19 April, 2017.<https://studylib.net/doc/11072415/ethics-for-the-marine-lieutenant-stockdale-center-for-eth>

BBC News. “London Attack.” Accessed 19 April, 2017.<http://www.bbc.co.uk/news/uk-39377966>

Buurtzorg Website. “General Information – About Us.” Accessed 18 April, 2017.
<http://www.buurtzorgusa.org/about-us/>

London Police Challenge Forum – Post Event Information Pack, Police Code of Ethics V0.2, December 2016.

Lord, Robert, Roseanne Foti and Christy De Vader, “A Test of Leadership Categorisation Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions,” *Organisational Behaviour and High Performance* 34 (1984): 343-378.

McCartney, Helen, “Hero, Villain? The Public Image of the British Soldier and its Implications for Defence Policy,” *Defence and Security Analysis* 27 No. 1 (2011): 43-54.

McClelland, David and David Burnham, “Power is the Great Motivator,” *Harvard Business Review* (January-February 1995): 126-139.

Schulzke, Marcus, “Ethically Insoluble Dilemmas in War,” *Journal of Military Ethics* 12 No. 2 (2013): 95-110.

Syse, Henrik et Martin Cook, "Editor's Introduction. How Do We Do Military Ethics," *Journal of Military Ethics* 13 No. 4 (December 2014): 301.

Tappin, Ben et Ryan McKay, "The Illusion of Moral Superiority," *Social Psychological and Personality Science* (2016): 1-9.

Treviño, Linda, Laura Hartman et Michael Brown, "Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership?," *California Management Review* 42 (2000): 128-142.

Villacres, Edward and Christopher Bassford, "Reclaiming the Clausewitzian Trinity," *Parameters* (Autumn 1995): 9-19.

Wortel, Eva and Jolanda Bosch, "Strengthening Moral Competence: A Train The Trainer Course on Military Ethics," *Journal of Military Ethics* 10 No. 1 (2011): 17-35.

Doctrine / Documents militaires

Army Command Plan 2016/2017, Ministry of Defence, 26 May 2016.

Army Doctrine Publication Operations, Land Warfare Development Centre, AC71940, March 2017.

Army Leadership Doctrine, Edition 1, Ministry of Defence, September 2016.

Army Leadership Code: An Introductory Guide. First Edition, Director Leadership, AC72021, 2015.

CBS News. "Obama: US underestimated rise of ISIS in Iraq and Syria." Accessed 21 March, 2017. <http://www.cbsnews.com/news/obama-u-s-underestimated-rise-of-isisin-iraq-and-syria/>

Kweku Adoboli Podcast. "Crime and Punishment." Accessed 23 March, 2017 <http://podcast.ft.com/2015/10/22/the-crime-and-punishment-of-kweku-adoboli/>

Ordnance Survey. "Using a Compass." Accessed 12 December, 2016. <https://www.ordnancesurvey.co.uk/getoutside/guides/beginners-guide-to-using-a-compass/>

Strategic Studies Institute. "Character Development of US Army Officers." Accessed 15 February, 2017. www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a589452.pdf

The Daily Mail Online. “A Very Honest General.” Accessed 10 March, 2017.[http:// www.dailymail.co.uk/news/article-410175/Sir-Richard-Dannatt--A-honest-General. html](http://www.dailymail.co.uk/news/article-410175/Sir-Richard-Dannatt--A-honest-General.html)

The Financial Times Online. “Kweku Adoboli.” Accessed 23 March, 2017.[http://www. ft.com/cms/s/b0350eac-3307-11e2-aa83-00144feabdco.html](http://www.ft.com/cms/s/b0350eac-3307-11e2-aa83-00144feabdco.html)

The Spectator. “The Truth about Islamic State.” Accessed 21 March, 2017. [https:// www.spectator.co.uk/2016/01/the-truth-about-islamic-state-its-in-crisis/](https://www.spectator.co.uk/2016/01/the-truth-about-islamic-state-its-in-crisis/)

The Telegraph Online. “London Terror Attack.” Accessed 18 April, 2017.[https:// www.google.co.uk/amp/www.telegraph.co.uk/news/2017/03/23/two-former-warveterans-first-scene-used-combat-first-aid-try/amp/](https://www.google.co.uk/amp/www.telegraph.co.uk/news/2017/03/23/two-former-warveterans-first-scene-used-combat-first-aid-try/amp/)

Entretiens de recherche

Clare, Jeremy. Farmington Institute Fellow – Oxford University. Entretien le 10 février 2017.

Gosling, Jonathan. Emeritus Professor of Leadership Studies. Exeter University. Entretien le 23 mars 2017.

Grosch, Paul. Former Head of Theology and Philosophy. University of St Mark and St John. Entretien le 7 mars, 2017.

]

Sur un fond de changement sociétal et dans un environnement opérationnel contemporain en constante évolution, le propos de la présente étude est que l'avantage moral acquis grâce à une meilleure aptitude à gérer les dilemmes éthiques apporte un avantage stratégique. La meilleure façon d'y parvenir est d'arriver à l'autonomie morale grâce à un parcours de formation éthique élargi qui enseigne la théorie philosophique et la triangulation éthique. Le fait de soutenir les valeurs et codes de conduite de l'Armée de Terre britannique par une base éthique claire servira de catalyseur pour permettre d'accéder plus rapidement à l'autonomie morale, en remarquant que l'autonomie morale peut procurer un bouclier moral. L'éthique est importante. Le caractère construit par la morale est important. Ayant pour origine l'absence de cadre précis pour définir l'autorité fondée sur l'éthique dans l'Armée de Terre britannique, la présente étude cible le problème posé par cette lacune.

Ce mémoire a reçu le second prix de l'année 2017 du concours annuel d'EuroISME pour le meilleur mémoire universitaire en éthique militaire. EuroISME publiera tous les ans les mémoires gagnants.

