



118 Div

**Les limites de l'esprit de corps : le cas
SOMALIE**

Essayer de découvrir le rôle et les limitations de l'esprit de corps dans les excès d'agression commis par les paras belges en Somalie.

En retirer les enseignements et formuler des recommandations pour des opérations humanitaires futures.

Patrick VAN HOESERLANDE, Ir
Maj d'Avi

Table des matières

L'esprit de corps en Somalie	1
Les éléments de l'esprit de corps	1
Quand l'esprit de corps devient dysfonctionnel	2
Les facteurs liés à la transformation	3
Les recommandations	5
Conclusion finale	6

Liste des annexes

Annexe A : Bibliographie

Annexe B : Illustration simplifiée du mécanisme du processus de l'évolution vers un esprit de corps dysfonctionnel

L'esprit de corps en Somalie

En 1994 et 1995, 24 militaires belges ⁽¹⁾ ont comparu devant le Conseil de guerre pour homicides et coups et blessures en Somalie ⁽²⁾. Le 29 mars 1997, un témoignage paru dans le quotidien "Het Laatste Nieuws" mettait en cause le comportement des paras belges en Somalie, lors de l'opération "Restore Hope" ⁽³⁾. Une photo, parue le 16 avril 1997 du même quotidien, montrait un 1^{er} Sergent-Major urinant sur le cadavre d'un Somalien ⁽⁴⁾. Un autre témoignage racontait l'incident d'un sergent qui a forcé un adolescent musulman à avaler les restes d'une boîte de porc et à boire une bouteille d'eau salée.

Comment fait-il que des soldats qui se trouvent dans un pays une mission humanitaire de l'ONU se montrent agressifs vis-à-vis d'un peuple qu'ils sont censés de protéger ? Bien qu'il y ait eu quelques efforts, cette question reste sans réponse. Expliquer ce paradoxe et clarifier la situation dans laquelle il se développe, consiste à trouver des liens logiques quant à une matière complexe.

S'il y a une chose que ces recherches ont démontrée, c'est bien la complexité des relations entre les nombreux éléments influençant ce paradoxe ⁽⁵⁾. Une étude concernant des soldats qui opèrent dans un environnement hostile et inconnu avec des restrictions sur l'utilisation de leur arme afin d'exécuter une mission confuse, rédigée souvent en toute urgence par la politique, n'est déjà pas facile. Ajoutons à cela les frustrations, les différences de culture, un commandement complexe, les caractères divergents, les médias, etc. et on a un cocktail qui donne suite aux longues discussions et aux différentes interprétations ⁽⁶⁾. En plus, de la part des concernés, qu'ils soient directement ou indirectement impliqués, il y a une certaine réticence de livrer ouvertement et honnêtement toutes les informations concernant les incidents. Tous ces éléments ne facilitent pas les recherches et rendent le processus de réflexion plus difficile et de longue haleine.

Au risque de trop simplifier les choses, cet article tente de découvrir le rôle joué par l'esprit de corps dans la genèse de ces excès d'agression commis par les paras belges en Somalie, de trouver les limitations à cet esprit de corps et d'en retirer des recommandations pour des opérations humanitaires futures.

Les éléments de l'esprit de corps

La guerre n'est jamais une affaire d'individus. Chaque armée régulière consiste en plusieurs groupes hautement institutionnalisés. Vu que ces groupes se trouvent au cœur de la conduite d'une bataille ou d'une opération humanitaire, le rapport de l'individu avec son groupe détermine en grande partie la volonté du soldat de s'engager dans le combat, sa résistance contre le stress et sa relation avec la structure formelle de l'armée ⁽⁷⁾. Le groupe primaire est l'élément le plus petit composé par des hommes qui ont une interaction, des exigences tactiques, une

⁽¹⁾ Cette introduction peut donner l'impression au lecteur que seul les paras belges ont commis des actes de violence contre les Somaliens ce qu'il n'est pas vrai. Il y a des rapports concernant des excès d'agression chez les Canadiens, les Italiens, ...

⁽²⁾ ZYMBERAJ S., "Les troupes belges en Somalie (1993) ", 14 octobre 1997, <http://www.ib.be/grip/bdg/g1551.html>, 22 septembre 2003

⁽³⁾ *Het Laatste Nieuws*, 29 mars 1997

⁽⁴⁾ *Het Laatste Nieuws*, 16 avril 1997

⁽⁵⁾ En se souvenant l'incident de Me Lay (Viêt-nam) le 16 mars 1968, on constate que cette matière n'est pas nouvelle.

⁽⁶⁾ WINSLOW D. & KLEP C. P. M., "Besmeurde erfenis : Het onderzoek naar wangedrag van Canadese para's in Somalië", in *Militaire Spectator*, 1999, 168, pp. 89-97, p. 97

⁽⁷⁾ KELLET A., *Combat Motivation – The Behavior of Soldiers in Battle*, The Hague, Kluwer-Nijhof Publishing, 1982, 362 p., p. 41

interdépendance et des valeurs communes ⁽⁸⁾. Cette cohésion est renforcée par des expériences mutuelles, certainement si le groupe a vécu des situations dangereuses ⁽⁹⁾. Lors du combat, les normes de ce groupe primaire se définissent autour de deux objectifs principaux : la survie (individuelle et de groupe) et l'accomplissement de la tâche. Au sein de ce groupe, l'individu se sent protégé et soutenu et malgré sa réserve naturelle à prendre des risques extraordinaires, il est prêt à faire pour autant que son comportement et ses actes soient acceptés par le groupe ⁽¹⁰⁾. Cette motivation intrinsèque pour se confirmer aux normes intragroupes augmente les possibilités de prestations, même dans des conditions extrêmes.

Pour que les groupes primaires se transforment en une unité de combat on a besoin d'un esprit de corps qui les tient ensemble ⁽¹¹⁾. La performance d'une unité augmente considérablement si l'énergie qui se trouve au sein de ces groupes se canalise vers un objectif d'un plus haut niveau. Si l'affiliation à un groupe répond aux besoins sociaux, cette canalisation donne, en principe, au groupe une responsabilité envers une tâche.

Vu l'importance il est clair qu'une des responsabilités principales du commandement ⁽¹²⁾ d'une unité est de créer un esprit de corps et de le maintenir. Parce que ceci dépasse l'horizon du soldat, l'esprit de corps est situationnel et moins spontané. Parmi les éléments constructifs se trouve le 'leadership', mais il n'y a de doute que les autres éléments comme les traditions, les symboles, l'entraînement, ..., sont également des responsabilités du commandement, et donc du 'leadership' ⁽¹³⁾. Seul un 'leadership' inspirant, appuyé par un comportement exemplaire est capable de donner à l'ensemble des groupes un but commun en confirmant leur importance. Il va de soi que cela demande un effort permanent de la part du commandement.

Tous ceux qui connaissent la brigade para-commando sont au courant de la présence d'un esprit de corps de guerrier spécifique pour cette unité. Vu les exigences des opérations aéromobiles, cet esprit est une condition nécessaire pour que cette brigade soit capable de les effectuer avec succès. Ces membres, tous des volontaires, choisissent cette unité en connaissance de cause, ce qui ne manque pas de renforcer une telle mentalité.

Quand l'esprit de corps devient dysfonctionnel

Est-ce que l'esprit de corps, qui rend les groupes efficaces dans leur mission de guerre ou de crise et qui soutient le soldat individuel dans des moments spécifiques, peut-il devenir contreproductif ? Au moment où les circonstances sont telles que le sentiment d'unité ne suffit plus pour aligner le groupe primaire dans lequel les relations intragroupes, stimulées par ce même esprit, deviennent prédominantes dans un degré tel que la mission est en péril, on parle d'un esprit de corps dysfonctionnel. Ainsi l'efficacité de l'unité à exécuter sa mission se dégrade. Vu les conséquences possibles, il est alors important de reconnaître les symptômes de cette situation.

Cette situation est très comparable aux phénomènes de 'groupthink' et de polarisation du groupe. Le 'groupthink' est un syndrome qui se produit dans une équipe hautement cohérente dans laquelle la norme est d'arriver à une solution rapide. Ce syndrome réduit fortement la capacité de

⁽⁸⁾ Bien que le mot 'hommes' soit utilisé dans ce texte, il va de soit que cette théorie est valable pour les femmes aussi.

⁽⁹⁾ Le parachutage forme une situation dangereuse et donc de grande valeur pour la cohésion.

⁽¹⁰⁾ KELLET A., op. cit., p. 320

⁽¹¹⁾ Meier définit l'esprit de corps comme un 'super moral' durable et permanent, in MEIER N. C., *Military Psychology*, New York, Harper & Brothers, 1943, 250 p., p. 71

⁽¹²⁾ Le commandement est défini comme l'ensemble des chefs militaires. Dans le sens de « l'acte de diriger » le mot anglais 'Leadership' est utilisé.

⁽¹³⁾ Le commandement seul est responsable du système. DEMING W. E., in EVANS J. E. et LINDSAY W. M., *The Management and Control of Quality*, West Publishing Company, St. Paul, 1996, pp. 767, p. 72

prendre des décisions de qualité ⁽¹⁴⁾. Donc dans un milieu militaire, cela signifie qu'un groupe infecté par le 'groupthink' et face à un problème, a tendance de résoudre ce problème dans un bref délai sans tenir compte des règles, des valeurs ou de la mission.

Des études psychologiques ont découvert 5 ⁽¹⁵⁾ symptômes:

1. Une illusion d'invulnérabilité : les membres se voient comme des être supérieurs et superpuissants. Ils ignorent les conséquences désastreuses de leurs décisions ;
2. Une illusion de moralité : les membres croient que leurs décisions sont moralement correctes parce qu'ils sont 'les bons'. Tous ceux qui sont contre, sont donc 'les mauvais'. Cette illusion résulte dans un estompage des normes ⁽¹⁶⁾ et, entourée par des cultures différentes, elle peut donner suite à des actes, interprétés a posteriori, racistes ;
3. L'autocensure : les membres eux-mêmes étouffent leurs propres critiques et cela peut mener jusqu'à l'étouffement d'incidents ⁽¹⁷⁾ ;
4. Une illusion d'unanimité : le groupe est convaincu que chaque décision est prise en toute unanimité. Le silence est interprété comme un appui ;
5. Une pression vers la conformité : en cas de doute le groupe augmente la pression afin de convaincre l'opposition ⁽¹⁸⁾.

Les interactions entre ces symptômes (et leurs causes) peuvent renforcer l'un ou l'autre et ainsi créer une spirale négative. Si la polarisation du groupe, c'est-à-dire la tendance d'un groupe à prendre une décision plus extrême que celle prise par ses propres membres, entre aussi dans cette spirale le risque des excès de violence augmente exponentiellement.

Le dérapage, certainement dans sa forme extrême, est facile à détecter, mais l'art est de le découvrir avant que des incidents se produisent, même mieux, d'agir sur les facteurs qui sont à la base de la transformation. Mieux vaut prévenir que guérir.

Pendant les opérations, les aspects sociaux, qui trouvent en grande partie leur origine dans le groupe primaire, doivent être en équilibre avec la mission de l'unité inspirée. Si les membres apportent trop d'importance à la conformité aux autres en négligeant leur tâche, la grande unité cesse d'exister ⁽¹⁹⁾. Les facteurs interviennent de deux manières, pas nécessairement dans le même degré, dans le processus de transformation négative. Les facteurs diminuent l'obligation aperçue vis-à-vis de la mission d'une part et renforcent l'importance des relations interpersonnelles, et donc stimulent la conformité au groupe, d'autre part (l'annexe B donne une illustration simplifiée de ce mécanisme).

Les facteurs liés à la transformation

L'importance qu'un individu donne à une relation est proportionnelle à la distance à laquelle son interlocuteur se trouve. En Somalie pendant le point culminant des opérations les 800 paras belges étaient responsables d'une AOR (AOR : 'Area Of Responsibility') équivalente à la Belgique ⁽²⁰⁾. Il est évident que certains ne se sentaient pas contrôlés par le commandement ⁽²¹⁾ et

⁽¹⁴⁾ RIGGIO R. E., *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, New Jersey, Prentice Hall, 2003, 556 p. , pp. 331-334

⁽¹⁵⁾ Il y a 8 en total, mais seuls les symptômes les plus importants et en relation directe avec le sujet sont repris.

⁽¹⁶⁾ Le rapport 'Dishonoured Legacy' parle des officiers en haute position qui ont essayé de saboter l'enquête et donc de nuire à la valeur militaire la plus chérie : l'intégrité. WINSLOW D. & KLEP C. P. M., op. cit., p. 95

⁽¹⁷⁾ Dans certains cas cela a pris plus de 4 ans avant que les témoins aient trouvé le courage nécessaire.

⁽¹⁸⁾ Bien que cela soit exagéré, le film *Casualties of War*, 1989, de DE PALMA B. illustre bien ce symptôme.

⁽¹⁹⁾ Voir aussi la définition du 'groupthink'.

⁽²⁰⁾ HORVAT S., "Causes of Violence against Local Populations by Western Soldiers on Peace Keeping Operations", in *Revue de Droit Militaire et de Droit de la Guerre*, 2001, 1-2, pp. 89-109, p. 92

⁽²¹⁾ Confirmé par la Commission belge de Somalie dans son rapport annexe F

ils ont cru que l'état de l'anonymat, créé par l'isolement géographique, camouflerait les actes⁽²²⁾.

Sous les influences de la technologie et la spécialisation, le métier militaire devient de plus en plus un métier comme un autre. La rotation rapide des officiers stimule des comportements managériaux. Sur le terrain la majorité des soldats considérait, et considère, ses officiers comme des passants. Le vrai 'leader' du groupe était le sous-officier le plus expérimenté. Si le porte-parole de l'esprit de corps, l'officier, est éloigné géographiquement et psychologiquement, il est clair que son impact est minimisé et donc son pouvoir de stimuler le groupe diminue.

Non seulement le phénomène de dispersion géographique mais aussi le manque de contact avec les familles mettaient ce contingent en isolement. Cela a résulté en une perte de référence normative ce qui fait que les normes du groupe devenaient primordiales⁽²³⁾.

Le commandement peut seulement donner des ordres clairs à ses troupes si lui-même ne voit pas clair dans la mission confuse. « Bien qu'une équipe des Nations Unies ait visité la Somalie, pendant deux semaines en août, la mission et le cadre de l'intervention sont entourés d'un certain flou qui n'est toujours pas dissipé lorsque les commandants des forces [...] belges reçoivent leur briefing initial à New York fin septembre⁽²⁴⁾ ». Le caractère inadapté et le manque de clarté du mandat établi par les Nations Unies ont été cités comme les causes premières de l'échec⁽²⁵⁾.

Cette situation s'aggrave si, pendant la phase préparatoire et l'opération même, le niveau politique ajoute des missions supplémentaires et contradictoires. « Ainsi, nous partons avec des véhicules peints en blanc ! [...] La nuit dans le désert, nous serons visibles à des kilomètres de distance ... »⁽²⁶⁾. Une orientation vers la tâche n'a pas beaucoup d'utilité si la mission n'est pas claire et la frustration résultante renforce les liens sociaux.

Parlant de frustrations, les excès d'agression peuvent aussi être expliqués comme un moyen d'échappement à ces frustrations. L'appréciation somalienne était capricieuse : un jour 'les bon belges', l'autre jour 'les mauvais belges'. Après des actions, au lieu d'être remercié, les soldats étaient victimes de jets de pierres⁽²⁷⁾. Des situations frustrantes pour un soldat de l'ONU éloigné de son pays avec l'intention d'aider la population locale. Les vols de matériel militaire et d'équipement personnel dans les camps sont interprétés comme le summum de l'ingratitude. De plus, par manque d'infrastructure pénitentiaire, quelques jours après avoir incarcéré le voleur, ce dernier était à nouveau en liberté⁽²⁸⁾. Certains soldats, inspiré par le sentiment d'élite et d'une supériorité raciale⁽²⁹⁾, n'ont pas accepté ces vols et estimaient leur droit d'exécuter les peines, qui servaient à donner un exemple, eux-mêmes. Ce phénomène est connu comme une agression instrumentale. A ce moment le groupe n'était plus capable de les arrêter.

Une autre source importante de frustrations trouve son origine dans le métier de militaire : l'emploi de l'arme. Les ROE (ROE : 'Rules of Engagement') autorisaient le port de l'arme personnelle mais en limitaient son utilisation à l'autodéfense. Même si les militaires connaissent

⁽²²⁾ Dans le même esprit le Général américain C. HORNER, dans son livre concernant la guerre du Golfe, mentionne "If pilots are brought far from home, restrictions do diminish. And if they are kept stand-by for a war, the temptation to exceed the limits seems justified", CLANCY T. & HORNER C., *Every Man A Tiger*, G. P. Putnam's Sons, USA, 1999, pp. 564

⁽²³⁾ MEIER N. C., *op. cit.*, p. 236

⁽²⁴⁾ Malgré que le LtCol BEM JACQMIN ait considéré cette information comme nécessaire pour parfaire la préparation, in MICHEL Y. (Maj), *Etude des actions de l'ONU en Somalie 1992 - 1995*, Bruxelles, IRSD, 1996, 42 p., p. 7

⁽²⁵⁾ *Idib.*, p. 26

⁽²⁶⁾ Un para cité dans GENOT E., *Le piège humanitaire ? – Un an d'opérations militaires belges*, Editions J.M. COLLET, Braine-L'Alleud, 1993, p. 413, p. 41

⁽²⁷⁾ HORVAT S. *op. cit.*, p.93

⁽²⁸⁾ WINSLOW D. & KLEP C. P. M., *op. cit.*, p. 90

⁽²⁹⁾ "Denk dat je op vuile zwartzakken aan het schieten bent, dan gaat dat nog zo goed" citation d'un instructeur belge par un para dans MILLER E., *op. cit.*, p. 503

l'usage limité des armes afin d'éviter le fratricide, les ROE, qui changent fréquemment, sont un outil difficile à assimiler.

Des sources indirectes de frustration, mais qui ont un impact sur le maintien de l'esprit de corps, sont fort probablement les réorganisations. Le 1er novembre 1991, le régiment est devenu la brigade para-commando, qui se renforçait par l'apparition d'une batterie antiaérienne, et de trois compagnies (de génie, médicale et logistique)⁽³⁰⁾. En 1993, elle est fusionnée avec une compagnie antichar pour devenir une brigade à deux escadrons de reconnaissance⁽³¹⁾.

Les grains de frustrations trouvent un sol fertile dans l'ennui par manque d'action et dans un milieu où on utilise des inhibiteurs comme l'alcool. Ces inhibiteurs, même en petite quantité, éliminent les freins intellectuels et diminuent la maîtrise de soi. Le commandement doit agir directement s'il constate des abus parce que les conséquences sont imprévisibles. Une attitude laxiste du cadre pourrait créer auprès des individus l'idée qu'un comportement au fond intolérable devient soudainement toléré⁽³²⁾. Il n'y a aucun doute que les paras ont bu de l'alcool pendant la mission. La question qui se pose est de savoir dans quel degré cela a influencé leur comportement ?

La région dans laquelle le détachement a travaillé s'étend au sud de la Somalie dont le port principal, Kismayo, se trouve à quelques kilomètres en dessous de l'Equateur. La mousson du nord-est apporte un temps sec et une chaleur extrême les quatre premiers mois de l'année. Tandis que la mousson du sud-ouest provoque de fortes pluies jusqu'en août, une période sèche jusqu'en novembre suivie de pluies d'automne. Des maxima dépassant les 50 °C, une température moyenne de 30 °C, et l'environnement ont eu un impact sur le déroulement des opérations et ont augmenté le stress du combattant. Ce stress environnemental a eu un impact néfaste sur le comportement des soldats. Même si les paras étaient bien préparés à cette opération ils n'ont pas eu le temps de s'adapter physiquement, ni culturellement⁽³³⁾.

La culture somalienne est tout à fait différente de la nôtre⁽³⁴⁾. Dans ce pays les hommes se promènent la main dans la main comme signe d'amitié ou de confiance et urinent en s'accroupant. Deux gestes qui s'interprètent par notre lunette culturelle comme des actes homophiles, ou au moins efféminés. Peut-être l'élément le plus frappant pour un militaire occidental est que même leur point de vue concernant la guerre est différent. Pour nous la guerre est un instrument pour atteindre un but, mais pour un Somalien c'est sa vie, sa raison d'être⁽³⁵⁾. La perte de l'orientation vers la mission lève tous les freins et laisse la porte ouverte aux individus de réagir face à ces différences culturelles d'une manière défensive-agressive.

Les recommandations

Bien qu'en connaissant les facteurs, il soit facile de trouver des remèdes, il est utile de les énumérer. Pendant des longues opérations humanitaires, le commandement doit prévoir des périodes de repos en dehors de la zone de responsabilité, l'AOR. Ces périodes de repos et où ils vivent luxueux, augmentent le moral des troupes⁽³⁶⁾. Ce moral améliore les entraînements et

⁽³⁰⁾ Un régiment est plus dirigé par ses traditions et est caractérisé par son esprit de corps plus fort qu'une brigade.

⁽³¹⁾ VANGANSBEKE L., "Brigade para-commando : 60 ans d'histoire - De la plaine de Ringway aux montagnes du Kosovo", 17 septembre 2002, http://www.mil.be/nv_vox_scripts/show_article_fr.asp?article_id=1610, 21 septembre 2003

⁽³²⁾ MLLER E., op. cit., p. 506

⁽³³⁾ GENOT E., op. cit., p. 286

⁽³⁴⁾ Un para canadien l'a exprimé de la façon suivante : "It was like walking into the twilight zone."

⁽³⁵⁾ Une belle citation qui illustre bien que pour un Somalien la guerre est une chose existentielle est : "Moi et la Somalie contre le monde, moi et mon clan contre Somalie, moi et ma famille contre mon clan, moi et mon frère contre ma famille, et moi contre mon frère", MICHEL Y. (Maj), op. cit., p. 1. Pour les 'warlords' la guerre était à la base de leur pouvoir, HORVAT S., op. cit., p. 90

⁽³⁶⁾ MEIER N. C., op. cit., p. 72

renforce le bon esprit de corps. Si on installe dans cet endroit des moyens de communications, les soldats peuvent en profiter pour rétablir le contact avec leur famille⁽³⁷⁾. Ces communications remettent le soldat en contact avec ses valeurs de base qui peuvent servir comme contrepoids aux normes intragroupes.

Contre le ‘groupthink’, la psychologie propose d’introduire des inconnus dans les groupes. J’estime ce remède un peu dangereux pendant le déroulement des opérations militaires. Mais grâce aux périodes de repos suivi de l’entraînement, cela devient une option à considérée. De cette manière on peut remplacer des membres par des individus qui ne sont pas encore sous pression intragroupe et ce sans mettre le bon fonctionnement du groupe en péril. Au niveau du commandement la fonction du COM (COM : Conseiller de l’Opérationnalité Morale) satisfait à ce profil de l’élément externe qui remplit le rôle de gardien des normes.

Le plus grand rôle est réservé au commandement et donc aux officiers. Comme responsables principaux de l’esprit de corps, ils doivent non seulement étaler un ‘leadership’ exemplaire, mais aussi convaincre nos dirigeants politiques à analyser complètement la mission de l’ONU avant de l’accepter et de donner à nos forces un mandat simple, clair et faisable⁽³⁸⁾.

Le commandement a l’obligation de donner à ses soldats les informations nécessaires en expliquant le pourquoi de l’opération et des changements et de vérifier que tout le monde les a bien comprises⁽³⁹⁾.

Ou bien le cadre montre une attitude ferme contre l’utilisation abusive de boissons alcoolisées et d’autres inhibiteurs, ou bien il introduit une interdiction complète, la tolérance nulle, pendant les opérations, comme chez les Américains. En cas d’incident il doit avoir le courage et l’intégrité de traiter ce problème en toute honnêteté et ouverture⁽⁴⁰⁾.

Certains auteurs ont suggéré de ne pas envoyer des unités ‘agressives’ en opérations humanitaires de basse intensité⁽⁴¹⁾. Il ne sont pas d’avis qu’une « well-trained and disciplined military unit is the best foundation upon which to build a peacekeeping force »⁽⁴²⁾. Une mentalité de combattant donne plus facilement lieu à une attitude agressive vis-à-vis de la population locale. Cela ne veut pas dire qu’on doit former des ‘gardiens de paix’ purs, mais qu’on doit réfléchir à créer des unités plutôt dirigées vers les opérations humanitaires de basse intensité. Malheureusement le détachement belge a dû se battre en Somalie et pendant ses batailles la mentalité agressive était bien nécessaire. On peut se demander si une unité plus ‘douce’ n’aurait pas connu plus de morts!

On a besoin d’un esprit d’unité et non d’un esprit d’armée parce l’armée est trop loin de l’horizon d’un militaire et donc trop académique⁽⁴³⁾. On ne peut pas espérer qu’un jour le soldat individuel va sentir un peu de loyauté envers une armée entière.

Conclusion finale

La performance d’une unité augmente considérablement si le ‘leadership’ canalise via l’esprit de corps, l’énergie qui se trouve au sein des groupes primaires vers la mission. L’esprit de corps reste aujourd’hui un outil nécessaire dans la formation d’une unité, mais il y a des limites aux possibilités pendant les opérations. Quand l’esprit de corps n’est plus capable d’orienter les

⁽³⁷⁾ “Nous pouvons contribuer au bon moral de détachement en veillant à faciliter sa communication avec le pays et avec sa famille”, ROMAN J.-P., “De la Somalie au Rwanda“, in *Colloque* tenu au Centre d’Etudes de Défense à l’Institut Royal Supérieur de Défense, 1993, pp. 69-82, p. 77

⁽³⁸⁾ Cela va dans la même sens que la recommandation faite par le Major MICHEL Y., op. cit., p. 41

⁽³⁹⁾ MEIER N. C., op. cit., p. 68

⁽⁴⁰⁾ MLLER E., op. cit., p. 508

⁽⁴¹⁾ Aussi proposé par HORVAT S., op. cit., p. 104

⁽⁴²⁾ MONTGOMERY T., *Peace Keeping Operations in Somalia*, Brussels, ILIC, 1995, 22 p., p. 15

⁽⁴³⁾ Une solution retenue par le gouvernement canadien en mars 1997.

groupes vers la tâche et cela en renforçant le ‘groupthink’, il devient dysfonctionnel. Cet article a essayé de découvrir le rôle et l’effet de l’esprit de corps dans la genèse des incidents d’agression pendant une opération de ‘Peacekeeping’. En expliquant ce paradoxe et en déterminant les facteurs principaux il est possible d’en tirer des recommandations pour des opérations humanitaires futures. Ces recommandations comprennent entre autre une meilleure définition de la mission, la création d’une zone de repos, une réflexion plus profonde sur l’unité à envoyer, ... et un commandement qui est sensibilisé à ce type de problèmes.

Malgré les conséquences graves de ces excès d’agression on ne peut pas exagérer non plus, ni les transposer sur toute la brigade para-commando. Cette notion de prudence est parfaitement reflétée par la citation suivante : « On doit malheureusement admettre que quelques-uns ont posé des gestes répréhensibles qu’il eût été préférable d’éviter pour le renom des quelques 3000 autres dont la conduite a été exemplaire. Cette infime minorité est tombée dans le piège humanitaire. Souhaitons que leurs dérives servent de leçon pour l’avenir ! » ⁽⁴⁴⁾ Espérons que cet article a contribué à ce processus.

⁽⁴⁴⁾ GENOT E., op. cit., p. 302

Annexe A : Bibliographie**Livres et recueils**

- CLANCY T. & HORNER C., *Every Man A Tiger*, G. P. Putnam's Sons, USA, 1999, 564 p.
- EVANS J. E. & LINDSAY W. M., *The Management and Control of Quality*, West Publishing Company, St; Paul, 1996, 767 p.
- GENOT E., *Le piège humanitaire ? – Un an d'opérations militaires belges*, Editions J.M. COLLET, Braine-L'Alleud, 1993, 413 p.
- KELLET A., *Combat Motivation – The Behavior of Soldiers in Battle*, The Hague, Kluwer-Nijhof Publishing, 1982, 362 p.
- MEIER N. C., *Military Psychology*, New York, Harper & Brothers, 1943, 250 p.
- RIGGIO R. E., *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, New Jersey, Prentice Hall, 2003, 556 p.

Articles

- HORVAT S., "Causes of Violence against Local Populations by Western Soldiers on Peace Keeping Operations", in *Revue de Droit Militaire et de Droit de la Guerre*, 2001, 1-2, pp. 89-109
- MLLER E., "Geweldexcessen bij vredesoperaties: Somalië 1992 – 1995", in *Militaire Spectator*, 1999, 168, pp. 501-508
- WINSLOW D. et KLEP C. P. M., "Besmeurde erfenis : Het onderzoek naar wangedrag van Canadese para's in Somalië", in *Militaire Spectator*, 1999, 168, pp. 89–97

Journaux

Het Laatste Nieuws, 29 mars 1997

Het Laatste Nieuws, 16 avril 1997

Rapports

Commission Belge de Somalie Annexe F

Matières non publiées

- MICHEL Y. (Maj), *Etude des actions de l'ONU en Somalie 1992 - 1995*, Bruxelles, IRSD, 1996, 42 p.

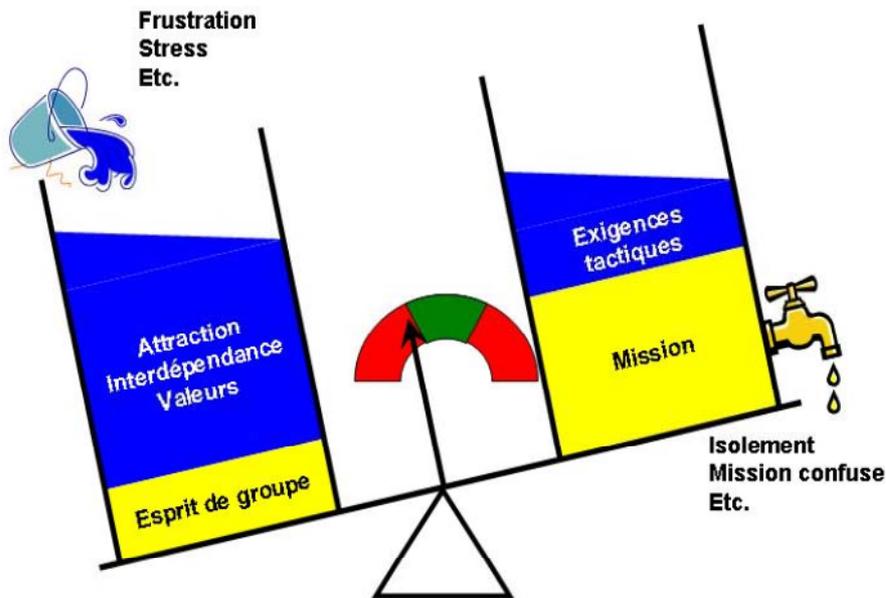
Internet

- VANGANSBEKE L., “Brigade para-commando : 60 ans d’histoire - De la plaine de Ringway aux montagnes du Kosovo “, 17 septembre 2002, http://www.mil.be/nv_vox_scripts/show_article_fr.asp?article_id=1610, 21 septembre 2003
- ZYMBERAJ S., “Les troupes belges en Somalie (1993) “, 14 octobre 1997, <http://www.ib.be/grip/bdg/g1551.html>, 22 septembre 2003

Autres sources

- DE PALMA B., *Casualties of War* (film), 1989
- MONTGOMERY T., *Peace Keeping Operations in Somalia*, Brussels, ILIC, 1995, 22 p
- ROMAN J.-P., “De la Somalie au Rwanda“, in *Colloque*, IRSD, 1993, pp. 69-82

Annexe B : Illustration simplifiée du mécanisme du processus de l'évolution vers un esprit de corps dysfonctionnel



A gauche se trouve l'orientation vers le groupe (l'axe de chaleur) et à droite l'orientation vers les tâches (l'axe froid). Les deux côtés sont remplis par l'aspect du groupe primaire (en bleu) et par l'esprit (en jaune). Il est évident que l'esprit de corps a plus d'impact sur le côté droit. Les facteurs qui diminuent l'obligation aperçue envers la tâche, symbolisée par le robinet (à droite) et qui renforcent l'importance des relations interpersonnel, et qui donc stimulent la conformité du groupe (symbolisé par le seau).