

# Le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel militaire

Commandant Leonie Doornbos

Armée de terre, Pays-Bas

Ecole de Guerre P25, Paris, mai 2018

Directeur de mémoire : Lieutenant-colonel O. Entraygues





## Résumé

L'intuition devrait-elle jouer un rôle plus important dans la prise de décision militaire? Compte tenu de la recherche des deux dernières décennies, devrions-nous incorporer l'intuition dans nos processus de décision ? Et les modèles décisionnels actuels, sont-ils basés sur des idées dépassées ? L'auteur tente de répondre à ces questions dans ce mémoire.

Les processus décisionnels militaires au niveau tactique utilisent pour la plupart une approche très rationnelle de la prise de décision. Les recherches effectuées depuis les années 1970 montrent qu'une approche intuitive conduit à des décisions meilleures et plus rapides et améliore la créativité, si cette intuition est basée sur la connaissance et l'expérience.

Il y a aussi des risques à utiliser l'intuition, car elle est susceptible d'être influencée par des biais et des heuristiques. Cependant, les avantages semblent plus forts que les inconvénients. Ce mémoire soutient donc l'idée que l'armée devrait reconnaître l'importance de l'intuition et adapter les modèles décisionnels pour bénéficier de ses avantages. En outre, ce mémoire propose d'éduquer les soldats sur le fonctionnement d'esprit ainsi que de reconsidérer la façon dont nous utilisons les logiciels d'aide à la décision dans nos processus décisionnels.

L'intuition nous aide à prendre des décisions meilleures et plus rapides et à améliorer notre créativité, mais seulement si nous savons comment l'utiliser.

## Summary

Should intuition have a more prominent role in military decision-making? Given research of the last two decades, should we incorporate intuition in our decision processes? Are current military decision-making models based on outdated ideas? The author tries to answer these and other questions in this memoire.

Military decision-making models on the tactical level mostly use a very rational approach to decision-making. Research done since the 1970 shows that an intuitive approach leads to better and quicker decisions and enhances creativity, if this intuition is based on knowledge and experience.

There is of course a risk when using intuition, as it is subject to biases and heuristics. However, the advantages appear to outweigh the disadvantages. This memoire argues that the military should recognize the importance of intuition and adapt its decision-making models to benefit from the advantages of using intuition. Furthermore, this memoire proposes to educate soldiers on the workings of the minds as well as to reconsider how we use decision support software in our decision-making processes.

Intuition will help us to make better and quicker decisions and improve our creativity, but only if we know how to use it.

## Table des matières

Introduction .....	5
Chapitre 1 : Théorie et définitions .....	7
L'intuition .....	7
La prise de décision.....	11
Conclusion .....	16
Chapitre 2 : Constats .....	17
L'Armée de terre néerlandaise .....	17
L'Armée de terre française .....	19
L'Armée de terre britannique .....	22
OTAN : forces terrestres .....	24
Conclusion .....	26
Chapitre 3 : Recommandations.....	27
Adapter les modèles de prise de décision.....	27
Développer l'intuition des officiers .....	28
Systèmes d'information et de commandement (SIC) .....	29
Conclusion .....	30
Conclusion .....	31
Bibliographie.....	33

## Introduction

Ayant une expérience de plus de douze ans au sein d'états-majors néerlandais et internationaux, les nouvelles publications sur le rôle de l'intuition et de la raison dans les processus décisionnels m'ont beaucoup intéressée. Depuis quelques années de plus en plus de livres sont publiés, qui soulignent l'importance de l'intuition dans la prise de décision. Évidemment, des génies militaires comme Napoléon ont déjà démontré l'importance du coup d'œil. Néanmoins, la majorité des armées du monde occidental utilise un processus décisionnel rationnel.

L'utilisation de ce processus rationnel est basée sur des idées dépassées, notamment sur l'idée que la rationalité est supérieure à l'intuition. Si cela n'est pas le cas, il faut que les armées adaptent leurs processus décisionnels, dans le but d'améliorer la décision prise, d'accélérer la prise de cette décision et de ne perdre pas du temps que les niveaux subordonnés pourraient mieux utiliser.

L'intuition et la prise de décision sont depuis longtemps un sujet d'étude. Sun Tzu, Clausewitz et Jomini les ont décrits. Les recherches récentes, soit dans le domaine de la psychologie, soit dans le domaine de l'économie, commencent à démystifier l'intuition. D'ailleurs, la littérature existante cible souvent le commandant, le chef qui prend la décision. Cela n'est pas illogique, mais comme une décision est basée sur le travail d'un état-major entier, il faut que le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel soit recherché aussi dans l'état-major.

Ainsi, la question suivante se pose : « Dans quelle mesure l'intuition joue-t-elle un rôle dans la prise de décision au niveau tactique et est-ce que ce rôle est suffisant ? ». Autrement dit : « Est-ce que nos processus de prise de décision sont toujours pertinents, compte tenu des publications récentes sur ce sujet ? Est-ce qu'on peut les améliorer par l'utilisation de l'intuition ? ».

L'on se proposera de borner la réponse à cette question aux plus hauts niveaux tactiques et aux armées de terre de l'OTAN, car ces niveaux sont les plus familiers pour l'Armée de terre néerlandaise et l'auteur.

Vu les limites du devoir et le temps disponible, ce mémoire est surtout fondé sur un examen limité de la littérature. Il s'agit d'une analyse de documentation : des articles

scientifiques et la doctrine militaire sur la prise de décision. Cette analyse sera complétée par les résultats des entretiens avec quelques experts, afin de confronter mes conclusions tirées de la théorie et de mes propres expériences à leur pratique.

Afin de répondre à la question centrale, le premier chapitre introduira les définitions de la terminologie utilisée dans un contexte militaire et scientifique. Il s'agit d'une explication de l'intuition, du processus décisionnel et du rôle qu'y joue l'intuition. Ensuite, le deuxième chapitre décrit quelques modèles décisionnels militaires au sein de l'OTAN au niveau tactique. Il se concentre sur les processus des Pays-Bas, de la France, du Royaume-Uni et de l'OTAN et sur le rôle de l'intuition dans ces modèles. Après avoir tiré quelques sous-conclusions, des recommandations sont proposées dans le troisième chapitre pour améliorer les processus décisionnels militaires dans les armées de terre du monde occidental. Le mémoire se termine en envisageant d'autres perspectives de réflexion.

## Chapitre 1 : Théorie et définitions

### L'intuition

L'intuition, coup d'œil, *Fingerspitzengefühl*, *military genius* ou *insight* : l'intuition comporte beaucoup de noms dans le contexte militaire. Il s'agit d'une qualité admirable des chefs, d'un talent spécial, qui n'est pas commun et on pourrait penser que seuls les plus grands généraux en disposent.

Et ce n'est pas seulement le monde militaire qui parle de l'intuition. Les domaines de la philosophie, la psychologie et l'économie traitent également de ce sujet. Plusieurs philosophes occidentaux ont étudié la nature de l'intuition (Platon, Descartes, Kant, etc.). Platon, par exemple, a décrit l'intuition comme suit : l'intuition est la saisie immédiate de la vérité de l'idée par l'âme indépendamment du corps.<sup>1</sup> Autrement dit, il décrit un processus inconscient, qu'on ne peut pas influencer. Cette description correspond partiellement à l'idée des penseurs militaires historiques, qui ont considéré l'intuition partiellement comme un talent donné seulement aux grands généraux. Cependant, ce paragraphe se concentrera sur les idées de quelques penseurs militaires sur l'intuition et sur les développements relativement récents datant de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et du début du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Pour commencer, Sun Tzu appelle le génie militaire un maître de guerre ou un commandant habile. Et bien qu'il reconnaisse l'importance de l'intuition du commandant, il semble favoriser la prudence et le calcul mesuré dans la prise de décision. Handel<sup>2</sup> ajoute que Sun Tzu fait remarquer que tous les bons soldats ne font pas un commandant aussi réussi. Selon Handel, cela implique que l'éducation et l'expérience ne suffisent pas ; des qualités spéciales telles que l'intuition et le génie sont requises. Comme le dit Sun Tzu : un maître de guerre voit la victoire là où l'homme ordinaire ne le peut pas voir.<sup>3</sup>

Les réflexions de Clausewitz sur l'intuition sont plus explicites et détaillées que celles de Sun Tzu. Il parle du génie militaire dont l'intuition compense l'absence d'intelligence

---

<sup>1</sup> Vanhoutte, M., « La méthode intuitive dans les dialogues de la maturité de Platon », *Revue Philosophique de Louvain*, troisième série, tome 47, n°15, 1949, p. 301-333.

<sup>2</sup> Handel, Michael I., *Masters of War, Classical Strategic Thought*, Londres, Frank Cass, 2005, p. 196.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 207.

précise.<sup>4</sup> Clausewitz décrit cette intuition comme « *das schnelle Treffen einer Wahrheit, die einem gewöhnlichen Blickdes Geistes gar nicht sichtbar ist oder es erst nach langem Betrachten und Überlegen wird.*<sup>5</sup>» Il est d'accord avec Sun Tzu sur le fait, que le succès dépend de l'intuition du génie militaire et que ce talent peut être affiné par l'expérience, mais seulement chez ceux qui possèdent déjà une capacité innée.<sup>6</sup>

Jomini a également décrit l'intuition comme l'une des qualités essentielles d'un général. Bien qu'il suggère que les principes de la guerre puissent être enseignés à tous les généraux, il reconnaît que c'est l'intuition artistique du génie militaire qui détermine si ces principes sont correctement appliqués.<sup>7</sup>

Ces théories confirment que l'intuition a été considérée tout au long de l'histoire comme une qualité nécessaire pour un chef. Il est cependant clair aussi que ces penseurs militaires ne peuvent pas encore expliquer d'où vient l'intuition ; elle est liée à un génie militaire qui est un leader créatif, imaginatif et expérimenté. Ils ne suggèrent pas que l'intuition est irrationnelle mais elle a été décrite comme un mode de rationalité différent qui n'est disponible que pour quelques grands stratèges militaires.<sup>8</sup> Clausewitz et Sun Tzu reconnaissent cependant que l'expérience et l'éducation peuvent améliorer l'intuition des commandants.

Depuis les années 1950<sup>9</sup>, les recherches dans les domaines de l'économie et de la psychologie sur des sujets tels que la prise de décision et le fonctionnement de l'esprit ont élargi notre connaissance de l'intuition et de son rôle. L'un des chercheurs qui considèrent l'intuition comme une stratégie cognitive est Hogarth. Il explique - comme Kahneman<sup>10</sup> - qu'il existe deux systèmes de pensée. Hogarth<sup>11</sup> appelle ces processus tacites et délibérés.

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 196.

<sup>5</sup> « ... la reconnaissance rapide d'une vérité que l'esprit manquerait normalement ou que l'esprit perçoit seulement après une longue étude et de réflexion », Clausewitz, von, C., *Vom Kriege : Vollständige Ausgabe der Acht Bücher*, Berlin, Hofenberg, 2016, p. 45.

<sup>6</sup> Handel, *op. cit.*, p. 22.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 23.

<sup>8</sup> Saini S.K., « Role of Intuition in Military Command », *Journal of Defence Studies (IDSA)*, vol. 2, n° 2, 2008, p. 75-88.

<sup>9</sup> Simon H.A., « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, 1955, p. 99-118.

<sup>10</sup> Kahneman, D., *Thinking, Fast and Slow*. Londres, Penguin Books, 2012.

<sup>11</sup> Hogarth, Robin M., *Deciding Analytically or Trusting Your Intuition? The Advantages and Disadvantages of Analytic and Intuitive Thought*, Barcelona: UPF Economics and Business Working Paper No. 654, 2002, p. 43.

Le système tacite (ou le processus) est sans effort, déclenché automatiquement, rapide, sensible au contexte, produit des réponses approximatives et est réactif. Le système délibéré peut être caractérisé comme un processus de réflexion délibératif, nécessitant des efforts, pouvant être contrôlé, précis et proactif. Le processus tacite est intuitif, tandis que le processus délibéré est analytique. Hogarth<sup>12</sup> définit l'intuition comme suit : « *the essence of intuition or intuitive responses is that they are reached with little apparent effort, and typically without conscious awareness. They involve little or no conscious deliberation* ». Il ajoute que les réponses intuitives sont donc des sorties du système tacite.

Kahneman et Tversky<sup>13</sup> ont commencé leurs recherches sur la prise de décision dans les années 1970, mais c'est la publication de *Thinking Fast and Slow*<sup>14</sup> de Kahneman en 2011 qui a largement fait connaître l'idée de deux systèmes cognitifs (système 1 et système 2). Kahneman explique que notre cerveau a deux modes de pensée. Le premier mode, appelé système 1, pense vite. Le second, le système 2, pense d'une façon lente. Le système 1 fonctionne de manière automatique, intuitive, involontaire et sans effort lorsque nous conduisons, lisons une expression faciale irritée ou lorsque nous rappelons notre âge. Le système 2 exige de ralentir, de délibérer, de résoudre les problèmes, de raisonner, de calculer, de se concentrer, d'examiner d'autres données et de ne pas tirer de conclusions hâtives. Ces deux systèmes sont souvent en conflit les uns avec les autres. Le système 1 fonctionne sur des heuristiques qui peuvent ne pas être précises ou correctes. Le système 2 nécessite un effort d'évaluation de ces heuristiques et il est aussi sujet à erreur.<sup>15</sup>

Kahneman est sceptique quant à l'intuition des experts parce que les experts oublient souvent ce qu'ils ne savent pas. Ils ont tendance à être trop confiants. Dans son livre, il explique qu'il ne fait confiance à l'intuition des experts que lorsque deux conditions sont remplies : l'expert est dans un environnement suffisamment régulier pour être prévisible et l'expert a appris ces régularités par une pratique prolongée.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid.* p. 10.

<sup>13</sup> Tversky A., et Kahneman D., « Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science* 185, 1974, p. 1124-1130.

<sup>14</sup> Kahneman, 2012, *op.cit.*

<sup>15</sup> *Id.*

<sup>16</sup> *Ibid.* p. 234-244.

L'intuition d'expert mentionnée par Kahneman est ce que Klein<sup>17</sup> appelle l'intuition qualifiée. Il considère l'intuition comme une excroissance naturelle et directe de l'expérience. Klein définit l'intuition comme « la façon dont nous traduisons notre expérience en action. Notre expérience nous permet de reconnaître ce qui se passe (faire des jugements) et comment réagir (prendre des décisions). Parce que notre expérience nous permet de reconnaître ce qu'il faut faire, nous pouvons donc prendre des décisions rapidement et sans conscience ni efforts ».<sup>18</sup>

Ces théories récentes qui démystifient le concept d'intuition sont soutenues par des chercheurs tels que Gigerenzer et Evans.<sup>19</sup> Ils sont tous d'accord sur le fait que l'intuition n'est pas une sorte de magie ou de sixième sens, mais une compétence qui, dans la plupart des cas, peut être développée par la connaissance et l'expérience.

Cette idée (que l'intuition est basée sur la connaissance et l'expérience) n'est pas nouvelle en soi. On sait par exemple que Frédéric II<sup>20</sup>, Napoléon<sup>21</sup> et Patton<sup>22</sup> ont tous étudié les grandes campagnes de l'histoire militaire. Ils utilisaient leur connaissance des grandes campagnes de l'histoire militaire pour voir des schémas familiers dans les batailles auxquelles ils étaient confrontés. Cette capacité à utiliser les connaissances et la qualité de reconnaître ces modèles requièrent de l'intelligence aussi bien que du talent.<sup>23</sup>

Klein et Kahneman expliquent dans leur article les circonstances dans lesquelles l'intuition professionnelle peut être élaborée. Ils décrivent comment l'intuition professionnelle fiable va être développée lorsque l'individu opère dans un environnement à haute validité et qu'il a l'occasion d'apprendre les règles de cet environnement. Un environnement à haute validité est un environnement qui fournit des indications adéquates sur la nature de la situation. Cela implique que l'environnement soit suffisamment régulier pour reconnaître ces indices et ces schémas. La deuxième condition, à savoir la possibilité

---

<sup>17</sup> Järvillehto, Lauri, *The nature and function of intuitive thought and decision making*, Cham, Springer, 2015. p. 78. et Kahneman, D., et Klein, G., « Conditions for intuitive expertise : A failure to disagree », *American Psychologist*, vol. 64(6), 2009 , p. 515-526, p. 515.

<sup>18</sup> Klein, G., *The Power of Intuition*, New York: Currency Books, 2004. p. xiv.

<sup>19</sup> Macchi, L., Bagassi, M. et Viale, R. (dir.), *Cognitive unconscious and human rationality*, Cambridge (MA), MIT Press, 2016.

<sup>20</sup> Coutau-Bégarie, H., *Bréviaire stratégique*, Paris, Editions Argos, 2013, p. 108.

<sup>21</sup> Herold, J., *The Mind of Napoleon*, New York, Columbia University Press, 1961, p. 224.

<sup>22</sup> Blumenson, M., *The Patton Papers*, Vol. 2, Boston, Houghton Mifflin, 1974, p. 169.

<sup>23</sup> Kahneman, D., et Klein, G., 2009, *op.cit.*, p. 521.

d'apprendre les règles, signifie que l'individu agit dans un environnement qui offre des possibilités adéquates d'apprentissage, c'est-à-dire une pratique prolongée et une rétroaction à la fois rapide et sans équivoque. Si un environnement fournit des indices valides et une bonne rétroaction, l'habileté et l'intuition des experts finiront par se développer chez les personnes ayant suffisamment de talent.<sup>24</sup>

## La prise de décision

Bien qu'il y ait plusieurs types de prise de décision, les deux approches les plus importantes pour la prise de décision dans un contexte militaire seront discutées ici. Le premier type est l'approche rationnelle de la prise de décision qui part du principe que la prise de décision humaine peut être modélisée en termes de processus formels prédits par les théories normatives de probabilité et de logique.<sup>25</sup> Cette approche peut être trouvée dans de nombreux processus décisionnels militaires. Elle repose sur l'hypothèse selon laquelle une bonne prise de décision suit une approche rationnelle dans laquelle les décisions sont basées sur les résultats attendus et qu'il y a une tentative de choisir un mode d'action qui apportera le résultat optimal.<sup>26</sup>

Le deuxième type de prise de décision utilise une approche intuitive. La prise de décision intuitive (ou naturaliste) est vraisemblablement plus proche de la façon naturelle dont un décideur prend une décision. Cette approche est basée sur le principe selon lequel les gens utilisent des procédures informelles ou heuristiques pour prendre des décisions dans les limites du temps disponible, de l'information disponible et des limites de leur capacité de traitement cognitif.<sup>27</sup>

### Approche rationnelle (ou analytique) de la prise de décision

Les théories rationnelles de la prise de décision supposent généralement des circonstances idéales (disponibilité de l'information, prise de conscience des options, abondance de temps pour délibérer, etc.) afin de modéliser le chemin le meilleur et le plus

---

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 520-522.

<sup>25</sup> Gigerenzer, G., « Bounded rationality: Models of fast and frugal inference », *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 133, 1997, p. 201-218.

<sup>26</sup> Bryant D.J., Webb R.D.G., McCann C., « Synthétiser deux modes d'approche de la prise de décision pour le commandement et le contrôle », *Revue militaire canadienne*, vol. 4, n°1, mars 2003, p. 29-34, p. 29.

<sup>27</sup> *Id.*

rationnel qu'une personne puisse prendre pour arriver à la décision la plus appropriée. L'approche analytique est utile pour mettre en évidence comment les processus décisionnels dans le monde réel pourraient être améliorés. Cependant, ils restent largement de nature théorique, car les gens opèrent rarement, voire jamais, dans les circonstances que ces théories proposent.<sup>28</sup> La prise de décision rationnelle consiste en des étapes successives pour parvenir à une décision optimale. Celles-ci sont illustrées par la figure 1 <sup>29</sup> ci-dessous.

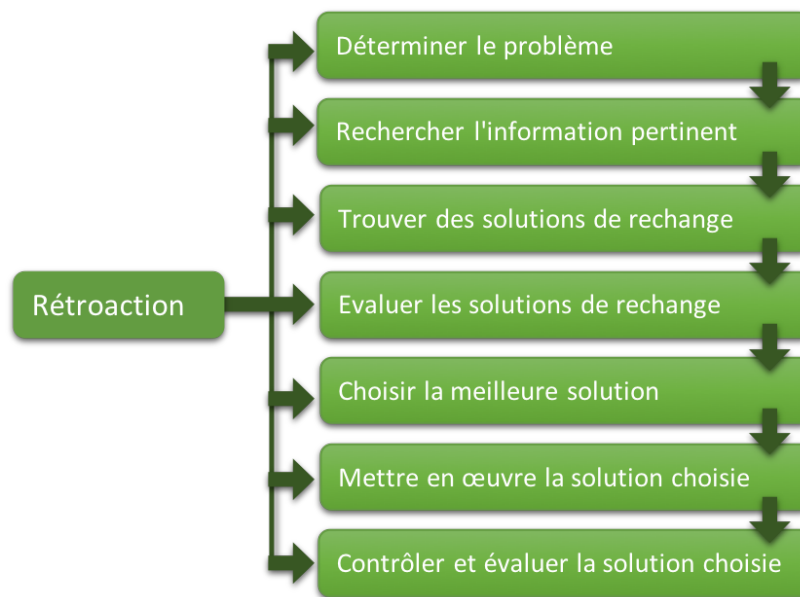


Figure 1:Schema d'un processus decisionnel rationnel

Les modèles décisionnels rationnels ont l'avantage de traiter toutes les informations disponibles ; ils présentent ensuite un certain nombre d'options à un décideur avec des avantages et des inconvénients déduits pour chaque option. Deuxièmement, une fois qu'une décision est prise, elle est basée sur la logique et le plan est donc défendable. En troisième lieu, comme il s'agit d'une approche logique et systématique, les chances de ne pas tenir compte des informations ou des critères importants devraient être réduites au minimum.<sup>30</sup> Ces caractéristiques logiques et systématiques en font aussi un processus facilement enseignable et adapté à la plupart des cultures militaires occidentales.

<sup>28</sup> Todd P.M., Gigerenzer, G., « Précis of Simple Heuristics That Make Us Smart », *Behavioral and Brain Sciences*, n° 23, 2007, p. 727-780, p. 728.

<sup>29</sup> Bentley B., «La prise de décisions », dans Horn B. (colonel), Walker R.W. (dir.), *Le précis de leadership militaire*, Toronto, Dundurn, 2008, 632 p., p. 372-381, p. 374.

<sup>30</sup> Kerr G.L. (brigadier, OBE), «Intuitive Decision-Making at the Operational Level of Command», *British Army Review*, n° 108, décembre 1994, p. 5-14, p. 6.

Il y a cependant quelques inconvénients aux modèles rationnels de prise de décision. D'abord, il nécessite beaucoup de temps pour suivre toutes les étapes et trouver puis analyser les informations nécessaires. Deuxièmement, les plans sont susceptibles d'être prévisibles car ils sont le résultat d'un processus standardisé qui laisse peu de place à la créativité. Un autre inconvénient est que les modèles rationnels tendent à augmenter la demande de certitude et donc d'information, mais avoir plus d'informations ne conduit pas nécessairement à plus de certitudes <sup>31</sup>. Et enfin, comme la pensée créative est restreinte dans un processus analytique, logique et systématique, de tels processus ne se traduisent presque jamais par des plans audacieux ou originaux. <sup>32</sup>

### Approche intuitive (ou naturaliste) de la prise de décision

Au cours des vingt dernières années, les théories décisionnelles intuitives ou naturalistes ont eu plus d'influence pour expliquer la prise de décision. Ce sont des modèles descriptifs plutôt que normatifs, mais ils ont également des éléments normatifs qui sont développés par entre autres Gary Klein.<sup>33</sup> La prise de décision intuitive repose sur trois principes.<sup>34</sup> Tout d'abord, les décisions sont prises par une évaluation holistique et séquentielle des modes d'action potentiels contre un critère d'acceptabilité ; elles ne sont pas prises par une comparaison de multiples alternatives dans de multiples dimensions.

Le deuxième principe est que le décideur s'appuie principalement sur des processus basés sur la reconnaissance pour générer des options et les comparer aux expériences précédentes, telles que des expériences réelles et de formation. Cela signifie qu'il n'y a pas de génération d'options différentes ni de sélection de la meilleure option. Au lieu de cela, le décideur identifie des modes d'action potentiels en évaluant d'abord la situation, puis en reconnaissant les situations passées similaires. Sur la base de l'expérience passée, le décideur peut se rappeler des mesures prises précédemment et déterminer leur acceptabilité par rapport à la situation actuelle. La figure 2 illustre ce processus basé sur la reconnaissance. <sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Klein G., *Streetlights and Shadows: searching for the keys to adaptive decision making*, Cambridge, MIT Press, 2011, p.129-146.

<sup>32</sup> *Id.*

<sup>33</sup> Voire: Ross, K.G., Klein, G.A., Thunholm, P., et al., « The Recognition-Primed Decision Model », in *Military Review*, juillet/aout 2004, p. 6-10.

<sup>34</sup> Bryant, *op. cit.*, p.30.

<sup>35</sup> Bentley, *op. cit.*, p. 379.

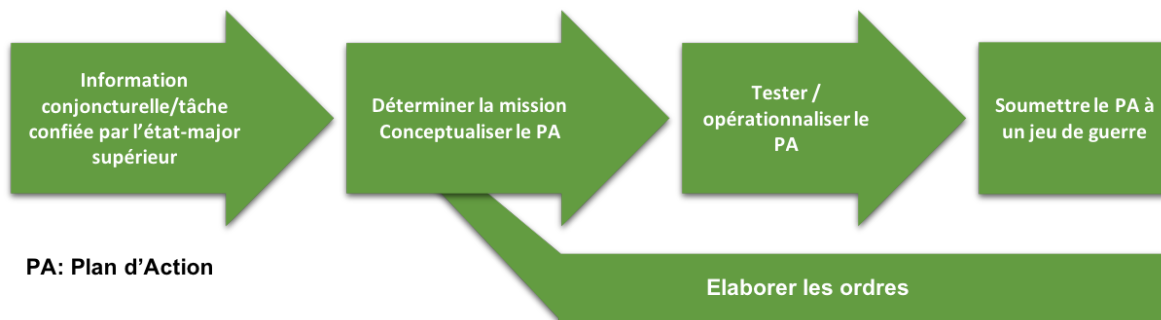


Figure 2: Schéma d'un processus décisionnel axé sur la reconnaissance (ou la reconnaissance)

Troisièmement, les décideurs adoptent un critère de satisfaction, arrêtant la recherche lorsqu'un mode d'action acceptable est identifié, plutôt que de chercher une solution optimale.<sup>36</sup> Les situations réelles exigent souvent des réponses très rapides et les décideurs peuvent devoir accepter une solution qui fonctionne simplement, sans considérer si une meilleure solution existe. Bien que ce soit Simon<sup>37</sup> qui ait introduit la théorie de *satisficing*, Jim Storr décrit dans *The Human Face of War* pourquoi le principe devrait être utilisé aussi dans un contexte militaire. Il explique qu'il vaut mieux prendre une décision moyenne (ou même mauvaise) vite, qu'une décision parfaite plus tard que l'ennemi. Une décision rapide donne au chef le temps de prendre une deuxième décision. Et si le chef est capable d'apprendre de sa première mauvaise décision, il est plus susceptible de prendre une meilleure décision la deuxième fois. Ce principe est une des raisons pour laquelle l'armée soviétique a mis beaucoup l'accent sur un processus décisionnel rapide.<sup>38</sup>

Donc l'avantage le plus important des processus décisionnels intuitifs est la rapidité. Les processus inconscients dans le cerveau sont moins délibérés et exigent relativement peu d'effort et de temps. Deuxièmement, parce que ces processus intuitifs ont lieu du côté créatif de l'esprit, des plans plus originaux devraient émerger avec des éléments de surprise et de tromperie. Cet état d'esprit perceptif est également bénéfique pour trouver les

<sup>36</sup> Klein G., *Decision Making in Complex Military Environments*, Fairborn, Klein Associates, 1992, p. 25. (Final Contract Summary Report, prepared for Naval Command, Control and Ocean Surveillance Center, San Diego, CA, 1992)

<sup>37</sup> Simon, *op. cit.*

<sup>38</sup> Storr, Jim, *The Human Face of War*, Londres, Continuum, 2009, p. 129-146.

intentions de l'ennemie. Un autre avantage est que les processus décisionnels intuitifs donnent aux commandants la capacité d'une pensée spatiale. Cela signifie qu'ils sont capables de visualiser des champs de bataille et manœuvres en termes de temps et d'espace et qu'ils peuvent confronter l'état final recherché, les effets et les actions à cette visualisation spatiale.

Les processus décisionnels intuitifs ont également leurs limites. Ceux-ci tournent autour de sa versatilité et de son manque de fiabilité apparent. Lorsque l'intuition est nécessaire pour prendre une décision rapide, les conditions ne sont généralement pas idéales car la fatigue et le stress influencent les capacités de réflexion. L'intuition est susceptible d'être influencée par les préjugés, l'ego et les vœux pieux. Et enfin, les approches intuitives ne s'accordent pas facilement avec toutes les cultures militaires. Elles manquent d'une évaluation systématique rigoureuse de l'information disponible et donc la décision intuitive n'est pas justifiée par l'argumentation logique. Une décision intuitive peut être difficile à défendre en cas de détérioration de la situation.<sup>39</sup>

Néanmoins, l'approche intuitive de la prise de décision présente des avantages significatifs par rapport à l'approche analytique. Les plus importants sont : la vitesse à laquelle les décisions sont prises, ses liens avec les parties créatives et imaginatives du cerveau et son potentiel de réalisation de la pensée spatiale. Les limites<sup>40</sup>, telles que l'absence de garantie ou de justification et sa sensibilité à la distorsion ou déformation, montrent que les processus de prise de décision intuitifs ne peuvent pas remplacer entièrement les modèles analytiques.

Klein a développé un modèle de décision qui décrit comment les décideurs peuvent utiliser à la fois leur intuition et leur raison. Ce méthode RPD (*Recognition-Primed Decision-model*) est une combinaison de prise de décision rationnelle et intuitive. Une forme ou un modèle est reconnu selon les circonstances (la partie intuitive) et ensuite une action possible est évaluée dans une simulation mentale (la partie rationnelle du processus).<sup>41</sup> Klein considère que la prise de décision intuitive basée entièrement sur la reconnaissance

---

<sup>39</sup> Kerr, *op. cit.*, p. 6-7.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>41</sup> Klein, G.A., Orasanu, J., Calderwood, R. et Zsombok, C.E., *Decision Making in Action: Models and Methods*, New Jersey, Norwood, Ablex Publishing Corporation, 1993.

des formes serait trop risquée, car la reconnaissance des formes peut parfois générer de « mauvaises » options. De plus, une prise de décision entièrement rationnelle coûterait inutilement du temps.<sup>42</sup>

## Conclusion

Une revue de la littérature révèle que l'intuition joue un rôle important dans la prise de décision, dans un contexte civil ainsi que dans un contexte militaire. Les penseurs militaires ont décrit l'utilisation de l'intuition par les « grands stratèges ». Cette intuition était en partie fondée sur la connaissance, mais elle était aussi considérée comme un talent, comme une capacité que seulement les grandes personnalités possèdent.

Depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle, les scientifiques ont étudié l'intuition et la prise de décision d'un point de vue psychologique. Ils ont conclu qu'il existe au moins deux types de prise de décision : la prise de décision rationnelle et intuitive. Bien que de nombreux théoriciens de la prise de décision aient favorisé les processus décisionnels rationnels - parce qu'ils sont supposément plus objectifs - il y a de plus en plus d'indices que la prise de décision intuitive comporte plusieurs avantages.

En général, on peut conclure qu'il est nécessaire d'utiliser l'intuition qualifiée pour comprendre notre monde de plus en plus complexe. C'est une illusion de penser que les décideurs sont capables d'analyser objectivement toutes les informations disponibles. L'utilisation d'une intuition qualifiée peut les aider à sélectionner les informations nécessaires pour prendre une décision au bon moment et d'une (suffisamment) bonne qualité.

---

<sup>42</sup> Klein, G.A., « Naturalistic Decision Making », *Human Factors*, Vol. 70, No. 3, 2008, p. 456- 460.

## Chapitre 2 : Constats

### L'Armée de terre néerlandaise

La philosophie de commandement dans l'Armée de terre néerlandaise est basée sur la doctrine de défense des Pays-Bas sur le commandement et le contrôle. Ce document décrit que les commandants doivent utiliser leur intuition pour prendre des décisions. Il stipule que « la qualité et la rapidité des décisions sont déterminées par une combinaison d'intuition, d'expérience et de méthodes de prise de décision efficaces ». <sup>43</sup> La doctrine néerlandaise ajoute que des modèles décisionnels rationnels et synoptiques sont utilisés, mettant l'accent sur les connaissances, les arguments, les processus et les procédures, afin de prendre des décisions fondées sur une analyse rationnelle et raisonnée de toutes les informations disponibles. Le document mentionne d'autres modèles de prise de décision mais ne suggère pas que les forces armées néerlandaises devraient les utiliser. <sup>44</sup> Par conséquent tous les processus décisionnels au sein des armées néerlandaises reposent sur un modèle rationnel.

L'Armée de terre néerlandaise utilise deux processus de prise de décision différents (mais comparables) au niveau tactique. Les niveaux tactiques inférieurs (du groupe au niveau du bataillon), utilisent le processus *OATDOEM* <sup>45</sup>. Il s'agit d'un processus décisionnel relativement simple. C'est un modèle analytique qui peut être adapté aux situations de complexité différente. La figure 3 propose un bref aperçu du modèle. <sup>46</sup>

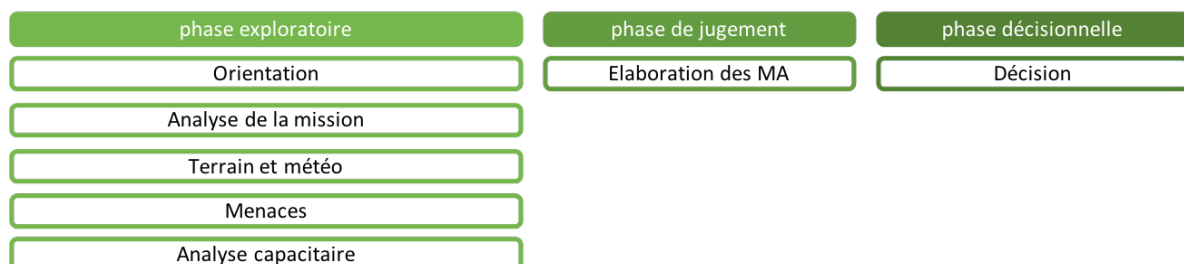


Figure 3: OATDOEM

<sup>43</sup> Ministerie van Defensie, *Joint Doctrine Publicatie 5: Commandovoering*, s.l., 2013, p.15.

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 97-98.

<sup>45</sup> OATDOEM: *Orientatie opdracht* (orientation), *Analyse opdracht* (analyse de la mission), *Terrein* (terrain) *en weer* (meteo), *Dreigingen* (menaces), *Overige factoren en actoren* (autres acteurs et facteurs), *Eigen middelen* (analyse capacitaire), *Mogelijkheden* (modes d'action).

<sup>46</sup> Koninklijke Landmacht, *Doctrinepublicatie 3.2.2: Commandovoering*, Amersfoort, 2011.

Les états-majors des bataillons et brigades<sup>47</sup> néerlandais, utilisent un processus décisionnel plus élaboré, le *TBM*<sup>48</sup> ou le modèle de décision tactique. Comme l'*OATDOEM*, le *TBM* peut être adapté pour être efficace dans différentes situations. Les deux modèles de prise de décision néerlandais peuvent être divisés en trois phases distinctes : une phase d'orientation, une phase d'évaluation et une phase de décision.

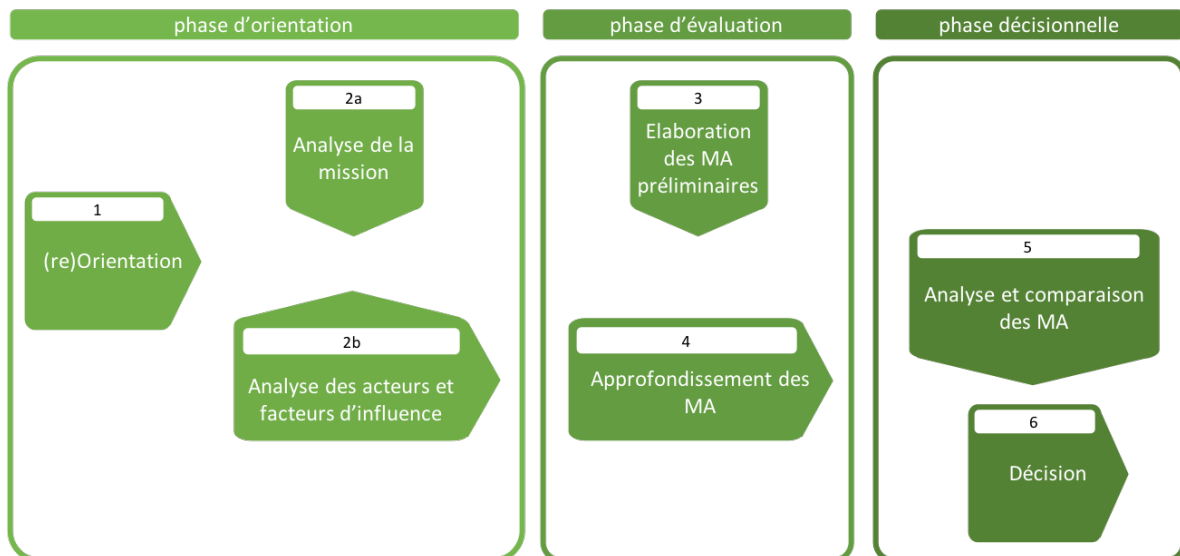


Figure 4: TBM - Modèle décisionnel au niveau tactique, Pays-Bas

En 2011, le modèle de prise de décision de l'armée de terre néerlandaise pour le niveau bataillon et brigade a été mis à jour. La nouvelle version est plus explicite sur le rôle du commandant dans le processus. Elle confère au commandant l'occasion de mieux partager son expérience et ses connaissances, et donc son intuition, avec son état-major. La doctrine néerlandaise mentionne plusieurs fois l'importance de l'intuition du commandant, en particulier dans la dernière étape (étape 6) du processus : prendre la décision.<sup>49</sup> Cependant, cela ne fait que souligner l'intuition du commandant et confirme le processus rationnel que l'état-major devrait suivre en amont de cette ultime étape. La doctrine dit littéralement : « cette décision est basée sur toutes les informations analysées et l'intuition du commandant ».

<sup>47</sup> L'Armée néerlandaise n'a pas de divisions.

<sup>48</sup> TBM: *Tactisch Besluitvormings Model* (Modèle de décision tactique)

<sup>49</sup> Koninklijke Landmacht, *op. cit.*, p. 5-48.

La doctrine néerlandaise explique en outre que le processus doit être utilisé de manière flexible et qu'il ne devrait jamais être utilisé comme une directive stricte ou rigide.<sup>50</sup> Le commandant doit décider quelles sont les parties du modèle décisionnel à suivre et comment l'utiliser. Il peut même décider d'utiliser des éléments des systèmes de commandement et de contrôle au niveau tactique inférieur ou opérationnel. Il devrait cependant prendre en considération le niveau d'expérience de son état-major.

Ainsi, bien que la doctrine suggère la flexibilité, les mentors adhèrent strictement aux modèles lors de la formation à la prise de décision. Ce sont seulement les états-majors très expérimentés (un niveau qui n'est presque jamais atteint) qui dévient des étapes procédurales. Ils sont à peine invités par les mentors à le faire, car en pratique, seuls des mentors très expérimentés sont capables d'encourager les états-majors à utiliser la doctrine comme une directive générale et flexible au lieu d'une directive stricte.

La formation et l'éducation se concentrent sur la nature analytique du processus, la compréhension des connexions entre les étapes et sur l'utilisation du logiciel de support de commandement pour capturer les résultats de l'analyse. Dans l'Armée de terre néerlandaise, ce logiciel est si rigide (onglets à remplir dans un ordre spécifique, etc.) qu'il encourage donc à s'accrocher aux étapes procédurales, laissant peu de possibilités d'improvisation, de créativité ou de flexibilité.<sup>51</sup>

On peut conclure que, bien que la doctrine néerlandaise reconnaisse le rôle de l'intuition, cela ne se reflète pas dans les exercices de la chaîne C2. Le commandant est autorisé à utiliser son intuition lorsqu'il prend une décision, mais jusqu'à ce moment-là, le processus est enseigné comme une directive stricte à suivre.

## L'Armée de terre française

Les forces terrestres françaises utilisent un document général sur le *command & control* et un manuel plus spécifique pour le processus décisionnel. Le premier, le *FT-05*, dépeint une image nuancée de la prise de décision et de l'intuition. Il explique que « existent

---

<sup>50</sup> *Ibid.*, p. 5-3.

<sup>51</sup> Basé sur ma propre expérience et sur un entretien avec lieutenant-colonel Vrenken, J5 d'une brigade mécanisée des Pays-Bas (20 mars 2018).

et sont mises en œuvre des méthodes de raisonnement en vue d'élaborer une décision opérationnelle ainsi que des instruments d'aide à la décision. »<sup>52</sup> Ceux-ci devraient être considérés comme des boîtes à outils pour l'état-major. Le commandant doit maintenir sa liberté de jugement pour décider, tout en tenant compte des propositions de l'état-major. Pendant ce processus, il devrait toujours suivre l'inclination personnelle que lui donne son intuition.<sup>53</sup>

Le FT-05 expose également que l'intuition est le résultat d'un « travail préalable, qui accompagne toute la carrière, vise à emmagasiner puis appréhender un certain nombre d'exemples de situation permettant en temps de crise de réagir très vite et d'éviter des erreurs déjà commises. »<sup>54</sup> Ainsi la doctrine encourage le chef à utiliser son intuition, tandis qu'elle conseille aux officiers de l'état-major d'utiliser les boîtes à outils, qui sont surtout remplies de processus rationnels.

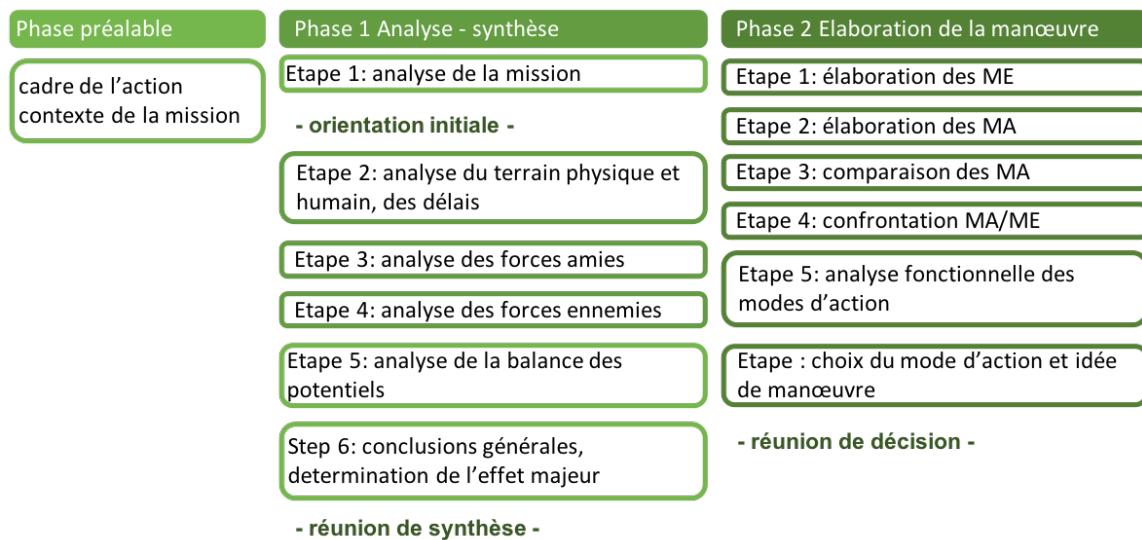


Figure 5: Processus décisionnel Forces Terrestre, France

Le modèle décisionnel utilisé par les forces terrestres françaises aux plus hauts niveaux tactiques est la MEDOT (Méthode de l'élaboration d'une décision opérationnelle tactique). Comme les autres processus décisionnels des armées de terre, c'est un outil de décision et de conception de la manœuvre en vue de la rédaction des ordres. La MEDOT se

<sup>52</sup> Armée de Terre, FT-05: L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactique, Paris, 2010, p. 42.

<sup>53</sup> Id.

<sup>54</sup> Id.

décompose en trois phases : une phase préalable, phase 1: analyse - synthèse et phase 2: élaboration de la manœuvre.<sup>55</sup>

La doctrine sur l'utilisation de ce modèle commence par une mise en garde contre l'intuition dans sa préface<sup>56</sup> : « A cet effet [le succès des opérations], plutôt que de se contenter d'une intuition risquée et peu partagée, il est préférable de disposer de l'appui d'une méthode de réflexion et d'élaboration des décisions opérationnelles qui apporte la rigueur du raisonnement et permet d'envisager la meilleure manœuvre possible, même si celle-ci reste assujettie à la contingence et au brouillard de la bataille. »

Dans le chapitre sur l'esprit de la méthode, la publication décrit la MEDOT comme « un outil élaboré organisant et guidant avec la rigueur requise le raisonnement qui mène à la prise de décision de l'autorité dans des délais nécessairement contraints. »<sup>57</sup> Il ajoute que ce guide de raisonnement ne doit pas être conçu comme un frein à l'imagination, ni comme une procédure rigide, mais la MEDOT doit être considérée comme un guide flexible.<sup>58</sup> Ensuite la doctrine décrit les différentes phases et étapes du processus, mais se concentre sur le raisonnement analytique. Même en décrivant l'étape dans laquelle le commandant prend sa décision, l'intuition n'est pas mentionnée.

Quant à la doctrine, elle impose un processus décisionnel rationnel à l'état-major, mais elle encourage le chef à utiliser son intuition. Bien que le manuel de MEDOT suggère que l'utilisation de l'intuition peut être risquée, elle propose au chef de s'en écarter.

La pratique souligne cette idée de flexibilité. Ainsi que l'affirme un de mes collègues français,<sup>59</sup> il est très commun que la MEDOT ne soit pas strictement suivie. Dans la plupart des cas, à la fois pendant les exercices et en opérations, les officiers français ne suivent que vaguement les différentes étapes. Certaines étapes sont sautées et il est normal d'utiliser l'intuition pendant le processus. Bien qu'elle ne soit pas strictement conforme à la doctrine, cette pratique reflète la facilité avec laquelle les officiers français utilisent leur intuition pendant le processus décisionnel.

---

<sup>55</sup> Armée de Terre, *Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique*, Paris, 2014

<sup>56</sup> Armée de Terre, *Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique*, Paris, 2014, p. 7.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 14.

<sup>58</sup> *Id.*

<sup>59</sup> Entre autres basé sur un entretien avec CBA H. Hours (26 avril 2018).

### Exemple

Au cours d'un exercice de commandement (à l'École de Guerre), notre commandant n'était pas satisfait des résultats de notre analyse des MA en fonction de ses critères. L'état-major a également estimé que le MA ayant le score le plus bas devrait être le MA préféré. Ayant écouté les arguments de l'état-major, le commandant a ensuite décidé de changer les critères pour augmenter le score de MA. Tout le monde était satisfait et cela n'a pas choqué le personnel, ni le commandant. Cela pourrait être vu comme un exemple d'intuition du chef. Pour un état-major néerlandais, voir son commandant changer ouvertement les critères de comparaison du MA serait probablement plus choquant que dans le contexte français. Un commandant néerlandais est plus susceptible de combiner (intuitivement) des éléments de différents MA pour former son MA optimal. Donc les méthodes d'application de l'intuition du chef varient, mais ils font en effet la même chose.

## L'Armée de terre britannique

Les forces armées britanniques ont présenté leurs idées sur la prise de décision dans *Joint Doctrine Publication 04 : Understanding and Decision-making*.<sup>60</sup> Le deuxième chapitre de ce document, sur la prise de décision, explique les concepts théoriques de la pensée, développe des idées sur la résolution de problèmes et décrit comment et pourquoi nous pensons comme nous le faisons. La section « *Thinking* »<sup>61</sup> décrit en détail différents modes de pensée et analyse les avantages et les inconvénients de la pensée intuitive et analytique. La doctrine reconnaît en outre l'importance des deux modes de pensée pour la compréhension et la prise de décision. Comme l'esprit est sujet aux heuristiques et aux biais, elle en explique aussi les formes les plus communes. Le document ajoute qu'il a été démontré qu'une prise de conscience des biais cognitifs et des heuristiques aide à éviter leurs effets.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication 04: Understanding and Decision-making*, Swindon, DCDC, 2016.

<sup>61</sup> *Ibid.*, p. 47.

<sup>62</sup> *Ibid.*, p. 40.

Le *Tactical Estimate* (l'estimation tactique) britannique est le modèle décisionnel utilisé aux niveaux tactiques supérieurs de l'armée de terre du Royaume-Uni.<sup>63</sup> Le modèle ressemble aux systèmes français et néerlandais : une approche rationnelle et systématique pour analyser toutes les informations disponibles. Comme le processus néerlandais repose en partie sur le processus décisionnel britannique, les étapes sont très similaires. Les six étapes du processus suivent un chemin similaire, menant à la décision du commandant.

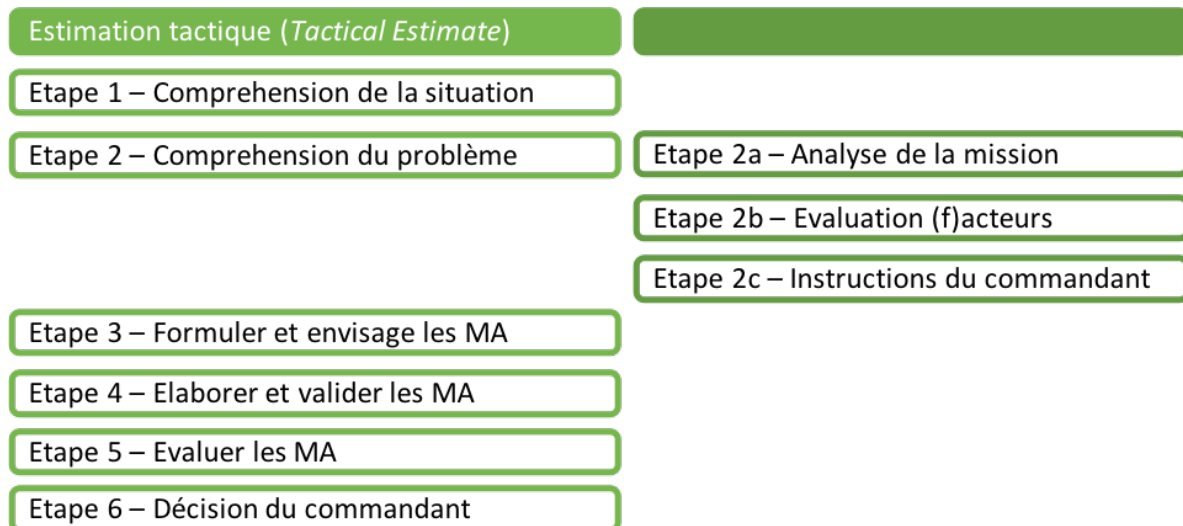


Figure 6: *Tactical Estimate* (estimation tactique), Royaume-Uni<sup>64</sup>

Le modèle britannique souligne l'implication du commandant au cours du processus décisionnel et met l'accent sur l'expérience, les connaissances et l'intuition qu'il apporte dans le processus.<sup>65</sup> La doctrine ajoute que le modèle ne doit pas être utilisé de manière rigide et elle incite le commandant à s'écarter des étapes chaque fois que cela est nécessaire.<sup>66</sup> Elle ne fait que commenter le rôle de l'intuition dans l'introduction. L'intuition joue cependant implicitement un rôle important dans le processus. Le processus, et en particulier aux étapes 3 et 6, est plus axé sur le commandant (*command driven*) que le modèle néerlandais. Le chef donne sa direction à l'état-major à l'étape 3 et il décide à l'étape 6. Cette direction est principalement basée sur son intuition qualifiée, comme la

<sup>63</sup> British Army, *SOHB: The Staff Officer's Handbook 2014*, Warminster, Land Warfare Centre, 2014, p. 3.3\_1 - 3.3\_17.

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 3.3\_1.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 3\_1.

<sup>66</sup> *Ibid.*, p. 3.2\_1.

décision du commandant. Le *tactical estimate* reste principalement un modèle rationnel et - comme le système néerlandais - apporte l'expérience et l'intuition du commandant seulement à certains moments.

Pendant la formation et en opérations, le modèle décisionnel britannique est utilisé de manière pragmatique. Les processus de planification initiaux suivent généralement les étapes de manière rigide et approfondie, en tenant compte de la nouveauté de la situation ou de l'inexpérience du personnel. Cependant, au cours des opérations de suivi ou de la formation continue, l'état-major franchit les étapes plus rapidement ou même les saute, ce qui est encouragé par le personnel de formation ou par les mentors. En général, le *Tactical Estimate* est utilisée comme une ligne directrice, mais pas servilement.<sup>67</sup>

En conclusion, la doctrine britannique a incorporé les développements récents dans la réflexion sur la prise de décision intuitive et rationnelle. Cependant, le système préféré reste un processus décisionnel essentiellement rationnel. Étant donné que le *JDP-04* est beaucoup plus récent (décembre 2016) que le *Staff Officer's Handbook* (septembre 2014), il est probable que l'armée britannique élaborera des modes de pensée intuitifs et analytiques dans les nouvelles versions de la doctrine C2.

Il semble que l'armée britannique encourage ses commandants à utiliser leur intuition, tandis que l'état-major est incité de la vérifier avec un processus rationnel. Comme le processus britannique est dirigé par le chef, son intuition joue un rôle important.

## **OTAN : forces terrestres**

Comme il y a une forte interaction entre la doctrine de l'OTAN et la doctrine des états membres de l'OTAN, une analyse des processus décisionnels actuellement utilisés ne pourrait être complète sans l'examen de la doctrine de l'OTAN. Bien que l'OTAN ne dispose pas encore d'un processus décisionnel tactique, un groupe de travail est en train d'élaborer l'*APP-28 : Tactical Planning for Land Forces*.<sup>68</sup> L'*AJP-05 : Doctrine interarmées interalliée pour la planification au niveau opératif* (2013) est le premier document de l'OTAN (dans la

---

<sup>67</sup> Entre autres basé sur un entretien avec lieutenant-colonel W.A. Colquhoun de l'Armée de terre britannique (18 mai 2018).

<sup>68</sup> Voir LOWG (Land Operations Working Group) Forum sur <https://nso.nato.org>

hiérarchie) à mentionner le rôle de l'intuition. L'*AJP-5* explique par exemple dans son deuxième chapitre que la partie intuitive et visionnaire de l'art opérationnel repose sur le commandant.<sup>69</sup> La doctrine décrit à la fois la contribution des commandants au processus de planification, qui met l'accent sur l'intuition, l'expérience et la vision et la contribution du personnel en mettant l'accent sur les processus et les outils rationnels et logiques.<sup>70</sup>

Bien que l'*AJP-5* mentionne l'intuition et décrive brièvement son rôle, la nouvelle *ATP-3.2.2 Command and Control of Allied Land Forces* (décembre 2016) discute de manière détaillée des approches structurées et naturalistes de la prise de décision. Alors que l'*AJP-5* décrit l'intuition comme un trait de commandement, l'*ATP 3.2.2* reconnaît que les officiers d'état-major peuvent aussi avoir une intuition et qu'ils peuvent l'utiliser pendant le processus de planification.<sup>71</sup> Dans le quatrième chapitre, les différences entre la prise de décision rationnelle et intuitive sont expliquées. La doctrine encourage la fusion des deux approches de la prise de décision<sup>72</sup> et identifie les circonstances dans lesquelles les commandants et l'état-major devraient s'appuyer plus ou moins sur l'intuition. La prise de décision intuitive est décrite comme « parvenir à une conclusion par la reconnaissance des formes, fondée sur la connaissance, le jugement, l'expérience, l'éducation, l'intelligence, l'audace, la perception et le caractère. »<sup>73</sup> C'est également ainsi que Klein décrit la prise de décision intuitive ou naturaliste dans son travail sur le processus décisionnel fondée sur la reconnaissance (*Recognition-Primed Decision (RPD) process*).<sup>74</sup>

Récemment, le groupe de travail sur les opérations terrestres (LOWG<sup>75</sup>) de l'OTAN a publié la version finale de l'*APP-28 : Planification tactique des forces terrestres* sur le forum de LOWG. Cette nouvelle doctrine n'inclut pas la double approche de la prise de décision décrite dans l'*ATP-3.2.2*. Le processus de planification tactique de l'OTAN est principalement basé sur le MDMP<sup>76</sup> américain, mais il incorpore également des éléments

---

<sup>69</sup> OTAN, *AJP-05 : Doctrine interarmées interalliée pour la planification au niveau opératif*, s.l., s.n., 2013, p. 2-4.

<sup>70</sup> *Ibid.* p. 2-5.

<sup>71</sup> NATO, *ATP-3.2.2: Command and Control of Allied Land Forces*, s.l., s.n., 2016, p. 2-3.

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 4-31.

<sup>73</sup> *Ibid.*, p. 4-30.

<sup>74</sup> Klein, G., 2004, *op.cit.*, p. 26-28.

<sup>75</sup> LOWG: Land Operations Working Group

<sup>76</sup> Department of the Army, *FM 6-0, C1: Commander and Staff Organization and Operations*, Washington, 2015, p. 9-1 - 9-44.

des processus décisionnels de plusieurs armées européennes, particulièrement ceux du *Tactical Estimate* britannique. Comme les processus sur lesquels l'*APP-28* repose, il ne fait pas référence à une approche intuitive de la prise de décision. Une des raisons pourrait être que l'élaboration de l'*APP-28* avait commencé avant la promulgation de l'*ATP 3.2.2*. Espérons-nous qu'une nouvelle doctrine soit développée sur la base de la nouvelle *ATP-3.2.2*, et ses idées sur la prise de décision influenceront la doctrine sous-jacente de l'OTAN et celle des membres de l'OTAN.

## Conclusion

En examinant quelques modèles décisionnels militaires occidentaux, il apparaît clairement que tout cela repose sur la prémisse que l'information devrait être analysée objectivement et que les décisions devraient être prises de façon rationnelle. Les publications doctrinales mentionnent le rôle de l'intuition, en particulier l'intuition des commandants expérimentés. L'utilisation de l'intuition par l'état-major, au cours du processus de prise de décision, n'est toutefois pas mentionnée ni induite. Bien que plusieurs armées aient expérimenté des modèles décisionnels plus intuitifs, notamment l'*US Marine Corps* et l'armée de terre australienne), ils ne sont toujours pas inclus dans la doctrine des armées occidentales.

L'expérience pratique suggère (et les entretiens avec des collègues et stagiaires le confirment) que l'intuition qualifiée est utilisée dans la prise de décision. Mais, par exemple aux Pays-Bas, les formateurs de l'armée de terre n'ont pas encore intégré l'intuition dans leurs exercices et l'entraînement. A part mentionner de temps en temps que les commandants doivent suivre leur instinct ou pressentiment, l'intuition du personnel de l'état-major ne fait pas partie de la formation et de l'entraînement. Les mentors soulignent la nécessité d'analyser toutes les informations disponibles, la nécessité d'envisager rationnellement toutes les options et la nécessité d'éviter les biais et les raccourcis mentaux. Cette approche est unilatérale ; les mentors néerlandais devraient être mieux informés du fonctionnement du cerveau afin d'améliorer leur mentorat. A cet égard, les mentors français ont mieux compris l'application pratique de la doctrine théorique.

## Chapitre 3 : Recommandations

### Adapter les modèles de prise de décision

Bien qu'une analyse étape par étape puisse être très utile pour examiner ce qui se passe dans l'environnement, il faut mettre davantage l'accent sur l'utilisation de l'intuition. En décrivant et en enseignant des processus compliqués et en les soutenant par un logiciel de soutien au commandement rigide, toute la créativité et la libre pensée ont été retirées du processus décisionnel. Il est donc recommandé de commencer - par exemple - chaque étape du processus par une sorte de *brainstorming* dans les cellules de l'état-major. De cette façon, les premières idées (intuitives) émises par des officiers expérimentés peuvent être saisies et puis vérifiées par une analyse rationnelle. Cela permettra probablement de gagner du temps et de donner une direction à l'analyse suivante. Le commandant devrait également le faire afin de donner des directives à l'état-major. Plusieurs des modèles de prise de décision précédemment mentionnés offrent cette possibilité, mais elle n'est pas toujours utilisée par les commandants.

Il est également recommandé qu'un seul mode d'action soit développé. Le développement de plusieurs plans d'action, dans le détail, et la comparaison ultérieure de ceux-ci (la plupart du temps sur une base peu objective) prend beaucoup de temps. Il est plus efficace de développer un mode d'action proposé par un commandant expérimenté. Ce mode d'action devrait pouvoir être fortement critiqué et amélioré et les risques les plus importants devraient être atténués dans les *branch plans* ou les *contingency plans*.

Les officiers d'un état-major ne sont généralement pas sans expérience ni connaissance. Bien que l'expérience soit encore limitée (si les officiers sont encore relativement jeunes), leur intuition peut être mise à profit dans le travail de l'état-major. Les processus décisionnels actuels ignorent cette intuition et exigent que l'officier d'état-major suive une voie rationnelle pour trouver des effets, des actions, des conditions décisives, des restrictions et des impératifs. Cela provoque souvent des situations dans lesquelles on fait

plus d'efforts pour distinguer une restriction d'une obligation que de penser aux conséquences de ces découvertes. L'intuition des officiers d'état-major devrait être utilisée pendant le processus pour identifier les enjeux les plus importants dans leurs disciplines respectives. Ces enjeux devraient bien sûr être vérifiés dans le détail, mais en inversant le processus – c'est-à-dire pour commencer avec les idées globales à suivre par une analyse approfondie au lieu de commencer par une analyse qui peut conduire à des conclusions plus larges - fera probablement gagner beaucoup de temps.

### Développer l'intuition des officiers

Comme mentionné ci-dessus, les jeunes officiers peuvent avoir une expérience limitée. Il est donc important que l'éducation et la formation se concentrent sur l'amélioration de leur intuition. Cela peut être fait par l'éducation dans les domaines de l'histoire militaire et de la science militaire. Les visites de champ de bataille offrent également une expérience d'apprentissage utile, surtout si elle est combinée avec des jeux de décision rapide. Les méthodes que Klein utilise pour améliorer l'intuition dans le US Marine Corps peuvent être utiles pour soutenir une telle formation et éducation.<sup>77</sup>

En plus d'améliorer l'intuition en offrant de l'expérience et des connaissances, les officiers devraient aussi apprendre à connaître le fonctionnement du cerveau. Si les officiers d'état-major sont mieux conscients des heuristiques et des préjugés, les raccourcis et les biais dans leur pensée seront reconnus et, espérons-le, leur influence sera minimisée.

Un officier d'état-major inexpérimenté (ou un commandant inexpérimenté) peut avoir besoin d'un procès pour le guider - étape par étape - à travers un processus décisionnel. Cependant, les formateurs et les mentors ont l'obligation d'enseigner la doctrine correctement : une fois qu'un officier maîtrise le processus, il doit être guidé en sautant les étapes et en utilisant son intuition. Il faut que l'apprentissage des exemples d'officiers plus expérimentés soit stimulé. Et l'officier doit apprendre à écouter son instinct au lieu de l'ignorer.

Il est également recommandé que l'état-major passe par de nombreux exercices de prise de décision. Pas seulement sur le terrain, mais aussi dans un exercice sur simulateur.

---

<sup>77</sup> Klein G., 2004, *op.cit.*, p. 37.

Ces exercices offrent de nombreuses occasions d'apprendre le processus, de le comprendre et de l'expérimenter. Et en plus, ce sont les situations dans lesquelles nous pouvons expérimenter et improviser qui nous apprennent le plus sur l'utilisation d'intuition.

## **Systèmes d'information et de commandement (SIC)**

Enfin et surtout, les logiciels d'aide à la décision devraient être utilisés pour soutenir la prise de décision, et non pour la diriger. Ils devraient être un moyen d'atteindre un but, pas une fin en soi. Dans de nombreux exercices de prise de décision, le support logiciel constitue souvent un formulaire à remplir. Dans d'autres exercices, des formats powerpoint sont distribués pour aider l'officier d'état-major. Bien que ces produits (ce qui est applicable aux systèmes de soutien de commandement autant aux diapositives de powerpoint) aient été conçus comme un exemple de la façon de présenter les résultats les plus importants, ils se sont transformés en canevas à remplir sans la nécessité de comprendre le processus.

L'objectif d'un système de soutien au commandement est d'aider à la prise de décision en offrant des moyens de tirer des conclusions ou de gagner du temps en empêchant par exemple l'organisation du même ORBAT plusieurs fois. C'est aussi un moyen de partager des informations au sein de l'état-major. Comme avec les diapositives powerpoint, il y a un danger que les moyens deviennent la fin. La prise de décision est une activité humaine reposant prioritairement sur le cerveau. La communication en directe entre les commandants autant qu'entre les officiers de l'état-major est essentielle pour un processus décisionnel efficace.<sup>78</sup>

Certains systèmes de commandement et d'information sont si rigides qu'ils forcent le personnel à suivre certaines étapes dans un ordre déterminé. Cela laisse peu de possibilités de sauter des étapes ou d'ajuster le processus à tout ce que la situation exige comme mentionné dans la doctrine. Il est donc recommandé de mettre en évidence le rôle de l'humain et de développer des logiciels mieux adaptés à la prise de décision naturaliste.

---

<sup>78</sup> NATO, *ATP-3.2.2: Command and Control of Allied Land Forces*, s.l., s.n., 2016, p. 1-9 et p. 3-15; Armée de Terre, *FT-05: L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactique*, Paris, s.n., 2010, p. 18.

## Conclusion

Après avoir examiné l'utilisation de l'intuition, ses avantages et ses inconvénients et son rôle actuel dans la doctrine tactique des armées occidentales, il est évident que la prise de décision dans les armées occidentales peut être améliorée en utilisant l'intuition de manière plus prégnante.

La meilleure façon d'y parvenir consiste à combiner des efforts dans les domaines de la formation, de l'entraînement, du tutorat et à travers une nouvelle approche de l'utilisation des systèmes d'information et de commandement.

## Conclusion

En réponse à la problématique posée dans l'introduction de ce mémoire, il pouvait être conclu que l'intuition joue un rôle important dans la prise de décision. Et, compte tenu des évolutions théoriques sur la prise de décision, l'intuition devrait jouer un rôle encore plus important dans le domaine des processus décisionnels militaires.

Le chapitre sur l'intuition a montré que cette intuition est l'une de nos plus puissantes capacités de décision et de résolution de problèmes. Bien que toutes les idées qui viennent spontanément à l'esprit ne valent pas la peine d'être écoutées, en apprenant à identifier les bonnes intuitions, la qualité de la prise de décision peut être considérablement augmentée. La préférence militaire pour les modèles décisionnels rationnels semble contredire l'estime des militaires pour l'intuition des grands commandants. Cette contradiction peut s'expliquer par la coopération entre un commandant et son état-major. Le commandant utilise son intuition, qui est ensuite « vérifiée » pendant le processus rationnel de l'état-major. Dans de nombreux cas, comme l'adhésion rigide de l'armée néerlandaise au processus décisionnel, cela ne produit pas une décision plus rapide ou meilleure. La recherche indique que si l'intuition est également appliquée au processus de l'état-major, le processus peut être accéléré.

La doctrine sur la prise de décision dans la plupart des armées occidentales montre une contradiction similaire. La doctrine supérieure commence à reconnaître l'importance de l'intuition et de la prise de décision intuitive, mais la description pratique des processus décisionnels met l'accent sur les aspects rationnels, logiques et analytiques du processus. Ainsi, les idées générales sont nuancées, la doctrine inférieure est plus rationnelle et ensuite, dans la pratique, certains pays suivent la doctrine inférieure et d'autres les idées générales. Cela suggère que l'approche de la prise de décision dépend aussi de la culture des différentes armées. Bien qu'il n'y ait pas eu de recherches approfondies sur les influences culturelles sur la prise de décision, il semble que les officiers français soient plus à l'aise pour utiliser leur intuition que les deux armées anglo-saxonnes<sup>79</sup> évoquées ci-dessus.

---

<sup>79</sup> Il peut paraître exagéré d'appeler l'armée néerlandaise une armée anglo-saxonne, mais sa culture peut être facilement caractérisée comme étant plus proche de la culture britannique que de la culture française.

Comme proposé dans le dernier chapitre de ce mémoire, il sera rentable d'investir dans l'application de l'intuition aux processus décisionnels pendant la formation et l'éducation. Il ne faut cependant pas seulement se concentrer sur l'intuition, mais aussi sur le fonctionnement du cerveau. Ce n'est que si nous comprenons les lacunes de l'esprit et les limites de l'intuition, que nous pouvons profiter de ses avantages. Cela nécessite d'autres recherches sur la mise en œuvre des idées décrites. Il est également recommandé d'analyser le travail de Klein sur l'amélioration de l'intuition dans un contexte militaire<sup>80</sup>. Dans le cas néerlandais, le capitaine Van der Linde a rédigé un mémoire à l'Académie militaire de Breda sur les applications possibles de la prise de décision intuitive dans l'Armée de terre néerlandaise.<sup>81</sup> Son travail explique quels modèles de décision intuitifs pourraient être incorporés dans l'éducation et la formation des forces terrestres néerlandaises.

Il a été conclu que l'un des problèmes de l'approche rationnelle dans la prise de décision est le manque de possibilités de réflexion créative. Un autre problème est l'impossibilité de traiter toutes les informations disponibles à l'âge de l'information, où nous pouvons collecter plus d'informations que nous ne pouvons en traiter. Ces deux problèmes peuvent éventuellement être résolus par l'application du *design thinking* dans la planification, non seulement sur les niveaux opératifs et stratégiques, mais aussi sur les niveaux tactiques supérieurs. Bien que le *design thinking* ne soit pas mon domaine d'expertise, il est probablement utile de prendre en compte les développements dans ce domaine lorsque nous décidons d'adapter nos processus de prise de décision.

Finalement, afin de mieux préparer les opérations futures, en supposant qu'il sera nécessaire d'être adaptatif, agile et rapide dans notre prise de décision, nous devrions mieux intégrer le rôle de l'intuition dans les doctrines, l'éducation et la formation.

L'intuition nous aide à prendre de meilleures décisions et à être plus créatifs, mais seulement si nous savons comment l'utiliser.

---

<sup>80</sup> Klein G., 2004, *op.cit.*

<sup>81</sup> Linde, van der, T., *Intuïtieve besluitvorming: een onderzoek naar de mogelijkheden van intuïtieve besluitvorming in opleidingen en trainingen voor officieren van het commando landstrijdkrachten* (mémoire Académie royale militaire, Breda, 2014).

## Bibliographie

ARMÉE DE TERRE, *FT-05 : L'exercice du commandement en opérations pour les chefs tactique*, Paris, 2010.

ARMÉE DE TERRE, *Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique*, Paris, 2014.

BENTLEY B., « La prise de décisions », dans Horn B. (colonel), Walker R.W. (dir.), *Le précis de leadership militaire*, Toronto, Dundurn, 2008, p. 372-381.

BLUMENSON M., *The Patton Papers*, Vol. 2, Boston, Houghton Mifflin, 1974.

BRITISH ARMY, *SOHB: The Staff Officer's Handbook 2014*, Warminster, Land Warfare Centre, 2014.

BRYANT D.J., WEBB R.D.G., MCCANN C., « Synthétiser deux modes d'approche de la prise de décision pour le commandement et le contrôle », *Revue militaire canadienne*, vol. 4, n° 1, mars 2003, p. 29-34.

CLAUSEWITZ, VON C., *Vom Kriege: Vollständige Ausgabe der Acht Bücher*, Berlin, Hofenberg, 2016.

COUTAU-BEGARIE H., *Bréviaire stratégique*, Paris, Editions Argos, 2013.

DEJOUX, Cécile et al., « Intelligence émotionnelle et processus de décision », *Gestion 2000*, vol. 28, n° 3, 2011, p. 67-81.

DENNETT D. C., *Intuition Pumps And Other Tools for Thinking*, Londres, Penguin Books, 2006.

DEPARTMENT OF THE ARMY, *FM 6-0, C1 : Commander and Staff Organization and Operations*, Washington, s.n, 2015.

DESPORTES V., *Décider dans l'incertitude*, Paris, Economica, 2015.

GIGERENZER, G., « Bounded rationality: Models of fast and frugal inference », *Swiss Journal of Economics and Statistics*, n° 133, 1997, p. 201-218.

HANDEL M.I., *Masters of War, Classical Strategic Thought*, Londres, Frank Cass, 2005. (3<sup>ème</sup> édition).

HEROLD, J., *The Mind of Napoleon*, New York, Columbia University Press, 1961.

HEUER JR. Richards J., *The Psychology of Intelligence Analysis*, Washington, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999.

HOGARTH Robin M., *Deciding Analytically or Trusting Your Intuition? The Advantages and Disadvantages of Analytic and Intuitive Thought*, Barcelona, UPF Economics and Business Working Paper No. 654, 2002.

JÄRVILEHTO Lauri, *The nature and function of intuitive thought and decision making*, Cham, Springer, 2015.

KAHNEMAN, D., *Thinking, Fast and Slow*, Londres, Penguin Books, 2012.

KAHNEMAN, D., & Klein, G., « Conditions for intuitive expertise : A failure to disagree », *American Psychologist* 64(6), Washington, APA, 2009. p. 515-526.

KERR G.L. (brigadier, OBE), «Intuitive Decision-Making at the Operational Level of Command», *British Army Review*, n° 108, décembre 1994, p. 5-14.

KLEIN G., *Decision Making in Complex Military Environments*, Final Contract Summary Report, prepared for Naval Command, Control and Ocean Surveillance Center, San Diego, CA, Fairborn, Klein Associates, 1992.

KLEIN, G.A., ORASANU, J., CALDERWOOD, R. et al. ed., *Decision Making in Action: Models and Methods*, New Jersey, Norwood, Ablex Publishing Corporation, 1993.

KLEIN, G., SCHMITT, J., MCCLOSKEY, M., HEATON, J., KLINGER, D., et WOLF, S., *A decision-centered study of the regimental command post*. (Final Contract USC P.O. 681584 for the Naval Command, Control and Ocean Surveillance Center, San Diego, CA). Fairborn, Klein Associates Inc., 1996.

KLEIN, G., SCHMITT, J., MCCLOSKEY, M. et PHILIPS, J., *Decision Making in the Marine Expeditionary Force (MEF) Combat Operations Center*, (Final Report Contract N66001-96-C-7013 for the Space and Naval Warfare Systems Center, San Diego, CA), Fairborn, Klein Associates Inc., 2000.

KLEIN G., *The Power of Intuition*, New York, Currency Books, 2004.

KLEIN, G.A., « Naturalistic Decision Making », *Human Factors*, vol. 70, n° 3, 2008, p. 456- 460.

KLEIN G., *Streetlights and Shadows: searching for the keys to adaptive decision making*, Cambridge, MIT Press, 2011.

KLEIN G., *Seeing What Others Don't: The Remarkable Ways We Gain Insights*, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 2014.

KONINKLIJKE LANDMACHT, *Doctrinepublicatie 3.2.2: Commandovoering*, Amersfoort, 2011.

LEVITIN D., *Weaponized Lies: how to think critically in the post-truth era*, Londres, Penguin Books, 2017.

LINDE, VAN DER, T., *Intuïtieve besluitvorming: een onderzoek naar de mogelijkheden van intuïtieve besluitvorming in opleidingen en trainingen voor officieren van het commando landstrijdkrachten* (Thesis Royal Military Academy), Breda, 2014.

MACCHI L., BAGASSI M. et VIALE R. (dir.), *Cognitive unconscious and human rationality*, Cambridge, MIT Press, 2016.

MEUNIER J., *Raisonnement, résolution de problèmes et prise de décision*, Paris, Dunod, 2016.

MINISTERIE VAN DEFENSIE, *Joint Doctrine Publicatie 5: Commandovoering*, s.l., 2013.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE, *DIA-5(B): Anticipation et planification stratégiques*, Doctrine interarmées, Paris, 2014, 102 p.

NATO, *ATP-3.2.2: Command and Control of Allied Land Forces*, s.l., s.n., 2016.

NATO, *APP-28: Tactical Planning for Land Force*, s.l., s.n., 2018. (version finale, pas encore promulguée.)

OTAN, *AJP-05: Doctrine interarmées interalliée pour la planification au niveau opératif*, s.l., s.n., 2013.

ROSS, K.G., KLEIN, G.A., THUNHOLM, P., et al., « The Recognition-Primed Decision Model », in *Military Review*, juillet/aout 2004, p. 6-10.

SAINI S.K., « Role of Intuition in Military Command », *Journal of Defence Studies (IDSA)*, vol. 2, n° 2, 2008, p. 75-88.

SIMON H.A., « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, Cambridge, MIT Press, 1955.

STORR, Jim, *The Human Face of War*, Londres, Continuum, 2009.

TALEB Nassim Nicholas, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Londres, Penguin Books, 2010.

TODD P.M., GIGERENZER, G., « Précis of Simple Heuristics That Make Us Smart », *Behavioral and Brain Sciences*, n° 23, 2007, p. 727-780.

VANHOUTTE Maurice, « La méthode intuitive dans les dialogues de la maturité de Platon », *Revue Philosophique de Louvain*, troisième série, tome 47, n°15, 1949, p. 301-333.

TVERSKY A., et KAHNEMAN D., « Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science* 185, 1974, p. 1124-1130.