

**Commandant Martin Aubé, Ministère des Armées, Ecole de Guerre.**

« Le contenu de cet article représente une œuvre originale, qui reflète les positions personnelles de son auteur et n'engage en aucun cas l'Ecole de Guerre ou le ministère des Armées. »

---

**Résumé :** Dans la perspective d'un conflit de haute intensité, l'amélioration du processus de planification opérationnelle militaire est un enjeu majeur. En adoptant une approche systémique, les biais cognitifs peuvent être considérés comme des phénomènes émergents issus des interactions au sein des états-majors. Le fonctionnement cognitif, articulé entre les Systèmes de pensée 1 (rapide et intuitif) et 2 (lent et analytique), expose les officiers à plusieurs biais majeurs : les biais d'excès de confiance, de confirmation, d'autorité, de conformité et la pensée de groupe. Ces biais sont renforcés par le stress et la fatigue, ainsi que par certaines caractéristiques propres aux organisations hiérarchisées. L'analyse met en évidence des leviers d'amélioration tels que la diversification des profils et la recherche active d'informations supplémentaires. L'utilisation de l'intelligence collective et des techniques d'analyse structurées permettent d'externaliser le raisonnement et de renforcer l'objectivité des réflexions et des décisions. Quatorze recommandations sont formulées pour instaurer un climat de sécurité psychologique et garantir une délibération rationnelle, sans pour autant renoncer à l'autorité et à la décision finale du chef militaire.

---

Face à la perspective d'une guerre de haute intensité, la performance de la planification opérationnelle devient un facteur de supériorité opérationnelle majeur. Les décideurs militaires évoluent dans un environnement marqué par l'incertitude et la saturation informationnelle, ce qui les rend vulnérables aux biais cognitifs. Ces « erreurs de jugement systématiques » (Kahneman, 2012) découlent souvent d'heuristiques, procédures mentales simples permettant de répondre rapidement à des questions complexes. Les biais étant inconscients, il est illusoire de les réduire au niveau individuel. Néanmoins l'intelligence collective semble une piste prometteuse. L'objectif est de structurer les processus collectifs de réflexion et de décision afin de s'attaquer aux conditions favorisant l'apparition des biais.

## 1 Cognition et complexité de la planification opérationnelle

### 1.1 L'approche systémique

L'appréhension de l'environnement opérationnel exige de dépasser la vision cartésienne pour adopter la « *pensée complexe* », capable de prendre en compte les interdépendances des éléments (Morin, 2005). Dans les armées, cette complexité se manifeste par la multitude d'acteurs (« *une personne ou une organisation [...] qui agit [...] dans le sens de ses intérêts* » (CICDE, 2012)) et par l'hybridation des menaces. La planification s'appuie sur « *l'approche par les effets* » (CICDE, 2012) pour agir sur ces systèmes.

Cependant, la spécialisation fonctionnelle nécessaire au fonctionnement des états-majors peut rendre plus difficile la prise en compte globale des interdépendances systémiques. Dans le travail de planification, l'interprétation des informations, tout comme l'organisation de états-majors, exposent les planificateurs aux biais cognitifs.

### 1.2 Les biais cognitifs et les heuristiques

Le fonctionnement cérébral repose sur la théorie du d'un processus double (Kahneman, 2012) : le Système 1 (rapide, intuitif) et le Système 2 (lent, analytique). Le Système 1 est dépendant du principe « *Ce qu'On Voit Et Rien d'Autre* » (COVERA) (Kahneman, 2012), créant le récit le plus cohérent possible à partir d'informations partielles.

Un biais cognitif constitue une erreur de jugement systématique découlant généralement d'une mauvaise application d'une heuristique, une procédure mentale simplifiée permettant de répondre rapidement à des problématiques complexes.

Parmi l'ensemble des biais existants, cinq ont été étudiés :

1. **Le biais d'excès de confiance** : surestimation de nos connaissances et sous-estimation du hasard (Kahneman, 2012).
2. **Le biais de confirmation** : tendance à ne rechercher que les informations compatibles avec nos convictions (Kahneman, 2012).
3. **Le biais d'autorité** : surévaluation de l'opinion d'un supérieur, indépendamment de sa pertinence objective (Milgram, 1963).
4. **Le biais de conformité** : alignement sur le jugement dominant principalement par éviter le conflit (Asch, 1951).
5. **La pensée de groupe** : recherche du consensus au détriment de l'analyse critique (Janis, 1977).

### 1.3 Planification : entre complexité, intuition et culture d'organisation

La planification militaire s'inscrit dans une « rationalité limitée » (Henry, 2024 ; Williams, 2010). Le stress provoque une « *régression* » cognitive vers des connaissances anciennes et simples (Gourdin, 2022), et la fatigue entraîne un « *épuiement de l'ego* » (Kahneman, 2012). Ces deux facteurs rendent les planificateurs perméables aux impulsions du Système 1. De plus, les mécanismes favorisant la cohésion et la décision, essentiels à l'efficacité militaire, peuvent parfois conduire à une illusion d'unanimité (Henry, 2024). Les méthodes de planification employées, éprouvées par l'expérience opérationnelle, pourraient utilement être complétées par une meilleure prise en compte des facteurs cognitifs.

## 2 Méthodologie d'identification et de réduction des biais dans les processus de planification

### 2.1 La modélisation systémique

La modélisation systémique distingue les variables d'état (décrivant la situation du système) des variables d'action

(servant de leviers d'action). Sur cette base, le « modèle verbal » permet de représenter graphiquement les interactions informationnelles pour identifier qualitativement les leviers sur lesquels agir. Il représente ainsi un outil de métacognition collective utile pour identifier les biais cognitifs et les outils pour les réduire.

## 2.2 Modélisation des biais dans la planification militaire

Des entretiens menés auprès d'officiers expérimentés dans la planification ont permis de modéliser la dynamique des cinq biais cognitifs présélectionnés en environnement militaire. L'étude des témoignages a permis d'identifier les variables du système et de combiner les modèles de chaque biais en un modèle global présenté ci-après.

## 2.3 Identification des leviers de réduction des biais cognitifs

L'analyse du modèle global fait ressortir des variables d'action clés :

- La recherche volontaire d'informations supplémentaires.
- La diversité des expériences dans le groupe.
- La forme des interventions (anonymat, pré-rédigé,...).
- L'autorisation de débattre.

## 3 Intelligence collective : finalité commune, débat et coopération

### 3.1 La finalité commune et la représentation partagée de la réalité

L'intelligence collective nécessite la co-construction d'une représentation commune de la réalité dont la première étape est la définition d'une « *finalité commune* », catalyseur de la coopération (Le Cardinal, 1997). Il est important d'objectiver cette représentation pour s'assurer que chacun ait pu s'exprimer librement, réduisant ainsi les biais cognitifs. Afin de mieux maîtriser les dynamiques d'influence inhérentes à tout travail collectif, un état des lieux indépendant réalisé par les parties prenantes et l'évaluation distribuée et anonyme des solutions, s'appuyant sur la « sagesse des foules » (Kahneman, 2012 ; Galton, 1907), font partie des techniques pertinentes (cf. recommandations R1 à R3).

### 3.2 Les techniques de rationalisation de la décision

Les Techniques d'Analyse Structurées (TAS) (Pherson, Donner, Gnad, 2024) et « *l'architecture de la décision* » (Sibony, 2019) forcent l'externalisation du raisonnement pour mobiliser le Système 2. Les TAS se déclinent en cinq familles : exploration, diagnostic, recadrage, prospective et aide à la décision, adaptées au travail à réaliser. L'architecture de la décision repose sur le dialogue, le débat et le décentrage. Toutes ces techniques offrent des solutions efficaces contre les biais en favorisant l'expression d'opinions contradictoires, en questionnant les modèles mentaux et la validité des hypothèses initiales (cf. recommandations R4 à R9).

### 3.3 La coopération dans les Armées et ses limites cognitives

La coopération (« agir ensemble ») diffère de la simple collaboration (« travailler à la même tâche »). Dans les Armées, l'État Final Recherché ou le But À Atteindre servent de finalités communes. Toutefois, la coopération est limitée par les biais

cognitifs et les facteurs physiologiques (Le Bars&al. 2022). Pour favoriser la coopération, un sentiment de justice et de symétrie des rôles doit être instauré. « *L'apprenance en équipe* » (Senge, Arnaud, Gauthier, 2015) ou les formations au facteur humain contribuent à ces ressentis en favorisant la « sécurité psychologique » (Edmondson, 1999) et en luttant contre les modèles mentaux (cf. recommandations R10 à R14).

## Conclusion

La réduction des biais cognitifs n'est pas une question de volonté individuelle mais de méthode organisationnelle. En passant d'une expertise collaborative à un processus coopératif, les états-majors renforceront leur résilience cognitive. Toutefois, l'intelligence collective ne remplace pas le commandement : le chef doit rester le décideur, ultime garant de la discipline et de l'action militaire face au brouillard de la guerre.

---

### Liste des recommandations :

**R1** : organiser, avant les premiers travaux de réflexion, des présentations initiales de la situation opérationnelle sans interruption afin de fixer le socle de la première représentation / interprétation commune de la réalité.

**R2** : faire évaluer de 0 à 10 le niveau de confiance dans les solutions envisagées par tous les participants et de manière indépendante (0 = aucune confiance, 10 = confiance).

**R3** : anonymiser l'évaluation des solutions envisagées, en séance sur papier volant ou a posteriori par mail envoyé à l'officier coordinateur.

**R4** : composer un groupe de personnes aux expériences, préférences et approches diversifiées.

**R5** : faire préparer des avis écrits en amont des réunions de travail.

**R6** : donner la parole à la personne la moins gradée en premier.

**R7** : privilégier, lorsque cela est possible et pertinent, l'homogénéité de niveau hiérarchique dans le groupe de travail.

**R8** : consacrer une partie du temps de travail à la recherche individuelle sur papier d'au moins un point de vue contradictoire par personne aux solutions envisagées.

**R9** : consacrer une partie du temps de travail à la recherche individuelle sur papier d'informations ou de risques supplémentaires qui auraient été inconsciemment ignorés ou écartés de l'analyse.

**R10** : au cours de la réflexion, inscrire les pré-suppositions, le raisonnement et les conclusions du groupe sur un support visible de tous (feuille, tableau, ordinateur + rétroprojecteur,...).

**R11** : répartir équitablement le temps de parole et le faire respecter.

**R12** : s'assurer de prise de parole de chaque personne présente sans interruption.

**R13** : réaliser fréquemment (une à plusieurs fois par semaine) des séances de réflexion informelle en groupe avec des personnes de niveau hiérarchique varié.

**R14** : former les officiers des états-majors opérationnels au facteur humain.

