

Les pièges invisibles d'une décision

Par le Chef de bataillon Nicolas VANLOO, stagiaire EMSST 2024-2025,
Mastère spécialisé en management des risques à l'ENSAM

Selon KAHNEMAN (2011, *Thinking, Fast and Slow*), « Le mot illusion évoque l'idée d'illusion d'optique, parce que nous connaissons tous ces images trompeuses. Mais les illusions ne sont pas cantonnées au domaine de la vision ; la mémoire aussi y est sujette, tout comme la pensée, de manière plus générale. ».

S'engager dans des raisonnements réfléchis et analytiques demande des ressources importantes en mémoire de travail, pour retenir, analyser, manipuler et traiter les données reçues. Cependant, notre inclination naturelle est davantage d'utiliser le « système 1 » de notre cerveau, qui est rapide et intuitif, plutôt que le « système 2 », qui demande plus d'effort cognitif et d'énergie.

Les biais cognitifs sont ainsi des raccourcis de jugement particulièrement fréquents lors de l'utilisation du système 1 de notre cerveau, qui peuvent mener à des décisions irrationnelles face à des incertitudes. Ce domaine fait l'objet de nombreuses études qui militent sur l'aspect particulièrement prévisible et systématique de ces comportements, qui sont par conséquent instrumentalisables à des fins d'influence ou de manipulation.

En utilisant des techniques de désinformation, de tromperie et d'influence, un adversaire peut se servir des biais cognitifs pour orienter l'interprétation du renseignement recueilli et induire en erreur les analystes et les décideurs. Souvent, l'erreur ne provient pas d'une manipulation de l'ennemi, mais plutôt de biais intrinsèque au fonctionnement de notre cerveau.

Basé sur les enseignements dispensés par l'École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM), cet article explore certains biais cognitifs que nous pourrions retrouver dans le domaine du renseignement en opération et propose des stratégies pour les contrer.

➤ **Biais dans la collecte du renseignement**

• **Biais de disponibilité**

Le biais de disponibilité se produit lorsque l'on juge la probabilité d'un événement en fonction de la facilité avec laquelle des exemples viennent à notre esprit ou lorsque l'on donne trop de poids aux informations qui nous parviennent. Cela peut fausser le jugement en rendant certains risques ou opportunités plus probables qu'ils ne le sont réellement.

Un adversaire peut ainsi mettre en scène des événements marquants ou médiatisés dans le but d'influencer la perception de la menace, orienter les analystes vers une surévaluation de certains types d'attaque et ainsi détourner l'attention des véritables objectifs stratégiques de l'ennemi. La bataille de Hattin au cours des Croisades (1187) illustre ce biais. Les forces croisées, menées par le roi Guy de LUSIGNAN, y ont subi une défaite décisive face aux armées de SALADIN, principalement à cause d'une

mauvaise interprétation des renseignements recueillis et d'une évaluation hâtive de la situation qui les a conduits dans un piège, entraînant inéluctablement leur défaite.

Pour se prémunir contre ce type de manipulation, il est essentiel de diversifier les sources de renseignement et ne pas se focaliser uniquement sur les événements récents.

- **Biais de rétrospection**

Le biais de rétrospection est la tendance à voir des événements passés comme étant plus prévisibles qu'ils ne l'étaient avant qu'ils ne se produisent, sans tenir compte des incertitudes du moment. Cela peut fausser la nouvelle prise de décision en créant un faux sentiment de sécurité. Cependant, ce biais de rétrospection se manifeste principalement lors du jugement des actions entreprises.

L'incident de My Lai durant la guerre du Vietnam, illustre ce biais. Les soldats américains ont tué un grand nombre de civils vietnamiens dans le village de My Lai, en réponse à des soupçons de soutien aux forces ennemies. Après que les détails de cette action aient été révélés au public en 1969, les médias ont largement couvert l'affaire, alimentant un sentiment croissant de désillusion envers la guerre et conduisant à des critiques acerbes sur la compétence des commandants militaires. Les opinions publiques ont alors été influencées par une vision simplifiée des événements, souvent déformée par le biais de rétrospection, où les actions et les décisions des chefs militaires étaient jugées uniquement sur la base des conséquences catastrophiques qui avaient suivi.

Pour atténuer ce biais, il est essentiel de mener une analyse post-mortem objective des projets ayant échoué, en considérant tous les aspects du problème. Il convient donc d'archiver les données apportées par les services de renseignement pour comprendre les incertitudes auxquelles les décideurs ont dû faire face.

- **Biais dans l'évaluation des incertitudes**

- **Biais de confirmation**

Peter WASON, psychologue britannique connu pour ses recherches sur le raisonnement, met en lumière le biais de confirmation à travers un casse-tête appelé « la tâche de sélection » (1966). Il souligne l'erreur systématique consistant à chercher à confirmer une hypothèse ou une croyance *a priori*, plutôt qu'à la réfuter.

Les sites en ligne sur l'actualité capitalisent sur ce biais en personnalisant le flux d'articles en fonction des lectures antérieures et des sujets d'intérêt de chaque utilisateur. Un décideur peut également y succomber lorsqu'il accorde inconsciemment plus d'importance aux données recueillies par le renseignement qui sont en phase avec ses croyances préexistantes sur un sujet, qu'à ceux qui s'y opposent. Un ennemi peut également fournir délibérément des informations pour entretenir des scénarios fallacieux afin de dissimiler ses véritables intentions.

Par conséquent, pour contrer ce biais, il est recommandé de rechercher les arguments allant à l'encontre du schéma de manœuvre envisagé, plutôt que de chercher à le confirmer et de réfléchir sur les raisons pour lesquelles la décision que l'on s'appête à prendre pourrait se solder par un échec.

➤ **Biais dans le processus de prise de décision**

• **Biais d'optimisme et de supériorité**

Le biais d'optimisme consiste à croire que l'on a moins de chances d'éprouver des difficultés que nos pairs. Il se combine très bien avec le biais de supériorité qui est l'idée retenue que l'on se situe au-dessus de la moyenne. Cela peut mener à une mauvaise évaluation des objectifs à atteindre et sous-estimer les délais nécessaires.

Le biais de supériorité a conduit à une erreur stratégique majeure lors de l'opération Market Garden, en septembre 1944. Cette opération alliée, conçue par le Maréchal britannique Bernard MONTGOMERY, visait à pénétrer rapidement en Allemagne en prenant le contrôle d'une série de ponts aux Pays-Bas. Le renseignement allié avait relevé que les forces allemandes dans la région étaient plus importantes et mieux organisées que prévu. Cependant, les commandants alliés, y compris MONTGOMERY, biaisés par les récents succès de la campagne de Normandie, ont choisi de ne pas tenir compte de ces informations, engendrant *in fine* l'échec de l'opération.

Pour contrer ce biais, il est recommandé entre autres d'impliquer les parties prenantes dans le processus décisionnel pour obtenir et confronter des perspectives différentes. Il est également nécessaire de maintenir une vision réaliste de ses capacités ainsi que de celles de l'ennemi et d'ajuster les stratégies en conséquence.

• **Biais des coûts irrécupérables**

Il est difficile d'admettre en public ou en privé que l'on s'est trompé dans l'investissement d'un projet et qu'il conviendrait de l'arrêter malgré les sommes déjà versées, même si elles sont désormais « irrécupérables ». Persister sur un projet pour ne pas gâcher l'argent déjà investi, tel est le biais des coûts irrécupérables qui amène à dépenser toujours plus pour rentabiliser les dépenses passées. Il est d'autant plus fort lorsque le décideur qui peut mettre un terme à cet enlèvement est aussi responsable de la dépense initiale.

Ainsi, lors de la bataille de Stalingrad, HITLER et son haut commandement ont refusé de reconnaître l'échec indéniable de l'opération en cours et ont persisté à envoyer de nouvelles troupes et du ravitaillement dans une ville déjà encerclée par les Soviétiques. Cette décision illustre comment le biais des coûts irrécupérables peut pousser à maintenir une stratégie perdante, malgré les signes évidents d'une défaite imminente.

Ainsi, pour prendre une décision rationnelle, il est recommandé de comparer les bénéfices attendus avec les coûts futurs, sur lesquels on peut réellement agir et faire abstraction des investissements passés. Il convient également de dédramatiser le changement de stratégie bien que cela puisse être extrêmement difficile selon le contexte.

➤ **Conclusion**

La liste des biais de raisonnement cités *supra* n'est pas exhaustive. La littérature psychologique recense plus de 200 biais cognitifs. Comprendre leur fonctionnement constitue une première étape vers une prise de décision plus éclairée.

En outre, en adoptant des pratiques qui favorisent la réflexion critique, la diversité des sources de renseignement et une analyse rigoureuse des données recueillies, il est possible de réduire leur impact.

Il convient également de noter que les biais cognitifs peuvent servir d'outils puissants pour manipuler un adversaire et compromettre sa stratégie, comme l'histoire l'a maintes fois illustré.