



# RÉFLÉCHIR À L'IMPACT

GUIDE PRATIQUE À L'INTENTION  
DES FORCES D'OPÉRATIONS  
SPÉCIALES

•  
Emily Spencer, Ph.D.



RÉFLÉCHIR À  
L'IMPACT



# RÉFLÉCHIR À L'IMPACT :

---

GUIDE PRATIQUE À  
L'INTENTION DES FORCES  
D'OPÉRATIONS SPÉCIALES

PAR

---

EMILY SPENCER, PH. D.



Droit d'auteur © 2020 Sa majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.



Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada  
101, promenade Colonel By  
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Produit pour le Centre d'éducation et de recherche du COMFOSCAN par le Bureau de publications de la 17<sup>e</sup> Escadre Winnipeg.  
WPO32025

**Photos : Ryan Winton, COMFOSCAN**

ISBN 978-0-660-36804-7 (papier)  
978-0-660-36803-0 (PDF)

Gouvernement du Canada, numéro de catalogue D2-396/2018F (papier)  
Gouvernement du Canada, numéro de catalogue D2-396/2018F-PDF (PDF)

Imprimé au Canada.

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

---

*Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les opinions, politiques ou positions du gouvernement du Canada, du ministère de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes ni du Commandement des Forces d'opérations spéciales.*

---





---

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction . . . . . v

## **PARTIE I - Contexte**

---

Chapitre 1 Théorie des FOS : Pourquoi les membres des FOS doivent être de solides décideurs . . . . . 1  
Chapitre 2 Réflexion stratégique . . . . . 15

## **PARTIE II - Éléments de base de la réflexion stratégique**

---

Chapitre 3 Pensée critique . . . . . 27  
Chapitre 4 Créativité . . . . . 37  
Chapitre 5 Intelligence émotionnelle . . . . . 43

## **PARTIE III - Compétences**

---

Chapitre 6 Adaptabilité. . . . . 57  
Chapitre 7 Innovation . . . . . 67  
Chapitre 8 Processus décisionnel intuitif . . . 73  
Chapitre 9 Intelligence culturelle. . . . . 81

## **PARTIE IV - Défis**

---

Chapitre 10 Biais cognitifs. . . . . 91  
Chapitre 11 La peur . . . . . 107  
Chapitre 12 Manque de contrôle de l'énergie. . 119

## **PARTIE V - Succès**

---

Chapitre 13 Raccourcis vers le succès . . . . 125  
Mot de la fin . . . . . 133  
Notes en fin d'ouvrage . . . . . 135  
Glossaire des abréviations . . . . . 149  
Index . . . . . 151

---



---

## À propos de l'auteure

M<sup>me</sup> Emily Spencer est titulaire d'un doctorat en études de la guerre du Collège militaire royal du Canada. Elle est actuellement la directrice du Centre d'éducation et de recherche (CER) du COMFOSCAN. Ses recherches portent surtout sur l'importance des connaissances culturelles pour la réussite dans l'environnement opérationnel contemporain, en particulier lorsqu'il s'agit des forces d'opérations spéciales, et sur le rôle que les médias jouent dans la perception des événements mondiaux. M<sup>me</sup> Spencer a publié de nombreux ouvrages dans ces domaines et dans celui des femmes et de la guerre.



---

# INTRODUCTION

*Le 21<sup>e</sup> siècle est celui de la guerre des connaissances. [Traduction]*

James G. Stavridis, auteur<sup>1</sup>

Penser, ou réfléchir, est une chose que nous faisons quotidiennement, parfois en en prenant conscience, mais le plus souvent sans nous en rendre compte, un peu comme le fait de respirer. Souvent, pour expliquer, ou plutôt pour excuser la négligence ou un comportement inapproprié, on dit que l'on « n'y avait pas pensé ». En réalité, on a pensé, mais pas très efficacement.

Tout comme un athlète de haut niveau qui apprend à contrôler sa respiration pour maximiser son rendement, vous pouvez vous entraîner à penser plus efficacement. À cet égard, *Réfléchir à l'impact* constitue un guide pratique axé sur différents mécanismes intervenant dans le processus de pensée et pouvant améliorer la prise de décisions.

Cet ouvrage peut être lu d'un bout à l'autre, mais chaque chapitre constitue aussi texte complet en lui-même. En outre, même si le contenu est plutôt de nature théorique, *Réfléchir à l'impact* n'est pas un ouvrage théorique, mais se veut davantage un guide pratique axé sur des moyens d'améliorer la prise de décisions. À l'aide d'études de cas, de situations hypothétiques et d'études universitaires, *Réfléchir à l'impact* procure un contexte personnel précisant pourquoi et comment ces idées peuvent avoir de l'importance pour vous. Le texte est facile à comprendre et permet de se situer facilement et il est donc « convivial ». En fin de compte, *Réfléchir à l'impact* veut solliciter votre passion pour l'apprentissage et mieux vous guider dans ce processus.

Chacun peut certainement tirer avantage d'un meilleur processus décisionnel; cet ouvrage devrait donc intéresser un large public, mais il est surtout destiné au personnel des Forces d'opérations spéciales (FOS) qu'il vise à mieux outiller pour déterminer le meilleur plan d'action (PA) dans des situations potentiellement dynamiques, complexes et/ou stressantes. Conséquemment, les exemples tendent à se concentrer sur les rôles, les tâches et les missions des FOS. Néanmoins, à travers les exemples de décisions prises dans des contextes de vie ou de mort, chacun peut se faire une idée de la manière dont le processus décisionnel peut être amélioré.

## INTRODUCTION

---

En particulier, *Réfléchir à l'impact* ne prétend pas améliorer les FOS en termes de drills de combat rapproché (CQB) ou de tactiques, techniques et procédures (TTP) nécessaires pour mener une activité cinétique de précision contre un ennemi. Par contre, cet ouvrage vous permettra de mieux évaluer l'information, de mieux déterminer et saisir les éléments en jeu, de vous adapter à votre environnement, de trouver des solutions uniques et d'améliorer votre aptitude à communiquer. Ainsi, les FOS devraient pouvoir mieux évaluer leurs adversaires, comprendre les options disponibles, communiquer des plans, évaluer des actions et déterminer des points à améliorer, ce qui, ultimement, peut mener au développement de meilleures TTP, entre autres choses.

En fin de compte, *Réfléchir à l'impact* devrait être considéré par les FOS comme un guide pratique axé sur les éléments cognitifs du processus décisionnel. S'appuyant sur diverses disciplines incluant l'anthropologie, la sociologie, la psychologie, la philosophie, la science politique et l'histoire, cet ouvrage cherche à aider les gens à prendre les meilleures décisions, même dans les pires circonstances.

.

# PARTIE I

---

# CONTEXTE



---

# PRÉFACE

## PARTIE I

*Réfléchir à l'impact* est un ouvrage portant sur la manière dont les Forces d'opérations spéciales (FOS) peuvent appliquer la réflexion stratégique afin de déterminer plus aisément le meilleur plan d'action dans le cas de scénarios potentiellement stressants, à haut risque. À cet égard et pour mesurer la nécessité, pour les FOS, d'appliquer la réflexion stratégique, il est d'abord utile de savoir ce que sont les FOS et ce qu'elles font. De plus, pour bien établir que la réflexion stratégique est une compétence que doivent absolument posséder ces soldats, il convient de définir la réflexion stratégique et d'exposer ce qu'elle permet à des individus d'accomplir. La présente section expose le contexte de *Réfléchir à l'impact* en décrivant les FOS, la réflexion stratégique et, enfin, en montrant que cette réflexion est un élément habilitant essentiel qui permet aux FOS de générer un impact stratégique dans la plupart sinon la totalité des circonstances.



---

# CHAPITRE 1

## Théorie des FOS : Pourquoi les membres des FOS doivent être de solides décideurs

*Nous voulons un jeune qui peut penser... qui peut prendre ses propres décisions...  
Il vous faut disposer de jeunes qui peuvent penser par eux-mêmes dans des  
situations très stressantes. [Traduction]*

Contre-amiral Ray Smith Ancien commandant du  
Naval Special Warfare Command<sup>2</sup>

Les Forces d'opérations spéciales (FOS) sont réputées pour « faire le travail ». Leur gouvernement, leurs alliés et le grand public, de même que leurs adversaires, les perçoivent comme des soldats fiables, compétents et très concentrés sur leur mission. Depuis la Seconde Guerre mondiale, les FOS modernes ont acquis cette réputation en vertu d'une longue histoire d'actions audacieuses et de remarquables exploits militaires. À bien des reprises, elles ont fait face à des crises et ont remplacé des forces classiques quand celles-ci ne pouvaient agir.

De la même façon, tout au long de leur évolution, les FOS ont montré qu'elles pouvaient non seulement faire face à l'ambiguïté, mais se démarquer dans ces circonstances et opérer dans des environnements agressifs et hostiles, normalement en petites équipes travaillant indépendamment, à distance d'autres forces. Il en découle que les FOS doivent être autonomes et pouvoir prendre rapidement de bonnes décisions comme le souligne l'épigraphe. Après tout, leurs vies et le succès de la mission en dépendent, sans parler du destin potentiel de nations.

Par conséquent, le processus décisionnel et, par extension, la réflexion stratégique deviennent cruciaux pour le développement de soldats appartenant aux FOS. Pour bien saisir ce lien, il est important d'examiner d'abord la théorie rudimentaire des FOS pour comprendre ce qui rend les FOS

« spéciales ». En particulier, la théorie des FOS expose pourquoi il est si important que chaque membre de ces forces soit un décideur compétent. Évidemment, il existe de nombreuses organisations dans lesquelles les décisions de divers membres influent grandement sur la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle. On peut toutefois dire qu'il n'existe aucune autre organisation au sein de laquelle les décisions de chaque membre peuvent avoir des répercussions sur la vie des femmes et des hommes participant à la mission, mais aussi sur les objectifs stratégiques du pays. À cet égard, les FOS constituent un excellent cadre à l'intérieur duquel étudier la prise de décisions dans des conditions particulièrement critiques; donc, la théorie des FOS forme la toile de fond du présent texte.

### CONTEXTE

Il est généralement admis que les FOS modernes sont apparues au cours de la Seconde Guerre mondiale et qu'elles ont constamment évolué depuis. Durant la Seconde Guerre mondiale, les FOS signifiaient généralement « hommes spéciaux, entraînement spécial et missions spéciales ». Ces soldats étaient souvent marginalisés par l'armée au sens large jusqu'à ce qu'éclate une crise ou qu'apparaisse un écart de capacité militaire. Alors, généralement en raison de champions du haut commandement et de la haute direction politique et/ou militaire, on avait recours aux FOS pour faire face à la nouvelle menace ou aux nouvelles circonstances jusqu'à ce que, au moins, une solution classique puisse être préparée, que la crise s'apaise, ou que le besoin corresponde à une capacité de FOS désignée (p. ex. la lutte contre le terrorisme).

Évidemment, après la Seconde Guerre mondiale, les FOS ont continué d'évoluer pour s'adapter à l'environnement de sécurité en constant changement. Il est clair que la structure actuelle des FOS, après le 11 septembre 2001, se distingue radicalement, sur le plan de la forme et du contenu, de ses racines établies pendant la Seconde Guerre mondiale. Par exemple, la définition canadienne actuelle des FOS contemporaines précise que les FOS sont :

*... des organisations formées de personnel choisi qui est organisé, équipé et entraîné pour mener des opérations spéciales à haut risque et à valeur élevée pour atteindre des objectifs militaires, politiques, économiques ou informationnels par l'emploi de méthodologies*

*opérationnelles spéciales et uniques dans des régions hostiles, où l'accès est interdit ou controversé sur le plan politique pour obtenir les effets tactiques, opérationnels et/ou stratégiques désirés en temps de paix, de conflit ou de guerre.*<sup>3</sup>

Cette définition présente de façon concise la clé de l'utilité stratégique des FOS dans l'environnement opérationnel actuel. Plus particulièrement, les FOS fournissent à leur gouvernement un large éventail de capacités et d'options efficaces et efficaces que n'offrent pas les forces classiques. La capacité des FOS à produire à court préavis des plans d'action dans un certain nombre de domaines, peu importe l'endroit ou l'environnement, et à atteindre les objectifs nationaux souhaités, leur donne un grand ascendant sur les décideurs politiques et militaires.

La définition canadienne des FOS englobe aussi la responsabilité essentielle des FOS : les opérations spéciales (OS), qui se définissent comme suit :

*Opérations menées dans des zones hostiles, interdites ou controversées sur le plan politique dans le but d'atteindre des objectifs militaires, diplomatiques, informationnels et/ou économiques par des moyens militaires non conventionnels. De telles opérations font souvent appel à des moyens secrets, clandestins ou discrets. Les OS couvrent toute la gamme des opérations militaires. Elles peuvent se dérouler de façon autonome ou de concert avec les opérations des forces classiques ou d'autres organismes gouvernementaux et comprendre des opérations menées par des forces locales ou auxiliaires, ou encore avec l'aide ou par l'entremise de celles-ci. Les OS se distinguent des opérations traditionnelles par le niveau de risque politique et physique qu'elles comportent, les techniques opérationnelles auxquelles elles font appel, l'utilisation qu'on en fait, l'autonomie au regard du soutien provenant des forces alliées et le fait qu'elles doivent compter sur des renseignements opérationnels détaillés et des ressources locales.*<sup>4</sup>

## **LES COMPOSANTES DE LA « PUISSANCE DES FOS »**

La valeur historique des FOS réside dans leur aptitude à procurer à leur gouvernement une capacité pertinente permettant d'atteindre les objectifs politiques nationaux de ce gouvernement. De ce point de vue,

les FOS confirment leur utilité stratégique, en ce sens qu'elles contribuent à la puissance nationale et projettent ou défendent les intérêts nationaux. La stratégie concerne essentiellement les fins (objectifs), les façons de faire (plans d'action) et les moyens (ressources). Pour que les FOS soient une « force de choix », ou pour faire preuve de la « puissance des FOS », les FOS doivent avoir une valeur concrète dans le soutien des intérêts nationaux. En bref, elles doivent fournir une capacité complémentaire aux capacités traditionnelles et élargir la gamme des options pour les décideurs politiques et/ou militaires. Les FOS atteignent cet objectif du fait de la nature de leurs caractéristiques, des impératifs opérationnels et, plus particulièrement, de leur personnel. Ensemble, ces éléments produisent la capacité des FOS, ou en termes plus actuels, la « puissance des FOS ».

### Caractéristiques des FOS

En bref, les caractéristiques des FOS incluent ce qui suit :

1. présence réduite ou déploiements en petites équipes;
2. capacité de mener des opérations clandestines, secrètes ou manifestes;
3. capacité de mener des opérations souvent très loin d'une base d'opérations de soutien;
4. utilisation de méthodes de pointe pour l'insertion, le soutien et l'extraction afin de pénétrer dans des zones hostiles, interdites ou controversées sur le plan politique et en revenir;
5. emploi de systèmes de communications perfectionnés;
6. expertes de l'application des technologies de pointe, et habilitées par celles-ci;
7. recours à des tactiques peu orthodoxes;
8. développement, acquisition et utilisation de matériel qui leur est propre;
9. exécution d'opérations que des forces classiques ne peuvent mener;
10. capacité d'opérer dans des environnements interdits et/ou controversés sur le plan politique;

11. capacité de mener des opérations visant non seulement des objectifs militaires, mais appuyant aussi la mise en œuvre d'instruments diplomatiques, informationnels et économiques de la puissance nationale;
12. capacité de travailler en autonomie ou en collaboration avec des forces classiques, d'autres organismes gouvernementaux et/ou les pays hôtes/pays partenaires;
13. expertes en coordination interorganisationnelle;
14. exécution de missions qui se distinguent par le risque physique et politique, les techniques opérationnelles, les modes d'action et le fait qu'elles doivent compter sur des renseignements opérationnels détaillés et des ressources locales.

### Impératifs opérationnels

Même si ces caractéristiques développent les définitions précédentes et exposent quelques particularités types et uniques des FOS, les impératifs opérationnels soulignent les principes opérationnels de base essentiels au succès des missions. Ces impératifs opérationnels expliquent aussi clairement pourquoi prendre de bonnes décisions est si important pour tout le personnel des FOS et pourquoi ce personnel doit constamment s'efforcer de réfléchir de manière efficiente et efficace. Les impératifs opérationnels sont les suivants :

1. Se concentrer sans faiblir sur la tâche et la mission – S'engager résolument envers le succès de la mission. Cet aspect inclut un entraînement rigoureux et des répétitions détaillées avant toute mission.
2. Adhérer aux normes les plus rigoureuses – S'engager avec détermination et inflexibilité envers l'atteinte et le maintien des normes les plus élevées de compétence, d'expertise et de conduite personnelle et organisationnelle.
3. Connaître en détail la zone géographique, incluant la « composante humaine », dans laquelle la mission doit se dérouler.
4. Demeurer à l'aise dans l'ambiguïté et le chaos – Accepter que les opérations soient presque toujours menées dans un contexte d'ambiguïté, de chaos et de changement potentiels sinon perpétuels.

5. Interopérabilité – Être conscient que l'espace de combat est complexe, dynamique et relié à une foule d'organisations et de capacités qui doivent être coordonnées, fusionnées et intégrées de manière à produire les meilleurs effets possible et à entraîner le succès de la mission.
6. Sécurité des opérations (SECOP) – Reconnaître que la sécurité est un besoin fondamental pour les FOS. Toutefois, la SECOP doit aussi tenir compte du fait qu'un cloisonnement excessif excluant des partenaires clés peut aussi mettre en péril le succès de la mission.
7. Élaboration de plusieurs plans d'action – Reconnaître que l'agilité de manœuvre est essentielle au succès; donc, les FOS doivent toujours élaborer un large éventail de plans d'action et de plans de contingence pour tenir compte des changements dans l'environnement envisagé, des imprévus et/ou des directives des autorités supérieures.<sup>5</sup>

### La force historique des FOS : leur personnel

Les caractéristiques et les impératifs opérationnels des FOS établissent un cadre important qui aide à expliquer la puissance des FOS. Ils précisent les points forts opérationnels et les piliers conceptuels des succès opérationnels des FOS. En particulier, la puissance des FOS repose cependant sur leur capacité à réussir selon les exigences gouvernementales. Essentiellement, tout réside dans la production de l'effet souhaité. Par conséquent, la puissance des FOS est étroitement liée au personnel des FOS et à sa capacité à réfléchir et à agir extrêmement bien dans tous les types de circonstances : difficiles, stressantes et ambiguës.

Indubitablement, le personnel est le facteur clé qui explique l'efficacité des FOS et ce facteur est bien décrit par le mantra suivant : « Les FOS trouvent le bon équipement pour leurs membres plutôt que des personnes pour utiliser leur équipement ». Plus important, les protocoles de sélection qui font partie des principes fondamentaux de toutes les FOS procurent un bon bassin d'individus pour l'organisation. Les personnes qui sont attirées par les FOS, celles qui se portent volontaires et qui sont finalement choisies dans le cadre d'un processus et de normes de sélection très rigoureux sont ce qui donne aux FOS leur avantage. Ces personnes sont le facteur déterminant du succès de la mission.<sup>6</sup>

En fin de compte, pour obtenir cet avantage qui est le véritable catalyseur du succès, les FOS recherchent des individus qui possèdent les qualités suivantes :

- **Acceptation du risque** – Non pas des téméraires, mais des personnes capables d'étudier attentivement les choix qui s'offrent et les conséquences qui en découlent, et qui trouvent un juste milieu entre le risque d'agir et le défaut d'agir. Ces personnes possèdent le courage moral de prendre des décisions et d'agir en conformité avec l'intention du commandant et les paramètres juridiques de l'action dans le but d'assurer le succès de la mission.
- **Créativité** – Personnes qui peuvent évaluer une situation donnée et trouver des moyens novateurs (cinétiques ou non cinétiques) de la résoudre du mieux possible. Essentiellement, elles ont l'intelligence et l'expérience requises pour modifier le processus de combat sur-le-champ.
- **Agilité de la pensée** – Personnes qui peuvent passer d'une tâche à l'autre rapidement et sans effort. Elles peuvent exécuter simultanément de nombreuses tâches, au même endroit et avec les mêmes forces. Elles effectuent des transitions dans une apparente continuité, passant d'une activité cinétique à une activité non cinétique et vice versa en employant la gamme complète des solutions militaires, politiques, sociales et économiques à leur disposition pour résoudre des problèmes complexes afin d'obtenir les résultats désirés. Ces personnes peuvent réagir rapidement à des situations en constante évolution et font régulièrement le pont entre des activités très différentes les unes des autres, s'assurant d'être en mesure de tirer parti des occasions qui se présentent. De plus, elles peuvent travailler efficacement en conformité avec les règles d'engagement (RE) dans des environnements complexes qui sont menaçants, instables et ambigus, et utiliser les niveaux de force appropriés.
- **Adaptabilité** – Personnes qui réagissent efficacement aux tâches et aux situations changeantes à mesure qu'elles se présentent. Elles ne craignent pas l'inconnu et voient le changement comme un élément dynamique inhérent à l'évolution des organisations, de la société et de la conduite de la guerre.
- **Autonomie** – Personnes qui exercent leur jugement militaire professionnel et prennent des initiatives opportunes pour réaliser l'intention du commandant sans avoir besoin de supervision, de soutien ou d'encouragements. Elles acceptent que les responsabilités dans le succès

de la mission ne soient pas uniquement fonction du grade et du poste. Au sein d'une équipe, elles travaillent de manière à renforcer la cohésion de l'ensemble tout en travaillant superbement en autonomie. Elles vont jusqu'au bout de leurs tâches à moins d'être dans l'impossibilité de continuer. Elles prennent le contrôle de leur propre perfectionnement professionnel, de leurs affaires personnelles et de leur destinée, et s'efforcent de devenir les meilleurs professionnels militaires. Ces personnes font preuve d'un dévouement constant, d'initiative et de disciplines et se conforment aux normes les plus élevées de conduite personnelle. Elles comprennent qu'elles sont toujours responsables de leurs actions et qu'elles doivent sans cesse prendre les décisions morales qui s'imposent, quelle que soit la situation.

- **Passion des défis** – Personnes ayant un désir irrépressible de se battre et de gagner. Elles acceptent les risques sans broncher et sont profondément convaincues qu'il n'y a pas de défi trop grand à relever. Elles sont fermes et tenaces et travaillent sans relâche au succès de la mission.
- **Disposition naturelle à l'excellence** – Personnes qui témoignent constamment d'un ardent désir d'exceller dans tout ce qu'elles entreprennent en ne faisant aucun compromis sur les efforts à consentir pour y arriver. Par-dessus tout, elles visent les normes les plus élevées dans les domaines personnel, professionnel et technique au chapitre de l'intégrité et des compétences. Elles s'appliquent sans relâche à s'adapter, à innover et à apprendre à atteindre les plus hautes normes en matière de compétence et d'efficacité sur les plans personnel, tactique et opérationnel.
- **Détermination à réussir la mission** – Personnes qui incarnent le don de soi en ce qu'elles sont prêtes à se sacrifier pour défendre les intérêts de leur patrie. Elles font preuve d'un dévouement inébranlable envers le succès de la mission et acceptent les difficultés et les sacrifices pouvant en découler. Elles veulent coûte que coûte le succès de la mission, mais dans le respect des mandats statutaires, du droit civil et du droit des conflits armés.
- **Sensibilité à la diversité culturelle** – Combattants et des diplomates à l'aise au combat, mais également habiles à trouver des solutions non cinétiques aux problèmes. Ils peuvent opérer seuls, au sein de petites équipes ou d'organisations plus importantes ou avec des partenaires alliés et d'une coalition. Ils sont également à l'aise et habiles dans les relations avec des civils, d'autres ministères (AM) et des organisations



internationales, de même qu'avec des organisations non gouvernementales (ONG). Ils sont sensibles à la diversité culturelle et comprennent qu'il importe de « voir la réalité » avec les yeux d'une autre culture. Ils ont compris que ce n'est pas le message projeté qui importe, mais le message reçu. En tout temps, ils s'efforcent de montrer de l'empathie, de la compréhension et du respect. Ils savent que la confiance, la crédibilité et, en fin de compte, le succès de la mission reposent sur le respect et la compréhension.<sup>7</sup>

Que le succès des FOS repose sur leur personnel n'est pas difficile à comprendre. Un élément clé de l'utilité des FOS a toujours été la capacité de gérer les crises en temps opportun et de façon proactive, en faisant montre généralement d'un esprit d'innovation et d'adaptation. Au cœur de cette capacité, des personnes munies de dextérité et d'agilité cognitives évaluent la situation, souvent sans disposer de renseignements complets et/ou dans des conditions où règnent l'ambiguïté et le chaos, et trouvent des solutions ingénieuses qui ne sont pas assujetties aux balises de la doctrine ou des conventions. En fait, les principes universellement reconnus concernant les FOS sont largement axés sur l'élément humain de ces forces :

- **Le personnel est plus important que le matériel.** Le membre des FOS constitue la « capacité fondamentale » et la raison du succès de la mission. Les FOS équipent et habilitent leur personnel; elles ne cherchent pas de personnel pour utiliser leur équipement.
- **La qualité est préférable à la quantité.** En fin de compte, l'efficacité et le succès des opérations spéciales dépend normalement davantage de la présence d'un personnel qualifié, spécialement entraîné, expérimenté, faisant preuve d'agilité tant dans la pensée que dans l'action, sensible à la diversité culturelle et pouvant s'adapter, créatif face à des situations changeants, complexes et/ou ambiguës, que du nombre de soldats sur le terrain.
- **Les FOS ne peuvent pas être produites en masse.** Le processus spécial de sélection, l'entraînement et l'éducation subséquents de même que l'expérience acquise au fil des exercices nécessaires et des opérations pour parvenir à un membre mature, réfléchi, perspicace et capable exige du temps de même que des ressources et un mentorat adaptés. Il est impossible d'aller plus vite pour grossir l'effectif.

- **Des FOS compétentes ne peuvent être mises sur pied une fois qu'une crise a éclaté.** De solides FOS ayant de la profondeur en termes de capacité et de personnel exigent une structure homogène aux moyens suffisants qui développe continuellement la capacité des FOS et qui se penche sur le futur pour assurer une évolution constante devant permettre non seulement de réagir à la prochaine menace et de la contrer, mais aussi de la prévoir et de la neutraliser. Les FOS doivent toujours avoir une longueur d'avance sur les adversaires de leur pays. Sans cette constante vision à long terme, il est impossible de générer rapidement la capacité ou l'augmentation de capacité requise en termes de FOS immédiatement après une crise. Il faut du temps pour créer et développer des moyens requis en FOS si une telle situation d'urgence n'a pas été prévue et si le soutien et les ressources requis n'ont pas été fournis.
- **La plupart des opérations spéciales demandent une assistance ne relevant pas des FOS.** En dépit des attributs et caractéristiques des FOS, celles-ci ont recours aux forces classiques pour les aider dans la plupart de leurs missions, soit pour des fonctions de soutien, tout particulièrement les éléments habilitants du combat qui ne font pas déjà partie des forces opérationnelles permanentes (p. ex. transport aérien, feux, renseignement, surveillance et reconnaissance [RSR]), soit pour les forces de combat (p. ex. bouclage et/ou forces de deuxième échelon).<sup>8</sup>

### TRANSFORMATION DES CAPACITÉS DES FOS EN PUISSANCE DES FOS

Quand le potentiel organisationnel est opérationnalisé par le personnel des FOS, il en résulte une capacité en FOS. Bref, des individus créatifs, innovateurs et adaptatifs, œuvrant au sein de petites équipes multidisciplinaires, disposant de matériel et de technologies de pointe ainsi que des éléments habilitants requis procurent alors à leur gouvernement national un large éventail de possibilités et de capacités.

En général, les FOS accomplissent normalement les tâches de base suivantes :

1. action directe;
2. reconnaissance spéciale;
3. assistance militaire;
4. lutte contre le terrorisme;

5. tâches de grande importance (déterminées par le gouvernement national);
6. libération d'otages;
7. intervention en cas de crise chimique, biologique, radiologique, nucléaire (CBRN);
8. lutte contre la prolifération;
9. exploitation de sites sensibles;
10. appui aux opérations d'évacuation des non-combattants.

Il est important de souligner que les « tâches de grande importance » signifient que les FOS doivent intervenir quand le gouvernement fait face à une crise ou leur confie une tâche.<sup>9</sup>

Les tâches de base des FOS et, plus particulièrement, leur mandat tacite leur imposant de faire face aux menaces imprévues, inconnues ou ambiguës de demain signifient que les FOS sont un instrument stratégique de grande importance. La capacité des FOS à procurer au gouvernement un éventail de possibilités, une réalité de terrain et une économie de forces (c.-à-d. petite équipe – présence réduite) leur confère une grande utilité stratégique et une forte pertinence. En outre, la puissance des FOS permet d'offrir aux gouvernements les éléments suivants :

1. des forces opérationnelles d'opérations spéciales (FOOS) au niveau de préparation élevé, discrètes, adaptées à la tâche et/ou des équipes des FOS qui peuvent être déployées rapidement, sans égard à la distance, et fournir des réponses adaptées et proportionnelles à une myriade de situations différentes;
2. des forces très qualifiées, axées sur la technologie, qui peuvent obtenir l'accès à des régions hostiles, interdites ou controversées sur le plan politique;
3. des forces discrètes pouvant produire des effets cinétiques et non cinétiques sélectifs et extrêmement précis;
4. des forces en déploiement, capables et reconnues à l'échelle internationale, mais affichant généralement un profil bas et dont la présence est moins importune et plus discrète que celle de forces classiques plus importantes;

5. un instrument de politique étrangère axé sur l'économie de forces dont on peut se servir pour aider les opérations alliées/de la coalition;
6. des forces rapidement déployables pouvant étudier et évaluer les zones de crise potentielle ou les points névralgiques afin de procurer la « réalité de terrain » et la connaissance de la situation nécessaires aux décideurs du gouvernement;
7. des forces spécialisées et très qualifiées, capables de réagir à des situations ambiguës, asymétriques et non conventionnelles dépassant les capacités des forces de l'ordre, des forces militaires classiques ou des autres ministères (AM);
8. des forces capables d'opérer à l'échelle du globe dans des environnements rudimentaires, difficiles et dangereux avec peu d'appui; les FOS sont généralement autonomes; elles peuvent communiquer partout dans le monde avec de l'équipement organique et fournir un soutien médical limité pour elles-mêmes et pour ceux qu'elles appuient;
9. une équipe des FOOS ou des FOS sensible aux différences culturelles et qui peut agir comme multiplicateur de force grâce à son aptitude à travailler étroitement avec les autorités et les organisations civiles et militaires régionales ainsi qu'avec les populations par l'entremise d'initiatives dans les domaines de la défense, de la diplomatie et de l'assistance militaire (DDAM), ainsi que de l'aide aux forces de sécurité (AFS);
10. des forces capables de préparer et de façonner des environnements ou des espaces de combat (c.-à-d. d'établir les conditions permettant d'atténuer le risque et de faciliter l'introduction réussie de forces de deuxième échelon);
11. des forces capables de promouvoir la coopération interorganisationnelle et interministérielle.<sup>10</sup>

### « LES FORCES DE CHOIX »

La capacité des FOS à aider directement le gouvernement à titre de ressource stratégique et d'instrument d'exécution de la stratégie nationale, soit pour défendre ou projeter les intérêts nationaux, a montré que ces forces possédaient la « puissance des FOS ». En outre, des commentateurs ont accolé le sobriquet de « Forces de choix » aux FOS, surtout dans le contexte des

environnements opérationnels contemporain et futur. À la lumière de la puissance des FOS, pareil sobriquet n'est pas difficile à comprendre. Après tout, les FOS le méritent pour les raisons suivantes :

1. Elles peuvent être déployées rapidement dans n'importe quel environnement.
2. Elles peuvent déployer de petites équipes très capables ayant une faible signature/visibilité ou des équipes clandestines qui ne représentent pas un engagement majeur en termes de politique étrangère;
3. Elles servent aussi de catalyseur pour unifier, étendre la portée et maximiser les effets des autres instruments de la puissance nationale.
4. Elles peuvent collaborer avec des forces classiques et autochtones ainsi qu'avec d'autres ministères.
5. Elles offrent au gouvernement un large choix possible d'opérations spéciales, létales ou non, pour dissuader, perturber, disloquer et, au besoin, détruire les éléments pouvant nuire à leurs pays respectifs, à leurs alliés ou à leurs intérêts nationaux, et ce dans des zones hostiles, interdites ou controversées sur le plan politique.
6. Elles représentent une force très qualifiée et éduquée, adaptable, qui pense et agit avec stratégie, et qui peut gérer les menaces qui n'ont pas encore été cernées.<sup>11</sup>

Le point fort des FOS est incontestablement leur personnel. Comme leurs tâches sont très risquées et puisque leurs succès et/ou leurs échecs mettent souvent des vies en jeu, tous les membres des FOS doivent pouvoir réfléchir avec soin et prendre de bonnes décisions. À cet égard, les FOS doivent continuer à sélectionner, à entraîner et à éduquer leurs membres afin de pouvoir produire les meilleurs plans d'action, quelles que soient les circonstances. La vie des membres ainsi que la réussite de leur mission et toutes les conséquences d'un échec en dépendent. Par conséquent, améliorer la réflexion stratégique et, dans cette optique, le processus décisionnel est un volet déterminant sur lequel il faut constamment insister et travailler.



---

# CHAPITRE 2

## Réflexion stratégique

*La réflexion stratégique est l'art de vaincre un adversaire tout en sachant que celui-ci tente de faire de même. [Traduction]*

Manu Amitabh et Arun Sahay  
Universitaires<sup>12</sup>

D'une certaine manière, le concept de réflexion stratégique est aussi simple que le suggère la citation précédente; à la base, la réflexion stratégique consiste à déjouer un adversaire qui, au même moment, cherche à vous devancer.

Dans un paradigme de défense, toutefois, la situation dans laquelle une partie doit recourir à la réflexion stratégique est rarement simple. D'abord, l'enjeu n'est habituellement pas limité aux deux belligérants et ne relève pas non plus d'une situation gagnant-perdant. Au lieu de cela, plusieurs acteurs peuvent être en cause et des gains et/ou des pertes réciproques sont possibles. Une autre complication découlant de ce scénario qui n'est pas du type « noir ou blanc » ou « tu gagnes, je perds » est que le succès est interprété de façon subjective. De plus, non seulement la signification du succès peut différer selon les acteurs, sa délimitation peut aussi fluctuer au sein d'un État avec le temps. L'omniprésence des médias souligne simplement ces enjeux en permettant à presque tous, surtout à ceux qui ne sont pas touchés, de juger en temps quasi réel les actions des acteurs présents sur le terrain, et ce en fonction de ce qui leur paraît bien ou mal, de ce qui leur semble être un succès ou un échec.

Dans le cas d'un conflit ou d'une guerre, les décisions prises par les hommes et les femmes sur le terrain, surtout par les membres d'organisations à haute fiabilité (OHF) comme des Forces d'opérations spéciales (FOS), ne sont pas faciles et peuvent avoir de graves conséquences.<sup>13</sup> Ces personnes reçoivent une énorme quantité d'information, sont exposés à la désinformation et elles doivent procéder à un tri en peu de temps pour en extraire un sens. Évidemment, elles ne peuvent se contenter de mesurer simplement les conséquences

immédiates de leurs actions; il leur faut également tenir compte des effets des deuxième et troisième ordres que leurs actions peuvent générer au sein de l'écosystème dans lequel elles opèrent.

Un point important est que même si la zone d'opérations où se déroulent des activités cinétiques peut être délimitée (c.-à-d. définie à l'intérieur d'une zone donnée), les réactions et les répercussions découlant de ces actions, souvent répercutées un peu partout sur la planète par les médias, peuvent donc être mondiales. Donc, les décisions que prennent rapidement les FOS dans des environnements potentiellement hostiles peuvent avoir une forte incidence sur de nombreuses personnes, incluant les décideurs politiques et militaires ainsi que le grand public. Sans surprise, dès lors, il faut s'assurer que le personnel des FOS prenne des décisions de qualité, mais surtout les « bonnes » décisions.

La réflexion stratégique ou « penser stratégiquement », comme certains préfèrent l'appeler, est un instrument essentiel visant à garantir que les meilleures décisions possible sont appliquées. Même si la réflexion stratégique est l'art de vaincre un adversaire tout en sachant que cet adversaire cherche à faire de même de son côté, il est préférable de déconstruire l'expression et d'en tirer les éléments clés afin de mieux employer le processus en question.

### DÉFINITION DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Comme c'est le cas pour de nombreux termes et expressions complexes, il n'existe aucune définition normalisée de la réflexion stratégique. En fait, les ouvrages militaires et ceux qui portent sur les affaires en proposent plusieurs définitions fonctionnelles dont beaucoup sont contradictoires. En outre, l'expression a souvent été employée à tort pour désigner la stratégie militaire et la planification stratégique. À cet égard, il est utile d'établir la distinction entre la stratégie militaire, la planification stratégique et la réflexion stratégique avant de déconstruire les éléments clés de la réflexion stratégique.

#### Stratégie militaire

Dans les débats contemporains sur la guerre et les conflits, on fait généralement état de trois niveaux de guerre. Le plus facile à saisir est le niveau tactique de la guerre, soit la planification et la conduite de batailles ou de



combats individuels. Dans sa forme la plus simple, il se caractérise par des actions cinétiques (emploi combiné du feu et de la manœuvre, soit combat) et non cinétiques menées par de petits groupes (relativement parlant) sur le champ de bataille. Le niveau de guerre suivant est le niveau opérationnel qui désigne des actions tactiques planifiées simultanées ou séquentielles menées dans une zone d'opérations et visant un objectif bien défini (c.-à-d. campagnes). Ces campagnes sont le lien entre le niveau tactique de la guerre et le troisième niveau, le niveau stratégique, car elles incluent l'attribution de missions, de tâches et de ressources en vue d'opérations tactiques. Le niveau stratégique de la guerre correspond au but militaire global du conflit. Il désigne l'art et la science de l'emploi ou de la menace de l'emploi de la puissance militaire pour atteindre des objectifs nationaux.<sup>14</sup> Particulièrement, outre ces trois niveaux de la guerre, l'expression « grande stratégie » (ou stratégie totale) est souvent employée pour désigner le degré de mobilisation de toutes les ressources nationales (politiques, économiques, sociales et militaires) pour atteindre l'état final désiré.

Il faut toutefois éviter de confondre réflexion stratégique et stratégie militaire ou grande stratégie. La réflexion stratégique améliore la capacité à prendre et à appliquer des décisions efficaces au niveau stratégique de la guerre. Elle est aussi un instrument valable sur les plans tactique et opérationnel de la guerre, car elle concerne le processus décisionnel, et non le niveau auquel les décisions sont prises.

### Planification stratégique

La planification stratégique permet à une organisation d'attribuer des processus et des ressources afin de parvenir à un état final souhaité. En particulier, elle se distingue du processus de pensée plus holistique qui intervient idéalement dans la détermination de la stratégie (c.-à-d. réflexion stratégique). Le professeur Henry Mintzberg explique : « La planification stratégique n'est pas la réflexion stratégique. L'une est analyse et l'autre, synthèse. » Il poursuit : « La planification est toujours *analyse*; pour scinder un objectif ou des intentions en étapes, puis officialiser ces étapes afin qu'elles puissent être mises en œuvre presque automatiquement et pour détailler les conséquences ou les résultats prévus de chaque étape. » [Traduction] À l'inverse, et comme le précise Mintzberg, la réflexion stratégique « est *synthèse*. Elle implique intuition et créativité. »<sup>15</sup>

### Réflexion stratégique

Comme l'indique Mintzberg, la réflexion stratégique est affaire de synthèse et elle combine de nombreux modes de pensée.<sup>16</sup> En général, les définitions de la réflexion stratégique tendent à se concentrer sur la nature holistique et créative du processus de pensée en cause pour considérer efficacement un environnement futur incertain.<sup>17</sup> Même si ces habiletés sont souvent associées à l'hémisphère droit du cerveau, l'analyse logique, associée à l'hémisphère gauche, est aussi requise pour s'assurer que les causes profondes et que les enjeux principaux sont adéquatement pris en compte. Donc, d'après les quelques définitions actuellement en vigueur et en extrapolant d'autres habiletés qui devraient être associées à la réflexion stratégique, la définition fonctionnelle à employer est la suivante :

*La réflexion stratégique est l'art d'appliquer une pensée critique et créative, ainsi qu'une intelligence émotionnelle de façon globale afin d'obtenir des succès durables dans des environnements complexes, dynamiques où interviennent plusieurs acteurs.*<sup>18</sup>

Dans un contexte militaire, le général américain Martin Dempsey, ancien Chef de l'état-major interarmées (Chairman of the Joint Chiefs of Staff), fait d'utiles commentaires sur les compétences que les chefs militaires doivent posséder pour appliquer la réflexion stratégique dans les environnements opérationnels postérieurs aux conflits en Afghanistan et en Iraq. Le Général Dempsey s'exprime en ces termes [Traduction] :

*[...] les chefs stratégiques doivent être curieux et ouverts d'esprit. [...] ils doivent avoir une pensée critique et pouvoir trouver des solutions créatives à des problèmes complexes. Ils doivent connaître l'histoire, c'est-à-dire pouvoir déceler et expliquer les enjeux dans un contexte historique. ... ils doivent pouvoir naviguer avec succès dans des « zones grises » de l'éthique où les absolus peuvent être fugaces. De la même façon, ils doivent être à l'aide face à l'ambiguïté et pouvoir donner des conseils et prendre des décisions avec moins d'information, mais pas plus.*<sup>19</sup>

Pour les FOS en particulier, il est important que tous leurs membres appliquent la réflexion stratégique, qu'ils opèrent ou non au niveau stratégique. Sous-tendant cette réalité est le fait que les opérations tactiques de grande

importance pour lesquelles sont déployées les FOS peuvent avoir une incidence stratégique directe sans être nécessairement harmonisées avec une campagne opérationnelle de plus grande ampleur. À l'inverse, un échec de la mission peut être catastrophique, tant d'un point de vue tactique que d'un point de vue stratégique.

Évidemment, la différence entre le succès et l'échec provient souvent de décisions prises dans des conditions non optimales. Par exemple, dans leur compte rendu de l'engagement américain de mars 2002 contre des forces d'al-Qaïda au Takur Ghar, en Afghanistan, engagement ayant entraîné la perte de sept soldats américains avant que la montagne soit prise, les auteurs et des anciens combattants du 160<sup>th</sup> Special Operations Aviation Regiment des États-Unis, décrivent convenablement le contexte décisionnel qui est souvent celui des FOS dans un théâtre d'opérations. Ils disent : « De nombreux hommes ont pris des décisions ce jour-là; certaines bonnes et d'autres mauvaises, certaines bien mûries et d'autres, plus instinctives. Plus tard, après une analyse à tête reposée, certains qualifieront les événements du Takur Ghar de mésaventures, de tragédies ou de fiascos. Ils mettront en cause une mauvaise planification, de mauvaises communications et un mauvais équipement. Mais ce ne fut rien de tout cela. » Comme l'expliquent les auteurs : « C'était la guerre et, dans ce contexte, des incidents se produisent souvent à très courte distance et il n'y a pas plus de temps pour réagir que s'il s'agissait d'une bagarre dans un bar. »<sup>20</sup> Ce commentaire met en lumière le fait qu'il est essentiel de s'assurer que les processus décisionnels utilisés par les FOS sont les meilleurs qui soient et que ces processus soient instinctifs avant d'être éprouvés au combat.

## DÉCONSTRUCTION DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Pour appliquer efficacement la réflexion stratégique, il faut trois conditions : avoir une perspective systémique, rester concentré sur l'objectif et comprendre les liens entre le passé, le présent et le futur.<sup>21</sup> L'existence de ces trois conditions rend possible la réflexion stratégique. (Il est important de savoir que ces conditions sont nécessaires, mais peuvent être insuffisantes pour garantir la mise en œuvre de la réflexion stratégique.)

Trois conditions essentielles à la réflexion stratégique	
1	Avoir une perspective systémique
2	Rester concentré sur l'objectif
3	Comprendre les liens entre le passé, le présent et le futur

FIGURE 1. Trois conditions essentielles à la réflexion stratégique

Avoir une perspective systémique signifie que vous devez comprendre tout l'écosystème dans lequel vous opérez et bien savoir que les actions entraînent des réactions et, donc, façonnent l'environnement futur. En général, dans un contexte militaire, des multiples acteurs et/ou groupes sont en cause. Il n'y a pas nécessairement de gagnants et de perdants évidents; au lieu de cela, des gains et/ou des pertes multiples peuvent apparaître, ce qui complique le processus décisionnel. De plus, les médias sont en mesure de mondialiser des enjeux locaux. Essentiellement, il faut être conscient des effets des deuxième et troisième ordres et savoir comment des actions précises façonnent les résultats potentiels.

Les membres des FOS doivent constamment se demander comment leurs actions tactiques influent sur l'intention des décideurs politiques et/ou du commandant quant à leur mission. Par exemple, Marcus Luttrell se rappelle avoir pensé aux effets des deuxième et troisième ordres découlant de la destruction de son objectif après la mort de trois de ses camarades Navy SEAL en Afghanistan. Luttrell s'exprime ainsi : « Il avait les yeux verts remplis d'une haine telle qu'elle aurait pu faire fondre un char de l'armée. Il me transperçait de son regard, sans dire un mot. J'ai remarqué qu'il n'était pas armé et j'ai serré davantage mon Mark 12 [fusil à usage spécial], puis je l'ai très lentement déplacé vers lui jusqu'à ce que la bouche du canon soit juste entre ses deux yeux. » Comme Luttrell l'explique : « J'avais une furieuse envie de tuer ce pourri. » Malgré la perte de ses camarades et le fait qu'éliminer sa cible était sa véritable mission, Luttrell a bien pris conscience qu'étant donné les circonstances, ces actions n'allaient pas dans le sens du but stratégique de la mission. Il a alors abaissé son arme et est parvenu à la conclusion suivante : « Si je l'avais abattu, je n'aurais pas survécu plus de vingt secondes; ses compagnons m'auraient tué, de même que Gulab [le ressortissant local qui l'avait aidé], puis, sans leur cher commandant en chef [la cible de Luttrell], ils auraient sans doute massacré tous les habitants du village, incluant les enfants. »<sup>22</sup> Il avait déduit que les

dommages collatéraux auraient probablement excédé les gains découlant de l'accomplissement de sa mission originale.

En particulier, la réflexion stratégique vise aussi l'atteinte d'un objectif, même si cet objectif doit être modifié en raison de changements dans l'environnement. Pour les FOS, cet élément se traduit en accent sur la mission tout en sachant que la mission tactique peut devoir être modifiée pour s'assurer qu'elle correspond toujours aux objectifs stratégiques. Par exemple, pendant l'Opération Colossus, des 10 et 11 février 1941, 7 officiers et 31 sous-officiers (s/off) ont été parachutés dans le sud-est de l'Italie pour détruire l'aqueduc de Tragino qui alimentait en eau plusieurs installations portuaires clés. Au cours de l'insertion aérienne, l'équipe de sapeurs et la plupart des explosifs furent perdus. L'équipe ne pouvait plus accomplir la mission prévue. Néanmoins, elle a rassemblé l'équipement et les explosifs retrouvés et s'est dirigée vers l'objectif. À leur arrivée sur place, ils constatèrent avec dépit que l'aqueduc était en béton armé et pas en briques comme le renseignement l'avait indiqué; leur manque d'explosifs et d'expertise ressortit alors davantage. Faisant preuve d'ingéniosité et d'agilité de pensée, le commandant comprit que l'importance de la mission ne tenait pas simplement à la destruction de l'aqueduc comme tel, ce qui n'aurait perturbé que temporairement l'approvisionnement en eau, mais plutôt au fait que l'ennemi était alors frappé sur son propre terrain, là où il se pendait en sécurité. Ce processus de pensée lui a permis de réaliser que semer la destruction et le chaos était le facteur important, pas simplement la destruction de l'aqueduc. Par conséquent, le groupe a endommagé le plus possible l'aqueduc et le pont à proximité. Malgré les difficultés que l'équipe avait connues et en dépit du fait qu'elle n'avait pu détruire l'aqueduc comme cela avait été initialement prévu, l'équipe a continué à viser le but stratégique de la mission. En détruisant partiellement l'aqueduc, ils ont montré que les forces alliées pouvaient frapper au cœur de l'Italie et ont obligé le dictateur fasciste Benito Mussolini à maintenir environ 400 000 soldats pour assurer la sécurité dans la zone arrière, et ce jusqu'à la fin de la guerre.<sup>23</sup> Il y a clairement une relation entre avoir une perspective systémique et pouvoir rester concentré sur l'objectif stratégique même si cela impose de modifier les actions tactiques pour mieux les adapter à l'environnement opérationnel dynamique.

Enfin, pour mettre en œuvre la réflexion stratégique, il faut établir un lien entre le passé et le présent pour mieux visualiser le futur. Toutefois, comme

le célèbre joueur de baseball Yogi Berra le faisait remarquer bien à propos, « C'est difficile de faire des prédictions, surtout au sujet de l'avenir. » Le passé peut cependant fournir un aperçu du futur possible. Même si c'est une erreur et, tristement, une erreur répandue, de se préparer à la dernière guerre plutôt qu'à la guerre actuelle, il ne faut jamais nier que le passé façonne le présent et contribue à définir le futur. L'historien Sir Michael Howard a bien résumé la chose. En 2010, il écrivait ce qui suit : « Aussi clairvoyants puissions-nous être, il nous est impossible d'anticiper avec précision le caractère des conflits futurs. L'essentiel est de ne pas être trop loin de la réalité, car il devient alors impossible de s'adapter une fois ce caractère révélé. »<sup>24</sup> Tout ce qui existe a des racines. Les décisions doivent donc être prises en tenant compte du contexte historique.

En outre, partant de l'idée que la réflexion stratégique est l'art d'appliquer la pensée critique, la créativité et l'intelligence émotionnelle de façon holistique pour obtenir un succès durable dans des environnements dynamiques, complexes et comportant de multiples acteurs, il s'ensuit que la pensée critique, la créativité et l'intelligence émotionnelle sont les éléments clés du processus. En fait, ces trois éléments vous aident à vous comprendre et à comprendre votre adversaire ainsi que l'environnement opérationnel – trois conditions que le légendaire seigneur de guerre et stratège militaire Sun Tzu considérait comme déterminantes pour la victoire, voire prédictives à cet égard.

De manière importante, *Réfléchir à l'impact* se concentre sur l'examen de ces trois types de pensée. Cette déconstruction est particulièrement utile si vous considérez que l'objectif de la réflexion stratégique est de permettre à des individus de déterminer le meilleur plan d'action (PA). Dans le cas des FOS, ce processus décisionnel se déroule habituellement dans un environnement dynamique, complexe et/ou stressant. De plus, les membres des FOS doivent régulièrement prendre vite des décisions avec peu ou, paradoxalement, trop d'information. Un point important est que beaucoup de ces choix ont des conséquences sur le plan stratégique (Figure 2.)

L'ENVIRONNEMENT DÉCISIONNEL DES FOS.

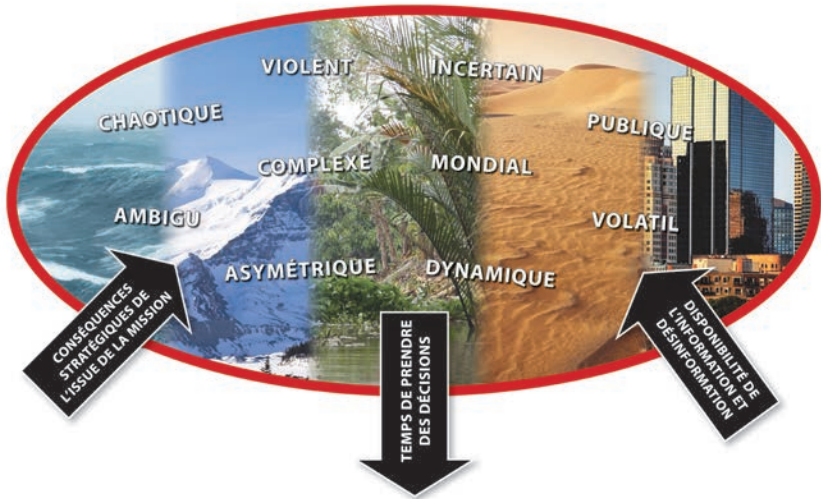


FIGURE 2. L'environnement décisionnel des FOS.





# PARTIE II

---

# ÉLÉMENTS DE BASE DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE



---

# PRÉFACE

## PARTIE II

Si vous appliquez la réflexion stratégique à un problème, vous ne déconstruisez jamais (sinon rarement) cette réflexion pour en exposer les éléments constitutifs, plus particulièrement la pensée critique, la créativité ainsi que l'intelligence émotionnelle. Par contre, vous employez ces types d'analyse et ces aptitudes à résoudre des problèmes simultanément et de manière holistique. Évidemment, la réflexion stratégique se fait globalement, ses éléments s'alimentant les uns les autres et élargissant le champ des possibilités. Néanmoins, pour améliorer la réflexion stratégique, il est important d'en examiner chaque élément afin de peaufiner les processus et de déterminer les éléments précis qu'il convient d'améliorer. Comme pour l'acquisition d'une nouvelle compétence militaire (utiliser une arme par exemple), vous devez d'abord assimiler toutes les étapes du processus, puis en venir à appliquer automatiquement ce processus, sans hésitation, tout en pouvant remédier à des problèmes le cas échéant. La réflexion stratégique est similaire; vous devez d'abord en assimiler les étapes, puis vous les appliquez toutes et vous remédiez aux problèmes s'il y en a. Pour faciliter ce processus, la présente section se penche sur la pensée critique et la créativité ainsi que sur l'intelligence émotionnelle.

---

# CHAPITRE 3

## Pensée critique

La Fraction armée rouge (FAR) aussi connue sous le nom de Bande à Baader est un groupe d'extrême-gauche allemand qui a sévi entre 1970 et 1998. Elle se voulait un groupe de guérilleros urbains anti-impérialistes d'obédience communiste engagés dans une résistance armée contre l'État fasciste. Au total, on leur attribue 34 assassinats et environ 300 attentats à la bombe, incendies criminels et braquages de banques. Bien que les principaux chefs du mouvement aient été capturés tout au long de son existence et que son efficacité ait décliné, particulièrement après la chute de l'Union soviétique et l'arrêt du financement de la Stasi d'Allemagne de l'Est, le groupe n'a jamais complètement disparu et certains de ses membres étaient toujours en fuite à la fin du siècle.

Quand j'enseigne la réflexion stratégique, j'expose souvent le cas précédent à la classe et je demande aux étudiants de réfléchir à la manière de localiser et de capturer les terroristes restants. Cet exemple est utile parce qu'il faut faire appel à tous les éléments de la réflexion stratégique – pensée critique et créativité et intelligence émotionnelle – pour trouver une solution. En particulier, des aptitudes pour la pensée critiques sont d'abord essentielles pour trouver une solution.

Sans surprise, tous les groupes avec lesquels j'ai travaillé à ce jour, à savoir des militaires, des policiers et des analystes du renseignement ainsi que d'autres groupes provenant du milieu de la défense et de la sécurité, sont parvenus aux mêmes réponses. En général, toutes les solutions peuvent être viables, mais elles sont aussi très prévisibles. Parmi celles-ci, on suggère de libérer des prisonniers et de les suivre, de les corrompre, de suivre des complices connus et des membres de leur famille, de se faire passer pour un criminel pour tenter de gagner la confiance de membres incarcérés de la FAR afin d'en obtenir de l'information, et ainsi de suite (sans mentionner les solutions plus politiquement incorrectes qui sont parfois offertes).

Ce qui est prévisible à propos de ces réponses est qu'elles considèrent toutes le problème sous l'angle d'un organisme d'application de la loi ou de sécurité.

Les membres de chaque groupe se donnent le rôle des « bons » qui tentent de capturer les « méchants ». Il faut demander aux étudiants de modifier leur point de vue et de se mettre à la place d'un terroriste ou d'un individu en cavale pour qu'ils commencent enfin à élargir leur horizon.

Quand on leur demande de quoi les terroristes auraient besoin pour survivre et comment ils devraient vivre, les groupes semblent en mesure de penser à des choses qui sortent de l'ordinaire, comme l'ont finalement fait les membres du *Grenzschutzgruppe 9* (GSG9) allemand et les services de police. Même si le gouvernement allemand a eu recours à plusieurs tactiques pour mettre un terme aux activités de la FAR, comme la surveillance de membres de leur famille et de complices connus, l'analyse d'anciens fichiers de la Stasi, la rencontre d'agents et de contrôleurs, l'offre d'une libération anticipée de membres incarcérés de la FAR en échange d'information, etc., les derniers membres de la FAR n'ont été repérés qu'une fois que les autorités ont adopté une approche différente pour sortir de l'impasse : considérer la situation du point de vue des fugitifs. En fin de compte, les derniers fuyards ont été capturés à la suite de recherches axées sur tous les Allemands qui payaient les services publics en espèces. La logique étant que si vous êtes un criminel recherché, il vous est difficile d'ouvrir un compte bancaire ou d'obtenir un crédit ou une carte de crédit. Une fois ce lien établi, il était alors relativement facile pour le GSG 9 et les services de police de vérifier l'identité réelle du tout petit nombre de personnes réglant ses factures de services publics en espèce. Un point important est que si cet exemple est utilisé en classe, la plupart des groupes peuvent aussi en arriver à cette solution une fois qu'on leur demande directement comment ils pourraient avoir à fonctionner s'ils étaient des fugitifs.<sup>25</sup>

À propos de réflexion stratégique, cet exemple montre que pour résoudre un problème, il faut bien en saisir la nature et l'aborder sous le bon angle. La pensée critique aide à discerner les enjeux principaux et à élargir son point de vue, ce qui permet d'examiner le problème sous différents angles. À cet effet, la pensée critique est un bon point de départ lorsqu'il faut recourir à la réflexion stratégique.

La pensée critique est un processus de pensée divergent qui aide à déterminer l'enjeu fondamental et, donc, l'information pertinente et exacte et, point important, les lacunes/questions qui restent quand à un sujet, un enjeu ou une

question en particulier. Il n'y a pas de définition consensuelle de la pensée critique, mais on peut la décrire de façon simpliste en s'imaginant à cinq ans et en se demandant constamment comment et pourquoi afin de déboulonner des hypothèses et de parvenir aux enjeux fondamentaux. Il y a naturellement quelques nuances qui exigent des explications supplémentaires.

Plus particulièrement, en ce qui concerne la pensée critique, il faut appliquer un raisonnement déductif et inductif au problème, selon le cas. Le raisonnement déductif consiste à examiner un problème logique qui commence par une hypothèse (c.-à-d. un argument) qui est appliquée à une catégorie générale, puis, selon la population de cette catégorie, on peut déduire l'applicabilité ou non de l'hypothèse au cas particulier. Ainsi, le raisonnement déductif commence par une théorie que l'on estime juste et est suivi d'observations concernant l'intégration d'éléments précis à cette théorie d'ensemble. Par exemple, le raisonnement déductif pourrait permettre de dire que si tous les membres des Forces d'opérations spéciales du Canada (FOSCAN) sont membres des Forces armées canadiennes (FAC) et si Steve est membre des FOSCAN, alors Steve est aussi membre des FAC. Si l'hypothèse est vraie (dans ce cas, que tous les membres des FOSCAN sont aussi membres des FAC), alors le reste de l'énoncé l'est aussi.

Le raisonnement inductif est l'inverse du raisonnement déductif; il permet de parvenir à de grandes généralisations à partir d'observations précises. En particulier, le simple fait que l'observation et la généralisation conviennent à un ensemble de circonstances ne permet pas de supposer que cette association est valable pour toutes les observations. Par exemple, si l'on dit que Michèle est une femme membre des FOS le raisonnement inductif peut nous amener à affirmer que tous les membres des FOS sont alors des femmes. Il est clair que cette seule observation ne donne pas une image fidèle du contexte global et la conclusion ne découle pas logiquement de l'énoncé.

Quand on applique la pensée critique à un problème, il est bon de recourir à la fois au raisonnement inductif et au raisonnement déductif. Le raisonnement inductif permet de formuler une hypothèse à partir d'observations précises. Le raisonnement déductif permet de vérifier l'hypothèse pour déterminer si elle s'applique logiquement à une série d'observations. En alternant raisonnement inductif et raisonnement déductif, les hypothèses sont déboulinées et la « vérité » est mise en lumière.

Dans la plupart des cas, toutefois, on travaille à partir des meilleures données et, donc, on applique au problème ce que l'on appelle le raisonnement abductif. Essentiellement, il faut y aller d'une estimation éclairée fondée sur l'expérience et les meilleures données disponibles.<sup>26</sup>

Qu'il s'agisse de raisonnement déductif, inductif et/ou abductif, il faut toujours aborder en priorité quatre questions lorsqu'on applique la pensée critique à un problème. Ces questions aident à s'assurer que l'on se concentre sur le problème fondamental, qu'on fait appel à des données pertinentes et précises et que l'on détermine les lacunes touchant le raisonnement aussi bien que les données disponibles. En outre, au fil de ces questions, vous pouvez revenir sur la question précédente et peaufiner vos connaissances ou votre évaluation.

Plus particulièrement, dans le cadre de la pensée critique, il faut considérer les quatre questions suivantes :

1. **Quel est l'enjeu fondamental?** Trop souvent, nous nous concentrons sur des points superficiels ou tangents plutôt que sur l'enjeu fondamental. Cette divergence n'a rien de nouveau. En fait, le dicton « donne un poisson à un homme, il mangera un jour; apprends-lui à pêcher, il mangera toute sa vie » traduit très bien cette situation. Dans ce cas précis, l'enjeu n'est pas la faim, mais la soutenabilité. Si vous pensez que la question est la faim, il est facile de voir que la nourriture est la solution. Si vous estimez que la question est la soutenabilité, il devient évident qu'il faut une solution à long terme pour garantir un approvisionnement en nourriture. Essentiellement, différentes questions mènent à différentes réponses.

Trop souvent, les gens se concentrent tellement sur la solution qu'ils oublient de réfléchir et de se demander s'ils s'attaquent au bon problème. Le temps passé à réfléchir aux enjeux fondamentaux et aux vraies questions n'est que rarement, voire jamais, du temps perdu. Évidemment, il est souvent plus excitant de formuler une bonne question que de formuler une bonne réponse. Néanmoins, pour trouver la bonne réponse, il est essentiel de poser la bonne question.

Pour vous assurer que vous vous attaquez à l'enjeu fondamental, il est bon de vous poser des questions ouvertes (p. ex. comment et pourquoi) afin de déterminer la nature du véritable enjeu. Par exemple,

en vous demandant pourquoi à plusieurs reprises jusqu'à ce que vous ne parveniez plus à avancer vous garantit que vous ciblez les causes profondes. En vous demandant comment à plusieurs reprises (p. ex., comment croire que cela est vrai, comment les autres voient-ils cette question, etc.), cela aide à vous assurer que vous examinez la question selon plusieurs points de vue. Dans ces circonstances, le pourquoi et le comment sont importants pour aider à cerner le problème.

2. **Quels renseignements sont pertinents?** Une fois que vous connaissez l'enjeu fondamental, il est important de déterminer de quels renseignements/connaissances vous avez besoin pour prendre une décision éclairée. À cette étape, il peut être utile de créer une « liste idéale » de toutes les données dont vous aimeriez disposer pour prendre une décision éclairée. Même s'il se peut que vous ne disposiez jamais de tout ce qui figure sur cette liste, le fait de pouvoir indiquer l'information souhaitée et de constater les lacunes de votre argumentaire découlant de l'absence de certaines données vous aide à établir votre niveau de confiance à l'égard de votre décision.
3. **Dans quelle mesure les renseignements pertinents sont-ils exacts?** Après avoir déterminé les données requises pour prendre une décision éclairée, vous devez évaluer l'exactitude des renseignements que vous examinez; il ne faut pas considérer que tous sont d'égale valeur. Par exemple, vous voulez connaître la source du renseignement et voir si elle a un parti pris. Vous voulez aussi savoir si l'information est intentionnellement trompeuse. Par exemple, des outils comme Photoshop existent depuis longtemps. De plus, vous voulez prendre conscience de l'incidence de vos propres préjugés et biais cognitifs. Par exemple, le fait que vous appréciez une source ne signifie pas que le renseignement est exact et/ou fiable (préjugé personnel) et le simple fait qu'un élément d'information est vivant et capte votre attention ne signifie pas nécessairement qu'il est exact (biais cognitif) (les biais cognitifs sont traités dans une section suivante de *Réfléchir à l'impact*).
4. **Quelles lacunes subsistent?** Avoir déterminé les renseignements dont vous disposez, défini ceux qui sont pertinents et exacts ainsi que la différence entre les renseignements que vous voulez avoir et ceux que vous pouvez réellement consulter sont autant d'éléments

qui vous aident à cerner les lacunes qui persistent dans votre analyse. Comme mentionné, connaître les lacunes de votre argumentaire aide à établir votre niveau de confiance envers votre évaluation. En outre, connaître les lacunes existantes peut vous aider à poser une question différente et à examiner la question selon un autre point de vue. Cet autre point de vue peut éclairer un problème en mettant en évidence des sources fiables différentes et, peut-être, disponibles ou vous permettre d’aborder le problème d’un autre angle, par exemple.

Un point est important : à mesure que vous répondez aux questions déjà indiquées, vous pouvez être appelé à revoir une question précédente. Au cours de ce processus, vous pouvez changer d’avis à propos de cet élément en particulier. Ainsi, le processus doit être considéré comme une boucle et à chaque boucle effectuée, vous avez une meilleure idée des enjeux immédiats (Figure 3). Le temps requis pour prendre une décision est sans doute le facteur déterminant à l’égard des progrès accomplis dans la boucle, mais d’autres ressources, comme l’accès à l’information et l’importance de l’enjeu, influent aussi sur l’ampleur des efforts consacrés au processus.

<b>PENSÉE CRITIQUE - LISTE DE CONTRÔLE</b>		
<b>Questions clés</b>	<b>Stratégies</b>	<b>Résultats</b>
<b>1</b> Quel est l'enjeu fondamental?	Se poser des questions ouvertes (p. ex., « comment » et « pourquoi ») pour déterminer la nature du véritable enjeu.  Examiner la question selon différents points de vue.	Cela permet de cibler la cause profonde tout en restant concentré sur l'objectif souhaité.
<b>2</b> Quels renseignements sont pertinents?	Créer une liste de toutes les données souhaitées pour prendre une décision bien éclairée.  Ne pas se limiter à l'information à laquelle on a accès.  Considérer différentes perspectives en plus de simples données brutes.  Éliminer l'information non pertinente pour l'enjeu fondamental.	Cela permet de définir l'information/les éléments concernant l'enjeu fondamental ainsi que l'information superflue. Ce processus réduit le champ de ce qu'il faut savoir pour prendre une décision éclairée.

**suite...**



<p><b>3</b> Dans quelle mesure les renseignements pertinents sont-ils <b>exacts</b>?</p>	<p>S'assurer que les biais personnels et/ou cognitifs ne causent pas d'erreurs de jugement.</p> <p>Veiller à évaluer l'exactitude de l'information d'après différents points de vue pour éviter les fausses impressions.</p> <p>Vérifier ses sources.</p> <p>Déboulonner les hypothèses (p. ex. « sait-on » quelque chose ou « pense-t-on » savoir quelque chose juste parce que cela a toujours été ainsi.)</p>	<p>Cela permet d'évaluer la qualité de l'information. Cette étape peut inciter à réévaluer la quantité de renseignements pertinents dont on dispose réellement.</p>
<p><b>4</b> Quelles <b>lacunes</b> subsistent?</p>	<p>Déterminer à quelles questions il faut encore répondre et quelles questions on poserait si cela était possible.</p> <p>Définir les sources auxquelles on aimerait avoir accès.</p>	<p>Cela permet de déterminer le degré d'exactitude autorisant une décision éclairée.</p> <p>Cette étape peut inciter à chercher plus de renseignements pertinents et exacts avant de prendre une décision.</p>

FIGURE 3. Pensée critique - Liste de contrôle

Il est remarquable de constater qu'appliquer la pensée critique à un problème n'exige pas nécessairement plus de temps ou d'efforts alors que les résultats en valent clairement la peine. De plus, ne pas recourir à la pensée critique peut avoir de lourdes conséquences. Par exemple, tout au long de l'opération de contre-insurrection en Afghanistan, les Américains détenaient des individus et les interrogeaient. Dans le cas des adolescents afghans, qui constituaient un groupe de grand intérêt parce que la plupart des insurgés, en Afghanistan, étaient de jeunes hommes, les membres de la coalition furent avertis par un Ancien afghan que ces adolescents devaient être de retour chez eux « avant la nuit ». Les Américains ont bien compris ce que signifiait l'expression « de retour avant la nuit », soit avant le coucher du soleil, mais ils n'y accordèrent par vraiment d'attention. Alors que les interrogatoires pouvaient durer des heures et ne prendre fin qu'au milieu de la nuit, on proposait toujours aux adolescents de les ramener chez eux (apparemment, peu d'entre eux, voire aucun, n'acceptaient) de sorte que les Américains estimèrent avoir fait

preuve de diligence raisonnable concernant la demande de l'Ancien voulant que les jeunes soient de retour avant la nuit. Par contre, les Américains ne comprirent pas qu'en Afghanistan, où les agressions sexuelles à l'encontre de jeunes hommes ne sont pas rares, si un jeune homme est soupçonné d'avoir été ainsi molesté, il peut perdre tout statut social éventuellement acquis et, souvent, il est renié par sa propre famille. Beaucoup de jeunes hommes qui avaient été détenus et qui rentraient chez eux après la tombée de la nuit sans personne pour rendre compte de leurs activités pouvaient être évités par leur propre famille. N'ayant dès lors plus personne vers qui se tourner, se joindre aux insurgés pouvait sembler un bon choix, voire le seul. Il a fallu une décennie aux Américains pour bien saisir la signification de ces actions. Ils s'étaient vraiment efforcés de réduire au minimum le nombre d'insurgés en Afghanistan, mais dans ce cas, ils avaient omis d'appliquer la pensée critique aux propos de l'Ancien afghan et de se demander pourquoi... pourquoi est-il important que les jeunes hommes soient de retour chez eux avant la nuit? Un court dialogue, même par le biais d'interprètes, aurait permis d'éviter dix ans de dommages potentiels.<sup>27</sup>

Voyons un autre exemple. Un ancien combattant de la guerre en Afghanistan a révélé avoir été surpris après un raid de nuit quand un Afghan lui a laissé entendre qu'il préférerait que les forces coalisées tuent un de ses enfants plutôt que son chien, situation découlant du fait que lors d'opérations de nuit, les chiens étaient abattus s'ils aboyaient, car cela pouvait révéler aux talibans la position des forces coalisées. L'ancien combattant fut estomaqué. Tout ce qu'il avait entendu était : « Tuez mon enfant au lieu de mon chien ». Compte tenu de la façon dont les Afghans traitent leurs chiens, qui est à l'opposé des soins douilletts dont jouissent les cabots occidentaux, tout cela semblait encore plus inique pour les Canadiens. Alors qu'il fallait apparemment gagner « le cœur et l'esprit » des Afghans dans le cadre de leur mission, les Canadiens, après cette déclaration de l'Ancien, eurent du mal à faire preuve d'empathie et de respect envers la population locale.<sup>28</sup>

Maintenant, la question pouvait simplement être mise de côté et il fallait déterminer si, pour gagner le cœur et l'esprit de la population locale, il valait la peine de prendre le risque de laisser les chiens aboyer pendant les raids de nuit. Une autre possibilité était de voir à ce qu'une personne cultivée étudie la question plus en profondeur.

En Afghanistan, les chiens sont considérés comme des animaux de travail; un chien bien dressé est un atout pour l'agriculteur et il est souvent essentiel pour la protection. De plus, il est difficile d'acquérir un chien bien dressé. En outre, le taux de mortalité infantile en Afghanistan est l'un des plus élevés. On peut donc soutenir que l'Afghan ne voulait pas vraiment dire qu'il préférerait qu'un de ses enfants soit abattu au lieu de son chien. Il est très probable qu'il voulait plutôt faire connaître les graves conséquences de l'abattage de chiens et, plus précisément, le fait qu'en abattant les chiens, les forces coalisées réduisaient directement la capacité de survie des Afghans. En fait, il s'agissait d'un message totalement différent de ce qu'avait entendu et compris l'ancien combattant canadien. Ce nouveau message fait partie de ceux qui devraient pousser de nombreux membres des FAC à agir : veuillez cesser de saper nos chances de survie.

Bien trop souvent, il est très facile de prendre l'information au pied de la lettre et d'agir en conséquence. Il est beaucoup plus difficile de disséquer l'information pour en découvrir le véritable sens. La pensée critique va bien plus loin que la simple accumulation de faits et de connaissances; elle se concentre sur « comment penser » plutôt que sur « quoi penser ». Ces deux exemples montrent comment le fait d'appliquer la pensée critique à un problème peut faire voir différemment les enjeux et mener à des plans d'action (PA) différents et généralement bien plus efficaces que le fait de simplement prendre l'information au pied de la lettre, telle qu'elle se présente.

Comme j'ai amorcé ce chapitre par un exemple que j'utilise quand j'enseigne, je crois approprié de le terminer de la même façon. Après avoir étudié la pensée critique et la manière d'améliorer sa compétence à cet égard, les étudiants, qui ont habituellement une expérience de travail au sein de la communauté de défense, sont mis en présence de plusieurs autres capsules historiques, dont une qui concerne l'Opération Enduring Freedom (OEF). Plus particulièrement, les étudiants reçoivent le scénario suivant :

Pendant l'OEF, alors que des FOS américaines et leurs partenaires de l'Alliance du Nord chassaient les talibans plus loin vers le sud en direction de Kandahar, il apparut nécessaire de disloquer et de fragmenter davantage la structure de commandement des talibans et leurs forces de combat. Dans ce but, on constata qu'il fallait exercer plus de pression à Kandahar, cœur de la résistance des talibans.

Les étudiants doivent alors indiquer ce qu'ils feraient, puis on leur dit ce qui est réellement arrivé. Finalement, les FOS américaines ont opté pour le concept de membres fantômes des FOS. Des blocs de glace furent parachutés de nuit. Le bruit des avions et la découverte ultérieure de parachutes seuls dans les environs devaient permettre d'atteindre un certain nombre de buts. D'abord, les talibans seraient aux abois, croyant que des membres des FOS américaines rôderaient à proximité, prêts à abattre d'importants chefs. Deuxièmement, cela épuiserait et disperserait leurs forces qui chercheraient des équipes des FOS inexistantes. Évidemment, d'après des journaux pris à l'ennemi et des entrevues, il semble que cette ruse ait effectivement trompé et terrorisé les talibans. Chaque incident et tout « tapage nocturne » étaient attribués aux « commandos » fantômes.<sup>29</sup>

Sur le plan de la pensée critique, cet exemple est important parce qu'il force les étudiants à trouver la cause profonde, qui n'est pas d'infiltrer des FOS en plein territoire des talibans, mais plutôt de faire croire aux talibans que pareille infiltration a vraiment eu lieu, ce qui est toute autre chose. Il est important de souligner que même si l'exemple de la FAR en Allemagne présenté en début de chapitre et le cas de l'OEF ci-dessus témoignent des mêmes compétences en termes de pensée critique, les étudiants tendent à faire beaucoup mieux dans le dernier cas, qui est présenté après un aperçu de la pensée critique qui met en lumière son importance ainsi que des techniques pour améliorer cette aptitude. Comme de très nombreux cours l'ont démontré, une exposition, même brève, aux concepts de la pensée critique et un rappel de son importance pour résoudre des problèmes peuvent avoir une incidence immédiate sur le rendement.

En fin de compte, rien ne vaut la pensée critique lorsqu'il s'agit de prendre de bonnes décisions (sauf, naturellement, la chance, mais l'espoir ne devrait jamais être le fondement d'un PA principal). Néanmoins, la détermination des enjeux fondamentaux n'est qu'un élément qui permette de choisir le meilleur PA. Comme l'a aussi montré l'exemple de l'OEF, trouver des solutions créatives est une autre nécessité en matière de résolution de problèmes.

---

# CHAPITRE 4

## Créativité

Avoir une imagination créatrice est une qualité essentielle des membres des Forces d'opérations spéciales (FOS) et cela est souvent mentionné comme étant une valeur fondamentale de bien des organisations de FOS. Naturellement, les tâches confiées aux FOS sont rarement « normales ». Il peut y avoir des tactiques, techniques et procédures (TTP) et des instructions permanentes d'opération (IPO) particulières, mais plus souvent qu'autrement, les FOS sont placées dans des situations uniques exigeant des solutions uniques et, souvent, créatives. Il faut préciser que la créativité peut devoir être harnachée, même dans les situations les plus délicates et les plus dangereuses. Il est donc important de favoriser un environnement dans lequel les gens se sentent disposés à proposer des solutions créatives et il faut aussi peaufiner la créativité avant des opérations.

En termes simples, la créativité consiste à pouvoir trouver une nouvelle solution à un problème tout en évitant le conformisme. Même si la créativité semble, en principe, quelque chose de simple, en pratique, elle est tout sauf simple. En fait, toute notre vie, nous avons été programmés pour penser et pour considérer les choses d'une certaine façon. On nous enseigne les comportements et les protocoles sociaux acceptables, comment utiliser certains objets et quels outils ou quel matériel sont requis pour des tâches en particulier. En outre, quand nous nous écartons de la « normalité », nous sommes souvent mal vus de nos pairs. Comme de nombreux chercheurs l'ont remarqué, plus les personnes vieillissent et moins elles sont habituellement créatives du fait de ces circonstances.

Dans le fond, la créativité (ou imagination créatrice) consiste à ne pas craindre d'aller à l'encontre de la normalité pour trouver des solutions uniques, souvent simples, à des problèmes. Plus particulièrement, il ya cinq principes à respecter pour créer un environnement propice à la créativité (Figure 4.)

Le premier principe de la créativité est de ne pas juger. De nouveau, cela est facile à dire, mais autrement plus difficile à faire. Considérons l'exemple

suisant concernant le Special Operations Executive (SOE – Direction des opérations spéciales, britannique), organisme chargé d'appuyer le sabotage et la subversion en Europe et en Asie occupées pendant la Seconde Guerre mondiale. Les membres du SOE ont pu développer plusieurs moyens pour aider des agents et des membres de la résistance à mener des activités de sabotage et de subversion tout en leur permettant de se déplacer librement, de remplir leur mission et d'éviter d'être repérés et capturés. L'un de ces moyens, conçu pour saper le moral de l'ennemi, était appelé « Qui, moi? ». Il s'agissait d'un produit chimique qui avait l'odeur de selles; on demandait à des enfants de Shanghai d'en asperger les uniformes d'officiers japonais, individus particulièrement sensibles à ce genre de problèmes intimes. Cela a-t-il permis de gagner la guerre? Non, évidemment, mais cela a sans doute contribué à attaquer le moral des officiers japonais. Aux fins du présent chapitre, l'exécution et l'impact ne constituent pas l'aspect essentiel. Ce qu'il convient plutôt de souligner est que la personne ayant suggéré ce plan d'action n'a pas craint de le faire et n'a pas été jugée par ses pairs. Il est important de préciser que le chef du groupe favorisait un environnement qui permettait aux individus de lancer des idées « uniques » sans hésiter. Les bonnes idées peuvent vite disparaître de l'esprit avant d'avoir pu fleurir si l'on a la moindre crainte d'être tourné en ridicule par ses collègues. À l'opposé, créer une zone exempte de tout jugement peut générer un flot d'idées et de discussions créatives. Il faut noter que des périodes de jeu peuvent contribuer à réduire les jugements, car le jeu tend à faire sortir les gens de leur zone de confort et à les inciter à tenter de nouvelles expériences dans un contexte sûr et exempt de conséquences.

Le second principe de la créativité est la nécessité de se concentrer sur l'enjeu fondamental que la pensée critique peut aider à déterminer. Par exemple, durant la course à l'espace qui est apparue dans le cadre de la guerre froide, les Américains ont constaté que leurs stylos étaient inutilisables dans l'espace et ils dépensèrent donc des millions de dollars en recherche et développement pour résoudre ce problème et créer un stylo qui fonctionne dans l'espace. Ces travaux ont donné le stylo « gravité zéro » qui peut aussi servir sous l'eau et dans toutes les conditions climatiques. Les Soviétiques avaient le même problème, mais pour eux, l'enjeu fondamental était 'avoir quelque chose pour écrire dans l'espace, pas nécessairement un stylo. Leur solution? Un crayon.<sup>30</sup> Pour être créatif, il ne faut jamais oublier le véritable problème qu'il s'agit de résoudre. En fin de compte et surtout dans un contexte

militaire, être créatif simplement pour être créatif n'est pas le but. Ce qu'il faut, c'est trouver des solutions créatives à des problèmes réels et pertinents.

Le troisième principe de la créativité consiste à garder les choses simples et à se rappeler les bases. Par exemple, en raison de l'augmentation des impacts d'oiseaux sur des avions, des scientifiques britanniques ont inventé un canon spécialement conçu pour projeter des poulets morts sur les pare-brise d'avions de ligne et d'appareils militaires volant à leur vitesse maximale afin d'éprouver la résistance de ces pare-brise. Des ingénieurs américains apprirent l'existence de ce canon et s'empressèrent de l'utiliser pour tester les pare-brise de leurs nouveaux trains rapides. Ces ingénieurs furent effrayés de constater que le poulet tiré par le canon avait pulvérisé le pare-brise réputé « incassable » et avait tout détruit sur son passage avant de s'incruster dans le mur arrière du poste de conduite. Ils demandèrent alors l'aide des Britanniques et ceux-ci répondirent simplement : « N'oubliez pas de dégeler d'abord le poulet! » Il ne faut pas négliger ce qui est évident, car les solutions les plus simples sont souvent les meilleures.<sup>31</sup>

Le quatrième principe de la créativité consiste à examiner les choses sous plusieurs angles. Par exemple, au début des années '70, après la prise de la bande de Gaza par les Israéliens à la suite de la guerre des Six Jours de 1967, cette bande de Gaza était devenue un véritable nid d'activités terroristes et, pour les freiner, il fallait trouver une solution créative. Des bombardements et des fusillades se déroulaient chaque jour et les Israéliens avaient perdu tout contrôle sur les violents camps de réfugiés qui se sont révélés être des sanctuaires pour les groupes terroristes et leurs dirigeants. Un groupe, en particulier, était très efficace dans ses attaques terroristes, soit le Front populaire situé à Beit Lahia, bastion terroriste au sud de la bande de Gaza. Ses dirigeants étaient secrets et difficiles à localiser dans le camp de réfugiés surpeuplé résolument favorable à leur combat. Les Israéliens avaient besoin d'une solution créative. Ainsi, en 1971, l'unité de commando secrète Rimon des Forces israéliennes de défense (IDF) quitte le port israélien d'Ashdod par gros temps dans une embarcation en mauvais état. Elle passe la nuit en mer, affrontant la tempête et au matin, traverse la houle et les lames extrêmement hautes pour venir s'échouer lourdement sur la plage. Les membres du commando débarquent, fatigués, mal rasés, les vêtements fripés, indices d'un long et dur voyage. Alors qu'ils sortent de l'eau, ils doivent courir, car ils ont à leur trousse un torpilleur israélien qui leur tire dessus. Des enfants qui

avaient assisté aux événements guidèrent rapidement les membres du commando, supposés terroristes, vers la sécurité d'un verger où ils se cachèrent alors que des soldats israéliens faisaient mine de les chercher le long de la plage. Tard dans la nuit, un Palestinien armé les trouve dans le verger et leur demande qui ils sont. Les membres du commando répondent qu'ils appartiennent au Front populaire de libération de la Palestine et qu'ils arrivent du camp de réfugiés de Tyr. Ils expliquent que leur commandant les a envoyés avec de l'argent et des armes afin de rencontrer les dirigeants du Front populaire à Beit Lahia en vue de coordonner des opérations. Le lendemain matin, plusieurs terroristes armés escortent les membres du commando jusqu'à une maison isolée du camp de réfugiés de Jabalia. Peu après, les chefs du Front populaire arrivent. Le chef du commando demande si tous sont bien là; quand on lui répond que oui, il consulte sa montre, signal convenu avec les autres membres du commando. Immédiatement, ils dégainent leurs pistolets et abattent tous les chefs du Front populaire ainsi que leurs gardes du corps. Ils sortent ensuite dans les rues grouillantes du camp de réfugiés, s'évanouissent dans la marée humaine pour rejoindre en toute sécurité la frontière.<sup>32</sup> Il est clair que pour élaborer leur plan, les IDF avaient tenté de voir les choses sous l'angle des terroristes plutôt que d'examiner le problème selon un paradigme de défense.

Le dernier principe de la créativité est qu'il faut s'amuser au cours du processus. Des idées créatives surgissent plus facilement quand on a du plaisir. Par exemple, une équipe du Groupe des applications au combat (GAC) fut déployée en Bosnie-Herzégovine pour s'emparer de plusieurs personnes inculpées de crimes de guerre (PICG). Le renseignement humain avait fait savoir qu'une des plus importantes PICG (et ses gardes du corps) devait entrer dans le pays en empruntant une route de campagne, trajet exigeant deux jours. La zone dans laquelle devait cheminer le convoi de la « PICG » n'était pas ouvertement amicale envers le personnel de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). Un point important est que le GAC avait développé un projectile de type « surpression » qui, en cas d'impact sur un véhicule, en étourdissait et en désorientait les occupants. Ce projectile pouvait être la solution aux problèmes de l'équipe. Par contre, pour être efficace, le projectile devait atteindre le véhicule de plein fouet. Il fallait donc s'assurer que le véhicule ralentisse assez pour permettre un tir de qualité. À cet égard, en plus de devoir choisir le lieu avec soin, il fallait une distraction. Ils décidèrent donc de déguiser un individu en gorille réaliste qui piquerait la curiosité des



personnes et les inciterait à ralentir pour s'assurer qu'elles n'avaient pas la berlue. L'équipe du CAG avait aussi mis au point un « hérisson » qui crèverait les pneus des véhicules et qui passerait inaperçu, du moins l'espérait-on, à cause de la présence du « gorille ». Apparemment, ce plan a permis la capture de la PICG ou, au minimum, l'opération a été tentée puisqu'une personne vivant sur les lieux a rapporté avoir vu un Sasquatch. Il faut souligner qu'au moment de formuler le plan, les membres de l'équipe se connaissaient bien et ont eu beaucoup de plaisir à trouver des solutions créatives au problème de la distraction.<sup>33</sup>

<b>Les cinq principes de la créativité</b>	
<b>1</b>	NE PAS juger
<b>2</b>	Se concentrer sur l'enjeu fondamental
<b>3</b>	Garder les choses simples
<b>4</b>	Examiner les choses sous plusieurs angles
<b>5</b>	S'amuser!

FIGURE 4. Les cinq principes de la créativité

En plus de respecter ces cinq principes, deux choses précises doivent être essayées si l'on est bloqué par un problème et si l'on a du mal à trouver une solution créative. D'abord, il faut cesser d'y penser. De nombreuses études donnent à penser que si l'on cesse de se concentrer sur un problème et si l'on permet à son esprit de vagabonder, c'est alors que surgit la lumière et que l'on peut enfin apercevoir la solution. La deuxième chose est qu'il faut se livrer à de l'activité physique. De récentes avancées en neuroscience ont fourni la preuve scientifique du lien entre l'activité physique et un accroissement de l'aptitude mentale, ce qui peut mener à des idées créatives. Essentiellement, si la créativité n'est pas au rendez-vous, il faut changer son environnement, penser à quelque chose d'autre et être actif. Avec un peu de chance, la solution apparaîtra d'elle-même.

Naturellement, la créativité peut prendre bien des formes, surtout si le comportement éthique n'est pas un facteur. Par exemple, durant la Seconde Guerre mondiale, le Major David Stirling se heurta à l'éternel problème de l'obtention des ressources nécessaires à son détachement « L » des Special Air Services (SAS), en Afrique du Nord. Ainsi, quand une occasion se présenta, il la saisit aussitôt. Le 8 août 1942, il fut invité à un dîner en compagnie du premier ministre Winston Churchill et du commandant en chef des

forces du Moyen-Orient au Caire. Avant la fin de la soirée, le Major Stirling demanda les autographes des deux hommes en guise de « souvenir ». De retour à son unité, il inscrivit « Veuillez fournir toute l'aide possible au porteur de cette note » au-dessus des autographes. Il remit ensuite cette note à son officier d'approvisionnement qui constata à quel point ladite note simplifiait l'obtention de fournitures, de véhicules, d'armes et de munitions.<sup>34</sup>

La créativité découle souvent de la nécessité, comme le montre l'exemple précédent, mais cela n'est aucunement nécessaire. En respectant les cinq principes de la créativité et en favorisant un environnement propice aux pensées et aux discussions créatives, la créativité peut fleurir. En outre, et cela est important, elle peut être mise en pratique et faire l'objet d'améliorations avant d'être éprouvée au combat. Pour cette raison, la recherche de la créativité doit être une activité quotidienne.

---

# CHAPITRE 5

## Intelligence émotionnelle

Dans le monde d'aujourd'hui, l'intelligence émotionnelle peut grandement aider à déterminer l'ampleur de l'impact que l'on peut avoir. Néanmoins, le mot « émotionnelle » tend à avoir une connotation négative, surtout chez les militaires, et l'idée de faiblesse que transmet ce terme est davantage mise en relief au sein des Forces d'opérations spéciales (FOS). Par exemple, faire preuve d'émotivité est généralement considéré comme un trait négatif qui tranche violemment avec la mentalité de robustesse et de combattant qui imprègne les FOS. Ceux que l'on estime être émotifs sont réputés faire partie des « MOU », pas des « FOS ».

Même s'il y a plus de respect à l'égard des compétences « non techniques » requises pour de nombreuses tâches des FOS, surtout celles qui sont associées aux Forces spéciales (FS) traditionnelles, comme la guerre non conventionnelle (GNC) et la guerre spéciale qui exigent de collaborer avec des populations autochtones, il demeure une certaine réticence à donner la priorité à ces compétences non techniques dans le cadre de l'éducation et de l'instruction des membres des FOS. Ces associations négatives et l'absence de priorisation en ce qui concerne l'éducation et l'instruction sont lamentables parce que les émotions sont au cœur du processus décisionnel, d'autant plus que la capacité de prendre des décisions est une qualité que presque tous les membres des FOS estiment essentielle à l'exécution efficace de leurs tâches. De plus, l'intelligence émotionnelle est au cœur de l'influence et de l'impact constatés sans recours à la force cinétique, domaine auquel de nombreuses organisations de FOS accordent maintenant la priorité. Par conséquent, l'intelligence émotionnelle est un domaine que les FOS doivent réellement étudier; contrairement à l'intelligence traditionnelle que l'on mesure par des moyens comme des tests de QI, l'intelligence émotionnelle est une aptitude qui peut être améliorée, de sorte qu'il n'y a aucune excuse pour ne pas y exceller.

L'intelligence émotionnelle peut être définie comme « un ensemble d'aptitudes émotionnelles et sociales qui influent sur la façon dont nous nous percevons et nous exprimons, tissons et entretenons des relations, réagissons

aux défis et utilisons nos renseignements émotionnels de façon efficace et significative. »<sup>35</sup> Comme cela ressort clairement de la définition précédente, il y a une nette différence entre agir émotivement et faire preuve d'une grande intelligence émotionnelle. De plus, l'intelligence émotionnelle est davantage que le simple fait de connaître son état émotif et celui d'autrui. Au centre du concept se trouve l'aptitude à utiliser cette connaissance pour adopter le comportement voulu afin d'atteindre un objectif. À cet égard, les émotions doivent être reconnues et, plus important, être canalisées adéquatement pour que l'impact souhaité soit généré.

Cela en choquera peut-être certains, mais les émotions et le centre des émotions du cerveau (soit le cortex préfrontal et l'amygdale) plutôt que le centre de la pensée rationnelle (soit le néocortex), sont ce qui habiliterait le processus décisionnel. Un exemple souvent donné à l'appui de cette assertion est celui d'un avocat de société très reconnu qui fit face à de nombreux problèmes de changements de vie à la suite d'une chirurgie apparemment couronnée de succès et qui visait à extraire une tumeur cérébrale. Après cette chirurgie, l'avocat montrait le même QI et n'avait aucun problème d'attention ou de concentration, mais il ne pouvait conserver son emploi, si bien qu'il divorça et perdit sa maison. Désespéré, il consulta le neuroscientifique Antonio Damasio, spécialiste des circuits cérébraux. Le Dr Damasio découvrit que certains liens neurologiques entre l'amygdale et le cortex préfrontal avaient été détruits pendant la chirurgie. En tentant de déterminer les effets de cette perte de liaison sur le comportement de l'avocat, un indice lui apparut quand il demanda la date de leur prochaine rencontre. L'avocat fut en mesure d'expliquer de façon rationnelle les avantages et les inconvénients de chaque possibilité, mais il ne put choisir de créneau temporel ni prendre de décision.<sup>36</sup> Ce cas, comme d'autres, a poussé les neuroscientifiques à conclure que les centres des émotions du cerveau sont manifestement déterminants pour le processus décisionnel.

Même si certains types de troubles psychologiques peuvent perturber la détection et/ou l'étalage des émotions chez certaines personnes, on estime généralement que les émotions sont biologiquement innées, universelles chez tous les humains et affichées par les expressions faciales.<sup>37</sup> Il est donc important de pouvoir reconnaître ses propres émotions ainsi que celles des personnes avec qui l'on interagit pour pouvoir faire montre d'une grande intelligence émotionnelle.

Pouvoir reconnaître ses émotions paraît simple, voire enfantin. En réalité, cela est tout sauf simple. Les émotions sont complexes, profondément enracinées et souvent inconscientes. De plus, les émotions sont généralement spontanées; les gens ne choisissent pas leurs émotions ni leur réaction émotive à des événements. Par exemple, on ne se lève normalement pas le matin en décidant d'être furieux. En réalité, on est furieux en réaction à des événements perçus.

Par ailleurs, les émotions peuvent être classées par degrés. Par exemple, la gêne, la colère et la fureur ont une racine commune et représentent les différents degrés d'une même émotion.

Le problème de l'identification des émotions est compliqué par le fait qu'il n'y a aucun consensus à propos du nombre d'émotions qui existent. Par exemple, Robert Plutchik a créé une « roue des émotions » sur laquelle figurent huit émotions de base : joie, tristesse, confiance, dégoût, peur, colère, surprise et anticipation. Les émotions peuvent de plus être classées en fonction de leur intensité ou se combiner l'une à l'autre. Dans une autre étude, un des chercheurs de pointe dans le domaine des expressions faciales, le psychologue Paul Eckman, note qu'il n'existe que six expressions faciales de base qui existent dans toutes les cultures et qui représentent six émotions de base : joie, tristesse, surprise, peur, colère et dégoût. Plus récemment, des chercheurs ont établi que la peur et la surprise, comme le dégoût et la colère, font intervenir les mêmes muscles faciaux. Ils ont donc simplifié les catégories et ont conclu qu'il n'y avait que quatre émotions de base : joie, tristesse, colère et peur. Toutefois, ils ne prétendent pas qu'il n'existe que quatre; ils soutiennent plutôt qu'il y a quatre émotions fondamentales ou de base qui peuvent se combiner l'une à l'autre pour créer un kaléidoscope d'émotions potentielles, tout comme les trois couleurs primaires permettent de créer toutes les autres couleurs.<sup>38</sup> Évidemment, le nombre d'émotions fondées sur ces émotions fondamentales (indépendamment du fait que l'on estime qu'il y a huit, six ou quatre émotions de base) semble infini. Ainsi, reconnaître ses émotions n'est certainement pas une tâche aisée.

Même s'il peut être difficile de reconnaître ses émotions, cela est essentiel pour communiquer efficacement. On peut s'interdire des émotions, mais les expressions faciales et le langage corporel en général ne mentent pas. En outre, ne pas être conscient de ses émotions empêche de les masquer aux

autres. Même si l'on peut nier être en colère contre soi-même, cette émotion est difficile à cacher aux autres.

De plus, pour pouvoir contrôler ses émotions, il faut d'abord être en mesure de les reconnaître. Il faut prendre conscience de la façon dont on se sent et évaluer si telle ou telle émotion aide à atteindre l'objectif. Dans l'affirmative, on peut l'adopter, sinon il faut déterminer d'où l'émotion provient ou, au minimum, dissimuler du mieux possible son expression.

Il est important de savoir qu'identifier une émotion n'est pas aussi facile que de dire : « Je me sens... ». Naturellement, il est possible de remplacer le mot « sens » par le mot « pense », ce qui signifie que l'émotion n'est pas bien identifiée. Par exemple, s'il faut identifier une émotion, surtout dans un contexte de désaccord personnel, beaucoup de personnes disent « Je sens que vous êtes en colère parce que... » et estiment avoir ainsi exprimé un vrai sentiment. Dans ce cas, « Je sens » peut facilement être remplacé par « Je pense » et tout ce que la personne fait est de différer son sentiment, non seulement en se concentrant sur les sentiments de l'autre personne, mais en s'attribuant une expertise en ce domaine alors qu'elle ne maîtrise pas ses propres émotions. Le commentaire « Je suis bouleversé parce que je pense que vous êtes en colère... » invite à plus d'ouverture et de dialogue que l'énoncé précédent suggérant que l'on connaît les émotions d'autrui.

En outre, il ne faut pas confondre sentiments et sensations. Par exemple, dire « J'ai faim » exprime plus une sensation qu'un sentiment. La faim peut créer un sentiment de gêne, voire de colère si la faim devient trop intense, au point où l'on est prêt à tout pour l'apaiser. Il est important de préciser que la faim ou la soif ne sont pas des sentiments, mais des sensations et qu'il ne faut pas confondre les deux.

Il peut être difficile d'identifier les émotions, mais il existe des étapes pouvant faciliter la tâche. Comme les émotions sont généralement liées à des expressions faciales, il est possible d'apprendre à connaître les expressions faciales de base associées aux quatre (ou six ou huit) émotions fondamentales, puis de s'exercer à les reconnaître en s'aidant d'un miroir et ensuite, de les « sentir » sur le visage. Une fois que l'on maîtrise cet aspect, on peut s'attacher à reconnaître les émotions de base transmises par les expressions faciales des autres. La gamme des émotions est évidemment bien plus étendue que leurs

éléments constitutifs et il faut apprendre à reconnaître davantage que les seules émotions primaires.

Un moyen qui aide à développer sa capacité à reconnaître les émotions consiste à élargir son vocabulaire. Même si les catégories sont des constructions sociales et même si l'on peut soutenir que des éléments d'une catégorie pourraient aussi bien exister sans aucune catégorisation, l'homme aime classer les choses pour donner un sens à certaines complexités du monde. Le langage est un outil de catégorisation et un langage précis permet de mieux transmettre un message qu'un langage général. Ainsi, élargir son vocabulaire permet de mieux reconnaître les subtilités de l'expression des émotions.

Quand on parvient à reconnaître des émotions précises, il faut aller au-delà de cette simple phase d'identification et parvenir aux fondements de l'émotion en se demandant pourquoi/comment on ressent cette émotion et/ou pourquoi/comment quelqu'un d'autre ressent telle ou telle émotion. Ici encore, le processus n'est pas facile et exige beaucoup d'introspection. Malheureusement, l'introspection n'est pas quelque chose que les gens pratiquent régulièrement.

Pour mieux déterminer pourquoi on se sent d'une certaine manière, il faut d'abord réfléchir aux raisons les plus évidentes de ressentir tel ou tel sentiment. Au cours de cette réflexion, il faut évaluer la réaction de l'émotion quand la pensée est au premier plan de la conscience. L'émotion est-elle plus forte ou plus faible ou, au contraire, reste-t-elle stable? Il faut exécuter ce processus et constater les différences de réaction sur le plan émotionnel. Si une émotion tend à augmenter avec une pensée en particulier, il est probable que l'on a trouvé pourquoi on se sent de telle ou telle manière. Il convient toutefois de garder à l'esprit que de nombreuses raisons peuvent se combiner et faire en sorte que l'on se sente d'une certaine manière; par ailleurs, les émotions n'ont pas toutes un seul moteur.

Pour tenter de déterminer pourquoi quelqu'un d'autre se sent de telle ou telle manière, on peut poser des questions dans l'espoir d'obtenir des réponses honnêtes et réfléchies. Il est cependant plus révélateur d'observer attentivement les indices faciaux pendant que la personne répond aux questions. Si les expressions faciales associées à une certaine émotion se renforcent, on

a trouvé la ou les causes véritables. En général, les gens peuvent bien plus aisément mentir en paroles qu'en expressions faciales, et ce même si une expression n'apparaît qu'une fraction de seconde sur le visage (on parle alors de micro-expression).

En fin de compte, pour faire preuve d'intelligence émotionnelle, il faut reconnaître ses propres émotions et celles des personnes avec qui on interagit, mais il faut aussi s'approprier l'espace émotionnel dans lequel on se comporte. Il est absolument nécessaire de contrôler ses propres émotions afin de pouvoir montrer les émotions convenant à la situation. Quand on peut reconnaître ses émotions et en identifier les origines, il devient possible de les contrôler et de montrer les émotions que l'on désire. Comme la plupart des situations génèrent une réaction émotionnelle, on peut anticiper sa propre réaction et si celle-ci n'est pas optimale compte tenu de la situation attendue, il est possible de s'adapter et de se préparer à montrer une émotion adéquate. Par exemple, inspirer profondément permet de relaxer, mais écouter de la musique « heavy metal » peut faire augmenter l'agressivité. Point important : le fait de reconnaître et de contrôler ses émotions, combiné à la capacité de reconnaître les émotions d'autrui et d'influer sur elles, permet de s'approprier l'espace émotionnel. Cette dernière étape est cruciale, car la personne qui s'approprie l'espace émotionnel est celle qui exerce la plus forte influence dans le groupe (Figure 5.)

Les quoi, pourquoi et comment de l'intelligence émotionnelle		
QUOI	POURQUOI	COMMENT
1 Évaluer le pouvoir de l'espace émotionnel.	Les gens sont aveuglés par les émotions, pas par la raison.	Réfléchir aux grandes décisions que l'on prend et aux raisons pour lesquelles on les prend;  observer ce qui motive le processus décisionnel chez les autres;  s'exercer à se concentrer sur son intelligence émotionnelle et observer l'impact sur sa capacité à influencer autrui.

suite...



<p><b>2</b> Pouvoir reconnaître ses émotions.</p>	<p>Ne pas pouvoir reconnaître son état émotionnel ne signifie pas une absence d'émotions - les émotions sont omniprésentes, qu'elles soient conscientes ou non;</p> <p>les émotions mènent le processus décisionnel.</p>	<p>Se livrer à l'introspection et consacrer temps et énergie à réfléchir à ses sentiments;</p> <p>élargir son vocabulaire des émotions;</p> <p>reconnaître ses expressions faciales et les émotions correspondantes.</p>
<p><b>3</b> Pouvoir reconnaître les émotions d'autrui.</p>	<p>Les gens sont menés par leurs émotions et il est possible d'utiliser cet espace pour accroître son influence.</p>	<p>Reconnaître les expressions faciales et les émotions correspondantes;</p> <p>apprendre à décoder les subtils indices du langage corporel;</p> <p>reconnaître les formes de parole suggérant un lien émotionnel et/ou révélant des aspects importants.</p>
<p><b>4</b> Se préparer.</p>	<p>Les émotions peuvent mener le processus décisionnel, mais il ne faut pas être esclave de ses émotions.</p>	<p>Prévoir ses sentiments possibles dans une situation donnée;</p> <p>se préparer à exprimer le niveau d'émotion le plus approprié pour atteindre ses objectifs.</p>
<p><b>5</b> S'approprier l'espace émotionnel.</p>	<p>La personne qui s'approprie l'espace émotionnel est celle qui exerce la plus forte influence dans le groupe.</p>	<p>Reconnaître ses émotions et celles d'autrui et réduire l'espace afin de montrer les émotions les plus efficaces pour atteindre son objectif tout en jouant dans l'espace émotionnel des autres.</p>

FIGURE 5. Les quoi, pourquoi et comment de l'intelligence émotionnelle

### MÉTHODES POUR DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

De nombreux outils peuvent contribuer à développer son intelligence émotionnelle. La section qui suit ne constitue pas une revue exhaustive de tout ce qui peut aider au développement de l'intelligence émotionnelle; elle souligne plutôt quelques méthodes pouvant être adoptées à cet effet. Il n'y a pas de méthode idéale pour chacun; les individus doivent découvrir la ou les méthodes qui leur conviennent le mieux tout en reconnaissant que les méthodes ne sont pas mutuellement exclusives et que les résultats sont généralement optimisés quand différentes méthodes sont employées.

#### Utilisation de récits

Les récits sont un excellent moyen de transmettre des messages, car les gens aiment les histoires. Plus particulièrement, on se souvient d'histoires auxquelles on s'identifie et on agit en fonction d'elles – normalement, des histoires avec lesquelles on établit un lien émotionnel. Comme le faisait remarquer Nassim Nicholas Talib, l'auteur du *Cygne noir* : « Les métaphores et les histoires sont (hélas) beaucoup plus puissantes que les idées; elles sont également plus faciles à retenir et plus amusantes à lire. [...] Les idées vont et viennent, les histoires restent ».<sup>39</sup>

La personne faisant preuve d'intelligence émotionnelle peut fournir une information précieuse et transmettre de la sagesse sous forme de récits auxquels son public peut s'identifier. Ainsi, cette personne arrive à créer un lien émotionnel entre les gens et le récit. C'est ce lien émotionnel évocateur qui rend l'histoire mémorable et lui permet d'avoir des suites. Comme l'auteur Dan Gardner le souligne : « Tout le monde aime les histoires à caractère personnel. Nous adorons les raconter et nous adorons les écouter. C'est un trait humain universel, et c'est justement ce qui incite les psychologues évolutionnistes à croire que raconter des histoires – autant que les écouter – est une activité atavique chez l'espèce humaine ».<sup>40</sup>

En outre, la personne qui montre de l'intelligence émotionnelle reconnaît la valeur des récits et sait que pour contrer un récit, le mieux est de fournir un contre-récit évocateur. Comme Talib le précise aussi : « Il faut une histoire pour en déloger une autre [...] Si je dois me mettre à ce que j'appelle les disciplines narratives, le meilleur outil dont je dispose est une histoire ».<sup>41</sup>

Les bonnes histoires n'apparaissent cependant pas par magie. Elles doivent être développées en fonction du public cible. La pratique permet d'améliorer son efficacité à cet égard. Les débats sont un bon moyen de savoir qui peut utiliser des récits de la manière la plus convaincante. De plus, la rétention est un bon indice du succès d'un récit – les gens se rappellent-ils l'histoire après une journée, une semaine, etc., et cette histoire a-t-elle toujours un impact?

Les émotions sont si déterminantes pour le processus décisionnel et même, pourrait-on dire, essentielles à ce processus, si bien qu'elles supplantent les données et les arguments lorsqu'il s'agit d'influer sur l'opinion. Les récits constituent donc un puissant outil qui aide à harnacher la puissance de l'intelligence émotionnelle.

### Mesure/évaluation de l'intelligence émotionnelle

Il existe actuellement plusieurs outils censés mesurer l'intelligence émotionnelle. Comme on peut l'imaginer, mesurer l'intelligence émotionnelle n'est pas aussi simple que de déterminer le poids ou la taille.

Même si plusieurs échelles semblent fournir des mesures précises et fiables, il reste que mesurer l'intelligence émotionnelle relève à la fois de l'art et de la science. Contrairement au poids, qui peut être déterminé avec précision indépendamment de l'échelle utilisée (livres ou kilogrammes, par exemple), les différents outils servant à mesurer l'intelligence émotionnelle peuvent ne pas être directement transférables. De plus, la qualité des évaluations de l'intelligence émotionnelle n'est pas généralisée.

À cet égard, le recours à un outil d'évaluation de l'intelligence émotionnelle pour aider à établir les niveaux de cette intelligence au sein d'un groupe doit se faire avec prudence. Au minimum, il faut s'assurer de la validité de cet outil (mesure-t-il ce qu'il prétend mesurer?) ainsi que de sa fiabilité (les mesures sont-elles stables et cohérentes?).

Si un test est jugé fiable et valide, ce peut être un bon outil pour évaluer et, ultérieurement, développer les niveaux d'intelligence émotionnelle. Le fait d'avoir une mesure ne change rien en ce sens qu'avoir une note élevée ou faible à une évaluation de son intelligence émotionnelle ne modifie en rien l'intelligence émotionnelle. Par contre, une mesure, surtout si elle comporte des échelles et des sous-échelles fondées sur des compétences,

peut contribuer à mettre en évidence les points forts et les points faibles. Cette délimitation est particulièrement utile si le pointage découle d'une évaluation par plusieurs intervenants. Une fois les forces et les faiblesses définies, les points à améliorer peuvent être ciblés. En particulier, le simple fait d'obtenir une basse note pour certains aspects d'un test d'intelligence émotionnelle ne signifie pas nécessairement qu'il faut cibler ces aspects pour les améliorer. Par exemple, pour des tâches pouvant inclure une action létale, un niveau élevé d'empathie peut ne pas être étroitement lié au succès. Il est important de se rappeler que les mesures ne sont en effet que des mesures. En soi, elles n'indiquent pas si une chose est bonne ou mauvaise.

L'efficacité des évaluations et des mesures de cette nature est maximale quand elles sont associées à la rétroaction appropriée. Donc, les outils gratuits en ligne sont à prendre avec un gros grain de sel alors que les outils d'évaluation qui assurent une rétroaction individuelle et personnalisée doivent normalement être utilisés de préférence, surtout si la rétroaction est interactive (face à face ou avec un outil en ligne permettant l'interaction).

### Tests de personnalité

Comme les tests d'intelligence émotionnelle, les tests de personnalité doivent être pris avec un grain de sel, mais ils peuvent aussi fournir de précieux indices sur les préférences et les tendances individuelles et, à ce titre, ils sont très utiles pour aider à mieux se connaître ou se comprendre. Cet avantage est souligné par une rétroaction adéquate.

Les tests de personnalité ne peuvent dire qui l'on est, mais ils peuvent fournir des indices sur certaines de nos préférences et/ou certains de nos pendants. Par exemple, est-on plus naturellement introverti ou extraverti? Préfère-t-on la communication directe ou indirecte? Etc.

L'évaluation de certains traits/attributs généraux peut mettre en évidence des aspects du comment et du pourquoi on agit d'une façon ou d'une autre, mais, plus important, le fait d'examiner la plage des différentes échelles peut aider à évaluer pourquoi d'autres personnes peuvent agir comme elles le font. En gros, se comprendre soi-même grâce à ces moyens peut aussi aider à comprendre les autres.

## Mentorat

Le mentorat est un précieux outil pour améliorer les niveaux d'intelligence émotionnelle, mais aussi bien d'autres aspects du développement personnel. On peut affirmer qu'il s'agit d'un des moyens les plus efficaces d'avoir de la rétroaction concernant un test individuel ou des domaines plus généraux.

Il n'existe malheureusement pas de modèle universel de mentorat. Le modèle adéquat doit être défini d'après les besoins d'une organisation et d'une personne et la compatibilité de la méthode de mentorat devant répondre à ces besoins.

Même s'il n'y a pas de critères juridiques associés aux « mentors spécialisés » au Canada, il existe différentes accréditations. Il faut prendre le temps de trouver une accréditation compatible et digne de confiance. En général, il convient d'éviter les mentors non accrédités.

Un bon mentor doit pouvoir comprendre pourquoi et comment on agit comme on le fait et, le plus important, il doit contribuer à ouvrir des sentiers menant à la réussite en tenant compte de ce que l'on vise comme comportement futur. De façon plus précise, en termes de développement de l'intelligence émotionnelle, un mentor doit pouvoir aider une personne à prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses et lui indiquer les points à améliorer pour que cette personne puisse atteindre ses objectifs.

Un point important est que le rôle d'un mentor n'est pas de dire à son client comment il devrait se comporter; il doit plutôt l'aider à comprendre son comportement et ses motivations. Ainsi, le mentor guide son client vers des chemins menant au succès. En ce qui concerne l'intelligence émotionnelle, un mentor doit aider son client à comprendre son niveau actuel d'intelligence émotionnelle et lui indiquer des étapes gérables et réalistes pour qu'il s'améliore dans les domaines souhaités.

## Exercices relatifs à la conscience de soi

Le yoga, la méditation et la pleine conscience sont trois pratiques faciles à rejeter, mais qu'il ne faut pas éviter ni négliger par manque de temps. À court terme, toutefois, la probabilité que ces pratiques soient pleinement adoptées par l'ensemble des FAC et, en particulier, par les membres des FOS, est

très faible. Cette prédiction repose sur le fait que la culture actuelle de l'organisation insiste sur les comportements « d'action » et tend à favoriser les traits masculins plutôt que les traits féminins.<sup>42</sup> Néanmoins, le fait que ces méthodes d'introspection puissent sembler impropres ne signifie pas qu'elles ne valent pas la peine d'être discutées ni, évidemment, d'être appliquées.<sup>43</sup> Si cette brève introduction à ces concepts ne modifie en rien la façon dont bien des personnes fonctionnent au sein des FAC, il faut du moins espérer qu'elle contribue à amorcer un changement de culture et qu'elle favorise le développement et la mise en œuvre de plus de méthodes d'introspection.

Finalement, il faut garder à l'esprit que le cerveau est semblable à un muscle et que l'exercice peut améliorer son fonctionnement. Tout comme le développement d'autres muscles, la récupération est un aspect important du développement cérébral. Il est clair que le sommeil aide le cerveau à récupérer. Récemment, toutefois, des scientifiques et des chercheurs ont montré que le cerveau récupère plus efficacement pendant des périodes de relaxation souvent associées à des pratiques comme le yoga, la méditation et la pleine conscience. Comme le rédacteur touristique Pico Iyer l'a dernièrement expliqué, « s'asseoir tranquille ou méditer peut mener à une meilleure santé ou à des pensées plus claires, voire à l'intelligence émotionnelle » [Traduction].<sup>44</sup> (De manière intéressante, cet énoncé circule depuis fort longtemps et cette pratique est courante dans certaines cultures, mais son importance vient tout récemment d'être (re)découverte en Occident.

# PARTIE III

---

# COMPÉTENCES



---

# PRÉFACE

## PARTIE III

Il ne fait aucun doute que la réflexion stratégique contribue à un bon processus décisionnel et qu'elle devrait devenir le mode de pensée « par défaut », surtout dans le cas des enjeux de grande importance. Non seulement la réflexion stratégique aide-t-elle à prendre des décisions, elle contribue aussi à plusieurs autres compétences qui sont en rapport avec les rôles et les tâches des FOS. Cette section souligne quelques-unes de ces compétences, explique pourquoi elles sont importantes pour les FOS et précise comment la réflexion stratégique habilite leur développement.



---

# CHAPITRE 6

## Adaptabilité

*La victoire sourit à celui qui anticipe les changements dans le caractère de la guerre, pas à celui qui attend ces changements pour s'y adapter. [Traduction]*

Général Giulio Douhet<sup>45</sup>

L'adaptabilité est souvent citée comme valeur fondamentale de nombreuses forces d'opérations spéciales (FOS). Le sens de cette valeur est fréquemment associé à la nécessité d'être souple en termes de pensée et d'action au niveau tactique et d'être adaptable aux niveaux institutionnel et stratégique. Dans ce contexte, l'adaptabilité n'est pas jugée réactionnaire et elle est évidemment considérée comme proactive s'agissant de façonner un événement. Naturellement, la bonne vieille question à propos de ce qui est arrivé en premier, la poule ou l'œuf, surgit aussi dans ce cas. L'adaptabilité et la souplesse sont, de par leur nature, une réponse à l'environnement, mais on peut également être proactif dans ces conditions et façonner l'environnement comme on l'entend.

Les relations entre les FOS et les médias, en constante évolution, constituent un exemple de premier plan. Aux États-Unis, il y a trente ans, les médias avaient peu de contacts directs avec les FOS. Il y avait bien quelques films hollywoodiens, comme la série des Rambo, mais médiatiquement, les FOS américaines restaient dans l'ombre sauf s'il se produisait un événement « embarrassant » comme la tentative ratée de libération d'otages à l'ambassade des États-Unis en Iran en 1980 et l'opération Urgent Fury dans le cadre de l'invasion de la Grenade en 1983. Dans ces deux cas, les FOS américaines attirèrent l'attention des médias en raison de leur échec, pas de ce qu'elles pouvaient faire ni de ce qu'elles firent sur le terrain. Sans images positives à montrer, ces éléments négatifs ont déterminé la manière dont le public a perçu les FOS. En fait, après les autres images négatives des FOS que montrait la télévision après la guerre du Vietnam, tous ces aspects négatifs ont souvent eu des effets durables.

Que cela plaise ou non aux FOS, les médias furent de plus en plus présents au cours des années '90 et au début du 21<sup>e</sup> siècle. En outre, la montée en puissance des médias sociaux commençait à définir et à façonner la manière dont les gens percevaient le monde. Une organisation qui, à des fins budgétaires, repose au moins partiellement sur l'appui du public doit avoir une bonne image médiatique (par exemple, le budget des FOS américaines fut au plus bas en 1975, après la guerre du Vietnam, mais il représentait tout de même un dixième de un pour cent de la totalité du budget de défense des États-Unis).<sup>46</sup>

À partir des années 1990, il ne suffisait plus de rester dans l'ombre et d'espérer tirer son épingle du jeu avec les médias quand quelque chose tournait mal. Les politiciens et les décideurs américains reconnurent qu'il leur fallait s'adapter au pouvoir croissant des médias et s'en servir à leur avantage.

En fait, en Iraq, les casques de certains membres des FOS américaines furent équipés de caméras. Ces caméras ne devaient pas seulement procurer un avantage tactique, elles servaient expressément à transmettre un message stratégique. Par exemple, le 23 mars 2003, la soldate américaine (maintenant à la retraite) Jessica Lynch fut capturée par les forces irakiennes. Un peu plus d'une semaine plus tard, soit le 1<sup>er</sup> avril, elle était récupérée par des Navy SEAL et des Rangers de l'armée. Le sauvetage dramatique fit sensation dans les médias, ce qui fut en partie attribuable aux images captées par les caméras vidéo montées sur les casques des soldats américains. Fait important, l'événement eut lieu à un moment opportun pour le gouvernement américain, car la population américaine s'interrogeait sur le bien-fondé de l'invasion. Après cette couverture de l'actualité, les sondages montrèrent que les Américains étaient bien plus optimistes à l'égard de la guerre en Iraq et l'appuyaient davantage. Deux semaines après le « sauvetage », l'héroïsme des FOS américaines au cours de cette mission fut partiellement discrédité quand la « vérité » éclata. Premièrement, la seule raison pour laquelle il fallait récupérer Lynch était que l'ambulance qui avait tenté de la secourir à un poste de contrôle américain avait essuyé des coups de feu. Deuxièmement, au moment du « sauvetage », aucun élément ennemi n'était présent; il n'y avait que des médecins praticiens et des patients. Néanmoins, les images dramatiques de FOS qui sauvaient Jessica furent surtout ce qui resta à l'esprit de bien des gens. Peu importe

la vérité, les images saisissantes captées par les caméras vidéo des FOS américaines ont survécu à l'épreuve du temps.

Le point important est que les Américains semblent s'être pleinement adaptés à la nouvelle réalité médiatique du 21<sup>e</sup> siècle. Certains commandants de FOS et certains décideurs américains ont évidemment reconnu que leurs politiques des années 1970, 1980 et 1990 à l'égard des médias ne convenaient pas à notre époque. Par conséquent, ils ont modifié leur comportement afin de générer l'effet souhaité; autrement dit, ils se sont adaptés.

Même si l'adaptabilité concerne le changement et consiste à modifier son comportement en fonction de nouvelles informations et/ou d'un changement dans la situation, il s'agit de plus que de simplement changer. À la base, l'adaptabilité peut se définir comme un changement efficace en réaction à une situation nouvelle. Ainsi, l'adaptabilité n'est pas simplement affaire de changement puisque l'aspect important est de faire en sorte que le changement produise un effet souhaité. Dans le cas des FOS américaines et de leurs relations avec les médias, le point important n'est pas vraiment que les Américains élaborèrent une politique plus ouverte à l'égard des médias, mais plutôt qu'ils agirent ainsi pour obtenir un résultat voulu (on peut affirmer que cela fut synchronisé avec des restrictions budgétaires qui, en fin de compte, touchèrent beaucoup moins les FOS que les autres Armes).

Pour s'adapter (être adaptatif), susciter un changement visant à produire un effet souhaité, deux facteurs doivent être présents :

1. Il faut reconnaître la nécessité du changement à la lumière de modifications perçues, en cours ou prévues, de l'environnement. En fin de compte, il faut prendre conscience que ce que l'on fait n'est plus ou ne sera bientôt plus efficace.
2. Il faut changer adéquatement son comportement pour atteindre le but souhaité.

Si l'on considère le tout sous cet angle, il apparaît que même si l'on « réagit » à un changement réel ou appréhendé dans l'environnement, on n'est pas réactif, mais bien « proactif » et on effectue le changement pour continuer à générer l'effet souhaité dans un environnement dynamique et souvent complexe.

L'adaptabilité doit être vue comme une compétence proactive parce qu'elle exige des changements conscients de comportement pour pouvoir continuer à façonner l'environnement afin de produire l'effet escompté. Il s'agit aussi d'une compétence acquise qui peut donc être améliorée. Le monde est dynamique; il change constamment et la seule certitude est que rien n'est immuable. Par conséquent, l'adaptabilité est essentielle au succès. Ce processus n'est toutefois pas toujours aussi simple qu'il le paraît. Par exemple, Mary Bloodworth, ancienne sous-ministre de Sécurité publique et Protection civile Canada et ancienne sous-ministre de la Défense nationale, insistait sur la nécessité « de souligner qu'il nous faut de nouveaux aperçus, de nouvelles idées et la volonté de sortir des sentiers battus, mais aussi de reconnaître que les petites choses bien nettes et bien claires appartiennent au passé; que l'interconnectivité d'aujourd'hui exige de nouvelles façons d'approcher et d'interpréter le renseignement », et d'ajouter « cela ne veut pas dire qu'il faut négliger les anciennes façons de faire, mais nous ne pouvons plus supposer que si quelque chose a toujours été fait d'une manière, il faut persister dans cette voie » [Traduction]<sup>47</sup>

Le théoricien de l'évolution/scientifique Charles Darwin a déclaré : « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. » Dans cette optique, il serait difficile d'argumenter contre l'adaptabilité, mais même si les avantages de l'adaptabilité paraissent évidents, les humains sont en fait rébarbatifs au changement. Comme le sociologue et ancien officier Charles Cotton l'a souligné, « les officiers sont des personnes assez conservatrices, tout comme les s/off [sous-officiers]... dans les domaines sociaux, ils sont très conservateurs [et] très résistants au changement. » Il ajoutait : « Ils tendent à persister dans certaines façons de faire les choses. »<sup>48</sup>

Évidemment, en général, les gens sont des créatures d'habitude, peu importe la volonté avec laquelle on veut combattre cette situation. En fait, de nombreux rapports mentionnent que les gens sont davantage stressés quand ils doivent changer ou adapter leur comportement. À cet égard, les premières étapes pour réduire cette résistance au changement consistent à définir les raisons communes de cette réticence à s'adapter ou à changer et à souligner l'importance de l'adaptabilité et les moyens d'améliorer sa capacité d'adaptation.

Bien des raisons communes et logiques expliquent cette fréquente résistance au changement.<sup>49</sup> Le fait que ces raisons soient communes et compréhensibles ne signifie pas pour autant qu'elles soient des motifs valables de freiner l'adaptabilité. Ces raisons incluent ce qui suit :

1. Ne pas reconnaître la nécessité de s'adapter. Comme mentionné, pour pouvoir s'adapter, il faut d'abord reconnaître que cela est nécessaire. Si l'on ne peut percevoir que l'environnement impose de nouvelles exigences, il devient impossible de s'adapter. Ainsi, s'en remettre aux IPO parce qu'elles ont donné satisfaction auparavant sans se demander si ces anciennes IPO restent la meilleure façon de faire les choses est un exemple d'incapacité potentielle de reconnaître la nécessité de s'adapter. De plus, ce comportement peut mener à s'enfermer dans un « modèle des FOS ». Par exemple, une unité des FOS était tellement certaine d'être devant toutes les autres quant à sa façon de faire qu'elle ne s'est jamais donné la peine d'examiner ce que faisaient d'autres unités. Par conséquent, une fois dans le théâtre, les membres de cette unité ont été surpris de constater que l'équipement de leurs tireurs d'élite était dépassé par rapport à celui dont disposaient d'autres unités. En termes simples, impossible de savoir ce que l'on ignore. Cet argument ne vise pas à suggérer qu'il faut changer pour changer (même si cela peut être vrai dans certains contextes qui n'ont aucun rapport avec le présent sujet). La question est qu'il faut éviter la complaisance. Dans la nature, rien n'est statique; malgré une tendance naturelle à résister au changement, il est important d'évaluer continuellement l'environnement et de s'assurer que l'effet souhaité est toujours produit.
2. Se complaire dans le statu quo. Si l'on aime la façon dont vont les choses et si tout joue en sa faveur, il est peu probable que l'on remarque la nécessité d'un changement et l'on est moins enclin à s'adapter. En outre et ce point est important, si l'on aime la manière dont les choses se font, on apprécie cela de même que ceux qui nous ont enseigné cette façon de faire. Quand on demande aux gens de modifier leur façon de faire, on leur demande aussi de changer la façon dont ils se voient et, donc, de remodeler leur identité, ce qui n'est jamais une tâche facile. Mais un point important est qu'on leur demande non seulement de couper les ponts avec les anciennes pratiques, mais aussi avec les gens qui les leur ont enseignées. Après avoir franchi toutes les étapes requises pour devenir membre d'un groupe, on

établit des liens avec le processus et avec les gens qui l'ont mis en place et on considère que ce processus est nécessaire pour appartenir au groupe. Quand des personnes tentent d'imposer un changement dans ce processus, cela vise la façon dont on s'identifie à l'organisation en question, mais aussi les liens avec les gens qui nous ont fait passer par ce processus. Sous cet angle, le changement signifie que des personnes que l'on admirait et qui faisaient partie de l'ancien groupe ne sont plus respectées ni appréciées.

3. Avoir peur. Même si l'on reconnaît la nécessité de s'adapter, on peut craindre de ne pas avoir les compétences requises après s'être adapté à l'environnement ou on peut craindre une perte de statut après le changement. Il est rare que les gens admettent ces craintes, mais parfois, un changement dans des organisations exige des changements dans les compétences et certaines personnes pensent alors que la transition ne sera pas aidée pour elles. Cette peur constitue un gros obstacle au changement, car la plupart des gens répugnent à changer les règles du jeu lorsqu'elles sont à l'aise avec les règles actuelles et redoutent de ne pas l'être autant si cela change. Par exemple, insistons-nous continuellement sur le fait que les missions d'action directe (AD) sont un élément clé des FOS parce que les FOS ont toujours été très compétentes pour accomplir ces missions? À l'opposé, considérons-nous que les missions d'assistance militaire (AM) sont importantes, mais qu'elles ne sont pas « le pain et le beurre » parce que ne choisissons pas, pour ces missions, des individus aux compétences particulières (même si l'on suppose souvent qu'une personne compétente pour l'AD peut facilement être formée pour être aussi efficace dans un contexte d'AM; on peut soutenir que cette hypothèse en soi représente un défaut d'adaptation).
4. Ne pas voir de solutions de rechange. Si l'on ne peut trouver le moyen de s'adapter pour générer l'effet souhaité, on finit par se complaire dans la façon dont les choses fonctionnent actuellement.

En fin de compte, nous résistons au changement parce que nous estimons être les meilleurs dans ce que nous faisons et nous aimons cela; nous craignons une éventuelle perte de statut si les règles changent et nous ne percevons pas le potentiel des solutions de rechange. La compétence, la confiance et la communication sont trois habiletés qui, ensemble, aident à produire le changement souhaité et favorisent l'adaptabilité.

L'adaptabilité est la capacité de changer en réaction à une situation modifiée. Même si cet énoncé général suffit à définir l'adaptabilité, celle-ci est un concept à multiples facettes englobant plusieurs dimensions distinctes. Pour être adaptable – pour pouvoir changer efficacement en réaction à une situation modifiée – il faut présenter trois types d'adaptabilité : adaptabilité mentale, interpersonnelle et physique. Il est important de préciser que pour vraiment être en mesure de s'adapter, il faut avoir de bonnes qualités d'adaptabilité sur ces trois plans à la fois : mental, interpersonnel et physique.

## ADAPTABILITÉ MENTALE

L'adaptabilité mentale est la capacité d'adapter son mode de pensée à de nouvelles situations pour surmonter des obstacles ou améliorer son efficacité. L'adaptabilité mentale constitue le volet cognitif, ou de réflexion. Pour parvenir à une solution nouvelle, il faut une bonne habileté cognitive générale et la connaissance ainsi que l'expérience dans un domaine particulier. Cette habileté cognitive générale – parfois mesurée par des tests de QI – se rapporte à la capacité de résoudre des problèmes et de prendre des décisions, soit, essentiellement, la pensée critique et la créativité. Elle concerne aussi les habiletés métacognitives – savoir de quelle façon on pense; en gros, réfléchir à la façon dont on pense et connaître ses biais cognitifs (dont nous traiterons ultérieurement), par exemple.

Toutefois, être un « penseur profond » ne signifie pas nécessairement que l'on possède l'habileté cognitive requise pour être adaptable. Il faut aussi des connaissances et une expérience dans un domaine en particulier. Il faut comprendre l'environnement dans lequel on évolue – par exemple, pour s'adapter à un problème mécanique et le résoudre, il faut savoir comment la machine en question fonctionne.

L'expérience – la sienne et celle que l'on a reçue d'autrui – dans le domaine en particulier aide à résoudre le problème. L'expérience en matière d'adaptation renforce aussi la confiance à l'égard de sa capacité d'adaptation. De plus, la rétroaction peut aider à déterminer ce que l'on a bien fait, ce que l'on a pu mal faire et, point important, les options que l'on a pu rater, ce qui peut contribuer à enrichir les connaissances et à renforcer la confiance.

### ADAPTABILITÉ INTERPERSONNELLE

L'adaptabilité interpersonnelle consiste à adapter ses paroles et ses actions pour interagir avec plus d'aisance et plus efficacement avec d'autres personnes. Cette faculté dépend du niveau d'intelligence émotionnelle.

Sans surprise, pour faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle, il faut avoir les qualités suivantes :

1. Se connaître soi-même. Il faut comprendre sa façon de penser – encore cet élément cognitif – et évaluer ses prédispositions pour certains modes de pensée et certains comportements; en fait, il faut comprendre ses traits de personnalité. Par exemple, est-on introverti ou extraverti? Est-on ouvert aux nouvelles idées ou particulièrement attaché à la façon dont les choses sont faites? Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses. Au lieu de cela, chacun a ses propres prédispositions et il est bon de les connaître.
2. Être conscient de la façon dont les autres pensent et évaluer leurs traits de personnalité. D'abord, ces connaissances permettent de mieux prévoir et modifier leur comportement au besoin. Ensuite, cela permet de mieux comprendre comme les autres nous voient et comment ils peuvent tenter d'influer sur notre comportement.
3. Avoir de bonnes aptitudes à communiquer. Il faut pouvoir adapter son comportement, ses paroles et ses écrits – et toute autre forme de communication – pour produire l'effet voulu sur le public cible. Un point important est que les indices visuels non verbaux sont souvent les formes de communication les plus puissantes, mais on ne leur accorde que peu d'attention quand on se prépare à parler en public, surtout si l'on considère le soin que l'on met à décider du contenu d'une allocution.

### ADAPTABILITÉ PHYSIQUE

L'adaptabilité physique est la faculté de s'adapter à des environnements après (chaleur, froid, etc.) et/ou d'aller au bout de ses limites physiques tout en préservant son adaptabilité mentale et interpersonnelle. Un point très important est que ce type d'adaptabilité permet de satisfaire/faire face à des exigences physiques tout en continuant à penser. Pouvoir faire quelque chose de



physiquement épuisant tout en préservant ses capacités mentales est une qualité très importante pour les FOS.

## **COMPÉTENCE, CONFIANCE ET COMMUNICATION**

L'adaptabilité permet de générer l'impact souhaité dans toute situation, peu importe à quel point l'exécution s'écarte de ce qui était prévu. L'adaptabilité consiste essentiellement à avoir la compétence, la confiance et les aptitudes à communiquer voulues pour pouvoir modifier son comportement au besoin afin d'atteindre son but.

Pour les FOS en particulier, l'adaptabilité exige de se concentrer sur la situation dans son ensemble – l'effet stratégique souhaité – et d'adapter son comportement au besoin pour générer l'effet désiré. Une excellente habileté tactique n'est pas un élément important en soi; l'élément vital est plutôt l'impact de ces actions tactiques sur les buts stratégiques.

Par exemple, au cours de la Seconde Guerre mondiale, contre vents et marées, le lieutenant David Stirling usa de son sens de la vente pour convaincre ses supérieurs en Afrique du Nord de lui permettre de mettre sur pied un groupe spécial d'individus qui seraient parachutés derrière les lignes allemandes pour détruire des aéronaves, des infrastructures, du matériel et des dépôts de ravitaillement des Allemands et abattre des soldats ennemis. Ainsi, le 4 septembre 1941, Stirling a mis sur pied le détachement « L » de la brigade des Special Air Services. Au cours de la nuit du 16 novembre, l'équipe de Stirling fut parachutée comme prévu derrière les lignes ennemies, à douze milles de la côte et mena une série de raids contre des aérodromes allemands en prélude à une offensive britannique d'envergure qui devait être lancée deux jours plus tard. Après les raids, les équipes de sabotage devaient marcher cinquante milles dans le désert pour faire leur jonction avec le Long Range Desert Group (LRDG) qui les ramènerait jusqu'aux lignes amies. Il faut noter que cette opération appelée « Opération Squatter » fut un échec retentissant. De terribles conditions météorologiques combinées à des vents violents ont fait du parachutage un véritable désastre. Les équipes chargées des raids furent dispersées, de nombreux soldats furent blessés et la plupart des contenants d'armes et d'explosifs furent perdus. Sur les cinquante-cinq hommes au départ, seuls vingt-et-un revinrent. Stirling tira rapidement les leçons

de cette catastrophe. L'insertion par parachutage était un pari audacieux. Il constata bientôt que si le LRDG pouvait récupérer ses hommes, pourquoi ne pouvait-il pas les transporter jusqu'à leurs objectifs? Par conséquent, les SAS adaptèrent leur méthode d'insertion. Des patrouilles du LRDG amenèrent les hommes du raid tout près de leurs objectifs. Ensuite, les hommes du SAS s'infiltrèrent à pied, installèrent les charges explosives, puis gagnèrent un point de rendez-vous convenu avec le LRDG. Cette méthode fut employée avec efficacité pendant six mois. Cependant, une fois que les hommes du SAS furent devenus compétents pour s'orienter et se déplacer dans le désert, Stirling prit conscience que les raids pourraient être encore plus efficaces si ses hommes disposaient de leurs propres véhicules équipés de mitrailleuses. Ils pourraient ainsi faire irruption sur des aérodromes et dans d'autres bases, détruire des aéronefs, des bâtiments et du matériel, débarquer des soldats chargés de poser des bombes, puis disparaître dans la nuit aussi vite qu'ils étaient arrivés. À la fin de la campagne du désert, les soldats du SAS avaient détruit environ 300 aéronefs de l'Axe, un tableau de chasse plus impressionnant que celui de la Royal Air Force en Afrique du Nord.<sup>50</sup>

Cet exemple met en évidence le fait que la compétence, la confiance et la communication sont manifestement les piliers de l'adaptabilité. Ce sont là toutes des habiletés que l'on peut parfaire en s'exerçant.

---

# CHAPITRE 7

## Innovation

*Le succès de l'innovation dépend de chefs qui encouragent la préparation intellectuelle des militaires et favorisent les idées novatrices. [Traduction]*

Mick Ryan

« Mastering the Profession of Arms »<sup>51</sup>

Le mot « Innovation » est récemment devenu à la mode au sein de la communauté de la défense, alors que dans le passé, il signifiait souvent, voire remplaçait, le besoin exprimé de créativité dans la communauté des Forces d'opérations spéciales (FOS). Les deux concepts sont toutefois distincts. En termes simples, l'innovation peut être considérée comme la mise en pratique d'idées créatives pour répondre aux exigences de l'environnement et les façonner pour parvenir à un état final souhaité. Ainsi, alors que la créativité consiste à trouver de nouvelles idées pour résoudre des problèmes, l'innovation est la mise en pratique de solutions nouvelles face à des défis actuels ou prévus. Il s'agit de découvrir et de mettre en œuvre une meilleure pour répondre aux exigences de l'environnement, avec recours fréquent à la technologie. Il est important de préciser que pour se développer, l'innovation exige plus que la simple créativité. L'innovation exige naturellement tous les éléments d'une bonne réflexion stratégique : pensée critique, créativité et intelligence émotionnelle.

Pour être innovateur, il faut d'abord recourir à la pensée critique pour bien saisir le problème. L'innovation consiste à utiliser une solution nouvelle pour résoudre un problème existant ou prévisible et, donc, il faut être certain de la nature du problème que l'on tente de régler ou d'atténuer. Une fois ce problème bien défini, il faut s'efforcer de trouver le moyen de la résoudre, souvent en recourant à la créativité. Il est important d'avoir l'esprit ouvert et d'examiner le problème sous différents angles. Pour cette raison, l'innovation découle souvent des processus de collaboration et d'interaction pour produire l'effet souhaité. À cet égard, l'intelligence émotionnelle est aussi

un élément clé de l'innovation, car il faut œuvrer efficacement au sein de divers groupes.

Néanmoins, même si la réflexion stratégique est nécessaire à l'innovation, elle ne suffit généralement pas. Dans le processus d'innovation, la notion de collaboration est particulièrement importante à démêler quant à son application dans un contexte militaire et, en particulier, au paradigme des FOS, car elle met en évidence un paradoxe entre la nécessité de la retenue et du secret et les exigences en matière d'ouverture et de collaboration.

Deux conditions requises pour l'innovation sont la générosité humaine et la technologie.<sup>52</sup> Il faut souligner que ces deux conditions favorisent la collaboration à grande échelle et, pourrait-on dire, lui sont nécessaires. Wikipédia est un bon exemple de ce type d'innovation. En gros, les gens contribuent bénévolement à ce site Web parce qu'elles veulent partager leurs connaissances qui sont (jusqu'à un certain point) contrôlées par l'ensemble des personnes qui collaborent à ce site et l'utilisent. Uber, service de rechange aux taxis normaux, est un autre exemple d'innovation reposant sur la technologie et la générosité humaine – même si les conducteurs sont rémunérés, le système se fie aux utilisateurs pour classer les conducteurs (moyen de contrôle de la qualité) – et visant à « moderniser » un service existant. Ces deux exemples, parmi de nombreux autres, montrent que les idées doivent provenir de sources ouvertes et être faciles d'accès pour la population en général. En effet, le pouvoir est donné aux gens qui cherchent intrinsèquement à valider leur responsabilité sociale telle que perçue.<sup>53</sup>

La notion selon laquelle l'innovation est générée par une collaboration de sources ouvertes facilitée par la technologie est particulièrement importante dans un contexte militaire parce qu'elle s'oppose aux principes associés aux lourdes bureaucraties qui sont plutôt fondées sur le contrôle de l'information et la résolution de problèmes en vase clos. Il suffit par exemple de se reporter à la section sur la créativité où il est fait état des solutions différentes trouvées par les Américains et les Soviétiques au problème de l'écriture dans l'espace. Il est facile d'imaginer qu'à l'époque, si Internet avait existé et si ce problème avait été soumis aux internautes, une solution simple et rapide, comme le crayon, aurait été proposée aux Américains bien avant qu'ils dépensent des millions de dollars en recherche et développement. Le gros problème est que les gouvernements et les militaires sont généralement « insulaires »

et cherchent à régler leurs problèmes à l'interne. En conséquence, ils sont souvent limités en termes de connaissances et de points de vue.

Ainsi, pour être innovateurs, les militaires doivent d'abord résoudre un problème d'égo. Ils doivent accepter de plus en plus et, naturellement, apprécier le fait que des personnes sans entraînement militaire peuvent contribuer de façon significative à résoudre des problèmes militaires. De plus, même si la sécurité des opérations (SECOP) doit toujours demeurer importante, une plus grande transparence quant aux rôles, aux fonctions et aux problèmes est nécessaire à toute collaboration.

Si l'information a déjà été perçue comme une source de pouvoir, le 21<sup>e</sup> siècle suggère plutôt que les relations sont la nouvelle source de pouvoir. Savoir comment régler un problème n'est pas aussi important que de connaître quelqu'un qui peut le régler et d'avoir accès à son expertise. Quand une approche davantage axée sur les « sources ouvertes » est adoptée, il faut alors déterminer quelles questions poser et à qui. La réflexion stratégique peut aider à résoudre ces difficultés.

D'autres défis que pose l'innovation sont similaires en principe aux défis associés à l'adaptabilité, mais avec une grosse différence : le risque. L'innovation est souvent une poursuite à risque élevé. Ultiment, l'innovation consiste à transformer la façon habituelle de faire les choses en se fondant sur de nouvelles possibilités habilitées par la technologie, et ce avant que la méthode originale soit totalement désuète. Par exemple, Netflix s'est adapté aux nouvelles technologies et a modifié sa façon d'offrir des films et des émissions télévisées. La société Blockbuster ne l'a pas fait et est tombée en désuétude. Ne pas innover dans un contexte de plus en plus mondialisé et à sources ouvertes peut se révéler catastrophique. Néanmoins, consacrer des ressources à des plans d'action (PA) qui n'ont pas encore été éprouvés, surtout si des vies humaines sont en jeu, peut aussi être catastrophique.

L'innovation est une idée qu'il ne faut pas embrasser ni rejeter à la légère. Si les militaires et les organisations de FOS sont sérieux quant à la nécessité d'être innovateurs, les conditions que sont la générosité humaine et la technologie ne peuvent être ignorées. Plus particulièrement, un plus large éventail de personnes doivent contribuer à la recherche de solutions, comme le suggère d'ailleurs l'histoire qui suit.

### MISE EN GARDE À L'INTENTION DES ORGANISATIONS D'ÉLITE : POULES MORTES ET POTENTIEL NON ATTEINT

Les FOS disposent de processus de sélection et d'entraînement exigeants, car elles doivent représenter « la crème de la crème ». En fait, les critères de sélection et d'entraînement mènent souvent, dans les FOS, à un système à paliers, ce qui entraîne des différences perçues fondées sur le métier aussi bien que l'unité. Ainsi, chaque organisation de FOS (p. ex. COMFOSCAN, United States Special Operations Command (USSOCOM), etc.) possède une « équipe A » et d'autres équipes. Même si cette stratification est rarement abordée ouvertement et peut favoriser une saine compétition entre unités, il reste qu'elle peut également entraver la collaboration, élément essentiel à l'innovation.

On peut trouver surprenant que le fait de sélectionner « la crème de la crème » et de regrouper des personnalités de « type A » peut nuire à l'innovation et à un travail d'équipe efficace, soit l'exact contraire du but prévu. Pour illustrer ce point, dans une conférence TED sur les équipes performantes, l'ancienne première dirigeante Margaret Heffernan décrit des expériences menées sur des groupes de poulets. En quelques mots, d'après la production d'œufs, les poules ont été réparties en deux groupes – celles qui pondent beaucoup et les autres. Les chercheurs se sont ensuite attachés à mesurer la productivité de chaque groupe, six générations plus tard. Ils constatèrent que les poules du groupe « régulier » maintenaient sa productivité. À leur surprise, toutefois, les poules très productives de type A s'étaient pour la plupart entretuées, si bien que peu d'entre elles avaient survécu. M<sup>me</sup> Heffernan s'est servie de cet exemple pour montrer pourquoi des individus « performants » ne forment pas toujours – voire presque jamais – des groupes performants. Au lieu de cela, on constate agressivité, dysfonctionnement et gaspillage. Par ailleurs, ces groupes ne sont pas ceux où l'on observe les QI d'ensemble les plus élevés, mais ce sont plutôt ceux qui présentent les niveaux les plus élevés de sensibilité sociale ou, autrement dit, d'intelligence émotionnelle, d'intelligence culturelle et/ou de coopération, et qui permettent à chacun d'apporter sa contribution.<sup>54</sup>

Même si l'expérience avec des poules se limite évidemment aux poules, les résultats constituent une mise en garde à l'intention des organisations d'élite

qui se vantent de ne compter que la crème de la crème et qui accordent beaucoup de valeur au travail d'équipe. Le travail d'équipe est souvent plus que la somme de ses parties et les meilleurs individus ne représentent pas nécessairement les meilleurs coéquipiers. Par exemple, dans son propos sur la guerre du Liban, Nassim Nicholas Taleb précise que « Personne ne savait quoi que ce soit, mais les penseurs de l'élite croyaient en savoir plus que les autres parce qu'ils appartenaient à l'élite, et que si l'on appartient à l'élite, on est forcément plus savant que ceux qui n'en font pas partie ». <sup>55</sup>

La réflexion stratégique et, en particulier, l'intelligence émotionnelle peuvent toutefois aider à créer les liens nécessaires à un travail d'équipe efficace, surtout entre divers groupes d'individus. En fait, au sein des unités de FOS, les petites équipes sont généralement préférées pour montrer la puissance des FOS et les organisations de FOS tendent à exceller en ce domaine, car elles encouragent les liens entre coéquipiers ayant des compétences uniques, similaires. Des équipes efficaces, diversifiées sur le plan des métiers, des unités, des habiletés, du sexe, des antécédents, etc., donc qui favorisent l'innovation, sont toutefois moins répandues, et cette situation est amplifiée si l'on tient compte d'organisations de l'extérieur, comme les forces polyvalentes, les autres ministères et organismes gouvernementaux, les organisations non gouvernementales, etc.

Il faut noter que les organisations d'élite devraient tirer des leçons de l'expérience sur les poules, surtout si elles souhaitent être innovatrices. L'innovation exige collaboration et interaction et repose donc sur les relations entre les personnes et le partage de l'information. Les groupes formés d'individus très performants ne favorisent pas ce type d'environnement. Comme bien d'autres choses, constater un problème ne suffit pas à l'éliminer, mais permet d'en atténuer les effets négatifs. La réflexion stratégique et, en particulier, l'intelligence émotionnelle peuvent aider à fournir les habiletés requises pour contribuer au développement de relations qui, à leur tour, favorisent l'innovation.





---

# CHAPITRE 8

## Processus décisionnel intuitif

*Pour quoi notre esprit est-il fait? C'est comme si nous ne disposions pas du bon manuel de l'utilisateur. Notre esprit ne semble pas fait pour la pensée et l'introspection; si c'était le cas, les choses seraient plus simples pour nous aujourd'hui, mais d'un autre côté, nous ne serions pas là en ce moment et je ne serais pas là pour vous parler – mon ancêtre prédisposé aux scénarios alternatifs, introspectif et essentiellement porté sur la réflexion aurait été mangé par un lion tandis que son cousin privé de réflexion, mais doué de réactions plus vives aurait couru se mettre à l'abri.*

Nassim Nicholas Taleb

*Le cygne noir*<sup>56</sup>

Jusqu'ici, *Réfléchir à l'impact* a insisté sur la nécessité de recourir à la réflexion stratégique pour choisir et mettre en œuvre le meilleur PA. Comme l'épigraphe le suggère, il faut parfois écouter sa voix intérieure et y aller à l'instinct. La question est de savoir quand la voix intérieure a raison et quand elle risque de s'égarer ou de n'accorder cinquante pour cent de probabilité de réussite. De manière intéressante, appliquer la réflexion stratégique à un scénario avant qu'il se concrétise peut aider à déterminer si l'on doit ou non écouter alors sa petite voix intérieure.

Une personne moyenne est exposée à environ 400 milliards de bits d'information par jour et le cerveau traite approximativement 2 000 de ces éléments d'information, plus ou moins consciemment, ce qui se traduit par environ 35 000 décisions par jour, soit un peu plus de vingt-quatre décisions par minute. La réflexion stratégique est un moyen efficace de traiter l'information afin de prendre de bonnes décisions, mais personne n'a la capacité mentale requise pour utiliser la réflexion stratégique et prendre vingt-quatre décisions par minute pendant une journée (voire une seule minute). Le cerveau doit donc prendre des raccourcis. L'intuition est un des raccourcis

qu'emprunte le cerveau pour aider à la prise de décisions compte tenu de la masse de données et du peu de temps de traitement de ces données.

Le simple fait que le cerveau dise de faire quelque chose avant qu'on ait pu traiter consciemment l'information ne signifie pas qu'il faille s'en remettre à son instinct, mais cela ne vaut pas pour autant dire qu'il faille ignorer sa voie intérieure. Il y a essentiellement deux grandes écoles de pensée en ce domaine. D'une part, le psychologue Daniel Kahneman soutient que la voix intérieure ne vaut pas mieux que s'en remettre à la chance, mais il confirme l'efficacité de l'intuition experte. D'autre part, l'auteur à succès Malcolm Gladwell affirme que l'on peut entraîner sa voix intérieure pour prendre d'excellentes décisions.<sup>57</sup> De façon pragmatique, les Forces d'opérations spéciales (FOS) se fient à leur instinct, de sorte que l'approche adoptée ici vise à s'assurer que l'instinct est le meilleur possible avant de l'éprouver au combat; il faut de plus que les individus sachent quand se fier à leur instinct et quand ils doivent au contraire s'en méfier.

La pensée intuitive se fait au niveau du subconscient et elle consiste à parvenir instinctivement et inconsciemment à une conclusion sans procéder par déductions et sans raisonner (p. ex. pensée critique). C'est « savoir » quelque chose sans savoir comment on le sait. Cela se fait habituellement vite et, malgré le manque d'éléments concrets pour défendre sa décision, la pensée intuitive est souvent une question de « bonne impression », si bien qu'il est difficile de l'expliquer.

Même face à un argument logique contradictoire, l'intuition tient bon alors que le cerveau cherche à rationaliser. L'auteur Dan Gardner explique : « Lorsqu'une femme donne à un chercheur son opinion sur le risque que représente l'énergie nucléaire, cette opinion reflète sans doute fidèlement son sentiment à ce sujet. Mais lorsque le chercheur lui demande de dire pourquoi elle a cette opinion, sa réponse est très susceptible d'être partiellement ou entièrement inexacte ». Gardner suggère que la femme en question ignore en bonne partie les processus d'essais liés aux procédures de sécurité concernant l'énergie nucléaire. Il poursuit en ces termes : « Ce n'est pas parce qu'elle veut ainsi leurrer le chercheur. C'est parce que sa réponse résultera très probablement, dans une certaine mesure, de la rationalisation consciente d'un jugement inconscient ».<sup>58</sup> L'universitaire et auteur du *Cygne noir*, Nassim Nicholas Taleb émet d'autres idées sur la question : « [...] notre

esprit est une fabuleuse machine à expliquer capable de donner un sens à presque tout, de bâtir des explications pour toutes sortes de phénomènes, et généralement incapable d'accepter l'idée d'imprédictibilité ».59

Compte tenu de la stupéfiante capacité de l'intuition à surclasser la raison, les avantages potentiels de la pensée intuitive dans une situation donnée doivent être considérés avant que survienne une situation n'offrant d'autre choix que de s'en remettre à son instinct (sa voix intérieure). S'il faut s'en remettre à son instinct, on doit être sûr que l'environnement s'y prête; autrement dit, on doit être certain de pouvoir se fier à son instinct dans les circonstances.

Il y a quatre points à considérer au préalable avant d'écouter sa voix intérieure (Figure 6). Ces points sont les suivants :

1. **Contexte.** Si l'on veut se fier à sa voix intérieure, il faut s'assurer que l'on juge les choses dans le bon contexte et que son instinct n'est pas faussé par d'autres éléments présents dans l'environnement. Par exemple, si l'on cherche un possible terroriste en se basant sur des critères qui n'incluent pas le sexe et si l'on estime à tort que les femmes ne peuvent être des terroristes, il ne faut pas se fier à son instinct au moment d'évaluer les femmes soupçonnées, car, inconsciemment, on peut utiliser ce préjugé sexiste au lieu de s'en remettre aux critères établis. Ainsi, des opinions fondées sur le sexe faussent l'évaluation des critères choisis pour déterminer si une personne peut ou non être un terroriste. En d'autres termes, on a de fortes préconceptions qui ne sont pas étayées par des preuves et l'instinct peut alors, par défaut, s'en remettre à ces hypothèses, ce qui peut mener à des erreurs de jugement. Pour que l'on puisse se fier à son instinct, le contexte doit être exempt de toute hypothèse préliminaire.
2. **Expérience.** Avoir l'expérience d'un environnement similaire (de préférence, le même environnement, mais il est peu probable que cela se produise) à celui dans lequel on opère est un élément important à considérer au moment de décider de se fier ou non à son instinct. Pouvoir se fier à son instinct au combat, par exemple, est idéal si l'on peut se baser sur une expérience du combat. Cependant, les expériences de combat ne sont pas toutes interchangeables. Par exemple, au 21<sup>e</sup> siècle, on peut affirmer que la guerre contre le

terrorisme (surtout en Afghanistan et en Iraq) est menée autrement, avec du matériel et des adversaires différents, que la Seconde Guerre mondiale. L'expérience acquise dans un théâtre ne transcende pas nécessairement le temps et l'espace. De plus, réussir dans une situation donnée peut générer un faux sentiment d'expertise dans un nouvel environnement où l'instinct s'en remet à des expériences passées qui ne sont plus valables dans les circonstances actuelles. L'expérience est essentielle pour prendre de bonnes décisions, mais pour que l'instinct aide à prendre les bonnes décisions, cette expérience doit correspondre le plus possible à la situation présente. Si ce n'est pas le cas, autant jouer le tout à pile ou face.

3. **Temps.** Paradoxalement, lorsqu'on veut réellement pouvoir se fier à son instinct, l'idéal est de ne pas être assujéti à des contraintes de temps. Des expériences ont révélé que les erreurs d'association tendent à augmenter lorsque le temps de réaction diminue. Dans le contexte pratique des FOS, plus il faut réagir vite face à un danger, plus l'instinct risque de tromper. Par exemple, s'il faut déterminer instantanément si une personne est un ami ou un ennemi, la probabilité d'erreur est plus grande que si l'on prend une seconde pour souffler et évaluer davantage l'environnement. D'une certaine manière, l'instinct est affecté de la vision tubulaire et il faut vite, soit en une seconde ou deux, lui permettre de souffler et d'élargir son champ de vision. Par contre, le temps est un luxe qu'on ne peut pas toujours se payer.
4. **Nombre de variables.** Un point intéressant est que le nombre de variables à considérer augmente, plus il est probable que l'instinct indique la bonne direction. Par exemple, s'il faut choisir entre deux armes similaires qui ne se différencient que par une seule pièce, le mieux est d'évaluer cette différence en fonction de ses besoins afin de choisir l'arme idéale. Par ailleurs, s'il faut choisir entre plusieurs armes présentant de multiples différences, le mieux est alors de choisir celle qui « semble » la bonne puisque l'instinct évalue sans doute toutes les variables plus vite qu'une analyse consciente. Comme l'explique Gladwell, un accroissement de la quantité d'information n'entraîne pas une augmentation correspondante de l'exactitude du processus décisionnel. Il met aussi en garde contre le fait que plus d'information signifie souvent une plus grande confiance envers le processus décisionnel, mais ce faux sentiment de confiance peut mener à de

mauvaises décisions. Il en conclut que si le nombre de variables est minimal, l'analyse fournit les réponses les plus précises; s'il y a de nombreuses variables, toutefois, il s'en remet à l'intuition pour la prise de décisions.<sup>60</sup> Il faut mentionner que l'environnement opérationnel des FOS comporte habituellement de nombreuses variables.

QUAND SE FIER OU NON À SON INSTINCT				
	Contexte	Expérience	Temps	Nombre de variables
<b>Se fier</b>	Jugements portés dans le bon contexte	Expérience acquise dans ce type d'environnement	Pas de contrainte de temps	Nombre élevé de variables
<b>Ne pas se fier</b>	Jugements portés hors de contexte	Pas d'expérience acquise dans ce type d'environnement (faux expert)	Contrainte de temps	Faible nombre de variables

FIGURE 6. Quand se fier ou non à son instinct

En plus de s'assurer que l'environnement permet de se fier à son instinct, il existe des moyens de peaufiner son instinct avant d'avoir à s'y fier. Voici quelques moyens permettant d'entraîner et d'éprouver son instinct.

1. **Acquérir une expérience propre au contexte.** Faire en sorte que l'entraînement ressemble le plus possible à l'environnement opérationnel. S'habituer à la vue, au bruit et aux impressions propres à l'environnement afin de pouvoir percevoir automatiquement les changements qui s'y produisent. Par exemple, si l'on doit opérer en milieu urbain, il faut s'entraîner dans un milieu urbain qui ressemble le plus possible à l'environnement opérationnel. À l'arrivée dans l'environnement opérationnel, si l'on constate soudainement l'absence de femmes et d'enfants – ce qui est souvent arrivé en Afghanistan – l'instinct doit provoquer une mise en garde avant même que l'on prenne conscience de la situation. Si l'entraînement a eu lieu dans un environnement similaire et si la voix intérieure dit de se méfier, il faut l'écouter.
2. **Fournir une rétroaction immédiate.** Il a été démontré que la rétroaction, surtout la rétroaction immédiate, compte parmi les moyens les plus efficaces d'entraîner son instinct. Par exemple, si l'on

s'entraîne au tir, le perfectionnement est plus probable si l'on profite d'une rétroaction immédiate après chaque coup tiré. L'instinct agit de façon similaire et procède à de microajustements s'il reçoit la rétroaction appropriée. La rétroaction est un concept simple et, parfois, elle est assez facile à fournir. Par contre, dans d'autres cas, une rétroaction immédiate est impossible. Un moyen possible de contourner cette difficulté est d'élaborer des scénarios fondés sur les mêmes perceptions, mais pour lesquels une rétroaction peut être donnée. Par exemple, la rétroaction fournie au cours d'un test de partir pris implicite exigeant d'associer immédiatement un objet à un visage noir ou blanc aide à révéler si, inconsciemment, les décisions sont teintées par des stéréotypes raciaux.

3. **Réfléchir au comment et au pourquoi l'instinct a guidé le processus décisionnel.** On se fie souvent à son instinct quand on juge ne pas avoir d'autre choix. Il faut prendre le temps de réfléchir aux situations dans lesquels on s'est fié à son instinct, avec des résultats positifs, et, à l'opposé, aux situations dans lesquelles l'instinct a fait fausse route. Il faut tenter de déterminer pourquoi chaque situation a mené à des résultats positifs ou négatifs et comprendre comment cela s'est produit. En particulier, il faut se demander si la décision a été prise dans le bon contexte, si l'on avait de l'expérience dans un environnement similaire, si les contraintes de temps étaient extrêmes et de combien de variables il fallait tenir compte dans l'environnement en question. En gros, il faut déterminer si la théorie correspond à son expérience, puis travailler sur cette base.
4. **Modifier le contexte pour déterminer si l'on a réellement pris une bonne décision.** Parfois, quand on se fie à son instinct pour prendre une décision, les choses peuvent bien se passer et on peut ne jamais avoir l'occasion de déterminer ce qui serait arrivé si l'on avait choisi un autre plan d'action (PA). On suppose alors que notre instinct avait raison et on continue. Si possible, il faut tenter de recréer un scénario similaire, mais modifier le contexte pour voir si l'on ferait d'autres choix à la lumière des différences et si la décision prise d'instinct était la bonne. Par exemple, pour choisir un coéquipier, on peut avoir des critères essentiels. Si ces critères sont tous respectés d'après les résultats de tests anonymes, mais qu'un écart existe entre ces résultats et les entrevues, il faut se demander si son instinct pousse vers le choix lié à l'entrevue à cause de préconceptions et d'hypothèses

non pertinentes dans les circonstances. Si cette situation s'avère, on peut avoir un bon coéquipier et ne jamais douter de son instinct, mais on peut aussi avoir raté un excellent coéquipier. Par ailleurs, l'instinct peut nous faire faire fausse route s'il évalue d'autres critères – jusqu'à quel point une personne nous ressemble, son apparence physique, sa taille, tous des éléments faisant que des personnes sont plus ou moins attirantes pour les employeurs, mais ces critères ont souvent peu à voir avec la compétence qu'exige le poste. Si l'on se fie à son instinct dans le mauvais contexte, les résultats ne seront peut-être pas désastreux, mais on ne saura sans doute jamais ce qu'on aura manqué. (Ainsi, j'ai eu connaissance d'un cas où des personnes ont été admises dans une organisation de FOS parce que leurs futurs coéquipiers les tenaient en haute estime et ont dès lors ignoré les feux rouges qui s'allumaient au cours du processus de sélection. Au lieu de s'en tenir strictement aux critères établis pour la sélection, on a permis des exceptions en se basant sur l'instinct et sur le charme des candidats. Dans chaque cas, les résultats ont été négatifs et les feux rouges qui s'étaient allumés ont été validés.)

Essentiellement, on peut se fier à son intuition quand un entraînement dans un environnement réaliste a permis de peaufiner ses compétences et quand on a profité d'une rétroaction immédiate pour perfectionner encore le processus, ce qui revient à ce que Kahneman a baptisé l'intuition experte. Par exemple, un tireur d'élite qui s'est entraîné dans des conditions similaires à celles du combat peut se fier à son instinct plutôt qu'à une mesure exacte de la vitesse du vent et faire quand même feu avec précision. Il faut souligner que les tireurs d'élite sont souvent immédiatement informés de la qualité de leur tir, ce qui facilite des réglages instinctifs alors qu'il n'en va pas de même pour un membre d'un groupe d'assistance militaire dont l'apport n'a pas été mentionné depuis des années. Malheureusement, comme le souligne aussi Kahneman, il est souvent impossible de distinguer la fausse intuition de l'intuition experte. Naturellement, avant de se placer dans une situation donnée, il faut pouvoir déterminer si l'on a ou non l'expertise requise pour se fier à son instinct dans cet environnement précis.

Pour compliquer les choses, il y a que le monde est imprévisible, si bien que l'expérience acquise n'est pas le meilleur indice de succès futurs. Taleb explique en ces termes : « N'ayant pas été confrontés à beaucoup de situations réelles où l'on est forcé de prendre des décisions dans l'incertitude, les gens

qui fréquentent les salles de cours ne se rendent pas compte de ce qui est important et de ce qui ne l'est pas – y compris les universitaires spécialistes de l'incertitude (ou plutôt, *surtout* les universitaires spécialistes de l'incertitude) ». <sup>61</sup> Même si, en dernier ressort, Kahneman soutient que l'intuition peut être exacte si toutes les variables sont les mêmes, dans la réalité, les choses ne fonctionnent pas ainsi. À cet égard, selon Kahneman, l'intuition en général est source d'erreurs de jugement.

Tous les universitaires ne sont toutefois pas aussi pessimistes quant au pouvoir de l'intuition. Il semblerait qu'Albert Einstein ait dit que « L'esprit intuitif est un don sacré, et l'esprit rationnel est un serviteur fidèle » alors qu'il réfléchissait au fait que « Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don ». Dans son ouvrage intitulé fort à propos *Intuition*, Gladwell place aussi l'intuition devant la logique, surtout en cas de surabondance de données. Dans cette optique, le tout est plus simple que la somme de ses parties et l'intuition subconsciente serait supérieure parce qu'elle s'attaque aux problèmes de façon holistique.

Dans le monde réel, les FOS doivent prendre les bonnes décisions et pour ce faire, leur temps est souvent compté, les circonstances sont chaotiques et les contraintes sont bien présentes. La solution par défaut n'est pas de chercher les causes profondes et d'évaluer les possibilités offertes par plusieurs PA. Par défaut, il faut agir et se fier à son instinct. Cela est une réalité dans l'univers des FOS. Il faut toutefois garder à l'esprit que personne ne naît avec un bon instinct. L'instinct est une qualité qui s'acquiert. Comme les membres des FOS doivent largement se fier à leur instinct pendant leurs missions, il vaut la peine de mettre du temps et des efforts dans un entraînement au préalable et de s'en remettre à la réflexion stratégique pour trouver le meilleur moyen de procéder.



---

# CHAPITRE 9

## Intelligence culturelle

*Avant le déploiement en Afghanistan, on a consacré beaucoup de temps à comprendre les Afghans et cela a été profitable. J'ai cependant omis de faire les mêmes efforts pour comprendre nos alliés danois – de sorte que j'ai été surpris de la façon dont ils pensaient et agissaient et, au début, il s'est produit des frictions qu'une meilleure préparation aurait permis d'éviter. [Traduction]*

Commandant de compagnie britannique  
Afghanistan<sup>62</sup>

---

*Le véritable avantage de stratégies, de plans et d'opérations sensibles à la culture apparaît immédiatement. Comme c'est souvent le cas, l'absence d'une telle sensibilisation fournit des portraits aux teintes plus vives. [Traduction]*

Justin M. Cobb, Damon B. Loveless et Angela M. Lewis  
*Small Wars Journal*<sup>63</sup>

Pour opérer efficacement dans l'environnement contemporain et dans l'environnement futur prévu, les Forces d'opérations spéciales (FOS) doivent faire preuve d'intelligence culturelle. L'intelligence culturelle – ou compétence transculturelle ou jugeote culturelle comme certains l'appellent<sup>64</sup> – est la capacité de reconnaître les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements d'un groupe de personnes et, le plus important, d'appliquer ces connaissances dans un but précis. Plus particulièrement, l'intelligence culturelle se rapporte aux capacités cognitives, motivationnelles et comportementales requises pour comprendre et réagir efficacement aux croyances, valeurs, attitudes et comportements de membres de son propre groupe et d'autres groupes, sociétés et cultures, et ce dans des circonstances complexes et changeantes, pour apporter un changement souhaité. Il s'agit de comprendre le message qui est transmis, de s'assurer que l'intention de son propre message est bien comprise et, ultimement, d'influer sur un groupe cible de personnes pour atteindre son objectif.<sup>65</sup>

Il est important de préciser que l'intelligence culturelle est davantage que la sensibilisation culturelle. On peut illustrer les relations en imaginant un casse-tête. La sensibilisation culturelle représente les morceaux du casse-tête – l'information sur les gens et les lieux, les choses à faire et à éviter si l'on veut. Dans ce contexte, l'intelligence culturelle est le « portrait dans son ensemble » qui permet de placer les différents morceaux afin d'élaborer un plan et d'atteindre un objectif. Faire un casse-tête de mille morceaux sans aucune idée de ce que doit être le résultat final serait un véritable défi tout comme devoir faire un casse-tête dont il manque des morceaux. L'intelligence culturelle et la sensibilisation culturelle vont clairement de pair. Il faut les petits détails tout autant que le portrait d'ensemble pour pouvoir mettre tous les morceaux en place.

D'abord et avant tout, le portrait dans son ensemble – l'intelligence culturelle – est ce qui permet aux FOS de travailler efficacement avec des gens de diverses cultures, parfois avec peu de préavis quant aux déploiements. D'un point de vue cognitif, les principaux éléments requis pour faire preuve d'une bonne intelligence culturelle sont la connaissance de la base de la culture et la façon dont cette culture influe sur la vision du monde que s'en font ses membres ainsi que la capacité de recourir à la réflexion stratégique.

Même s'il n'y a pas encore de consensus quant à l'exacte définition de la culture, celle-ci peut, en termes simples, être décrite comme un ensemble de croyances et de valeurs communes à un groupe de personnes, ensemble qui génère des attitudes et qui s'exprime en comportements.<sup>66</sup> Il est clair que la culture contribue à façonner l'identité, individuelle comme collective. Un point important est que l'individu comme le groupe contribue aussi à la définition de la culture.

La culture donne un sens à la façon de voir le monde et à la place qu'on y occupe, à ce que nous considérons important et à la façon dont nous pensons et agissons. Évidemment, le mot « sens » a presque toujours une connotation culturelle et, donc, la culture peut être vue comme un élément qui donne un sens. Il s'agit de susciter la compréhension et de tisser des liens, d'interpréter le monde qui nous entoure.<sup>67</sup>

Même si la culture découle jusqu'à un certain point de « réalités » géographiques et géopolitiques (p. ex. réaction au monde physique dans lequel nous

vivons), il est important de reconnaître que les cultures sont des concepts sociaux qui, donc, peuvent changer. De façon intéressante, la culture est souvent perçue comme étant si imbriquée au sein d'un groupe qu'elle devient immuable. L'opposé est toutefois vrai. La culture est constamment en évolution et est touchée par des négociations et des renégociations.

Néanmoins, les croyances, les valeurs et les attitudes associées à une culture donnée sont souvent transmises d'une génération à l'autre, relèvent généralement du subconscient et tendent à être durables.

Il est important de se rappeler que même si une multitude de facteurs extérieurs peuvent influencer sur le comportement, c'est le sens culturel associé à ces facteurs qui, en réalité, influe sur le comportement. Il est donc essentiel de comprendre le « courant » qui motive le groupe de personnes avec qui on travaille. Pour ce faire, il faut évaluer les croyances, les valeurs et les attitudes de ce groupe. Par exemple, une propriétaire d'entreprise américaine à Saipan, protectorat américain des Mariannes du Nord, se plaignait que chaque fois qu'elle accordait une augmentation de salaire aux employés locaux de son usine, ceux-ci réduisaient leurs heures de travail. Du point de vue de ces travailleurs, ils pouvaient ainsi vivre en travaillant moins la semaine. L'Américaine ne pouvait toutefois pas comprendre cette absence de motivation à gagner plus d'argent que ce qu'il faut pour vivre. Mais pour les Chamorros des îles Mariannes, les loisirs passent avant l'argent. Essentiellement, ils estimaient que le temps libre avait plus de valeur que le fait d'accumuler de l'argent. Ainsi, l'Américaine fut forcée de trouver un moyen efficace de récompenser ses employés tout en les gardant sur leur lieu de travail. Il lui fallait d'abord comprendre leur point de vue culturel pour pouvoir ensuite les influencer.<sup>68</sup>

En outre, il est très utile d'évaluer de quelle manière on est perçu. Voir le monde à travers les yeux de quelqu'un d'autre peut souvent être une tâche d'autoréflexion difficile, mais cela peut aussi contribuer à s'assurer que les messages ne sont pas « perdus dans la traduction ». Par exemple, un membre des Forces armées canadiennes (FAC) se rappelle avoir entraîné un groupe d'Afghans et avoir souligné l'importance des postes de contrôle de véhicules. En fait, les Afghans voyaient à quel point les Canadiens et les Américains procédaient à ces contrôles, de sorte qu'il ne fut pas difficile d'avoir leur collaboration. Les Afghans arrêtaient alors tous les véhicules, mais sans les

fouiller, puisqu'ils avaient simplement vu les troupes coalisées « arrêter » les véhicules. Même s'ils comprenaient « l'action », ils n'avaient aucune idée de la raison pour laquelle cette action avait lieu et ils imitèrent simplement les comportements superficiels qu'ils avaient observés. Il fallut leur expliquer la raison d'être et l'importance de ces contrôles pour que les Afghans commencent à agir efficacement.<sup>69</sup>

L'évaluation des perspectives culturelles combinée à la capacité de recourir à la réflexion stratégique habilite l'expression de l'intelligence culturelle. À l'opposé, ne pas faire preuve du niveau élevé d'intelligence culturelle habilité par tous les éléments de la réflexion stratégique (la pensée critique, la créativité et l'intelligence émotionnelle) peut, comme indiqué, avoir de graves conséquences.

Voici une liste non exhaustive de dix exigences associées à un travail efficace au sein de divers groupes culturels; cette liste peut servir de référence pour déterminer si l'on fait preuve ou non d'intelligence culturelle. En particulier :

1. Il faut évaluer différents points de vue. Ce peut être aussi simple que de comprendre que la façon dont on voit le monde et les éléments que l'on juge importants ne sont pas les mêmes pour tous. Pour ne pas saper les différences individuelles, il faut souligner que bien des points de vue diversifiés sont liés à la culture, si bien qu'il faut savoir ce qu'est la culture et comment elle façonne les perspectives. Ce seul point est sans doute le plus important à examiner si l'on souhaite bien fonctionner dans un cadre transculturel.
2. Il faut comprendre et respecter toutes les cultures différentes au sein desquelles on opère (p. ex. autres ministères et organismes gouvernementaux, alliés, pays hôte, etc.). Essentiellement, on doit reconnaître les sous-cultures et les contre-cultures et, plus important, appliquer ces connaissances théoriques pour produire l'effet souhaité.
3. Il faut pouvoir recourir à la pensée critique et à la créativité pour comprendre la nature des problèmes et les résoudre efficacement. Ne pas recourir à la pensée critique dans un cadre transculturel peut se traduire par un risque élevé de tout rater. On peut penser que l'on agit correctement alors qu'en réalité, on s'éloigne de plus en plus de son but. La pensée critique est une habileté qui sera sans doute

requis pour donner un sens à la plupart des conversations et des interactions dans des contextes transculturels. Après avoir appliqué la pensée critique et avoir déterminé les problèmes, on peut devoir trouver une solution créative et il faut s'assurer de contribuer à un environnement ouvert à la créativité.

4. Il faut comprendre ses biais naturels et tenter d'atténuer les possibles erreurs de jugement qui en découlent. Comme mentionné précédemment, chacun a des préjugés; les reconnaître et comprendre les biais d'autrui aide à communiquer plus efficacement et à évaluer comment d'autres personnes peuvent nous percevoir.
5. Il faut de bonnes aptitudes à communiquer, ce qui inclut le langage corporel et, plus particulièrement, comment l'interpréter et comment s'en servir, de bonnes aptitudes pour la communication interpersonnelle et la communication au sein d'un groupe. Les petits détails ont leur importance. Bref, si l'on ne connaît pas le protocole culturel, il suffit de se renseigner. Se montrer vraiment intéressé à apprendre à se comporter correctement est payant.
6. Il faut prendre conscience de l'importance des relations personnelles. Il faut du temps et de la patience pour les établir, mais rien ne vaut de bonnes relations. L'intelligence émotionnelle contribue au développement de bonnes relations.
7. Dans ses tâches et ses rôles, il faut montrer de la compétence et de la confiance tout en faisant preuve de respect et d'humilité. Quand on travaille dans des environnements transculturels, il faut tenter de se considérer à la fois comme un invité et un hôte et adopter le rôle convenant le mieux aux circonstances. Il faut essayer d'éviter de jouer le rôle que l'on préfère. Par exemple, la plupart des personnalités de « type A » préfèrent mener le jeu plutôt que simplement y participer. Faire preuve de respect et d'humilité à l'égard des gens avec qui on travaille procure bien plus d'avantages que le fait d'effectuer le travail soi-même.
8. Il faut demeurer concentré sur la mission ou l'objectif. Pour les FOS, cela est peut-être évident dans le cadre de missions d'action directe, mais pour des missions d'assistance militaire, ce point est parfois négligé, car il est difficile de rendre compte de résultats à long terme. Un point important est que pour produire un effet lors de missions

d'assistance militaire et d'entraînement, ce qui compte n'est pas tant la qualité de la tâche tactique que l'enseignement et l'établissement de relations. En fin de compte, il s'agit d'habiliter d'autres personnes. Même si cela peut paraître simple, c'est rarement le cas et il faut généralement toujours « lire » la situation et adapter son comportement en conséquence. De plus, pour les FOS, s'engager dans des missions à long terme axées sur l'action directe exige une volonté inébranlable pour éviter de faire ce que l'on veut et faire plutôt ce que l'on doit.

9. Il faut être adaptable, mais il faut en même temps il faut toujours s'en tenir à l'objet de la mission. Il faut éviter de toujours changer son approche, mais il faut aussi éviter d'en arracher si l'environnement change autour de soi. Bref, il faut savoir quand s'adapter. On doit toutefois garder à l'esprit qu'être adaptable est bien plus difficile que de vouloir l'être.
10. Enfin, il faut utiliser ce cadre culturel général pour y attacher des éléments d'information précis sur la culture. Il faut pouvoir donner un sens à toutes ces données sur une culture en particulier afin que l'information facilite l'exécution de la mission.

<b>Dix exigences associées à un travail efficace au sein de divers groupes culturels</b>	
<b>1</b>	Évaluer différents points de vue
<b>2</b>	Comprendre et respecter toutes les cultures différentes au sein desquelles on opère
<b>3</b>	Appliquer la pensée critique et la créativité aux problèmes
<b>4</b>	Comprendre et atténuer ses biais
<b>5</b>	Communiquer efficacement
<b>6</b>	Reconnaître l'importance des relations personnelles
<b>7</b>	Montrer de la compétence et de la confiance
<b>8</b>	Rester concentré sur la mission ou l'objectif
<b>9</b>	Être adaptable
<b>10</b>	Utiliser le cadre culturel général pour y attacher des éléments d'information précis sur la culture

FIGURE 7. Dix exigences associées à un travail efficace au sein de divers groupes culturels

En outre, qu'il s'agisse de gouvernements, de militaires ou d'entreprises, comme l'épigraphe le souligne, il est important de préciser que l'intelligence culturelle ne doit pas intervenir seulement en présence d'une culture jugée

« étrangère » ou antagoniste. L'intelligence culturelle aide à travailler plus efficacement avec des gens de sa propre culture, incluant différentes sous-cultures, des gens avec qui on interagit amicalement, peut-être seulement dans un cadre professionnel, et aussi avec le groupe qui œuvre activement à empêcher l'atteinte de son objectif.

Dans le milieu de la défense, l'intelligence culturelle doit être appliquée aux domaines national et international, à celui du pays hôte et à celui de l'ennemi pour un maximum d'efficacité. Ultiment, l'intelligence culturelle peut être avantageuse dans le cadre des relations humaines, indépendamment des groupes.

Les militaires occidentaux doivent comprendre leur propre culture (domaine national) et travailler efficacement à l'intérieur de ce contexte. Ils doivent également bien travailler au sein de coalitions (domaine international). De plus, en cas de déploiement, il est généralement essentiel de fonctionner efficacement au sein des populations locales (domaine du pays hôte). Enfin, l'intelligence culturelle peut aussi contribuer à l'aptitude à déterminer, à cibler et à influencer des personnes au sein du domaine de l'ennemi. Il faut préciser qu'une action dans un de ces domaines peut influencer sur les autres (ce qui sera sans doute le cas) et chaque domaine est dynamique en soi.<sup>70</sup> Il n'y a pas de solution simple, mais dans un contexte militaire, tout revient essentiellement à la nécessité de se connaître soi-même, de connaître son ennemi et de connaître le terrain sur lequel on opère, ce qui comprend la géographie humaine – au pays et à l'étranger.<sup>71</sup>

L'intelligence culturelle est clairement une habileté vitale pour les militaires en général et les FOS en particulier. L'anthropologue des cultures Anna Simons cite Jörg Muth, auteur de l'ouvrage intitulé *Command Culture*, qui examine certaines conséquences de la Seconde Guerre mondiale, et précise que : « L'arme la plus précise et dévastatrice que l'armée américaine pourrait posséder aujourd'hui dans sa guerre contre le terrorisme n'est pas un nouvel ordinateur, un véhicule aérien téléguidé perfectionné ni un obus d'artillerie intelligent, mais plutôt un commandant de bataillon ou de brigade soigneusement choisi et audacieux, connaissant fort bien l'histoire militaire et ayant l'appui de ses supérieurs pour mener ses propres opérations et les superviser partout où elles se déroulent. » Pour ajouter à la conclusion de Muth, Simons mentionne qu'un « commandant devrait aussi pouvoir analyser les

gens, passer au crible l'information et évaluer toute situation et, je dirais, savoir quelque chose sur son adversaire. »<sup>72</sup> Essentiellement, pouvoir recourir à l'intelligence culturelle habilitée par la réflexion stratégique.

Dans le monde multiculturel d'aujourd'hui, il est évident que pour prendre de bonnes décisions, il faut tenir compte du contexte culturel de toute situation. L'intelligence culturelle est donc une habileté importante qui découle des éléments constitutifs de la réflexion stratégique. La citation suivante concernant le type de leadership requis dans le contexte actuel de la défense vaut aussi pour le processus décisionnel dans cet environnement : « [...] maîtriser le leadership [processus décisionnel] doit inclure des études culturelles afin d'élargir les points de vue du commandement et de mieux comprendre les facteurs de diversité et d'éthique. [Traduction] »<sup>73</sup>



# PARTIE IV

---

## DÉFIS



---

# PRÉFACE

## PARTIE IV

Même si chaque élément de la réflexion stratégique a beaucoup de potentiel pour aider à prendre de bonnes décisions, plusieurs facteurs peuvent également constituer des défis pour l'aptitude à la pensée critique. Ces défis peuvent être inévitables, mais le fait de savoir au préalable comment ils influent sur le processus décisionnel peut aider à en réduire les effets nuisibles potentiels.

---

# CHAPITRE 10

## Biais cognitifs (Astuces du mental)

La plupart des personnes aiment croire qu'elles peuvent prendre leurs propres décisions, intelligemment, en évaluant soigneusement l'information disponible, en atténuant les risques et en choisissant le meilleur plan d'action dans les circonstances. En général, les gens ne veulent pas penser que leur esprit leur joue des tours et qu'il priorise, trie et filtre l'information sans qu'on s'en rende compte, ce qui influe fortement sur les décisions. C'est exactement ce que font les biais cognitifs, auxquels personne n'échappe; toutefois, ces biais constituent aussi des raccourcis qui aident à prendre rapidement des décisions, mais ce processus est également source d'erreurs possibles de jugement.

Il est d'abord important de distinguer les biais personnels des biais cognitifs; les premiers sont associés aux expériences personnelles (ce qu'on aime et ce qu'on n'aime pas) tandis que les seconds sont liés à la neurochimie du cerveau et sont davantage étudiés à mesure que les neurosciences sociales et psychologiques se développent. Bref, les biais personnels teintent les réactions d'après les expériences vécues. Par exemple, on a pu, dans son jeune âge, ne pas aimer un certain mets. Heureusement, on peut simplement éviter le mets en question au lieu de la goûter chaque fois pour se rappeler qu'on ne l'aime pas. Un point important est que les papilles gustatives ont pu changer ou qu'on a un jour croqué une pomme pourrie, ce qui nous a dégoûtés de ce fruit pour la vie. Quoi qu'il en soit, les biais découlent probablement d'un simple cas particulier pour lequel on a procédé à une généralisation, ce qui, à tort ou à raison, a influé sur des décisions ultérieures. (J'ai choisi un exemple de biais très anodin, mais on peut constater que ces biais sont à l'origine de plusieurs formes de préjugés et de discrimination.) À l'opposé, les biais cognitifs ne sont pas associés à des expériences, mais plutôt à des préjugés ou des idées préconçues – ou des manières de penser ou de percevoir l'environnement – en vertu desquels quatre-vingts pour cent des membres de n'importe quel groupe interprètent les données d'une même façon à cause de la neurochimie de leur cerveau.

Depuis les années '90, moment où ont commencé à se développer les neurosciences sociales et psychologiques, les scientifiques ont pu identifier certains neurotransmetteurs qui contribuent à l'apparition de certains biais cognitifs. En effet, pour certains biais cognitifs, si l'on bloque l'action d'un neurotransmetteur donné, on empêche l'apparition du biais cognitif qui lui est associé. Si l'on annule ce blocage, le biais réapparaît. Il est important de savoir que le fait d'être conscient d'un biais cognitif ne le fait pas disparaître, mais cela peut permettre d'intégrer des mesures d'atténuation au processus décisionnel afin de réduire au minimum le risque d'erreur.

Il ne fait aucun doute que même si la science peut associer certains neurotransmetteurs à l'apparition de biais cognitifs précis, les individus répugnent généralement à reconnaître qu'ils sont influencés par ces biais. À cet égard, il est toujours bon d'accepter le fait que les biais cognitifs existent et influent sans doute sur le processus décisionnel; cela permet de bien saisir la nécessité de recourir à des facteurs atténuants lorsqu'il le faut.

Une façon de savoir si l'on est sensible à des biais cognitifs est d'observer sa réponse/réaction à certaines questions et certains scénarios. Par exemple, si l'on est marié et si l'on connaît le taux de divorce qui, en Amérique du Nord, oscille autour de cinquante pour cent pour les premiers mariages et augmente ensuite, il faut se demander si, au moment de la cérémonie, on considèrerait avoir autant de chance de demeurer marié que de divorcer. La plupart des personnes qui choisissent de se marier même si la probabilité de rester mariés « jusqu'à ce que la mort nous sépare », qui est à peine supérieur à la chance de gagner à pile ou face, croient que leur mariage tiendra. Cela est un excellent exemple du biais d'optimisme.

Dans un autre scénario, il faut s'imaginer au sein d'un groupe de collègues, puis coter son aptitude à s'entendre avec les autres. Coter son aptitude au volant. De façon intéressante, très peu de personnes se classent elles-mêmes dans le quart inférieur lors de tests de comparaison. Mathématiquement, toutefois, un quart des membres de chaque groupe fait partie du quart inférieur de ce groupe. (Dans des circonstances normales, ce quart inférieur peut ne pas avoir tant d'importance, mais quand on pense que la moitié des médecins se situaient dans la moitié inférieure de leur classe, on ne peut qu'espérer que les normes fussent très élevées.) Cet exemple illustre de nouveau le biais d'optimisme.

L'exemple suivant illustre le biais des valeurs comparatives. La plupart des gens aiment en avoir pour leur argent. En général, si un même produit de 200 \$ est à prix réduit à proximité, la plupart des personnes se donneront la peine d'aller se procurer le produit au prix de 100 \$, même si cela est moins pratique (dans des limites raisonnables évidemment). Maintenant, si l'on achète un véhicule de 50 000 \$ et si l'on peut économiser 100 \$ en se rendant chez un concessionnaire plus éloigné, il est probable qu'on préférera acheter du premier concessionnaire, où le véhicule est plus cher. La question est alors de savoir pourquoi la plupart des gens acceptent un inconvénient pour une somme de 100 \$ représentant la moitié de la valeur totale d'un bien, mais pas pour une même somme lorsque celle-ci représente moins d'un pour cent du prix total d'un bien. Au bout du compte, on parle d'une même somme de 100 dollars. Le biais des valeurs comparatives, toutefois, suggère que le pourcentage perçu de la valeur totale influe sur l'effort consacré à économiser plutôt que le montant comme tel, qui semblerait pourtant être un facteur plus logique. (Réfléchissons à ce qu'on peut faire, à l'épicerie, pour des économies souvent inférieures à un dollar. À l'opposé, considérons le peu de cas que l'on fait des coûts d'expédition supplémentaires lorsqu'on commande un bien. Quand on y réfléchit bien, les comportements semblent quelque peu contre-productifs, mais n'ont rien de très nouveau, comme le suggère le dicton « faire des économies de bouts de chandelles ».)

Ce sont trois courts exemples parmi de nombreux autres qui aident à illustrer comment les biais cognitifs peuvent influencer sur le processus décisionnel. De la même façon, même en fonction des réponses données, on peut constater que des biais cognitifs existent chez la plupart des gens.

Bref, les biais cognitifs sont des stratégies simplifiées de traitement de l'information. Aussi intelligents que nous puissions nous croire, il reste que l'esprit humain ne peut généralement traiter de grandes quantités de données ayant, entre elles, des liens complexes. Par conséquent, les gens tendent, souvent inconsciemment, à procéder de manière empirique pour simplifier le traitement d'autant d'information.

Quand on parle de « biais observables », cela ne signifie pas que tout jugement porté par toute personne est biaisé. Cela veut dire que dans tout groupe, le biais est plus ou moins présent dans la plupart des jugements portés par la plupart des membres du groupe. Il est donc possible de généraliser

à propos des tendances au sein d'un groupe, mais pas à propos des pensées d'un membre de ce groupe. Un biais cognitif signifie simplement qu'il est très probable que l'on perçoive ou que l'on évalue les choses d'une certaine manière.

Essentiellement, les biais cognitifs désignent la façon dont le cerveau gère ce qui est transmis à l'esprit conscient. Bref, notre aptitude à traiter l'information disponible est largement inférieure à la masse de données qui nous entourent. Donc, les biais cognitifs aident à faire face à la surabondance d'informations.<sup>74</sup>

Même si personne n'aime se considérer comme étant biaisée, les biais cognitifs – ou heuristiques, soit des « raccourcis mentaux » – sont souvent une bonne chose. En particulier, ils permettent de prendre rapidement des décisions souvent adéquates et, comme certains l'ont soutenu, ils peuvent en fait constituer une réponse évolutive à la masse d'information présente dans l'environnement.

Néanmoins, les biais cognitifs peuvent aussi contribuer à de mauvaises décisions, souvent sans que les gens s'en rendent compte. Cet aspect négatif des biais cognitifs est celui qu'il faut reconnaître et rectifier afin d'améliorer le processus décisionnel.

Des centaines de biais cognitifs ont été identifiés et, comme mentionné précédemment, savoir que les biais cognitifs existent ne les élimine pas. Il faut plutôt s'efforcer de développer, au sein du processus décisionnel, des mesures d'atténuation pour aider à réduire au minimum les erreurs potentielles liées aux processus de pensée. La Figure 8 présente beaucoup de biais cognitifs (mais pas tous) et inclut une courte description de leur effet et, plus important, certaines idées visant à atténuer les erreurs de jugement pouvant en découler (Figure 8.<sup>75</sup>) Cette dernière colonne doit être vue comme un point de départ à partir duquel on peut développer plus de processus d'atténuation visant les biais cognitifs perçus comme particulièrement pertinents dans l'environnement. En outre, plusieurs biais cognitifs qu'il serait important que les FOS connaissent sont traités plus en détail ci-après.

BIAIS COGNITIFS		
Nom	Effet	Possibles processus d'atténuation
<b>Effet d'ambiguïté</b>	Tendance à éviter des options pour lesquelles le manque d'information fait que la probabilité semble « inconnue ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir sa liste rêvée d'information.</li> <li>- Reconnaître les lacunes.</li> <li>- Évaluer les incertitudes.</li> </ul>
<b>Biais d'ancrage</b>	Tendance à utiliser indûment une information (s'ancrer) pour prendre des décisions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réévaluer l'information et les sources.</li> </ul>
<b>Biais attentionnel</b>	Tendance à accorder de l'attention à des stimuli émotionnellement dominants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réévaluer ses sources</li> </ul>
<b>Biais de disponibilité heuristique</b>	Tendance à surestimer la probabilité d'événements plus « disponibles » dans la mémoire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réévaluer ses sources.</li> <li>- Aborder le problème comme un profane plutôt que comme une personne ayant un lien avec lui.</li> </ul>
<b>Biais de conformisme</b>	Tendance à faire (ou à croire) des choses parce que d'autres les font (ou les croient). Associé à la pensée de groupe et au mimétisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver la raison profonde de sa croyance ou de son action.</li> </ul>
<b>Oubli ou négligence de la fréquence de base</b>	Dans une série de probabilités, tendance à ignorer les premières.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réévaluer sa première idée/le premier point à la fin.</li> </ul>
<b>Biais de croyance</b>	Effet qui se produit quand le jugement sur la logique d'un argument est biaisé par la croyance en la vérité ou la fausseté de la conclusion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se demander si un scénario moins probable reste plausible compte tenu des éléments probants.</li> </ul>
<b>Biais de la tâche aveugle</b>	Tendance à se considérer comme étant moins biaisé que d'autres ou à détecter plus de biais cognitifs chez les autres qu'en soi-même.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atténuer consciemment et intentionnellement ses biais cognitifs au lieu de les ignorer.</li> </ul>
<b>Biais de défense de ses choix</b>	Tendance à voir les choix faits (pas les options, mais les choix faits) comme meilleurs qu'ils ne l'étaient en réalité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juger ses choix comme on jugerait les choix d'un étranger.</li> </ul>
<b>Biais de confirmation</b>	Tendance à ne rechercher et à ne considérer que l'information qui confirme ses préconceptions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accorder plus d'attention aux idées qui vont à l'encontre de sa façon de voir les choses.</li> </ul>

suite...

<b>Biais de conservatisme</b>	Tendance à sous-estimer les valeurs élevées ou les fortes probabilités tout en surestimant les valeurs ou les probabilités faibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un choix conscient en évitant de se concentrer sur l'imprévu afin de se préparer au probable et au prévu.</li> <li>- Évaluer si l'on a couvert toutes ses bases, surtout dans un contexte de prédictibilité.</li> </ul>
<b>Conservatisme (approche bayésienne)</b>	Tendance à ne pas revoir suffisamment ses croyances face à de nouveaux éléments probants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à garder l'esprit ouvert.</li> <li>- Tenter de se mettre à la place d'autrui.</li> </ul>
<b>Malédiction de la connaissance</b>	Situation où la connaissance moindre d'un sujet diminue la capacité d'y réfléchir (moins d'information, mais plus grande objectivité ou neutralité).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être ouvert d'esprit et évaluer l'information de manière critique, surtout si l'on est expert en ce domaine.</li> </ul>
<b>Biais d'écart d'empathie</b>	Tendance à sous-estimer l'influence ou la puissance des sentiments, chez soi ou chez les autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaître le pouvoir de l'intelligence émotionnelle sur le processus décisionnel comme sur l'influence (voir le chapitre de ce volume consacré à l'intelligence émotionnelle).</li> </ul>
<b>Effet de dotation</b>	Fait d'exiger bien plus pour céder un objet que l'on est prêt à payer pour l'acquérir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mettre à la place d'autrui et reconnaître l'écart entre les deux.</li> </ul>
<b>Biais de faux consensus</b>	Tendance à croire que les autres sont d'accord avec nous plus qu'ils ne le sont réellement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer pourquoi les gens peuvent être d'accord ou non avec nous; constater les désaccords et en tirer des leçons.</li> </ul>
<b>Effet de focalisation</b>	Tendance à accorder trop d'importance à un aspect d'un événement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toujours tenter de voir les choses dans leur ensemble avant de se concentrer sur des points précis.</li> </ul>
<b>Biais de cadrage</b>	Tirer différentes conclusions d'après la même information, selon le mode de présentation de l'information ou sa source.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les sources de manière critique et reconnaître que l'on n'est pas immunisé contre ce biais.</li> </ul>
<b>Biais du parieur</b>	Tendance à croire que les événements passés influenceront sur les résultats futurs alors qu'ils restent inchangés. L'exemple classique est « pile ou face » : j'ai eu face 5 fois de suite, donc j'ai plus de chance d'obtenir « pile » à la sixième tentative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer si des événements sont vraiment liés. Dans la négative, ne pas supposer qu'ils le sont.</li> </ul>

suite...



<b>Effet de halo</b>	Tendance à ne pas tenir compte des défauts ou des erreurs d'une personne, d'une institution ou d'une idée que l'on admire. Voir l'article de Wikipédia.	- Chercher la vraie raison pour laquelle on croit certaines choses au lieu de les tenir pour acquises.
<b>Effet de victime identifiable</b>	Tendance à plus apporter d'aide à une seule personne en péril qu'à un groupe de personnes en péril.	- Se rappeler que chaque membre d'un groupe a une histoire.
<b>Illusion de contrôle</b>	Tendance à surestimer son influence sur des événements extérieurs.	- Être conscient de ce qu'on contrôle ou non.  - Se concentrer sur ce qu'on contrôle et ignorer ce qu'on ne peut contrôler.
<b>Illusion de corrélation</b>	Percevoir à tort une relation entre deux événements non reliés.	- Être conscient des liens que l'on fait et s'assurer de pouvoir indiquer les relations causales et/ou les corrélations.
<b>Biais d'impact</b>	Tendance à surestimer la durée ou l'intensité de l'impact d'un événement émotionnel.	- Revoir les événements émotionnels plus tôt que l'on prévoit le faire.  - Éviter les décisions à long terme fondées sur des émotions actuelles.
<b>Biais d'information</b>	Tendance à chercher de l'information quand celle-ci ne peut influencer sur l'action.	- S'assurer d'avoir l'information requise pour prendre une décision éclairée et éviter de perdre du temps en collecte de données non pertinentes.
<b>Aveuglement d'interprétation</b>	Cas d'une personne dogmatique quant au sens d'un texte, mais qui oublie que sa compréhension de ce texte résulte du processus d'interprétation.	- Constaté qu'il y a très peu de « faits » avérés et que le gros de ce que nous pensons savoir repose sur la perception/l'interprétation.  - Garder l'esprit ouvert.
<b>Escalade irrationnelle</b>	Phénomène par lequel des gens justifient des investissements accrus dans une décision, d'après des investissements cumulatifs antérieurs, malgré de nouveaux éléments suggérant que la décision était sans doute erronée.	- Ne pas s'inquiéter des ressources gaspillées et se concentrer sur les coûts/ avantages futurs plutôt que sur les investissements passés.
<b>Croyance en un monde juste</b>	Tendance à croire que le monde est fondamentalement juste, ce qui pousse à expliquer ainsi une injustice autrement inexplicable.	- Reconnaître qu'à un certain point on a recours à ce type de justification; tenter plutôt d'adopter un point de vue différent.

suite...

<b>Effet de simple exposition</b>	Tendance à avoir un sentiment positif envers quelqu'un ou quelque chose par l'exposition répétée à cette personne ou à cet objet.	- Se rappeler que la familiarité ne remplace pas le bien ou le mal.
<b>Illusion monétaire</b>	Tendance à se concentrer sur la valeur nominale de l'argent plutôt que sur sa valeur en termes de pouvoir d'achat.	- Se concentrer sur les besoins/échanges de ressources actuels plutôt que sur les expériences passées concernant le coût des activités.
<b>Effet de compétence morale</b>	Tendance du détenteur d'un dossier exempt de tout préjudice à causer un plus grand préjudice.	- Évaluer les cas individuellement plutôt qu'en posant des hypothèses fondées sur des expériences passées.
<b>Biais de négativité</b>	Phénomène psychologique qui fait que des individus sont davantage marqués par les expériences négatives que par les positives.	- Ne pas permettre qu'une expérience négative fasse dérailler une option viable.
<b>Négligence de probabilité</b>	Tendance à ignorer complètement les probabilités pour prendre une décision en situation d'incertitude.	- Reconnaître que ne pas tout savoir ne veut pas dire ne rien savoir. - Utiliser ses connaissances avec sagesse même face à l'incertitude.
<b>Biais de sélection observationnelle</b>	Remarquer subitement des choses qu'on ne remarquait pas avant et supposer à tort que leur fréquence a augmenté.	- Le simple fait d'être plus conscient de quelque chose ne signifie pas que ce quelque chose est plus présent. - Se demander plutôt si son point de vue/sa situation a changé et a modifié la fréquence avec laquelle on perçoit une chose ou un événement, etc., en particulier.
<b>Effet d'attente de l'observateur</b>	Cas où un chercheur s'attend à un résultat donné et donc, inconsciemment, manipule une expérience ou interprète mal les données pour y parvenir.	- Être très vigilant quand on obtient les résultats escomptés. - Demander un autre avis/ une supervision.
<b>Biais d'omission</b>	Tendance à considérer que causer un tort par une action est pire ou moins moral que de causer un tort par omission (inaction).	- Se rappeler que ne rien faire est un choix.
<b>Biais d'optimisme</b>	Tendance à être trop optimiste, à surestimer les résultats favorables et plaisants.	- Penser aux conseils que l'on donnerait à un ami/ collègue dans la même situation. - Inclure dans ses calculs un moyen pour tenir compte d'un excès d'optimisme.

suite...

<b>Effet d'autruche</b>	Décision d'ignorer sciemment une situation négative évidente.	- Si possible, faire face immédiatement aux situations délicates ou négatives.
<b>Biais de résultat</b>	Tendance à juger une décision d'après son résultat plutôt que d'après sa qualité au moment où elle a été prise.	- Se rappeler que de terribles décisions peuvent donner de bons résultats et que d'excellentes décisions peuvent avoir des conséquences catastrophiques.  - Se concentrer sur la qualité de la décision à la lumière des facteurs connus quand elle a été prise.
<b>Effet de confiance excessive</b>	Confiance excessive à l'égard de ses réponses à des questions.	- Se rappeler que chaque membre d'un groupe est a une histoire.
<b>Biais de planification</b>	Tendance à sous-estimer le temps requis pour effectuer des tâches.	- Si l'on remarque que tout est toujours « OK », il faut réévaluer la situation.  - Accorder une attention particulière aux opinions différentes de la sienne.
<b>Biais de récence</b>	Découle de la prégnance disproportionnée accordée à des stimuli ou des observations récents; tendance à mieux se souvenir des événements plus récents.	- Modifier l'ordre dans lequel on reçoit l'information.  - Revoir ses options avant de prendre une décision.
<b>Heuristique de représentation</b>	Cas où une forte image est générée d'après une description et qui permet d'ignorer les données en faveur d'une histoire attrayante que le cerveau a en fait créée.	- Être attentif aux données.  - Éviter de céder à la généralisation.
<b>Biais de restriction</b>	Tendance à surestimer sa capacité à résister à la tentation.	- Reconnaître qu'on n'est pas plus sujet à des vices que d'autres personnes.  - Éviter de se placer dans des situations qui peuvent mal finir.
<b>Compensation du risque</b>	Tendance à prendre plus de risques quand la sécurité perçue augmente.	- Être conscient que le risque reste un risque.
<b>Perception sélective</b>	Tendance à interpréter de manière sélective ce qu'on observe ou entend en fonction de ses attentes.	- Être conscient de ses attentes.  - Évaluer l'information/les situations, etc. avec objectivité.
<b>Réflexe de Semmelweis</b>	Tendance à rejeter toute nouvelle preuve allant à l'encontre d'un paradigme.	- Éviter de s'attacher à ses croyances en dépit des preuves.  - Être ouvert d'esprit.

suite...

<b>Biais de comparaison sociale</b>	Tendance à favoriser des personnes qui ne sont pas en compétition avec nos propres forces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter sa confiance à l'égard de ses propres forces.</li> <li>- Éviter de se sentir menacé par des personnes ayant les mêmes aptitudes.</li> </ul>
<b>Biais de statu quo</b>	Tendance à apprécier les choses qui demeurent relativement stables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaître que cela est une réaction naturelle.</li> <li>- S'exercer à accepter le changement.</li> </ul>
<b>Biais de stéréotype</b>	S'attendre à ce qu'un membre d'un groupe ait certaines caractéristiques sans disposer d'information sur cette personne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se demander comment et pourquoi on croit cela.</li> </ul>
<b>Validation subjective (effet Barnum)</b>	Perception qu'une chose est vraie si l'on le croit fermement. Fait aussi des liens entre des coïncidences.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'en remettre aux éléments probants plutôt qu'à ses croyances.</li> </ul>
<b>Biais d'unité</b>	Tendance à vouloir finir une « unité » (un volet, un élément) d'une tâche ou d'un article.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaître que le fait de s'être investi dans quelque chose ne signifie pas qu'il faut continuer.</li> <li>- Réévaluer périodiquement la nécessité ou les avantages de poursuivre une tâche.</li> </ul>
<b>Effet de la route connue</b>	Sous-estimation de la durée de trajet sur une route connue et surestimation de cette durée pour une route moins connue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir compte de cette tendance au moment de la planification.</li> </ul>
<b>Biais du risque zéro</b>	Préférer ramener à zéro un faible risque que de réduire davantage un risque plus élevé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaître qu'un risque est un risque et l'évaluer d'après les résultats potentiels.</li> </ul>
<b>Heuristique de la somme nulle</b>	Juger intuitivement qu'une situation est à somme nulle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se concentrer sur les gains réciproques.</li> </ul>

**FIGURE 8.** Biais cognitifs et possibles processus d'atténuation

Même si l'examen d'une liste de biais cognitifs peut être révélateur, l'accent doit être mis sur les biais les plus susceptibles d'être présents dans les circonstances. Après avoir, au minimum, écrémé la liste précédente, beaucoup pensent sans doute que les biais cognitifs peuvent être intéressants et qu'ils peuvent clairement influencer sur le processus décisionnel, mais heureusement, ces biais ne s'appliquent pas à soi. Certains de ces biais peuvent toucher le

processus décisionnel de collègues, mais pas nous, car nous sommes sûrement immunisés contre leur incidence potentiellement négative. C'est pour cette raison qu'il faut souligner le biais de la tâche aveugle. Même si les biais cognitifs ne peuvent prédire le comportement individuel, ils peuvent servir à prévoir le comportement de groupes et nul n'échappe à leur influence. Par conséquent, si l'on estime que cette section de *Réfléchir à l'impact* ne s'applique pas à soi ni aux circonstances qui nous touchent, on est de toute évidence victime du biais de la tâche aveugle. De nouveau, il faut le répéter, nul n'échappe aux biais cognitifs, car il y a simplement trop d'information présente dans l'environnement et le cerveau a développé des raccourcis pour s'occuper de toutes ces données.

Le biais d'optimisme est un autre biais cognitif très important dans l'environnement des FOS.<sup>76</sup> Des chercheurs dirigés par le D<sup>r</sup> Tali Sharot ont découvert qu'environ quatre-vingts pour cent des gens surestiment la probabilité que de bonnes choses leur arrivent. Pour cette raison, peu de personnes se présentent devant l'autel en se disant que leur mariage se terminera par un divorce, même si elles savent que c'est le cas de près de cinquante pour cent des unions. Le biais cognitif explique aussi pourquoi peu de personnes se placent dans le quart inférieur par rapport à leurs pairs. Par défaut, les gens tendent à penser que de bonnes choses leur arriveront et que les problèmes toucheront les autres; cette association est souvent placée devant des statistiques irréfutables qui vont dans le sens contraire.

Le D<sup>r</sup> Sharot et son équipe se sont demandé si cet « optimisme » était une bonne chose. Ils ont supposé que certaines personnes pouvaient croire que le secret du bonheur était d'avoir peu d'attentes, de sorte que l'on est rarement déçu. Même s'il est probable que chacun peut se représenter une personne s'attendant à peu – une sorte d'âne Bourriquet – il est heureux que Sharot eût constaté que les personnes de ce type tendent à être minoritaires et qu'environ vingt pour cent de la population n'est pas atteinte du biais d'optimisme. Les travaux de Sharot ont aussi montré que le fait de réduire ses attentes ne rend pas nécessairement heureux. Au lieu de cela, on tend à se sentir mieux lorsqu'on hausse ses attentes. En réalité, comme son équipe et elle le soutiennent, l'optimisme peut être essentiellement une prophétie autoréalisatrice et contribuer au succès. Comme ils l'ont observé, il est rare que les personnes qui réussissent se sentent intrinsèquement vouées à l'échec (p. ex. médaillés d'or olympiques, entrepreneurs ayant réussi, etc.). Ils affirment

plutôt que la pensée positive – dur travail, formation et compétence – est souvent ce qui ouvre la voie du succès. Les chercheurs concluent donc que le biais d'optimisme est une bonne chose.

En général, le biais d'optimisme signifie que les gens sont, pour la plupart, plus optimistes que réalistes. Pour illustrer ce point, le D<sup>r</sup> Sharot cite une étude au cours de laquelle soixante-dix pour cent des répondants pensaient que les familles réussissaient en général moins bien que celles de la génération de leurs parents. Toutefois, selon la même étude, soixante-seize pour cent de ces mêmes répondants se disaient plutôt optimistes quant à l'avenir de *leur* famille. Il est clair que la coexistence de ces deux phénomènes défie les possibilités mathématiques dans le monde réel. Comme autre exemple, le D<sup>r</sup> Sharot souligne que si deux fumeurs se tiennent à un coin de rue, chacun ne se dit pas « Bon, si je n'abandonne pas la cigarette, je vais mourir d'un cancer des poumons. » Il est en effet plus probable qu'ils pensent en ces termes : « Ce pauvre type à côté de moi mourra d'un cancer des poumons s'il n'arrête pas de fumer. »<sup>77</sup>

Un point intéressant est que de récentes études ont permis de repérer les endroits du cerveau qui sont actifs quand le biais d'optimisme s'exprime, ce qui suggère que le cerveau est généralement « programmé » pour l'optimisme en général. Cette constatation a mené certains scientifiques à déclarer que l'évolution a choisi l'optimisme justement parce que, tout bien considéré, des attentes positives augmentent la probabilité de survie. Cette affirmation n'a pas encore été jugée concluante.

Néanmoins, comme tous les biais cognitifs, le biais d'optimisme peut pousser les gens à des erreurs de jugement et à de mauvaises décisions, donc à des résultats indésirables. Par exemple, dans le cas des FOS, le désir de réussir la mission – le sentiment de faire partie d'une force qui ne connaît pas l'échec et se comporter en conséquence – peut mener à des décisions irrationnelles qui fondent le succès sur l'espoir et les circonstances exceptionnelles plutôt que sur l'information présente dans l'environnement et les probabilités. Par exemple, le soldat Chris Cocks, membre du 3<sup>e</sup> Commando de la Rhodesian Light Infantry, se souvient : « Nous avons entendu de nombreuses histoires de membres de commandos qui avaient été tués, mais sans vraiment nous sentir concernés. » Selon lui, tous se disaient : « Cela ne peut nous arriver. »<sup>78</sup>

Au cours de sa conférence TED, le D<sup>r</sup> Sharot aborde le cas d'un chef de pompiers qui est entré en contact avec les chercheurs à la suite d'un décès, car il voulait savoir ce qui poussait son équipe à entrer dans un immeuble en feu malgré le fait que tout aurait dû les en dissuader. Essentiellement, il voulait savoir pourquoi les membres de son équipe se pensaient exceptionnels; pourquoi ils pensaient qu'ils survivraient alors que leur expérience et leur entraînement leur disaient que c'était impossible. En outre, le chef des pompiers voulait savoir comment empêcher qu'un triste événement de ce genre ne se reproduise.

En gros, il s'agit de déterminer comment tirer avantage du biais d'optimisme tout en évitant ses possibles pièges. Ce point est très pertinent dans le cas des FOS et de toute organisation faisant face à des situations à risques/coûts élevés (comme les organisations à haute fiabilité).

Le D<sup>r</sup> Sharot et son équipe ont suggéré que la réponse à ce paradoxe réside dans la connaissance. En ce qui a trait aux biais cognitifs, les chercheurs soutiennent qu'une fois que l'on est conscient de ces biais, il est possible de se prémunir contre leurs effets secondaires potentiellement négatifs tout en profitant de leurs avantages. Comme indiqué précédemment, il faut garder à l'esprit que le fait d'être conscient de ses biais cognitifs ne les élimine pas.

Par contre, être conscient du biais d'optimisme aide à parvenir à un équilibre en ce sens que l'on demeure optimiste, mais sans négliger les éléments allant dans le sens contraire. Dans l'exemple des pompiers, il est vrai que tout comme les membres des FOS, ils aiment se considérer comme des personnes d'exception et ils sont optimistes quant à leur succès professionnel. Toutefois, ils ne peuvent se permettre d'être complètement irréalistes.

Autrement dit, constater sa prédilection pour l'optimisme et savoir que des neurotransmetteurs de son cerveau incitent à voir positivement la fin d'une situation sont deux phénomènes qui peuvent aider à demeurer sensible à la situation sans abandonner son allant. Par exemple, comme le soulignait le D<sup>r</sup> Sharot, le gouvernement britannique, conscient que le biais d'optimisme peut inciter des gens à sous-estimer le coût de projets, a automatiquement ajusté le budget des jeux Olympiques de 2012 en termes de coûts et de calendrier. Ayant reconnu l'existence de ce biais, le gouvernement a pu planifier en conséquence de façon à tirer avantage du biais d'optimisme sans tomber dans ses pièges.

Il est important que les FOS connaissent le biais d'optimisme, car cela peut leur rappeler avec force de ne pas négliger l'évidence ni les probabilités même si la volonté de réussir et la certitude d'être exceptionnel peuvent être des sentiments extraordinairement puissants. Cette connaissance permet de se rappeler que l'optimisme peut être une bonne motivation, mais il ne peut contribuer à l'atteinte des objectifs souhaités que si d'autres indicateurs de succès sont aussi présents.

Un autre biais sur lequel il vaut la peine de se pencher est le désir de voir des schémas connus et d'identifier des objets familiers, ce qui mène souvent à l'heuristique de représentation. L'heuristique de représentation apparaît quand une puissante image se forme d'après une description qui permet d'ignorer les données au profit d'une histoire attrayante que le cerveau a, en fait, créée. Par exemple, examinons la situation suivante, « Sarah aime écouter de la musique du nouvel âge et lit consciencieusement son horoscope chaque jour. Dans ses temps libres, elle se livre à l'aromathérapie et assiste aux activités d'un groupe spirituel local ». Quelle profession Sarah est-elle le plus susceptible d'exercer : enseignante ou guérisseuse holistique? D'après l'image stéréotypée de guérisseuse holistique qui vient à l'esprit, beaucoup estimeront que Sarah est guérisseuse holistique malgré le fait qu'en se fiant uniquement aux chiffres, il est bien plus probable qu'elle soit enseignante.<sup>79</sup> Il y a beaucoup d'autres exemples du genre. En fait, il est assez fascinant de voir à quel point les statistiques qui, en théorie, représentent « la réalité », et « les perceptions » sont souvent déphasées.<sup>80</sup>

Il est important que les FOS connaissent l'heuristique de représentation, car les généralisations et les hypothèses peuvent mener à des erreurs de jugement. Plus particulièrement, quand on opère dans de nouveaux environnements, avec des gens dont les antécédents, l'ethnicité et la culture diffèrent, il est courant de combler les lacunes, qu'il s'agisse de connaissances ou de compréhension, en recourant à des stéréotypes et à des hypothèses. De plus, il est difficile de résister à la tentation de généraliser à l'ensemble du groupe les qualités décelées chez une personne quand on connaît mal les autres membres de ce groupe. Ces circonstances s'associent au fait que le cerveau cherche naturellement à combler les vides et à créer une histoire qui s'adapte à des croyances existantes. Ainsi, il faut se rappeler ce que l'on sait réellement et éviter de céder à la tentation de créer une image plus complète que celle que l'on a. Surtout s'il faut établir des relations avec des membres de



communautés locales, il est important d'assimiler au préalable les données statistiques pertinentes sur la population avec laquelle on travaillera et de ne pas négliger cette source d'information. Par ailleurs, s'il est nécessaire d'émettre des hypothèses, il faut se baser sur les données plutôt que sur les images que l'on s'est fait.

Le cerveau est automatiquement attiré par des images et des objets attrayants, qui attirent donc l'attention; il s'agit alors du biais attentionnel. Ce biais signifie que la plupart des gens accordent plus d'importance à l'information qui est présentée d'une manière attrayante et mémorable. C'est pourquoi, souvent, les gens sont souvent d'accord avec les idées d'un orateur charismatique plutôt qu'avec celles d'une personne ennuyeuse et monotone, indépendamment de la raison et des évidences. C'est aussi pourquoi les gens croient davantage aux images qu'aux mots, qu'aux vidéos avec son qu'aux pages de texte. Pour atténuer ce biais, il faut recourir à la pensée critique et se demander pourquoi on croit telle ou telle chose.

Pour les membres des FOS, le biais des valeurs comparatives exige aussi des explications supplémentaires. Ce biais explique pourquoi économiser 100 \$ est parfois important et parfois pas, par simple comparaison de la valeur de l'objet. De plus, ce biais aide à expliquer pourquoi nous accordons automatiquement une valeur économique en fonction de nos expériences plutôt qu'en fonction du contexte actuel.

Il est bon de reconnaître ces tendances, surtout dans le cas des FOS, parce qu'à mesure que les événements se bousculent, on tend parfois à prendre davantage de risques simplement parce que le coût des événements a grimpé et, donc, le risque peut, en comparaison, sembler moindre alors qu'en réalité, il n'en est rien.

Par exemple, dans une situation ayant fait un mort, le coût de la mission a déjà grimpé, de sorte que les coûts individuels (ou les économies) semblent moindres. Il est important d'être conscient de cette tendance afin de s'assurer de prendre des décisions claires et de qualité et d'éviter de simplement accepter plus de risques à cause de la hausse perçue du coût de la situation.

L'autre aspect du biais des valeurs comparatives est la tendance à valoriser les articles en se basant sur l'expérience antérieure. Au lieu de cela, il est toujours bon de se concentrer sur les exigences présentes et, au besoin, de

réévaluer les tactiques, techniques et procédures (TTP), les instructions permanentes d'opération (IPO), le matériel et, très probablement, les ensembles de mission. Essentiellement, il est vital de se demander si le biais des valeurs comparatives bloque le potentiel d'adaptation.

Il faut toutefois se rappeler que même si l'on veut par-dessus tout s'assurer que les biais cognitifs ne causent pas d'erreurs de jugement, il convient de tirer avantage de ces biais lorsque cela est possible. Par exemple, s'il faut convaincre quelqu'un de suivre son plan ou de croire une certaine chose, il faut s'assurer d'être visuellement persuasif, d'être engageant et de fournir des images et un contexte permettant d'exposer la situation d'une manière qui s'intègre à un cadre préétabli qui soit attrayant pour le public cible afin de maximiser la probabilité qu'il accepte de contribuer. Si les images affichées semblent toutes tomber parfaitement en place, les gens ne veulent habituellement pas de remise en question.

Les biais cognitifs ne sont pas nécessairement mauvais; ils peuvent même être bénéfiques et favoriser la prise de décisions rapides et, souvent, bonnes. Néanmoins, ces biais peuvent aussi pousser à prendre de mauvaises décisions, souvent sans qu'on s'en rende compte. Pour réduire au minimum les effets nuisibles potentiels des biais cognitifs, il est essentiel de reconnaître qu'on est sujet à de tels biais; cela n'élimine pas les biais, mais il s'agit de la première étape pour en atténuer les inconvénients potentiels.

---

# CHAPITRE 11

## La peur<sup>81</sup>

*La peur est, pour tous les soldats, le principal dénominateur commun.*

*[Traduction]*

Elmar Dinter

*Hero or Coward*<sup>82</sup>

---

*Ceux qui disent qu'ils n'ont pas peur sont soit des menteurs, soit des débiles.*

*[Traduction]*

Andy McNab

*Les brumes du Golfe*

Special Air Service

Guerre d'Iraq, 1991<sup>83</sup>

En règle générale, nul n'aime admettre avoir peur. Ce phénomène est amplifié chez les militaires et davantage encore au sein des Forces d'opérations spéciales (FOS). Le professionnalisme, les attentes, l'égo, l'idée de ce qu'est un vrai guerrier sont tous des facteurs qui s'opposent à la reconnaissance de la peur. Néanmoins, tout le monde a parfois peur. Même si la peur n'est pas foncièrement une mauvaise chose, elle peut faire en sorte que des personnes prennent des décisions reposant davantage sur un résultat imaginaire découlant de la peur que sur une évaluation critique des éléments probants. Pour cette raison, la peur est souvent source de mauvaises décisions. Reconnaître ce lien ne diminue pas la peur, mais peut aider à en atténuer certaines des conséquences négatives sur le processus décisionnel.

La véritable histoire de la perte, au dix-neuvième siècle, du baleinier américain *Essex*, telle que relatée par le professeur Karen Thompson Walker et qui a, en partie, inspiré l'épopée de Herman Melville, *Moby Dick*, témoigne parfaitement du fait que la peur peut mener à de mauvaises décisions.<sup>84</sup> En 1819, le baleinier *Essex* se trouvait à près de 5 000 kilomètres de la côte du Chili. Vingt marins se trouvaient à bord quand un cachalot frappa le navire

et provoqua une importante voie d'eau. Ces vingt marins se précipitèrent vers trois baleinières alors que l'*Essex* se remplissait d'eau, puis il coula. Les marins se trouvaient à 16 000 kilomètres de chez eux et à environ 1 600 kilomètres de la terre la plus proche. Ils dérivèrent au milieu du Pacifique et ne disposaient que d'équipement de navigation rudimentaire et de peu de nourriture et d'eau. Il n'y avait aucun moyen de demander de l'aide et il n'y aurait pas d'opérations de recherche. Ils étaient livrés à eux-mêmes, en proie à leurs peurs.

Vingt-quatre heures après la disparition de l'*Essex*, les baleiniers constatèrent qu'il leur fallait un plan. Même si quelques possibilités s'offraient à eux, aucune ne semblait bonne. Ils étaient aussi loin de toute terre que cela était possible sur la planète. Leur premier choix fut de se diriger vers la terre la plus proche, les îles Marquises, distantes d'environ 2 000 kilomètres. Même si ces îles étaient les plus proches, des rumeurs couraient à l'effet que des cannibales y vivaient. La deuxième possibilité était de gagner Hawaii, mais compte tenu de la saison, le risque était de rencontrer de très violentes tempêtes, potentiellement mortelles. Le troisième choix possible était de mettre cap au sud et d'espérer que les vents seraient favorables pour atteindre l'Amérique du Sud, distante de 2 500 kilomètres. Dans ce dernier cas, le danger tenait à la quantité limitée de nourriture et d'eau.

En gros, les marins devaient choisir entre les cannibales, les tempêtes et la famine. Leur imagination s'enflamma à l'égard de ces trois possibilités et, sans surprise, l'image la plus vivace qu'ils eurent alors en tête fut celle de cannibales plantant leurs dents dans de la chair humaine, faisant rôtir ou bouillir vivants des êtres humains pour les démembrer ensuite, les dévorer et en nettoyer les os comme s'il s'agissait de poulet.

Même si le choix le plus logique et, sans doute, leur meilleure chance de survie était de se diriger vers Tahiti, les images de cannibales étaient les plus effrayantes et ce plan fut donc rejeté. La peur d'être réduits en pièces par des tempêtes fut également impossible à surmonter. La mort qui, dans leur imagination, semblait la moins horrible était celle de mourir de faim et, même si cela correspondait à la plus grande distance à parcourir et à la plus forte probabilité de manquer d'eau et de nourriture, ce plan fut adopté car en l'évoquant, les images qui venaient à l'esprit étaient les moins effrayantes. Mourir de faim et de soif ne provoquait pas les mêmes peurs que les tempêtes ou les cannibales.

Deux mois après le début de leur périple, comme prévu, les vivres manquèrent. Quand ils furent finalement rescapés par un navire de passage, plus de la moitié de l'équipage de l'*Essex* était mort. Ironiquement, certains des survivants s'étaient résolus à devenir eux-mêmes des cannibales, ce qui, au départ, les horrifiait le plus.

En fin de compte, le sort des marins de l'*Essex* fut scellé par la peur à laquelle ils cédèrent. Ce qu'ils craignaient le plus – les cannibales – fut instantanément rejeté même si Tahiti représentait la meilleure chance de survie. À l'opposé, la peur de mourir de faim et de soif ne suscitait pas autant d'images effrayantes et, par conséquent, ce plan fut adopté même si la probabilité de survie était alors la plus faible.

L'équipage infortuné de l'*Essex* avait laissé ses peurs dicter ses décisions sans les tempérer par la rigueur scientifique, ce qui aurait permis de porter un jugement éclairé, non biaisé par la passion ou l'imagination. Les marins prirent une mauvaise décision en se basant sur la peur plutôt que sur la raison. Ce fut un mauvais choix et beaucoup y laissèrent la vie.

Près de deux cents ans plus tard, la peur continue parfois d'influer sur le processus décisionnel de nombreux individus brillants. Après avoir assisté à un exposé consacré à l'histoire de l'*Essex*, un membre des FOS se rappela qu'un événement similaire s'était produit au cours de la récente guerre en Afghanistan (de 2001 à 2014). Il raconta comment, au cours d'un combat de nuit, un appui aérien rapproché fut demandé pour neutraliser le tir nourri de l'ennemi. Peu après, un Afghan s'approcha du convoi; il tenait dans ses bras ce qui semblait être un enfant enveloppé dans une couverture. Il hurla aux étrangers qu'ils avaient tué l'enfant et il les avertit que s'ils continuaient leur route, ils arriveraient à des villages où les habitants enragés, incluant les femmes et les enfants, étaient prêts à riposter pour venger la mort de l'enfant.

Le choix était clair. Le convoi pouvait poursuivre sa route ou faire un détour et devoir alors traverser une zone d'embuscade connue. Il n'y avait pas d'autre possibilité. Les membres du convoi discutèrent des choix possibles et abordèrent les défis moraux et éthiques qui se présenteraient s'ils décidaient de poursuivre leur route comme prévu. Sur le plan moral, ils craignaient d'avoir à combattre des civils, surtout des femmes et des enfants. Cette peur fut exacerbée quand ils imaginèrent comment leurs actions – même en cas de légitime défense – seraient perçues et jugées à leur retour. En fait,

les conséquences ainsi imaginées leur parurent si terribles qu'ils décidèrent rapidement d'opter pour une menace grave, mais connue – une embuscade – plutôt que de faire face à une foule de villageois en colère.

À la réflexion, le membre des FOS reconnut que leur décision reposait largement sur une peur imaginaire et que très probablement, l'Afghan avait menti non seulement à propos d'une attaque imminente par des villageois, mais aussi à propos de l'enfant mort que personne n'avait vraiment vu. Heureusement, le groupe connut un bien meilleur sort que celui de l'équipage de l'*Essex*, même si dans les deux cas, les processus décisionnels ont été remarquablement similaires.<sup>85</sup>

Le diplomate canadien Robert Fowler qui, alors qu'il était l'envoyé spécial du Secrétaire général des Nations Unies (ONU) au Niger, fut enlevé par des membres d'al-Qaïda et détenu pendant cinq mois en compagnie de son collègue Louis Guay, constata rapidement l'impact nuisible de la peur sur leur processus décisionnel. Citons les paroles de Fowler : « Une peur et une appréhension extrêmes, c'étaient là nos sentiments constants au cours de notre captivité aux mains d'AQMI : une peur poussée jusqu'à la douleur physique, une peur qu'un sabre ne mette soudainement fin à notre situation, dans une tente où la scène serait saisie par caméra vidéo pour être ensuite acheminée à nos familles et à nos amis ; mais aussi la peur que ce cauchemar ne se poursuive encore longtemps, très longtemps, et que nous mourions à cause de la chaleur extrême, à cause de la nourriture, à cause des serpents, à cause de scorpions, ou simplement à cause de la perte de notre envie de vivre, à cause de nos cœurs brisés ».<sup>86</sup> Fowler continua en ces termes : « L'inquiétude et la peur extrêmes représentaient d'énormes facteurs d'affaiblissement et étaient physiquement très pénibles (perte de mémoire, faible appétit, insomnie) ».<sup>87</sup> Toutefois, le diplomate fut particulièrement troublé par l'effet de la peur sur l'humeur et le processus de pensée. Ainsi, Fowler se rappelle avoir vu leurs ravisseurs creuser une fosse profonde, et Guay a rapidement conclu que c'était là leurs tombes. Ayant bien peu de possibilités devant eux, ils en vinrent à accepter avec fatalité leur sort. Dès lors, ils furent très surpris de voir leurs ravisseurs disposer de longs bâtons au-dessus du trou et d'y étendre un poncho pour s'abriter de la pluie. Après cette constatation, Fowler se souvient de ce que Guay et lui pensèrent : « Nous étions encore sous le choc. Il nous a fallu un certain temps pour nous réconcilier avec l'idée que cette expérience presque mortelle avait été le

fruit de notre imagination moins que stable ». Il poursuit en ces termes : « Nous avons beau croire nos ravisseurs parfaitement capables de nous tuer – et il semblait évident qu’un certain nombre d’entre eux mouraient d’envie de passer à l’action – ce qui s’était passé la veille n’avait qu’un mince lien avec eux puisque le dommage venait directement de nous-mêmes [...] ». Et il avoua, « [...] il allait falloir nous y habituer ». <sup>88</sup>

Même si les effets négatifs de la peur peuvent être faciles à déterminer après une crise, ils sont souvent ignorés pendant le processus décisionnel, comme le montrent les exemples précédents. Un point important est le suivant : reconnaître les indices de la peur peut aider à prendre conscience de son état d’esprit. De plus, comprendre que la peur n’est pas rare et évaluer son impact nuisible sur le processus décisionnel sont deux points qui peuvent aider à atténuer les problèmes potentiels.

La peur provoque chez les individus des réactions physiologiques et psychologiques. Il s’agit essentiellement d’une émotion qui a été décrite comme « un état caractérisé par un éveil physiologique, des changements dans l’expression faciale, les gestes, la posture et une sensation subjective. » <sup>89</sup> Des expériences émotionnelles intenses, comme la peur, s’accompagnent habituellement de changements physiologiques en raison de l’activation du réseau sympathique du système nerveux central en prévision d’une action urgente – le réflexe de lutte ou de fuite. Ces changements incluent généralement ce qui suit : augmentation de la tension artérielle et du rythme cardiaque; accélération de la respiration; dilatation de pupilles; augmentation de la transpiration, mais réduction de la sécrétion de salive et de mucus; augmentation de la glycémie procurant un afflux d’énergie; coagulation plus rapide du sang; dérivation de sang depuis l’estomac et les intestins vers le cerveau et les muscles squelettiques et/ou chair de poule. <sup>90</sup>

Tous ces changements physiologiques ont un rôle précis pour optimiser la réaction de lutte ou de fuite. Par conséquent, il ne faut pas se limiter à l’aspect négatif de la peur. L’anthropologue des sociétés John Dollard a été bien avisé quand, observant des hommes au combat, il déclara : « ce n’est pas la peur qui compte, mais plutôt ce qu’un homme fait quand il a peur. » <sup>91</sup> De la même façon, dans *Le survivant*, Marcus Luttrell décrit comment la peur peut aider des individus. Au cours d’une mission « capturer/abattre » dans le nord de l’Afghanistan, l’équipe SEAL de quatre hommes de Luttrell fut

repérée par deux bergers afghans âgés et un adolescent. L'équipe décida de mettre un terme à sa mission et de laisser aller les bergers, mais elle constata bientôt, sans réelle surprise, que sa position avait été signalée à l'ennemi qui la pourchassa. Luttrell observa pendant l'échange de feu qui suivit que « c'est incroyable ce que vous pouvez accomplir quand votre vie est à ce point en danger ».<sup>92</sup> Il reconnut aussi directement les avantages que procure la peur en aiguissant les sens. Alors qu'il tentait d'échapper aux talibans qui le poursuivaient, il fut obligé de grimper une pente abrupte. Il expliqua en ces termes : « avant même d'avoir fait 5 mètres [...], je glissai sérieusement, ce qui constitua une expérience assez effrayante. La pente était vraiment raide, presque à pic jusqu'à la vallée en contrebas ». Il poursuivit : « Dans mon état, je n'aurais sans doute pas survécu à une nouvelle chute et, je ne sais trop comment, je réussis à ne pas glisser de plus de 3 mètres. Puis je repris mon ascension [...]. Il aurait fallu une tronçonneuse pour me couper les bras et me décoller de cette falaise ». Luttrell illustra sa motivation en ces termes : « La seule chose que je savais, si jamais je tombais, c'est que je ferais sans doute un plongeon fatal de plusieurs dizaines de mètres. C'était une bonne incitation à la concentration ».<sup>93</sup>

Néanmoins, même si la peur augmente souvent les performances physiques, elle peut aussi dégrader le processus décisionnel. En fait, les recherches ont montré « que pendant un entraînement au combat stressant, chaque aspect évalué des fonctions cognitives était fortement dégradé par rapport au niveau de base du sujet non soumis au stress. »<sup>94</sup> La simple reconnaissance de ce fait ne changera vraisemblablement pas entièrement l'impact de la peur et/ou du stress sur le processus décisionnel, mais cela pourra en atténuer certains effets négatifs. En fait, Fowler et Guay ont reconnu cela et ont exploité ce fait à leur avantage pendant leur captivité. Comme Fowler l'a indiqué : « Le stress continu provoqua chez chacun de nous une étonnante et troublante perte de mémoire immédiate, à un tel point que je me suis demandé si je ne perdais pas l'esprit ». Quand Guay reconnut avoir les mêmes symptômes, l'inquiétude de Fowler diminua. Il se rappela en fait que : « Loin dans les recoins de ce qui me restait de mémoire, je me rappelais vaguement avoir lu quelque chose au sujet de ce phénomène chez des victimes d'un choc post-traumatique ». Ayant isolé le problème, ils s'efforcèrent dès lors – bien que sans enthousiasme – de trouver une solution.<sup>95</sup>

Évidemment, on peut toujours se demander ce qui motive le processus décisionnel; si c'est la peur, on peut se demander s'il s'agit d'une peur légitime



et s'assurer de prendre la meilleure décision dans les circonstances. Même la peur a de nombreuses causes, trois causes principales peuvent influencer négativement sur le processus décisionnel, surtout dans des situations stressantes : peur de l'inconnu, peur d'être jugé et peur d'échouer dans sa mission.

La peur de l'inconnu est sans doute celle dont il faut le plus se méfier parce que l'imagination est libre d'errer, souvent sans lien avec la réalité. Avant même de se rendre compte que l'imagination mène – et seulement elle – il peut être trop tard, comme ce fut le cas de nombreux marins de l'*Essex*. Par exemple, Pete Blaber, ancien commandant de la Delta Force, décrit sa fuite pour échapper à un ours au cours du processus final de sélection de la Delta Force. En fait, quand il lui fallut décider de suivre un sentier ou de se précipiter du haut d'une falaise, il n'hésita pas et se dit : « Basta, je choisis la falaise. Aucun ours ne me bouffera. Je vais sauter ». <sup>96</sup> Et il sauta et s'en tira miraculeusement sans blessures.

Plus tard, il découvrit avec horreur, et honte, que ce n'était pas un ours qui l'avait pourchassé, mais plutôt un cochon. Blaber expliqua : « Quand j'ai aperçu la petite créature noire du coin de l'œil, mon esprit fatigué et stressé en a hâtivement conclu qu'il devait s'agir d'un ourson avec une mère à proximité. Quand j'ai entendu le cri de l'animal dans les fourrés, j'ai donc cru qu'il s'agissait du grognement furieux d'une mère, et non pas de ce que c'était en réalité : le oiiiink alarmé de la truie ». Et de poursuivre : « Hors contexte, ma réponse a consisté à m'enfuir pour sauver ma peau et à sauter d'une falaise [...] ». Comme il l'admit : « J'ai été piégé par un Chihuahua », une phrase qu'il emploie pour expliquer les mauvaises décisions prises sans contexte. <sup>97</sup>

Il est clair que si l'on ne dispose pas de toute l'information, l'esprit cherche à combler les lacunes et la peur tend fortement à remplacer le bon contexte. Andy McNab faisait partie d'une équipe de huit hommes des Special Air Services (SAS) qui s'infiltra en Iraq en janvier 1991; trois membres de l'équipe furent tués, quatre furent capturés et un seul parvint à s'échapper. Peu après sa capture, Andy McNab révéla qu'après sa capture, « J'étais terrifié : la peur de l'inconnu ». De plus, au cours d'une rencontre antérieure avec l'ennemi, il avait appris ce qui suit : « Plus on le voit tôt et mieux c'est parce qu'on sait à quoi s'attendre ». <sup>98</sup> Naturellement, démasquer l'inconnu est un excellent moyen de chasser ce genre de peur. <sup>99</sup>

Il est également important de prendre conscience de la peur d'être jugé parce que comme la peur de l'inconnu, elle pousse à prendre des décisions sans contexte adéquat. Contrairement au fait de reconnaître simplement que des groupes différents interpréteront les comportements selon leur propre culture, la peur d'être jugé confère une importance accrue à la façon dont on pense que les autres nous jugeront et cela influe sur le processus décisionnel, d'où des conséquences potentiellement négatives. Dans *Le survivant*, Luttrell a décrit la décision ayant abouti à la perte de ses trois camarades SEAL et à la destruction d'un hélicoptère rempli de membres des SEAL venus les secourir comme « la décision la plus stupide et la plus écervelée que j'ai prise de toute ma vie de Texan ». Sans surprise, peu après avoir laissé partir les bergers, leur position fut compromise et l'équipe fut pourchassée sans répit par une centaine de talibans. Luttrell a été très clair quand il a décrit les peurs qui étaient en jeu pendant le processus décisionnel : « Avais-je peur de ces gars [bergers]? Non. Avais-je peur des médias progressistes aux États-Unis? Oui. Et je me vis soudain, passant plusieurs années derrière les barreaux d'une prison américaine, en compagnie de meurtriers et de violeurs ».

La peur d'être jugé et les conséquences potentielles du jugement sont passées en premier au cours du processus décisionnel de Luttrell, ce qui a mené à une décision qu'il a plus tard regrettée et qui a fait bien des morts. Comme Luttrell l'a relaté : « Je maudis ces putains de gardiens de chèvres, et je me maudis moi-même pour ne pas les avoir exécutés alors que n'importe quel manuel militaire aurait préconisé de le faire. Sans compter mon propre instinct, qui m'avait initialement conforté dans l'opinion d'Axe [coéquipier] et persuadé de les abattre ». Il ajouta, « quitte à laisser les progressistes partir en enfer dans une charrette tractée par une mule – et les laisser emporter avec eux toutes leurs putains de règles complètement déconnectées de la réalité sur la manière de se comporter à la guerre ou en matière de droits de l'homme, ou toute autre connerie susceptible de faire leur bonheur ». Il pose la question : « Vous voulez nous inculper de meurtre? » Et de répondre : « Putain, allez-y. Mais au moins serons-nous vivants pour nous défendre? »

Plus tard, Luttrell a donné un bon résumé de sa décision en évoquant son expérience : « Désespéré, torturé, blessé par balle ou par des tirs de roquette, mes meilleurs copains morts, et tout cela parce que nous avons eu peur de quelques progressistes chez nous, peur de faire ce qu'il aurait fallu faire pour sauver nos vies. Peur des avocats américains ».<sup>100</sup> Tenir compte de multiples

perspectives avant de prendre une décision est essentiel, mais laisser la peur d'être jugé perturber le processus décisionnel peut, comme cela est décrit dans *Le survivant*, avoir de terribles conséquences.

Il est également crucial de reconnaître la peur de l'échec de la mission, car elle peut provoquer une vision tubulaire des choses et, en gros, laisser l'arbre cacher la forêt. Les FOS sont connues comme étant des forces « qui n'échouent pas », de sorte que pour leurs missions, l'échec n'est pas une option et l'importance stratégique du succès justifie de recourir à tous les moyens nécessaires pour accomplir la mission, quel qu'en soit le prix. En réalité, toutefois, même si les actions tactiques des FOS peuvent avoir des conséquences stratégiques et/ou politiques directes, de nombreuses missions des FOS, bien qu'importantes, ne changent pas directement le cours d'un conflit ou d'une guerre. En outre, dans certains cas, poursuivre la mission de dépit d'un changement dans les circonstances peut être pire que l'abandon de cette mission.

Par exemple, le 30 juillet 1997, deux kamikazes du Hamas se firent exploser au marché bondé Mahane Yehuda de Jérusalem, attentat qui fit 16 morts et 169 blessés. En guise de riposte, le gouvernement israélien décida d'assassiner un dirigeant de haut rang du Hamas qui se trouvait à Amman, en Jordanie. Pour compliquer les choses, Israël avait signé un accord de paix avec la Jordanie trois ans auparavant et les relations actuelles entre les deux pays étaient bonnes. Néanmoins, le gouvernement décida de procéder à l'assassinat.

La mission fut confiée au Mossad. Une fois la routine de la cible établie par les agents du Mossad, un plan fut élaboré. Ce plan prévoyait qu'un agent devrait ouvrir une cannette de boisson gazeuse très de la cible. Le son ainsi produit et le bruit de jaillissement de la boisson devaient distraire la cible pendant qu'un second agent verserait quelques gouttes de poison à l'arrière du cou de la cible. Le but était de faire en sorte que la cible tombe très malade et meure sans qu'il y ait de trace de violence ou d'acte suspect.

Même si le plan semblait bon, la mission fut un désastre. Même s'ils avaient ordre de mettre un terme à leur mission en cas de complications, les agents la poursuivirent. Le jour de « l'attaque », il semble que les agents n'ont pas vu – ou constaté – que la fille de la cible descendait de la voiture après son père, que le chauffeur en descendait aussi ou qu'un militant du Hamas livrait

un document à l'intérieur du même immeuble. De plus, la languette de la cannette de boisson gazeuse s'est détachée sans faire de bruit, de sorte qu'il n'y eut aucune diversion. Néanmoins, les agents poursuivirent leur mission. Dans la confusion, la cible fut aspergée de poison, mais après qu'une échauffourée ait éclaté, si bien que des policiers, attirés par le tumulte, arrêtaient les agents qui étaient porteurs de faux passeports canadiens.

L'événement devint un cauchemar diplomatique. Pour tenter de réparer les pots cassés, les Israéliens offrirent de fournir l'antidote requis pour soigner la cible qui était atteinte d'une maladie mortelle. Toutefois, pour ce faire, il leur fallait révéler la composition chimique du poison et de l'antidote, car autrement le médecin jordanien ne pourrait administrer le contrepoison. De plus, Israël devait libérer vingt prisonniers jordaniens détenus en Israël en échange des deux agents du Mossad. Sans surprise, les relations politiques entre la Jordanie et Israël se sont envenimées.<sup>101</sup>

Il est évident que de mauvaises décisions découlant du fait de se concentrer uniquement sur la mission et aggravées par la peur de l'échec de la mission peuvent avoir des conséquences encore plus terribles. Dans le cas de « l'agent triple », cela coûta à la CIA (Central Intelligence Agency) sept agents qui perdirent la vie. Dans le roman à succès de Joby Warrick, couronné du prix Pulitzer, *The Triple Agent*, l'auteur relate les événements ayant précédé l'attaque suicide du 30 décembre 2009 au cours de laquelle un kamikaze se fit exploser à l'intérieur du complexe de la CIA, à Khost, en Afghanistan. En rétrospective, il est intéressant de constater que de nombreux individus clés entretenaient de sérieux doutes à l'égard du propagandiste jordanien d'al-Qaïda qui, capturé par les Jordaniens, accepta d'être un agent « double » pour le compte de l'Occident. Même si bien des gens doutaient de la fiabilité de ce « superespion » tombé de nulle part ou se demandaient s'il n'était pas plutôt un agent « triple » toujours fidèle à al-Qaïda et jouant la carte de l'Occident, la peur de perdre la meilleure occasion de repérer les hauts dirigeants d'al-Qaïda atténua les doutes et permit même à ces individus clés d'ignorer les instructions permanentes d'opération (IPO) quand le Jordanien pénétra dans la base de la CIA. Si ces IPO avaient été respectées, les explosifs que l'agent triple portait autour de la poitrine auraient été découverts avant qu'il atteigne les installations intérieures du complexe. Même juste avant la détonation, les doutes persistaient, mais la peur empêcha toute action. Selon Warrick, un des gardes, ancien Béret vert, « se montrait de plus en plus

alarmé alors que Balawi [l'agent triple] » ayant refusé de descendre du véhicule du côté du garde, ce que le protocole exigeait, « clopinait autour du véhicule, une main sur sa béquille et l'autre, dissimulée sous son châle. » Warrick continue en expliquant que le garde « tendu, doigt sur la détente, yeux fixés sur le châle et sens aiguisés par des douzaines d'échanges de feu et l'expérience de bien des mauvais pas. Un seul coup suffirait pour l'abattre. Mais en cas d'erreur – s'il n'y avait pas de bombe – ce serait la pire faute de sa vie. » Dans ce cas précis, la pire et dernière erreur de sa vie a été de ne pas faire feu. Il faut souligner que cette décision fut simplement la dernière d'une longue série ayant permis cet événement et qu'elle fut dictée par la peur de l'échec de la mission plutôt que par la raison et la logique.<sup>102</sup>

Heureusement, sur le plan tactique, en ce qui concerne le processus décisionnel, le bon sens passe souvent avant l'accomplissement de la mission. Par exemple, dans *Le survivant*, Luttrell relate comment, plusieurs jours après la mort de ses coéquipiers, il tomba face à face avec la cible de son équipe. Il dit : « Je crois me rappeler qu'il avait les yeux verts et que ces yeux débordaient d'une haine telle qu'elle aurait suffi à faire fondre un char de l'armée américaine. Il me fixait sans ciller ni prononcer le moindre mot ». Il ajouta : « Je remarquai qu'il était désarmé et raffermis ma poigne sur la crosse de mon Mark 12 puis, lentement, je le tournai vers lui jusqu'à ce que le canon pointe entre ses yeux. [...] Après tout, j'étais venu pour cela, pour le tuer ou le capturer, et cette deuxième option ne m'était guère accessible ». Néanmoins, constatant que sa vie n'était pas en danger, qu'abattre la cible causerait du tort aux villageois qui l'avaient aidé et que cela minerait sans aucun doute les efforts de la coalition pour lutter contre l'insurrection, Luttrell abaissa sagement son arme.<sup>103</sup> En empêchant la peur de l'échec de sa mission d'obscurcir son jugement, Luttrell a très probablement contribué davantage à la campagne de la coalition que ne l'aurait permis l'accomplissement de la mission. Même si les FOS doivent être vues comme des forces qui n'échouent pas en ce sens que les missions et les objectifs qui leur sont assignés sont de grande importance, les membres des FOS ne doivent pas céder à la peur de l'échec de leur mission, mais considérer plutôt l'importance de leur rôle dans le contexte politique/militaire général.

En résumé, la peur est chose courante et seul un idiot n'a jamais peur. La peur de l'inconnu, la peur d'être jugé et la peur de l'échec de la mission sont les trois peurs les plus fréquentes qui peuvent pousser les membres des FOS

à prendre de mauvaises décisions. À cet égard, il est crucial de comprendre l'incidence possible de la peur sur soi-même ou son équipe pendant des opérations. Cela peut permettre de prendre les mesures requises pour reconnaître certains pièges tendus par la peur et de les éviter ou de les compenser.

Plus particulièrement, pour atténuer les effets négatifs de la peur, il faut ce qui suit :

1. Apprendre à reconnaître les signes de peur afin de pouvoir déterminer si l'on est, soi-même ou nos coéquipiers, effrayés et pouvoir prendre les mesures requises pour atténuer de possibles effets secondaires négatifs.
2. Éliminer les stigmates négatifs associés à la peur. Tout le monde a peur parfois et la peur n'est pas nécessairement une mauvaise chose. En fait, une peur accrue provoque des réactions physiologiques positives. Un point important est que reconnaître la peur peut aider à déterminer si la décision que l'on prend repose sur la peur ou sur la logique.
3. Trouver la source (cause) de la peur. S'il s'agit de la peur de l'inconnu, il faut tenter d'amener l'inconnu en territoire connu. Il faut s'efforcer d'informer chacun de l'ensemble des pièges/menaces susceptibles de se présenter, même si cela ne se fait qu'au cours d'un briefing. Il faut essayer d'éviter les situations dans lesquelles les individus doivent faire face à une menace/situation pour la première fois au cours d'une opération réelle; ils doivent idéalement l'avoir vécue auparavant de sorte qu'ils ne seront pas totalement surpris. En fin de compte, il faut toujours s'assurer de prendre des décisions en se basant sur une menace réelle, pas sur une menace imaginaire.

La peur est universelle. L'objectif ultime est de contrôler ses peurs pour qu'elles nous servent et pour éviter qu'elles faussent le processus décisionnel.

---

# CHAPITRE 12

## Manque de contrôle de l'énergie

*Principes de base de la guerre – les soldats doivent s'entraîner avant de combattre, manger avant de marcher et être relevés avant d'être épuisés.*

*[Traduction]*

Feld-maréchal William Slim

Commandant de la 14<sup>e</sup> Armée britannique pendant la Seconde Guerre mondiale<sup>104</sup>

---

*Une mauvaise condition physique, le manque de sommeil ou de nourriture peut largement amoindrir le jugement. Un cerveau en santé, bien nourri et bien reposé est largement plus efficace qu'un cerveau fatigué. [Traduction]*

*Developing Leaders: A British Army Guide*<sup>105</sup>

Prendre de bonnes décisions exige un bon jugement mental, ce que facilite la réflexion stratégique. Même si le processus décisionnel relève du plan cognitif, l'aptitude à prendre de bonnes décisions dépend directement de l'état physiologique (fatigue, froid, faim, etc.) comme de l'état psychologique (colère, tristesse, ennui et peur, par exemple). Comme l'illustre le chapitre précédent consacré à la peur, ces « distractions » peuvent fortement réduire l'aptitude à prendre de bonnes décisions.

Une façon d'examiner les effets de ces « distractions » touchant le processus décisionnel est d'imaginer que pour prendre de bonnes décisions, il faut posséder un niveau d'énergie maximal.<sup>106</sup> Les distractions, comme la colère, la peur et une forte excitation, peuvent augmenter ce niveau d'énergie, au point où l'état physiologique et/ou psychologique contrôle les actions et où les décisions prises sont alors fondées sur la colère, la peur ou l'excitation intense plutôt que sur un bon jugement, par exemple. D'un autre côté, l'énergie peut être épuisée si des distractions comme la faim, le froid, la tristesse, etc. empêchent de se concentrer sur l'objectif.

Pour prendre de bonnes décisions, il faut maintenir un niveau d'énergie optimal en présence de distractions potentielles. Pour y parvenir, la première étape est de reconnaître qu'il existe des facteurs qui peuvent et qui vont effectivement influencer sur le niveau d'énergie. L'étape suivante consiste à trouver une solution et/ou à atténuer les conséquences potentiellement négatives de ces facteurs.

Pour de nombreux performeurs de haut niveau et pour les Forces d'opérations spéciales (FOS) en particulier, résister à la douleur physique, au manque de sommeil et aux contraintes mentales tout en endurant d'autres vicissitudes associées aux opérations est considéré comme le prix à payer pour faire partie de ces organisations sélectives, un insigne que l'on porte avec fierté et une chose dont on discute avec fierté. Par exemple, il est sans doute difficile pour quiconque fait partie des FOS d'imaginer une conversation matinale ressemblant à ce qui suit : « Comment allez-vous? Je vais bien, merci. J'ai dormi neuf heures la nuit dernière. J'ai omis de faire mes exercices ce matin parce que la jambe me faisait mal et j'ai plutôt médité pendant trente minutes. Ensuite, j'ai pris un bon déjeuner santé suivi d'un massage en profondeur. Je suis maintenant prêt à affronter la journée. » Même quand les membres des FOS ne sont pas déployés, la culture de cette organisation tend à favoriser la résistance à la douleur, le travail dur, les jeux durs et les longues heures. Il faut préciser qu'il s'agit d'un stéréotype extrême sur la culture des FOS, mais beaucoup de membres de cette communauté s'y reconnaîtront sans doute.

Un point important est que la culture change et le personnel des FOS reconnaît l'incidence des distractions physiologiques et psychologiques sur l'acuité mentale. Cette section ne vise pas à modifier la culture des FOS, mais à aider à la faire bouger dans la direction qu'elle a déjà prise. Quelques distractions physiologiques et psychologiques communes sont décrites ci-après, de même que des moyens potentiels d'en limiter l'impact nuisible.

### RÉFLÉCHIR MALGRÉ LA FATIGUE

En termes simples, le manque de sommeil rend stupide. Cela augmente aussi la volonté de prendre des risques et allonge le temps de réaction; par ailleurs, la mémoire fait défaut et la créativité en souffre. Il est clair que la fatigue n'est pas un état optimal pour la performance. Il est important de mentionner que si l'on est fatigué et qu'on prend de mauvaises décisions, on ne se rend pas compte des mauvais choix que l'on fait.



Indépendamment des effets nuisibles de la fatigue sur la réflexion, l'hypothèse répandue est qu'au combat, il faut fonctionner en dépit de la fatigue. Comme un guide de l'armée britannique le précise : « Les gens doivent se préparer et s'habituer aux effets de la fatigue. »<sup>107</sup> Le problème est que si l'on est fatigué, on est incapable d'évaluer les difficultés cognitives que cause cet état. Bref, quand on est épuisé et quand on agit comme si l'on était ivre en raison de la fatigue, on ne réalise pas ces effets. On peut s'exercer à lutter contre la fatigue pour maximiser son rendement pour des tâches précises dans cet état, mais il ne faut pas rêver, on ne peut se conditionner à réfléchir malgré la fatigue.

On peut heureusement reconnaître les défaillances cognitives découlant du manque de sommeil et, si possible, organiser un système dans lequel chacun peut se reposer suffisamment. S'il est impossible de dormir de sept à neuf heures par période de vingt-quatre heures, ce qui constitue l'idéal, des siestes d'une vingtaine de minutes aident à atténuer les défaillances cognitives causées par la fatigue. Une autre solution est de se fier à ses coéquipiers, à la fois pour les temps d'arrêt, pour reconnaître les effets du manque de sommeil et alléger le fardeau de ceux qui montrent des signes de fatigue. Une bonne condition physique aide aussi à freiner les effets de la fatigue; les gens en forme ressentent moins les effets de la fatigue que les personnes qui ne le sont pas.

En outre, on peut apprendre à porter attention à notre sommeil et pouvoir ainsi déterminer quand la fatigue commence à s'installer et à affecter la capacité à prendre des décisions. Ainsi, même si l'on n'est pas conscient du fait que le manque de sommeil a affaibli sa capacité cognitive, on peut néanmoins savoir que l'on est fatigué et, donc, que l'on tend à prendre plus de risques, que le temps de réaction s'allonge, que le raisonnement est altéré, tout comme la mémoire et la créativité. Connaissant tout cela, il est possible de continuer en tentant d'éviter ces pièges potentiels et, peut-être, en ne prenant des décisions complexes qu'après s'être reposé.

La fatigue n'est pas l'état idéal, mais un état auquel il faut faire face au combat. Il faut prendre des mesures pour que cet état survienne le moins possible. Si cela est impossible, il faut reconnaître que la fatigue a des effets sur le processus décisionnel et la capacité de réflexion.

### RÉFLÉCHIR MALGRÉ LA DÉTRESSE PHYSIOLOGIQUE

Souvent, la douleur, la faim et la soif, par exemple, peuvent handicaper la capacité de réfléchir. Dans un contexte où manger et boire ne posent aucun problème, il est évident que l'on est bien hydraté et nourri.

Malheureusement, il n'est pas toujours possible de manger et de boire à intervalles réguliers. Outre le fait de ressentir la soif ou la faim, les effets de la déshydratation et de la privation peuvent perturber les fonctions cérébrales. La déshydratation, en particulier, peut réduire fortement les capacités cognitives. À cet égard, avant de se placer dans une situation où il sera difficile de s'hydrater, il faut s'assurer de l'être au préalable. En périodes de stress intense, il se peut que l'on ne ressente pas la soif, mais cela ne signifie pas que le corps n'a pas besoin d'eau. La faim et la douleur nuisent aussi au raisonnement, mais leurs effets sont davantage masqués par l'adrénaline.

Bref, trois mesures permettent de prendre de bonnes décisions dans des conditions difficiles:

1. Reconnaître les facteurs de stress psychologiques et physiologiques.
2. Contrôler son énergie par la respiration et le rythme cardiaque.
3. Maximiser l'efficacité au combat par le contrôle de l'énergie.

Cette liste peut paraître simpliste en théorie, mais en pratique, elle ne l'est pas du tout. Il importe de ne pas faire face à ces problèmes pour la première fois au combat. Il faut leur porter attention à l'entraînement et trouver des solutions avant d'en avoir besoin.

# PARTIE V

---

# SUCCÈS



---

# PRÉFACE

## PARTIE V

Prendre de bonnes décisions dans les pires circonstances n'est certes pas facile, mais c'est toutefois ce que l'on attend constamment des Forces d'opérations spéciales. Non seulement la vie des membres des FOS en dépend, mais le destin de pays peut aussi être en cause. Il est donc impératif de se préparer au succès dans ce domaine. Cela constitue évidemment le but véritable de *Réfléchir à l'impact*.

---

# CHAPITRE 13

## Raccourcis vers le succès

La réflexion stratégique et la prise des meilleures décisions possible, même dans les pires circonstances, ne sont jamais choses faciles. *Réfléchir à l'impact* a exposé plusieurs stratégies visant à maximiser la capacité à prendre de bonnes décisions dans ces conditions. Il est important de préciser que même si les chapitres sont divisés par sujets, la réflexion est une fonction holistique qui est rarement compartimentée ou intentionnellement déconstruite, surtout au combat. Au contraire, la réflexion se fait souvent automatiquement, inconsciemment et rapidement. Néanmoins, comme il est mentionné tout au long du présent volume, la réflexion et les processus de réflexion peuvent être améliorés, mais pour ce faire, il importe d'aborder de façon holistique ces dix mesures visant à améliorer la réflexion stratégique.

### DIX MESURES POUR AMÉLIORER LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

1. Savoir qu'un corps sain favorise un esprit sain. Comme cela est répété dans ce volume, l'esprit et le corps sont liés. Pour pouvoir bien réfléchir, il faut veiller à être bien reposé, bien hydraté et bien nourri à défaut de quoi la capacité de réfléchir efficacement est altérée.
2. Bien se connaître, surtout en termes d'intelligence émotionnelle. Cela est essentiel car les opinions exercent une influence et il est important de savoir d'où elles viennent. En reconnaissant ses penchants naturels et en connaissant ses points forts et ses faiblesses, on peut maximiser ces points forts tout en atténuant ses faiblesses potentielles.
3. Atténuer les biais cognitifs; il faut accepter le fait d'avoir des biais cognitifs. L'esprit peut jouer des tours. Savoir cela n'élimine pas les biais, mais il devient alors possible de prendre des mesures pour réduire au minimum la probabilité d'effets négatifs découlant de ces biais et prendre de bonnes décisions, même quand l'esprit joue des tours.
4. S'entraîner à l'échec afin de savoir à quoi cela ressemble et ce que le corps et l'esprit peuvent vraiment supporter. On entraîne souvent

le corps à l'échec, mais on combine rarement ce stress physique à des contraintes cérébrales. À l'entraînement, la réflexion doit se faire dans des conditions non optimales et la qualité des décisions prises alors doit faire l'objet d'une rétroaction (débrefage). Savoir que l'on peut prendre des décisions moins qu'optimales en présence de stress et/ou savoir que l'on accepte plus de risques au combat peut aider à adopter des éléments comme des techniques de respiration pour ralentir son rythme cardiaque et réfléchir plus efficacement dans ces conditions. Le processus décisionnel et la réflexion doivent faire l'objet d'un entraînement et d'un contrôle dans le même type d'environnement que celui dans lequel des décisions devront être prises au cours d'opérations. Les connaissances « livresques » peuvent ne pas se traduire directement en efficacité au combat et l'environnement d'apprentissage doit être représentatif de l'environnement dans lequel des décisions seront prises. Les fonctions cérébrales peuvent être momentanément réduites par des choses aussi simples qu'une activité physique qui pousse aux limites. Après une telle activité, il faut mettre à l'épreuve sa capacité, disons, à résoudre un problème mathématique. Si son rendement, pour ces tâches assez simples, est inférieur à ce qu'il est quand on est reposé, il ne faut pas s'attendre bêtement à ce que cette lacune soit moindre pour des tâches plus exigeantes. S'entraîner à réfléchir dans ces conditions aide à réfléchir plus efficacement en présence de stress.

5. Élargir sa zone de confort en faisant régulièrement de nouvelles choses. Cela aide à contrer la peur potentielle de l'échec ainsi que la peur potentielle de l'inconnu, par exemple. Les routines sont excellentes, car elles confortent les gens et réduisent au minimum le nombre de petites décisions qu'il faut prendre. Toutefois, elles peuvent aussi devenir des éléments sécurisants. Moins on tente de nouvelles choses, plus cela devient difficile et vice versa. Par exemple, adopter un nouvel itinéraire pour se rendre au travail peut ne pas être une solution optimale (l'itinéraire habituel est sûrement le plus efficace), mais cela force à penser un peu différemment et peut même aider à voir autrement d'autres éléments de sa vie.
6. Être curieux et vouloir apprendre et apprendre à accepter que l'on ne peut tout savoir. En général, plus on apprend, plus on constate son ignorance. Cette constatation peut en paralyser certains, car elle témoigne d'une réalité : nul ne pourra jamais savoir tout ce qu'il

y a à savoir. Néanmoins, dans ces circonstances, il faut examiner l'étendue de ses connaissances au lieu de se demander ce qu'il reste à apprendre. Être curieux et apprendre aide à accroître son potentiel indépendamment de la masse de connaissances.

7. Évaluer et réévaluer le statu quo pour s'assurer qu'il est optimal compte tenu de la situation et qu'il n'est pas simplement l'expression de ses préférences. La blague qui suit illustre cet important point : un nouveau moine arrivé au monastère pour aider les autres moines à retranscrire de vieux textes à la main. Il remarque cependant que les moines retranscrivent des copies, pas des textes originaux. Il va donc voir le chef des moines pour se renseigner à ce propos et lui indique que si la première copie contenait une erreur, celle-ci serait reprise dans toutes les autres copies. Le chef des moines prend cela au sérieux et se rend à la cave avec une copie pour la comparer à l'original. Les heures passent et personne ne l'aperçoit. Enfin, un des moines descend à la cave pour le chercher. Il entend des pleurs venant du fond de la cave et trouve le vieux moine penché sur un des livres originaux : « Le mot est célébrer, pas célibat », dit-il, les yeux larmoyants [en anglais, *celebrate*, pas *celibate* – Note du traducteur].<sup>108</sup> Il faut vérifier ses sources, mais périodiquement, il faut aussi se demander pourquoi on fait ce qu'on fait.
8. Participer à des discussions et des débats, surtout en cas de désaccord. Ce processus permet de s'exercer à défendre ses arguments au moyen d'éléments probants. De plus, défendre un point avec lequel on n'est pas naturellement d'accord aide à élargir son point de vue.
9. Créer des occasions et trouver des solutions. La croissance exige du changement et elle commence à l'interne. En s'exerçant régulièrement à créer des occasions et à trouver des solutions, ces aptitudes ressortent quand les choses se compliquent. Cela améliore la force mentale ainsi que la souplesse cognitive.
10. Ne jamais se restreindre à son point de vue actuel. En matière de réflexion, le principal facteur limitant est le fait que l'on n'arrive pas à sortir de son cadre habituel. En élargissant constamment son point de vue, on élargit évidemment l'étendue de ses connaissances, mais aussi, plus important, l'éventail des possibilités. À cet égard, le point de vue doit évoluer en permanence.

Ultimement, pour réfléchir efficacement, il faut apprendre du passé pour façonner le futur souhaité. Appliquer ces raccourcis à la réflexion aide à prendre régulièrement de meilleures décisions. Il ne faut jamais oublier que le cerveau, comme le corps, peut être optimisé pour le succès. On ne peut donc ignorer le concept selon lequel il faut s'entraîner comme on combat lorsqu'il s'agit d'entraîner son esprit pour qu'il fonctionne au mieux au combat.

Dix mesures pour améliorer la réflexion stratégique	
1	Savoir qu'un corps sain favorise un esprit sain.
2	Bien se connaître, surtout en termes d'intelligence émotionnelle.
3	Atténuer les biais cognitifs.
4	S'entraîner à l'échec pour savoir à quoi cela ressemble et ce que le corps et l'esprit peuvent vraiment supporter.
5	Élargir sa zone de confort en faisant régulièrement de nouvelles choses.
6	Être curieux et vouloir apprendre, et apprendre à accepter que l'on ne peut pas tout savoir.
7	Évaluer et réévaluer le statu quo pour s'assurer qu'il reste optimal compte tenu de la situation et qu'il n'est pas simplement l'expression de ses préférences.
8	Participer à des discussions et des débats, surtout en cas de désaccord.
9	Créer des occasions et trouver des solutions.
10	Ne jamais se restreindre à son point de vue actuel.

FIGURE 9. Dix mesures pour améliorer la réflexion stratégique

### Le *Titanic* des forts<sup>109</sup>

Il n'y a sans doute pas de meilleur exemple de succès que le remarquable assaut lancé contre le « *Titanic* des forts », la prise du fort belge d'Ében-Émael par les Allemands le 10 mai 1940. Dévastés par l'expérience de la Première Guerre mondiale, alors que l'offensive allemande traversa la Belgique et y fut ensuite stoppée, les Belges redoutaient que cela se reproduise. Par conséquent, au cours de l'entre-deux-guerres, ils édifièrent des défenses pour stopper toute future attaque de l'Allemagne.

Élément clé de la défense belge, le fort se trouvait sur le canal Albert qui constituait lui-même un formidable obstacle, car il était profond et large d'environ 107 mètres. De plus, trois ponts seulement le franchissaient et le secteur était défendu par la 7<sup>e</sup> division d'infanterie dont trois brigades étaient déployées à l'avant dans des secteurs assignés. Toutefois, la pièce



maîtresse était la forteresse d'Ében-Émael, dont l'artillerie permettait de dominer toute la zone.

Les Belges ainsi que leurs alliés estimaient que cette forteresse, construite en 1934, était ce qu'il y avait de mieux et qu'elle était absolument imprenable, tout comme le célèbre *Titanic* avait été jugé insubmersible quelques décennies plus tôt. Le fort abritait une garnison de 1 322 hommes et se composait de tunnels percés dans une colline rocheuse; les quartiers d'habitation, les ateliers et les dépôts de munitions étaient enfouis profondément dans cette colline. Des puits équipés de monte-charges pour les munitions et des escaliers en colimaçon courent dans le roc jusqu'aux casemates abritant les pièces d'artillerie en surface. Les murs et les plafonds de ces casemates étaient en béton armé d'une épaisseur de 1,2 mètre. L'armement de la forteresse se composait de douze pièces de 75 mm en casemates ainsi que quatre pièces de 75 mm et deux de 120 mm en coupoles blindées rotatives constituées d'acier épais de 15 centimètres. Beaucoup de casemates et de coupoles abritaient aussi des mitrailleuses pour neutraliser l'infanterie. Les pièces d'artillerie permettaient de couvrir les ponts et les villages en périphérie.

Il y avait aussi cinq batteries antiaériennes de 60 mm disposées dans le coin sud-est du fort. Les approches de la forteresse étaient tout aussi impressionnantes. Le côté du fort faisant face à un éventuel assaut allemand était une falaise haute de 61 mètres aboutissant directement dans le canal. Les trois autres côtés étaient protégés par de profondes tranchées, des barbelés et des fossés antichars, tous ces obstacles étant battus par le tir des armes placées dans des casemates de béton surplombant le terrain. Le seul point faible, dont les Belges n'eurent pas conscience à l'époque, était l'absence de positions de combat d'infanterie à la surface. Même si les approches menant au fort comportaient des obstacles antichars, des réseaux de barbelés et des champs de mines, il reste qu'à l'exception de cinq rangées de barbelés placés à des points stratégiques, le dessus du fort restait une zone herbeuse.

Inutile de dire que cette forteresse n'était pas un obstacle commode et, pour réussir, les Allemands eurent recours à la pensée critique et à la créativité. En outre, ils ont fait montre de beaucoup d'autres attributs du succès : confiance, solides discussions et débats et connaissance de leurs forces et de leurs faiblesses. Enfin, ils sortirent de leur zone de confort et examinèrent de nouvelles possibilités qui menaient à de possibles solutions.

Pour les planificateurs allemands, le problème était clair, tout comme l'intention d'Hitler : Comment faire en sorte que la 6<sup>e</sup> armée allemande franchisse « rapidement » les défenses situées à la frontière entre les Pays-Bas et la Belgique. Mais le problème principal était le fort d'Ében-Émael et les ponts sur le canal Albert et la Meuse. Un examen attentif du problème montra que le fort et les ponts étaient bien défendus contre une attaque au sol, mais pas contre un assaut aérien. En fait, le fort présentait une surface plate que ne pouvaient couvrir que deux ou trois mitrailleuses semi-lourdes ou antiaériennes. Cette révélation ouvrit la voie à une solution.

L'emploi de planeurs ne découla que d'un pur hasard. Au cours d'une conversation à bâtons rompus avec Hanna Reisch, pilote de planeur, Hitler avait appris que les planeurs sont presque silencieux en vol. Il s'en souvint et ordonna que l'on examine le recours à des planeurs pour l'invasion de la France, particulièrement pour effectuer une percée en Belgique. L'Allemagne disposait de gros planeurs développés en 1938 pour le transport de fret. Les plus récents essais montraient que ces planeurs pouvaient emporter neuf hommes armés et, s'ils étaient libérés à une altitude d'environ 2 400 mètres, ils pouvaient facilement franchir les 32 kilomètres les séparant de leur objectif. Un point important est qu'en 1940, la défense antiaérienne belge reposait sur la détection acoustique, pas sur le radar. Par conséquent, si les planeurs étaient libérés dans l'obscurité au-dessus de l'Allemagne, ils pourraient atteindre la Belgique, sans être vus ni entendus. Comme l'a révélé le premier lieutenant (Oberleutnant) Rudolf Witzig, un des commandants de détachement qui participa à l'assaut contre le fort d'Ében-Émael, « le Commandement allemand décida donc d'utiliser des planeurs de fret qui, dans la demi-obscurité, pouvaient approcher en silence et sans être vus et qui présentaient en outre un « potentiel élevé de surprise », car ils n'avaient jamais été employés à pareille échelle comme armes de guerre. »<sup>110</sup>

Les Allemands innovèrent encore plus. Pour venir à bout des formidables casemates de béton armé, les Allemands développèrent une charge de destruction à la fine pointe, le *Hohlladung*, arme considérée comme secrète. Il s'agissait d'une arme à charge creuse (aussi appelée, charge formée) qui, dans sa version la plus puissante, pesait 50 kg et pouvait percer un trou de 30 centimètres environ dans du béton d'une épaisseur approximative de deux mètres.

Après une série d'études, le commandant des troupes aéroportées allemandes, le Général Kurt Student, accepta que des forces aéroportées exécutent

les missions. Pour prendre les ponts sur le canal Albert et l'imprenable fort d'Ében-Émael, Student commença à constituer une force opérationnelle formée de parachutistes, de sapeurs parachutistes, d'avions-remorqueurs et de planeurs. L'effectif total de la force chargée de prendre le fort était de 85 hommes seulement.

L'assaut comme tel comportait deux grandes phases. La première était de prendre le fort d'Ében-Émael et les ponts sur le canal Albert pour empêcher les Belges de faire sauter ces derniers et de neutraliser les casemates, puis d'établir des têtes de pont de 300 mètres de rayon sur chaque objectif. Les Allemands estimaient que l'effet de surprise serait bref, environ 10 à 15 minutes, après quoi la résistance s'intensifierait. Donc, ils planifièrent l'exécution de la première phase en 45 minutes, soit H+45 minutes. La seconde phase était purement défensive et les Allemands devraient s'accrocher et tenir tous leurs objectifs.

Pour amplifier l'effet de choc et disloquer davantage les troupes belges, de faux parachutistes furent largués à l'arrière de la 7<sup>e</sup> division belge dix minutes avant les véritables parachutistes pour provoquer de la confusion et retarder le déploiement des réserves. Enfin, pour une surprise complète et d'après ce qui était connu de la psyché militaire belge, les forces aériennes et terrestres allemandes ne devaient pas franchir la frontière hollandaise avant que les parachutistes soient au sol. Toutefois, au cours de cette période, 330 bombardiers légers et bombardiers en piqué Ju-87 Stuka devaient lancer des attaques d'appui contre le quartier général, les réserves et les positions d'artillerie belges. Les planificateurs allemands estimaient que si tout se déroulait comme prévu, la force principale d'invasion allemande ferait sa jonction avec la force opérationnelle chargée de prendre le fort dans les quatre heures.

Le succès dépendait de la rapidité et de la violence de l'action afin de produire un effet de choc sur l'ennemi. Comme 85 hommes seulement étaient chargés de cette mission, leurs chances de survie en cas de contre-attaque vigoureuse étaient minces. Au mieux, le commandant de la force terrestre calculait qu'il n'aurait pas plus d'une heure avant que l'ennemi commence à contre-attaquer. Mais il avait toutefois un gros avantage. Les planificateurs réussirent à mettre la main sur des plans du fort que détenait un sous-traitant allemand qui avait participé à la construction de l'ouvrage. Ainsi, le commandant de la force terrestre connaissait exactement l'emplacement des grosses pièces d'artillerie. Il scinda alors sa force opérationnelle en onze détachements

chargés chacun d'un objectif précis. Toutefois, conscient que la réalité contrecarre souvent les plans, il assigna aussi à chaque détachement des objectifs secondaires au cas où les choses tourneraient mal et que les planeurs n'atteignent pas tous leur objectif. Ce plan était fortuit, car deux planeurs, dont celui du commandant de la force opérationnelle, ne parvinrent pas à leur objectif.

Les planeurs de la force d'assaut commencèrent à se poser peu après 4 h 10, bien plus tôt que prévu, à cause d'un fort vent arrière. La surprise fut totale. Pour les Belges, tragiquement, les trois ponts n'avaient pas sauté et les *Fallschirmjäger* (parachutistes) allemands qui avaient touché terre derrière eux balayèrent rapidement la zone arrière, relativement peu défendue, des défenses belges et s'emparèrent des ponts.

À la fin, de nombreux défenseurs ne s'étaient même pas rendu compte de la menace. Ils avaient cru que l'aéronef était un appareil léger de reconnaissance en détresse. Certains pensaient qu'il s'agissait d'Anglais, car on ne pouvait distinguer la croix gammée (Swastika) allemande. Les Belges ne purent détruire à temps qu'un seul pont, celui de Canne. L'imposante forteresse réputée imprenable tomba aux mains de seulement 55 parachutistes, soit le nombre de ceux qui se posèrent sur leur objectif. La 7<sup>e</sup> division allemande franchit la frontière et, même si ce ne fut qu'une déception, elle put attirer les réserves alliées, ce qui amorça la débâcle des troupes alliées en Europe occidentale, qui culmina par le désengagement des forces alliées à Dunkerque, entre le 26 mai et le 4 juin 1940.

Comme en témoigne cette prise de ce qu'on peut certainement appeler le « *Titanic* des forts », la réflexion stratégique, soit l'art d'appliquer la pensée critique, la créativité et l'intelligence émotionnelle de façon holistique pour obtenir un succès durable dans des environnements dynamiques, complexes et comportant de multiples acteurs, a été au cœur du succès allemand. D'autres facteurs ont certainement joué, mais si l'on n'avait pu mettre le doigt sur les problèmes fondamentaux, trouver des solutions créatives et appliquer la psychologie et l'intelligence émotionnelle de l'humain à la situation, il est très probable que les choses se seraient passées autrement. Cet exemple souligne simplement l'importance de la réflexion stratégique pour connaître le succès dans l'environnement opérationnel contemporain et met en évidence la nécessité de s'efforcer d'améliorer cette capacité de réflexion stratégique.

---

# MOT DE LA FIN

*Réfléchissez jusqu'à la fin. [Traduction]*

Général Edmund Allenby

Extrait de *Developing Leader: A British Army Guide*<sup>111</sup>

---

*Ce n'est pas la volonté de gagner qui compte...  
Tout le monde veut gagner. C'est la volonté de se préparer  
à gagner qui compte. [Traduction]*

Paul "Bear" Bryant

Athlète et entraîneur<sup>112</sup>

Il est important de préciser que dans les environnements comme ceux dans lesquels opèrent les Forces d'opérations spéciales (FOS), l'instruction, parfois, n'est ni prioritaire ni tenue en haute estime. Ce qu'il convient aussi de reconnaître, cependant, est que même si l'instruction et l'entraînement exigent bien des ressources, incluant du temps, cela rapporte sur le terrain, même quand des décisions semblent prises inconsciemment. Un bon exemple a été fourni lors d'un grand jeu de guerre américain appelé « Millennium Challenge '02 ». Dans ce scénario, les Américains étaient l'équipe bleue et disposaient d'énormes moyens pour combattre leur adversaire, l'équipe rouge menée par le Lieutenant-général Paul van Riper, retraite du Corps des Marines des États-Unis (USMC). Au début du jeu, l'équipe bleue consacra beaucoup de temps à analyser en détail chaque possibilité qui s'offrait à elle afin d'atténuer ce que l'on appelle souvent le brouillard de la guerre. Même si van Riper n'est pas contre l'analyse rationnelle, « il croit simplement qu'elle n'est pas appropriée en plein combat. Quand on est sur le qui-vive, [...] il est impossible de précéder calmement à une analyse comparative des différentes options ». <sup>113</sup> Son approche plus ésotérique du scénario prit l'équipe bleue au dépourvu et celle-ci connut, au début, plusieurs graves revers. Comme l'a mentionné l'auteur Malcolm Gladwell à propos du processus décisionnel de l'équipe bleue au cours de l'exercice, « des analystes ont fait un travail d'enquête rigoureux en couvrant tous les facteurs impondérables, mais sans tenir compte d'une vérité que l'intuition n'aurait pas manqué d'apercevoir ». <sup>114</sup>

Essentiellement, l'équipe bleue a montré que « l'analyse peut avoir un effet littéralement paralysant ». <sup>115</sup> Même s'il faut préciser que l'équipe rouge reconnaissait l'importance de l'analyse, elle l'a exécutée avant le combat. Après le début du combat, elle a accordé plus de place à l'instinct. Un point très important, que fait remarquer Gladwell, est « pouvoir agir intelligemment et instinctivement à l'instant n'est rendu possible que par une instruction et une expérience longues et rigoureuses. » [Traduction] <sup>116</sup>

Ultimement, la réflexion stratégique consiste à tenter d'optimiser le processus décisionnel en recourant à la logique, à la créativité et/ou à l'intuition. En outre, l'adepte de la réflexion stratégique reconnaît que le domaine humain compte trop de variables pour que l'on puisse toutes les comprendre et, à plus forte raison, les contrôler. Néanmoins, il serait inconcevable que des organisations à haute fiabilité (OHF), comme les FOS, ne cherchent pas à comprendre et à perfectionner le processus décisionnel. Comme le fait remarquer Peter Blaber, ancien commandant de la Delta Force : « L'histoire a démontré que ce ne sont pas les effectifs ou la qualité des hommes qui font la différence; c'est leur capacité à sortir des sentiers battus et à surpasser l'ennemi par leur créativité ». <sup>117</sup> En fin de compte, que les décisions soient prises consciemment ou non, par une analyse logique, un éclair de créativité ou des traits émotionnels difficiles à définir, les bonnes décisions découlent de l'instruction et de l'expérience.

Comme des arguments et des exemples l'ont démontré tout au long de *Réfléchir à l'impact*, la réflexion stratégique est une habileté que tout commandant doit posséder et, dans le cas des FOS, que tout membre doit avoir. Même si cela est sans doute plus facile à dire qu'à faire, l'aptitude pour la réflexion stratégique peut être améliorée et, plus important, la réflexion stratégique doit se faire avant le combat afin que de bonnes décisions puissent être prises dans le feu de l'action, soit quand elles sont le plus nécessaires. Dans ce cas précis, la théorie est certainement plus simple que la pratique, mais cela ne doit pas servir d'excuse aux FOS pour ne pas développer cette capacité, car une lacune en ce domaine peut avoir des conséquences stratégiques négatives. Comme un ancien membre rhodésien des SAS l'a clairement indiqué : « Nous cherchions des types qui pouvaient penser vite même s'ils étaient épuisés. Un chef subalterne peut avoir à prendre des décisions en un clin d'œil, même sous forte pression, et ces décisions peuvent, dans certains cas, entraîner la chute d'un gouvernement si les choses tournent mal. » <sup>118</sup>

---

# NOTES EN FIN D'OUVRAGE

## INTRODUCTION

1 James G. Stavridis, « Read, Think, Write », *Joint Forces Quarterly*, Issue 63, 4<sup>th</sup> Quarter 2011, 110.

## CHAPITRE 1

2 Ray Smith, cité dans Susan L. Marquis, *Unconventional Warfare. Rebuilding US Special Operations Forces* (Washington D.C.: Brookings Institution Press, 1997), 47.

3 Canada, *Commandement des forces d'opérations spéciales du Canada : un aperçu* (MDN : Ottawa, 2008), 7.

4 Joint Special Operations University, *Special Operations Forces Reference Manual, Second Edition* (Hurlburt Field, FL: The JSOU Press, août 2008), A8. L'OTAN définit les opérations spéciales (OS) comme suit : « Activités militaires menées par des forces spécialement désignées, organisées, entraînées et équipées, utilisant des techniques opérationnelles et des modes d'action inhabituels aux forces conventionnelles. Ces activités sont menées dans toute la gamme des opérations militaires, indépendamment des opérations de forces conventionnelles, ou en coordination avec celles-ci, pour atteindre des objectifs politiques, militaires, psychologiques et économiques. Des considérations politico-militaires peuvent nécessiter le recours à des techniques clandestines ou discrètes et l'acceptation d'un niveau de risque physique et politique non compatible avec les opérations conventionnelles ». Centre de coordination des opérations spéciales de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, *North Atlantic Treaty Organization Special Operations Study* (Bruxelles : OTAN, 4 décembre 2008), 5.

5 Canada, *CANSOFCOM Capstone Concept for Special Operations* (MDN : Ottawa, 2009), 7.

6 Les processus de sélection des FOS sont scientifiques et sont fondés sur des analyses d'emploi qui déterminent les qualités précises exigées du personnel, selon le domaine d'emploi au sein des FOS. Pour certains postes, les processus de présélection et de sélection sont assez simples et incluent un examen du dossier, une vérification des antécédents, une entrevue et une évaluation psychologique. Les processus de sélection sont plus complexes (p. ex., centres d'évaluation) dans le cas de postes plus spécialisés et plus exigeants au sein des FOS. Le centre d'évaluation fait appel à un processus qui permet de mesurer un ensemble prédéterminé de compétences professionnelles parmi des groupes d'individus; ce processus fait appel à une série d'instruments d'évaluation structurés, comme des entrevues, des exercices de simulation et des activités en équipe et le tout est mesuré par de multiples évaluateurs expérimentés. Toutefois, la construction et le contenu des centres d'évaluation dépendent du mandat organisationnel; donc,

il faut des centres distincts pour différentes organisations des FOS. Consulter l'ouvrage de Tony Balasevicius, « Sortir des sentiers battus : comprendre le leadership des SOF », Bernd Horn et Tony Balasevicius (éd.), *Lumières sur les forces de l'ombre : une perspective canadienne sur les forces d'opérations spéciales* (Kingston, Ontario : Presse de l'académie canadienne de la défense ; Dundurn Group, 2007), 93-120.

7 *CANSOFCOM Capstone Concept*, 4-5.

8 *Ibid.*, 6.

9 Il faut préciser que la doctrine de l'OTAN ne mentionne que trois tâches de base des FOS : action directe, reconnaissance spéciale et assistance militaire. Les sous-tâches dérivées de ces trois tâches de base incluent toutefois les activités mentionnées dans la liste plus complète.

10 D'après l'ouvrage du Colonel Bernd Horn, « The Global SOF Network as an Enabler and Weapon System », dans Emily Spencer (Ed.) « *By, With, Through* » : *A SOF Global Engagement Strategy* (Kingston : Presses de l'ACD, 2014), 47-48.

11 Développé en collaboration avec le Dr Bernd Horn.

## CHAPITRE 2

12 Manu Amitabh et Arun Sahay, « Strategic Thinking: is Leadership the Missing Link, An Exploratory Strategy », 2007. <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-Manu%20Amitabh%20final.pdf>. Accès le 4 février 2015, 5.

13 Les OHF sont des organisations opérant dans des environnements dangereux et où les conséquences d'erreurs/d'échec sont coûteuses, mais extrêmement rares en raison du niveau élevé d'entraînement et d'instruction et de la capacité à atténuer les facteurs de risque.

14 Martin Dunn, *Levels of War: Just a Set of Labels?* <http://www.clausewitz.com/readings/Dunn.htm>. Accès le 9 février 2015.

15 Henry Mintzberg, « The Fall and Rise of Strategic Planning » *Harvard Business Review* (Janvier 1994), <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>, accès le 9 février 2015. Présente les choses différemment : « Il y a une grande différence entre la planification stratégique et la réflexion stratégique. La planification stratégique est le préalable à une certaine activité tandis que la réflexion stratégique est la préparation de toutes les activités. Le plan stratégique détermine les objectifs précis d'un certain groupe d'activités au cours d'une certaine période. Par ailleurs, la réflexion stratégique est la préparation générale de toute activité en fonction de la nature de cette activité et de son type, ce qui comprend l'entraînement en vue d'accomplir cette activité. » [Traduction] Academia.edu, « Philosophical Foundations of Strategic Thinking and Organizational Intelligence » [http://www.Academia.Edu/843119/Philosophical\\_Foundations\\_Of\\_Strategic\\_Thinking\\_And\\_Organizational\\_Intelligence](http://www.Academia.Edu/843119/Philosophical_Foundations_Of_Strategic_Thinking_And_Organizational_Intelligence). Accès le 3 février 2015.



16 Évidemment, vue sous cet angle, la réflexion stratégique est un type de processus de pensée et elle diffère donc du fait de réfléchir stratégiquement. Réfléchir stratégiquement ne suppose pas un processus de pensée distinct; il s'agit plutôt de réfléchir, mais à un certain niveau d'engagement. Comme mentionné, il faut préciser que les termes ont été utilisés de façon interchangeable. Par exemple, comme le note Stephen Gerras, la réflexion stratégique « exige de la rétroaction pour s'adapter à l'interaction avec l'environnement interne et externe et apprendre de lui. Elle exige aussi de connaître ses propres biais, tendances, influences éthiques et hypothèses qui constituent souvent des obstacles mentaux à la capacité de réfléchir stratégiquement et à parvenir à une vision ou une stratégie efficace. » [Traduction] Stephen Gerras, « Thinking Critically about Critical thinking », dans *Strategic Leadership The Generals Art*, eds. Mark Grandstaff et Georgia Sorenson (Vienna; VA, Management Concepts, Inc., 2009), 50-51, cité dans Eifler, *Developing Strategic Thinking Leaders in the U.S. Army*, 4. De plus, comme Paul Schoemaker, Steve Krupp et Samantha Howland l'expliquent : « Des recherches menées à la Wharton School et à notre société de conseils et portant jusqu'à ce jour sur plus de 20 000 cadres ont permis de déterminer six habiletés qui, bien maîtrisées et employées, permettent à des dirigeants de réfléchir stratégiquement et de s'orienter efficacement en terrain inconnu : habiletés à anticiper, à provoquer, à interpréter, à décider, à harmoniser et à apprendre. Chacune de ces habiletés a été traitée dans les ouvrages sur le leadership, mais en général isolément et rarement dans le contexte spécial de grands enjeux et de forte incertitude susceptibles de faire ou de défaire des entreprises et des carrières. ... Un chef stratégique adaptable – quelqu'un qui est à la fois résolu et souple, tenace face aux revers, mais capable de réagir stratégiquement à des changements dans l'environnement – a appris à appliquer ces six habiletés immédiatement. » Paul J.H. Schoemaker, Steve Krupp et Samantha Howland, « Strategic Leadership: the Essential Skills », *Harvard Business Review*, janvier/février 2013, 2. De plus, beaucoup d'ouvrages militaires traitant de la réflexion stratégique sont clairement axés sur le processus décisionnel au niveau stratégique de la guerre. Par exemple, consulter l'ouvrage du Lieutenant-général K.R. Pennie, « Le rôle de la réflexion stratégique dans la défense », *Revue militaire canadienne*, automne 2001, 21-28.

17 Par exemple, les définitions incluent ce qui suit : « La réflexion stratégique est la capacité d'une personne à penser sur les plans conceptuel, imaginaire, systématique et opportuniste afin de connaître le succès dans le futur. » [Traduction] Greg Githens « Strategic Thinking Defined », <https://strategicthinkingcoach.wordpress.com/2013/01/28/strategic-thinking-defined/>. Accès le 3 février 2015; « La réflexion stratégique est la capacité de faire une synthèse créative et holistique des facteurs clés influant sur une organisation et son environnement pour obtenir un avantage concurrentiel durable et du succès à long terme. » Charles Allen et Stephen Gerras, « Developing Creative and Critical Thinkers », dans *Military Review* (novembre-décembre 2009), 77, cité dans l'ouvrage du Colonel Brian S. Eifler, *Developing Strategic Thinking Leaders in the U.S. Army* (United States Army War College, Strategy Research Project, 2012), 3; « La réflexion stratégique est la synthèse de la capacité de penser de façon critique, systémique et créative et elle exige une analyse historique. » *Strategic Leadership: The Generals Art*, eds. Mark Grandstaff et Georgia Sorenson Vienna; VA, Management Concepts, Inc., 2009),

xxiv, cité dans Ibid., 4; « La réflexion stratégique vise à découvrir des stratégies nouvelles et imaginatives permettant de réécrire les règles du jeu concurrentiel et d'envisager des futurs pouvant être très différents du présent. » Heracleous, « Strategic Thinking or Strategic Planning? » 485, cité dans l'ouvrage de Ken Haycock, Anne Cheadle et Karla Spence Bluestone, « Strategic Thinking: Lessons for Leadership from the Litterature », *Library Leadership and Management*, volume 26, numéro 3/4 (2012), 3; « Réflexion stratégique – réfléchir de façon novatrice et créative pour favoriser un échange ouvert d'idées et de solutions pour faire face aux enjeux dynamiques et souvent imprévisibles de l'économie d'aujourd'hui. » Ken Haycock, Anne Cheadle et Karla Spence Bluestone, « Strategic Thinking: Lessons for Leadership from the Litterature », *Library Leadership and Management*, volume 26, numéro 3/4 (2012), 1; La réflexion stratégique est « une façon particulière de réfléchir qui a des attributs précis. » [Traduction] Jeanne M. Liedtka, « Strategic Thinking: Can it be Taught? » *Long Range Planning*, v. 31, n. 1 (1998), 122-124; Et il a été expliqué que « [...] la réflexion stratégique exige de la créativité et de l'innovation pour générer d'autres choix stratégiques. Plus important encore, elle exige de faire un choix entre différentes possibilités tout en gardant à l'esprit les choix que feront tous les autres intervenants en cause. » [Traduction] Manu Amitabh et Arun Sahay, « Strategic Thinking: is Leadership the Missing Link, An Exploratory Strategy », 5.

18 Cette définition a été créée par l'auteure pour résumer diverses idées actuelles sur le concept et pour capturer l'essentiel de l'habileté dans une même définition.

19 General Dempsey, « Building Critical Thinkers: Leader Development Must Be The Leader's Army's Top Priority », 1, cité dans l'ouvrage d'Eifler, *Developing Strategic Thinking Leaders in the U.S. Army*, 7.

20 Michael J. Durant et Steven Hartov en collaboration avec le Col. (ret) Robert L. Johnson, *Night Stalkers* (New York: NAL Caliber, 2006), 277.

21 Il faut souligner qu'il existe de nombreuses façons de conceptualiser la réflexion stratégique. Un autre modèle utile associé au monde des affaires est présenté par le professeur Jeane M. Liedtka qui a déterminé cinq éléments de la réflexion stratégique : perspective systémique; axée sur l'intention; opportunisme intelligent; réflexion dans le temps; fondée sur des hypothèses. Le professeur Liedtka explique qu'une perspective systémique permet d'évaluer les multiples points de vue des divers intervenants touchés par les enjeux et de comprendre en quoi les décisions influent sur la position d'une entreprise au sein de cet écosystème. Elle soutient également que la réflexion stratégique doit être orientée vers l'objectif ou, comme elle le décrit, rester axée sur l'intention. Pour le professeur Liedtka, l'opportunisme intelligent est la capacité de s'adapter à un environnement changeant, surtout depuis le niveau de base. Selon le professeur Liedtka, la réflexion dans le temps permet aux entreprises de s'aider de leur passé pour formuler leurs plans futurs, de sorte que des liens sont établis entre le passé, le présent et le futur. Le dernier élément de la réflexion stratégique, selon le professeur Liedtka, est celui du fondement sur des hypothèses. Selon le professeur, « dans un environnement où l'information est toujours plus abondante et le temps de réflexion, plus limité, la capacité d'élaborer de bonnes hypothèses et de les éprouver efficacement devient essentielle. »

[Traduction] Liedtka, « Strategic Thinking: Can it be Taught? » 122-123. Le modèle de Liedtka vaut la peine d'être examiné parce que chaque élément peut être directement appliqué au contexte des opérations spéciales. En termes de perspective systémique, les FOS doivent reconnaître qu'elles travaillent au sein d'un réseau intégré pouvant comprendre des forces polyvalentes, des FOS de différents pays, d'autres ministères et organismes gouvernementaux, des ressortissants locaux, etc. Chaque action peut être jugée différemment par chaque groupe et touche le fonctionnement global de l'écosystème. La description du professeur Liedtka selon laquelle la réflexion stratégique doit être axée sur l'intention est facile à transposer à la structure des FOS, elle aussi centrée sur la mission. L'opportunité intelligente décrite par le professeur Liedtka est également facile à appliquer aux qualités clés des FOS, à savoir être adaptable et dire la vérité, ce qui permet l'intégration verticale de l'innovation, du bas vers le haut. La réflexion dans le temps est aussi une capacité que les FOS doivent avoir et elle prend habituellement la forme de projets basés sur des leçons retenues. En outre, relier le passé, le présent et le futur aide à déterminer les possibles effets des deuxième et troisième ordres, ce qui est nécessaire pour travailler efficacement dans un réseau intégré. Enfin, le processus décisionnel des FOS doit aussi reposer sur des hypothèses pour faire la synthèse entre la pensée critique et la créativité tout en reconnaissant que les émotions seront toujours. Un point important est que le modèle du professeur Liedtka a servi à étayer le modèle présenté dans ce chapitre.

22 Marcus Luttrell et Patrick Robinson, *Lone Survivor: The Eyewitness Account of Operation Redwing and the Lost Heroes of SEAL Team 10* (New York: Little, Brown and Company, 2007), 396.

23 Ensuite, l'équipe a parcouru 50 kilomètres pour atteindre la côte et monter à bord d'un sous-marin, à l'embouchure du fleuve Sélé. Par malchance, encore, au cours d'une attaque devant faire diversion pour couvrir l'insertion aérienne, un des bombardiers attaquant Foggio connut des problèmes mécaniques lors du vol de retour et s'écrasa à l'embouchure du fleuve Sélé. Avant que l'appareil s'écrase, le pilote put transmettre ses coordonnées. Redoutant que l'ennemi ait réussi à intercepter le message et à le déchiffrer, l'Amirauté annula l'extraction par sous-marin de l'équipe, décision qui ne fut pas communiquée au pilote, qui resta à l'embouchure du fleuve. Tous les membres de l'équipe furent subséquentement capturés; certains furent torturés par la Gestapo, mais tous finirent la guerre dans un camp de prisonniers, à l'exception d'un ex-patriote italien qui fut jugé pour trahison et exécuté. Niall Cherry « *Striking Back. Britain's Airborne and Commando Raids* », 1940-42 (West Midlands, UK: Helion and Company Ltd., 2009), 56-106; Bernd Horn, « *The Wrecking Crew* » : *Operation Colossus, 10 February 1941* (Toronto: Dundurn Press, 2018); Julian Thompson, *War Behind Lines* (London: Sidgwick and Jackson, 1998), 340-342.

24 Michael Howard cité dans Royaume-Uni, *Strategic Trends Programme. Future Character of Conflict* (London: MoD, ND), 2.

### CHAPITRE 3

25 Cet exemple est tiré d'un atelier sur la réflexion stratégique qui a été créé en collaboration avec le Colonel (ret) Bernd Horn, PhD et qui est souvent enseigné en sa présence.

26 Alina Bradford, « Deductive reasoning vs inductive reasoning », 23 mars 2015. <http://www.livescience.com/21569-deduction-vs-induction.html> (en anglais seulement). Accès le 11 janvier 2017.

27 David C. Ellis, « Home by a Certain Time': Ontology We do Not Know but Must » ébauche distribuée par l'auteur.

28 Ce compte rendu a été abordé avec l'auteur pendant un cours au printemps 2012.

29 Cet exemple est aussi tiré d'un atelier sur la réflexion stratégique qui a été créé en collaboration avec le Colonel (ret) Bernd Horn, PhD et qui est souvent enseigné en sa présence.

### CHAPITRE 4

30 Cet exemple est tiré d'une blague et on ignore toujours s'il s'agit de fait ou de fiction.

31 Ibid.

32 Michael Bar-Zohar et Nissim Mishal, *Mossad : les grandes opérations* (Paris : Plon, 2012), 15-17.

33 Pete Blaber, *La mission, les hommes et moi : concepts d'opérations et principes de commandement d'un officier de la Delta Force* (Paris : Nimrod, 2016).

34 Ben Macintyre, *Rogue Heroes: The History of the SAS, Britain's Secret Special Forces Unit That Sabotaged the Nazis and Changed the Nature of War* (New York: Viking Press, 2016), 168-169.

### CHAPITRE 5

35 MHS Staff, cité dans l'ouvrage de Steven J. Stein et Howard E. Book, *The EQ Edge: Emotional Intelligence and your Success*. Troisième édition. (Mississauga: John Wiley & Sons Canada, Ltd.: 2011), 13.

36 Relaté par Daniel Goleman dans « Focus: The Secret to High Performance and Fulfillment », publié le 2 novembre 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=HTfYv3IEOqM> (en anglais seulement). Accès le 10 septembre 2015.

37 Julie Beck, « Hard Feelings: Science's Struggle to Define Emotions », *The Atlantic* <http://www.theatlantic.com/health/archive/2015/02/hard-feelings-sciences-struggle-to-define-emotions/385711/> (en anglais seulement). Accès le 15 septembre 2015.

38 Kendra Cherry, « How many human emotions are there? » <https://www.verywell.com/how-many-emotions-are-there-2795179> (en anglais seulement). Accès le 31 mai 2017.

39 Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible* (Paris : Les belles lettres, 2008), 21.

40 Dan Gardner, *Risque : la science et les politiques de la peur* (Montréal : Éditions logiques, 2009), 127.

41 Taleb, *Le cygne noir*, 21.

42 Ce commentaire ne signifie pas que les FAC préfèrent les hommes aux femmes. En fait, des traits souvent associés à la masculinité (p. ex. agressivité, esprit de décision et individualisme) sont souvent préférés à des traits souvent associés à la féminité (p. ex. intuition, empathie et collaboration).

43 Un point intéressant est que Mark Divine, ancien membre des SEAL, associe la pratique régulière du yoga à l'efficacité au combat. À cet égard, consulter l'ouvrage de Mark Divine et Catherine Divine, *Kokoro Yoga: Maximizing your Human Potential and Develop the Spirit of a Warrior* (New York: St. Martin's Griffin, 2016).

44 Pico Iyer, « The Art of Stillness », <http://www.dailygood.org/pdf/dg.php?sid=936> (en anglais seulement). Accès le 8 juin 2017, 2.

### CHAPITRE 6

45 Général Giulio Douhet cité dans Director General Leadership, *Developing Leader: A British Army Guide* (Camberley: The Royal Military Academy Sandhurst, 2014), Édition 1, 67.

46 Marquis, *Unconventional Warfare*, 68.

47 Margaret Bloodworth, « Intelligence Lessons: preparing for the new reality », *Vanguard*, February/March 2006, 13.

48 Charles « Sandy » Cotton dans l'ouvrage de John Wood (ed.), *Talking Heads Talking Arms: No Life Jackets* (Toronto: Breakout Educational Network, 2003), 172.

49 Ces raisons ont été tirées de l'article intitulé « Top 12 Reasons Why People Resist Change » <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/> (en anglais seulement). Accès le 4 octobre 2017.

50 Macintyre, *Rogue Heroes* (New York: Signal, 2016), 204-205.

### CHAPITRE 7

51 Mick Ryan, « Mastering the Profession of Arms, Part III: Competencies Today and into the Future ». <https://warontherocks.com/2017/03/mastering-the-profession-of-arms-part-iii-competencies-today-and-into-the-future/> (en anglais seulement). Accès le 6 avril 2017.

52 Clay Shirky, « How Cognitive Surplus will Change the World », Conférence TED, 2010. [https://www.ted.com/talks/clay\\_shirky\\_how\\_cognitive\\_surplus\\_will\\_change\\_the\\_world/transcript?language=en](https://www.ted.com/talks/clay_shirky_how_cognitive_surplus_will_change_the_world/transcript?language=en). Accès le 24 juillet 2017.

53 Shirky fait mention d'une intéressante étude selon laquelle en Israël, des garderies commencèrent à imposer des frais aux parents qui venaient récupérer leurs enfants en retard, et ce pour éviter ce genre de situation. Les résultats furent à l'opposé. Plus de parents venaient récupérer leurs enfants en retard. L'hypothèse posée était que ces parents ne considéraient plus avoir la responsabilité sociale d'être ponctuels puisqu'ils versaient un montant qui, à leurs yeux, remplaçait cette exigence. Ibid.

54 Margaret Heffernan, « Forget the Pecking Order at Work », Conférence TED, mai 2015. [https://www.ted.com/talks/margaret\\_heffernan\\_why\\_it\\_s\\_time\\_to\\_forget\\_the\\_pecking\\_order\\_at\\_work/transcript](https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work/transcript) (en anglais avec sous-titres en français). Accès le 24 juillet 2017.

55 Taleb, *Le cygne noir*, 40.

### CHAPITRE 8

56 Taleb, *Le cygne noir*, 15.

57 Daniel Kahneman et Malcolm Gladwell ont publié de nombreux ouvrages à ce propos et plusieurs discussions sur le Web sont aussi disponibles. Cette section repose largement sur leurs travaux et présente un exposé très succinct de leurs arguments de base. Pour plus de détails, il est recommandé de consulter leurs travaux.

58 Gardner, *Risque*, 98-99.

59 Taleb, *Le cygne noir*, 35.

60 Malcolm Gladwell, *Intuition : comment réfléchir sans y penser* (Montréal : Éditions Transcontinental, 2005).

61 Taleb, *Le cygne noir*, 20.

### CHAPITRE 9

62 Commandant de compagnie en Afghanistan cité dans Director General Leadership, *Developing Leader: A British Army Guide* (Camberley: The Royal Military Academy Sandhurst, 2014), Édition 1, 73.

63 Justin M. Cobb, Damon B. Loveless et Angela M. Lewis, « Joint Regional Experts: We Can Do Better » *Small Wars Journal*, 7 April 2017, 2. <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/joint-regional-experts-we-can-do-better> (en anglais seulement). Accès le 11 avril 2017.

64 Il y a plusieurs terminologies différentes qui sont utilisées pour exprimer l'exploitation avantageuse de la connaissance culturelle. Cette terminologie inclut notamment jugeote culturelle, sagesse culturelle, littérature culturelle, appréciation culturelle, expertise culturelle, composante humaine, sensibilisation culturelle, compétence culturelle et compétence transculturelle.

65 Pour un bref examen des points de vue contemporains sur l'intelligence culturelle dans le milieu des affaires et dans les armées occidentales, consulter : Emily Spencer, *Solving the People Puzzle: Cultural Intelligence and Special Operations Forces* (Toronto: Dundurn Press, 2010), chapitre 5.

66 Allan D. English, *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective* (Montreal: McGill-Queen's University Press, 2004), 12. Il y a un débat de longue date au sujet de la nature et de la définition de culture. Dans le manuel américain actuel sur la contre-insurrection, en date de 2006, par exemple, on fait la distinction entre structure culturelle et structure sociale. On y explique que : « La structure sociale comprend les rapports entre les groupes, les institutions et les individus au sein d'une société; par ailleurs, la culture (idées, normes, rituels, codes de comportement) donne un sens aux individus d'une société ». On y définit la culture comme un « système de significations partagées par les membres d'une société ou d'un groupe au sein de la société ». Le manuel explique cette définition en termes d'identité, de croyances, de valeurs, d'attitudes, de perceptions et de systèmes de croyances des gens. Il souligne aussi le fait que la connaissance culturelle au sujet des insurgés, dans la mesure où elle intéresse les militaires, devrait être exploitée pour favoriser l'atteinte des objectifs nationaux des États-Unis. *Counter-insurgency Field Manual*, 3-6, 3-8. De la même façon, l'universitaire Adam Bozeman définit la culture comme « Ces normes, valeurs, institutions et modes de pensée qui, dans une société donnée, survivent au changement et restent valables pour des générations successives. » [Traduction] Adda Bozeman, cité dans l'ouvrage de Montgomery McFate, « The Military Utility of Understanding Adversary Culture », *Joint Force Quarterly*, 38, 2005, 48, note 4. Même si toutes ces définitions (à l'instar de la plupart des définitions disponibles de culture) sont complémentaires, celle d'English est particulièrement habile à ventiler la culture en ses composantes et à rendre le concept de culture plus compréhensible au niveau structurel.

67 Il faudrait reconnaître que les individus peuvent faire simultanément partie de nombreux groupes culturels. Les groupes qui sont considérés comme des sous-ensembles d'un groupe culturel plus important mais qui se complètent sont vus comme des sous-cultures. Les groupes qui constituent des sous-ensembles d'une culture plus importante, mais dont les croyances et les valeurs contredisent ou tentent d'éroder celles du groupe culturel plus important sont considérés comme des contre-cultures. Ce chapitre ne traite pas en détail des sous-cultures ni des contre-cultures.

68 Conversation avec l'auteur, vivant à Saipan, en 1998.

69 Entrevue avec l'auteur, en novembre 2012.

70 Pour en savoir plus sur les quatre domaines, consulter l'ouvrage de Spencer, *Solving the People Puzzle*, 87-102.

71 Comme Sun Tzu l'indique dans *L'art de la guerre* : « Connaissez l'ennemi et connaissez-vous vous-même. En cent batailles, vous ne courrez jamais aucun risque. Si vous ne connaissez pas l'ennemi mais que vous vous connaissez vous-même, vos chances de victoire ou de défaite sont égales. Si vous ne connaissez ni l'ennemi ni

vous-même, vous êtes certain d'être en péril dans chaque bataille. » Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Samuel B. Griffith, traduit par Jeanne Glaubauf (Evergreen GmbH, 2008). Aussi sur le Web : <https://www.artdelaguerrre.com>. Accès le 10 janvier 2014, 6.

72 Anna Simons, *21<sup>st</sup> Century Challenges of Command* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, US Army War College, mai 2017), 59.

73 Mick Ryan, « Mastering the Profession of Arms, Part III: Competencies Today and into the Future. » <https://warontherocks.com/2017/03/mastering-the-profession-ofarms-part-iii-competencies-today-and-into-the-future/>. Accès le 6 avril 2017.

### CHAPITRE 10

74 Robert S. Sinclair, *Thinking and Writing* (Center for the Study of Intelligence Washington, DC, février 2010; originalement publié en janvier 1984), 29.

75 Cette liste de biais cognitifs ainsi que la description des biais sont, dans de nombreux cas, tirés textuellement de : *List of Cognitive Biases (Alphabetical)* <http://realitybasedthinking.org/list-of-cognitive-biases-alphabetical/> (en anglais seulement). Accès le 13 juillet 2017. Il faut préciser que certains biais de la liste n'ont pas été inclus et certaines descriptions ont été modifiées, mais la plupart proviennent de la source indiquée. Un point important est que les processus d'atténuation sont nouveaux à l'égard de cet ouvrage et, comme mentionné, ils doivent être vus comme un point de départ du développement par les individus de leurs propres processus.

76 Tali Sharot et son équipe de chercheurs ont publié plusieurs excellents articles et ouvrages sur le biais d'optimisme. De plus, le D<sup>r</sup> Sharot a présenté une conférence TED fort pertinente sur le sujet et qui vaut la peine d'être visionnée : [https://www.ted.com/talks/tali\\_sharot\\_the\\_optimism\\_bias](https://www.ted.com/talks/tali_sharot_the_optimism_bias) (en anglais avec sous-titres en français). Accès le 17 juillet 2017. La section suivante sur le biais d'optimisme est fortement inspirée de cette conférence TED et sur d'autres travaux du D<sup>r</sup> Sharot. Cette discussion est fondée sur son travail.

77 Un point intéressant est que la minorité des personnes qui ne présentent pas le biais d'optimisme, soit les personnes pessimistes, tendent à être fortement déprimées alors que celles qui sont réalistes, pourrait-on dire, soit les personnes qui reconnaissent qu'il y a quarante pour cent de probabilité que leur mariage finisse en divorce, par exemple, tendent à être modérément déprimées.

78 Chris Cocks, *Fireforce. One Man's War in the Rhodesian Light Infantry* (Pine Town, South Africa: 30 Degrees Publishers, eBook 2012), loc 450.

79 Kendra Cherry, « Representativeness Heuristic and Our Judgments: The representativeness heuristic affects judgments but it can lead to errors » <https://www.verywell.com/representativeness-heuristic-2795805> (en anglais seulement). Accès le 17 juillet 2017. Il faut souligner qu'Amos Tversky et Daniel Kahneman sont des chercheurs reconnus dans le domaine de l'heuristique; leurs articles et leurs ouvrages font autorité en la matière.



80 Pour une intéressante discussion sur la dissonance courante entre perception et réalité, écouter la conférence TED d'Alan Smith : « Why you should Love Statistics » [https://www.ted.com/talks/alan\\_smith\\_why\\_we\\_re\\_so\\_bad\\_at\\_statistics/transcript?language=en#t-757637](https://www.ted.com/talks/alan_smith_why_we_re_so_bad_at_statistics/transcript?language=en#t-757637) (en anglais avec sous-titres en français). Accès le 17 juillet 2017.

### CHAPITRE 11

81 Le gros de ce chapitre est tiré de l'ouvrage d'Emily Spencer et de Bernd Horn, *Fear: Dare Not Speak Thy Name* (Kingston: Professional Development Centre Monograph Series, 2015).

82 Elmar Dinter, *Hero or Coward: Pressure Facing the Soldier in Battle* (London: Franck Cass and Company, 1985), 12.

83 Andy McNab, *Les brumes du Golfe* (Paris : Ifrane Éditions, 1995), 107.

84 Cette histoire est tirée de l'excellente conférence TED de Karen Thompson Walker. Même si l'analyse est propre à ce chapitre, l'histoire, incluant beaucoup de vocabulaire, est entièrement celle de Karen Thompson Walker et je recommande de visionner sa conférence TED. Karen Thompson Walker, « What Fear can Teach Us » TedGlobal 2012. [http://www.ted.com/talks/karen\\_thompson\\_walker\\_what\\_fear\\_can\\_teach\\_us](http://www.ted.com/talks/karen_thompson_walker_what_fear_can_teach_us) (en anglais, avec sous-titres en français). Accès le 14 mai 2014.

85 Discussion en classe entre l'auteur et un membre des FOS.

86 Robert R. Fowler, *Ma saison en enfer : 130 jours de captivité aux mains d'Al-Qaïda* (Montréal : Québec Amérique), 199.

87 Ibid., 151.

88 Ibid., 207-208.

89 Dennis Coon, *Introduction to Psychology*, 8<sup>e</sup> Édition (New York: Brooks/Cole Publishing Company, 1998), 429.

90 Rita Atkinson, Richard Atkinson, Edward Smith, Daryl Bem et Susan Nolen-Hoeksema (Eds.), *Hilgard's Introduction to Psychology, 12<sup>th</sup> Edition* (New York: Harcourt Brace College Publishers, 1996). 379-380.

91 John Dollard, *Fear in Battle* (Westport, Connecticut: Greenwood Press, Publishers, 1944).

92 Luttrell, *Le survivant*, 201.

93 Ibid., 236.

94 H.R. Lieberman, G.P. Bathalon, C.M. Falco, J.H. Georgelis, C.A. Morgan III, P. Niro et W.J. THarion, « The Fog of War: Documenting Cognitive Decrements Associated with the Stress of Combat », *Proceedings of the 23<sup>rd</sup> Army Science Conference*, décembre 2002.

## NOTES EN FIN D'OUVRAGE

---

- 95 Fowler, *Ma saison en enfer*, 203-204.
- 96 Blaber, *La mission, les hommes et moi*, 39-46, citation 42.
- 97 Ibid., 45.
- 98 McNab, *Les brumes du Golfe*, 174 et 102.
- 99 Blaber, *La mission, les hommes et moi*, 106-107.
- 100 Luttrell, *Le survivant*, citations 188, 190, 194-195, 282.
- 101 Bar-Zohar et Mishal, *Mossad : les grandes opérations*, 289-298.
- 102 Joby Warrick, *The Triple Agent: the al-Qaeda Mole Who Infiltrated the CIA* (New York: First Vintage Books Edition, 2012), citation, 8.
- 103 Luttrell, *Le survivant*, 309.

### CHAPITRE 12

- 104 Feld maréchal Slim cité dans Director General Leadership, *Developing Leader: A British Army Guide* (Camberley: The Royal Military Academy Sandhurst, 2014), Édition 1, 65.
- 105 Director General Leadership, *Developing Leaders*, 34.
- 106 Pour une intéressante discussion sur la régulation des niveaux d'énergie, consulter : Peter Jensen, *Training in a 24-7 World* (Bloomington: iUniverse, 2015).
- 107 Director General Leadership, 34.

### CHAPITRE 13

- 108 Cette blague, très peu modifiée, est directement tirée du site : <http://www.orcca.on.ca/~elena/site/DidacticJokes.html> (en anglais seulement). Accès le 3 octobre 2017.
- 109 Pour un compte rendu détaillé de l'opération, consulter l'ouvrage du Colonel Bernd Horn, *Innovation and Daring. The Capture of Fort Eben Emael*, 10 May 1940 (Kingston, ON: CANSOF Professional Development Centre, 2014). Une grande partie de cette section est tirée de cet ouvrage, avec le consentement de l'auteur, Bernd Horn.
- 110 Ibid.

### MOT DE LA FIN

- 111 Général Allenby, cité dans Director General Leadership, *Developing Leader*, 72.
- 112 Paul "Bear" Bryant, Quote of the Day, <https://www.forbes.com/sites/alicegwalton/2016/12/09/7-ways-sleep-affects-the-brain-and-what-happens-if-it-doesntget-enough/#7dd1dc31753c>. Accès le 31 juillet 2017.

113 Gladwell, *Intuition*, 110.

114 Ibid., 111.

115 « [L]’analyse peut avoir un effet littéralement paralysant » est l’expression que Gladwell emploie dans un contexte différent, mais qui s’applique aussi à cet exemple. Ibid., 123.

116 Ibid., 259.

117 Blaber, *La mission, les hommes et moi*, 64.

118 Hannes Wessel, *A Handful of Hard Men. The SAS and the Battle for Rhodesia* (Oxford, UK: Casemate - Kindle Edition), Loc 491.



---

# GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS

AD	Action directe
AFS	Aide aux forces de sécurité
AM	Assistance militaire
AM	Autre ministère
CBRN	Chimique, biologique, radiologique, nucléaire
CIA	Central Intelligence Agency
COMFOSCAN	Commandement des forces d'opérations spéciales du Canada
CQB	Drills de combat rapproché
DDAM	Défense, diplomatie et assistance militaire
É.-U.	États-Unis
FAC	Forces armées canadiennes
FAR	Fraction armée rouge
FOOS	Force opérationnelle d'opérations spéciales
FOS	Forces d'opérations spéciales
FOSCAN	Forces d'opérations spéciales du Canada
FS	Forces spéciales
GAC	Groupe des applications au combat
GNC	Guerre non conventionnelle
GSG 9	<i>Grenzschutzgruppe 9</i>
IDF	Forces israéliennes de défense
IPO	Instructions permanentes d'opération

## GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS

---

LRDG	Long Range Desert Group (unité britannique)
OHF	Organisation à haute fiabilité
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OS	Opérations spéciales
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PA	Plan d'action
PICG	Personne inculpée de crimes de guerre
S/OFF	Sous-officier
SAS	Special Air Services
SEAL	Sea, Air, Land
SECOP	Sécurité des opérations
SOE	Special Operations Executive (Direction des opérations spéciales britannique)
TTP	Tactiques, techniques et procédures
USMC	United States Marine Corps (Corps des Marines des États-Unis)
USSOCOM	United States Special Operations Command

---

# INDEX

- 160<sup>th</sup> Special Operations Aviation Regiment 19
- Action directe (AD) 10, 62, 85, 86, 136
- Adaptabilité 7, 57, 59, 60, 63-65
- Afghanistan 18-20, 33-35, 76, 77, 81, 109, 111, 116, 142
- Agent triple 116
- Aide aux forces de sécurité (AFS) 12
- Al-Qaïda 19, 110, 116, 145
- Allenby, Général Edmund 133, 146
- Alliance du Nord 35
- Américains 19, 33, 34, 38, 39, 58, 59, 68, 83, 114, 133
- Amitabh, Manu 15, 136, 138
- Aqueduc de Tragino 21
- Assistance militaire (AM) 10, 12, 62, 79, 85, 86, 136
- Bande à Baader 27
- Bande de Gaza 39
- Berra, Yogi 22
- Biais 31, 33, 34, 63, 85, 86, 91-97, 100-106, 109, 125, 128, 137, 144
- Biais cognitif(s) 31, 63, 91-95, 100-103, 106, 125, 128, 144
- Biais de stéréotype 100
- Blaber, Pete 113, 134, 140, 146, 147
- Bryant, Paul « Bear » 133, 146

- Caractéristiques des FOS 4, 10
- Central Intelligence Agency (CIA) 116, 146
- Changement 2, 5-7, 21, 44, 54, 57, 59-62, 77, 81, 100, 111, 115, 129, 137, 143
- Churchill, Premier ministre Winston 41
- Colossus, Opération 21, 139
- Combat vi, 6-8, 10, 12, 17, 19, 35, 39, 40, 42, 74, 75, 79, 109, 111, 112, 121, 122, 125, 126, 128, 129, 133, 134, 141, 145
- Combat, efficacité au 122, 126, 141
- Communications 4, 19
- Compétence viii, 5, 8, 26, 35, 60, 62, 65, 66, 79, 81, 85, 86, 98, 102, 142
- Comportement v, 41, 44, 53, 59-61, 64, 65, 83, 86, 101, 143
- Confiance 9, 27, 31, 32, 45, 53, 62, 63, 65, 66, 76, 85, 86, 99, 100, 129
- Conscience de soi 53
- Contrôle de l'énergie 122
- Créativité 7, 17, 22, 26, 27, 37-42, 63, 67, 68, 84-86, 120, 121, 129, 132, 134, 138, 139
- Culture 9, 54, 81-88, 104, 114, 120, 143
- Cygne noir* 50, 73, 74, 140-142
- 
- Damasio, D<sup>r</sup> Antonio 44
- Darwin, Charles 60
- Défense, diplomatie et assistance militaire (DDAM) 12
- Dempsey, Général Martin 18, 138
- Détresse physiologique 122
- Dinter, Elmar 107, 145
- Direction des opérations spéciales (SOE) 38
- Dix mesures pour améliorer 125, 128
- Douhet, Général Giulio 57, 141



- 
- Échec 13, 15, 19, 57, 65, 101, 115-117, 125, 126, 128, 136
- Eckman, Paul 45
- Élément humain 9
- Émotions 43-49, 51, 97, 139
- Entraînement 2, 5, 9, 69, 70, 77, 79, 80, 86, 103, 122, 126, 133, 136
- Essex* 107-110, 113
- Expérience 7, 9, 30, 35, 38, 63, 70, 71, 75-79, 91, 98, 103, 105, 110-112, 114, 117, 128, 134
- Fatigue 119-121
- Force de choix 4
- Forces armées canadiennes (FAC) 29, 35, 53, 54, 83, 141
- Forces d'opérations spéciales (FOS) iii, v-viii, 1-10, 12, 13, 15, 16, 18-23, 29, 35-37, 43, 53, 56-62, 65, 67-71, 74, 76, 77, 79-82, 85-87, 94, 101-105, 107, 109, 110, 115, 117, 120, 124, 133-136, 139, 145
- Forces d'opérations spéciales du Canada (FOSCAN) 29, 135
- Forces de défense israéliennes (IDF) 39, 40
- Forces spéciales (FS) 43
- Fowler, Robert 110, 112, 145, 146
- Fraction armée rouge (FAR) 27, 28, 36
- Gardner, Dan 50, 74, 141, 142
- Gladwell, Malcolm 74, 76, 80, 133, 134, 142, 145
- Grenade 57
- Grenzschutzgruppe* 9 (GSG9) 28
- Groupe des applications au combat (GAC) 40
- Guay, Louis 110, 112
- Guerre froide 38
-

Hamas 115

Heffernan, Margaret 70, 142

Howard, Sir Michael 22, 139

Innovation 9, 67-71, 138, 139, 146

Instinct 73-80, 114, 134

Intelligence culturelle 70, 81, 83, 84, 86-88, 143

Intelligence émotionnelle 18, 22, 27, 43, 44, 48, 50-54, 57, 71, 85, 96, 132

Iraq 18, 58, 76, 107, 113

Israël (Israélien) 39, 40, 115, 116, 142

Iyer, Pico 54, 141

Jugement 7, 33, 38, 74, 75, 77, 80, 85, 91, 93-95, 102, 104, 106, 109, 114, 117, 119

Kahneman, Daniel 74, 79, 80, 142, 144

Kandahar 35

Khost 116

Langage 45, 47, 49, 85

*Le survivant* 111, 114, 115, 117, 145, 146

Long Range Desert Group (LRDG) 65, 66

Lutte contre le terrorisme 2, 10

Luttrell, Marcus 20, 111, 112, 114, 117, 139, 145, 146

Lynch, Soldat Jessica 58

McNab, Andy 107, 113, 145, 146

Médias iii, 15, 16, 20, 57-59, 114

Mentorat 9, 53

Mintzberg, Henry 17, 18, 136

Mossad 115, 116, 140, 146

Muth, Jörg 87

Naval Special Warfare Command 1

Netflix 69

Opérations spéciales (OS) 2, 3, 9, 10, 13, 135, 139

Organisations à haute fiabilité (OHF) 15, 103, 134, 136

Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) 40, 135, 136

Pensée critique 18, 22, 26-30, 32-36, 38, 63, 67, 74, 84-86, 90, 105, 129, 132, 139

Pensée intuitive 74, 75

Pensée positive 102

Peur 45, 62, 107, 119, 126, 141

Planification 16, 17, 19, 99, 100

Planification stratégique 16, 17, 136

Plutchik, Robert 45

Principes de la créativité 41, 42

Processus décisionnel v, 1, 13, 22, 48, 51, 56, 73, 88, 90, 92, 96, 101, 109, 111, 114, 115, 119, 121, 126, 133, 134, 137, 139

Puissance des FOS 3, 4, 6, 10-13, 71

- Raisonnement déductif 29, 30
- Raisonnement inductif 29
- Rangers, US Army 58
- Récits 50, 51
- Réflexe de lutte ou de fuite 111
- Réflexion stratégique viii, 1, 13, 15-18, 21, 22, 26, 27, 56, 67-69, 71, 73, 80, 84, 90, 125, 132, 134, 136-140
- Rimon, Unité de commando 39
- Riper, Lieutenant-général Paul van Ryan, Mick 133
- Sahay, Arun 15, 136, 138
- SEAL 20, 58, 111, 114, 139, 141
- Seconde Guerre mondiale 1, 2, 38, 41, 65, 76, 87, 119
- Sharot, D' Tali 101-103, 144
- Slim, Feld maréchal William 119, 146
- Smith, Contre-amiral Ray 1, 135
- Soviétiques 38, 68
- Special Air Services (SAS) 41, 65, 66, 113, 134, 140, 147
- Stirling, Major David 41, 42, 65, 66
- Stratégie militaire 16, 17
- Succès 1, 5-9, 13, 15, 18, 19, 22, 44, 51-53, 60, 67, 74, 79, 101-104, 115, 116, 124, 125, 128, 129, 131, 132, 137
- Takur Ghar 19
- Talib, Nassim Nicholas 50
- Taliban(s) 34-36, 112, 114

Tests de personnalité 52

Travail d'équipe 70, 71

United States Special Operations Command (USSOCOM) 70

Urgent Fury, Opération 57

Vietnam 57, 58

Walker, Karen Thompson 107, 145

Warrick, Joby 116, 117, 146



# LE CENTRE D'ÉDUCATION ET DE RECHERCHE DU COMFOSCAN

## MISSION

La mission du Centre d'éducation et de recherche (CER) du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) est de soutenir le cadre de perfectionnement professionnel du Commandement pour développer et améliorer constamment les capacités cognitives du personnel du COMFOSCAN.

## VISION

La vision du CER du COMFOSCAN est d'être un élément habilitant clé du COMFOSCAN en agissant comme centre d'excellence intellectuelle.

## RÔLES

Les rôles du CER du COMFOSCAN sont les suivants :

1. Développer des possibilités d'éducation ainsi que des cours et du matériel adaptés aux FOS afin d'habiliter le perfectionnement professionnel (PP) du personnel du COMFOSCAN.
2. Donner et/ou faciliter l'accès à une aide scolaire dans divers domaines pour épauler le personnel du COMFOSCAN engagé dans une formation militaire professionnelle (FMP) et du PP.
3. Procéder à des recherches ciblées et fournir des conseils pour des recherches supplémentaires quant aux pratiques exemplaires du COMFOSCAN et au développement des forces.
4. Consigner l'histoire classifiée du COMFOSCAN.
5. Coordonner la publication de matériel didactique à l'intention des FOSCAN.
6. Appuyer la stratégie de communication « succès et sortie » du COMFOSCAN.



Penser, ou réfléchir, est une chose que nous faisons quotidiennement, parfois en en prenant conscience, mais le plus souvent sans nous en rendre compte, un peu comme le fait de respirer. Souvent, pour expliquer, ou plutôt pour excuser la négligence ou un comportement inapproprié, on dit que l'on « n'y avait pas pensé ». En réalité, on a pensé, mais pas très efficacement. Tout comme un athlète de haut niveau qui apprend à contrôler sa respiration pour maximiser son rendement, vous pouvez vous entraîner à penser plus efficacement. À cet égard, *Réfléchir à l'impact* constitue un guide pratique axé sur différents mécanismes intervenant dans le processus de pensée et pouvant améliorer la prise de décisions. À l'aide d'études de cas, de situations hypothétiques et d'études universitaires, *Réfléchir à l'impact* met en lumière des moyens permettant d'améliorer votre processus de pensée et votre processus décisionnel. Chacun peut certainement tirer avantage d'un meilleur processus décisionnel; cet ouvrage devrait donc intéresser un large public, mais il est surtout destiné au personnel des Forces d'opérations spéciales (FOS) qu'il vise à mieux outiller pour déterminer le meilleur plan d'action (PA) dans des situations potentiellement dynamiques, complexes et/ou stressantes. Conséquemment, les exemples tendent à se concentrer sur les rôles, les tâches et les missions des FOS. En fin de compte, *Réfléchir à l'impact* devrait être considéré par les FOS comme un guide pratique axé sur les éléments cognitifs du processus décisionnel.

