

DÉVELOPPER L'ART DU COUP D'ŒIL¹ : LES JEUX DE DÉCISION TACTIQUE : LEURS AVANTAGES DIDACTIQUES POUR L'ARMÉE CANADIENNE

Major Matthew Rolls

Les jeux de décision tactique (JDT) sont des exercices tactiques abrégés sans troupes (ETST) dont l'objet est de placer ceux et celles qui s'y adonnent dans une situation où ils disposeront de peu de renseignements et de temps pour en arriver à une solution. Les JDT nécessitent peu de ressources et permettent d'intégrer la répétition à l'instruction. Ils sont des outils didactiques que l'armée des États-Unis et en particulier le United States Marine Corps emploient depuis des années. Ce sont des aides à l'instruction souples et efficaces dont les soldats, les sous-officiers (s/off) et les officiers peuvent se servir pour parfaire leur processus décisionnel analytique et intuitif. Les JDT ne sont pas complètement étrangers à l'Armée canadienne (AC), qui n'en a toutefois pas encore institutionnalisé l'emploi.

Les JDT sont des moyens très efficents d'enseigner l'art de la décision tactique, et il conviendrait de les institutionnaliser dans l'AC, tant dans les écoles que dans les unités opérationnelles. Le recours aux JDT permettra aux commandants d'encadrer leurs subalternes en dehors de l'instruction collective et de développer chez eux les aptitudes à prendre des décisions. Les instructeurs peuvent s'en servir pour discuter des concepts avec les stagiaires et s'exercer avec eux à les appliquer avant d'aller en déploiement sur le terrain pour les mettre en pratique.

Dans l'article, nous présentons un aperçu des JDT et de la façon dont ils diffèrent d'autres outils d'instruction. Nous examinons ensuite ce qui fait des JDT des aides didactiques utiles et nous terminons par une discussion de la façon de mener une séance d'instruction. Un exemple de JDT est fourni à la fin de l'article.

QU'EST-CE QU'UN JEU DE DÉCISION TACTIQUE?

Fondamentalement, un JDT ressemble à un ETST : le stagiaire est mis dans une situation tactique et doit arriver à une solution pour la régler. Cependant, les JDT diffèrent, en pratique, de ce que la plupart des chefs de l'AC associeraient à un ETST.

Dans un JDT, le stagiaire doit exprimer sa solution sous la forme d'ordres donnés à des subalternes. Cela procure au stagiaire une occasion de s'exercer à donner des ordres de vive voix, mais aussi à utiliser des éléments graphiques tactiques sur un diagramme ou une carte. Les cours de l'AC, tels que l'instruction faisant partie des programmes de perfectionnement (PP), le Cours sur les opérations tactiques de l'Armée de terre et le Cours sur les opérations de l'Armée de terre, exigent souvent des stagiaires qu'ils travaillent en recourant au processus de l'appréciation et présentent un document de plusieurs pages, y compris des déductions fondées sur les directives qu'ils ont reçues. Ce processus aboutit au choix d'un plan d'action, puis à un compte rendu que le stagiaire présente à son supérieur. Toutefois, ce processus ne

débouche pas toujours sur la prochaine étape naturelle – l’élaboration et la présentation des ordres – qui correspond à l’acquisition des compétences essentielles pour faire le lien entre la résolution des problèmes et le processus décisionnel, d’une part, et l’action, d’autre part. L’approche dite « de la petite école » met fortement l’accent sur la nécessité pour le stagiaire de « montrer le fruit de son travail ». Il doit démontrer comment il a progressé d’un fait à une déduction pour exécuter une tâche, à un élément d’un guide de planification, à un groupement, ou à une instruction de coordination. Cette approche a du mérite lorsque l’instruction est donnée à des stagiaires qui possède peu d’expérience, voire aucune; toutefois, elle n’illustre pas de façon réaliste le processus décisionnel opérationnel et elle ne satisfait pas à l’exigence cruciale consistant à donner des ordres à des subalternes, en particulier quand le temps presse. Les JDT remédient à cette lacune en mettant plutôt l’accent sur la prise de décisions et la délivrance d’ordres.

Les JDT assujettissent les stagiaires à des délais serrés. Dans le cadre d’un JDT, le stagiaire doit d’habitude donner les ordres à un peloton ou à une compagnie ou équipe de combat de cinq à dix minutes après avoir lu la description de la situation. Souvent, les commandants et le personnel d’état-major, pendant l’instruction ou les opérations, devront prendre des décisions rapidement et dans un contexte qui continuera d’évoluer pendant le processus décisionnel. L’ETST de l’AC accorde habituellement à ceux qui l’exécutent plusieurs heures pour parcourir le terrain, s’ils sont sur place, ou pour déchiffrer les ordres et ensuite exécuter l’appréciation. Bien que le temps dont les militaires disposent pour suivre la procédure de combat au cours des opérations varie en fonction de la situation, ce qui ne change pas, c’est l’avantage acquis par ceux qui prennent leurs décisions plus vite que leur ennemi. Les ETST, tels qu’ils ont lieu actuellement, ne mettent pas en lumière les contraintes temporelles du combat et ils n’obligent pas les stagiaires à élaborer des stratégies et à acquérir des compétences qui leur permettront de prendre des décisions judicieuses très rapidement. Les ETST, du moins ceux qui sont exécutés dans les écoles, sont en général axés sur les processus plutôt que sur les résultats.

Les JDT sont délibérément ambigus. Dans le scénario d’un JDT, le stagiaire n’a pas tous les détails voulus pour étayer le processus décisionnel. Les instructeurs laissent intentionnellement de côté des renseignements pour simuler le brouillard et la friction des opérations et des combats réels. Cela est essentiel pour amener les chefs à se sentir à l’aise quand il leur faudra prendre des décisions au milieu de l’incertitude. Les ETST s’accompagnent souvent d’une trousse d’ordres complète, qui favorise le processus décisionnel et contient un plan opérationnel et des paragraphes détaillés sur la situation, ou même des annexes sur le renseignement. Pendant les opérations, quand une unité franchit la ligne de départ, l’ambiguïté devient prédominante, et il est dès lors primordial de savoir travailler dans les limites de l’intention du commandant. Quand les ordres arrivent, c’est probablement par radio, sous forme de données, par un messager ou, si l’on a de la chance, au cours d’un court entretien en personne avec le commandant pendant qu’il ou qu’elle fait le tour du champ de bataille.

POURQUOI UTILISER DES JEUX DE DÉCISION TACTIQUE?

Les facteurs que sont l'ambiguïté et les rigoureuses contraintes temporelles doivent aller de pair au cours d'une série de JDT, en particulier avec de bons mentors et encadreurs, car cela aide nos chefs à comprendre qu'ils doivent viser à prendre des décisions qui suffiront dans les circonstances au lieu d'être optimales. Bien sûr, une solution optimale est idéale, mais elle exige du temps. Dans bien des cas, nos chefs ne disposent pas de ce temps. Le problème est particulièrement aigu pour nos commandants au niveau de la section jusqu'à celui de la compagnie, car ils n'ont pas l'état-major nécessaire pour analyser et planifier pendant que le commandant de la formation est occupé à diriger l'opération en cours. Les processus de planification de l'AC pour l'appréciation de combat ou de la situation et pour le processus de planification d'opérations (PPO) ont pour objet d'optimiser les solutions par le biais d'analyses qui produisent une comparaison entre de multiples plans d'action. Pourtant, les décisions sont prises de façon beaucoup plus intuitive que ces outils le laissent voir, surtout au niveau des sous-unités et aux niveaux inférieurs². Les JDT visent à doter les chefs d'une capacité de prendre des décisions intuitives et rapides qui leur procurera un avantage au combat.

En règle générale, les êtres humains prennent leurs décisions de deux façons. Une décision peut être prise au moyen d'une analyse fondée sur une compréhension de tous les facteurs concernés, ce qui permet d'en arriver à diverses solutions éventuelles. Le décideur compare ensuite les solutions entre elles en se fondant sur des critères jugés pertinents. L'autre option consiste à miser sur une interprétation intuitive de la situation. En pareil cas, une solution saute aux yeux du décideur, ou ce dernier la perçoit instinctivement. Cependant, l'intuition n'est pas magique. Il ne s'agit pas d'un don que possèdent ceux ou celles qui sont dotés du génie inné de la guerre. L'intuition est une qualité d'expert. C'est l'art de reconnaître les tendances³. C'est la capacité de l'être humain de reconnaître rapidement les situations qui sont semblables à d'autres, vécues dans le passé, puis, en s'inspirant des mesures prises alors avec succès face à ces situations, de réagir d'une façon similaire⁴. Cette réaction ne sera pas parfaite, mais si le décideur a été bien formé, elle sera probablement suffisante et aura été adoptée rapidement. On ne saurait sous-estimer l'avantage qu'il y a à prendre une décision et à passer à l'action avant l'adversaire, et cet avantage est explicitement reconnu dans notre doctrine exprimée dans le cycle « observer, orienter, décider et agir »⁵ et dans le concept de l'opération préventive au sein de l'approche manœuvrière⁶. Certains estimeront peut-être que cette approche du processus décisionnel laisse une grande place au hasard, mais elle reflète en fait l'expertise. C'est la capacité de reconnaître des aspects déjà observés dans une situation donnée et de proposer promptement une solution. En outre, c'est ce que les êtres humains font habituellement quand ils sont pressés par le temps et par les heurts des opérations⁷. Par conséquent, l'AC doit apprendre à ses chefs comment prendre des décisions de cette manière.

Daniel Kahneman, professeur de psychologie et lauréat du prix Nobel pour son travail sur le processus décisionnel, fait valoir, dans son livre *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*, que les êtres humains sont enclins à plusieurs biais cognitifs et que la première vitesse de la pensée (processus intuitifs et subconscients) domine notre processus décisionnel. Ce système de pensée est très rapide et presque instantané, mais il est aussi sujet à l'erreur.



Source : Caméra de combat

Il fait intervenir les parties de notre cerveau qui ont évolué pour faire des évaluations rapides et sommaires et favoriser la survie du chasseur-cueilleur. Il ne comporte aucune analyse complexe⁸. Il y a aussi la pensée du système 2, qui est rationnelle et vérifie les processus issus du système 1. Ce deuxième mode de pensée s'accompagne des processus cognitifs qui comportent une démarche analytique, par exemple l'appréciation de combat et de la situation et le PPO. Cependant, il est lent et exigeant sur le plan cognitif, ce qui amène les personnes à miser souvent sur leurs impressions intuitives⁹.

Kahneman ne s'exprime pas directement au sujet de l'effet des émotions d'une personne sur sa capacité de s'imposer le mode de pensée du système 2; cependant, il va de soi que certains états émotifs peuvent altérer le jugement d'une personne. La colère, la peur ou la dépression réduiront la capacité d'une personne de réfléchir (système 2) et la rendront plus susceptible de prendre des décisions fondées sur l'intuition. Les états physique et émotif ne sont pas distincts les uns des autres; par conséquent, les chefs risquent de ressentir plus d'émotions négatives à mesure que la fatigue, le froid ou la faim les gagnent. Ce processus fonctionne dans les deux sens : les émotions négatives peuvent accroître l'intensité des symptômes physiques.

Dans l'environnement de combat, peu de facteurs rendront possible un processus décisionnel lent, délibéré et rationnel. Les chefs seront grandement pressés d'agir; ils ne se sentiront sans doute pas bien physiquement et ils risqueront d'être épuisés et en proie à la peur, à la colère ou à la tristesse à divers moments, à cause de la violence dont ils auront fait l'expérience ou qu'ils auront infligée, ou les deux. Cet environnement limitera leur capacité d'appliquer toute la gamme de leurs compétences cognitives par le biais de la réflexion (système 2) et il donnera beaucoup d'importance au processus décisionnel intuitif¹⁰. Les JDT offrent à nos chefs, pendant l'instruction, des possibilités exceptionnelles non seulement d'atténuer les effets ressentis



Source : Caméra de combat

quand ils ont l'impression d'être forcés à prendre des décisions intuitives, mais aussi de se préparer à exceller dans un tel environnement et de prendre de meilleures décisions plus vite.

Un moyen clé de produire les bonnes réactions intuitives face à des situations tactiques réside dans la « répétition tactique » [traduction]. C'est un peu ce que fait un athlète au gymnase : il répète mille et une fois le même exercice ou le même mouvement pour finalement réussir à les accomplir mieux et plus habilement. Les grands joueurs d'échecs offrent une comparaison encore plus éloquente. Aux niveaux d'élite, ils peuvent jouer des dizaines de parties simultanément. Comment est-ce possible? Il s'agit pour eux de réagir intuitivement à la position des pièces sur l'échiquier après avoir joué des milliers de parties et en avoir analysé les combinaisons. Le joueur peut instantanément comprendre la position, ce qu'en sont les éléments clés, les coups qui sont possibles et la façon de les exploiter¹¹. C'est le « coup d'œil » dont Clausewitz a parlé et que possédaient Frédéric le Grand et Napoléon, selon lui¹².

Cette situation comporte une dichotomie. Les biais cognitifs, par exemple le désir de confirmation ou celui de se fonder sur un élément d'information particulier, empoisonnent le processus décisionnel humain. Cela signifie que, dans des situations peu familières, nous devons mobiliser notre raisonnement pour cerner les éléments importants et décider comment nous allons nous en servir. Cependant, la guerre est un processus dans le cadre duquel le temps compte; or, le cerveau humain est véritablement limité quant à la quantité d'informations qu'il peut absorber. En fait, la présence d'informations trop nombreuses suscitera des biais cognitifs¹³. Aspect important, notre intuition résulte de milliers d'années d'évolution fructueuse et d'une compétition pour la survie. C'est là un outil qu'un chef aurait tort d'écartier, surtout dans une situation où sa vie et celle de ses subalternes sont en jeu. Ce sont là les genres de situations pour lesquels notre intuition a évolué.

Dans un monde idéal, les chefs de l'AC feraient des « répétitions tactiques » à la faveur d'un programme d'instruction réaliste, notamment en exécutant des exercices libres opposant deux forces l'une à l'autre. Cependant, cela n'est pas possible à cause des ressources limitées et de la cadence opérationnelle. Tous les commandants n'auront pas l'occasion de participer à l'exercice MAPLE RESOLVE, et même ce dernier ne procure aucune garantie aux commandants qu'ils acquerront une expérience assez large et profonde des « répétitions tactiques » pour leur permettre de commencer à prendre de façon fiable des décisions intuitives suffisamment bonnes. Les JDT offrent un autre moyen d'instruction peu coûteux pour exposer les soldats à divers scénarios tactiques et remédier aux lacunes dans le savoir et l'expérience.

Les JDT permettent vraiment de faire preuve d'audace. L'histoire nous enseigne – et la doctrine confirme – que les commandants doivent courir des risques, se servir de leur imagination et opter pour l'imprévu à la guerre¹⁴. Cela dit, nous nous prenons souvent à exécuter des schèmes de manœuvre très semblables à ceux de nos pairs et des plans d'action manquant d'imagination qui visent à éliminer tous les risques. Les polygones de tir avec munitions réelles favorisent particulièrement ce genre d'approche dont nous nous servons souvent aux fins de la validation, en raison des limites liées à la sécurité qui doivent être fixées. Pendant un JDT, aucune vie n'est en danger, et l'échec de la mission présente une occasion d'apprendre et de s'améliorer. L'instructeur qui dirige le JDT doit mettre tous les participants à l'aise et limiter l'effet des personnalités fortes pour que les stagiaires se sentent libres d'exprimer des solutions créatrices. Si les chefs n'arrivent pas à formuler des solutions audacieuses et novatrices dans le confort d'un environnement d'apprentissage sans risque, leur capacité de ce faire pendant les opérations pourrait en souffrir également. Les chefs doivent dire à leurs subalternes que c'est le moment d'être audacieux et de s'habituer à innover, de manière à les préparer à recourir à des solutions semblables quand des situations plus difficiles se présenteront.

Dans le contexte d'une force en campagne, les JDT constituent un outil supérieur pour établir des communications implicites avec vos subalternes et mieux les connaître¹⁵. Un commandant de sous-unité se rend en campagne avec sa compagnie pendant quelques semaines à l'automne, puis il participe à un exercice de guerre en hiver, sous une forme ou sous une autre. Certains auront la chance de bénéficier d'une instruction axée sur un niveau de préparation élevé à Wainwright. Pendant ces brèves périodes, de nombreux éléments du programme d'instruction doivent avoir lieu, et une petite partie seulement se situe au niveau des pelotons et des compagnies. Chaque compagnie conçoit elle-même la majeure partie du programme en question, ce qui veut dire qu'il ne s'agit pas d'activités d'instruction réalisistes avec tirs réels ou opposant une force contre une autre. La situation des commandants de bataillon est moins reluisante. Autrement dit, le commandant de formation a peu d'occasions de découvrir vraiment comment ses commandants subalternes pensent, d'observer leurs points forts et leurs faiblesses et d'établir une compréhension mutuelle entre eux. C'est cette dernière qui renforce la cohésion et permet d'accroître la rapidité des actions pendant les opérations. Un chef qui exécute des JDT régulièrement en apprend beaucoup sur la façon dont ses subalternes analysent les problèmes, pensent de façon créatrice et acceptent les risques. Ainsi, le commandant peut repérer les tendances des solutions adoptées par ses subalternes, de sorte qu'il peut ensuite élaborer un plan de perfectionnement adapté à chaque subalterne.

Les JDT peuvent renforcer les leçons retenues, ou préparer un groupe à recevoir des directives ou des éléments d'instruction. Dans le cadre d'une méthodologie d'enseignement progressif – « ramper, marcher, courir » –, un JDT donne de bons résultats au premier stade (ramper), avant que les unités se rendent sur le terrain pour commencer à exécuter une opération d'un type particulier. L'auteur a vécu cette étape à titre de commandant de la compagnie « I » du 2^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment. Avant d'amorcer des opérations concentrées de deux semaines en zone urbaine, les unités ont exécuté plusieurs JDT qui situaient l'action dans une zone urbaine. Les chefs de la compagnie ont examiné la doctrine pertinente et lu et discuté une série d'articles sur l'importance de la suppression dans les tactiques de l'infanterie, en particulier pendant des opérations en zone urbaine¹⁶. Ces fondements théoriques ayant été établis, les JDT ont été exécutés : de nombreux participants ont appliqué à leurs solutions les leçons retenues au cours de leurs lectures. Arrivés sur les lieux des opérations en zone urbaine, les pelotons se sont groupés de manière à constituer deux forces opposées l'une à l'autre : un commandant de peloton a joué le rôle du commandant d'une compagnie (réduite) avec son peloton et un autre, tandis que le dernier peloton et son commandant ont représenté la force adverse. Il a été évident que les leçons extraites des lectures et des JDT ont été reportées dans l'exécution réelle contre des adversaires humains très motivés et capables de réfléchir. Par exemple, un des commandants de peloton a établi une défense élastique et active orientée vers la contre-attaque au lieu de se contenter de tenir une rangée de bâtiments fixe.

Enfin, les JDT constituent un bon moyen d'entraîner les soldats et les chefs comme s'ils se situaient à deux niveaux supérieurs au leur. En vertu de la doctrine, nous devons comprendre l'intention de notre commandant supérieur, connaître son concept d'opérations et être prêts à occuper son poste au besoin et pouvoir le faire¹⁷. La plupart des JDT exécutés par la compagnie « I » l'ont été au niveau de la compagnie ou de l'équipe de combat. Certains ont eu lieu au niveau du bataillon. Des JDT ont aussi fait intervenir les commandants de section qui se trouvaient tous au niveau des pelotons. À l'occasion, un JDT était exécuté avec toute la compagnie et ciblait les soldats subalternes qui assumaient alors le rôle des commandants de section. Ces initiatives ont été bien accueillies par les soldats, elles n'ont rien coûté et ont ouvert la porte à des discussions qui ont approfondi la compréhension des situations tactiques par les subalternes et ont accru la possibilité d'établir une communication implicite entre les chefs et les subalternes dans toute la chaîne de commandement de la compagnie.

COMMENT EXÉCUTER UN JEU DE DÉCISION TACTIQUE

Il existe trois grandes façons d'employer les JDT : en solo, en groupe, ou à deux personnes ou équipes¹⁸. En solo, une personne exécute le JDT à elle seule. Ce procédé offre la moins grande valeur pédagogique, car il n'y a aucune discussion critique après le jeu. Les solutions publiées peuvent améliorer cette méthode, car elles permettent au joueur de comparer sa solution à celles d'autres joueurs et de cerner ses points forts et ses faiblesses et de voir comment il en est arrivé à sa solution comparativement aux raisonnements des autres. Le jeu à deux personnes ou équipes s'apparente à un jeu de guerre. Deux joueurs ou deux équipes représentent deux forces qui s'opposent l'une à l'autre. Cette méthode nécessite la participation active d'un modérateur et elle est sensiblement plus exigeante que les deux autres, mais elle offre les plus grandes possibilités d'apprentissage¹⁹.

Le jeu en groupe offre le meilleur équilibre entre les ressources nécessaires et la création d'un environnement d'apprentissage à l'intention des subalternes. Dans le cadre de cette méthode, un groupe reçoit les éléments du JDT, qui comprennent le délai d'exécution et les paramètres que la solution est censée respecter. Une fois que tous les participants ont lu la description du problème, le chronomètre démarre. Après un intervalle donné, les participants présentent leur solution. À ce stade-ci, il est utile d'avoir un grand diagramme illustrant le JDT afin de faciliter l'exposé devant le groupe. Les joueurs doivent commencer la description de leur réponse en expliquant comment ils ont compris la situation, de manière que l'auditoire comprenne pourquoi ils ont choisi leur solution. Cela fait en sorte que la discussion ne mette pas trop l'accent sur des détails mineurs et que ceux et celles qui écoutent la présentation de la solution soient au courant des hypothèses formulées à l'appui de celle-ci²⁰. Le présentateur finit ensuite d'exposer sa solution sous la forme de directives qu'il donnerait à ses subalternes. Fort probablement, cela pourrait s'apparenter (mais pas nécessairement) à un ordre d'opérations qui comporterait les rubriques « Situation », « Mission », « Exécution », « Soutien logistique » et « Commandement et transmissions ». Il est plus important de procurer les renseignements nécessaires aux subalternes que de faire un exposé structuré de telle ou telle façon. Le groupe peut ensuite discuter des avantages et des inconvénients liés à des démarches différentes pour communiquer les directives.

Le modérateur et les autres participants doivent ensuite analyser la solution, notamment en posant des questions telles que les suivantes :

- Quelle est la principale faiblesse de l'ennemi, et votre plan l'exploite-t-il?
- Quels sont vos points vulnérables et quels moyens prenez-vous pour les protéger?
- Votre plan d'action respecte-t-il l'intention de votre commandant immédiat et du commandant supérieur?
- Avez-vous envisagé d'autres plans d'action?
- Pourquoi avez-vous choisi cette forme de manœuvre?
- Quel a été votre effort principal, comment l'avez-vous évalué et pourquoi?
- Quels comptes rendus présenteriez-vous au commandement supérieur?
- Avec qui procéderiez-vous à la coordination et quel serait l'objet de la coordination?
- Quelles mesures prendriez-vous pour atténuer les risques liés à votre plan d'action?

Ces questions favoriseront forcément une analyse plus approfondie du problème et des facteurs s'y rapportant et, bien que le joueur ait sans doute formulé sa solution intuitivement en grande partie, la discussion l'aidera à affiner ses capacités d'analyse et à en améliorer intuitivement les résultats éventuels. À mesure que d'autres joueurs présentent leurs solutions et franchissent les étapes du processus, tous sont exposés à diverses réponses. Cela permet de comparer les plans d'action entre eux et aussi d'attirer l'attention sur d'autres facteurs pertinents que certains joueurs ont ratés. Au stade de la conclusion, tous les participants, y compris le modérateur, ont pris connaissance de diverses solutions à une même situation, de sorte que chacun est dès lors plus conscient des réponses possibles.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'analyse de suivi. C'est au cours de celle-ci qu'il est possible d'approfondir la compréhension de la situation; le modérateur doit faire preuve d'un esprit critique en l'exécutant. Revenons ici aux joueurs d'échecs de classe mondiale : Josh Waitzkin était un prodige aux échecs. La première étape de sa vie a servi de base au livre et au film intitulés *À la recherche de Bobby Fischer*. Il dirige maintenant une entreprise d'experts-conseils qui met l'accent sur des plans d'apprentissage très individualisés destinés aux élites du monde des affaires cherchant à améliorer leur rendement de manière à devenir les meilleurs qui soient dans leurs domaines respectifs²¹. Dans son livre *L'art d'apprendre : un voyage dans la poursuite de l'excellence*, il décrit comment il a intériorisé les leçons apprises aux échecs et créé une connaissance intuitive d'une situation qui ne lui était pas familière.

J'ai concentré mon étude du jeu sur ces moments où les plans technique et psychologique se rencontrent. Au cours d'un tournoi d'échecs comportant neuf rondes, j'en étais arrivé à environ quatre ou cinq positions critiques que je ne comprenais pas tout à fait, ou au stade desquelles j'avais commis une erreur. Tout de suite après chaque partie, j'entrais rapidement les coups dans mon ordinateur en y notant la démarche de ma pensée et mon état émotif aux diverses étapes de la bataille. Puis, après le tournoi, armé de ces nouvelles impressions, je retournais voir Vrhovljve [le mentor de Waitzkin] et j'étudiais les moments critiques avec lui [...] Habituellement, les longues séances d'étude se déroulaient comme suit : je commençais à la position critique tirée d'une de mes parties, là où ma compréhension intuitive n'avait pas été à la hauteur du défi à relever. Au départ, mon esprit avait été comme un coureur par un froid matin d'hiver – raide, maussade et peu enclin à entreprendre cette course. Puis, je commençais à bouger, en me rappelant les paramètres de mon attaque au cours de la partie et comment les divers éléments ne s'étaient pas pleinement harmonisés les uns avec les autres. J'ai essayé de décortiquer la position de mon adversaire et j'ai découvert de nouvelles couches de ses ressources défensives. Pendant ce temps, mon esprit dégelait et il intégrait la dynamique structurelle qu'il n'avait pas tout à fait comprise auparavant [...] Quand j'examinais la position critique qui avait existé lors du tournoi, ce sur quoi j'avais buté quelques jours, heures ou semaines auparavant paraissait maintenant parfaitement clair pour moi. Je voyais le meilleur coup à exécuter et le plan à suivre, et je comprenais l'évaluation de la position.

Je ne pouvais pas expliquer cette nouvelle prise de conscience avec des variations ou des mots. Je me sentais à un niveau plus fondamental, comme les vaguelettes à la surface de l'eau ou une brise légère. Mon intuition des échecs s'était approfondie²². [Traduction]

L'évidence qui transpire de l'expérience de Waitzkin réside dans l'analyse qu'il a faite après la partie et qui lui a permis d'intérioriser ses expériences. Cette intériorisation correspond à la connaissance intuitive, à la reconnaissance de la nouvelle position; c'est ce sur quoi il s'est fondé ensuite au cours des parties ultérieures pour comprendre instantanément une position donnée.

La réussite des JDT dépend fondamentalement de la création d'un environnement propice à l'apprentissage. Le jeu doit être exécuté de telle façon que ceux qui y prennent part ne se sentent pas trop intimidés. Un lieutenant à qui l'on demande de proposer un schème de manœuvre pour un groupement tactique et de l'expliquer devant ses pairs et ses supérieurs ne se trouve pas dans une position facile. La période de questions ne doit pas s'apparenter à une inquisition; elle doit plutôt avoir lieu d'une manière qui amène tous les participants à s'améliorer. Les militaires supérieurs présents doivent être conscients des observations qu'ils formulent et du contexte où ils le font. Comme les questions posées plus haut le montrent, il n'est pas nécessaire ici de décider si un plan d'action est bon ou mauvais, ou s'il mérite la mention « réussite » ou « échec ». La période de questions offre une occasion d'explorer comment la décision a été prise et justifiée et de découvrir d'autres solutions éventuelles. Les animateurs doivent se méfier de la tendance à favoriser une approche à mesure que le groupe prend conscience des méthodes que ses membres influents préfèrent. Par exemple, si le commandant préfère d'habitude les plans moins audacieux et risqués, ses subalternes se mettront à façonner leurs plans en conséquence. D'une certaine façon, cela est avantageux, car à mesure que les chefs de l'unité apprennent ainsi quelles sont les préférences du commandant, une meilleure compréhension mutuelle des opérations s'en dégage. En revanche, cette attitude risque d'entraîner la sclérose mentale dans l'unité. L'influence disproportionnée de l'officier supérieur présent est inévitable, mais on peut l'atténuer en veillant à ce qu'il soit le dernier à prendre la parole et à ce que la conversation et le débat aient lieu avant qu'il formule ses derniers commentaires. Il existera inévitablement dans la salle des opinions divergentes par rapport à la sienne, mais de cette façon, elles seront entendues et discutées avant qu'il parle.

CONCLUSION

Dans l'article, nous avons fait valoir que l'AC devrait institutionnaliser les JDT. Cela ne coûterait pas cher, et la première étape pourrait consister à utiliser le JDT ci-annexé et à en discuter dans toute l'AC. Des publications telles que *Le Journal de l'Armée du Canada*, le *Bulletin du Corps d'infanterie* et l'*Armour Newsletter* pourraient commencer à publier des JDT dans chacun de leurs numéros, recevoir des solutions et imprimer les meilleures dans le numéro suivant. *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, qui a précédé la présente publication, l'a fait pendant quelque temps²³. La *Revue militaire canadienne* pourrait aussi adopter un outil semblable à un JDT, mais présenter plus de problèmes interarmées, peut-être au niveau opérationnel de la guerre. Les collèges d'état-major des États-Unis utilisent maintenant des jeux de décision opérationnels.

L'emploi de JDT dans les écoles du Centre d'instruction au combat commencera à rapporter des dividendes rapidement et il pourrait commencer immédiatement. Par exemple, après un cours sur les opérations offensives donné dans le cadre de la PP 1.1 destinée aux officiers d'infanterie, les stagiaires exécuteraient un JDT offensif qui aiderait à renforcer les notions qu'ils viendraient d'acquérir sur les principes de guerre pertinents, les éléments fondamentaux de l'offensive et les stades de l'attaque. Finalement, les JDT publiés dans les revues professionnelles et créés par la force sur le terrain devraient être regroupés dans un seul ouvrage de référence numérique qui serait accessible à toute la force.

La force sur le terrain pourrait immédiatement intégrer les JDT dans les programmes de perfectionnement professionnel respectifs de ses unités. Cette force est exceptionnellement occupée, et elle sacrifie souvent le perfectionnement professionnel pour arriver à produire les résultats opérationnels escomptés, à atteindre ses objectifs d'entraînement, ou à appuyer l'institution. En fin de compte, il n'y a que 24 heures dans une journée! Cependant, il faut très peu de temps pour exécuter un JDT, comparativement à d'autres initiatives, et ce dernier peut produire des effets disproportionnés par rapport aux ressources qu'il nécessite.

Les JDT constituent un moyen peu coûteux et rapide que le commandant peut employer pour entraîner ses subalternes. Ils ont un rôle à jouer dans nos revues professionnelles, nos salles de classe et nos unités opérationnelles. La plupart des cours de l'AC portant sur la prise de décisions tactiques visent à enseigner un processus d'analyse aux stagiaires pour qu'ils en arrivent à ce qui sera, espère-t-on, une solution optimale, mais le JDT est axé sur la capacité du participant de prendre des décisions intuitives suscitées par la reconnaissance de caractéristiques observées antérieurement. Ces capacités revêtiront une importance critique au cours des opérations. Cependant, les JDT n'excluent pas entièrement les aptitudes à l'analyse. Grâce aux discussions et aux critiques collectives, les joueurs analysent les facteurs et comparent les plans d'action, après que plusieurs membres du groupe ont présenté des solutions. Si nous visons à créer des soldats, des sous-officiers et des officiers qui pourront prendre des décisions plus vite que nos futurs adversaires, il nous faut donc un moyen de prendre plus de décisions. Comme un boxeur ou un lutteur cherchant à parfaire son coup droit, sa prise de jambe simple, ou sa prise d'étranglement, il nous faut plus de « répétitions tactiques ».

EXEMPLE DE SCÉNARIO : DÉCISION À LA RIVIÈRE BLEUE

Vous êtes le commandant (Cmdt) de l'équipe de combat (Éq Cbt) de la Compagnie « I » (Cie I) au sein du groupement tactique (GT) du 2^e Bataillon, The Royal Canadian Regiment (2 RCR). Vous disposez des ressources suivantes : deux pelotons organiques d'infanterie mécanisée et un quartier général, ainsi qu'un poste de contrôle opérationnel (OPCON) rattaché, une troupe de chars Leopard 2 (quatre chars Leopard 2) appartenant à l'Escadron « C » (Esc C), The Royal Canadian Dragoons (RCD) et une équipe d'officiers observateurs avancés (OOA)/de contrôleurs aériens avancés (CAA) fournie par le 2^e Régiment, Royal Canadian Horse Artillery (2 RCHA). Votre troisième peloton d'infanterie mécanisée a été détaché de l'Esc C RCD, aux fins de l'OPCON.

Le 2^e Groupe-brigade mécanisé canadien (2 GBMC) mène des opérations en Atropia depuis trois mois. Après avoir exécuté avec succès des opérations défensives, la brigade (bde) reprend l'offensive. Les forces donoviennes battent en retraite vers ce qui semble être une zone défensive principale à proximité de la capitale régionale. L'arrière-garde couvre la retraite de ces forces en utilisant des tactiques de retardement afin que le gros des forces ait plus de temps pour établir sa principale position défensive. On estime que cette arrière-garde est un groupe tactique de bataillon (GTB) spécialisé comprenant trois compagnies de fusiliers motorisées munies de véhicules BMP-2M et une compagnie de chars T-72B. Ce GTB dispose sans doute aussi de ses propres unités d'artillerie, de défense aérienne, d'engins antiblindés et de guerre électronique. On pense que le GTB tentera d'exploiter au maximum la rivière Bleue pour retarder considérablement la bde en la forçant à exécuter une opération de franchissement délibérée, puis en perturbant cette dernière. On croit également que l'ennemi essaiera de se défendre des deux côtés de la rivière, et nos unités de reconnaissance ont confirmé la présence d'éléments motorisés de la taille d'un peloton là où se trouvent les objectifs 1 et 2 du GT.

Le Cmdt du 2 GBMC veut s'emparer rapidement des sites de franchissement de la rivière Bleue et établir une tête de pont sur la rive opposée pour permettre au Cmdt de la division multinationale d'envoyer une équipe de combat de la brigade blindée (ECBB) de l'armée des États-Unis poursuivre l'ennemi de manière à lui laisser le moins de temps possible pour aménager sa position défensive. Pour cela, le Cmdt a chargé le 1 RCR et le 2 RCR de s'emparer des deux points de franchissement, d'établir une tête de pont et d'exécuter un passage des lignes vers l'avant avec l'ECBB. Le GT RCD restera en réserve pour exploiter le succès remporté et établir la tête de pont de l'autre côté de la rivière. La coalition a acquis la supériorité aérienne au niveau local pour cette offensive, mais elle fait preuve d'une grande prudence quant au recours à l'appui aérien rapproché, car l'ennemi possède des systèmes ponctuels de défense aérienne et des systèmes portatifs de défense antiaérienne.

Le Cmdt du 2 RCR compte s'emparer simultanément des objectifs 1 et 2 du GT avec des équipes de combat d'infanterie, ce qui lui permettra de dominer les sites de franchissement et la rive éloignée avec des tirs qui seront suivis de la capture de l'objectif 3 du GT par l'Éq Cbt Esc C. Il dépassera l'Esc C en empruntant le premier site de franchissement qui aura été capturé. Il aura atteint son état final quand les deux sites de franchissement auront été capturés, que l'Éq Cbt Esc C aura occupé l'objectif 3 du GT et que le GT sera prêt à dépasser le GT RCD avant d'être suivi par l'ECBB. Son effort principal : la capture de l'objectif 3 du GT par l'Éq Cbt Esc C.

Afin d'accomplir votre tâche, vous décidez d'exécuter un mouvement très peu profond sur le flanc gauche avec une base de feu fournie par votre troupe rattachée de quatre chars (1 Tp). Celle-ci est chargée d'exécuter des tirs d'appui, et les 7^e et 8^e pelotons (Pon) ont pour mission de détruire l'ennemi aux environs de l'objectif 1 du GT. En débarquant, votre capitaine des véhicules blindés légers (VBL) assumera le contrôle de vos VBL et les orientera vers le nord de la rivière Bleue, pendant que vous mènerez l'assaut et réorganiserez le passage de l'Éq Cbt Esc C. Le Cmdt Cie H et vous coordonnerez vos heures H de manière qu'elles soient

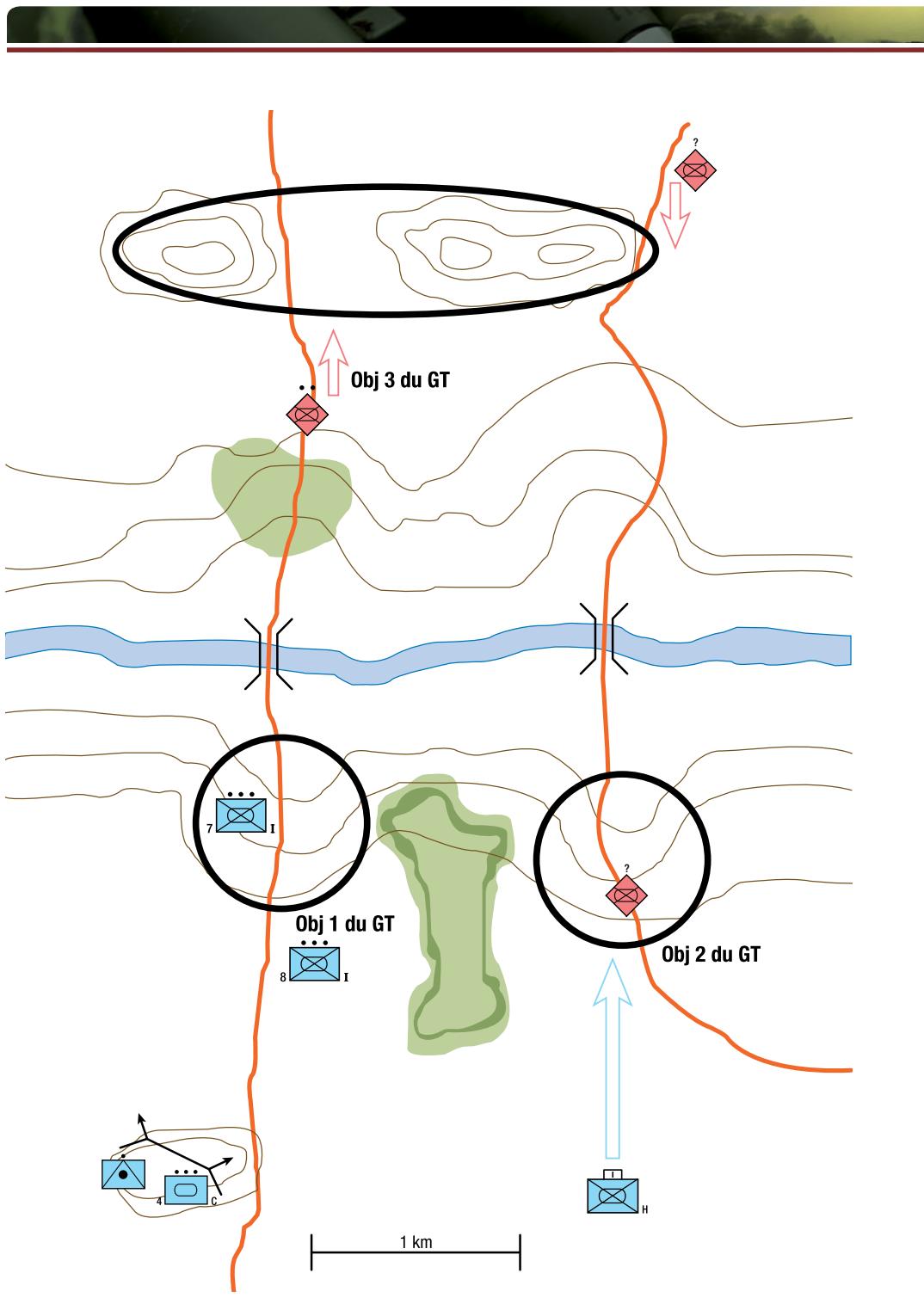
espacées de dix minutes et que vous puissiez recevoir l'appui du 2 RCHA avant que ce dernier ne se mette à soutenir la compagnie Hotel (Cie H). Le cmdt de la formation voulait que ses attaques soient simultanées pour priver l'ennemi de sa capacité de réagir, mais il accepte que le décalage de dix minutes constitue un créneau suffisamment court.

À 0700, votre OOA commence à surveiller l'objectif 1 du GT depuis une position à tourelle défilée; il ajuste les coups tirés, puis il demande des tirs d'efficacité pour exécuter une mission de suppression contre ce qui semble être un peloton de fusiliers motorisés retranché dans des positions à tourelle défilée. Avec des tirs efficaces sur la position ennemis, la 1 Tp occupe sa position d'appui par le tir. Le chef de la troupe ordonne un tir de troupe, et quatre chars Leopard 2 exposent leur canon et déclenchent une salve d'obus de 120 mm. Deux des obus touchent ce qui semble être une position factice, un autre passe au-dessus de la tourelle d'un véhicule BMP, et le quatrième frappe le BMP du milieu et en arrache la tourelle qui vole dans les airs. Il est maintenant 0705, et vos VBL quittent la position d'attaque et franchissent la ligne de départ. Les autres BMP recourent alors à des contre-mesures fumigènes multispectrales pour se dissimuler, ce qui gêne terriblement les viseurs des chars et des VBL. Vous arrivez à peu près à discerner que les véhicules BMP semblent reculer de leurs positions aménagées pour se rendre dans le terrain bas vers le site de franchissement. Vous poursuivez votre attaque contre l'objectif 1 du GT, mécontent de constater que l'ennemi semble s'enfuir, et vous vous rendez compte qu'un sifflement continu vient de vos écouteurs, presque comme si quelqu'un était assis sur le commutateur parole du réseau de commandement du GT.

Vous arrivez à l'objectif 1 du GT et confirmez que l'ennemi a réussi à s'échapper; cependant, il a laissé là de nombreux fantassins débarqués qui ne tiennent pas à combattre et se rendent rapidement. Votre capitaine des VBL oriente rapidement ces derniers vers le nord et prend à partie le peloton de fusiliers motorisé en fuite et détruit un autre véhicule. Il est maintenant 0720, et la Cie H aurait dû commencer son attaque il y a dix minutes. Les bruits qui vous parviennent de l'est révèlent qu'un combat acharné est en cours, et vous arrivez à capter des bribes de conversation à la radio (indicatif d'appel 0 [I/A 0]), et vous en déduisez que la Cie H est engagée dans une lutte ardue. Vous n'arrivez pas à comprendre l'objet de la discussion à la radio, mais quelques minutes plus tard, vous reconnaissiez la voix du cmdt de la formation et celle du Cmdt Esc C sur le réseau de commandement du GT. Vous essayez de communiquer avec le cmdt de la formation pour le renseigner sur votre situation, mais vous n'y arrivez pas. Il est maintenant 0725, et votre canonnier vous donne un coup de coude à la jambe. Il vous fait savoir que vous auriez avantage à regarder dans votre viseur de jour; quand vous le faites, vous apercevez ce qui semble être un gros nuage de poussière s'élevant en tourbillons dans le ciel depuis un endroit situé derrière l'objectif 3 du GT.

Major, quelles sont vos instructions?

Vous avez cinq minutes pour élaborer votre plan d'action. Votre réponse doit comprendre des directives s'adressant à vos subalternes, un diagramme et tout rapport que vous tenteriez d'envoyer aux niveaux supérieurs. *



À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le major Matt Rolls s'est enrôlé dans les Forces armées canadiennes en 2006 à titre d'officier d'infanterie, et il s'est joint ensuite au Royal Canadian Regiment. Le Maj Rolls a passé tout son service régimentaire avec le 2 RCR, où il a été commandant de peloton, commandant adjoint de compagnie, officier adjoint des opérations et commandant d'une compagnie de fusiliers et d'une compagnie d'administration. Il a pris part à des déploiements en tant que commandant de peloton de fusiliers avec l'Équipe provinciale de reconstruction de Kandahar et le Groupement tactique du 1^{er} Bataillon, The Royal Canadian Regiment de la FO 1-10, et il a ensuite servi en Lettonie dans le cadre de l'Opération REASSURANCE en tant que commandant d'une compagnie de fusiliers. Il est diplômé de l'Expeditionary Warfare School du US Marine Corps ainsi que du Programme de commandement et d'état-major interarmées. Il détient un baccalauréat en sciences politiques de l'Université Dalhousie et une maîtrise en études de la défense, et il est sur le point de terminer une maîtrise en études militaires. Il travaille à l'heure actuelle au DCM en tant que gestionnaire supérieur des carrières de l'infanterie.

NOTES

1. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, traduit de l'allemand par le lieutenant-colonel De Vatry, 2^e édition révisée et complétée par Jean-Pierre Baudet, Paris, Ivrea, 2000, p. 102.
2. Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (MA: MIT Press, 2017), p. 15-31.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2007, p. 1-14.
6. Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-001/FP-002, *Opérations terrestres*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2008, p. 5-73.
7. Gary Klein, « Strategies of Decision-making », *Military Review*, mai 1989, p. 63; Gary Klein, *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*, Cambridge (MA), MIT Press, 2011, p. 86; Klein, *Sources of Power*, p. 299; Peter Thunholm, « Decision-making Under Time Pressure: To Evaluate or Not to Evaluate Three Options Before the Decision is Made? », document non publié, Collège de la Défense nationale de la Suède et Université de Stockholm, 2003, p. 28. https://www.researchgate.net/publication/237281532_Decision_Making_Under_Time_Pressure_To_Evaluate_or_Not_to_Evaluate_Three_Options_Before_The_Decision_is_Made
8. Daniel Kahneman, *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion, 2012, p. 19-31.
9. *Ibid.*, p. 39-50.
10. Kahneman, p. 41-43.
11. Josh Waitzkin, *L'art d'apprendre : un voyage dans la poursuite de l'excellence*, Varennes, ADA, 2008, p. 135-148.
12. Clausewitz, p. 102.
13. Kahneman, p. 130.
14. Ministère de la Défense nationale, *Opérations terrestres*, p. 3-6 à 3-8.
15. Capitaine James D. Gonsalves, « The Tactical Decision Game (TDG): An Invaluable Training Tool for Developing Junior Leaders », *Armor*, mai-juin 1997, p. 35-38. http://www.benning.army.mil/armor/eARMOR/content/issues/1997/MAY_JUN/ArmorMayJune1997web.pdf.

16. Les articles étudiés étaient les suivants : Major J.P. Storr, « FIBUA – The Tactics of Mistake? », *British Army Review*, 128 : p. 33-37; Lieutenant-colonel Michael Krause, « Lest We Forget: Combined Arms Assault in Complex Terrain », *Australian Army Journal*, 1, n° 1, juin 2003, p. 41-46; Lieutenant-colonel David Kilcullen, « Rethinking the Basis of Infantry Close Combat », 1, n° 1, juin 2003, p. 29-40; Jim Storr, Ph. D., « The Real Role of Small Arms in Combat », *RUSI Defence Systems*, juin 2009, p. 44-46; Major Brendan B. McBreen, « Suppression is the Critical Infantry Task », *Marine Corps Gazette*, 85, n° 10, octobre 2001, p. 40-41.
17. Ministère de la Défense nationale, *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 2-9 à 2-12.
18. Major John F. Schmitt, « Are You the Next Napoleon? For Tacticians at the Tip of the Spear », *The Marine Corps Gazette*, 100, n° 7, juillet 2016, <https://mca-marines.org/gazette/are-you-the-next-napoleon/>.
19. *Ibid.*
20. Colonel Thomas X. Hammes, « TDGs Return: Some Thoughts on TDG Utilization », *The Marine Corps Gazette*, 94, n° 5, mai 2010, <https://mca-marines.org/gazette/tdgs-return/>.
21. Josh Waitzkin, « Peak Performance Training », <http://www.joshwaitzkin.com/peak-performance-training/>.
22. Josh Waitzkin, *L'art d'apprendre : un voyage dans la poursuite de l'excellence*, p. 73-74.
23. Tacite, « Un simple problème tactique : «L'analyse de la mission»», *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 3, n° 2, été 2000, p. 54, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D12-9-3-2F.pdf>; Tacite, « Une simple question de tactique : «Auftragstaktik» », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 3, n° 3, automne 2000, p. 59, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D12-9-3-3F.pdf>; Tacite, « Problèmes tactiques : «Choix de l'objectif» », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 4, n° 4, hiver 2001, p. 94. <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D12-9-4-4F.pdf>; Tacite, « Problème tactique – Constituer une puissance de combat au moyen de l'articulation », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 5, n° 4, hiver 2002-2003, p. 103. <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D12-9-5-4F.pdf>.



