



La future présidence Trump: essai sur le processus décisionnel et l'idéologie à venir

TANGUY STRUYE
 Professeur
 Université catholique de Louvain

Combinant les données et informations disponibles sur Donald Trump, future président des Etats-Unis, et les théories de Foreign Policy Analysis, ce Commentary propose une analyse prospective de la prise de décision du Président Trump, qui entre en fonction le 20 janvier 2017. L'analyse développe dans un premier point la personnalité de Trump, ses traits de caractère, son style décisionnel, son idéologie, et interroge sur la structure relationnelle qui pourrait être mise en place avec les conseillers¹. Dans un second point nous aborderons l'idéologie qui inspire le futur Président. Enfin nous reviendrons également brièvement sur les contraintes possibles, auxquelles il pourrait être confronté.

1. CARACTÈRE ET STYLE

Si nous ne savons pas actuellement quelle politique mènera le président Trump dans les prochains mois, nous pouvons toutefois grâce à la Foreign Policy Analysis avoir une certaine idée de la manière dont va se dérouler son processus décisionnel. En effet, chaque décideur essaie de former son équipe décisionnelle en fonction de son style, de son caractère et de sa personnalité.

Ainsi, il apparaît que le style présidentiel sera très managérial (*CEO presidency*). Le président Trump établira les grandes lignes de la politique et laissera probablement les détails et l'exécution de la politique à ses conseillers. Cela ne sous-entend pas nécessairement que le Président ne s'investisse pas dans sa tâche ou qu'il soit passif. Il ne fera tout simplement pas de micro-management.

Son caractère aura également un impact sur sa prise de décision. On note notamment les traits de caractère suivants, qui auront un impact sur sa présidence : 1) Son style direct et sans ménagement, qui n'est pas toujours bien passé ni auprès de l'opinion publique, ni auprès des alliés; 2) Il est rancunier et austère. Ces comportements ne portent que peu leurs fruits en politique ; 3) Trump se caractérise en outre par un pouvoir de persuasion passant par l'adoption de postures radicales. Durant la négociation, celles-ci évoluent vers des prises de position plus modérées, qui correspondent en général à l'option privilégiée. Cette tactique simple s'est révélée extrêmement efficace durant sa campagne électorale ; 4) C'est également un Président qui a une confiance absolue en soi, un esprit résolu et qui est adepte du face-à-face. Il attache de cette façon une

grande importance aux relations et contacts personnels, l'extrême personnalisation des relations au plus haut niveau pouvant s'avérer souvent un précieux atout autant en politique intérieure qu'extérieure.

Le futur Président aime se mettre dans la position d'underdog. C'est un homme qui cache bien son jeu et aime par dessus tout être en position de perdant. Ce que Nixon disait à propos de Reagan vaut pour Trump: beaucoup trop d'hommes politiques l'ont sous-estimé². C'est dans ces moments-là que Trump apparaît le plus fort et le plus redoutable. Ainsi, en parlant de certains hommes politiques, Nixon disait-il qu'« à l'instar de grands acteurs dramatiques, ils interprétaient si parfaitement leur rôle public qu'ils s'identifiaient pratiquement au personnage qu'ils avaient créé »³.

Outre son tempérament impatient, impulsif et irascible, Donald Trump semble manquer clairement de curiosité et de nuances, interprétant le monde de façon manichéenne. Toutefois le fait qu'il ne soit toutefois pas un intellectuel ne sous-entend nullement qu'il ne puisse pas diriger un pays ou qu'il ne comprenne pas les raisonnements complexes. Comme l'observait le stratège von Clausewitz : « Le

chef de guerre n'a pas besoin d'être un historien érudit ou un publiciste. Mais il doit être familier avec la vie supérieure de l'État, il doit connaître et apprécier correctement les tendances, les habitudes, les intérêts affectés, les questions à résoudre, les personnalités agissantes ; il n'a pas davantage besoin d'être un subtil observateur des hommes, un analyste rigoureux du caractère humain mais il doit connaître le caractère, la manière de penser et les mœurs, les erreurs et les qualités spécifiques de ceux qu'il doit commander »⁴.

Aussi bien Woodrow Wilson que Jimmy Carter, pour ne citer qu'eux, étaient considérés comme des intellectuels, cela ne les a pas empêchés d'être considérés comme des chefs d'État médiocres. A l'inverse, ni Eisenhower, ni Reagan, n'étaient des intellectuels, mais sont aujourd'hui considérés dans de nombreux ouvrages comme d'excellents chefs d'exécutif, car ils avaient une capacité à prendre des décisions rapides et à se focaliser sur le *big picture*⁵. Trump correspond clairement à la seconde catégorie. C'est un macro-manager et plutôt un *risk taker*. Les décideurs qui sont plus tolérants face au risque ont une confiance plus forte dans leur choix. Cette catégorie de décideurs est persuadée qu'elle peut réduire ou dépasser le risque en raison de leur confiance dans leur capacité à prendre de meilleures décisions. De tels décideurs font preuve d'un degré de confiance élevé, parfois même trop élevé, ce qui peut entraîner des actions aux conséquences régionales ou systémiques négatives, voir nocives. En outre, plus la confiance en soi est grande par rapport à l'analyse complexe des événements, plus le décideur est guidé par des causes ou par une idéologie et n'hésite pas à (ré)interpréter les faits et l'environnement en fonction de sa vision du monde. Le risque de cette démarche est d'avancer avec des œillères et de refuser de s'adapter aux nuances et aux ambiguïtés des faits auxquels fait face le décideur⁶.

Le futur Président ayant peu d'expérience dans les affaires interna-

tionales, il n'y a rien d'étonnant, en dépit de la surprise affichée par de nombreux politiciens et analystes, à ce qu'il s'exprime de façon stéréotypée ou dichotomique sur la politique étrangère américaine. Il est intéressant à ce propos de reprendre ce qu'écrit T. Preston sur le Président Truman car cela s'applique de manière pertinente à Trump : « Bien que Truman voyait le monde en « noir et blanc », il était entouré de conseillers comme Marshall et Acheson, qui apportaient une vision beaucoup plus nuancée et complexe au sein du cercle intime. Résultat : la tendance de Truman à une prise de décision ferme et impulsive en l'absence d'un large débat politique était compensée par une équipe expérimentée qui ralentissait le processus et injectait prudemment des délibérations politiques dans les discussions. Bien que la détermination soit une des grandes qualités pour ce genre de Président, elle doit être clairement tempérée par son équipe afin qu'elle demeure une force et ne devienne pas un handicap »⁷. Le réel danger sous une administration Trump tient dans une situation dans laquelle l'absence de nuance les positions et perceptions de Trump serait renforcée et soutenue par des conseillers choisis en fonction de leurs positions radicales, ce qui est un risque réel sous Trump et qui mènerait les Etats-Unis vers une politique étrangère radicale (cf. point sur le Jacksonisme) et vers un danger plus accru de pensée de groupe.

Trump est qui plus est un décideur ayant une complexité cognitive basse et fera preuve d'une moins grande ouverture à la rétroaction et aux informations contradictoires, et prendra le soin de sélectionner les informations reçues en éliminant celles ne correspondant pas son noyau central de croyances (*core beliefs*). Il est d'ailleurs possible de se tourner vers les travaux de Preston, qui a mis en relation la complexité cognitive avec la structure décisionnelle. Selon lui, alors que les décideurs ayant une complexité cognitive basse vont veiller à garder le contrôle du système

décisionnel, adopter une approche hiérarchique et discuter de l'option retenue plutôt que des alternatives potentielles (e.g. processus décisionnel fermé), les décideurs ayant une complexité cognitive élevée vont plutôt privilégier un système collégial, plus informel, donnant accès aux informations complémentaires et ouvert au débat (e.g. processus décisionnel ouvert⁸). Toutefois, cette différence de complexité cognitive n'est pas nécessairement liée à la qualité de la décision. Une complexité basse ne sous-entend nullement une mauvaise prise de décision (et vice-versa)⁹. Cela dépendra des circonstances.

Trump est également un instinctif. De nombreux dirigeants en politique ou dans le secteur privé s'appuient sur leur intuition pour prendre des décisions. Pour R. S. Larsen, PDG de Johnson & Johnson : « Il est parfois impossible de prendre le temps d'analyser en profondeur toutes les options qui s'offrent à vous. Vous n'avez donc pas d'autres choix que de vous fier à votre bon sens »¹⁰. Cela rejoint le point de vue d'un autre PDG, Richard Abdo pour qui « les décisions doivent être prises rapidement. Cela signifie que nous devons faire au mieux avec les informations pertinentes dont nous disposons et laisser notre intuition nous guider »¹¹. Cela dit, l'intuition peut induire en erreur et n'est pas nécessairement une garantie de succès. Pour que l'intuition soit efficace, il faut savoir rester attentif, curieux et accumuler des informations. C'est ce que certains appellent « l'intuition constructive », et qui semble faire défaut à Trump.

Au final, en reprenant la typologie de Barber, on pourrait bien voir émerger un style présidentiel « actif-négatif » ou « passif-négatif ». Le style « actif-négatif » renvoie à une hyperactivité sans jamais atteindre un niveau jugé acceptable de satisfaction personnelle. Ce type de Président fait montre d'un caractère impulsif, impatient, parfois agressif. Le style « passif-négatif » renvoie au

cas de figure d'un Président peu intéressé par sa fonction et qui cherche à déléguer ses tâches présidentielles¹².

Thomas Preston développe pour sa part une analyse plus approfondie du style présidentiel, à travers deux dimensions : le degré de contrôle, de participation et d'engagement d'une part, la sensibilité générale au contexte (ouverture aux avis, nécessité d'informations, connaissance de l'environnement politique, etc.) d'autre part¹³. Dans le cadre de la première dimension, Trump correspondrait à un « Magistrate-Delegator ». Le modèle du *Magistrate* se définit par une volonté de puissance, mais également par une expérience politique limitée de la part du décideur. Les magistrats essaient de maintenir un contrôle personnel sur le processus décisionnel en le centralisant et s'entourent d'un cercle restreint de conseillers. Bien qu'ils déterminent les grandes lignes de la politique à suivre, ils en délèguent la formulation et l'exécution aux conseillers. Vu leur manque d'expérience, ils s'appuient fortement sur les conseils et avis de leurs conseillers. Avant de prendre leur décision, ils analysent les conseils et points de vue divergents présentés par les divers conseillers. Le type *Delegator* se caractérise par une expérience politique limitée et la non-nécessité d'exercer le pouvoir. Il appuie ses décisions sur son expérience et la connaissance des conseillers qui l'entourent et leur délègue une grande partie de la prise de décision.

Dans la seconde dimension retenue par Preston, Trump correspond au *Maverick*, qui se caractérise par un manque d'expérience politique et par une vision du monde stéréotypée. Cette catégorie de décideurs ne fait pas appel à une surabondance d'informations et sa prise de décision s'appuie sur ses propres vues et principes, souvent déterminés par des analogies. Cependant, vu son manque d'expérience, le décideur *Maverick* a l'intelligence d'appuyer sa décision sur l'expérience et l'analyse de ses conseillers, l'on peut espérer, malgré des doutes importants que la présidence Trump s'organisera de

cette façon.

2. STRUCTURE

PRÉSIDENT-CONSEILLERS

La relation entre le Président et ses conseillers est la plus importante pour la prise de décision en politique étrangère. C'est principalement cette relation qui détermine la manière dont l'information est analysée et interprétée. Chaque Président en fonction décide comment structurer et diriger la politique étrangère dans son administration. Les Présidents bénéficient en effet d'une latitude importante dans l'organisation du personnel de la Maison Blanche et la manière dont ce dernier est intégrée dans la prise de décision. En conséquence, la structure et le processus décisionnel varient d'un Président à l'autre. La personnalité du décideur aura par ailleurs un impact sur la structure décisionnelle, non seulement à travers le choix des conseillers et l'organisation du processus décisionnel mais également dans les règles établies : le degré de tolérance du débat contradictoire, le type de conseils tolérés, etc. La personnalité, le caractère, le style et l'expérience politique de Trump affecteront inévitablement la structure et la dynamique du groupe des conseillers, son rendement, ainsi que la qualité de la décision¹⁴. En tenant compte de ces facteurs, la relation entre le Président et ses conseillers peut se caractériser, selon A. George¹⁵, qui s'appuie sur les travaux de R. T. Johnson¹⁶, soit par la compétition, soit par le formalisme, soit par la collégialité. Il est probable que Trump exigera une loyauté sans faille de ses collaborateurs et que nous serons dans une logique de *team play*. Par conséquent, contrairement à la tradition de veiller à avoir des conseillers ayant des points de vue différents en l'absence d'expérience ou de connaissance en politique étrangère, et dès lors d'organiser une structure compétitive, nous pourrions nous retrouver avec un président organisant sa structure décisionnelle « Président-conseillers » de manière formelle.

La *structure formelle* prend une forme pyramidale avec à la tête le Président. Elle comporte une série de couches décisionnelles, qui filtrent l'information ; les analyses circulent de bas en haut à l'intérieur de l'échelle administrative. Ce modèle se caractérise en outre, par des débats restreints, une gestion centralisée, un rôle influent des conseillers et des procédures définies. Comme l'explique C.-P. David : « C'est une structure pensée en fonction d'une participation départementale relativement discrète au sein du processus décisionnel. Ce modèle poussé à l'extrême peut créer une véritable dictature présidentielle sur les organisations »¹⁷. L'aspect le plus dommageable de cette structure est l'absence d'expertise bureaucratique, ce qui est un risque réel si les conseillers du Président Trump se caractérisent par des convictions idéologiques fortes.

Il paraît également important de souligner une évolution de plus en plus inquiétante dans la prise de décision en général : l'importance de la place des conseillers proches (les spin doctors, la garde rapprochée d'un président se préoccupant plus de l'image et de l'ego du décideur que des questions de fond) dans les dossiers de politique externe. Il existe en outre explicitement un glissement de la prise de décision vers le staff et les conseillers de la Maison Blanche, en défaveur des départements. Le Conseil pour la sécurité nationale est passé d'une cinquantaine de personnes sous George H. Bush à 400 sous Obama. Il est peu probable que cela change sous une future présidence Trump. Sera-t-il à l'écoute de ses secrétaires ou ne seront-ils que la partie officielle du processus décisionnel, le centre décisionnel étant à la Maison Blanche, e.a. au CNS ?

L'exclusion, ou en tout cas l'isolement, des membres du Cabinet et administrations en faveur d'un cercle restreint dont une partie est plus préoccupée par l'image du décideur, les sondages, la loyauté, etc. a comme conséquence éventuelle une perte d'expertise et de conseils,

une absence de contrôle de la part du Congrès, des échanges de points de vue limités et par conséquent des dysfonctionnements tels que la pensée de groupe.

3. Idéologie

En s'appuyant sur la typologie de W.R. Mead, Donald Trump se trouve entre le Jeffersonisme et le Jacksonisme (voir ci-dessous), avec le temps et en fonction de ses conseillers, il pourrait devenir plus Hamiltonien (qui s'identifie au réalisme et correspond sommairement à une approche pragmatique des relations internationales, mettant l'accent sur l'intérêt national, l'engagement sélectif, les accords commerciaux, la méfiance envers le nation-building, etc.).

Le Jeffersonisme est plutôt méfiant envers tout engagement excessif dans les affaires internationales. La politique étrangère doit nuire le moins possible au bien-être et à la démocratie américaine. Il s'oppose de cette façon au wilsonisme et au rousseauisme, qui défendent une politique étrangère très active. Ce courant est à l'inverse assez isolationniste, contre la raison d'État, suspicieux envers l'armée; la guerre doit être considérée comme un dernier recours fâcheux. Il est également opposé au libre-échange et aux alliances. Il définit les intérêts américains de façon stricte et s'oppose à des budgets de défense élevés. Il est, enfin, méfiant envers les organisations internationales, considérées comme non représentatives des valeurs démocratiques¹⁸. Certaines caractéristiques de ce courant se retrouvent ainsi dans l'idéologie de Trump. Toutefois, le courant jacksonien apparaît plus déterminant. W.R. Mead décrit le courant du Jacksonisme, qui émane de l'Amérique profonde (le Sud et le MidWest), de la façon suivante :

C'est le courant le plus désapprouvé à l'étranger, et le plus dénoncé aux États-Unis. La présence des jacksoniens au sein du comité sénatorial de politique étrangère forme le désespoir des gens hau-

tement civilisés et cultivés, en raison de leur blocage du Protocole de Kyoto, de leur désintérêt envers l'ONU et le FMI, leur réduction de l'aide au développement, etc. Quand les représentants des autres écoles de pensée parlent des problèmes de la politique étrangère américaine, la persistance et le pouvoir du courant jacksonien forment [souvent] une priorité. Bien que cette déception puisse être exagérée et constitue peut-être le reflet de différents intérêts et valeurs, il est vrai que le jacksonisme figure comme l'école de pensée la plus obstructionniste, celle qui soutient le moins les initiatives wilsoniennes pour un monde meilleur, comprend le moins les appels jeffersoniens pour une diplomatie patiente dans des situations complexes, ou accepte le moins les stratégies commerciales du Hamiltonisme. [...] La raison principale pour laquelle la politique jacksonienne est tellement mal comprise est que le jacksonisme est moins un mouvement politique et intellectuel, qu'une expression de valeurs sociales, culturelles et religieuses, symbolisant une large partie de l'opinion publique américaine [...]. L'Amérique jacksonienne représente une communauté traditionnelle, ayant un sens des valeurs communes et de la destinée commune ; [...] ce n'est ni une idéologie, ni un mouvement appuyé ayant une direction historique ou organisation politique claire. Cela dit, l'Amérique jacksonienne a produit [...] des leaders politiques et des mouvements politiques les uns après les autres et continuera à bénéficier aux États-Unis d'une importante influence dans les questions de politique étrangère dans les années à venir¹⁹.

Alors que les Hamiltoniens ont une politique réaliste, défendant les intérêts vitaux, mais ouverte sur le monde, les échanges commerciaux et les alliances, les Jacksoniens ont de l'intérêt national une interprétation *stricto sensu*. Etant donné l'ab-

sence d'autorité supranationale et la méfiance à l'égard de cette situation, les Jacksoniens voient les États se dans un dilemme de sécurité (encore plus prononcé que pour les Hamiltoniens). En l'absence d'une autorité politique mondiale ou d'un code moral, on ne peut échapper au système anarchique et chaque État doit y prévoir ses défenses. C'est le principe du « *self-help* »²⁰. Chaque État se donne dès lors comme objectif de garantir sa sécurité, ce qui sous-entend un renforcement des capacités de défense. Aussi l'usage de la force reste-t-il une possibilité à ne pas exclure. Le Jacksonisme ne tient, en outre, nullement compte du droit international ou des institutions internationales. En temps de guerre, il faut avoir recours à tous les moyens à sa disposition et viser rien de moins que la capitulation totale de l'adversaire.

De surcroît ce courant idéologique attache une grande importance au code de l'honneur (le drapeau blanc, le respect des civils), en particulier en temps de guerre. Aussi, les adversaires ne le respectant pas ne verront pas s'appliquer les règles de la guerre. Il rejette encore l'implication des États-Unis dans les alliances, dans les traités contraignants et dans les guerres n'ayant pas de conséquences ni d'enjeux vis-à-vis de l'intérêt national. Pour les tenants de cette politique, il faut maintenir une projection de puissance, à partir du territoire américain. Aussi ne faut-il pas stationner de grandes unités à l'étranger et plutôt en réduire le nombre et la taille (fermeture de bases américaines à l'étranger). Les conflits doivent être résolus par les puissances régionales, les États-Unis n'intervenant que quand ses intérêts vitaux sont en jeu. Dans ce cas, aucune autre puissance ou organisation internationale ne doit les contraindre. L'approche jacksonienne se place dans ces conditions en opposition totale vis-à-vis de l'idéalisme wilsonien. Il s'agit au contraire d'une approche très nationaliste des relations internationales. Il ne sied cependant pas de limiter les jacksoniens aux seuls isolationnistes ou patriotes, la réa-

lité est plus complexe et leur vision est par certains aspects, assez proche du réalisme classique. Bien qu'ayant certains points communs avec le courant hamiltonien, le courant jacksonien ne maîtrise pas toujours les mécanismes des relations internationales et ne voit ces dernières qu'à travers le prisme des États-Unis. Une dernière caractéristique importante du jacksonisme est la détermination dans l'exécution d'une décision, refusant souvent de faire marche arrière, même si la décision se révèle inefficace ou contre-productive.

Ce courant, bien représenté par le think tank Heritage Foundation, très influent auprès de Trump apparaît fortement représenté au sein des conseillers actuels de politique étrangère et de défense de Trump (Flynn, Ledeen, Gingrich, Sessions...) : les caractéristiques principales en sont l'unilatéralisme, l'arrogance, le patriotisme, la supériorité américaine, une politique agressive s'appuyant sur l'intérêt national au sens strict et ne pesant pas toujours les retombées stratégiques et politiques.

3. UNE PRÉSIDENTE DANS UN CONTEXTE CONTRAIGNANT ?

Comme le fait remarquer C. Roosens : « Il ne faut pas [...] perdre de vue que la politique étrangère est une politique parmi d'autres, que l'État développe. Elle est donc soumise aux contraintes internes, idéologiques, partisanes, etc. A cette dépendance interne s'ajoute, pour la politique étrangère, la contrainte internationale ; elle se construit avec, en fonction de l'autre dont on n'a pas la maîtrise »²¹. Un Président se doit par conséquent de prendre en compte l'environnement dans lequel il travaille, à savoir les idéologies, les courants politiques, les intérêts et ambitions, les contre-pouvoirs (médias, opinion publique, Congrès, lobbies...), l'histoire du pays, les décisions précédentes, les erreurs et les succès, etc²². C'est dans cet environnement qu'il doit faire des choix et préconiser telle alternative par rapport à telle autre. La décision ne

sera donc pas celle d'un Président Trump faisant un choix isolé dans un jeu avec des règles prédéterminées, mais celle d'un Président agissant dans un environnement complexe. Reste à déterminer dans quelle mesure cet environnement et ses évolutions, seront pris en considération.

Enfin, en tenant compte de tous ces éléments, il est évident qu'une transition qui ne serait pas mise en place de la manière la plus optimale risquerait de compliquer encore plus la mise en place d'un processus décisionnel opérationnel. En outre, une fois que le futur Président aura choisi son chef de cabinet, ses conseillers, ses secrétaires, il sera plus aisé de comprendre la trajectoire future de l'administration Trump.

En définitive ce qui déterminera l'orientation politique, l'organisation de la prise de décision et les influences de la présidence Trump sont les questions suivantes : 1) Trump écoutera-t-il ses conseillers ? ; 2) Qui seront les conseillers ? ; 3) Va-t-il s'informer et s'instruire ? ; 4) Quelle place pour la bureaucratie ? ; 5) Quelle idéologie sera privilégiée (Hamiltonisme ou Jacksonisme) ? Ce ne sont que quelques questions qui détermineront sur le fond et la forme la présidence Trump.

(ENDNOTES)

1 Nous ne négligeons évidemment pas le rôle d'autres acteurs comme les départements, le Congrès ou les médias, think tank..., mais nous avons fait le choix dans cette brève analyse de mettre l'accent principalement sur le coeur du pouvoir décisionnel. Tous, à un degré ou à un autre, participent ou concourent au dessein de la politique étrangère américaine.

2 Cité dans Hecllo, H., «The Political Ethos of George W. Bush », in F. Greenstein (Ed.) *The George W. Bush Presidency, An Early Assessment*, London, John Hopkins University Press, 2003, p.18.

3 Nixon, R., *Leaders : ceux qui ont changé le monde*, Paris, Plon, 1984, p.391.

4 Cité dans Aron, R., *Penser la guerre, Clausewitz (L'âge européen) I*, Paris, Editions Gallimard, 1976, p.220.

5 Boot, M. « A Blind Man ?, No, This President is Clear-eyed », in *Los Angeles Times*, January 13, 2004.

6 Hermann, M. « Assessing Leadership Style Trait Analysis », dans Jerrold Post, (dir.), *The Psychological Assessment of Political Leaders (with profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton)*, Michigan, The University of Michigan Press, 2003, pp.192-193.

7 Preston, T., *The President and his Inner Circle: Leadership Style and the Advisory Process in Foreign Affairs*, New York, Columbia University Press, 2001, p.264.

8 Preston, T., « Following the Leader: The Impact of U.S. Presidential Style upon Advisory Group Dynamics, Structure, and Decision », dans Paul 't Hart, Bengt Sundelius et Eric Stern (dir.), *Beyond Groupthink, Group Decision Making in Foreign Policy*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1997.

- 9 Preston, T. et Dyson, S., « Individual Characteristics of Political Leaders and the use of Analogy in Foreign Policy Decision-making », *Political Psychology*, vol. 87, no 2, 2006, p. 267.
- 10 Cité dans Collectif, *La prise de décision*, Paris, Ed. Organisation (Collection Harvard Business Review), 2002, p.209.
- 11 Cité dans Collectif, *La prise de décision*, Paris, Ed. Organisation (Collection Harvard Business Review), 2002, p.209.
- 12 Barber, J., *Presidential Character (Predicting Performance in the White House)*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992, pp.8-11.
- 13 Preston, T., *The President and his Inner Circle: Leadership Style and the Advisory Process in Foreign Affairs*, New York, Columbia University Press, 2001, pp.14-28.
- 14 Preston, T., « Following the Leader: The Impact of U.S. Presidential Style upon Advisory Group Dynamics, Structure, and Decision », in P. t'Hart, E. Stern et B. Sundelius, *Beyond Groupthink, Political Group Dynamics and Foreign Policy-making*, Michigan, The University of Michigan Press, 2000, pp.192-193.
- 15 George, A., *Presidential Decision-making in Foreign Policy*, Boulder, Colorado, Westview Press, 1980, pp.150 et s.
- 16 Johnson, R., *Managing the White House*, New York, Harper&Rove, 1974.
- 17 David, Ch.-Ph., *Au sein de la Maison Blanche*, Canada, Les Presses Universitaires de Laval, 1994, p.139.
- 18 Mead, W., *Sous le signe de la providence*, Paris, Odile Jacob, 2003, pp.198 et s.
- 19 Mead, W., « The Jacksonian Tradition and American Foreign Policy », in *The National Interest*, n° 58, 1999. (<http://www.nationalinterest.org/issues/58/Mead.html>).
- 20 « *To achieve their objectives and maintain their security, units in a condition of anarchy – be they people, corporations, states, or whatever – must rely on the means they can generate and the arrangements they can make for themselves. Self-help is necessarily the principle of action in an anarchic order* ». (Waltz, K., *Theory of International Politics*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company, 1979, p.111.)
- 21 Papy, G., « On rediscute de politique étrangère », entretien avec le professeur Claude Roosens (UCL), in *La libre Belgique*, 13 juillet 2000, p.9.
- 22 Koenig, L., *The Chief Executive*, New York: Harcourt, Brace & World, 1981, p.354.