



Ukraine : Attention aux pièges du processus décisionnel

Tanguy Struye de Swielande

Professeur en relations internationales à l'UCLouvain.

Aucun processus décisionnel ne suit une logique rationnelle, laquelle sous-entendrait la possibilité de parvenir en tout temps à une décision optimale par une analyse raisonnée des coûts et bénéfices face à un problème donné. Au contraire, la littérature abonde sur les limites de la prise de décision rationnelle. Les décideurs sont souvent influencés par de nombreux biais cognitifs, des analogies, des luttes internes entre conseillers ou entre bureaucraties. Il n'en est pas autrement dans le processus décisionnel concernant la guerre en Ukraine.

Ce Commentary est l'occasion de nous arrêter sur quelques exemples de biais décisionnels moins connus que ceux précédemment cités et illustrant les limites de tout processus décisionnel.

Commençons avec le danger de la tactique du salami à laquelle recourt le gouvernement ukrainien face aux Européens. La tactique du salami se définit de la façon suivante : « Avec la tactique du salami l'on innove en scindant le nouveau plan d'action en une série d'options politiques graduelles. Bien que chaque changement ne dévie que marginalement de la politique précédente, chaque [changement] détermine également l'étape pour la décision subséquente [...]. Au lieu d'un départ sec de la précédente politique, [on] prend une série de mesures qui auront le même effet que l'alternative

innovante que le manipulateur voulait invariablement » (1). La tactique du salami consiste donc à parvenir à ses fins en orientant la décision de l'autre par une longue série de concessions minimales. Dès le début du conflit, les Ukrainiens ont demandé la livraison d'armes (chars, avions de chasse, artillerie...). Ils ont toutefois rapidement réalisé que les pays occidentaux n'étaient pas prêts à leur fournir le full package d'armement demandé. Aussi ont-ils intelligemment changé d'approche pour tout de même obtenir toutes les capacités militaires demandées. Ils sont passés à une logique du step by step : exigeant dans des packages séparés le matériel nécessaire : blindés légers, puis artillerie... pour en arriver ces dernières semaines aux chars lourds. A peine reçu la promesse de livraison de ces chars, ils ont insisté pour obtenir des avions de chasse et de l'artillerie très long portée. Discrète et subtile, en particulier lorsqu'elle émane d'un partenaire, la tactique du salami amène le décideur, qui ne réalise pas que la somme des diverses concessions aboutit in fine aux demandes d'origine (le full package), à se laisser facilement prendre. Cette tactique joue par ailleurs sur le manque de vision à moyen et long terme des décideurs européens qui, incapables de se projeter à plus de quelques semaines ou mois, n'anticipent que peu les futures demandes de l'Ukraine. Un deuxième exemple de biais décisionnel est illustré par la pensée de groupe (groupthink).

Selon les études de Janis, et plus tard de 't Hart, la pensée de groupe est plus fréquente dans les situations de stress et de menace (2). De telles situations auront souvent de nombreuses conséquences négatives sur la prise de décision, notamment la rigidité cognitive, la polarisation, la sélection arbitraire des informations et la réduction des ambiguïtés et des alternatives (3). S'observe alors une pression collective pour orienter la décision vers une certaine conformité. La tendance à l'homogénéité au sein d'un groupe amène les décideurs à ne pas prendre en compte toutes les options, puisqu'ils partagent les mêmes valeurs et croyances. Le groupe dans son ensemble recherche alors principalement le consensus, en rejetant les points de vue dissidents. S'il est effectivement important de rechercher un compromis dans la prise de décision, cette politique peut devenir suspecte dans plusieurs cas : (1) lorsque les convictions ne sont plus fondées ; (2) lorsque les décideurs ne tiennent pas compte des faits allant à l'encontre de leur conviction ; (3) lorsqu'ils refusent de réexaminer les alternatives pour ne pas mettre en danger l'homogénéité du groupe ; et enfin, (4) lorsqu'ils refusent d'analyser les arguments divergents.

Afin d'expliquer ce phénomène de pensée de groupe, Janis a exposé l'influence de huit symptômes qui favorisent la tendance à la conformité : (a) l'illusion de l'invulnérabilité partagée par la majorité des membres, laquelle crée généralement un enthousiasme excessif encourageant les décideurs à prendre des risques élevés dans leur appréciation trop optimiste d'une situation ; (b) un effort constant et collectif de justifier les décisions prises, contribuant à renforcer certaines perceptions collectives qui, renforcent la croyance en la validité des choix de première heure effectués par le groupe, sans tenir compte des informations qui pourraient amener les membres à reconsidérer leur prise de position ; (c) une croyance incontestée dans la moralité sous-jacente du groupe, poussant les membres à ignorer les conséquences morales et éthiques de leurs décisions ; (d) une vision stéréotypée de « l'autre », déshumanisant considérablement par le fait même, la question ou l'ennemi qui les préoccupe ; (e) l'autocensure par rapport à toute déviation du consensus apparent, au

point où les membres du groupe minimisent tout doute ou contre-argument qui pourrait aller à l'encontre dudit consensus ; (f) une illusion partagée d'unanimité autour d'une décision qui serait conforme à la vision du groupe ; (g) la présence de garde-boue (mindguards) qui empêchent la remise en question de cette unanimité, en filtrant les jugements, les informations et les opinions défavorables provenant de l'extérieur ; (h) les pressions directes sur quelconque membre qui exprimerait des arguments forts contre les stéréotypes et les illusions du groupe, et ce, afin de renforcer la loyauté des membres envers le groupe(4). L'auteur souligne que la pensée de groupe est présente lorsque la majorité (5 à 6) de ces symptômes sont présents.

Examinons à présent l'éventuelle présence de ces symptômes de la pensée de groupe dans la prise de décision européenne sur l'Ukraine. L'illusion d'invulnérabilité des leaders européens et de leurs conseillers entraîne une surestimation de leur capacité à contrôler les événements, partant du principe que le « Bien » vaincra le « Mal » (symptômes a et c). Les Européens croient dans leur invulnérabilité, dans leur supériorité morale et n'hésitent pas à promouvoir une politique à risques, voire même à grands risques. Or comme le rappelle Vertzberger : « des groupes décisionnels qui ont un record de décisions réussies ou croient dans les capacités supérieures de leurs membres à cause de performances et accomplissements passés, ou qui ont la croyance d'être guidés pour prendre des décisions risquées, sont plus enclins que d'autres cercles décisionnels à prendre des décisions risquées. C'est un cas extrême du phénomène plus large de l'illusion du contrôle » (5). Les décideurs européens ont ainsi tendance à avoir une estime très élevée d'eux-mêmes ce qui les rend imperméables et sourds à toute information ne confortant pas leur perception. L'information est ainsi filtrée et triée sur base des croyances des décideurs, et non de la pertinence et de l'importance des faits en eux-mêmes. On peut également constater chez certains une interprétation des faits biaisée et non conforme à la réalité. Une grande partie de l'information qui arrive au sujet de la situation en Ukraine est sélectionnée de telle façon que seules les informations appuyant ou justifiant une politique prédéterminée sont retenues (symptôme b).

Consciemment ou inconsciemment, de nombreux décideurs politiques et militaires tombent de la sorte dans le piège de la « preuve biaisée » : ils recherchent des informations confirmant leur point de vue ou leur croyance et négligent celles pouvant les contredire(6).

Il ne fait par ailleurs aucun doute que dans le cas de la guerre en Ukraine les décideurs européens stéréotypent, stigmatisent et labélisent l'adversaire (symptôme d). Comme le démontrent les données disponibles et les conversations qu'a eu l'auteur avec des décideurs et conseillers, une autocensure (symptôme e) est bien présente. Ceci entraîne d'ailleurs le symptôme suivant, à savoir l'illusion d'unanimité (symptôme f). Or, dans les faits, s'il y a de la part de l'UE et de ses membres une unanimité pour soutenir l'Ukraine au niveau militaire, il n'y a aucune unanimité quant aux moyens à employer (exemple des chars lourds) et aux objectifs à atteindre. Tout au plus s'agit-il d'un consensus opérationnel au niveau de l'UE. Il est probable qu'il y a une présence de garde-boue, c'est-à-dire ces personnes qui s'évertuent à protéger le groupe d'avis, analyses et conseils qui remettraient en question l'approche définie (symptôme g). Enfin, des pressions sont exercés par certains membres de l'UE sur d'autres dès que ces derniers émettent des points de vue divergents (h). Ainsi, dès que le Président Macron ou le Chancelier Scholz s'expriment sur d'éventuelles négociations, ils sont soumis à une pression qui a comme conséquence de les obliger à revenir sur leurs propos.

La majorité des symptômes de la pensée de groupe sont ainsi bien présents dans le processus décisionnel européen, alors même que la littérature pour éviter ces symptômes et leurs dangereuses conséquences est abondante. Il existe en effet des moyens de se protéger du piège de la pensée de groupe.

Le premier rempart est d'avoir à la table des discussions un avocat du diable. Selon la définition reprise par A.L. George, « L'avocat du diable remplit un rôle ; il est entendu que la personne remplissant ce rôle défendra une position impopulaire qui devrait être considérée, mais que personne d'autre ne soutient et que l'avocat du diable lui-même ne favorise pas vraiment. Le fait de remplir un rôle convenu et de ne pas être un vrai détracteur est conçu, bien sûr, pour protéger cette personne et lui permettre de défier l'opinion du groupe ou les vues du leader. Défini de cette manière, les limites

ainsi que l'intérêt potentiel du rôle deviennent manifestes : pour un certain temps l'avocat du diable introduit une certaine diversité dans les délibérations du groupe ou défie certaines prémisses qui entrent dans le jugement du leader [mais] il ne pourra persister dans sa défiance, ni encore, plus important, chercher à développer une coalition au sein du groupe pour opposer, et si possible surmonter la majorité » (7). D'après cette définition, le rôle d'avocat du diable n'est donc pas rempli par quelqu'un fondamentalement opposé à la politique suivie, ce qui permet d'éviter une forme de crispation ou opposition ad hominem. En pratique toutefois, l'avocat du diable est souvent une personne ayant une vision divergente. Il faut par conséquent prendre une certaine distance par rapport à la définition d'A. George. L'avocat du diable veille à ce que tous les aspects de la question soient considérés et parvient ainsi à influencer la prise de décision. Aussi pour qu'une personne puisse remplir le rôle d'avocat du diable, elle doit avoir une forte personnalité ; elle doit en outre parvenir à convaincre une partie des partenaires de discussion du bienfondé de son positionnement. Un second rempart contre la pensée de groupe est le recours à des personnes ne faisant pas partie du cercle décisionnel restreint. Libres de tout engagement et sans attachement émotionnel à l'unité décisionnelle, ces personnes ont plus de recul par rapport au processus ; elles apportent une approche sans arrière-pensée et plus objective à la question. Le conseil externe a néanmoins ses limites, notamment dans la mesure où les conseillers externes ont nécessairement un accès limité à l'information des services de renseignements.

Enfin, la gestion européenne du cas ukrainien représente un cas d'école de l'une des principales erreurs de la pensée stratégique, à savoir la tacticisation de la stratégie. Mao, qui théorise la guerre révolutionnaire, explique les dangers provoqués par le fait de perdre de vue la nature de la relation de la partie au tout : lorsque les considérations opérationnelles de terrain sont réifiées et deviennent stratégie en tant que telle, la connexion pourtant essentielle entre le niveau stratégique et le niveau politique s'effondre. Comment en effet reconnecter à un projet politique général l'utilisation de telle tactique, tel équipement

ou tel mouvement sur le terrain sans passer par le niveau stratégique ? Pour avoir un sens, les tactiques utilisées doivent certes être efficaces au niveau opérationnel, mais elles doivent surtout être pertinentes dans le cadre de la stratégie générale définie au préalable et modifiée en fonction de la réalité de terrain. En se focalisant sur les moyens et modes de combat en Ukraine, les décideurs européens perdent de vue la dynamique plus globale de la guerre et son enjeu, qui est toujours intrinsèquement politique. La décontextualisation qui s'ensuit risque ainsi de mener à une myopie stratégique, une forme d'aveuglement matérialiste au détriment de la dynamique politique qui débute, explique, conduit et termine les guerres.

En conclusion, si l'on considère généralement qu'une bonne décision est une décision fondée sur une analyse rigoureuse et méthodique de la situation, il convient de garder à l'esprit que la plupart des décisions sont le résultat d'une appréciation subjective, de compromis, de consensus, y compris lorsque l'on croit qu'elles reposent sur des bases rationnelles.

Janis retient sept facteurs contribuant à un processus décisionnel efficace, dont de nombreux décideurs européens pourraient s'inspirer :

- 1) L'analyse des objectifs politiques à atteindre, en tenant compte de la multiplicité des valeurs et intérêts en jeu ;
- 2) L'étude d'un maximum d'alternatives ;
- 3) La recherche de nouvelles informations pour évaluer les alternatives ;
- 4) Une assimilation correcte des informations ou analyses d'experts, même si l'information ou le jugement ne soutient pas la ligne de conduite initiale préférée ;
- 5) Une reconsidération des conséquences positives et négatives des alternatives considérées à l'origine comme inacceptables, avant de prendre une décision ;
- 6) L'examen prudent du coût et du risque des différentes alternatives ;
- 7) L'examen détaillé du contrôle et de l'application de la voie suivie, en attachant une importance particulière à la planification qui pourrait être requise si certains risques devaient se matérialiser (8).

Références

- (1) Maoz, Z., *National Choices and International Processes*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, p.90.
- (2) 't Hart, P., « Irving I. Janis'Victims of Groupthink », *Political Psychology*, vol. 12, no 2 (1991), pp. 247-278.
- (3) Hermann, M. « Indicators of Stress in Policymakers during Foreign Policy Crises », *Political Psychology*, vol. 1, no 1 (1979), pp. 27-46.
- (4) Janis, I., *Groupthink*, Boston, Yale University, Second Edition, 1982, pp.174-175.
- (5) Vertzberger, Y., *Risk Taking and Decision-making, Foreign Military Intervention Decisions*, Stanford, California, Stanford University Press, 1998, p.102.
- (6) Collectif, *La prise de décision*, Paris, Ed. Organisation (Collection Harvard Business Review), 2002, p. 187.
- (7) George, A., *Presidential Decision-making Foreign Policy*, Boulder, Colorado, Westview Press, 1980., p. 170.
- (8) Janis, I., *Crucial Decisions, Leadership in Policymaking and Crisis Management*, New York, The Free Press, 1989, pp. 30-31.