

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)**

La crise des missiles de Cuba: comparaison et analyse du niveau individuel de John F. Kennedy et Nikita S. Khrouchtchev

Auteur : Clémentine Jacques
Promoteur(s) : Tanguy Struye de Swielande
Lecteur(s) : H. Walker
Année académique 2020-2021
Master en Relations internationales : Diplomatie et Résolution de
conflits.

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité

d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les

informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à

des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode

universitaire en vigueur.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au **Code de déontologie pour les étudiants en**

matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le

plagiat constitue une faute grave. »

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le promoteur de ce mémoire, Tanguy Struye de Swielande, pour le temps accordé à ma recherche.

Je remercie également ma famille pour son soutien à sa bienveillance lors de cet été 2021.

Je remercie particulièrement Auriane et Carole pour leur soutien, leur aide et leur relecture.

Table des matières

Introduction	4
Méthodologie et plan de la recherche.....	5
Revue de la littérature	5
Le paradigme dominant en relations internationales : (néo)réalisme et modèle rationnel	6
Foreign Policy Analysis	9
Chapitre 1 : le code opérationnel	16
Le code opérationnel de John F. Kennedy	18
Le code opérationnel de Nikita S. Khrouchtchev.....	22
Chapitre 2 : les exécutifs.....	26
L'exécutif soviétique	26
L'exécutif des États-Unis	28
Conclusion : un grand pouvoir, mais pas illimité	30
Chapitre 3 : la décision soviétique	31
Pourquoi le Premier a-t-il pris sa décision ?	31
Comment le Premier a-t-il pris sa décision ?	41
1. Le schéma consultatif.....	41
2. Les traits de la personnalité de NSK.....	48
3. Conclusion : Groupthink.....	51
Chapitre 4 : la réaction américaine.....	53
Pourquoi.....	53
A. Pourquoi une crise ?.....	53
B. Pourquoi le choix d'un blocus ?.....	58
Comment : le contre-exemple du groupthink	63
1. La structure consultative	63
1.1 Structure	63
1.2 La nature des interactions	66
2. Le(s) rôle(s) de Robert F. Kennedy	66
Chapitre 5 : comparaison générale du niveau individuel de John F. Kennedy et de Nikita S. Khrouchtchev	70
Les traits idiosyncratiques.....	70
L'humain en tant qu'espèce.....	74
Comportement organisationnel	76
Conclusion.....	79
Bibliographie	81

Introduction

Du grec « krisis », le concept de crise traduit originellement l'idée de décider ; c'est l'étape décisive du diagnostic, le passage de l'incertain à la prise de décision. Si le terme s'est aujourd'hui quelque peu vidé de sa substance étymologique, il n'en demeure pas moins que la décision reste au centre d'une crise et, avec elle, l'individu. Cependant, en relations internationales, et plus particulièrement dans le domaine de la politique étrangère, l'individu est négligé, voire ignoré, au nom du principe de la rationalité. Seulement, une fois le vernis de la rationalité enlevé, que reste-t-il ? Cette interrogation fut l'impulsion qui donna naissance à ce mémoire et qui amorça l'analyse de la crise des missiles de Cuba (CMC). En effet, cette dernière, bien qu'ayant été étudiée à foison, n'a pas livré tous ses secrets et pose toujours question en 2021. Graham Allison fut le premier à investiguer l'essence de la décision au cœur de la crise d'octobre de 1962 à travers trois modèles faisant maintenant école. Comme une réponse aux interrogations d'Allison, John F. Kennedy avait pourtant déclaré que

« The essence of ultimate decision remains impenetrable to the observer – often, indeed, to the decider himself... There will always be the dark and tangled stretches in the decision-making process – mysterious even to those who may be most intimately involved. » (in Allison et Zelikow, 1999 : i).

Néanmoins, aussi brumeuse et mystérieuse puisse-t-elle être, ce mémoire va tenter à travers les prochaines pages d'analyser la CMC en grattant le vernis de la rationalité supposée des deux décideurs impliqués. A cette fin, les théories et concepts de la *Foreign Policy Analysis* (FPA) ont été choisis pour analyser le niveau individuel de la prise de la décision. En d'autres termes, il sera uniquement question dans les prochains chapitres de John F. Kennedy (JFK) et de Nikita S. Khrouchtchev (NSK) et de leurs perceptions, cognitions, émotions et, sans exhaustivité, traits idiosyncratiques.

Enfin, et pour cadrer une telle recherche qui peut se révéler très vaste, l'analyse du niveau individuel se concentrera sur les deux décisions principales de la CMC. L'on considère que première est la décision de Nikita S. Khrouchtchev d'acheminer des missiles à Cuba et que la deuxième est la décision de John F. Kennedy de réagir avec une quarantaine navale. Dès lors, deux questions de recherche principales, se référant aux deux décisions, guident cette analyse : Nikita S. Khrouchtchev a-t-il décidé de

manière rationnelle d'acheminer des missiles sur l'île de Cuba ? Et, en second lieu, John F. Kennedy a-t-il choisi l'option d'un blocus naval rationnellement ?

A ce stade de la recherche, l'hypothèse concernant la première question est que la décision de NSK visait à rééquilibrer la balance stratégique suite à l'installation des missiles Jupiter en Turquie et fut, à ce titre, guidée par un esprit rationnel. La deuxième hypothèse est que le caractère pacifique de la réaction de JFK traduit également une décision rationnelle. Une décision belliqueuse se serait, elle, révélée irrationnelle.

Méthodologie et plan de la recherche

Comme précisé dans l'introduction, ce mémoire utilise les concepts et théories de la FPA pour répondre aux deux questions de recherche, étayés dans la revue de la littérature et disponibles en annexe sous la forme d'une arborescence. Plusieurs niveaux forment la FPA, mais seuls les concepts ayant traits à l'analyse du niveau individuel seront mobilisés dans la présente recherche. En outre, ce mémoire mobilise principalement la littérature et des sources de seconde main pour mener à bien son analyse.

Dans un premier temps, le code opérationnel de chaque décideur sera réalisé à partir de sources secondaires. Dans un second temps, la prise de la décision sera analysée à l'aune de concepts appartenant à la FPA mais aussi en mobilisant le code opérationnel précédemment développé. Dans un troisième temps, les deux niveaux individuels seront mis en perspective dans une comparaison générale qui tentera d'établir des parallèles et des divergences entre JFK et NSK.

Revue de la littérature

La crise des missiles de Cuba d'octobre 1962 est un évènement de politique étrangère majeur survenu dans la première moitié de la guerre froide et faisant office, jusqu'à ce jour, de cas d'école en relations internationales. La question que pose cette revue de la littérature est celle du cadre d'analyse le plus pertinent à appliquer à la crise des missiles, en commençant par passer en revue le modèle rationnel que promeut le néoréalisme et qui constitue le paradigme le plus utilisé pour une analyse de politique étrangère. Y sera ensuite comparé la Foreign Policy Analysis (FPA) que ce mémoire a choisi comme outil d'analyse des différentes décisions composant la crise, et qui déconstruit le modèle rationnel dès sa fondation. Ainsi, le concept de l'Etat unitaire

issu de la théorie des jeux est déconstruit au profit des acteurs, tels que les décideurs en politique étrangère.

Le paradigme dominant en relations internationales : (néo)réalisme et modèle rationnel

L'un des débats théoriques qui préoccupent les chercheurs en relations internationales depuis la naissance contemporaine de la discipline concerne la rationalité (Novelli, 2018 : 116). L'idéalisme classique, l'une des théories qui a fondé les relations internationales, est basé sur l'axiome de la rationalité et sur l'hypothèse que le bien commun est assuré par les décisions prises rationnellement, décisions dès lors morales. Fondant le réalisme sur la critique de l'idéalisme, Hans Morgenthau s'engage également dans la veine rationaliste en confirmant que « to give meaning to the factual raw material of foreign policy, we must approach political reality with a kind of rational outline » (in Allison, 1971: 26). Dès lors, la rationalité est considérée dans les relations internationales comme une caractéristique animant une communauté unitaire d'individus à la tête de l'Etat, agissant au niveau international et de manière « centrally controlled, completely informed, and value maximizing » (Allison in Novelli, 2018 : 124). Kenneth Waltz, en renouvelant la théorie réaliste classique dans son ouvrage fondateur « Theory of International Politics » (1979), fait de ce modèle rationnel un axiome incontournable du néoréalisme. Le néoréalisme est ainsi une théorie qui étudie le système international d'une manière structurelle, ce dernier étant compris comme l'arène accueillant les interactions des Etats caractérisées par une régularité comportementale et identitaires (Haine, 2000 : 97-98). Ces derniers sont compris comme rationnels et recherchent à cet égard avant tout à assurer leur survie et leur sécurité, cet objectif conditionnant *in fine* leur politique étrangère (Ripley, 1993 : 406). La politique étrangère des Etats est donc le résultat de la maximisation, rationnelle, de leurs intérêts et est à ce titre prévisible, ce qui justifie de ne pas considérer les individus ou le processus décisionnel. Le néoréalisme est donc une théorie qui s'intéresse moins au processus qu'au résultat au sein du système international, ce qui en fait une théorie structurelle (Sachleben, 2018 : 18).

Ensuite, le seul principe ordonnateur du système international est l'anarchie qui conditionne l'organisation de la structure dudit système et qui assujetti les Etats à assurer leur propre sécurité. La structure caractérisant la guerre froide, soit la bipolarité, est qualifiée de « stable » par les néoréalistes qui expliquent cet état de fait

en invoquant l'essence même de la structure. En effet, en procurant une fonction et des compétences à chaque unité, la structure ordonne et stabilise les interactions, voire les prédit. En résulte une balance des pouvoirs qui se maintient grâce au pouvoir relatif de chaque unité, le pouvoir étant compris comme un moyen de stabilisation et non comme une fin (Nye, 1988 : 241). En d'autres termes, n'étant pas motivés par l'accumulation de pouvoir mais par leur survie, et assurant chacun la fonction d'un pôle, les blocs soviétiques et américains s'équilibraient mutuellement. Cependant, la principale explication de cet équilibre réside dans la dissuasion procurée par l'arme nucléaire et la menace non pas de la première, mais de la deuxième frappe qui assurerait à l'Etat offensif une destruction certaine. La stabilité du système international lors de la guerre froide obéissait donc moins à la logique des armes conventionnelles qu'à la menace d'armes de destruction massive rendues, rationnellement, inutilisables (Waltz, 1988 : 624-5).

Pour continuer, le néoréalisme offre donc à la guerre froide un cadre théorique pertinent dans lequel pourrait s'insérer la crise qui préoccupe ce mémoire. A cet égard, les épisodes de tensions sont expliqués par le dilemme de la sécurité qui répond à la prérogative des Etats d'assurer leur sécurité. En effet, la perception que renvoie un Etat qui s'arme de manière défensive peut être mal interprétée et laisser penser que l'action est offensive. L'Etat se sentant ainsi menacé va, à son tour, s'armer de manière à se défendre ce qui, là encore, peut être mal perçu. En définitive, l'augmentation de la sécurité d'un Etat diminue la perception de sécurité d'un autre et rend une action initialement défensive, offensive. Ce processus obéit donc à la maximisation rationnelle des intérêts, soit la survie (Waltz, 1988 : 619). Cependant, force est de constater que la crise des missiles de Cuba ne trouve pas son explication dans un tel dilemme de la sécurité. En effet, l'Union soviétique ne répondait pas à une action perçue comme offensive de la part des Etats-Unis pour assurer sa propre sécurité, ni d'ailleurs pour assurer la défense de Cuba¹, mais voulait, d'abord et avant tout, rééquilibrer la balance des pouvoirs en faveur des Etats-Unis (Copeland, 1996 : 75). Ensuite, il faut également souligner que la crise étudiée n'est pas considérée par les néoréalistes comme un bouleversement de la stabilité caractérisant la guerre froide, la

¹ Graham Allison et Philip Zelikow démontrent par cinq arguments dans la seconde édition de « Essence of a decision » que l'explication de la défense de Cuba n'est pas pertinente (1999 : 86-87).

guerre nucléaire tant redoutée n'ayant pas éclatée, alors que la probabilité d'une telle guerre avait significativement augmenté lors de ces jours d'octobre 1962 (30-31)².

La rationalité et l'unicité des acteurs sont donc des hypothèses fondamentales du néoréalisme (Ripley, 1993 :406) et renvoient à une simplification nécessaire pour une théorie structurelle qui n'a pas vocation à étudier la boîte noire des Etats. En d'autres termes, quand il s'agit de comprendre comment et pourquoi ont été formulés les objectifs des Etats, le néoréalisme n'a d'autre explication que leur volonté de survie (Novelli, 2018 : 127). Cependant, la formalisation d'interactions en modèles rationnels ne suffit plus dès lors que lesdites interactions semblent irrationnelles et qu'un Etat se trouve en situation où l'information est incomplète (Novelli, 2018 : 128). En d'autres termes, comme exprimé par Snyder, Bruck and Sapin, ces modèles rationnels « are not, however, completely adequate for application to situations characterized by risk, uncertainty and incomplete information. » (in Hudson, 2005: 8). Ainsi, dans son ouvrage fondateur, Graham Allison met en doute le modèle rationnel quand il s'agit d'expliquer de manière approfondie un événement international. Plus qu'une prémisse, le modèle rationnel, ou classique, fait de la rationalité et de l'unicité des acteurs une analogie largement acceptée et, en définitive, un paradigme composant la discipline des relations internationales (Allison, 1971 : 252). Demandant plus qu'une simplification, un événement comme la crise des missiles de Cuba ne peut se contenter d'un modèle qui considère les Etats-Unis et l'Union soviétique comme deux Etats unitaires tentant de survivre en faisant des choix qui maximisent leurs bénéfices tout en minimisant les coûts, le tout dans un ensemble de contraintes. De plus, ce modèle s'emploie à démontrer pourquoi la décision prise représente le meilleur choix possible parmi les options disponibles, compte tenu des objectifs poursuivis, ce qui en fait un modèle tautologique où les actions sont justifiées en fonctions de leurs fins (p. 253). En acceptant la prémisse de la rationalité, le risque est donc de s'enfoncer dans une analyse ignorant une série de facteurs et d'acteurs pourtant cruciaux. Plus encore, le modèle peut mener à des contradictions, ce que l'exemple de la décision soviétique de placer des missiles à Cuba illustre. En effet, selon Allison, si les Soviétiques n'avaient pas placé les missiles d'octobre, ce qui était l'estimation des services de renseignement américains quelques semaines avant la découverte desdits missiles, le modèle rationnel

² "President Kennedy himself is said to have estimated the likelihood of nuclear war during the height of the Cuban Missile Crisis as between one-third and a half." (Copeland, 1996: 31)

aurait tout aussi bien justifié ce choix (p. 254). En d'autres termes, ce modèle résout des problèmes de politique étrangère d'une manière rapide et avec un minimum d'informations. L'image de Schelling est éclairante à cet égard: « You can sit in your armchair and try to predict how people will behave by asking how you would behave if you had your wits about you. » (in Allison, 1971: 19). Partant, une analyse de la crise à l'aune de ce modèle rejette la possibilité même d'une guerre nucléaire, considérée comme un suicide national, une option que des dirigeants inévitablement calmes et gardant leur sang-froid n'auraient pas envisagé (Allison et Zelicow, 1999 : 396), ce que Robert McNamara, alors Secrétaire à la Défense avait confirmé dans son discours « No Cities » de juillet 1962³ (Allison, 1971 : 19).

En définitive, bien que le modèle rationnel soit pertinent quand il s'agit d'étudier les équilibres de puissance, des limites apparaissent quand une décision n'entre à priori pas dans le cadre de la rationalité ou que l'Etat, acteur unitaire, se révèle être un écosystème qui ne tolère pas de simplification. De même, se basant sur la prémisse de la rationalité, le néoréalisme, considéré comme un ancrage théorique important de la discipline des relations internationales, perd de sa pertinence quand il s'agit de trouver une explication à un comportement particulier d'un Etat. Il faut également noter que la survie ou la recherche de puissance ne représentent pas les intentions véritables des acteurs ou sont, tout au plus, des intentions minimales qui n'expliquent pas le comportement des Etats (Haine, 2000 : 102-3). Les préférences ou intentions des Etats sont en effet négligées dans les approches dominantes des relations internationales tant le paradigme de l'Etat unitaire et rationnel prévaut (p.84), alors que cette rationalité est exercée de manière subjective (p. 105). D'aucuns suggèrent que ce modèle n'est dès lors pas le meilleur cadre d'analyse de la crise des missiles de Cuba tant il occulte des éléments pourtant cruciaux (Allison, 1971 : 253-4 ; Haine, 2000 : 84).

Foreign Policy Analysis

Face au modèle rationnel promu par le néoréalisme, et à l'Etat comme acteur unitaire et maximisant sa survie, s'oppose une autre discipline des relations internationales. Il s'agit de la Foreign Policy Analysis (FPA) qui fait renouer les relations internationales

³ “Let us look at the situation today. First, given the current balance of nuclear power, which we confidently expect to maintain in the years ahead, a surprise nuclear attack is simply not a rational act for any enemy. Nor would it be rational for an enemy to take the initiative in the use of nuclear weapons as an outgrowth of a limited engagement in Europe or elsewhere. I think we are entitled to conclude that either of these actions has been made highly unlikely.” (in Allison, 1971: 19).

avec leur fondation théorique, soit la science politique et la sociologie, en mettant l'individu au cœur de l'analyse (Haine, 2000 : 119). Alors que la discipline des relations internationales s'ancre ultimement dans les actions des êtres humains seuls ou rassemblés en communautés, les formalisations typiques des théories telles que le néoréalisme analysent l'action de blocs monolithiques soumis à un individualisme méthodologique et au modèle rationnel (Hudson, 2005 : 1-2). Renouvelant l'héritage des relations internationales, la FPA considère que le décideur, en tant qu'être humain, constitue la base de tout ce qui survient dans l'arène internationale et représente dès lors l'unité analysée (Hudson, 2005 : 2). Ancrant son analyse dans plusieurs disciplines telles que la psychologie, le management ou la sociologie, la FPA est interdisciplinaire mais également multifactorielles. Ensuite, l'analyse est orientée vers l'agent et ne tolère pas de formalisation ou d'individualisme méthodologique ; ainsi, une décision de politique étrangère est le résultat d'une multiplicité de facteurs et d'acteurs, et non un problème à résoudre (Hudson, 2005 : 2-3). En analysant des situations concrètes, la FPA est une théorie « concrète », à l'inverse du néoréalisme, qui se libère ainsi d'un modèle rationnel économique (Hudson et Vore, 1995 : 211). La FPA peut ainsi se situer aux trois niveaux traditionnellement analysés dans les relations internationales : le niveau individuel, le niveau domestique et le niveau systémique. La section qui suit se concentre sur le niveau individuel et les concepts les plus importants s'y référant, ainsi que sur la naissance de la discipline. Pour plus d'exhaustivité concernant ce niveau, le lecteur peut se référer à l'arborescence de la FPA.

Pour continuer, la myriade de concepts et d'auteurs en FPA peut rendre cette discipline difficile à saisir dans son ensemble. La structure de cette dernière peut cependant être simplifiée en deux branches : le *foreign policy decision making* (FPDM) et le *foreign policy context* (Hudson et Vore, 1995 : 216-7). Le FPDM comprend les dynamiques qu'adoptent les petits groupes, tel que le grouthiNSK de Janis (1972), ainsi que le processus organisationnel et la politique bureaucratique et leur influence sur la prise de décision dont « Essence of a decision » de Graham Allison est l'ouvrage emblématique (idem). D'emblée, la rationalité du FPDM souffre de l'influence des entités politiques évoluant autour du leader (p. 217). Le *foreign policy context*, ou contexte psycho-social de la politique étrangère, est quant à lui composé de cinq aspects primordiaux. Il faut d'abord citer les caractéristiques individuelles des décideurs, qui concernent autant la personnalité, la motivation, la complexité

intellectuelle ou la motivation (p. 217-8). Ensuite, les perceptions, étudiées par Jervis et Cottam constituent le deuxième aspect important du contexte (p. 226). Le troisième et quatrième aspect constituent le deuxième niveau d'analyse des relations internationales et sont définis comme la culture et la société, ainsi que la politique au sens large du terme (p. 227). Ce sont, en d'autres termes, les attributs nationaux d'un Etat et le rôle qu'il s'attribue (Holsti) (p. 219). Enfin, le système international constitue le dernier et cinquième aspect important du contexte psychosocial ainsi que le troisième niveau d'analyse (p. 228).

Après, la naissance de la FPA survient après la seconde guerre mondiale durant la « révolution cognitive » grâce aux travaux de Snyder, Bruck et Sapin en 1954, des époux Sprout en 1956 et de Rosenau en 1966 (Hudson et Vore, 1995 : 211-212). De ces travaux jaillissent ce qui est désormais considéré comme la base théorique de la FPA, à commencer par la nécessaire considération des particularités des artisans de la politique étrangère (214). La contribution majeure de Harold et Margaret Sprout s'est tout d'abord inscrite sous forme de critique à l'approche rationnelle de la politique étrangère. En effet, selon ces chercheurs, une distinction est à opérer entre l'« environnement opérationnel », ou la réalité objective, et l'« environnement psychologique » des décideurs, c'est-à-dire la réalité passée au filtre des perceptions et des stimuli cognitifs, réalité dès lors nécessairement subjective. Cet environnement psychologique implique dès lors une « définition de la situation » propre à chaque décideur, induisant que la rationalité froide et objective prônée par le modèle rationnel est rendue caduc (Alden et Aran, 2017 : 24 ; Ripley, 1993 : 407-8). Les développements subséquents de la FPA apportés par Snyder, Bruck et Sapin innoveront par leur postulat sur la prise de décision des Etats. En effet, ils argumentent que l'« Etat » en tant que tel n'existe pas, la formalisation utilisée par le néoréalisme faisant place à un écosystème complexe qui doit être correctement compris pour espérer obtenir une vue exhaustive de la prise de la décision ; c'est en d'autres termes l'ouverture de la boîte noire de l'Etat (Alden et Aran, 2017 : 24-25). Il est donc moins question en FPA du résultat que du processus par lequel chaque prise de décision passe. James Roseneau, quant à lui, s'est concentré sur le développement d'une véritable théorie de la politique étrangère, jusque lors vide de généralisations, gravitant entre niveau individuel et niveau systémique (Hudson et Vore, 1995 : 213).

Le modèle rationnel est également décrié par Jervis, sa prémisse principale étant que la supposée optimalité des choix des décideurs, caractérisant la théorie des jeux, est illusoire. En effet, la psychologie cognitive suggérant que les êtres humains préfèrent la simplicité à la complexité, la cohérence à l'ambiguïté, sont de piètres estimateurs et ont une aversion aux pertes, les choix des décideurs s'avèrent en réalité sous-optimaux et ne correspondent pas à la formalisation de la théorie des jeux (25-26). Les choix sous-optimaux des dirigeants sont donc directement liés à leur cognition, c'est-à-dire le processus par lequel les humains sélectionnent et traitent l'information. Les limites inhérentes à la cognition humaine impliquent que les décisions sont prises sur base d'un processus incomplet composé d'informations partielles et imparfaites soumises au prisme des perceptions et adaptées à la recherche de cohérence humaine (Alden et Aran, 2017 : 26-7). Si les informations dont disposent les décideurs sont incomplètes, un paradoxe est à soulever. En effet, ceux-ci sont à la fois confrontés à un manque d'informations, au regard par exemple des perceptions des autres acteurs, et sont également submergés par trop d'informations provenant des différents services de renseignements et des administrations (Ripley, 1993 : 410). Ainsi, expérimentant ce phénomène, l'évaluation de la situation du Premier secrétaire pendant la crise des missiles pouvait changer radicalement en l'espace de vingt-quatre heures (Allison et Zelicow, 1999 : 382).

Plus encore, au-delà de la gigantesque disponibilité d'informations, obtenir une information parfaite n'est tout simplement pas le souhait des décideurs qui ne peuvent considérer plus de deux ou trois alternatives en même temps et qui n'ont pas comme but une optimisation maximale des gains, mais plutôt la satisfaction de leurs préférences (Hudson et Vore, 1995 : 211). Aussi, les informations ont comme première fonction de renforcer les croyances des décideurs, ceux-ci les interprétant pour éviter l'inconfort des dissonances et prétendre à un semblant de rationalité. Ce concept de « consistance cognitive » a été développé par Jervis et démontre que le changement du système de croyances est inconfortable pour les décideurs. Eprouvant la nécessité de développer une discipline prédictive, les premiers chercheurs en FPA ont mis au jour des modèles appréhendant lesdits systèmes de croyances, tels que le code opérationnel de George ou la carte cognitive d'Axelrod, ce dernier concluant que les leaders adoptent des processus décisionnels impliquant le moins de compromis et de résistance

possible, un chemin décidément loin de l'optimalité du modèle rationnel (Alden et Aran, 2017 : 27-8).

Ainsi, de cette information imparfaite découle également de l'incertitude, inhérente à la complexité du processus décisionnel, et empêchant définitivement l'application d'un modèle rationnel. En définitive, l'agrégation de tous ces facteurs confronte le décideur à un dilemme fondamental de la décision dont la résolution impose des mécanismes de réduction de la complexité par le truchement de biais cognitifs motivés. Ces biais déforment les informations reçues pour qu'elles soient en accord avec le set de croyances et la psychologie des décideurs, résultant ainsi en une vision du monde cohérente ne souffrant pas de dissonances (Renshon et Renshon, 2008 : 511-512).

Dès lors, sous l'impulsion de la cognition et de l'incertitude, la rationalité, subjective, du décideur devient limitée. Il est ainsi possible d'affirmer que les prédispositions cognitives et psychologiques des êtres humains ne permettent pas une rationalité totale (516). S'il peut être objecté que l'action des dirigeants soviétiques et américains était guidée par le concept de l'équilibre des forces durant la guerre froide, les rendant ainsi supposément rationnels, il n'empêche qu'ils n'en ont pas les mêmes perceptions et qu'en définitive « le *balance of power* comme critère objectif de la rationalité est plus une chimère qu'une réalité » (Haine, 2000 : 127). Ceci explique pourquoi, appliquant le modèle rationnel face aux actions soviétiques, les dirigeants américains se découvrirent désemparés face à une décision soviétique qui, par bien des aspects, ne rentrait pas dans leur cadre rationnel (Allison et Zellicow, 1999 :380). Ainsi, selon George, agir rationnellement n'est rien d'autre que d'agir selon ses valeurs (Renshon et Renshon, 2008 : 522). De la même manière, la structure bipolaire de la guerre froide n'avait rien de tautologique pour l'action des décideurs ; cette structure leur imposait certes des contraintes mais ne prévenait pas l'expression de leur volonté qui, *in fine*, modelait les relations internationales (Hudson et Vore, 1995 : 210).

De plus, cette rationalité limitée est particulièrement éprouvée lors d'une situation de crise, caractérisée par un haut niveau de stress et une pression du temps, ce qui tend, selon Holsti, à renforcer les mécanismes de réduction de l'incertitude, conscients ou inconscients, en minimisant la recherche d'informations et de solutions alternatives. Ces mécanismes peuvent se présenter sous la forme d'analogies, soit la propension à se référer à des événements passés lors du processus décisionnel, ou sous la forme de

« décision jurisprudentielle », un dérivé de l'analogie qui consiste à répéter ses succès ou à améliorer ses échecs (Haine, 2000 : 112-3). Ainsi, selon Haine, le fait que la découverte de missiles à Cuba se soit transformé en une crise mondiale repose en partie sur ces formes de réductions de l'incertitude (1999 : 114). George, quant à lui, pointe que les effets d'une crise détériorent la qualité du processus de décision (Renshon et Renshon, 2008 : 513) notamment en rigidifiant le processus cognitif, mis à mal par la menace que la crise fait planer. Après, il faut souligner que chaque décideur possède des prédispositions de résistance et de gestion du stress, ce qui impacte la qualité de la sortie de crise (516).

Enfin, la littérature en FPA met également en exergue l'importance de la personnalité dans la prise de décision. Si cette dernière admet de nombreuses définitions, des plus strictes au plus larges, il est toutefois possible de retenir qu'elle a trait aux différences individuelles non-politiques (Greenstein, 1992 : 107). Ainsi, d'aucuns suggèrent que sans la témérité et l'insouciance de Nikita Khrouchtchev, aucune crise ne serait survenue ; de la même manière, le manque de confiance en lui et le jeune âge du président Kennedy sont des éléments essentiels dans la sortie pacifique de la crise (Haine, 2000 : 109 et 130), tout comme la peur de l'escalade nucléaire du dirigeant soviétique (Allison et Zellicow, 1999 : 383). Ainsi, une partie de la recherche en FPA s'est concentrée sur l'élaboration de modèles mettant au jour différents types de personnalités et, partant, différents styles de leadership. Ainsi liée au leadership, la personnalité devient un élément important à considérer dans la prise de décision tant elle impacte cette dernière. Être ou ne pas être à la recherche de pouvoir implique par exemple une politique étrangère plus ou moins conflictuelle, de la même manière que la propension à engager une politique étrangère à risques est corrélée à une vision du monde plus ou moins belliqueuse. Plus encore, la personnalité et les émotions du leader sont directement liées au management global de la prise de décision (Alden et Aran, 2017 : 28-29). En matière de personnalité, il faut soulever le concept de complexité conceptuelle développé par Margaret Hermann en 1980 qui traite de la vision du monde d'un leader. Ainsi, une haute complexité conceptuelle implique de tolérer l'ambiguïté et la contradiction, et de démontrer une certaine flexibilité dans le processus décisionnel. A l'inverse, détenir une complexité conceptuelle basse signifie avoir une vision du monde dichotomique et rigide, manichéenne. Dépendant de son score, un leader se positionnera sur divers continuums, à commencer par l'agressivité

en politique étrangère (Dille et Young, 2000 : 588). En usant la complexité conceptuelle ainsi que six autres traits de la personnalité, Hermann a mis en lumière huit personnalités différentes chez les leaders qui indiquent avec des degrés variables comment ces derniers répondent aux contraintes de leur environnement, comment ils traitent l'information reçue et ce qui les motivent (Hermann, 1980). Dans la même veine, Fred Greenstein a également créé un modèle comportant six qualités liées à une bonne prestation présidentielle (Greenstein, 2000) dont l'intelligence émotionnelle, la capacité organisationnelle ou encore la vision en politique.

Chapitre 1 : le code opérationnel

Pour commencer, il est important de saisir correctement les perceptions des dirigeants pour étudier leur processus de décision. En effet, le niveau individuel de la FPA comprend la réalité comme inhéremment subjective, passée au filtre des perceptions des individus. La crise des missiles de Cuba n'a pas échappée à cet état de fait et l'on ne saurait nier les perceptions, différentes, de John F. Kennedy et de son homologue, Nikita Khrouchtchev. Une crise, qui plus est, soumet les dirigeants à des incertitudes qui leur imposent de faire des choix basés sur des informations manquantes, sollicitant ainsi d'autant plus leur système de croyances, leurs valeurs et des raccourcis cognitifs qui permettent de prendre des décisions dans un laps de temps court et sous une dose de stress non-négligeable. A cet égard, Renshon définit les croyances comme « that which we hold to be true » (2008 : 822), la véracité qui leur est apposée pouvait différer d'une croyance à l'autre ; certaines sont incontestables tandis que d'autres le sont moins. Ainsi, les décideurs filtrent toute information à l'aune de leurs croyances pour maintenir une certaine consistance interne ; partant, toute information dissonante, c'est-à-dire qui entre en conflit avec le système de croyances du décideur, est minimisée. En conséquence, les croyances internes demeurent donc stables, consistantes, interdépendantes et hiérarchiques (p. 822-3).

A cet fin, différents chercheurs ont développés des typologies et modèles qu'un mémoire tel que celui-ci ne peut ignorer dans une optique de comparaison. A cet égard, le code opérationnel de Alexander George est particulièrement intéressant dans le cadre de l'analyse du niveau individuel de la crise des missiles de Cuba tant il fournit une carte mentale des décideurs et donc de précieuses clé d'analyse quant à leur prise de décision. Nathan Leites fut le premier chercheur à développer le concept de code opérationnel en 1951 dans « A Study of Bolshevism » qui fournit un portrait psychologique de Lénine et des élites bolchéviques du 20^e siècle. L'étude de Leites apporte donc un modèle psychoculturel des élites russes, ou code opérationnel, qui révèle qu'elles avaient internalisé les biais de Lénine. En 1969, se saisissant de « A Study of Bolshevism » de Leites, George approfondi le concept de code opérationnel pour développer un modèle fait de deux séries de cinq questions (voir tableau 3), l'une interrogeant les croyances philosophiques du décideur et l'autre se concentrant sur ses croyances instrumentales, afin d'évaluer le système de croyance (« beliefs system ») des dirigeants et établir leur « carte mentale » (Walker et Schafer, 2006 : 7). Les

croyances philosophiques portent sur la nature fondamentale de la politique et les perceptions du décideur s’y rapportant, ainsi que sur la nature du conflit politique ou encore sur le rôle de l’individu dans l’histoire tandis que les croyances instrumentales interrogent les perceptions des individus sur la relation entre les fins et les moyens dans le cadre de l’action politique (George, 1969 : 199).

Table 3 The philosophical and instrumental beliefs in an Operational Code

The Philosophical Beliefs	The Instrumental Beliefs
P-1. What is the “essential” nature of political life? Is the political universe essentially one of harmony or of conflict? What is the fundamental character of one’s political opponents?	I-1. What is the best approach for selecting goals or objectives for political action?
P-2. What are the prospects for the eventual realization of one’s fundamental values and aspirations? Can one be optimistic, or must one be pessimistic on this score; and in what respects the one and/or the other?	I-2. How are the goals of action pursued most effectively?
P-3. Is the political future predictable? In what sense and to what extent?	I-3. How are the risks of political action calculated, controlled, and accepted?
P-4. How much “control” or “mastery” can one have over historical development? What is one’s role in “moving” and “shaping” history in the desired direction?	I-4. What is the best “timing” of action to advance one’s interests?
P-5. What is the role of “chance” in human affairs and in historical development?	I-5. What is the utility and role of different means for advancing one’s interests?

Source: WALKER, Stephen G. et SCHAFER, Mark. Belief systems as causal mechanisms in world politics: An overview of operational code analysis. *Beliefs and leadership in world politics*, 2006, p. 8.

Ainsi, selon George, « A political leader's beliefs about the nature of politics and political conflict, his views regarding the extent to which historical developments can be shaped, and his notions of correct strategy and tactics- whether these beliefs be referred to as "operational code," "Weltanschauung," "cognitive map," or an "elite's political culture"- are among the factors influencing that actor's decisions. » (1969: 197). Le code opérationnel fournit donc une carte cognitive essentielle pour saisir la définition de la situation du décideur, cette dernière clarifiant la nature du problème pour le décideur.

Le code opérationnel de John F. Kennedy

➤ P-1 :

Pour commencer, la première croyance philosophique du code opérationnel, P-1, porte sur la perception de John F. Kennedy à l'égard de la nature de la politique et des opposants politiques. Un historique de la relation de John F. Kennedy avec l'URSS témoigne d'une complexification de sa perception grâce à son expérience de représentant, de sénateur et puis de candidat à l'élection présidentielle de 1960. En 1946, lors de son entrée au Congrès des États-Unis, la perception de JFK de l'URSS est selon Stuart et Starr « relatively simplistic, unspecific, and inconsistent » (1981 : 7). Néanmoins, la perception de l'URSS de Kennedy évolua considérablement lors de son entrée au Sénat et particulièrement lors de ses voyages au début des années 50 en Europe, au Moyen-Orient et en Asie, qui firent évoluer son système de croyances. Ces années d'émergence menèrent à une stabilisation du système de croyances de John F. Kennedy lors de la campagne présidentielle de 1960, pour voir ses croyances et perceptions se stabiliser définitivement lors de son entrée à la Maison-Blanche⁴.

En outre, la complexité de la perception du président Kennedy à l'égard de l'URSS est mise en exergue par Hoagland et Walker, ceux-ci affirmant que les perceptions de JFK reposaient sur une image « dure » et une image « douce » de Moscou. En effet, deux images de l'URSS se développèrent progressivement parmi l'élite américaine des années 40 et dans l'administration Truman. L'image « dure » voulait que l'Union soviétique était un État révolutionnaire, refusant toute possibilité de coexistence, et était engagée dans un combat idéologique avec comme objectif la maîtrise du monde. En revanche, l'image « douce » de Moscou diminuait le facteur de l'idéologie et les pratiques domestiques autoritaires pour percevoir l'URSS comme une grande puissance traditionnelle du système international (1979 : 143-4). Si l'on suit l'analyse de Stuart et Starr, alors que l'image dure de l'URSS est vraisemblablement celle qui prévalait chez JFK lors de son entrée au Congrès en 1946, il semble que sa perception de Moscou tendait plus vers l'image douce lors de son mandat présidentiel; toutefois, une synthèse des deux images était sans doute à l'œuvre chez le président (p. 144).

⁴ « Although Kennedy continued to modify his beliefs for the rest of his life, the defining characteristics of his image of the opponent were set by the time he entered the presidency. The constant questioning, challenging, and debating of the campaign helped to congeal his views regarding the Soviets. » (in Stuart et Starr, 1981: 8).

De plus, l'image particulière du président Kennedy vis-à-vis de son homologue soviétique doit également être évaluée dans le cadre d'une analyse de la CMC ; en effet, c'est la perception particulière d'un opposant qui prévaut lors d'une crise. À cet égard, le président américain avait une haute estime de NSK et le percevait comme un leader rusé, malin et dur, qui agissait de manière plus agressive que ce qu'il ne ressentait, mais qui exploitait tout signe de faiblesse, particulièrement dans les défenses américaines. De surcroît, le président américain pensait que le leader soviétique provoquait les États-Unis dans le but que Washington s'engage dans des mesures offensives qui, à leur tour, légitimeraient des actions offensives soviétiques. Le sommet de Vienne de 1961 et la crise de Berlin qui s'en suit marquèrent des convictions plus marquées à l'égard de Nikita Khrouchtchev ainsi qu'un discernement plus important sur son caractère belligérant. À cet égard, la conviction de JFK qu'une guerre nucléaire était improbable compte tenu de la dangerosité des armes s'émoussa ; en effet, aucune entente formelle n'avait été conclue entre les deux leaders concernant l'utilisation de ces armes. La crise de Berlin augmenta donc la perception de menace de JFK concernant Nikita Khrouchtchev (Hoagland, 1978 : 132-4) et le rendit beaucoup plus prudent vis-à-vis de l'opposant soviétique, même suspicieux.

➤ I-1

Le code opérationnel de John F. Kennedy révèle un caractère pragmatique et réaliste qui se traduit en politique étrangère par une définition des objectifs de politique étrangère tout aussi pragmatique. Ainsi, en premier lieu, il était important de baser tout objectif de politique étrangère sur des faits objectifs et un jugement rationnel et réaliste afin de rendre ces objectifs atteignables. En deuxième lieu, la flexibilité de l'action était également cruciale pour JFK ; Washington devait en effet être flexible et libre dans son action pour atteindre ses objectifs et être capable de répondre à l'URSS (Hoagland, 1978 : 123).

Pour continuer, l'objectif premier de JFK en matière de politique étrangère était d'assurer la paix. En effet, selon le président américain, recourir à la guerre n'était plus une option rationnelle ou envisageable et l'utilisation de l'arme nucléaire s'avérerait être l'erreur ultime de tout dirigeant. La préservation de la paix passait donc par le maintien d'une importante force militaire afin que la puissance des États-Unis ne soit pas questionnable (p. 124). À cet égard, les États-Unis devaient dédier un maximum

d'efforts à la dissuasion nucléaire et à la prévention de la guerre dans la logique de Kennedy, tout en engageant une compétition économique, scientifique et politique avec l'URSS pour gagner la guerre froide et voir leur liberté préservée ainsi que celle des autres nations capitalistes. JFK percevait donc les États-Unis comme dotés d'une responsabilité de garantir la liberté de l'Ouest et pensait freiner l'expansion communiste en aidant les nations en voie de développement à contrer la menace qui venait de l'Est. C'était seulement en préservant la liberté à l'étranger que Kennedy pensait préserver la sécurité nationale des États-Unis (p. 125-6). Le pragmatisme de JFK se manifestait également dans le domaine nucléaire avec la nécessité de mettre l'accent sur la dissuasion et la crédibilité des États-Unis. La rationalité l'emportait sur l'idéologie et la morale, ces deux dernières pouvant facilement mener à une catastrophe nucléaire (Rosenberg, 1986 : 747).

➤ I-2

I-2 se traduisait chez JFK par la conviction que la négociation ne devait jamais être rejetée d'emblée lors d'une crise et, simultanément, qu'il ne devait montrer aucun signe de faiblesse face à l'URSS. Cela révèle que Kennedy adaptait ses tactiques à ses opposants et leurs croyances ; ainsi, sachant que Khrouchtchev était impressionné par une attitude ferme, il adopta des tactiques fermes lors de la crise de Berlin (Hoagland et Walker, 1979 : 144). Hoagland et Walker corrélaient donc P-1 et I-1 lors d'une situation de crise ; ainsi, même si la nature de la politique et des opposants (P-1) est globalement positive, comme chez JFK, une mauvaise image d'un opposant lors d'une crise peut influencer sur les croyances instrumentales du décideur et transformer une attitude généralement conciliante en une attitude qui l'est beaucoup moins (1979 : 161).

En outre, la crise de Berlin produit un changement de I-1, étroitement lié au changement opéré au niveau de P-1. Cet événement révéla au président que la négociation restait d'une grande importance, sauf si elle affaiblissait la position américaine et permettait à l'ennemi d'exploiter les failles dans la défense des États-Unis (Hoagland, 1978 : 143-4). Ce souci allait de pair avec la stratégie de fermeté de JFK à l'égard de NSK, stratégie qui prenait sa source dans l'inquiétude qu'une attitude flexible de la part des États-Unis puisse être interprétée comme une faiblesse ou une stratégie d'apaisement (Hoagland et Walker, 1979 : 145). JFK avait en effet combattu

lors de la Seconde Guerre mondiale et était, à ce titre, convaincu que les démocraties ne pouvaient céder face aux puissances expansionnistes, fussent-elles l'Allemagne nazie ou l'URSS. L'échec des démocraties à résister aux agressions d'Hitler des années 30 était, pour Kennedy, la raison du déclenchement du deuxième conflit mondial. La génération de Kennedy appliquait cette analogie à l'URSS avec la conviction profonde que les erreurs des années 30 ne devaient pas être reproduites (FraNSKel, 2004 : 48-49). Ainsi, ce n'est pas tant le communisme en tant qu'idéologie qui représentait une menace pour Kennedy, mais bien la menace provenant de l'État-nation lui-même et de la subversion communiste, ainsi que de sa volonté expansionniste (Rosenberg, 1986 : 746).

➤ I-3

L'objectif central de Kennedy, maintenir la paix tout en réalisant ses objectifs de politique étrangère, conditionnait tous les éléments instrumentaux de son code opérationnel. Son approche aux risques ne fait pas exception à la règle tant elle souligne l'importance de ne pas provoquer ou escalader un conflit (Hoagland, 1978 : 135).

Ainsi, JFK se fiait à l'analogie des deux conflits mondiaux et plus spécifiquement au fait que ces conflits majeurs avaient éclaté à cause de malentendus entre les puissances. Les superpuissances devaient donc mutuellement comprendre leurs intentions pour éviter la guerre nucléaire. Les États-Unis devaient donc s'assurer de communiquer leur position afin d'éviter toute escalade (p. 135). La bonne communication et la flexibilité dans ses choix assuraient à Kennedy de contrôler et calculer les risques dans toute situation. Cependant, d'autres principes guidaient JFK en période de crise, tels que de ne pas réagir à des actions d'opposants qui n'affectaient pas directement les objectifs des États-Unis; se fixer des objectifs seulement dans quelques domaines stratégiques ; ne pas escalader une crise, mais plutôt dialoguer avec l'opposant ; éviter d'imposer à l'opposant une situation qui lui laisse le choix entre une retraite humiliante ou le déclenchement d'une guerre nucléaire (p. 136-7).

➤ I-5

L'approche qu'avait Kennedy à l'égard des ressources s'insère dans la logique pacifique de I-1 et son objectif de maintenir la paix. En effet, la conviction de JFK était

que la course à l'armement était veine, mais que la force militaire était un mal nécessaire pour assurer la sécurité des États-Unis (Hoagland, 1978 : 138).

Ensuite, la ressource que constituaient les conseillers et experts de la Maison-Blanche avait de la valeur pour Kennedy, spécialement pour leurs opinions et leur perspective, mais ils n'intervenaient pas dans la décision finale. L'évènement de la Baie des Cochons avait convaincu Kennedy qu'il devait être le seul à prendre la décision finale, sur base des avis présentés, et ne pas se reposer sur les experts (p. 140).

La crise de Berlin révéla également à JFK que les actions entreprises par Washington se devaient d'être prudentes, légales et nécessaires afin d'attirer le soutien de l'opinion mondiale, un « intangible » du système international qu'il fallait prendre en considération en politique étrangère pour empêcher l'ennemi de répliquer efficacement (Hoagland, 1978 : 147-148).

[Le code opérationnel de Nikita S. Khrouchtchev](#)

Il faut d'emblée préciser que le code opérationnel de Nikita Khrouchtchev reprend des éléments du code opérationnel plus vaste des élites bolchéviques. En effet, la doctrine bolchévique était ancrée dans chaque leader soviétique, ce que Leites confirme dans son étude : « As will be noted, current Soviet attitudes and images have not evolved far from their Bolshevik antécédents » (1963 : iv). En 1969, Alexander George affirme également que « there remained substantial elements of continuity with the past in the belief system and political culture of post-Stalin Soviet lead » (p. 220).

➤ P-1

Les perceptions de Nikita Khrouchtchev sur ses opposants politiques, ou sa première croyance philosophique (P-1), étaient d'autant plus importantes en période de crise tant elles conditionnaient les tactiques adoptées par le Premier. À cet égard, les nations capitalistes étaient perçues par ce dernier d'une manière « presque paranoïaque », cherchant constamment à affaiblir et contraindre l'URSS. Le bloc capitaliste était, aux yeux de NSK, un agresseur qui, si l'opportunité se présentait, détruirait l'URSS. Cependant, toujours selon NSK, les États-Unis maintenaient le statuquo et une posture défensive parce qu'ils craignaient la puissance de Moscou. L'URSS devait toutefois veiller à ne pas provoquer Washington trop directement, au risque de voir un président peu rationnel réagir (Hoagland, 1978).

Il faut également considérer les perceptions de NSK à l'égard des États-Unis à travers le filtre de l'humiliation. Les États-Unis étaient dans l'esprit de NSK habités par des « forces sombres » et, en somme, un bloc compact décidé à affaiblir et humilier l'URSS. Ainsi, Washington était perçue comme une puissance arrogante qui se bornait à une politique de non-reconnaissance de Moscou (Zubok et Pleshakov, 1996 : 184), dont la supériorité militaire et technologique humiliait personnellement le leader soviétique (189) en pratiquant ce qu'il percevait comme du chantage nucléaire (193). À cet égard, les armes nucléaires ne représentaient pour Khrouchtchev qu'un moyen lui permettant de gagner du respect et un statut égal aux États-Unis (193). L'humiliation de l'URSS causée par les États-Unis est un thème constant lorsque la personnalité de NSK est abordée, comme l'attestent Zubok et Pleshakov : « In his memoirs Khrushchev recalled his fear that the Soviet Union would be humiliated. "I was becoming convinced," Khrushchev wrote, "that we might not look dignified" » (1997: 204).

Pour continuer, il faut également soulever les perceptions plus particulières de NSK à l'égard de John F. Kennedy. En effet, Khrouchtchev jugeait et percevait la politique étrangère des États-Unis via la personnalité de ses leaders et son attitude vis-à-vis de ces derniers variait fortement⁵. Ainsi, si au premier abord l'élection de JFK est vue comme positive pour NSK, qui le sait être un homme pragmatique prêt au dialogue, l'évènement de la Baie des Cochons marque un tournant dans les perceptions de NSK qui perçut le président américain comme trop jeune et inexpérimenté, influencé par ses cercles internes et trop intellectuel pour relever un défi de cet ordre. À cet égard, Zubok et Pleshakov écrivent que « [...] there was a sigh of relief in the Kremlin when the Bay of Pigs incident was over, but also almost a feeling of pity for Kennedy's discomfiture. Old Ike, at least, would have brought the Cuban affair to its successful completion. » (1997: 243). Le sommet à Vienne entre les deux hommes, ayant lieu après l'évènement de la Baie des Cochons, confirme les perceptions de Khrouchtchev à l'égard de Kennedy : « Kennedy, he said, was no match for Eisenhower; he lacked the broad horizons and the statesmanship of the earlier president. » (p. 246). Cependant, la crise de Berlin qui suit le sommet constitue un précédent en ce qui concerne les perceptions de NSK à l'égard de JFK. L'attitude de ce dernier et son désir évident pour trouver un

⁵ « At one moment he could respect and admire Eisenhower, de Gaulle, Adenauer, and Kennedy. And at other moments they filled him with scorn and fury. » (Zubok et Pleshakov 1997: 181).

accord et maintenir la paix fournit à NSK un levier ; selon lui, cette attitude américaine, qui rend le président sensible aux pressions diplomatiques et militaires de l'URSS, rend peu probable l'engagement des hostilités par les États-Unis. Le président américain fut dès lors perçu comme faible par son homologue soviétique, ce qui conditionna les tactiques adoptées par l'URSS (Hoagland, 1978 : 98). Cette perception de JFK est en outre en accord avec la vision bolchévique des États-Unis. Ainsi, les élites américaines étaient vues comme déclinantes, moins déterminées, plus faibles et, de ce fait, moins dignes de respect (George, 1969 : 219).

➤ I-1

Le code opérationnel de Nikita Khrouchtchev révèle qu'il était convaincu qu'une guerre totale conventionnelle était obsolète dans le cadre de la guerre froide et que la compétition avec les États-Unis devait prendre la forme d'une « coexistence pacifique »⁶. L'affrontement entre Washington et Moscou se déroulait donc dans des domaines non militaires au vu du danger que l'arme nucléaire représentait (Hoagland, 1978 : 81). La doctrine de la coexistence pacifique nécessitait donc une certaine prudence et la mise en place d'objectifs gradués afin de prévenir une perte sévère du côté soviétique si les objectifs devaient échouer. À cet égard, NSK pensait qu'il fallait se fixer des objectifs qui étaient théoriquement réalistes et qui étaient les plus susceptibles d'être atteints (p. 83).

De plus, l'action de NSK était guidée par sa foi inébranlable dans les fondations traditionnelles du communisme telles que définies par Lénine, le Premier étant convaincu que le monde se dirigeait inexorablement vers le chemin tracé par ce dernier. Ainsi, les objectifs fixés à courts et moyens termes n'étaient que des moyens pour parvenir à ce futur, et tout devait tendre vers celui-ci sans le mettre en péril (Hoagland, 1978 : 82).

Enfin, deux erreurs étaient à bannir selon le leader soviétique. En premier lieu, il était important de ne pas s'engager dans une compétition militaire avec l'Ouest, au risque de voir les États capitalistes s'enrichir et les ressources soviétiques s'appauvrir. En second lieu, il était crucial de ne pas céder aux provocations (p. 85).

⁶ La doctrine de la coexistence pacifique entre l'URSS et les États-Unis supposait cinq principes : le respect mutuel de la souveraineté nationale, la non-agression, la non-ingérence dans les affaires internes, la coopération économique et l'égalité réciproque (Khrouchtchev, 1959 : 3).

➤ I-2

Le dilemme qui animait NSK entre la coexistence pacifique et la Révolution telle que définie par Lénine, inévitable selon lui, se traduisait dans les tactiques du Premier. Il était question à cet égard de garder une pression permanente sur l'opposant capitaliste pour le faire céder, via des menaces du recours à la force par exemple, sans pour autant quitter le cadre de la prudence et de la coexistence pacifique afin de ne pas provoquer une réponse irraisonnable de la part du président américain (Hoagland, 1978). Ainsi, pour le faire céder, diverses techniques pouvaient être utilisées telles que la subversion des nations non communistes ou la mise de l'opposant devant un fait accompli grâce à la dissimulation, la surprise ou la tromperie, ceci afin de l'empêcher de prendre des mesures préventives ou des initiatives.

➤ I-3

La doctrine bolchévique basait son action sur la prémisse que de hauts risques devaient être acceptés pour réaliser des gains importants. Si, d'un point de vue occidental, les leaders soviétiques semblaient accepter de manière irrationnelle le risque de la guerre, la perception soviétique était que les leaders avaient toujours la possibilité de se retirer si la situation devait dégénérer (George, 1969 : 214-5). S'insérant largement dans cette doctrine, Nikita Khrouchtchev, s'il s'engageait dans des tactiques risquées, préparait également ses engagements en amont pour diminuer le risque et assurer la possibilité d'une retraite en cas de dégradation de la situation. Partant, il décidait à l'avance d'une stratégie de suivi, par exemple « s'ils cèdent, nous continuons/ s'ils ne cèdent pas, nous nous retirons », pour contrôler les situations risquées (Hoagland, 1978 : 102).

➤ I-5

Nikita Khrouchtchev avait une approche pragmatique quant aux ressources et obéissait à la maxime « la fin justifie les moyens ». À cet égard, aucune dépense n'était réalisée si elle ne garantissait pas une rémunération économique ou politique, particulièrement avec les aides étrangères. NSK estimait par ailleurs qu'il fallait trouver un bon équilibre entre la prudence quant à l'utilisation des ressources, et la saisie d'opportunités pour avancer ses objectifs (Hoagland, 1978 : 104-5).

En temps de crise, la propagande était une ressource sollicitée par NSK pour distiller le doute dans l'esprit de son opposant et s'attirer le soutien de la communauté internationale afin de légitimer son action. En effet, NSK était animé par le souci que

l'URSS apparaisse comme raisonnable et rationnelle sur la scène internationale, et donc crédible, ce qui rendait l'opposant susceptible de concéder à l'URSS ses demandes (Hoagland, 1978 : 107-8).

Chapitre 2 : les exécutifs

L'exécutif soviétique

Pour commencer, le système politique de l'Union soviétique, bien que possédant des caractéristiques d'un système parlementaire, était une oligarchie ; quatre traits de l'URSS témoignent de son caractère oligarchique. Premièrement, les membres de l'oligarchie soviétiques étaient cooptés plutôt qu'élus au sein d'organes tels que le Politburo, le secrétariat du Comité central ou le Présidium du Conseil des ministres. Deuxièmement, le pouvoir de l'exécutif n'était pas limité par un contre-pouvoir, qu'il soit parlementaire ou sociétal, la structure soviétique ne prévoyant aucune limite au pouvoir des régnants. Troisièmement, l'exécutif soviétique était invariablement issu d'une bureaucratie sur lequel tout le système reposait ; ainsi, les membres de l'exécutif accédaient au pouvoir en grimpant les diverses hiérarchies composant la bureaucratie soviétique. Quatrièmement, l'oligarchie soviétique avait développé une certaine division du travail ainsi qu'une hiérarchie en son sein qui définissait quels rôles détenaient du pouvoir, à l'exemple de la position du Secrétaire général du Parti communiste (Rigby, 1989 : 5-6).

Ensuite, l'exécutif, ou le gouvernement soviétique, prenait la forme du Conseil des ministres dont la fonction était de mettre en œuvre les décisions prises par le Politburo et qui était théoriquement élu par le Soviet suprême, le Parlement bicaméral de l'URSS. Cependant, le Conseil des ministres opérait sous le contrôle du Parti communiste de l'Union soviétique (PCUS), ce qui rend le développement de l'organisation du Parti nécessaire à la compréhension de l'exécutif soviétique et de la prise de décision sous Khrouchtchev. En effet, l'exécutif soviétique était intrinsèquement lié au PCUS. Deux principes animaient le PCUS au niveau national : l'élection indirecte de ses membres ainsi que la substitution du pouvoir (Hammer, 1986 : 80). Partant, au niveau national, le Congrès du Parti élisait le Comité central, et lui déléguait son pouvoir, ainsi que le Comité central d'Audit. Le Congrès était ensuite ajourné pour cinq ans et ne détenait donc pas de pouvoir, son rôle se limitant à ratifier les décisions prises. Le Comité central, à son tour, élisait en théorie le Politburo ainsi que le Secrétariat et le Secrétaire général (p. 85). Ayant perdu son prestige sous

Staline, mais réhabilité sous Khrouchtchev, le Comité central était, théoriquement, l'organe gouvernant du Parti soviétique. Néanmoins, le Politburo, dirigé par le Secrétaire du parti, détenait en pratique le plus de pouvoir et était le centre névralgique du parti ainsi que le principal organe de la prise de décisions (p. 86). Ses membres étaient issus des gouvernements des quinze républiques soviétiques et de la bureaucratie du Parti, membres qui formaient ensuite la source de candidats potentiels pour les fonctions de Secrétaire général, Premier et président (p. 88). La bureaucratie servant le Politburo était l'appareil du PCUS, composée d'apparatchiks, c'est-à-dire les cadres du Parti, qui fournissaient les preneurs de décisions en informations et contrôlaient les autres bureaucraties et le gouvernement national. En outre, la plupart des leaders soviétiques avaient été des apparatchiks. L'appareil du Parti était divisé en vingt agences administratives qui correspondaient aux divers ministères et branches de l'économie (p. 89). En outre, le Secrétariat était plus spécifiquement chargé du travail quotidien du Comité central et était dominé par des apparatchiks et à sa tête se trouvait le Secrétaire général, l'homme le plus puissant du Parti et donc de l'URSS (p. 90-1).

Pour continuer, le gouvernement de l'URSS correspondait au Conseil des ministres et était élu par le Soviet suprême, celui-ci étant étroitement surveillé par le PCUS par le truchement du groupe parlementaire de ce dernier, majoritaire au sein de l'assemblée. En théorie, le Présidium du Soviet suprême et le Conseil des ministres étaient responsables devant le Soviet Suprême mais, en pratique, ce n'était pas le cas (p. 104). À cet égard, le Présidium fonctionnait comme un organe législatif et assurait quelques fonctions exécutives. Il nommait également le Premier, les députés et ministres bien que la vraie décision concernant la nomination était prise par le Politburo (p. 107). Le Conseil des ministres était, quant à lui, mené par le Premier, membre également du Politburo, qui s'occupait de l'économie soviétique et avait un rôle à jouer dans la prise de décision. À cet égard, il faut noter que Nikita Khrouchtchev cumulait la fonction de Premier et de dirigeant du Parti, ce qui lui donnait plus de pouvoir (p. 110). Trois types d'organes étaient subordonnés au Conseil des ministres, à commencer par les Ministères, quinze agences (dont le KGB) et des organes tels que le TASS ou l'Académie des sciences soviétiques (p. 112). La relation entre le gouvernement et le PCUS était donc étroite, régulée par deux principes fondateurs : le gouvernement était

subordonné à la ligne du Parti, mais ce dernier ne remplaçait pas le gouvernement, dont le rôle restait de mettre en place les décisions prises par le Parti (p. 117).

L'exécutif des États-Unis

Le pouvoir exécutif aux États-Unis s'exerce sous la forme d'un régime présidentiel classique, où le Président démocratiquement élu exerce la fonction de Chef d'État et de gouvernement (Vallet et Plouffe, 2005 : 148). La structure du pouvoir exécutif aux États-Unis est pyramidale et a évolué au cours du temps pour voir les pouvoirs présidentiels s'accroître en même temps que le pouvoir du Congrès diminuait. La montée en puissance des conseillers du président en défaveur des départements d'État américains constitue également une tendance prégnante aux États-Unis (p. 204-5).

Pour commencer, en haut de la pyramide se trouve le Président, détenant le pouvoir exécutif fédéral, élu démocratiquement par le truchement d'une élection indirecte, et qui, via son pouvoir de nomination, nomme les différents Secrétaires d'État se trouvant à la tête de leur Département d'État respectif et de la bureaucratie s'y référant (p. 155). En haut du système exécutif américain se trouve également le Vice-Président américain, dont le degré d'implication dans la politique étrangère et domestique varie selon la volonté du Président (p. 172). Le Vice-Président est le garant de la continuité de l'État (p. 171), comme l'a démontré Lyndon B. Johnson après l'assassinat du Président Kennedy, et assure, entre autre, la fonction de Président du Sénat.

Le second niveau de la pyramide exécutive américaine constitue le « Executive office of the President » (EOP), ou le Bureau exécutif du Président, qui fut créé sous Franklin D. Roosevelt et qui gagna en importance et en influence sous JFK. Ses membres sont en effet considérés comme plus loyaux, efficaces et réactifs que le Cabinet et, surtout, dépourvus des lourdeurs administratives des différents départements d'État (p. 176). L'EOP constitue le centre névralgique de la Présidence et la clé du pouvoir exécutif, et constitue la phase de conseil et d'expertise en amont de la prise de décision (p. 189). Les services du Président ont également vu s'accroître la nomination, non soumise à la confirmation du Sénat, d'équipes de conseillers qui ont une influence notable sur la prise de décision vu leur proximité avec le Président, travaillant directement à la Maison-Blanche (p. 179). Ainsi, Kennedy privilégiait les « Best and Brightest » plutôt que son Cabinet ou que le NSC quand il s'agissait de prendre une décision, usant d'une approche plus intimiste du pouvoir (p. 190). Divers organes composent l'EOP, dont le White House Office (WHO), qui jouit d'un statut

privilegié dû à sa proximité avec le Président (p. 180), le National Security Council, et plusieurs autres conseils à vocation sociétale ou économique tels que le President's Foreign Intelligence Advisory Board ou le Bureau of Budget. A cet égard, le WHO est un outil crucial du Président, qui lui permet d'adopter une ligne de conduite au sein du Cabinet via les conseils que lui prodiguent les membres du WHO, supposés fidèles et loyaux au Président (p. 192). Quant au NSC, il fut créé par le président Truman et forme un organe faisant le lien entre le Président et les militaires afin d'offrir une pluralité de points de vue sur les questions de politique étrangère et de sécurité nationale ; il constitue pour ces questions le forum principal du président et l'outil qui lui permet de coordonner la politique étrangère (p. 195).

Le troisième niveau du pouvoir exécutif constitue le Cabinet qui compte parmi ses membres l'ensemble des Secrétaires d'Etat, nommé par le Président et soumis à confirmation sénatoriale, et le Vice-Président ; il est dirigé par le Président (p. 155). Les Secrétaires d'Etat sont chacun à la tête de leur département d'Etat, ou ministère, et d'une administration conséquente. Cette bureaucratie est ainsi un instrument de puissance du président mais peut également s'avérer être un facteur de trouble quand elle est dispersée et que le président ne la maîtrise pas (p. 163). Le mandat du président Kennedy comptait huit départements d'Etat et un Cabinet qui avait peu de cohésion et était peu opérationnel, et qui fut délaissé par le président au profit de son équipe de conseillers au sein de l'EOP. Le Cabinet était alors relégué à la gestion quotidienne des activités des différents départements (p. 161). Cependant, le Cabinet reste crucial au sein du pouvoir exécutif américain puisqu'il traite toute l'information produite par les différents départements et met en œuvre les objectifs politiques annoncés par la Maison-Blanche (p. 175) ; il constitue donc un appui crucial à la prise de décision du président (p. 165). Il demeure également une structure de prise de décision, là où l'EPO est une structure d'expertise et de conseils.

La montée en puissance et en influence des services présidentiels, et donc des conseillers, en parallèle de la diminution de l'influence du Congrès, a renforcé les pouvoirs présidentiels et créé des rivalités au sein de l'exécutif américain (p. 204). En effet, les départements d'Etat et les services du président voient parfois leurs compétences se chevaucher, à l'image du NSC et du département d'Etat en matière de politique étrangère. Toutefois, c'est l'EPO qui prend l'ascendant sur les départements d'Etat et leurs bureaucraties (p. 202). Il faut également noter que c'est la présidence

Kennedy qui marque l'avènement des services présidentiels sur les départements d'Etat (p. 176).

Enfin, les « executive agencies » composent le dernier échelon du pouvoir exécutif américain, comme l'illustrent la CIA ou la NASA, et se divisent en deux types : les agences présidentielles, soumises au pouvoir de nomination du chef de l'exécutif, et les agences autonomes (p. 155).

Conclusion : un grand pouvoir, mais pas illimité

Ce chapitre nous permet de conclure que malgré leur pouvoir important, John F. Kennedy et Nikita S. Khrouchtchev ne bénéficiaient pas d'un pouvoir illimité et ce à cause de contraintes inhérentes aux deux systèmes politiques. Ainsi, le président américain, bien que contrôlant plus de ressources que n'importe quel acteur du système politique, a également besoin d'autres ressources externes à sa fonction. Partant, la fonction occupée par le président américain lui impose de constamment négocier avec les acteurs contrôlant les ressources dont il a besoin pour implémenter sa vision de politique, qu'ils soient des membres du Congrès, des groupes d'intérêts ou des leaders du secteur industriel, agricoles ou de l'emploi. Le président dépend donc largement d'acteurs externes pour conduire à bien son mandat et doit donc nécessairement gagner leur soutien, ceci dépendant de la convergence, ou non, de leurs intérêts. La négociation est donc inhérente à la prise de décision au niveau présidentiel (Brzezinski et Huntington, 1964 : 194). En revanche, les limites du pouvoir du chef de l'Etat étaient moins institutionnalisées en URSS tant les ressources dépendant d'autres acteurs étaient rares. En effet, les leaders du secteur industriel et agricole, ou encore les experts scientifiques et militaires n'étaient pas autonomes dans ce régime monolithique et n'avaient aucun moyen de faire pression sur l'exécutif. La seule ressource qui pouvait être invoquée dans la lutte politique était le contrôle sur l'organisation du parti ; dès lors, la seule limite au pouvoir du Premier était le contrôle sur l'appareil d'Etat qu'il acceptait de partager avec ses collègues, ce qui le soumettait à une rivalité personnelle et informelle à l'intérieur même du Kremlin et rendait nécessaire l'exercice de la manipulation. Partant, les principales limites au pouvoir présidentiel américains sont situées à l'extérieur de la Maison-Blanche, là où les contraintes du pouvoir du Premier étaient internes au leadership soviétique et présentes au plus haut du pouvoir (p. 195).

Chapitre 3 : la décision soviétique

Pourquoi le Premier a-t-il pris sa décision ?

La crise des missiles de Cuba débuta avec la décision du Premier Khrouchtchev de placer secrètement des missiles offensifs nucléaires à San Cristobal, sur l'île de Cuba, à quelques kilomètres de la Floride. Cette décision survint vraisemblablement au mois de mai 1962 et fut prise de manière très rapide par le dirigeant soviétique dans le cadre de l'opération « Anadyr ». A cet égard, trois questions⁷ structureront ce chapitre dans le but d'analyser cette décision et fourniront un cadre pour l'analyse du niveau individuel :

- 1) Dans quel but Nikita Khrouchtchev a-t-il placé des missiles SS-14 et SS-15 sur l'île de Cuba ?
- 2) Pourquoi pensait-il qu'une telle action était justifiée ?
- 3) Pourquoi pensait-il que John F. Kennedy l'accepterait ?

1. Dans quel but Nikita Khrouchtchev a-t-il placé des missiles SS-14 et SS-15 sur l'île de Cuba ?

Cette question demeure l'une des interrogations majeures de la crise des missiles et aucune réponse définitive n'a pu être trouvée par la littérature comme le souligne RadcheNSKo dans la conclusion de son article sur la question cubaine : « Alas, the bottom line is: we do not know precisely why Khrushchev sent missiles to Cuba. Fifty years on, we are still struggling with this essential and perhaps impossible question. This of course makes it difficult to draw sweeping conclusions from the existing literature. » (2012: 333). Cependant, malgré le manque de certitude, deux hypothèses sont énoncées de manière récurrente dans la littérature : la défense de Cuba et le rééquilibrage de la balance stratégique.

1.1 La défense de Cuba

En premier lieu, la défense de l'île de Cuba est l'hypothèse la plus vraisemblable selon la littérature et constitue l'explication officielle donnée dès la résolution de la crise fin octobre 1962. De plus, il s'agit également de l'explication donnée par Nikita Khrouchtchev dans ses mémoires. Les politiques coercitives du Président Kennedy à

⁷ Ces questions structurent le chapitre 2 du livre de Mark J. White « Missiles in Cuba » sur l'opération Anadyr (1997 : 30).

l'égard de Fidel Castro renvoyaient au Premier Khrouchtchev une perception de menace à l'égard du régime communiste présent sur l'île. L'opération Mongoose, qui visait à faire tomber le régime castriste, avait culminé dans le débarquement de la Baie des Cochons et avait mis en alerte Khrouchtchev sur la grande probabilité que Washington envahisse l'île une nouvelle fois et fasse tomber le régime castriste (White, 1997 : 34).

Il est nécessaire de s'intéresser à la manière dont le Premier traitait les informations pour comprendre ses perceptions et, dès lors, la nécessaire défense de Cuba qui en découlait. Les êtres humains traitent les informations de deux manières différentes : de manière théorique ou en fonction des données. Traiter les informations de manière théorique implique de puiser dans son système de croyances ou dans ses connaissances préalables et d'interpréter les informations reçues à l'aune de ces filtres. En revanche, traiter les informations à l'aide de nouvelles données demande plus d'efforts et requiert de développer un jugement après avoir analysé les données afin de ne pas laisser ses préconceptions parasiter ses perceptions. La prise de décision de manière théorique survient plus fréquemment que celle à l'aune des données car elle est moins énergivore et prend moins de temps, ce qui est idéal pour les décisions quotidiennes. En revanche, elle mène à l'utilisation de raccourcis mentaux qui peuvent provoquer des erreurs de jugement, comme le biais de confirmation, qui tend à mener à la fixation des croyances et connaissances préalables, ou l'interprétation des données ambiguës d'une manière à confirmer les croyances et connaissances (Fischer, 1998 : 152-3). Partant, il est vraisemblable que Khrouchtchev ait traité les informations dont il disposait à l'aide de ses connaissances et croyances, donc de manière théorique, un processus qui aurait influencé son jugement en confirmant ses préconceptions sur les Etats-Unis et leur comportement agressif (p. 156). En effet, le code opérationnel d'un individu, qui traduit donc son système de croyances, offre un diagnostic de l'information reçue et compose, à ce titre, une influence indirecte sur la prise de décision (George, 1979 : 101-2). Ainsi, une image hostile d'un opposant encourage l'individu à définir des informations ambiguës le concernant comme menaçantes ou potentiellement sources de conflit, alors que des informations remettant en question cette image négative sont généralement exclues (p. 102). Comme susmentionné, les Etats-Unis étaient perçus dans le code opérationnel de N. Khrouchtchev comme une puissance hostile, déterminée à anéantir l'URSS, et impérialiste, ce qui a impacté la manière dont le

Premier a traité l'information que constituaient l'opération Mongoose et le débarquement de la Baie des Cochons, lui faisant percevoir que la suite logique de Mongoose était une deuxième attaque des Etats-Unis.

Or, la perte de Cuba, plus que la perte d'un allié communiste à quelques miles de la Floride, représentait pour Khrouchtchev une menace à l'encontre de l'image même du communisme et à sa réputation en tant que leader du Parti communiste. Il est dès lors nécessaire de préciser que c'est moins la défense per se de Cuba d'une attaque américaine que le maintien de la réputation de l'URSS, et donc de sa réputation, qui aurait décidé Khrouchtchev à acheminer des missiles nucléaires dans le cadre de cette première hypothèse (White, 1997 : 34). A cet égard, le code opérationnel de Nikita S. Khrouchtchev est éclairant pour saisir en quoi la réputation du communisme était cruciale pour le Premier. Le code opérationnel de Khrouchtchev précise en effet qu'il était ancré dans la doctrine bolchévique et qu'il était dès lors imprégné de l'idéal bolchévique tel que défini par Lénine, et habité par la certitude que le communisme était l'idéal auquel il fallait aspirer pour sortir de la guerre froide, comme en témoigne I-1. Khrouchtchev était donc un fervent fidèle de cette doctrine qui, dès lors, guidait ses actions et influençait ses croyances instrumentales telles que son approche des tactiques (I-2) ou des risques (I-3). Or, la réputation de l'URSS et du communisme était cruciale pour réaliser les aspirations communistes du leader et réaliser les l'idéal de Lénine. Partant, la perte de Cuba au profit des Etats-Unis aurait eu un sérieux impact sur l'image et la crédibilité du communisme⁸ (Steinberg, 1991: 666).

Des objectifs secondaires semblent également découler de la défense de Cuba, tels que la compétition avec la Chine dans le leadership du communisme à l'échelle mondial. En effet, le leadership chinois, représentant la deuxième plus grande puissance communiste pendant la guerre froide, dépeignait l'URSS comme une puissance trop « douce » dans la défense du communisme et des Etats révolutionnaires tels que Cuba. Cette rhétorique chinoise menaçait dès lors le leadership de l'URSS et ne faisait que pressuriser Khrouchtchev sur la possible perte de Cuba au profit des Américains. De plus, la mise en place d'un parapluie nucléaire pour protéger l'île était une tactique

⁸ En mai 1962, en visite en Bulgarie, Nikita Khrouchtchev note : « One thought kept hammering away at my brain: what will happen if we lose Cuba? I knew it would have been a terrible blow to Marxism-Leninism. It would gravely diminish our stature throughout the world, but especially in Latin America » (Khruchtchev, 1970: 493 in Steinberg, 1991: 666).

audacieuse et « forte » qui avait le mérite de démentir les propos chinois (White, 1997 : 34-5).

Enfin, le code opérationnel est une fois de plus éclairant si l'on considère le placement des missiles à Cuba comme une réaction à ce qui était considéré du côté soviétique comme des provocation américaines. En effet, le placement des missiles Jupiter en Turquie et en Italie, la proclamation de la supériorité stratégique des Etats-Unis qui met fin au mythe du missile gap, la Baie des Cochons ou le sommet de Vienne sont autant d'affronts faits à l'Union soviétique selon Khrouchtchev (Haine, 2000 : 4). Or, le code opérationnel de ce dernier indique qu'il tendait à réagir aux provocations américaines par des tactiques coercitives et hautement risquée, telles que l'acheminement secret de missiles à quelques kilomètres de la Floride.

L'hypothèse de la défense de Cuba reste donc une explication clé dans la prise de décision de Khrouchtchev. Cependant, comme le souligne M. White, elle ne peut être prise isolément ; il est en effet nécessaire de comprendre ce que le leader avait à perdre en cas de perte de l'île au profit des Etats-Unis (1997 : 34). De plus, Khrouchtchev déploya une force trop importante pour la seule défense de Cuba : une force moins importante aurait eu plus de chance de calmer les inquiétudes américaines (Steinberg, 1991 : 662). Il faut dès lors investiguer la deuxième hypothèse pour trouver de plus amples éléments de réponse.

1.2 Le rééquilibrage de la balance stratégique

Après son élection, et après avoir reçu l'information que le « missile gap » n'était qu'un mythe et que la supériorité stratégique appartenait aux Etats-Unis, et non à l'URSS comme le public le pensait, John F. Kennedy décida de dévoiler cette information au grand public en 1961. Le développement de Sputnik ainsi que celui du premier ICBM par l'URSS avait en effet convaincu les Américains qu'ils monopolisaient la deuxième place en termes de balance stratégique. Cependant, la réalité stratégique était tout autre, comme le révéla R. Gilpatrick en 1961 et comme le confirma JFK dans une interview de mars 1962 ; l'arsenal américain était en effet entre 9 et 17 fois plus important que le soviétique. Moscou était au fait de cette disparité et l'annonce publique de l'administration Kennedy, ainsi que la possibilité énoncée par le Président lui-même d'une première frappe sur l'arsenal nucléaire soviétique, causa beaucoup d'inquiétude à Moscou au point qu'il est suggéré que la décision de

Khrouchtchev en mai 1962 était une réaction directe à l'annonce de Kennedy en mars 1962, cette dernière ayant été interprétée comme une véritable menace (White, 1997 : 35-6). Or, l'acheminement de missiles à Cuba était un moyen qui assurait à Khrouchtchev le rétablissement de la balance stratégique à court terme (Steinberg, 1991 : 661). Cependant, l'aspect strictement stratégique n'est une nouvelle fois pas ce qui aurait motivé Khrouchtchev dans sa décision comme l'affirme J-L Haine : « Ni dans l'origine ni dans la résolution de la crise, les aspects stratégiques n'ont été déterminants » (2000 : 3). Tout comme l'hypothèse de la défense de Cuba, il est donc nécessaire de comprendre ce qui dans la personnalité et les perceptions du Premier permet d'expliquer le choix d'une telle option.

En premier lieu, il s'agissait effectivement de rattraper un retard mais pas en termes quantitatifs, plutôt en termes qualitatifs. En effet, la perception de Nikita Khrouchtchev concernant les Etats-Unis, comme indiqué dans son code opérationnel, était celle d'une nation qui refusait de reconnaître l'égalité des Etats-Unis et de l'URSS et qui, de ce fait, humiliait continuellement l'Union soviétique. La politique de détente de Khrouchtchev, ou sa doctrine de « peaceful coexistence », traduit d'ailleurs la volonté d'équivalence de statut tant cette doctrine se fondait sur le principe d'égalité réciproque entre les deux puissances. Partant, le prestige qui résidait dans l'équilibre stratégique, plus que l'équilibre stratégique lui-même, aurait vraisemblablement motivé Khrouchtchev dans son entreprise (Haine, 2000 : 4).

En deuxième lieu, le besoin de rétablir l'équilibre de statut entre les deux puissances était également une réaction aux diverses provocations de Kennedy et à la dernière en date, la divulgation de l'équilibre stratégique. Comme susmentionné, NSK avait tendance à répondre à ce genre de provocation par des moyens coercitifs et risqués, ce que l'installation des missiles illustre. A cet égard, une réponse agressive à la perception d'une menace en relations internationales peut témoigner du besoin pour le décideur de restaurer son estime, particulièrement après l'expérience d'une humiliation (Steinberg, 1991 : 664). La nature de l'être humain lui impose en effet d'éviter les sentiments de peur, d'anxiété ou de honte et de rechercher l'estime de soi ainsi que l'approbation de son environnement (Fischer, 1998 : 151). Ainsi, un comportement qui n'est que partiellement compréhensible en politique étrangère peut prendre tout son sens quand il est perçu à l'aune du filtre de l'humiliation (Steinberg, 1991 : 664).

L'explication de l'humiliation est en effet une hypothèse plausible concernant Khrouchtchev, d'autant plus qu'il nourrissait une frustration ainsi qu'« un véritable complexe d'infériorité et un sentiment de jalousie quasi-infantile vis-à-vis des Etats-Unis » (Haine, 2000 : 4). L'arme nucléaire était en outre un moyen de palier l'humiliation ressentie, et le déploiement des missiles à San Cristobal ne fit pas exception : la force nucléaire déployée était « redondante et provocative » (Steinberg, 1991 : 663). En effet, l'arme nucléaire était perçue par NSK comme un moyen matériel de faire reconnaître l'URSS comme une nation égale aux Etats-Unis et d'améliorer significativement la crédibilité et la réputation de Moscou grâce à l'immanquable peur que ces armes provoquaient sur la scène internationale (Zubok, 1996 : 193). En outre, la crise de Suez de 1956 avait été fondatrice dans la conviction de Khrouchtchev que le bluff nucléaire était une tactique utile dans la compétition avec les Etats-Unis⁹ (Haine, 2000 : 11). Le code opérationnel du leader soviétique est en effet clair sur le fait que l'arme nucléaire était cruciale dans l'égalité de statut entre Washington et Moscou et que cet instrument de puissance avait le potentiel de faire reconnaître à l'élite américaine la puissance de l'URSS. Ainsi, l'on retrouve encore une fois la nécessité de préserver l'image du communisme et de ne pas tolérer les humiliations venant de l'Ouest afin de réaliser l'idéal communiste, l'objectif final des actions de Khrouchtchev.

1.3 Conclusion : deux hypothèses vraisemblables

La réponse la plus plausible à cette première question est que Nikita Khrouchtchev avait de multiples motivations pour placer des missiles offensifs à San Cristobal et que cette décision lui permettait de satisfaire plusieurs objectifs à la fois. En effet, selon J. Hershberg, la décision de Nikita Khrushchev « defies mono-causal explanation; like Harry S. Truman's dropping of the atom bomb on Japan ... it had overlapping objectives » (in RadcheNSKo, 2012: 331). Néanmoins, trois motivations clé furent énoncées lors d'une conférence rassemblant des acteurs soviétiques majeurs de la crise. La première demeure la défense de Cuba d'une invasion américaine qui restait très probable selon le leadership soviétique, spécialement après le débarquement de la Baie des Cochons. La deuxième est le rééquilibrage de la balance stratégique grâce à

⁹ N. Khrouchtchev était en effet convaincu que l'ultimatum qu'il avait envoyé aux Anglais et aux Français lors de la crise de Suez avait résolu la crise et composait une victoire sur la diplomatie américaine (Zubok et Pleshakov, 1997 : 191).

une solution rapide telle que l'installation de missiles à proximité des Etats-Unis. La troisième est l'humiliation que Khrouchtchev s'était vue infligée avec l'installation des missiles Jupiter en Turquie (Steinberg, 1991 : 664).

Le dénominateur commun de ces trois motivations est le sentiment d'humiliation qui anime Khrouchtchev, sentiment également présent dans son code opérationnel, autant en amont qu'en aval de la crise. La défense de Cuba a en effet trait à une humiliation qui se faisait de plus en plus pressante dans l'esprit de Khrouchtchev, la possible prise de Cuba par les Etats-Unis, tandis que le rééquilibrage de la balance stratégique faisait référence à de multiples humiliations déjà vécues par le Premier, dont l'installation des missiles Jupiter, qui rendirent nécessaire une égalité de statut moins stratégique que politique.

2. Pourquoi Nikita Khrouchtchev pensait-il qu'une telle action était justifiée ?

La première question de ce chapitre a investigué les objectifs de Nikita Khrouchtchev et a développé l'idée que le Premier s'est vraisemblablement senti agressé et humilié par les actions des Etats-Unis, sentiments induits par ses croyances préexistantes et plus particulièrement par l'image négative des Etats-Unis qui l'habitait. Partant, divers objectifs ont certainement motivé le leader soviétique pour placer des missiles à Cuba. Cependant, cette première section ne répond pas à la question de la justification d'une action qui comprend un tel degré de dangerosité et de menace. En d'autres termes, il s'agit de comprendre dans cette deuxième section les éléments qui ont justifié l'envoi de missiles à Cuba.

Pour commencer, Nikita Khrouchtchev a vraisemblablement fait appel à une analogie pour justifier sa décision. En effet, le Premier percevait une équivalence entre l'installation des missiles Jupiter en Turquie, à proximité de l'URSS, et l'installation de missiles à Cuba, à proximité des Etats-Unis (Haine, 2000 : 6). L'une des fonctions d'une analogie en politique étrangère est en effet d'évaluer le caractère moral d'une action ; dès lors, la décision de Khrouchtchev lui semblait « juste » et justifiée puisque l'administration Eisenhower lui avait imposé exactement la même chose quelques années plus tôt (Dyson et Preston, 2006 : 266). Cette analogie peut être qualifiée de non-sophistiquée au vu de trois éléments. En premier lieu, le caractère parfaitement similaire d'une action avec un événement historique antérieur est une preuve de non-sophistication. En deuxième lieu, l'absence d'explication ou d'élaboration concernant

la similarité des évènements traduit une analogie non-sophistiquée également. En troisième lieu, si la comparaison est basée sur des caractéristiques superficielles, l'analogie est également non-sophistiquée (p. 270). L'analogie faite par Khrouchtchev semble dès lors non-sophistiquée tant les deux évènements sont à quelques détails près parfaitement similaires – une superpuissance qui place des missiles sur le sol de l'un de ses satellites, à proximité de l'autre superpuissance ; dès lors, nul besoin d'élaboration pour comprendre la similarité des deux évènements. Cependant, les deux évènements n'étaient similaires que superficiellement. En effet, les missiles Jupiter avaient été installés publiquement alors que les missiles soviétiques avaient été installés dans le secret, mettant le président Kennedy dans une posture délicate vis-à-vis de son public domestique. Il avait en effet tracé une ligne rouge après les réassurances du Premier, le mettant dans l'embarras, alors que les missiles Jupiter n'avaient pas eu d'impact sur la réputation domestique de NSK. En somme, alors que les missiles soviétiques avaient accentué la pression domestique sur le Président américain, rien de tel ne s'était produit avec les missiles Jupiter. Cela augmentait également les pressions en politique étrangère pour le président américain, qui se voyait désormais forcé de réagir face à l'URSS, au risque d'envoyer un mauvais message à ses alliés sur la question de Berlin (Lebow et Stein, 1994 : 79).

Pour continuer, si NSK a fait appel à cette analogie précise, c'est parce que les missiles Jupiter constituaient un évènement qui était susceptible d'être sélectionné par Khrouchtchev pour justifier sa décision. En effet, un évènement est d'autant plus choisi par un décideur comme analogie s'il est récent ou similaire et vivide, en raison de son implication personnelle ou des coûts qu'il représente pour l'Etat ou le décideur lui-même. Les missiles Jupiter représentaient en effet un évènement plus que vivide pour le Premier, qui les avait vu être installés durant le mandat du prédécesseur de Kennedy, ce qui, comme susmentionné, avait fait se développer un sentiment d'humiliation chez lui. Khrouchtchev considérait ces missiles comme une énième provocation américaine qui symbolisait l'inégalité de statut de l'URSS avec les Etats-Unis et faisait des missiles Jupiter un évènement très prégnant pour lui. Emotionnellement impliqué, Khrouchtchev avait donc eu plus de chance de choisir cet évènement précis (Dyson et

Preston, 2006 : 271). Une analogie non-sophistiquée est également le signe que le leader détient une faible complexité cognitive (p. 283)¹⁰.

3. Pourquoi N. Khrouchtchev pensait-il que John F. Kennedy l'accepterait ?

La troisième section de ce chapitre adresse une dernière inconnue concernant les motivations du Premier soviétique, celle des éléments qui ont fait penser à Khrouchtchev que le Président Kennedy partageait ses perceptions et, dès lors, accepterait l'acheminement de missiles à Cuba.

Pour commencer, la perception qu'avait Nikita Khrouchtchev de son homologue a vraisemblablement joué un grand rôle dans sa supposition que Kennedy accepterait les missiles ; en effet, la faiblesse présumée de Kennedy a directement influencé la perception de Khrouchtchev concernant le fait que son homologue manquait de volonté pour réagir (White, 1997 : 39). Divers événements confirmèrent la perception de NSK, tels que le refus de Kennedy d'envoyer des troupes américaines lors du débarquement de la Baie des Cochons, sa piètre performance lors du sommet de Vienne ainsi que son apparent manque de détermination d'empêcher la construction du mur de Berlin (Lebow et Stein, 1994 : 69). A cet égard, le code opérationnel de NSK est très clair quant au fait que la rencontre à Vienne entre les deux hommes laisse une perception particulièrement négative de Khrouchtchev à propos de Kennedy : « Khrouchtchev got the impression Kennedy was « too young, too intellectual, not strong enough to handle » and « not prepared well for decision making in crisis situation » » (White, 1997 : 40). Cette perception de Kennedy était ancrée dans le code opérationnel du leader, et plus particulièrement dans la première croyance philosophique traitant de l'image de l'opposant. Or, cette première croyance est importante dans la « définition de la situation » du décideur (George, 1979 : 102). Il est donc possible d'inférer que la perception du Président Kennedy comme leader faible a eu un impact direct sur la définition de la situation de NSK, et donc sur le fait que l'opération Anadyr allait se dérouler sans encombre et sans réaction américaine. Il faut en outre ajouter que la prudence de Kennedy durant la crise de Berlin avait conforté Khrouchtchev dans le fait que le président américain était déterminé à maintenir la paix dans la confrontation entre l'Est et l'Ouest, ce qui l'empêcherait de réagir militairement à la découverte des missiles (Lebow et Stein, 1994 : 78).

¹⁰ Ce concept est développé plus bas.

Ensuite, il est en outre probable que le Premier ait fait appel à un dispositif heuristique pour se convaincre que JFK ne réagirait pas : le *wishful thiNSKing*, un biais de motivation et une réaction à la présence d'incertitudes lors du processus de prise de décision (Wahlert, 2011 : 2). L'incertitude expérimentée offre l'opportunité aux individus de faire converger leurs perceptions et leurs souhaits et, in fine, de percevoir leur environnement à l'aune de leurs préférences (p. 13). Il est tout à fait naturel pour un individu de faire appel au *wishful thiNSKing* au vu des limites de la cognition. Il est en effet impossible d'éliminer parfaitement l'incertitude et de disposer d'une information parfaite pour prendre ses décisions. Pourtant, l'humain est à la recherche de moyens pour palier l'incertitude (Rourke, 2008 : 66). Le *wishful thiNSKing* est donc l'un de ses moyens et tend à transformer l'incertitude en certitude en fournissant des ponts utiles au cerveau. N. Khrouchtchev a donc vraisemblablement utilisé ce « pont » pour se conforter dans cette décision risquée qui constituait une réponse nécessaire à bien de ses inquiétudes en politique étrangère. En d'autres mots, « needing the deployment to succeed, he persuaded himself that it would succeed, ignoring evidence that his plan would fail, and underestimating the risks involved » (Fischer, 1998: 164). En outre, une fois la décision prise, toute information contradictoire qui entrait dans le champs de la cognition du Premier était rejetée, preuve qu'une recherche de cohérence cognitive était à l'œuvre. L'humain est en effet continuellement à la recherche de cohérence cognitive, c'est-à-dire la volonté d'éliminer le doute quant aux décisions qu'il prend afin d'éviter une continuelle situation d'inconfort où chacune de ses décisions serait remise en question (Rourke, 2008 : 66). A cet égard, il a été démontré que NSK « became correspondingly insensitive to information that indicated he was courting disaster » (Lebow et Stein, 1994 : 70), ce qui s'explique par sa recherche de cohérence cognitive.

Comment le Premier a-t-il pris sa décision ?

Dans un deuxième temps, il est nécessaire de comprendre le schéma mental par lequel Nikita S. Khrouchtchev est passé pour comprendre sa décision. En d'autres termes, alors qu'il vient d'être posé « pourquoi » le leader a pris sa décision, il est temps de comprendre le « comment » de sa décision. A cet égard, il faut mobiliser le style de leadership de Khrouchtchev ainsi que la structure de décision de ses conseillers et leurs fonctions auprès du Premier.

1. Le schéma consultatif

- Le contexte de la prise de décision

Il est vraisemblable que Nikita Khrouchtchev ait pris sa décision, seul, lors d'un voyage en Bulgarie en mai 1962 et, à partir de ce moment, il ne changea plus d'avis. La version populaire de l'histoire veut qu'après s'être réveillé d'une sieste, le Premier soviétique réalisa qu'au loin se trouvait les missiles Jupiter installés quelques années plus tôt et que ce moment fut révélateur dans sa prise de décision (Lebow et Stein, 1994 : 72). Ses conseillers intervinrent à partir de ce moment-là, et bilatéralement dans un premier temps. En effet, Khrouchtchev discuta pour la première fois de la possibilité d'envoyer des missiles avec Anastase Mikoïan, le vice-président du Conseil des ministres et son plus proche conseiller, qui aurait accueilli la discussion avec incrédulité. Ensuite, NSK eut d'autres discussions bilatérales avec Andreï Gromyko, le Ministre des Affaires étrangères, Rodion Malinovsky, le Ministre de la Défense, Frol Kozlov, membre du Présidium, et le Marshall Sergei Biriousov, le commandant en chef de la Force de missiles stratégiques.

Dans un deuxième temps, Gromyko, Malinovsky, Mikoïan, Kozlov et Biriousov ainsi que Khrouchtchev tinrent leur première réunion de manière informelle, dans le jardin de ce dernier.

Ce n'est que dans un troisième temps que la question fut soulevée au sein du Présidium après que NSK ait fourni les détails de l'opération aux membres. Un débat s'en suivit et malgré les réticences qu'exprima Mikoïan, NSK décida de placer Malinovsky en charge du développement de l'opération. Cependant, en réponse aux doutes de Mikoyan, qui craignait que l'opération ne reste pas secrète pour les Etats-Unis et que Fidel Castro n'accepte pas des missiles sur son sol, NSK commanda qu'une délégation parte à Cuba pour enquêter sur la faisabilité d'un acheminement secret ainsi que pour

sonder Castro (p. 73). Avant que la délégation ne parte, Khrouchtchev s'entretint au Kremlin avec Aleksandr Alekseev, l'ambassadeur de la Havane, et Sharaf Rashidov, le Premier secrétaire du Parti Communiste Ouzbek, tous deux faisant partie de la délégation, en présence de Mikoyan, Gromyko, Malinovsky, Kozlov et Biryuzov. Khrouchtchev demanda à Alekseev comment Castro réagirait à la nouvelle d'après lui et l'homme exprima ses doutes quant au fait qu'il accepte une telle proposition. Malinovsky, le ministre de la défense, était au contraire certain que Castro accepterait. Khrouchtchev, déjà convaincu du bien-fondé de sa décision, termina la réunion avec un discours exprimant sa profonde conviction que les Américains allaient inévitablement frapper une deuxième fois l'île, ce qui rendait nécessaire « to raise the price of a military adventure against Cuba to the highest level, to equalize the magnitude of the threat to Cuba to the threat to the United States. Logic suggests that such a means could only be the deployment of our missiles with nuclear warheads on the territory of Cuba » (in Lebow et Stein, 1994 : 74).

La délégation, prenant la forme d'une délégation d'experts agricoles pour ne pas attirer les suspicions, arriva à la Havane le 30 mai 1962. Menée par Rashidov, elle comprenait Biryuzov ainsi que Alekseev et avait pour mission d'évaluer si les Cubains pouvaient, ou non, accepter leur proposition et, dans ce cas, si et comment les missiles pouvaient être installés secrètement (p. 74). Si Castro accepta l'offre de Khrouchtchev, c'est avant tout parce qu'il était impressionné par l'homme et avait confiance en son jugement (p. 75).

Le 10 juin suivant, une nouvelle réunion fut organisée au sein du Présidium à laquelle Biryuzov assura que les missiles pouvaient être installés secrètement. Khrouchtchev donna son autorisation finale pour lancer l'opération et planifia la révélation publique au 6 novembre de la même année. Enfin, le Présidium approuva le déploiement des missiles et les plans préparés par le ministre de la Défense (p. 76).

Cependant, dès le 24 mai, et afin de ne pas s'incomber seul de la grande responsabilité que représentait l'opération Anadyr, Nikita Khrouchtchev avait rassemblé les membres du Présidium et du Secrétariat du Comité Central au sein du conseil de Défense afin de leur faire signer la directive qui autorisait le début de l'opération Anadyr. Quelques membres du Secrétariat objectèrent qu'ils n'avaient pas assez de détails pour signer une telle directive et NSK rejeta leurs remarques ; il leur ordonna

de signer (Zubok et Pleshakov, 1997 : 262). Cet épisode est symptomatique du caractère oligarchique de l'exécutif de l'Union soviétique tel que présenté dans le chapitre précédent. En effet, cumulant le rôle de Secrétaire du Parti et chef de gouvernement, NSK fut un leader soviétique qui détint beaucoup de pouvoir et ce particulièrement entre 1955 et 1962 si l'on considère qu'il réussit à imposer la plupart de ses politiques au Politburo, comme l'illustre la présente décision (Breslauer, 1982 : 116). Il est en outre flagrant que le Comité Central n'exerçait pas de pouvoir en pratique, et qu'il se bornait à ratifier des décisions déjà prises en amont.

- L'organisation de la prise de décision : le système consultatif

Lors du processus de décision, le leader n'opère pas seul. Il est en effet entouré de conseillers, organisés en une structure et interagissant avec le leader selon un certain nombre de rôles qui les caractérisent. Dès lors, il est crucial d'étudier les interactions entre le leader et ses conseillers pour saisir le processus de prise de décision et, éventuellement, saisir les erreurs commises à cause de biais cognitifs à l'intérieur du groupe. In fine, la relation qu'entretient un leader avec ses conseillers trahit ses besoins autant que ses traits individuels (Mitchell, 2005 : 1-2). Selon Mitchell, le système consultatifs comprend deux dimensions : la première traite de la structure que prennent les conseillers, hiérarchique par exemple, alors que la deuxième se concentre sur la nature des interactions entre le leader et ses conseillers (p. 3). Il est donc question dans cette section de la structure et de la nature des interactions du système consultatif de Nikita S. Khrouchtchev.

- La structure

Pour commencer, et dans un premier temps, le Présidium était le lieu où se rassemblait le plus régulièrement Nikita Khrouchtchev et ses conseillers et composait donc la structure consultative de base du Premier. Chaque membre appartenant à cet organe était donc susceptible d'être mobilisé par NSK quand il avait besoin de conseils, et chaque membre possédait donc une spécialité en politique étrangère ou domestique. Selon les enjeux discutés, certains conseillers étaient donc susceptibles d'avoir plus de poids que d'autres, à l'image de la décision de Khrouchtchev dont il est question dans ce chapitre. Ainsi, dans les années 60, les questions de sécurité et de diplomatie impliquaient plus particulièrement Brezhnev, Mikoyan et Kosygin. Partant, une division de la responsabilité était à l'œuvre entre le Premier et ses conseillers

(Brzezinski et Huntington, 1964 : 201). Le Premier avait donc le rôle et la responsabilité d'intégrer toutes les politiques dont il était question à l'intérieur du Présidium. De plus, il y avait au sein du Présidium une véritable pression pour bâtir un consensus grâce à des procédures informelles devenues la norme, en lieu et place du vote formel (p. 200).

Dans un premier temps, le Présidium correspondait au modèle formel de la prise de la décision, avec un haut degré de centralisation. Le modèle formel consultatif de base comprend trois éléments clé que l'on retrouve au sein du Présidium : la structure est hiérarchique et le décideur se trouve en haut de cette hiérarchie, les conseillers sont spécialisés et apportent leur expertise au décideur et, finalement, le décideur consulte rarement les échelons inférieurs de la hiérarchie pour obtenir des conseils. Le haut degré de centralisation implique en outre que la préférence du dirigeant prédomine dans l'évaluation des options et qu'un « gatekeeper » agit comme défenseur des options préférées du dirigeant tout en contrôlant qui a accès au dirigeant. De plus, les dissidents sont exclus et le désaccord est découragé. Enfin, l'élaboration des politiques est structurée selon des procédures bien définies (Mitchel, 2005 : 24-25).

Dans un deuxième temps, et lors des moments plus critiques à l'image de la décision préoccupant ce chapitre, Nikita Khrouchtchev privilégiait des groupes ad-hocs et restreints issus du Présidium grâce auxquels il était aisé de parvenir à un accord rapide (Garthoff, 1988 : 65). A cet égard, il apparaît donc que la structure choisie par NSK en cas de crise était celle de l'« adhocratie », un dérivé de la structure collégiale, développée par Porter en 1980 dans une étude qui portait d'abord sur les politiques économiques (Mitchell, 2005 : 18). Cette structure révèle avant tout un système informel d'interactions bilatérales ou en petit comité entre le leader, ici Nikita Khrouchtchev, et ses conseillers. Il rencontrait donc ses conseillers en petit nombre, venant pour la plupart du Présidium, selon leur spécialité et l'enjeu qui le préoccupait dans des groupes à géométrie variable. Ainsi, il rencontra en premier lieu son plus proche conseiller, Anastase Mikoïan (FraNSKel, 2004 : 9), dans une rencontre bilatérale. Ensuite, il tint une rencontre avec le Ministre de la Défense et des Affaires étrangères, ainsi que le commandant en charge des missiles stratégiques, qui faisaient office d'experts dans la question qui animait Khrouchtchev, dans un comité restreint et informel. Les groupes mis en place dans le processus de décision étaient donc ad-hocs et dépendaient du problème à traiter, à l'image du premier groupe consulté,

comprenant Gromyko, Malinovsky, Mikoïan, Kozlov et Biriousov (Lebow et Stein, 1994: 73).

En définitive, il apparaît donc pour cette première décision que Nikita Khrouchtchev privilégia la structure de l'adhocratie tant la question soulevée était délicate et requérait un petit comité informel, qui permettait un processus de prise de décision confidentiel et plus rapide. Dans un second temps, et comme indiqué dans le contexte ci-dessus, le Présidium était saisi afin d'obtenir un consensus autour de la décision et un partage de la responsabilité. En somme, pour l'épisode qui nous anime, la source principale de conseils et d'expertise venait des structures ad-hocs et informelles que le Premier mettait en place tandis que le Présidium, organe plus formel et plus important, détenait le rôle de confirmer les décisions déjà prises en amont par le Premier.

➤ La nature des interactions

Pour commencer, la nature des interactions entre Khrouchtchev et les membres du Présidium, considérés comme ses conseillers, échappaient, en matière de politique étrangère, à la norme. En effet, les deux structures classiques de la prise de décision, la structure formelle et collégiale, décrivent que la décision est prise après la consultation des conseillers, ceux-ci présentant des options viables au décideur qui, à son tour, prend la décision finale. Cependant, la politique étrangère était gérée différemment sous Khrouchtchev et le procédé inverse prenait place : les membres du leadership soviétique attendaient que leur supérieur décide d'une politique pour leur fournir des plans d'implémentation ou des études plus poussées (Lebow et Stein, 1994 : 115). En effet, Khrouchtchev prit sa décision avant de consulter ses conseillers, seul, et ceux-ci n'eurent donc jamais l'occasion de l'aiguiller dans sa décision. A cet égard, J-L Haine note : « En mai 1962, Kroutchev, seul et dans le plus grand secret, décide de lancer son pari nucléaire sur Cuba. Ni le KGB, ni les Affaires étrangères ne sont consultés » (2000 : 136). Et Zelikow et May d'ajouter : « He alone decided on policy... he would talk over a question with a fellow member of the Politburo or someone from the bureaucracy, but he did not systematically seek an advice, let alone policy » (1997: 668). En revanche, ses conseillers étaient consultés après que la décision était prise et remplissaient un rôle de réassurance qui répondaient aux besoins de Khrouchtchev. En définitive, la décision fut prise au niveau individuel, et non en groupe, en raison du pouvoir important que Nikita S. Khrouchtchev possédait et du

peu de contraintes institutionnelles limitant son pouvoir (Mintz et De Rouen, 2010 : 18-19).

Un conseiller, outre sa fonction consultative, joue un rôle dans la structure de la prise de décision selon les besoins du leader et donc selon sa personnalité. Ce rôle caractérise donc les relations entre le leader et ses conseillers et impacte la prise de décision en confortant le leader dans la voie qu'il prend ou, au contraire, en se faisant l'avocat du diable. La personnalité du leader influence ensuite quel conseiller, et quel rôle, a le plus d'impact sur la prise de décision (LiNSK et Glad, 1994 : 461-2). Dans le cas présent, il faut d'abord s'intéresser à la figure d'Anastase Mikoïan, celui qui devint le mentor de Khrouchtchev dans les années 50 et son plus proche collaborateur. Il était le seul oligarque issu de la période stalinienne qui avait survécu dans le nouvel environnement politique de NSK (Zubok et Pleshakov, 1997 : 181). Il exposa ses doutes quant à la décision du leader soviétique en avançant deux arguments critiques : la possible découverte des missiles par les Américains et le possible refus de Fidel Castro. De plus, il prévint Khrouchtchev que ce déploiement pouvait s'avérer très dangereux, allant à l'encontre de la conviction profonde du Premier (p. 261). Avant la rencontre entre Kennedy et Khrouchtchev à Vienne, il avait déjà tenté de résonner Khrouchtchev en allant à l'encontre de ses perceptions concernant le Président américain (p. 243). Au regard de ces éléments, Mikoïan semblait jouer le rôle de « reality tester » auprès de NSK, ce qui signifie qu'il fournissait des conseils qui pouvaient aller à l'encontre de l'ego ou des besoin émotionnels de NSK mais qui se révélaient être des conseils nécessaires, même si peu agréables, pour la réalisation des objectifs politiques du Premier (LiNSK et Glad, 1994 : 465). En d'autres termes, Mikoïan restait réaliste et ne se laissait pas emporter par le *wishful thiNSKing* de Khrouchtchev, ou sa personnalité. Cependant, en allant à l'encontre des besoins émotionnels du leader, le *reality tester* court le risque de ne pas voir ses conseils pris en considération, comme l'illustre le cas présent. En effet, quand Mikoïan fit part de ses inquiétudes à Khrouchtchev, ce dernier les balaya comme en témoigne Lebow et Stein :

« He expressed doubts that the missiles could be deployed secretly, and warned that their discovery was likely to provoke a crisis with the Kennedy administration. Khrushchev disagreed. He expected that the missiles in Cuba "would be received in the United States as the Turkish missiles were received in the Soviet Union." » (1994: 73).

D'autres conseillers du Premier étaient des *reality testers*, à l'image d'Oleg Troyanovsky, l'un de ses principaux conseillers en politique étrangère, qui fit part de ses réservations à Khrouchtchev sur le fait que l'opération puisse rester secrète. Ce dernier rejeta également les propos de son conseiller (Lebow et Stein, 1994 : 84). Gromyko, le Ministre des Affaires étrangères, faisait également partie des réticents à la décision du Premier et, malgré sa fonction et son expertise, ne convainquit pas Khrouchtchev de la déraison de son entreprise (p. 77). A vrai dire, la majorité des individus présents au Kremlin n'avait pas foi dans le projet de Khrouchtchev, comme l'indiqua l'ambassadeur Georgy Korniyenko : « not a single specialist who had any relation to this [operation] believed that it could be done secretly. » (in Lebow et Stein, 1994 : 83).

Cependant, quelques individus au sein du Présidium renforçaient la conviction de Khrouchtchev via leur rôle de « bolsterer » et agissaient dès lors sur l'égo et la confiance en lui du leader. Les *bolsterers* sont en effet des individus dont le rôle est de prendre en considération les besoins émotionnels du leader et son état psychologique. Ils constituent de cette manière les défenses de l'égo du preneur de décision, et peuvent par exemple le préserver de mauvais feedbacks ou veiller à ce que son environnement soit positif (LiNSK et Glad, 1994 : 465). Le « bolstering » sert également à gérer l'anxiété qu'une telle décision peut engendrer en évacuant les doutes et les informations inconfortables. A cet égard, Malinovsky et Biryuzov remplissaient cette fonction, ce qui se traduisait dans le cas présent par leur inexorable soutien au plan de Khrouchtchev et la pratique du *wishful thiNSKing*, une forme de *bolstering* (Lebow et Stein, 1994 : 88). Ainsi, Malinovsky, Ministre de la Défense, assura par exemple à Khrouchtchev que Fidel Castro accepterait les missiles sur son sol, sans aucune forme de preuve (Lebow et Stein, 1994 : 74), et assura également par la suite que les missiles ne seraient pas découverts ; Biryuzov affirma également à Khrouchtchev que les missiles n'allaient pas être découverts par les Etats-Unis. Partant, le *bolstering* et le *wishful thiNSKing* étaient dirigés vers les besoins émotionnels de Khrouchtchev qui, s'étant engagé prématurément dans une décision risquée, était susceptible de ressentir de l'anxiété à cet égard et de la traiter en refusant toute forme de doute (Lebow et Stein, 1994 : 89). Si l'on suit les quatre fonctions d'un conseiller selon A. George, il apparaît que Khrouchtchev attendait de ses conseillers qu'ils satisfassent ses besoins cognitifs et qu'ils lui communiquent leur soutien (George, 1980 : 81).

2. Les traits de la personnalité de NSK

Le schéma consultatif a mis en exergue le fait que Nikita Khrouchtchev a pris sa décision seul, sans consultation préalable de ses conseillers, et qu'une fois sa décision prise il s'y tint sans prendre en considération les informations qui la mettaient en doute. Dès lors, l'argument principal de ce deuxième point est que les traits de la personnalité du dirigeant soviétique, et notamment sa faible complexité conceptuelle, sont responsables de son absence de remise en question de sa décision. Les recherches de M. Hermann constituent à cet égard une importante ressource en ce qui concerne le lien entre la personnalité des leaders et son ouverture à l'information. Hermann révèle en effet que l'ouverture à l'information est une fonction de la complexité conceptuelle et de la confiance en soi, deux traits importants de la personnalité d'un leader (Hermann, 1999 : 10).

En premier lieu, la confiance en soi est selon Hermann l'image qu'un individu porte sur sa propre habilité à gérer de manière adéquate les objets et les personnes dans son environnement. Cette image résulte de la comparaison avec d'autres individus et est responsable du maintien de l'estime de soi durant le traitement de nouvelles informations. En outre, les stimuli provenant de l'environnement extérieur sont passés au filtre de la confiance en soi, ce qui fait que l'individu se positionne dans son environnement en fonction de la confiance qu'il a en lui (p. 20). Ce trait de la personnalité était grand chez Nikita Khrouchtchev (Haine, 2000 : 136), il était sûr de lui, et trahissait la certitude que ses politiques et décisions étaient les bonnes. Sa confiance en lui venait principalement de la confiance qu'il portait dans l'idéologie à laquelle il adhéraient et aux succès technologiques de l'URSS, tels que Sputnik, l'accès de Moscou au club prisé des puissances nucléaires ainsi qu'à la reconnaissance de l'URSS comme joueur de l'échiquier mondial (Uhl et Wright, 2011 : 290). Sa confiance en lui était réhaussée par son caractère téméraire, qui ne le faisait douter de rien, et impulsif, ainsi que par son entêtement (Haine, 2000 : 136). Pour continuer, les leaders détenant une haute confiance en eux ont tendance à filtrer l'information qui vient de l'extérieur pour rester cohérent, et réinterprètent les informations à l'aune de cette cohérence. Ils sont généralement satisfaits de l'évaluation qu'ils ont d'eux-mêmes et ne cherchent donc pas d'informations externes pour s'améliorer, et rejettent toute information qui irait dans ce sens (Hermann, 1999 : 21). L'excès de confiance que Khrouchtchev avait en lui a également rendu le processus de « rationalisation post-

décisionnelle » dysfonctionnel et trop important. Ce processus intervient après qu'une décision stressante soit prise et a pour fonction de booster la confiance du preneur de décision en mettant en avant les bonnes raisons pour lesquelles une telle décision était nécessaire. Cependant, dans le cas de Khrouchtchev, son excès de confiance en lui a donné trop d'importance à ce processus, ce qui a réduit sa sensibilité aux risques qu'une politique de cette ampleur pouvait soulever. Son excès de confiance en lui a donc résulté en un manque de préparation et d'anticipation des risques engendrés (Lebow et Stein, 1994 : 89).

En deuxième lieu, le deuxième trait qu'il est nécessaire de considérer dans le cadre de l'ouverture à l'information est la complexité conceptuelle. Ce concept décrit le degré de différenciation qu'un individu montre dans la description de personnes, lieux ou encore d'idées. En d'autres termes, une faible complexité cognitive exprime la tendance de percevoir son environnement d'une manière manichéenne et peu complexe, avec peu d'ambiguïté et en réagissant de manière inflexible aux stimuli. Au contraire, un leader détenant une haute complexité cognitive est plus susceptible de décrire son environnement comme « gris » et d'une manière plus complexe (Hermann, 1999 : 22). Le code opérationnel de Nikita Khrouchtchev démontre à plusieurs égards que le leader détenant une faible complexité cognitive et percevait son environnement d'une manière manichéenne. Les Etats-Unis étaient par exemple perçus comme une puissance impérialiste et agressive dont l'objectif était de défaire l'URSS, alors que la doctrine bolchévique était perçue comme un idéal à atteindre. Il n'y avait pas de juste milieu ou de zone floue entre les deux principaux protagonistes de la guerre froide et celle-ci se bornait à un affrontement entre l'Est et l'Ouest. Le Premier pensait que le capitalisme et le communisme étaient deux idéologies irréconciliables et parfaitement opposées ; sa vision du monde n'était ni sujette aux révisions ni à la complexité (Wedge, 1968 : 27). Cette vision manichéenne du monde lui venait certainement de son incapacité de se mettre à la place de ses opposants et de l'Ouest, ceci étant dû à son milieu culturel et sociologique qui lui faisait manquer d'empathie pour l'Ouest (Uhl et Wright, 2011 : 295). Ainsi, les leaders possédant une faible complexité cognitive ont tendance à faire confiance à leur intuition et à choisir la première option qui se présente à eux, sans chercher d'autres informations, ou y réfléchir plus en profondeur. Chaque information reçue est classée dans une catégorie stéréotypée, sans possibilité de zone floue. En découle une vision du monde ordonnée et structurée

(Hermann, 1999 : 23). De la même manière, Khrouchtchev était décrit comme un individu instinctif qui ne changeait plus d'avis une fois sa décision prise (Haine, 2000 : 136).

Pour continuer, Khrouchtchev était donc un leader qui possédait une haute confiance en lui et une faible complexité cognitive. En suivant la typologie d'Hermann, cette combinaison chez un individu induit une faible ouverture à l'information et un esprit étroit ; ce sont des idéologues. Ils savent d'entrée de jeu ce qui est juste et tentent de convaincre les autres de la justesse de leur action. En se référant au schéma consultatif, Khrouchtchev consulta en effet ses conseillers moins pour recevoir leurs conseils que pour les convaincre du bien-fondé de son action. Alors qu'il rejetait systématiquement les objections de certains, il ne questionnait pas les réassurances d'autres, comme celles de Malinovsky et Biryuzov, tous deux persuadés que les Américains ne découvrirait pas les missiles. « He neither probed the reasons for their confidence nor sought independent advice from intelligence officials or military officers knowledgeable about camouflage » (in Lebow et Stein, 1994: 87).

De plus, la fermeture de Khrouchtchev à l'information venait également de la situation stressante dans laquelle il évoluait. En effet, après la prise d'une telle décision, risquée à bien des égards, l'anxiété est gérée grâce au processus dit de l' « évitement défensif » qui traduit la propension à se protéger des informations indiquant le possible échec de la décision afin de ne pas être submergé par le stress et l'anxiété (p. 89). Le stress, un phénomène biologique induit par des stimuli extérieurs, compte en effet parmi ses conséquences, ou « coping mechanisms », l'expansion de la rigidité cognitive qui implique une recherche limitée de l'information, la prise d'une décision rapide et la fermeture à l'information. Le stress est également connu pour rendre les perspectives des acteurs étroites, ce qui leur fait prêter moins attention aux risques et conséquences de leur décision (George, 1986 : 542). Partant, Nikita Khrouchtchev montrait peu d'aptitudes cognitives de résistance au stress, ce qui le classe dans la catégorie de « battle-hungry warriors » de Robin et Dorn, soit des dirigeants attirés vers les crises qui ont une faible résistance au stress (Dyson et t' Hart, 2013 : 407-408).

Dès lors, cette fermeture à l'information explique pourquoi Khrouchtchev n'a pas pris en considération des informations cruciales qui lui indiquaient son erreur de jugement et de calcul, à l'exemple du discours que fit JFK au mois de septembre et qui dressait

une ligne rouge à ne pas franchir, telle que la mise en place de missiles offensifs (Lebow et Stein, 1994 : 90). Son excès de confiance en lui, doublé d'une faible complexité cognitive, le rendait déjà sensible à une faible ouverture à l'information. Le stress et l'anxiété de la situation ne firent qu'approfondir et aggraver ce trait de la personnalité de Khrouchtchev, pour le rendre tout à fait fermé à l'environnement qui l'entourait.

Partant, en se référant à la typologie de Preston sur les styles de leadership, il apparaît que Khrouchtchev était un « sentinelle », c'est-à-dire un leader qui possède une faible complexité cognitive mais qui compense ce trait par une grande expérience politique. Ces leaders évitent l'information qui remet en question leur vision du monde, peu complexe, et préfèrent leur intuition, leur instinct et la déduction. Aussi, compte tenu de leur vision du monde en noir et blanc, ils se réfèrent à des analogies ou des stéréotypes pour comprendre leur environnement et prendre des décisions (Preston, 2000 : 120-121).

3. Conclusion : Groupthink

En conclusion, et pour répondre à la question du « comment », il reste à souligner que la conséquence du système consultatif de N. Khrouchtchev et de ses traits de la personnalité fut un phénomène de « groupthink ». Le *groupthink* est un concept qui fut développé par Irving Janis et qui définit la propension d'un groupe à choisir à l'unanimité une option pour préserver la cohésion du groupe, plutôt que d'évaluer d'autres options réalistes qui révéleraient un désaccord au sein du groupe. Selon Janis, trois types de symptômes prédisposent un groupe au *groupthink* : la surestimation du groupe (I), l'étroitesse d'esprit (II) et les pressions pour uniformiser le groupe (III). Ce dernier type fut particulièrement à l'œuvre dans la structure consultative de Khrouchtchev, et englobe des phénomènes tels que l'auto-censure, l'illusion d'unanimité, les pressions directes sur les dissidents et des individus agissants comme les gardiens de la cohésion du groupe ('t Hart, 1991 : 257). A cet égard, un exemple illustrant cette situation est l'auto-censure que Gromyko, le Ministre des Affaires étrangères, pratiqua dès qu'il comprit que le Premier ne changerait pas d'avis et que ses objections pouvaient lui coûter sa carrière, ce qui constituait par ailleurs une pression directe pour s'aligner sur l'avis de Khrouchtchev. Dès lors, alors qu'il pensait que les missiles déclencheraient une vive réaction du côté américain, il communiqua

à Khrouchtchev peu avant la crise que Kennedy n'objecterait pas sérieusement à la découverte des missiles et n'exprima plus son avis à l'intérieur du Présidium, ce qui contribua à la cohésion du groupe et créa une illusion d'unanimité (Lebow et Stein, 1994 : 86). Aussi, une claire pression fut opérée sur le Présidium lors de la réunion du 10 juin lors de laquelle les membres qui exprimèrent leur désaccord pour la mise en place des missiles à San Cristobal furent, à la demande de Khrouchtchev, contraints de signer la résolution. Encore une fois, l'unanimité n'était que superficielle (p. 87).

Si la décision de Khrouchtchev souffrit de *groupthink*, c'est également parce que le système politique soviétique possédait des caractéristiques structurelles rendant ce phénomène probable. En effet, l'une des causes du *groupthink* est l'homogénéité sociale et idéologique du groupe (t Hart, 1991 : 257), quelque chose qui caractérisait le leadership de l'URSS. A cet égard, les membres du seul organe décisionnel, le Présidium, étaient tous issus de l'appareil du Parti en raison du caractère oligarchique et autoritaire de l'URSS, et étaient dès lors imprégnés de la doctrine bolchévique. Brezinski et Huntington expriment à cet égard l'idée d'une « Presidential perspective » parmi les membres du Présidium. L'absence d'élections rendait le leadership très homogène tant ses membres partageaient la même idéologie, celle du parti unique, et partageaient le même terreau social. De plus, une pression s'exerçait également sur les membres du leadership pour agir tel un bloc monolithique, le collectif étant privilégié à l'individuel. Tout ceci produisait un haut niveau de consensus et d'homogénéité au sein du leadership soviétique, qui ne tolérait pas les dissidents, ce qui inhibait naturellement la dissension et le désaccord (Brezinski et Huntington, 1964 : 199).

Chapitre 4 : la réaction américaine

Pourquoi

A. Pourquoi une crise ?

Le matin du 16 octobre 1962, le Président Kennedy apprit de McGeorge Bundy, alors National Security Advisor, que les services de renseignements américains avaient photographié des missiles nucléaires SS-4 et SS-5 ainsi que des bases de lancement en construction à San Cristóbal, Cuba. Le Président décida alors, seul et immédiatement, que ces missiles devaient disparaître (Mongar, 1969 : 218). Cette décision, bien que furtive, fut la première décision que le président posa lors de la crise des missiles de Cuba. Elle est pourtant cruciale et peut être analysée à l'aune de la cognition du président. Les perceptions sont en effet cruciales dans la définition d'une crise ; autrement dit, un événement peut constituer une crise pour un individu A alors qu'il n'en est rien pour un individu B. En l'espèce, alors que Nikita Khrouchtchev avait placé ces missiles avec la conviction qu'ils ne constitueraient qu'une gêne pour les Américains, leur présence fut directement interprétée comme une crise pour JFK ; les missiles devaient dès lors être enlevé. Partant, dans l'analyse individuelle d'une crise, trois éléments différencie un événement quotidien d'une crise selon Hermann : la perception de menace, le sentiment de surprise et la sensation d'être pris par le temps (Roberts, 1988 : 36-7).

1. Menace

- Munich

Pour commencer, la perception d'une menace est un processus cognitif qui se déroule en deux temps, le premier étant l'observation des signaux reçus, suivi de l'évaluation, soit le moment où un signal est défini comme menaçant ou bénin (Cohen, 1978 : 95). L'observation des photographies fournies par les services de renseignement fut dès lors suivie de l'évaluation du président Kennedy que ces signaux constituaient une menace. Cependant, l'observation des signaux n'est pas neutre et se fait à l'aune de filtres, tels que la vision du monde, opérationnelle ou instrumentale. Dans le cas de Kennedy, une analogie prégnante, et qui témoignait de la décennie dans laquelle sa vision du monde s'était formée, composa le filtre à travers lequel il perçut l'installation des missiles soviétique. En effet, comme le démontre son code opérationnel, l'analogie

de Munich dominait sa perception de la stratégie (I-2) et lui interdisait tout acte d'apaisement ou de sédition face à l'ennemi de son temps, l'URSS (FraNSKel, 2004 : 48-49). Né en 1917, la vision du monde de JFK fut en partie formée lors des années 30 durant la montée en puissance du totalitarisme en Europe. Jeune adulte en 1938, il fut fortement marqué par les accords de Munich, et critiqua l'approbation de son père, alors ambassadeur des Etats-Unis au Royaume-Uni, de ce prélude à la Seconde Guerre mondiale. Munich et la Seconde Guerre mondiale étaient en effet directement liés pour Kennedy, qui avait combattu dans la Pacifique après y avoir perdu son frère aîné. « Why England Slept », sa thèse de fin d'études, atteste de la vivacité de l'analogie des accords de Munich pour JFK. Il fit dès lors sens de la découverte des missiles installés par les Soviétiques à l'aune de cette analogie et d'un parallèle qu'il avait tracé entre Adolf Hitler et Nikita Khrouchtchev, deux leaders enclins aux démonstrations de force, à la rhétorique intimidante et aux fanfaronnades quant à leur supériorité alléguée (Lebow et Stein, 1994 : 101). Comme la plupart des leaders de sa génération, JFK était animé par la peur d'un troisième conflit mondial et la conviction qu'il fallait tirer les leçons de Munich. A cet égard, pour John F. Kennedy, refuser la présence de missiles SS-14 et SS-15 dans la base arrière des Etats-Unis en était une.

- La crédibilité

L'éventualité de tolérer la présence des missiles, bien que constituant une possibilité, ne fut pas envisagée par le président tant la découverte de missiles à Cuba menaçait directement sa crédibilité et fut perçue comme une humiliation personnelle à laquelle il était nécessaire de réagir. En effet, en septembre 1962, Kennedy avait tracé une ligne rouge on ne peut plus claire au sujet d'une potentielle installation de missiles offensifs à proximité des Etats-Unis. Néanmoins, cette ligne rouge survint après les réassurances de divers officiels soviétiques que les armes acheminées sur l'île voisine n'avaient qu'un but défensif. Kennedy avait dès lors déclaré publiquement que si les armes se révélaient offensives, « the gravest issues would arise » (White, 1997 : 69). La découverte de l'offensivité des armes, nucléaires de surcroît, ne lui laissait qu'un seul choix : agir. En cas d'inaction de sa part, sa « réputation de fermeté » (« reputation for resolve ») aurait été gravement entachée. Une telle réputation traduit la détermination d'un individu à atteindre ses buts et d'endurer les coûts y étant attachés. Ainsi, un individu ayant démontré de la fermeté et de la détermination dans le passé montrera supposément de telles qualité dans le futur également ; c'est le principe de la crédibilité

(Lupton, 2018 : 199). Pendant la guerre froide, la réputation de fermeté et de détermination des leaders étaient cruciales dans le cadre de la dissuasion, qui ne reposait que sur la perception de crédibilité. Ainsi, la conviction profonde de JFK était qu'il devait réagir, au risque de voir sa réputation et sa crédibilité diminuer auprès de Khrouchtchev. En définitive, Kennedy était animé par « his irrational fear that Khrushchev would never take him seriously again if he backed away from his pledge to keep Soviet missiles out of Cuba » (Lebow et Stein, 1994: 100).

- Humiliation

Il apparaît que Kennedy évaluait les stimuli qui rentraient dans sa perception selon que ceux-ci maintiennent, ou non, son image de lui auprès des autres. Dès lors, un stimulus qui menaçait son image et sa réputation était suivi d'un réflexe décisionnel qui impliquait la prise d'une décision immédiate afin de restaurer son estime de lui (Mongar, 1969 : 214). Or, la décision de Khrouchtchev était une attaque personnelle à l'égard du président, de son égo et de son estime de lui. En effet, outrepasser la ligne rouge tracée par JFK représentait la promesse d'une future humiliation pour ce dernier, dont l'égo avait déjà été heurté par le désastre de la Baie des Cochons, le sommet de Vienne et la construction du mur de Berlin. Cette « blessure narcissique » à l'égard de Kennedy le rendit désireux d'agir pour empêcher toute autre atteinte à son estime de lui et, en somme, pour faire subir à Khrouchtchev ce qu'il lui avait imposé (Steinberg, 1991 : 679). Cependant, si l'égo de Kennedy fut atteint, c'est également parce que ce dernier était convaincu que le leader soviétique l'estimait très peu, ce qui lui fit développer un complexe d'infériorité qu'il pallia grâce à la décision de forcer publiquement Khrouchtchev d'enlever les missiles qu'il avait installé. En somme, Kennedy fit une projection de ses propres insécurités sur Khrouchtchev et ses intentions (Lebow et Stein, 1994 : 100-101). Il analysait dès lors les intentions de Khrouchtchev à l'aune de l'image qu'il avait de lui-même (p. 102).

2. Surprise

L'élément de surprise est le deuxième trait qui caractérise le déclenchement d'une crise selon Hermann. Le président américain en fit l'expérience malgré la surveillance accrue de Cuba des services de renseignement, qui interprétèrent de la mauvaise manière les données collectées. En effet, la conviction de l'époque des services de renseignement était celle que l'introduction de missiles offensifs à Cuba était tout à

fait incompatible avec la politique étrangère soviétique, prudente, d'alors. En d'autres termes, la possible mise en place de missiles offensifs sur l'île de Cuba était considérée comme une action tout à fait irrationnelle par les services de renseignement américains, ou tout du moins très peu probable d'après l'expertise desdits services (Robert, 1988 : 44). Dès lors, alors que les services de renseignement aériens avaient photographiés les sites de lancement dès le 19 septembre, il fallut attendre deux semaines supplémentaires pour que la CIA décide d'investiguer plus en profondeur ces sites de lancement (p. 40-41).

Le sentiment de surprise qui envahit le président le 16 octobre 1962 à la vue des photographies fournies par les services de renseignement se transforma rapidement en colère. En effet, l'ambassadeur soviétique, Anatoli Dobrynine, avait fourni des réassurances aux Kennedy quant à l'approvisionnement de Cuba en armes. Ces dernières, avait-il assuré à Robert Kennedy, remplissaient des fonctions purement défensives. Les mêmes réassurances furent faites à Adlai Stevenson, l'ambassadeur américain aux Nations Unies, et à Theodore Sorensen¹¹. Une déclaration publique fut également émise via l'agence de presse soviétique officielle, la Tass, où Moscou répéta que les armes et équipements militaires envoyés à Cuba servaient des objectifs uniquement défensifs. JFK, à la suite de ces multiples réassurances, traça une ligne rouge précédemment mentionnée. La découverte que ces équipements supposément défensifs s'avéraient être des missiles nucléaires anti-aériens fut dès lors perçue comme une véritable trahison par le Président et son cercle immédiat, doublée d'une surprise importante (White, 1997 : 61-2). A ce sujet, Mark White écrit « He learned that Khrushchev had done what he and almost all his advisers were certain he never would: place missile in Cuba, a mere ninety miles off the coast of Florida. » (1997: 79).

La stupéfaction de JFK traduit le fait que le président américain pensait avoir conclu un accord informel avec son homologue soviétique et que cet accord venait d'être rompu. A cet égard, il apparaît que le président Kennedy plaçait une grande importance dans les accords qu'il concluait et, dès lors, une valeur négative dans la duplicité et la trahison. En effet, habitué dès son plus jeune âge à faire confiance aux autres à cause

¹¹ Sorensen écrit à cet égard dans ses notes que Dobrynine : "repeated several times... that they had done nothing new or extraordinary in Cuba [...] and that he stood by his assurances that all these steps were defensive in nature and did not represent any threat to the security of the United States" (in White, 1997: 61).

de sa mauvaise santé, John F. Kennedy avait assigné à la duplicité et à la trahison une valeur particulièrement négative, doublée d'un sentiment d'insécurité qui nécessitait une réponse immédiate pour rétablir le statut quo, c'est-à-dire le sentiment de contrôle et de sécurité. Partant, selon T. Mongar, « Kennedy made policy choices for psychotherapeutic reasons ». Ainsi, dans le cas d'espèce, recouvrer le statut quo, et donc le contrôle de la situation, signifiait prendre la décision immédiate de contraindre l'URSS de retirer ses armes offensives (Mongar, 1969: 214).

3. Le facteur temps

Hermann identifie un troisième facteur façonnant la perception d'une crise : un court laps de temps disponible pour la décision, au terme duquel la situation pourrait atteindre un point de non-retour et se détériorer sévèrement. Cependant, le temps, comme la menace, est une question de perception tant l'impression d'être « pris par le temps » varie selon la complexité de la décision à prendre et de la propension du décideur à résister au stress (Robert). Dans le cas présent, une contrainte du temps était effectivement à l'œuvre et participa à la perception de la crise chez le Président. Cependant, la pression du temps ne concernait vraisemblablement pas le délai qui séparait la découverte des missiles de leur opérationnalité. En effet, alors que l'hypothèse de l'opérationnalité des missiles semble expliquer de manière évidente la pression que ressentait Kennedy à l'égard du temps, il semble que ce dernier n'y prêtait guère attention et que la pression se situait autre part comme l'atteste les enregistrements de l'ExComm : « The Ex Comm tapes reveal that Kennedy and McNamara [...] quickly came to the realization that it was not a critical policy consideration » (Lebow et Stein, 1994 : 106). En réalité, la CIA avait déterminé le 15 octobre que certains missiles étaient déjà opérationnels et, le matin du 19 octobre, informa le président que six sites de lancements additionnels pouvaient être opérationnels sous dix-huit heures.

La pression sous laquelle était Kennedy se situait ailleurs, et plus particulièrement dans sa crainte qu'une fuite révèle à la presse la situation délicate dans laquelle il se trouvait, particulièrement après avoir annoncé publiquement que les armes soviétiques étaient défensives. Outre le fait que le président voulait préserver sa crédibilité, il souhaitait également garder le contrôle de l'agenda et du processus décisionnel, chose que les médias auraient pu compromettre en pressurant publiquement l'administration. Le

président craignait également que le Congrès parasite le processus décisionnel et fasse pression pour une réponse militaire immédiate. De plus, l'ExComm craignait la panique qui aurait pu s'emparer de la population américaine. En définitive, une fuite aurait altéré la qualité de la décision finale (p. 106-108).

B. Pourquoi le choix d'un blocus ?

Le 20 octobre 1962, au retour d'un bref voyage, le président Kennedy prit la décision d'imposer un blocus naval aux navires soviétiques se dirigeant vers Cuba, nommé « quarantaine » pour s'accorder au droit international, dans le but d'empêcher l'approvisionnement en armes de l'île et, ainsi, faire plier Khrouchtchev. La décision fut prise en concertation avec l'ExComm au bout de plusieurs jours de réflexion et l'évaluation de plusieurs alternatives. Si la prise de la décision dura un certain temps, c'est parce que le président Kennedy procéda à un traitement de l'information par les données, c'est-à-dire qu'il tira ses conclusions après avoir reçu et analysé un maximum de données ; or, ce processus prend beaucoup de temps (Fischer, 1998 : 152).

- L'option militaire : les frappes chirurgicales des sites de lancement

Le matin du 16 octobre 1962, le président et l'ExComm se réunirent pour leur première réunion de crise. Sept options émergèrent rapidement :

- i. Des pressions diplomatiques (C. Bohlen, A. Stevenson et L. Thompson) ;
- ii. Approcher secrètement Castro (D ; Rusk) ;
- iii. Une invasion de l'île (Général Taylor) ;
- iv. Un blocus (R. McNamara) ;
- v. Des frappes générales de l'île ;
- vi. Des frappes chirurgicales visant à détruire les sites de lancement et les têtes nucléaires (Allison et Zelikow, 1999 : 111-118 ; Naftali et FurseNSKo, 1997 : 268).

A ce stade-ci de la prise de la décision, la préférence du président Kennedy pencha immédiatement vers la dernière option, celle des frappes chirurgicales. Stratégiquement, cette option avait l'avantage d'être une solution rapide au problème qui animait l'ExComm, un « quick fix » permettant d'éliminer rapidement la menace qui planait sur l'équipe présidentielle. De plus, des frappes chirurgicales auraient conservé l'effet de surprise – le Kremlin n'était pas informé de la découverte

américaine, ce qui aurait empêché les Soviétiques d'initier une contre-mesure, en cachant les missiles ou en initiant des actions diplomatiques ou militaires. En outre, des frappes étaient facilement justifiables auprès des citoyens américains et du Congrès (Allison et Zelikow, 1999 : 115-116).

Il est vraisemblable que la colère initiale du président Kennedy face à ce qu'il percevait comme une trahison soviétique, doublée d'une attaque à sa crédibilité et à son estime de lui, ait justifié le choix de cette option belliqueuse dans les premiers instants de la crise (White, 1997 : 83). En effet, l'analyse du code opérationnel de Kennedy pendant la CMC révèle que les premiers instants de la crise furent marqués par le caractère belligérant du président, ceci se manifestant dans sa vision négative de l'opposant (P-1), son faible optimisme (P-2) ainsi que dans son approche négative de la stratégie et des tactiques (I-1 et I-2) (Marfleet, 2000 : 553). En définitive, cela démontre que les émotions du président en début de crise marquèrent fortement ses perceptions et sa préférence pour une option militaire.

Cependant, la préférence du président changea progressivement et passa d'une option militaire, les frappes chirurgicales, à un blocus naval. Cette modification tient de plusieurs éléments propres au président Kennedy, à commencer par son style de leadership qui peut être évalué à l'aune de la typologie de Preston. Ce dernier définit Kennedy comme un « navigator », c'est-à-dire comme un leader ayant une haute complexité cognitive et qui possède une grande sensibilité à son environnement politique extérieur. Il naviguait à travers la présidence des Etats-Unis avec pragmatisme et vigilance, et nourrissait le besoin cognitif d'obtenir beaucoup d'informations, un besoin que ses conseillers remplissaient. De plus, sa haute complexité cognitive le rendait moins susceptible de se référer à des analogies trop simples et à des stéréotypes. Le navigateur est également un leader qui, de par sa recherche constante de nouvelles informations, est moins décisif et peut, lorsqu'une décision est prise, la remettre totalement en question, à l'image de Kennedy (Preston, 2000 : 118-121). En effet, selon Hermann, un leader possédant une grande complexité cognitive a tendance à remettre en question son premier instinct, auquel il ne fait pas confiance, ce que Kennedy démontra en abandonnant sa première option pour celle du blocus (Hermann, 1999 : 23).

Il faut également souligner que le haut niveau de tolérance au stress du président Kennedy l'a également rendu enclin à garder l'esprit ouvert face aux informations qu'il recevait. En effet, pour faire face au sentiment de stress lors d'une crise, les individus ont tendance à démontrer une rigidité cognitive afin de prendre une décision rapidement et gérer le flot d'informations les assaillant. Cependant, John F. Kennedy possédait un haut niveau de résistance au stress et pouvait dès lors garder un esprit ouvert face à l'information. A cet égard, la typologie de Robin et Dorn le classe dans la catégorie des « sturdy warriors », c'est-à-dire les leaders qui apprécient et gèrent de manière optimale une crise (Dyson et t' Hart, 2013 : 407-408).

Ce style de leadership le rendait dès lors prône à écouter et à prendre en considération les avis divergents ainsi que les informations qui infirmaient sa préférence pour les frappes chirurgicales. En effet, de multiples considérations stratégiques et techniques rendaient l'option des frappes susceptible d'échouer. En premier lieu, il n'existait qu'une faible chance que les frappes détruisent l'entièreté des missiles et des sites de lancement, qui auraient pu être utilisés comme réponse à l'attaque américaine. En second lieu, il existait un haut risque que le Kremlin réponde en frappant à son tour Berlin, une zone d'intérêt américaine, ce qui aurait mené, selon Bundy et Ball, à une guerre nucléaire. En troisième lieu, cette option n'était que temporaire et ne garantissait pas de futurs déploiements soviétiques ; pour les militaires, il était nécessaire d'envahir et de frapper l'île pour être certain que les Soviétiques ne se risquent plus à l'acheminement d'armes nucléaires, ce qui aurait également eu de grandes chances de mener à une guerre totale (Allison et Zelikow, 1999 : 116-118). Le président Kennedy, grâce à son style de leadership, fut sensible à ces informations et les prit en considération dans sa décision finale. « The president had grown far less enamored of the air strike plan, especially in light of each day's new intelligence findings. » (Naftali et FurseNSKo, 1997: 278).

La possibilité d'une guerre nucléaire ou de l'utilisation de ces armes étaient en effet impossible pour le président, comme le révèle son code opérationnel, et spécialement son approche des tactiques. Cette dernière traduit très clairement sa désapprobation quant à ces armes et leur utilisation, la dissuasion étant l'une de ses préoccupation en politique étrangère et l'une des raisons pour lesquelles il avait été si véhément quant à l'action soviétique, qui lui parut si peu respectueuse de la dissuasion qu'il s'était efforcé de mettre en place (...). De surcroit, son approche des objectifs met en évidence

que son premier objectif était de faire perdurer la paix pendant sa présidence, et, en conséquence, de ne pas s'engager dans une escalade d'un conflit. Or, l'option des frappes, selon ses conseillers, aurait mené exactement à cela. L'approche des risques du président traduit en effet sa crainte de s'engager dans l'escalade d'un conflit et d'être pris dans un engrenage belliqueux à cause de malentendus entre dirigeants ; il s'efforçait dès lors de communiquer clairement ses intentions à ses opposants, comme il pensait l'avoir fait le 4 septembre à la télévision (White, 1997 : 80). A cet égard, une analogie était particulièrement prégnante dans l'esprit du président et était tirée du livre « The Guns of August » de B. Tuchman qu'il avait lu. Dans son livre, Tuchman fait le récit du déclenchement de la Première Guerre mondiale et s'efforce de souligner le terrible engrenage qui mena les dirigeants dans le premier conflit mondial. Le livre se termine avec la phrase suivante : « The nations were caught in a trap, a trap made during the first thirty days out of battles that failed to be decisive, a trap from which there was, and has been, no exit. » (Tuchman, 1994: 489). L'utilisation de cette analogie par John F. Kennedy démontre qu'il était conscient qu'il fallait éviter tout malentendu au risque de s'engager dans un engrenage qui pouvait mener à un conflit d'une large ampleur, comme il le répéta à ses conseillers après une réunion de l'ExComm : « the great danger and risk in all of this is a miscalculation—a mistake in judgment » (in Dyson et Preston, 2006 : 278). Cette analogie peut également être caractérisée de complexe puisque le président perçut des similarités structurelles, telles que le risque d'erreurs de jugement, en lieu et place de similarités superficielles, telles que la ressemblance des deux événements (p. 278). De plus, il apparaît que le président fut sensible à une autre analogie initialement émise par le sous-Secrétaire d'Etat G. Ball, qui compara l'option favorisée par le président à l'attaque surprise du Japon sur Pearl Harbor, ce qui aurait détruit l'autorité morale des Etats-Unis, aurait trahi les valeurs américaines et aurait fait perdre aux Etats-Unis le soutien de l'opinion mondiale auquel Kennedy était attaché. Plus tard, Robert Kennedy utilisa à son tour l'analogie pour défendre l'option du blocus (White, 1997 : 86-87 ; Mongar, 1969 : 220).

- Le blocus

La décision finale de John F. Kennedy survint le 20 octobre après cinq jours de réflexion et de réunions au sein de l'ExComm. Il se décida au retour d'un court séjour, après avoir urgé l'ExComm de trouver un consensus pendant son absence. Sur

proposition de D. Rusk, le groupe se divisa en deux cellules représentant chacune une alternative : les frappes, défendues par les faucons, et le blocus, défendu par les colombes. A son retour, le président fut briefé par son frère sur les délibérations de l'ExComm, ce qui le convint de choisir la voie pacifique, c'est-à-dire le blocus naval (White, 1997 : 96).

Il est possible d'expliquer cette décision à l'aune des croyances ontologiques de John F. Kennedy, qui était un aristotélicien (Mongar, 1969 : 210). Or, l'un des principes de la philosophie d'Aristote est le « juste milieu » qui traduit l'équilibre entre deux extrêmes, position qui serait dès lors optimale. Le courage, selon Aristote, se définit dès lors comme le juste milieu entre la témérité et la lâcheté (Bourton, 2017). Kennedy, en effet, n'appréciait pas la passion en politique et se positionnait comme un réaliste, modéré dans sa pensée, et pragmatique (Mongar, 1969 : 210). Partant, l'option du blocus naval répond à la modération et au juste milieu animant les croyances ontologiques de Kennedy tant cette option représentait un équilibre entre l'inaction et l'attaque, la fermeté et l'agressivité (Allison et Zelikow, 1999 : 110), et entre la détermination de voir les missiles disparaître sans humilier l'URSS (p. 120). Ainsi, le blocus naval était la solution la plus équilibrée des solutions proposées par l'ExComm.

En outre, cette option combinait plusieurs éléments présents dans le code opérationnel du président, cette décision reflétant dès lors ses croyances philosophiques et opérationnelles. En premier lieu, le blocus naval prenait la forme d'un ultimatum et signifiait donc le refus de négocier des Etats-Unis face à l'audace soviétique. L'approche des tactiques (I-2) de JFK montre en effet que la crise de Berlin avait enseigné au président que la négociation devait être privilégiée, sauf en cas d'abus de la position américaine. Ainsi, la possibilité de négocier ne devait pas permettre à l'opposant soviétique d'exploiter les failles américaines (Hoagland, 1978 : 143-4), auquel cas une impression de sédition infusant l'analogie de Munich apparaissait. Cet ultimatum peut aussi être assimilé au souci de fermeté qui animait l'image de l'opposant de Kennedy à l'égard de Nikita Khrouchtchev, le président américain percevant que son homologue était sensible aux démonstrations de fermeté des Etats-Unis. Simultanément, le blocus naval offrait la possibilité au Kremlin de se retirer sans humiliation, ce qui garantissait qu'ils ne soient pas contraints de s'engager dans une escalade du conflit pour sauver leur réputation (Allison et Zelikow, 1999 : 110).

Donner la possibilité à l'adversaire de se retirer sans humiliation était en effet une croyance présente dans l'approche des risques de Kennedy.

Pour continuer, le blocus, transformé en quarantaine pour s'accorder au droit international, avait l'avantage d'être une option légale, ce qui correspondait également à la croyance opérationnelle de Kennedy que les moyens utilisés en politique étrangère devaient être légaux, afin d'attirer le soutien de l'opinion publique mondiale envers la politique étrangère américaine (Hoagland, 1978 : 147-148).

Enfin, en choisissant l'option du blocus naval, John F. Kennedy s'opposa aux experts militaires qui conseillaient à bien des égards l'option des frappes. Cette opposition représente un net contraste avec sa gestion de crise lors de l'invasion de la Baie des Cochons, et prouve les leçons qu'il tirait de ses échecs. En effet, il n'avait osé douter des conseils prodigués par les experts militaires lors de la préparation de l'invasion de la Baie des Cochons parce qu'il supposait leur infaillibilité sur le sujet. Grâce à sa haute complexité cognitive, JFK avait été capable de remettre en question son jugement et de ne plus commettre cette erreur. Dès lors, il fut capable de s'opposer aux faucons lors de la CMC et de choisir une option pacifique (White, 1997 : 94).

Comment : le contre-exemple du groupthink

1. La structure consultative

1.1 Structure

Le processus de la prise de décision pris place au sein du désormais célèbre « Executive Committee », ou ExComm, au sein duquel le président Kennedy avait rassemblé les hommes en qui il avait le plus confiance. Le premier cercle de l'ExComm était constitué des neuf membres du National Security Council, c'est-à-dire L. B. Johnson, D. Rusk (Secrétaire d'Etat), C. D. Dillon (Secrétaire au Trésor), R. McNamara (Secrétaire à la Défense), R.F. Kennedy, M. Bundy (NSA), J. McCone (Directeur de la CIA) et le Général M. D. Taylor (Chef d'Etat-Major des armées). Quatre autres membres complétaient l'ExComm : G. Ball (Sous-secrétaire d'Etat), L. Thompson (Ambassadeur de l'URSS), R. Gilpatric (Secrétaire adjoint à la Défense) et D. Acheson (ancien Secrétaire d'Etat). Ensuite, l'ExComm comptait également des conseillers directement attachés au Président, dont K. O'Donnell, D. Powers et T. Sorensen. D'autres membres parachevaient le comité : E. Martin (Secrétaire d'Etat adjoint), W. Rostow (Directeur de la planification politique), P. Nitze (Secrétaire

adjoint à la Défense), A. Stevenson (Ambassadeur aux Nations-Unies), R. Lovett (Ancien Secrétaire à la Défense) et D. Wilson (Directeur de l'USIA) (Allison et Zelikow, 1999 : 110).

La prise de décision au sein de cette structure se basait sur sept principes clé qui forment le modèle collégial :

- i. Le président est au centre de la structure et communique avec tous les conseillers ;
- ii. Les conseillers forment une équipe collégiale qui s'engage dans la résolution de problèmes ;
- iii. L'information soumise à l'équipe collégiale provient d'échelons inférieurs de la bureaucratie ;
- iv. Les conseillers ne filtrent pas l'information que le président reçoit mais, au contraire, s'engagent dans des débats dans lesquels s'opposent les multiples vues des conseillers et des options divergentes dans le but d'obtenir un processus de prise de décision le plus créatif possible.
- v. Les conseillers sont des généralistes qui traitent l'entièreté du problème ;
- vi. Les discussions sont informelles pour encourager des débats francs et prévenir tout type de censure provenant des différences de statut ;
- vii. Le président donne occasionnellement les mêmes attributions à plusieurs conseillers et traite parfois directement avec les subordonnés des conseillers pour avoir accès à toute l'information (George, 1980 : 157-8).

En comparant les principes du modèle collégial et les éléments caractérisant le *groupthink*, il apparaît que ce modèle traite les symptômes du *groupthink*, et particulièrement ceux appartenant au type III « Pressure toward uniformity » qui mènent ensuite à une prise de la décision défectueuse. Selon I. Janis, cette dernière est en effet caractérisée par une omission flagrante dans la recherche des alternatives, une faible recherche d'information, l'absence de reconsidération des alternatives rejetées et l'absence d'évaluation des couts et risques de l'option préférée ('t Hart, 1991 : 257). Or, la structure de l'ExComm était organisée dans le but d'éviter de telles omissions en enjoignant les conseillers à livrer leur véritable avis et à procéder à une résolution du problème efficace en débattant toute alternative proposée. A cet égard, le président Kennedy suspendit le protocole et requit que les officiels de niveaux inférieurs donnent

leur véritable avis, même s'ils contredisaient ceux de leur supérieur. En outre, JFK s'absentait parfois des réunions pour laisser les conseillers se livrer librement, ce qui assurait qu'il n'y ait pas d'autocensure de la part des membres de l'ExComm. Ces derniers étaient également libres de changer d'avis au gré de leurs débats, ce qui fut le cas de la plupart des membres avant la décision finale, grâce à la méthode itérative qui permettait aux conseillers de revoir leurs jugements grâce aux feedbacks et aux nouveaux débats qu'ils provoquaient. Partant, l'on reconsidérerait des alternatives qui avaient été initialement rejetées, telles que le blocus, tout en ayant la possibilité de revenir en arrière si une décision était prise. Durant tout le processus de décision, l'on veillait à ce que la perspective du groupe reste la plus large possible, en incluant tous les points de vue provenant de divers milieux. Ainsi, des officiels du renseignement, de la stratégie militaire, spécialisés en relations internationales ou en diplomatie étaient présents et assuraient une diversité de points de vue. De plus, ils ne se cantonnaient pas à leur domaine d'expertise mais agissaient en généralistes afin de permettre aux autres experts d'avoir un regard nouveau sur leur domaine d'expertise (George, 1980 : 211-14). Ceci signifiait que la procédure de la prise de décision était ouverte et qu'une multitude de points de vue y était représenté, avec par exemple des experts invités à livrer leur avis, ce qui évitait également l'homogénéité des membres.

En outre, la structure collégiale de l'ExComm était hautement centralisée au vu de la place centrale qu'avait le président Kennedy en son sein. Il était en effet un membre actif du groupe et guidait les délibérations, en communiquant au préalable ses préférences sans pour autant être fermé aux autres options ; au contraire, il les encourageait. Il posait également des questions et soulevait des problèmes qui remettaient en question les options choisies par ses conseillers (Mitchell, 2005 : 190). De surcroît, il était important pour JFK qu'un consensus soit atteint parmi la diversité de conseillers avant de prendre une décision finale (p. 192).

Enfin, deux sous-groupes complétaient la structure collégiale de l'ExComm et en faisait une structure qui, à certains égards, était décentralisée. Le président n'était en effet pas au centre de toutes les délibérations, comme l'attestent ces deux sous-groupes qui furent créés avant que la décision finale ne soit prise par JFK. Ils témoignent des structures ad-hocs qui peuvent émerger dans une structure collégiale et rassemblaient, d'un côté, les « colombes » et supporters du blocus, et de l'autre, les « aigles » qui soutenaient l'option de la frappe aérienne. Chaque groupe avait comme mission de

produire une proposition expliquant en détails leur préférence, ceci dans le but d'inciter la réflexion autour de chaque option (White, 1997 : 96).

1.2 La nature des interactions

La structure établie ci-dessus indique des interactions conventionnelles entre John F. Kennedy et ses conseillers. Ces derniers étaient en effet chargés de lui présenter des options et des alternatives viables pour l'aider à prendre sa décision, sur laquelle il n'était pas fixé au début de la gestion de crise. Ce n'est en effet qu'au bout de six jours de réflexion et d'analyse au sein de l'ExComm que JFK choisit l'option du blocus, après avoir initialement envisagé une option militaire.

Les interactions entre le Président et ses conseillers sont également caractérisées par le rôle selon lequel ces derniers agissent. A cet égard, le rôle de Robert F. Kennedy fut crucial dans la résolution de la crise, ainsi que le *reality testing* opéré par les membres de l'ExComm dans le cadre d'un processus de prise de décision informel et franc.

2. Le(s) rôle(s) de Robert F. Kennedy

Comme mentionné dans le chapitre précédent, certains rôles joués par les conseillers auprès du chef de l'exécutif prédisposent le groupe au phénomène du *groupthink*. Outre les *bolsterers*, qui tendent à confirmer les préférences du leader et à satisfaire ses besoins cognitifs, le rôle de *mindguard*, visant à protéger le chef de l'exécutif de toute information remettant en question ses décisions, est également un symptôme du *groupthink*. Robert Kennedy avait endossé ce rôle lors du débarquement de la Baie des Cochons afin de préserver le consensus formé ainsi que la confiance en lui du président (Forsyth, 2010 : 339). Cependant, un changement s'opéra lors de la crise des missiles de Cuba et Robert Kennedy agit comme le « devil's advocate » du groupe, l'avocat du diable, afin d'éviter toute illusion d'unanimité ; il prit donc le rôle du dissident. T. Sorensen assumait aussi ce rôle et, ensemble, les deux hommes questionnèrent les positions et perceptions de la majorité afin de provoquer la réflexion (Dewhirst, 2014 : 217). Ce rôle est en effet l'un des remèdes au *groupthink* selon I. Janis tant il simule les débats et provoque la discussion, et empêche dès lors une illusion d'unanimité (p. 345). A titre d'exemple, au lendemain de la découverte des missiles à San Cristobal, alors que la majorité, y compris le président, penchait vers l'option militaire des frappes aériennes, Robert Kennedy se fit défenseur d'un blocus et d'une option pacifique (White, 1997 : 86). C'est également lui qui fit preuve d'empathie à l'égard

de l'URSS, au sens où il se mit à leur place, quand il souleva qu'une analogie avait pu être faite côté soviétique entre les missiles Jupiter et ceux placés à Cuba (p. 90).

Pour continuer, hormis son rôle d'avocat du diable, le frère du président remplissait d'autres fonctions et rôles qu'il est bon de disséquer dans le cadre d'une analyse individuelle de la décision. En effet, la relation entre les frères Kennedy était organique, très personnelle, ce qui faisait de R. Kennedy un conseiller spécial auprès de JFK. En effet, selon Marvick : « An "organic" relationship flows out of a deep rooted personal association or from a successful operational assignment in which the president comes to trust the judgments the adviser brings to his role » (in LiNSK et Glad, 1994: 464). Partant, le jugement de R. Kennedy était particulièrement important pour son frère, et souvent décisif, ce qui en faisait le confident privilégié du président (Hayes, 2019 : 18). Dès lors, il revêtait également le rôle de « compensatory » en agissant comme l'alter-ego du président auprès de l'ExComm comme le confirma Gilpatric : « in a passive but clearly recognized sense [RFK was accepted by the ExComm as] the President's alternate » (Stern, 2012 : 40). Un *compensatory* est en effet un conseiller qui agit comme une extension du président, palliant ses zones de faiblesse (LiNSK et Glad, 1994 : 466). Robert Kennedy « was looking after the President's interests in a way which, he felt, the President could not do » (Stern, 2012: 40-41).

De surcroît, en plus du rôle de conseiller de R. Kennedy, la confiance que JFK avait en son frère permit à ce dernier d'occuper une place de choix au sein de l'ExComm et de se positionner comme le chef de cabinet du Président, qui n'en possédait pas, et lui servit dès lors d'intermédiaire en lui transmettant les informations qu'il avait préalablement organisé. Selon M. Hayes, ce fut le facteur décisif dans la résolution victorieuse de la crise tant RJK se mit au service du président et de la sortie de crise, là où d'autres conseillers avaient l'intérêt de leur département en tête (Hayes, 2019 : 13-14). En somme, RJK organisa le processus de prise de décision qui, sans lui, aurait pu prendre une toute autre tournure. En définitive, RJK « was the man assigned to scrutinize and regroup his brother's counsellors so that a Bay of Pigs could never happen again » (p. 8). Si l'on se réfère à la typologie de Mulcahy et Kendrick, Robert Kennedy était donc un « agent » qui remplissait une double fonction de conseiller du président et de coordinateur du groupe (Campbell, 2018 : 48).

Si Robert Kennedy fut efficace dans la gestion de crise, et constitua le véritable bras droit du président, c'est parce qu'il s'était préparé à la possibilité que Moscou implémente des missiles près des côtes américaines, contre l'avis des experts qui, comme susmentionné, avaient rejeté cette possibilité et manqué les signes révélateurs de l'opération Anadyr. Cependant, RJK avait tiré les leçons de la Baie des Cochons, et particulièrement qu'il était parfois nécessaire de remettre en cause l'avis des experts et leur sous-évaluation de l'ennemi ; ce processus d'apprentissage révélait une ouverture d'esprit et une ouverture à l'information qui n'étaient pas marquées par un quelconque *wishful thiNSKing*, ainsi qu'une propension à évaluer toutes les options, même les moins confortables. Ainsi, cinq mois avant la crise, il demanda à des officiels du Département de la Défense et de la CIA d'investiguer les options possibles si des bases militaires devaient être installées à Cuba. Ceci permit à la bureaucratie américaine d'être particulièrement efficace et préparée à la gestion de crise (Hayes, 2019 : 9). Lorsque la crise éclata, RJK était donc préparé et avait une longueur d'avance sur les autres conseillers, ce qui le prédisposa à son rôle de chef de cabinet et de bras droit auprès du président (p. 10).

En tant que chef de cabinet informel, Bobby Kennedy vouait ses journées à chercher des alternatives viables pour son frère et à évaluer celles qui lui étaient présentées par les membres de l'ExComm, ainsi qu'à inciter l'ensemble des conseillers à se surpasser afin de trouver la meilleure option possible. En d'autres termes, les hommes de l'ExComm ne pouvaient exposer leurs options auprès du président qu'après avoir été questionné par RFK (p. 12). Le frère du président était donc une illustration vivace du système collégial puisqu'il agissait en généraliste et questionnait les chefs de département présents au sein de l'ExComm, considérés comme des experts (p. 13). En définitive, Robert Kennedy s'assura que le président dispose de toutes les informations nécessaires, ainsi que d'un large choix d'options, avant de prendre la décision finale (p. 15).

Enfin, Robert Kennedy agit comme le proxy du président et lui permit de prendre du recul par-rapport à la crise en l'allégeant du travail de micro-manager nécessaire à la prise d'une décision. De plus, en tant que proxy, il se faisait également le messenger entre le président, avec qui il pouvait aborder même les points les plus sensibles d'une manière vigoureuse, et les membres de l'ExComm. Ainsi, ce fut Robert Kennedy qui transmit au président l'analogie de Pearl Harbor initialement faite par G. Ball et ce fut

par ce canal que JFK fut convaincu. De la même manière, l'option du blocus, initialement défendue par McNamara, fut amplifiée par RFK auprès du président (p. 21). Partant, JFK avait au sein de l'ExComm quelqu'un qui pouvait lui dire la vérité brute à tout moment (p. 28). En conclusion, Robert Kennedy « allowed Kennedy to provide the sort of effective leadership that carried . . . the world to a peaceful resolution » (p. 29) en passant du rôle de *mindguard* qu'il avait tenu pendant le processus de prise de décision de la Baie des Cochons à un rôle de chef de cabinet « sans agenda » au moment de la crise des missiles (p. 28).

Chapitre 5 : comparaison générale du niveau individuel de John F. Kennedy et de Nikita S. Khrouchtchev

Ce chapitre a pour objectif de comparer la prise de la décision de John F. Kennedy et de Nikita S. Khrouchtchev à l'aune de leur niveau individuel. Dès lors, la comparaison suit la même structure que les chapitres expliquant la prise de la décision, c'est-à-dire qu'elle s'établit autour des deux questions « pourquoi ? » et « comment ? » précédemment mentionnées. La comparaison s'établit également autour des trois dimensions composant le niveau individuel¹² (l'humain en tant qu'espèce, le comportement organisationnel et les traits idiosyncratiques) et reprend les multiples concepts présents dans chacun des chapitres traitant de la prise de la décision pour les mettre en perspective et tirer des conclusions.

Les traits idiosyncratiques

1.1. Le style de leadership

Le style de leadership d'un dirigeant est un élément important pour comprendre pourquoi certaines décisions sont prises, et pourquoi certaines alternatives sont négligées. Le style de leadership est donc une porte d'entrée intéressante pour comprendre à un niveau macro la prise de la décision (Mintz et DeRouen, 2010 : 115).

En l'espèce, selon la typologie de **Preston**, le président Kennedy était un navigateur alors que le Premier Khrouchtchev était un sentinelle. Le navigateur et le sentinelle détiennent tous les deux une haute expérience et une grande expertise dans le domaine dans laquelle s'insère la décision. Cependant, alors que le navigateur est sensible au contexte et détient un besoin cognitif élevé pour la réception d'informations, le sentinelle a un faible besoin d'informations. Le navigateur procède donc à une **recherche d'information** inductive alors que le sentinelle est déductif.

De plus, le navigateur détient une haute **complexité conceptuelle** alors que le sentinelle possède une faible complexité cognitive. En effet, alors que la complexité conceptuelle de John F. Kennedy était élevée, celle de Nikita S. Khrouchtchev était faible. En d'autres termes, alors que JFK avait une **vision du monde** complexe et « grise », NSK percevait le monde en noir et blanc. JFK était donc un leader pragmatique et réaliste, alors que NSK était un idéologue.

¹² Le lecteur peut se référer à l'arborescence en annexe.

Cette complexité conceptuelle impactait **l'ouverture à l'information** des leaders, comme mentionné par Hermann. Nikita Khrouchtchev, possédant une faible complexité conceptuelle, était ainsi fermé à l'information contextuelle et recherchait des informations qui confirmaient sa décision pour maintenir sa **cohérence cognitive** et faire face à l'**anxiété** et au **stress**. L'un des mécanismes de défense du dirigeant soviétique face au stress était donc **l'évitement défensif** qui le protégeait des informations remettant en question sa décision afin de diminuer son stress et son anxiété. Le **wishful thiNSKing**, procédé **heuristique**, était également un mécanisme de défense utilisé par NSK pour se prémunir des risques qui entouraient sa décision. Selon la typologie de Robin et Dorn concernant la gestion du stress, le Premier était donc un « battle hungry warrior ». En conséquence, le processus de prise de décision du dirigeant soviétique était rapide et définitif, les feedbacks n'étant pas considérés, d'où l'importance des procédés heuristiques le protégeant de certaines informations. John Kennedy, ayant une haute complexité conceptuelle, avait au contraire une ouverture à l'information élevée, traduisant une haute résistance au stress qui lui permettait de garder l'esprit ouvert face au flot d'informations. Selon la typologie de Robin et Dorn, le président américain était un « sturdy warrior ». Par conséquent, le besoin cognitif de Kennedy de recevoir un nombre important d'informations le soumettait à un processus de la prise de la décision long et exigeant, où chaque alternative était traitée via une méthode itérative prenant en considération les feedbacks.

John F. Kennedy et Nikita S. Khrouchtchev procédaient donc un **traitement de l'information** différent : JFK traitait les informations par les données, tandis que NSK traitant l'information de manière théorique, ce qui mène à l'utilisation du **biais de confirmation**, un autre processus heuristique simplifiant la prise de la décision.

En définitive, le **schéma de la recherche d'information** différait chez les deux dirigeants. John F. Kennedy maximisait sa recherche d'information, en comparant chaque alternative, là où Nikita S. Khrouchtchev avait un schéma de la recherche d'information « satisfaisant » qui résultait dans le choix définitif d'une option « assez bonne » sans retour en arrière possible (Mintz et DeRouen, 2010 : 34).

Tableau 1 Comparaison du style de leadership de JFK et NSK

	John F. Kennedy	Nikita S. Khrouchtchev
--	-----------------	------------------------

Typologie de Preston	Navigator	Sentinel
Complexité conceptuelle	Haute	Faible
Recherche d'information	Inductive	Déductive
Ouverture à l'information	Elevée	Faible
Traitement de l'information	Par les données	Théorique
Schéma de la recherche d'information	Maximisant	Satisfaisant
Stress	Haute tolérance, « Sturdy warrior »	Faible tolérance, « Battle-hungry warrior » <u>Conséquences</u> : Wishful thiNSKing, biais de confirmation, cohérence cognitive, évitement défensif.
Résultat : prise de la décision	Longue, exigeante, itérative	Courte, définitive, immédiate

1.2 Perceptions et réalité opérationnelle

Le code opérationnel constitue la méthode principale utilisée par ce mémoire pour évaluer les perceptions et la vision du monde des leaders, grâce à leurs croyances philosophiques et instrumentales. Dès lors, la réalité opérationnelle et les perceptions animant John F. Kennedy et Nikita S. Khrouchtchev interviennent dans l'analyse du « pourquoi » de la prise de la décision et constituent des variables explicatives.

Pour commencer, Nikita Khrouchtchev était un idéologue, alors que John F. Kennedy était un aristotélicien, et donc un leader pragmatique. Le code opérationnel de chaque homme est par conséquent marqué par cette vision philosophique du monde, ainsi que leur prise de la décision. Ainsi, en premier lieu, la décision de Khrouchtchev est explicable à l'aune de **son approche des objectifs (I-1)**, marquée par l'idéal bolchévique et son admiration pour Lénine. La réputation du communisme et le respect de la doctrine bolchévique étaient à cet égard cruciaux puisque la politique entière de Khrouchtchev reposait sur l'objectif de la poursuite de l'idéal communiste. L'acheminement des missiles à Cuba se situe dans la continuation de cet objectif, ainsi que dans la préservation de la réputation de l'URSS en tant que puissance communiste.

La décision de Khrouchtchev est en effet une réaction à la perception d'une menace provenant des Etats-Unis.

La réaction de Kennedy à la découverte des missiles soviétiques, soit la mise en place d'un blocus naval, répond elle aussi à son approche des objectifs (I-1). L'objectif principal de JFK en matière de politique étrangère était en effet d'assurer la paix, seul objectif rationnel de son point de vue, puisque la guerre était devenue trop coûteuse avec le développement de l'arme nucléaire.

En deuxième lieu, **l'approche des tactiques (I-2)** des deux hommes éclaire également la prise de la décision. Nikita S. Khrouchtchev avait en effet une approche des tactiques fortement liée à son **image de l'opposant (P-1)** et déployait donc des tactiques qui visaient à faire céder les Etats-Unis sans quitter le cadre de la coexistence pacifique. Ces tactiques pouvaient prendre la forme d'un fait accompli, de la surprise ou de la subversion. L'acheminement secret des missiles à Cuba semble donc s'insérer dans ce cadre. John F. Kennedy approchait les tactiques avec la perceptions que les Etats-Unis devaient demeurer flexibles, en employant la négociation, sans donner l'impression de céder face à l'opposant, c'est-à-dire en restant fermes. Comme susmentionné, le choix de l'option du blocus combinait ces éléments.

En troisième lieu, Nikita S. Khrouchtchev approchait **les risques (I-3)** d'une manière à satisfaire ses objectifs, et était donc prêt à accepter de grands risques s'il lui permettait d'accomplir l'idéal communiste. L'approche des risques de Kennedy obéissait à des perceptions fortement impactées par les deux conflits mondiaux et spécialement par les malentendus qui avaient caractérisé l'escalade du premier conflit mondial. Le choix du blocus naval est donc également une politique répondant à cette perception et à la crainte de Kennedy d'entraîner les Etats-Unis dans un conflit.

Tableau 2 objectifs, tactiques et risques

	John F. Kennedy	Nikita S. Khrouchtchev
Objectif guidant l'action	Paix	Idéal communiste
Tactiques	Flexibles mais fermes	Subversives
Risques	Minimaux	Maximaux

1.3 L'ego

Le processus de la prise de la décision de John F. Kennedy et de Nikita S. Khrouchtchev fut impacté par leur égo, et particulièrement par le sentiment **d'humiliation**, prégnant dans les deux cas. Lors de la crise des missiles de Cuba, l'humiliation fut fortement liée au sentiment que la crédibilité et la réputation de l'Etat ou de l'idéologie étaient mises en danger par l'opposant. Dès lors, la réaction à ce sentiment d'humiliation fut la prise d'une décision, immédiate dans les deux cas, pour rétablir l'estime et la crédibilité des décideurs.

En effet, la prise de la décision de Nikita Khrouchtchev provient largement de la perception que diverses actions américaines (la révélation de la balance stratégique, l'installation des missiles Jupiter en Turquie, l'invasion de la Baie des Cochons) attaquaient et amoindrissaient la réputation et la crédibilité de l'URSS, ce que Khrouchtchev associait à sa propre réputation. A cet égard, placer secrètement des missiles à Cuba permettait de restituer d'une manière rapide la réputation de l'URSS et de restaurer l'égo du Premier. En réalité, ce sentiment d'humiliation traduisait également d'un complexe d'infériorité de NSK à l'égard des Etats-Unis et de leur supériorité nucléaire, une arme synonyme de puissance pour le dirigeant soviétique (Haine, 2000 : 6-8).

De la même manière, la duperie et la trahison ressentie par le président Kennedy lors de la découverte des missiles produisirent une « blessure narcissique » (Steinberg, 1991 : 679) et un réflexe décisionnel immédiat, celui de contraindre Khrouchtchev d'enlever les missiles soviétiques, afin de recouvrer le contrôle de la situation (Mongar, 1969 : 214). De plus, JFK souffrait également d'un complexe d'infériorité vis-à-vis de son homologue tant il percevait que Khrouchtchev ne l'estimait pas et avait pris sa décision pour cette raison (Lebow et Stein, 1994 : 100-101).

L'humain en tant qu'espèce

2.1 Les facteurs cognitifs

John F. Kennedy et Nikita Khrouchtchev firent appel à des procédés heuristiques visant à légitimer et faciliter la prise de la décision. Trois procédés principaux furent utilisés dans le cas d'analyse : les analogies, le *wishful thiNSKing* et la recherche de cohérence cognitive.

En premier lieu, les deux dirigeants se référèrent à des **analogies** pour prendre leur décision. Nikita S. Khrouchtchev fut convaincu de la justesse et de la moralité de sa

décision grâce à l'analogie des missiles Jupiters placés quelques années plus tôt par les Etats-Unis à proximité de l'URSS là où John F. Kennedy se référa à l'analogie de l'escalade ayant mené à la Première Guerre mondiale et à l'analogie de Pearl Harbor pour s'engager dans une voie raisonnable et pacifique. En outre, NSK rejeta toute information mettant en évidence les risques de sa décision grâce au *wishful thiNSKing* et à la **recherche de cohérence cognitive**.

L'utilisation de procédés heuristiques peut être liée à la **complexité conceptuelle** d'un individu et à **l'ouverture à l'information** qui en découle. Partant, la fermeture à l'information de NSK le soumettait à l'utilisation plus intensive de procédés heuristiques pour se protéger des nombreux feedbacks négatifs, dont des analogies peu sophistiquées. Au contraire, l'ouverture à l'information de JFK lui faisait passer en revue tous les risques et désavantages des options envisagées, ce qui rendait peu nécessaire l'utilisation de procédés heuristiques visant à le rassurer. En revanche, son processus de décision comporte plusieurs analogies visant à évaluer la moralité de l'option choisie. De plus, les individus possédant une haute complexité conceptuelle sont plus susceptibles de se référer à des analogies sophistiquées, au contraire de leurs homologues ayant une faible complexité conceptuelle.

Tableau 3 Utilisation de procédés heuristiques

	John F. Kennedy	Nikita S. Khrouchtchev
Analogie	« The Guns of August » ; Pearl Harbor ; Munich.	Les missiles Jupiter
<i>Wishful thiNSKing</i>	/	« Kennedy ne réagira pas à la présence de missiles sur l'île de Cuba »
Recherche de cohérence cognitive	/	Rejet de toute information infirmant la décision prise
Complexité conceptuelle	Haute	Faible

Comportement organisationnel

3.1 Le comportement lié au rôle

3.1.1 Fonction, types et rôles des conseillers

Les conseillers entourant respectivement John F. Kennedy et Nikita S. Khrouchtchev remplissaient principalement l'une des **fonctions** définies par George : la satisfaction des besoins cognitifs du leader. Cependant, ces besoins différaient et reflétaient la complexité conceptuelle ainsi que l'ouverture à l'information de JFK et de NSK. Alors que JFK démontrait le besoin d'obtenir un maximum d'informations et d'avis pour passer en revue les différentes options disponibles et prendre sa décision, NSK possédait le besoin cognitif d'être rassuré concernant la qualité de sa décision afin de lutter contre le stress et l'anxiété. De ces besoins découlaient ensuite les **rôles** des conseillers des deux dirigeants. Ainsi, les conseillers présents au sein de l'ExComm assuraient majoritairement du *reality testing* auprès du président au vu de sa demande d'informations et d'expertise. De surcroît, Robert Kennedy remplissait plusieurs rôles (*compensatory, proxy*) et agissait en véritable bras droit du président, assurant les fonctions d'un chef de cabinet ou d'un « agent ». Les conseillers gravitant autour de NSK, eux, avaient une fonction de *bolstering* visant à confirmer la décision du Premier en lui fournissant des informations allant en ce sens. Les conseillers exerçant la fonction de *reality testers* n'avaient que très peu d'influence.

En outre, alors que l'ExComm comportait des avocats du diable, aucun conseiller de ce type n'existait auprès de NSK. Cependant, ce dernier était son propre *mindguard* tant il triait les informations l'atteignant.

Tableau 4 Fonction, types et rôles des conseillers

Conseillers	John F. Kennedy	Nikita S. Khrouchtchev
Fonction : satisfaction des besoins cognitifs	Information et expertise	Réassurance, protection contre le stress et l'angoisse
<i>Devil's advocate</i>	Robert F. Kennedy, Ted Sorensen	/
<i>Mindguard</i>	/	Nikita S. Khrouchtchev
Rôles : LiNSK et Glad	<i>Compensatory, proxy, reality testers</i>	<i>Bolsterers, reality testers</i>
Confident	Robert F. Kennedy	Anastase Mikoïan

3.1.2 La structure

Les structures consultatives de John F. Kennedy et de Nikita S. Khrouchtchev révèlent encore une fois la propension des deux leaders à prendre en considération, ou pas, leur environnement direct. Ainsi, alors que l'ExComm était organisé selon le modèle collégial, la structure consultative de NSK prenait la forme du modèle hiérarchique.

Tableau 5 La structure consultative

Structure formelle – hiérarchique (NSK)	Structure collégiale (JFK)
Décideur au sommet	Décideur au centre
Conseillers spécialisés – experts	Conseillers généralistes
Présence d'un « gatekeeper » qui filtre l'information	Les conseillers ne filtrent pas les informations
Le dirigeant consulte rarement les échelons inférieurs	Le dirigeant consulte les échelons inférieurs
L'option préférée du dirigeant prévaut.	Le dirigeant n'impose pas une option préférée.

Source : MITCHELL, David. *Making foreign policy: presidential management of the decision-making process*. Routledge, 2005, pp 24-25.

3.2 Comportement décisionnel : le *groupthink*

La décision prise par Nikita S. Khrouchtchev, soit l'acheminement de missiles à Cuba, et la décision prise par John F. Kennedy en consultation avec l'ExComm, soit le choix d'un blocus, illustrent un exemple et un contre-exemple de groupthink. Il est possible de les comparer grâce au modèle fourni par I. Janis.

Tableau 6 Exemple et contre-exemple du groupthink dans la CMC

Etats-Unis – John F. Kennedy	URSS – Nikita S. Khrouchtchev
Prédispositions structurelles ?	
Non	Oui
Diversité de points de vue et de milieux	Groupe homogène, membres partageant la même idéologie

Décision au niveau du groupe	Décision au niveau individuel
Procédure de la prise de décision ouverte	Procédure de la prise de décision fermée
Symptômes du <i>groupthink</i> ?	
Non	Oui, type III
Délibérations sans JFK et suspension du protocole	Auto-censure
Jamais d'unanimité à 100%	Illusion d'unanimité
Encouragement des dissidents	Pression directe sur les dissidents
<i>Devil's advocate</i> (Robert F. Kennedy)	<i>Mindguard</i> (Nikita S. Khrouchtchev)
Symptômes d'une prise de la décision défectueuse ?	
Non	Oui
Evaluation de chaque alternative	Omission de l'évaluation de certaines alternatives
Recherche constante d'information (navigator : ouverture à l'information)	Peu de recherche d'information (sentinel : fermeture à l'information)
	Biais dans le traitement des informations (wishful thiNSKing, bolstering, biais de confirmation).
Méthode itérative permettant de reconsidérer une alternative rejetée	Aucune reconsidération des alternatives rejetées
Prise en considération des risques et couts de l'option préférée	Rejet des couts et risques de l'option préférée
Probabilité du succès de la décision	
Elevée	Faible

Source : adaptation de « Groupthink theory : A model » de I. Janis (1982) in PAUL T. HART. Irving L. Janis' victims of groupthink. *Political Psychology*, 1991, p. 257.

Conclusion

Pour conclure ce mémoire qui portait sur l'analyse du niveau individuel de John F. Kennedy et de Nikita S. Khrouchtchev lors de la crise des missiles de Cuba, il faut exprimer combien les perceptions et la vision opérationnelle du monde ont contribué au déroulement de la crise tel qu'on le connaît. Il faut également souligner que les enjeux stratégiques n'ont eu qu'un rôle mineur dans la prise de la décision des deux dirigeants. Plus précisément, si la défense de Cuba ou le rétablissement de la balance stratégique interviennent effectivement dans la décision du Premier, c'est moins pour des questions stratégiques que pour des considérations de statut et de réputation. En effet, Nikita S. Khrouchtchev fut avant tout motivé par son dogmatisme et ses perceptions peu complexes des États-Unis, ainsi que par un complexe d'infériorité à l'égard de la supériorité nucléaire de l'Ouest. La rapidité de la prise de la décision, ainsi que les biais heuristiques visant à palier l'anxiété et le stress provoqués, sont autant de symptômes d'une décision « défectueuse », prise dans le but de fournir un « quick fix » au sentiment d'infériorité et à l'humiliation ressentie par le Premier Soviétique après l'installation des missiles Jupiter en Turquie.

En outre, les traits idiosyncratiques de Nikita S. Khrouchtchev expliquent pourquoi la décision fut menée à son terme. En effet, ils mettent en évidence une grande fermeture à l'information due à une faible complexité conceptuelle, ce qui l'empêchait de remettre en question une décision une fois qu'elle était prise. De manière intéressante, la complexité conceptuelle d'un décideur peut dès lors être liée à sa gestion du stress et, par conséquent, à sa propension d'utiliser, ou non, des procédés heuristiques pour gérer l'anxiété ressentie, qui est elle-même la conséquence d'une décision risquée prise rapidement.

Pour continuer, la réaction de John F. Kennedy fut double et fut également le produit de ses perceptions et de sa vision du monde opérationnelle. Dans un premier temps, le sentiment d'avoir été dupé rend immédiatement Kennedy désireux d'enlever les

missiles qui, si l'on se réfère au précédent turc, pouvaient avoir leur place à Cuba. Cependant, la trahison ressentie et le complexe d'infériorité qui en ressort, Kennedy pensant que Khrouchtchev ne l'estimait pas, firent réagir le président américain. Ensuite, le code opérationnel de Kennedy prit le relais pour évaluer la meilleure option, ainsi que ses traits idiosyncratiques qui le rendaient plus enclin à une ouverture importante à l'information. Il nous reste à souligner la grande chance qui caractérisa l'issue de la crise, tant l'objectif de paix du président prédomina, tant il eut en tête des analogies lui interdisant l'escalade de la crise.

Enfin, la comparaison réalisée dans le dernier chapitre souligne l'opposition des deux hommes dans chaque catégorie traitée et, plus particulièrement dans la partie traitant du *groupthink*, un comportement décisionnel absent du côté américain, mais présent du côté soviétique.

En définitive, ce mémoire souligne l'importance du niveau individuel et de l'individu dans la prise de décision en politique étrangère et enjoint à tirer les leçons d'une telle crise. Si un autre président américain s'était trouvé à la place de John F. Kennedy, avec d'autres perceptions, plus belliqueuses, l'issue de la crise aurait pu être beaucoup plus dramatique.

En conclusion, il faut dès lors infirmer les deux hypothèses formulées dans l'introduction tant ce mémoire a démontré que la rationalité d'un individu est forcément assujettie à ses perceptions, ses émotions et ses traits personnels.

Bibliographie

Monographies

ALDEN, Chris et ARAN, Amnon. *Foreign policy analysis: new approaches*. Taylor & Francis, 2016.

ALLISON, Graham et ZELIKOW Philip. *Essence of Decision*. New York : Longman, 1999.

ALLISON, Graham T., 1971. *Essence of decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown and Company.

BRESLAUER, W. Khrushchev and Brezhnev as Leaders: Building Authority. *Soviet Politics*, G. Allen and Unwin, London, 1982.

BRZEZINSKI, Zbigniew et HUNTINGTON, Samuel P. *political power: Usa/USSR*. Viking Compass Edition, 1970.

FORSYTH, Donelson R. *Group dynamics*. Cengage Learning, 2010.

FRANSKEL, Max. *High Noon in the Cold War: Kennedy, Khrushchev, and the Cuban Missile Crisis*. Random House Digital, Inc., 2004.

FURSENSKO, Aleksandr et NAFTALI, Timothy. " *One Hell of a Gamble*": *Khrushchev, Castro, and Kennedy, 1958-1964*. WW Norton & Company, 1998.

GEORGE, Alexander L. *Presidential decisionmaking in foreign policy: The effective use of information and advice*. Westview Press, 1980.

GREENSTEIN, Fred I. *The presidential difference: Leadership style from FDR to Barack Obama*. Princeton University Press, 2009.

HAMMER, Darrell P. *The USSR: The Politics of Oligarchy*. 1986.

LEBOW, Richard Ned et STEIN, Janice Gross. *We all lost the Cold War*. Princeton University Press, 1995.

LEITES, Nathan. *The Kremlin's Horizon*. Rand Corporation, 1963.

MINTZ, Alex et DEROUEN JR, Karl. *Understanding foreign policy decision making*. Cambridge University Press, 2010.

MITCHELL, David. *Making foreign policy: presidential management of the decision-making process*. Routledge, 2005.

ROBERTS, Jonathan M. *Decision-making during international crises*. Springer, 1988.

ROURKE, John T. et BOYER, Mark A. *International politics on the world stage*. New York, NY : McGraw-Hill, 2008.

SCHAFER, Mark et WALKER, Stephen (ed.). *Beliefs and leadership in world politics: Methods and applications of operational code analysis*. Springer, 2006.

TUCHMAN, Barbara Wertheim. *The guns of August*. Random House Trade Paperbacks, 1994.

VALLET, Élisabeth. La présidence des États-Unis.

WHITE, Mark J. *Missiles in Cuba: Kennedy, Khrushchev, Castro and the 1962 Crisis*. Ivan R. Dee, 1997.

ZUBOK, Vladislav et PLESHAKOV, Constantine. *Inside the Kremlin's Cold War: From Stalin to Khrushchev*. Harvard University Press, 1997.

Contributions à des ouvrages scientifiques

DEWHIRST, Robert E. American Presidential Crisis Management under Kennedy: The Cuban Missile Crisis. In : *Crisis and Emergency Management*. Routledge, 2014. p. 215-226.

DYSON, Stephen Benedict et T'HART, Peter. Crisis management. *The Oxford handbook of political psychology*, 2013, p. 395-422.

GEORGE, Alexander L. The Causal Nexus Between Cognitive Beliefs and Decision-Making Behavior: The 'Operational Code' Belief System. *Psychological models in international politics*, 1979, p. 95-124.

GEORGE, Alexander L. The impact of crisis-induced stress on decision-making. *The Medical Implications of Nuclear War*, National Academy Press, Washington, 1986, p. 529-552.

HOAGLAND, Steven W. et WALKER, Stephen G. Operational codes and crisis outcomes. *Psychological models in international politics*, 1979, p. 125-167.

PRESTON, Thomas. The president's inner circle: Personality and leadership style in foreign policy decision-making. In : *Presidential Power*. Columbia University Press, 2000. p. 105-156.

RIGBY, T. H. The Soviet political executive, 1917–1986. In : *Political leadership in the Soviet Union*. Palgrave Macmillan, London, 1989. p. 4-53.

SACHLEBEN, Mark. Realism and Neorealism. *Building Your IR Theory Toolbox: An Introduction to Understanding World Politics*, 2018, p. 10-34.

Articles scientifiques

CAMPBELL, Steven. ROLE THEORY, FOREIGN POLICY ADVISERS, AND US FOREIGN POLICYMAKING. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES*, 2018, vol. 59, no 1.

COHEN, Raymond. Threat perception in international crisis. *Political Science Quarterly*, 1978, vol. 93, no 1, p. 93-107.

- COPELAND, Dale C. Neorealism and the myth of bipolar stability: Toward a new dynamic realist theory of major war. *Security Studies*, 1996, vol. 5, no 3, p. 29-89.
- DILLE, Brian et YOUNG, Michael D. The conceptual complexity of presidents Carter and Clinton: An automated content analysis of temporal stability and source bias. *Political Psychology*, 2000, vol. 21, no 3, p. 587-596.
- DYSON, Stephen Benedict et PRESTON, Thomas. Individual characteristics of political leaders and the use of analogy in foreign policy decision making. *Political psychology*, 2006, vol. 27, no 2, p. 265-288.
- FISCHER, Beth A. Perception, intelligence errors, and the Cuban missile crisis. *Intelligence and National Security*, 1998, vol. 13, no 3, p. 150-172.
- GARTHOFF, Raymond L. Cuban missile crisis: the Soviet story. *Foreign Policy*, 1988, no 72, p. 61-80.
- GEORGE, Alexander L. The "operational code": A neglected approach to the study of political leaders and decision-making. *International studies quarterly*, 1969, vol. 13, no 2, p. 190-222.
- GREENSTEIN, Fred I. Can personality and politics be studied systematically?. *Political psychology*, 1992, p. 105-128.
- GREENSTEIN, Fred I. The qualities of effective presidents: An overview from FDR to Bill Clinton. *Presidential Studies Quarterly*, 2000, vol. 30, no 1, p. 178-185.
- HAINE, Jean-Yves. Kennedy, Kroutchev et les missiles de Cuba (Partie 5). *Cultures & Conflits*, 2000, no 36.
- HAINE, Jean-Yves. Kennedy, Kroutchev et les missiles de Cuba Choix rationnel et responsabilité individuelle. *Cultures et conflits*, 1999, no 36, p. 79-150.
- HAYES, Matthew A. Robert Kennedy and the Cuban Missile Crisis: A Reassertion of Robert Kennedy's Role as the President's 'Indispensable Partner' in the Successful Resolution of the Crisis. *History*, 2019, vol. 104, no 361, p. 473-503.
- HERMANN, Margaret G. Assessing leadership style: A trait analysis. Social Science Automation. Inc. [www. socialscienceautomation. com](http://www.socialscienceautomation.com), 1999.
- HERMANN, Margaret G. Explaining foreign policy behavior using the personal characteristics of political leaders. *International Studies Quarterly*, 1980, vol. 24, no 1, p. 7-46.
- HUDSON, Valerie M. et VORE, Christopher S. Foreign policy analysis yesterday, today, and tomorrow. *Mershon International Studies Review*, 1995, vol. 39, no Supplement_2, p. 209-238.
- HUDSON, Valerie M. Foreign policy analysis: Actor-specific theory and the ground of international relations. *Foreign policy analysis*, 2005, p. 1-30.
- JANIS, Irving L. Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. 1972.

- LINSK, Michael W. et GLAD, Betty. Exploring the Psychopolitical Dynamics of Advisory Relations: The Carter Administration's "Crisis of Confidence". *Political Psychology*, 1994, p. 461-480.
- LUPTON, Danielle L. Reexamining reputation for resolve: Leaders, states, and the onset of international crises. *Journal of Global Security Studies*, 2018, vol. 3, no 2, p. 198-216.
- MARFLEET, B. Gregory. The Operational Code of John F. Kennedy During the Cuban Missile Crisis: A Comparison of Public and Private Rhetoric. *Political Psychology*, 2000, vol. 21, no 3, p. 545-558.
- MONGAR, Thomas M. Personality and decision-making: John F. Kennedy in four crisis decisions. *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, 1969, vol. 2, no 2, p. 200-225.
- NOVELLI, Douglas H. Rationalism in International Relations: Concepts, Theoretical Limits and Criticism. *Revista Interação, Versão on line*, 2018, vol. 9, no 1.
- NYE, Joseph S. Neorealism and Neoliberalism. *World Politics*, 1988, vol. 40, no. 2, pp. 235–251.
- RADCHENSKO, Sergey. The Cuban Missile Crisis: Assessment of New, and Old, Russian Sources. *International Relations*, 2012, vol. 26, no 3, p. 327-343.
- RENSHON, Jonathan et RENSCHON, Stanley A. The theory and practice of foreign policy decision making. *Political Psychology*, 2008, vol. 29, no 4, p. 509-536.
- RENSHON, Jonathan. Stability and change in belief systems: The operational code of George W. Bush. *Journal of Conflict Resolution*, 2008, vol. 52, no 6, p. 820-849.
- RIPLEY, Brian. Psychology, foreign policy, and international relations theory. *Political Psychology*, 1993, p. 403-416.
- ROSENBERG, J. Philipp. Presidential beliefs and foreign policy decision-making: Continuity during the Cold War era. *Political psychology*, 1986, p. 733-751.
- STEINBERG, Blema S. Shame and Humiliation in the Cuban Missile Crisis: A psychoanalytic perspective. *Political Psychology*, 1991, p. 653-690.
- STUART, Douglas et STARR, Harvey. The "inherent bad faith model" reconsidered: Dulles, Kennedy, and Kissinger. *Political Psychology*, 1981, vol. 3, no 3/4, p. 1-33.
- 'T HART, Paul. Irving L. Janis' victims of groupthink. *Political Psychology*, 1991, p. 247-278.
- UHL, Matthias et WRIGHT, Jonathan. Nikita Khrushchev. In : *Mental Maps in the Early Cold War Era, 1945–68*. Palgrave Macmillan, London, 2011. p. 281-306.
- WALTZ, Kenneth N. The origins of war in neorealist theory. *The Journal of Interdisciplinary History*, 1988, vol. 18, no 4, p. 615-628.
- WEDGE, Bryant. Khrushchev at a distance—a study of public personality. *Society*, 1968, vol. 5, no 10, p. 24-28.

Documents Internet

BOURTON, William, 2017. Aristote, philosophe du juste milieu. *Le Soir Plus* [en ligne]. 31 mars 2017. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesoir.be/88242/article/2017-03-31/aristote-philosophe-du-juste-milieu>

Thèses de doctorat

HOAGLAND, Steven William. *OPERATIONAL CODES AND INTERNATIONAL CRISES: THE BERLIN WALL AND CUBAN MISSILE CASES*. Arizona State University, 1978.

WAHLERT, Matthew H. *Wishful ThiNSKing in Foreign Policy: A Case Study of the Carter Administration and the Iranian Revolution*. 2011. Thèse de doctorat. Miami University.

