



Donald Trump et sa cheffe de cabinet, Susie Wiles. © REUTERS / REUTERS

LE « GROUPTHINK » : ENTRE PERTINENCE ET IMPENSÉ

April 6, 2026

Il est une longue tradition dans l'analyse des crise internationale : examiner la prise de décision au sein des Exécutifs, au plus haut niveau dans la conduite des crises majeures. Cela ne manquera pas de se développer au sujet des processus et dynamiques de décision de la Maison-Blanche dans la guerre au Moyen-Orient.

Je pense utile de réfléchir ici à l'apport de la théorie du « Groupthink » d'Irvin Janis. Pour en souligner la pertinence. Mais aussi ses limites.

La pertinence confirmée des travaux d'Irvin Janis [1]

La constatation que bien des fiascos, dans le domaine des crises internationales, ne pouvaient s'expliquer que par le fonctionnement des groupes de décision a été à l'origine des travaux d'Irvin Janis.

"On ne pouvait qu'être frappé, écrit-il, de voir à quel point des hommes brillants, participant à des groupes fortement marqués par une tendance à la cohésion, pouvaient avoir produit des décisions d'aussi mauvaise qualité." (p. 10)

Janis précise : *"Le terme groupthink sera utilisé pour désigner un mode de fonctionnement d'individus qui, profondément impliqués dans un groupe fortement marqué par la cohésion, déploient bien plus d'efforts pour assurer un unanimité de groupe que pour parvenir à un examen réaliste des lignes d'action envisageables. Le terme renvoie à une détérioration de l'efficacité mentale, de la capacité à tester la réalité, de l'aptitude au jugement moral – détérioration résultant de pressions internes au groupe." (p. 9)*

Le tableau pathologique, précise Janis, est alors le suivant :

- Les membres du groupe développent une **illusion d'invulnérabilité**, qui génère un optimisme excessif et encourage à des décisions extrêmement risquées.
- Les membres du groupe développent **une foi sans borne en leur propre moralité**, qui les pousse à ignorer la signification morale de leurs décisions. Un groupe confronté à de très difficiles problèmes moraux tendra ainsi à rechercher une aide dans un unanimité de groupe. On verra alors utilisées des formules dont le vague ne fait que cacher les dilemmes ressentis par chacun ; ainsi : "On ne fait pas d'omelette sans casser des œufs".
- Des efforts collectifs de rationalisation sont déployés pour **écarter signaux d'alerte** et retours d'information qui pourraient conduire à faire reconsidérer les décisions arrêtées. Tout est fait pour rationaliser le statu quo.
- **Des vues stéréotypées de l'adversaire** : ce dernier sera considéré comme immoral et trop diabolique pour tout essai de négociation ; ou trop stupide et trop faible pour que l'on se soucie de prendre quelque contre-mesure que ce soit.
- Les membres du groupe pratiquent **l'auto-censure** : par crainte de perdre l'approbation des autres participants, ils évitent toute déviation par rapport au consensus établi, en choisissant de rester silencieux sur leurs doutes et leurs appréhensions. On observe une illusion partagée d'unanimité, alimentée par l'auto-censure et par l'hypothèse selon laquelle le silence signifie l'accord.
- **Des pressions directes** s'exercent sur tout membre qui exprime des arguments allant à l'encontre de quelque stéréotype, illusion, engagement du groupe... Ce mécanisme établit clairement que la dissension est contraire à ce qui est attendu de tout partenaire loyal. Les conséquences potentiellement négatives d'une décision ne sont jamais discutées. De la sorte, la recherche de consensus est renforcée.

– Le groupe génère des "**chiens de garde de la pensée**" du groupe ("mindguards", comme il y a des gardes du corps), auto-désignés, qui protègent des informations défavorables, des interprétations et prises de position perturbantes qui pourraient fêler la satisfaction partagée sur l'efficacité et la moralité des décisions prises.

Lorsque ce type de fonctionnement prédomine, les biais suivants sont considérablement renforcés :

- **Un examen incomplet des variantes.**
- **Une étude incomplète des objectifs.**
- **Un défaut d'examen des risques liés à l'option préférée.**
- **Un défaut de réexamen des variantes rejetées initialement.**
- **Une recherche d'information de piètre qualité.**
- **Des biais sélectifs dans le traitement de l'information à disposition.**
- **Une mise en œuvre mal préparée**, sans attention en particulier aux plans de secours à définir au cas où l'option retenue échouerait.

On mesure à quel point l'exécutif US est exposé à ce type d'ornière quand on enregistre **l'exhortation de Susan Wiles**, la Chief of Staff de la Maison-Blanche, demandant aux conseillers d'arrêter de venir auprès du Président pour lui peindre des tableaux toujours roses de la situation.

Le Groupthink jeté dans l'impensé

Mais le plus saisissant dans le tableau décisionnel qui s'observe actuellement à la Maison-Blanche ne pouvait être pensé par Janis.

Tout d'abord parce qu'il s'inscrit dans des registres qui échappent largement à nos ancrages et repères en matière d'analyse de la décision, d'analyse de la conduite stratégique au plus haut niveau d'une organisation, a fortiori de la Maison-Blanche. Par construction, on travaille « naturellement » sur des personnalités montrant de hauts niveaux de compétence. Et toute hypothèse autre serait vue comme crime de lèse majesté.

Plus encore – je l’ai expérimenté à maintes reprises et en France et à l’international – parce que tout analyste sortant de ce cadre d’hypothèse aussi traditionnel, aussi respectueux que rassurant, aurait été la risée de tous ses pairs. Il lui aurait en effet fallu imaginer le cas saugrenu d’un leader :

- dépourvu de toute culture historique, géo-politique, sociologique, technique... et totalement réfractaire à toute suggestion de considérer d’autres facteurs que les plus élémentaires et les plus susceptibles de conforter des convictions définitives et pulsions d’auto-congratulation ;
- ne pouvant souffrir de prendre connaissance de la moindre note de plus de quelques lignes ;
- ne pouvant rester à « réfléchir » plus de 30 secondes à son bureau ;
- énonçant avec gloriole en permanence des certitudes et des promesses totalement contradictoires et dépourvues de toute rationalité, de tout fondement (même si le récit en vogue est celui d’une imprévisibilité stratégique totalement sous contrôle) ;
- persuadé au plus profond de son statut de Dieu, don à sa Nation, son Hémisphère et plus encore à l’Humanité ;
- ne pouvant psychiquement “encaisser” la moindre contrariété (“Mon ego ne le supporterait pas”) ;
- ayant toujours victorieusement écrasé tout contre-pouvoir ;
- dynamisé uniquement par la jouissance tirée de l’humiliation permanente, de la provocation ahurissante, jusqu’à la vulgarité la plus obscène ;
- immanquablement conduit à exiger une purge à l’encontre de quiconque ne montrant pas une servilité absolue ou risquant d’énoncer une question délicate ;
- entouré de collaborateurs directs ne devant leur poste qu’à leur capacité à chanter en permanence les exploits et la divinité de leur maître ;
- etc.

La réussite magistrale de l’opération – technique – de sauvetage des deux aviateurs du F-15 abattu pourra un temps masquer ces questions.

Mais il serait imprudent de penser que cet exploit des forces armées US (qu’il fallait coupler [de gré ou de force] avec un silence absolu du président [avec mise à l’écart, privation de réseau social, et confinement dans le bureau ovale ?]) vont permettre de

ne plus s'interroger sur le fonctionnement de la prise de décision à la Maison-Blanche.

Certes, une tonitruante Série sera assurément fabriquée et mise en ligne, mais il faudra des études approfondies pour disséquer avec quelque assurance les processus ayant conduit la prise de décision au long de cette guerre qui, désormais, conduit le monde au bord d'abysses inédits.

Déjà, les dernières saillies mises en boucle sur le thème de l'enfer promis montrent que l'excellence technique des militaires (qui ont eu, dans le cas spécifique, l'intelligence de ne pas suivre le mot de Clémenceau sur la conduite de la guerre) n'est pas en phase avec le chaos décisionnel qui semble a repris ses droits.

ANNEXE

Janis illustre avec brio sa théorie en analysant un certain nombre de grands fiascos américains. [2]

A l'évidence les Armées US ont beaucoup appris. Mais l'Exécutif actuel ?

La Baie des Cochons (1961)

Le groupe autour de Kennedy connaissait une euphorie incontestable, sûr de sa bonne étoile, réuni autour d'un homme porteur de tant de réussites. "Rien ne pourrait nous arrêter!" Ce sentiment est utile aux sportifs ou aux unités militaires au combat : il est dangereux pour les équipes de direction, qui deviennent bientôt sourdes aux signaux d'alarme.

Pas de critiques. L'expression des réserves personnelles aurait brisé le consensus supposé. Et il n'est pas aisé de risquer ainsi de perdre l'approbation du groupe; face à des militaires fiers de présenter des perspectives "viriles", les autres membres du groupe n'osèrent pas passer pour de doux idéalistes.

Lors d'une réception, Robert Kennedy prit Schlesinger [historien réputé de Harvard, membre du groupe de la présidence] à part et lui signifia que, même s'il avait raison, il était trop tard pour s'opposer à la décision : le temps était venu de soutenir le président. De même, Chester Bowles, le sous-secrétaire d'Etat, qui avait préparé un mémorandum musclé contre le projet, à la suite d'une réunion à laquelle il avait été admis à participer à la Maison Blanche, et qui avait demandé à Dean Rusk [secrétaire d'Etat] l'autorisation de le présenter au président, se vit répondre que cela n'en valait pas la peine. Rusk garda le mémorandum dans les tiroirs du Département d'Etat. Rusk agit de même avec le responsable du service "Information et recherche" du département d'Etat : il objecta des raisons de secret. Mais Rusk se garda de relayer lui-même ces doutes et fermes objections des meilleurs spécialistes de

l'administration. Le plan que les civils acceptaient des militaires ne devait être critiqué par personne.

Le président donna une place telle aux responsables de la CIA lors des réunions qu'il était impossible aux autres participants d'élever des objections. Si quelqu'un émettait un doute, le président permettait à la CIA de répliquer immédiatement sans demander si quelqu'un d'autre éprouvait les mêmes réserves ou voulait prolonger la réflexion.

Exceptionnellement, le 4 avril, Kennedy accepta que le sénateur Fulbright, grande figure qui ne cachait pas ses réserves, puisse venir s'exprimer au sein du groupe. Mais, après cette intervention jugée tout à fait intelligente et forte, il n'ouvrit pas la discussion. Et personne n'osa réclamer cet examen. Le président demanda à chacun d'exprimer son choix final. Après avoir entendu les votes finaux de quelques leaders du type McNamara [secrétaire d'Etat à la Défense] il devenait difficile d'exprimer des réserves. Pareils tours de table ou votes à main levée sont des procédures bien connues qui poussent l'individu à se conformer au groupe.

Pearl Harbor (7 décembre 1941)

Le 1er décembre, l'amiral Kimmel eut un bref échange avec un officier sur le problème de la perte radio des porte-avions japonais : "Alors, vous ne savez pas où sont les porte-avions? Voulez-vous dire qu'ils pourraient se trouver autour de Diamond Head (à Honolulu) et que vous ne le sauriez pas?" L'officier répondit qu'il espérait bien que les porte-avions seraient repérés avant cela. (La plaisanterie rappelle celle d'un homme qui, quelques jours avant le désastre, était entré dans un bar avec un parachute en réponse à une alerte émise par un ingénieur selon qui il fallait s'attendre à la destruction de la ville.)

On était prévenu : l'amiral rirait de toute personne à qui viendrait l'idée saugrenue d'une attaque de Pearl Harbor. Certes, l'officier aurait pu poursuivre la réflexion; mais s'il en avait eu la moindre envie, malgré ses doutes, il n'aurait guère été encouragé par le comportement de l'amiral. Comme il le dit plus tard : "Je n'ai pas dit que les porte-avions japonais approchaient d'Honolulu avec silence radio; j'aurais bien voulu l'avoir dit".

Dès lors il n'était plus question d'envoyer ne serait-ce qu'un seul avion de reconnaissance. Il aurait fallu braver le ridicule.

Dans l'atmosphère d'unanimité apparente, en l'absence d'alarme bien claire, le conseiller le plus consciencieux aurait trouvé plus facile de risquer la très faible probabilité d'une attaque ennemie que d'affronter, selon une forte probabilité, la

menace d'une censure de groupe, choqué de voir ainsi mises en question les récentes réaffirmations du bien-fondé de la ligne suivie. Cette pression de groupe ne pouvait laisser place à la nécessaire vigilance. Il en résulta des biais systématiques dans le traitement de l'information.

Plus le temps passait, et même si on recevait davantage d'alarmes, plus il devenait difficile de plaider pour une révision de la politique suivie. On en arrivait au point où reconnaître l'existence d'un problème signifiait tout simplement que le groupe avait failli à sa mission fondamentale : assurer la sécurité de Pearl Harbor, de Hawaï, de la Flotte. L'amiral Kimmel à Pearl Harbor pouvait encore le faire, le 6 décembre après-midi. Et il le fit : lors de sa dernière réunion avant le désastre, Kimmel émit des doutes. Mais il fut immédiatement "rassuré" par deux de ses adjoints : les Japonais ne pouvaient pas attaquer ici; rien de plus ne devait être mis en place. Kimmel avait perdu l'ultime occasion de corriger la grossière impréparation de sa flotte.

Escalade au Vietnam

Toute personne des cercles de pouvoir qui émettait des doutes sur le processus d'escalade suscitait une remarque immédiate : "J'ai bien peur qu'il soit en train de perdre son efficacité". Cet "effectiveness trap", la menace d'être rejeté dans le camp des "has been", invitait l'intéressé à taire promptement ses critiques. Il suffisait d'ailleurs d'une simple mimique pour que tout impertinent comprenne qu'il venait de commencer à transgresser la norme commune.

Toute personne commençant à exprimer des doutes se voyait traitée de façon standard. Elle était bien traitée, à condition qu'elle respecte deux conditions : ne pas faire état de ses doutes à l'extérieur; maintenir les critiques à l'intérieur de limites raisonnables : il ne fallait pas remettre en cause les hypothèses fondamentales sur lesquelles reposaient les engagements antérieurs du groupe. On construisait ainsi des "opposants domestiqués".

Cette domestication douce peut fonctionner convenablement. Le non-conformiste conserve le sentiment d'être un membre respecté; il a l'illusion de toujours pouvoir parler librement; il ne risque que des remarques affectueuses lui indiquant qu'il irait trop loin s'il faisait un pas de plus. Le reste du groupe y trouve aussi son compte : on est satisfait de prêter attention aux positions opposées; et on peut se féliciter d'être aussi démocrate, aussi tolérant envers une opposition ouverte. Néanmoins, le déviant se voit constamment rappelé, qu'au-delà d'une petite marge, il ne saurait conserver sa place : il aurait perdu son "efficacité".

Il y avait trois groupes interreliés dans cette affaire : la Marine à Hawaï, l'armée de Terre à Hawaï également, le War Council à Washington. Chaque groupe fit l'hypothèse que la flotte US était à l'abri. A travers leurs messages, ces trois groupes se renforcèrent mutuellement dans leur manque de vigilance, souvent d'ailleurs par

ce qu'ils ne dirent pas. Ils n'eurent pas d'échanges sur les préparations spécifiques à mettre en place à Hawaï.

– La Marine ne dit rien à l'armée de Terre sur les limites de ses stations radar ou de ses stations DCA. Elle ne souligna pas que sa seule présence ne pouvait constituer une dissuasion totale (le seul risque résiduel considéré était celui de sabotage).

– L'armée de Terre négligea de faire savoir à la Marine que ses installations radar, tout comme ses forces DCA, n'étaient guère opérationnelles, en raison d'opérations d'entraînement.

– Le War Council ne s'inquiéta pas des dispositifs d'alerte adoptés à Hawaï, et le groupe naval n'informa personne de sa décision de n'introduire aucun changement après réception des messages selon lesquels la guerre pouvait éclater. Quand les membres de l'armée de Terre du War Council reçurent un message de Hawaï indiquant que les seules dispositions prises avaient trait au problème du sabotage, ils ne le remarquèrent pas.

Ainsi, les trois groupes se confortèrent dans leur attitude de suffisance et préparèrent la scène de cette incroyable impréparation de l'Amérique à Pearl Harbor.

[1] Irvin Janis : *Groupthink – Psychological Studies of Polity Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin Company, (2nd Ed.), 1982.

[2] extraits du texte de Janis in Patrick Lagadec : "La Gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs", Mc Graw Hill, 1991 ; Ediscience International, 1994. (pages 85-90) À Partir du livre de Janis.

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/integral_livre1.pdf