

L'IDENTITÉ ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE COMME SOURCES DE LA SURPRISE STRATÉGIQUE : LES LEÇONS DES ÉCHECS DE LA CIA

Instituée en 1947 avec la mission d'éviter aux États-Unis un nouveau Pearl Harbour, la CIA a failli à cette mission en au moins quatre occasions majeures, et ce en dépit de ses ressources considérables. Comment est-ce possible ? Les chercheurs ayant étudié les surprises stratégiques ont développé diverses explications qui, tout en n'étant pas contradictoires les unes avec les autres ne sont pas en mesure d'expliquer le phénomène dans son ensemble. Or, depuis Max Weber, les chercheurs en sciences sociales savent que les régularités de comportement doivent être comprises en fonction de leur contexte culturel. Cet article part de l'observation que le renseignement est imprégné par les faits sociaux et qu'il est donc sous l'emprise de l'identité et de la culture de l'organisation. Il présente un modèle de surprises qui met l'accent sur la constitution interne d'un producteur de renseignement, la CIA, au travers de l'identité de ses analystes et des éléments de sa culture organisationnelle. Il suggère qu'en examinant ces caractéristiques endogènes de l'Agence, on peut comprendre comment les surprises stratégiques se produisent.

Par **Philippe SILBERZAHN*** et **Milo JONES****

* Professeur EMLYON à Business School et chercheur associé à l'École polytechnique.

** Professeur à IE Business School (Madrid) et associé au cabinet Insight Advisory partners.



LES EXPLICATIONS DOMINANTES DE LA SURPRISE STRATÉGIQUE

Nous définissons la surprise stratégique comme un état de crise provoqué par un événement inattendu qui révèle que l'on a fonctionné sur la base d'une évaluation erronée qui a empêché d'anticiper une grave menace pour des intérêts vitaux. La surprise peut être de différentes natures (technique, doctrinale, opérationnelle, etc.) (COUTAU-BÉGARIE, 1999). Notre définition met l'accent non sur l'événement culminant de la surprise, mais sur la condition préalable à celle-ci, à savoir une évaluation erronée. En conséquence, cet article ne traite ni de la question de savoir quoi faire face à une surprise ni de celle de savoir ce qui serait arrivé si la surprise avait été évitée.

La question des surprises stratégiques n'est pas nouvelle. Elle occupe depuis longtemps une place centrale, surtout dans l'art militaire (BRUSTLEIN, 2008), mais aussi dans le renseignement, les relations internationales et, dans une moindre mesure, dans le management. Quatre types d'explications ont émergé au cours du temps, chacune partant d'une perspective différente.

L'explication cybernétique : les signaux faibles

Selon cette explication, la surprise provient de l'incapacité de distinguer certains signaux annonciateurs de l'événement à venir, notamment à cause de la confusion entre la bonne et la mauvaise information. Cela résulte notamment d'un volume d'informations toujours croissant, une caractéristique de plus en plus avérée de nos sociétés contemporaines. La question est posée en termes de rapport défavorable entre le signal (information utile) et le bruit (information inutile parasite) et de détection de signaux faibles (signaux avant-coureurs d'un phénomène à venir).

Dans son étude sur Pearl Harbor, Roberta Wohlstetter (1962) montre cependant que si l'attaque japonaise a réussi, ce n'était pas en raison d'un manque d'information du côté américain : « À l'époque de Pearl Harbor, les circonstances de la collecte dans le sens de l'accès à un énorme ensemble de données ont été (...) proches de l'idéal. » (p. 70). Ainsi, selon elle, les problèmes analytiques ne découlent pas d'une insuffisance d'information, mais de l'incapacité d'identifier les bonnes informations à partir de simples données (bruit). Elle ajoute : « le travail d'extraction de signaux d'une confusion de bruits est une activité qui est très aidée par des hypothèses. » (p. 70).

Plus que les signaux faibles, ce sont donc les hypothèses qui comptent. Dans le domaine de l'intelligence, une telle difficulté est souvent décrite comme celle consistant à résoudre le « mauvais puzzle ». Le mauvais puzzle, ou l'échec de l'imagination, devient

un *Deus ex machina*, après la surprise. Considéré comme un phénomène exogène et aberrant, il n'est pas analysé en détail et est rejeté. Si le problème est celui d'hypothèses erronées, il faut se demander comment une organisation développe de telles hypothèses, et donc s'intéresser à la dimension individuelle de la question.

L'explication psychologique : les biais

La dimension individuelle a fait l'objet des travaux de Jervis (1976), d'Heuer (1999), de Kahneman (1982) et d'autres auteurs. Ceux-ci ont mis en avant l'importance des facteurs psychologiques dans la surprise stratégique et ont montré comment les individus sont victimes de biais dans leur analyse en raison de leurs croyances, de leurs expériences antérieures ou de leurs objectifs.

Jervis a également exploré les biais affectifs : comment la peur, la colère ou le stress modifient la façon dont l'information est traitée. Janis (1972) a, quant à lui, mis en avant la « pensée de groupe » (*group think*) en insistant sur les dynamiques émotionnelles et la pression du conformisme au sein d'un groupe.

Ces explications ont cependant trois limites.

Tout d'abord, elles mettent l'accent sur le moment où l'information est traitée par les analystes ou les décideurs. Or, les erreurs ne surviennent pas seulement durant l'analyse, mais à toutes les étapes de ce que l'on appelle le « cycle du renseignement », qui modélise l'action d'un service de renseignement : la définition de la mission, le recueil d'informations, leur analyse et, enfin, la production des résultats de cette analyse et leur diffusion aux décideurs sous diverses formes, notamment sous celle de rapports écrits.

Ensuite, ces explications sont construites autour d'une analyse individuelle des décisions. Or, le renseignement est un processus social, de sorte que les dynamiques collectives doivent être capturées au-delà de l'individu, voire du groupe de travail.

Enfin, ces explications se concentrent sur des biais isolés, elles ne sont pas à même de mettre en évidence des processus de causalité sur le très long terme : dans les cas que nous avons étudiés, les erreurs n'ont pas été commises « dans la passion du moment », mais d'une manière continue, répétée, parfois sur de nombreuses années. Il faut donc remonter au niveau de l'organisation pour comprendre comment cela est possible.

L'explication organisationnelle : les dysfonctionnements

Le travail pionnier de Graham Allison (1971) porte sur le niveau organisationnel. Allison n'a pas explicitement proposé une théorie de la surprise stratégique, mais son travail sur la crise des missiles de Cuba (en 1962), a eu un impact considérable sur la réflexion menée sur ce sujet. Son Modèle II est particulière-



ment pertinent, car il tient compte du rôle de la culture organisationnelle et a exploré comment celle-ci peut affecter l'analyse du renseignement. Allison a abordé (mais pas pleinement exploré) la question de savoir d'où les organisations tirent leurs préférences et comment elles se rapportent à leur environnement. Son Modèle III est également important, car il évoque les défaillances en matière de coopération, de partage d'informations ou d'alertes. Sur le plan pratique, cependant, les modèles organisationnels échouent comme explication unique, parce que les tentatives de réformer les structures de renseignement après un échec ont souvent été prises en défaut ultérieurement. Ainsi, suite à l'échec d'Israël dans l'anticipation de la guerre du Kippour, en 1973, la Commission d'enquête Agranat a élaboré des propositions pour une réforme institutionnelle qui consistait à copier le modèle américain, alors que celui-ci avait tout autant failli.

L'explication anecdotique

Spécialiste de la question, Richard Betts (1978) prend une autre position : il maintient que les surprises stratégiques sont en fait inévitables. Une raison à cela est ce qu'il appelle « les paradoxes de la perception ». Ces paradoxes insolubles sont constitués des compromis et des dilemmes inhérents aux tentatives visant à améliorer l'alerte stratégique. Par exemple, accroître la sensibilité d'un système de veille réduit le risque de surprise, mais augmente le nombre de fausses alertes, ce qui en retour réduit la sensibilité. Au-delà du fatalisme qui la sous-tend, cette position est théoriquement peu utile : même si l'on admet le fait que toutes les surprises ne sont pas évitables, il importe de comprendre pourquoi certaines se produisent, et d'autres non.

MÉTHODE

Malgré leur intérêt et leur richesse, aucune de ces explications n'offre une explication unifiée des surprises. Une des raisons est sans doute qu'elles se situent toutes dans une épistémologie fermement positiviste. Le positivisme suppose l'indépendance de l'observateur et de l'observation, l'apprentissage par l'expérience programmée et la capacité à reproduire une expérience de multiples fois à l'identique. Il suppose également que le problème étudié est objectivement définissable. Or, le renseignement traite de problèmes complexes et de faits sociaux beaucoup plus difficiles à appréhender que les faits naturels. Partant de ce constat, nous avons étudié la surprise stratégique sous l'angle de la construction sociale, en nous intéressant à la CIA en tant qu'organisation. Spécifiquement, nous avons procédé à un examen

détaillé de l'identité et de la culture analytique de l'organisation, notamment la façon dont celles-ci sont créées et maintenues au cours du temps.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, l'information de et sur la CIA est abondante et facilement accessible, et toutes les sources utilisées pour notre recherche sont publiques.

Nous nous sommes appuyés sur trois types de sources : a) les documents déclassifiés de la CIA, principalement les *National Intelligence Estimates* (NIE), qui sont le principal produit de l'Agence, ainsi que d'autres rapports déclassifiés internes et externes ; b) d'autres documents de la CIA, le plus important d'entre eux étant son journal interne, *Studies in Intelligence*, dont un grand nombre d'articles ont été déclassifiés ; enfin, c) les mémoires ou les manuels de renseignement publiés par les employés (actuels et passés) de la CIA.

Sur la base de cette étude, nous avons analysé la relation qui se crée entre l'identité et la culture de la CIA et quatre surprises stratégiques, deux attaques et deux mystères (ou ruptures) (COUTAU-BÉGARIE, 1999), que nous avons étudiés en profondeur.

Les deux attaques en question sont la crise des missiles de Cuba d'octobre 1962 (déclenchée après la découverte par les États-Unis de la tentative secrète des soviétiques d'installer des missiles nucléaires à Cuba) et les attentats terroristes du 11 septembre 2001.

Les deux ruptures sont, quant à elles, la chute du Shah d'Iran et la Révolution islamique de 1978-1979, et l'effondrement de l'Union soviétique.

Dans ces quatre cas, la CIA a échoué à anticiper correctement le déroulement des événements, avec des conséquences qui se font encore sentir aujourd'hui. De manière importante, nous allons examiner l'impact de l'identité et de la culture de la CIA sur les quatre étapes du cycle du renseignement pour être en mesure d'expliquer ces surprises de manière globale.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'IDENTITÉ ET DE LA CULTURE DE LA CIA ET LEUR IMPACT SUR LE CYCLE DU RENSEIGNEMENT

Dans ce qui suit, nous passerons en revue les quatre caractéristiques persistantes et fondamentales de l'identité et de la culture de la CIA (de 1947 à 2001) que nous avons pu identifier, et nous montrerons en quoi elles perturbent les quatre étapes du cycle du renseignement qui constituent le travail de la CIA.

Un corps homogène d'analystes

Un facteur frappant qui se dégage des quatre cas est la difficulté qu'a la CIA à comprendre la perspective et les motivations de ses cibles. Une des raisons de cette difficulté est l'homogénéité de son corps d'analystes



en termes de race, de sexe, et d'origine ethnique, culturelle et sociale (CALLUM, 2001). Jusqu'en 2001 (au moins), le corps d'analystes se compose essentiellement de provinciaux blancs protestants (des WASP) ayant étudié les sciences sociales ; tous américains, ils parlent peu les langues étrangères et n'ont pratiquement jamais voyagé à l'étranger.

Le rôle que jouent l'homogénéité et l'insularité dans les erreurs de définition et de recueil est évident dans tous les cas. Dans le cas de la Révolution iranienne, il a conduit à un manque récurrent de curiosité pour l'opposition religieuse au Shah, et il explique aussi pourquoi la CIA n'avait pas jugé utile d'avoir des spécialistes persans (SELIKAR, 2000). Même après les attentats perpétrés par Al-Qaïda au Kenya en 1998, la CIA ne s'est pas décidée à employer un agent parlant le pachoune, le dialecte de ses hôtes (les Talibans). Dans le cas de l'Union soviétique, Robert Gates, par exemple – qui fut entre 1982 et 1989, le chef de l'Office de l'analyse soviétique de l'Agence, avant d'en devenir le DCI (Directeur de la CIA) – n'avait pourtant jamais visité l'Union soviétique, bien qu'ayant un doctorat en histoire russe et soviétique. Et son cas est représentatif (des candidats analystes ayant voyagé à l'étranger étant de toute façon suspects). En outre, comme la quasi-totalité de ses analystes étaient des hommes, la CIA était moins sensible aux tensions

sociales créées par la pénurie de biens de consommation, parce que c'étaient les femmes soviétiques qui supportaient le poids de l'immense effort que représentait la quête des denrées alimentaires de base. À Cuba, un examen des rapports des analystes révèle une attitude condescendante, et parfois raciste, des analystes à l'égard de leurs informateurs cubains, ce qui a pu affecter le recueil en conduisant au rejet de renseignements, pourtant exacts et cruciaux, qui auraient pu permettre une découverte plus rapide des missiles russes.

Les documents montrent que cette homogénéité a continué au moins jusqu'aux années 2000. Par exemple, en 2001, seulement 20 % de la classe des officiers parlaient une langue non romane. L'ancien DCI lui-même, Robert Gates, parle d'une CIA de l'après-guerre froide de moins en moins disposée à employer « des gens qui sont un peu différents, des gens qui sont excentriques, des gens qui n'ont pas l'air bien dans un costume et une cravate, des gens qui ne jouent pas bien dans le bac à sable, avec les autres » (WEINER, 2007: 471). Typique de cette attitude est le sentiment de malaise que créait chez les analystes et les hauts décideurs américains... la barbe de Fidel Castro ! La CIA comprenait mal le comportement de Castro et le considérait comme non-civilisé (WELDES, 1999). Être rasé, dans la culture de la CIA, est en effet



Photo © TASS-RBO-CAMERA PRESS-GAMMA

« Typique de cette attitude est le sentiment de malaise que créait chez les analystes et les hauts décideurs américains ... la barbe de Fidel Castro ! La CIA comprenait mal le comportement de Castro et le considérait comme non-civilisé. Être rasé, dans la culture de la CIA, est en effet une synecdoque visuelle pour la fiabilité de manière générale. », Fidel Castro à Moscou avec Nikita Kroutchev, 1961-1962.



une synecdoque visuelle de la fiabilité de manière générale. Ce qui est intéressant, ici, c'est que les hypothèses inconscientes sur ses « cibles » affectent la définition de ses tâches, le recueil du renseignement et l'analyse que l'Agence en fait.

Un scientisme affirmé

Une deuxième raison de la difficulté, pour la CIA, de comprendre ses cibles, qui se manifeste dans les quatre cas, est un état d'esprit positiviste, une tendance au scientisme et la réification constante de « l'objectivité » ou de « la raison » dans son travail. Les travers du scientisme dans les sciences sociales ont été depuis longtemps identifiés (voir, par exemple, HAYEK, 1953). Dans le cas de la CIA, il induit une préférence pour l'information quantifiable et, par extension, pour des méthodes d'obtention plutôt techniques qu'humaines de cette information, ces dernières étant perçues comme biaisées, faillibles et moralement douteuses. Cela affecte gravement la qualité de l'analyse. Dans le cas de l'Union soviétique, l'accent mis presque exclusivement par la CIA sur l'obtention

d'indices chiffrés a ainsi nui aux efforts déployés pour prendre en compte et analyser des aspects plus qualitatifs de la vie soviétique (files d'attente, gaspillages, mauvaise qualité des produits) qui auraient pu alerter les États-Unis sur le déclin économique profond et la crise de légitimité imminente du pouvoir. Dans la crise de Cuba, le culte de la CIA pour l'objectivité et la raison, combiné à son homogénéité et à l'insularité discutées plus haut, ont également empêché l'Agence de comprendre la dimension personnelle et émotive de l'action de Khrouchtchev. La psychologie erratique du Secrétaire général du Parti communiste était à mille lieues de l'analyse objective de la CIA en termes de « variables pertinentes » régissant les relations entre États.

En Iran, le biais a-historique et anti-culturel de la CIA, ainsi que l'accent mis par celle-ci sur « le matérialisme, le déterminisme économique et l'actualité » (BOZEMAN, 1988:129) ont nui à la compréhension des questions de légitimité des acteurs clés, et les rares efforts déployés pour étudier les chefs religieux ont été qualifiés de « sociologie » et traités avec mépris en interne (BILL, 1988: 414). Dans le cas des attentats du



Photo © AAFR-SIPA

« Dans le cas des attentats du 11 septembre, le fait que Ben Laden s'adressait au monde depuis une grotte était une source de mépris pour les analystes, qui associaient cette image à celle d'un homme préhistorique, tandis que les musulmans ne manquaient pas de noter que, dans l'Islam, les grottes ont une dimension sacrée : c'est dans une grotte naturelle que le prophète Mahomet a cherché refuge en 622, et c'est aussi dans une cavité qu'il a reçu la révélation du Coran. », Oussama Ben Laden sur la chaîne de télévision Al Jazeera en avril 2002.



11 septembre, le fait que Ben Laden s'adressait au monde depuis une grotte était une source de mépris pour les analystes, qui associaient cette image à celle d'un homme préhistorique, tandis que les musulmans ne manquaient pas de noter que, dans l'Islam, les grottes ont une dimension sacrée : c'est dans une grotte naturelle que le prophète Mahomet a cherché refuge en 622, et c'est aussi dans une cavité qu'il a reçu la révélation du Coran. Le symbolisme a travaillé dans une direction opposée, en raison de l'identité de l'observateur, et a ainsi gravement faussé l'analyse.

Cette attitude scientifique ne doit rien au hasard. Pour Sherman Kent, le père fondateur de la méthode d'analyse utilisée par la CIA, la « vérité » devait être abordée à travers une recherche guidée par une méthode systématique inspirée des sciences dures. Une telle approche « scientifique » reflète bien sûr l'Amérique des années 1950, mais son influence a perduré jusqu'à nos jours. Selon Cooper (2005), le « mythe de la méthodologie scientifique » de la CIA et sa « forte orientation culturelle vers un scientisme fondé sur les preuves » (p. 31) sont profondément ancrés.

Une prédilection pour les secrets

La troisième caractéristique de la culture de la CIA qui se dégage est une préférence accordée aux secrets. Cela n'est bien sûr pas surprenant pour un service de renseignement, mais ce que l'on découvre, en fait, c'est que pour la CIA, seule l'information obtenue clandestinement est valable et fiable. Dans le cas de la Révolution iranienne, par exemple, cette préférence a affecté le recueil en conduisant la CIA à ignorer les informations publiques signalant des faits troublants, tels que l'émigration et le transfert de fonds de riches iraniens à l'étranger, le développement de la construction de mosquées depuis les années 1960 et de graves difficultés économiques.

Dans le cas de l'URSS, elle a entraîné une réticence à recruter des émigrés russes, privant ainsi la CIA de précieuses perspectives sur le régime. Dès les années 1960, des milliers d'émigrés expliquaient pourquoi le régime allait s'effondrer. « Quel effet cela a-t-il eu sur les spécialistes américains en la matière ? Aucun. » (LUNDBERG, 1994: 65). Le secret a également affecté l'analyse de l'Agence, par exemple dans le cas de ses estimations de l'économie soviétique, parce que celles-ci n'ont jamais pu être discutées à l'extérieur. À Cuba, cette préférence a conduit l'Agence à rejeter les rapports de pays amis et de correspondants de journaux évoquant des troupes russes en grand nombre et de longs convois militaires, indice d'une opération massive et anormale. En outre, les cas que nous avons évoqués montrent que le souci du secret, qui a parfois pris des formes absurdes, a empêché le partage d'informations entre les différentes unités, que sont les analystes, les agents et les sections anti-terroristes, ce

qui a eu des conséquences particulièrement dramatiques avec le 11 septembre 2001. En bref, il existe de nombreuses preuves de l'intérêt marqué de la CIA pour l'information secrète, qui montrent qu'il s'agit d'un élément clé de sa culture et de son identité, et que cette prédilection affecte gravement le cycle du renseignement.

Un impératif de consensus

La quatrième et dernière caractéristique est la culture du consensus affichée par l'Agence. Elle implique un processus de traitement de l'information interne, afin que ce consensus soit obtenu et qu'un rapport ne soit pas en désaccord avec les prises de position antérieures de l'Agence sur un sujet donné, et un processus de traitement externe, pour ne pas froisser les autres agences de renseignement ou ses clients.

Ce consensus affecte gravement la production et la diffusion du travail de l'Agence. Ainsi, alors que la Révolution iranienne culminait, à l'automne 1978, la CIA s'est avérée incapable de produire un NIE sur l'Iran parce que les différents services de renseignement n'ont pas pu s'entendre sur ses conclusions (SELIKAR, 2000), entraînant le silence de l'Agence à un moment crucial. Le consensus affecte aussi la définition des tâches : c'est parce qu'il y avait en son sein un consensus clair sur le fait que Cuba ne présentait pas un intérêt vital pour l'Union soviétique que la CIA n'a pas engagé de recherche particulière sur le fait que les Soviétiques pouvaient essayer de faire un usage stratégique de l'île.

Ce besoin de consensus a également affecté le recueil de renseignements sur Cuba : au cours de la période cruciale, les vols d'avions espions U2 ont été suspendus parce que l'opinion internationale les considérait comme « illégaux et immoraux » et que la CIA ne voulait pas embarrasser le Département d'État, qui était engagé, à l'époque, dans des négociations difficiles sur la crise de Berlin.

Les préoccupations concernant le contrôle public des méthodes de la CIA ont également conduit à l'aver-sion au risque dans ses opérations contre Al-Qaïda.

Dans le cas de l'Union soviétique, l'impératif de consensus a affecté la diffusion en freinant les évaluations pessimistes concernant le régime soviétique : le chef de la division Économie soviétique (SOVA) de la CIA avait correctement anticipé (en 1984) que l'économie allait s'effondrer, mais le reste de la communauté - en particulier le ministère de la Défense - n'était pas disposé à accepter ni même à discuter d'une telle éventualité, et le rapport a donc été édulcoré.

L'étude du processus qu'un dossier analytique doit suivre confirme la nécessité d'un consensus pour qu'il aboutisse, ce consensus affectant la qualité de l'analyse. Comme un ancien analyste le remarque : « Sonner l'alarme est difficile, dans une culture bureaucratique où la précaution et la prudence sont



plus propices à l'avancement que le fait d'aller à l'encontre des idées reçues. » (TRUE, 2002). Nous avons ainsi trouvé des indications qu'une pression sociale forte visant à ne pas présenter une analyse dissonante existe bel et bien dans l'environnement de travail de la CIA (GEORGE, 2004).

En conclusion, l'examen des cas révèle que quatre caractéristiques de l'identité et de la culture de la CIA perturbent toutes les étapes du cycle du renseignement (la définition des tâches, le recueil de l'information, son analyse et la diffusion des résultats), ce qui conduit à des surprises stratégiques. L'impact des caractéristiques identitaire et culturelle sur les étapes du cycle dans chacun des cas considérés est résumé dans le Tableau 1 ci-dessous.

La question est dès lors celle de savoir quelles sont les origines de ces caractéristiques ? Pour y répondre, nous avons examiné les mécanismes sociaux qui sont à la base du fonctionnement de l'Agence.

LA SOURCE DE L'IDENTITÉ ET DE LA CULTURE DE LA CIA : LES MÉCANISMES SOCIAUX

Nous avons mis en lumière quatre mécanismes sociaux qui constituent la source de l'identité et de la

culture de l'organisation. Il s'agit de l'auto-sélection, du recrutement, de la socialisation et de ce que nous avons intitulé le *mimétisme inversé*.

L'auto-sélection

Personne n'entre à la CIA involontairement ou (compte tenu des contrôles de sécurité et d'autres procédures décrites ci-après) sans le savoir. L'ancien DCI, Allen Dulles (2006), décrit les traits de personnalité du volontaire typique dans les années 1960 : « Ce que tous ces hommes avaient en commun, c'était une prise de conscience du conflit qui existe dans le monde d'aujourd'hui, la conviction que les États-Unis sont impliqués dans ce conflit, que la paix et le bien-être du monde sont en danger, et qu'il vaut la peine d'essayer de faire quelque chose à ce sujet. » (p. 170). De même, Thomas (1999) note que « l'engagement », « la loyauté nationale », « le service public » et « le sens du sacrifice » sont les termes qui motivent les candidats-analystes. En outre, surtout après la fin de la guerre froide, il fallait présenter un certain type de personnalité pour choisir d'être « fonctionnaire dans les entrailles de la bureaucratie du renseignement » (BERKOWITZ & GOODMAN, 2002 : 109) plutôt qu'obtenir un emploi similaire, mais bien mieux rémunéré, dans le secteur privé. L'auto-sélection fait en sorte que

Caractéristiques	Cas	Définition	Recueil	Analyse	Production & Diffusion
Homogénéité du personnel	RI	X	X		
	EU	X	X	X	
	CM	X	X	X	
	911	X	X	X	
Scientisme	RI	X	X	X	
	EU	X	X	X	
	CM	X		X	
	911	X		X	
Préférence pour l'information secrète	RI	X	X		
	EU	X	X	X	
	CM	X	X	X	
	911	X			X
Consensus	RI	X			X
	EU	X			X
	CM	X	X		X
	911	X		X	X

Tableau 1 : Impacts des caractéristiques identitaires et culturelles sur les étapes du cycle de renseignement dans les quatre cas de surprises stratégiques étudiés.



des individus ayant une même vision du monde forment la matière première à partir de laquelle la culture et l'identité de la CIA se construisent, contribuant ainsi à l'homogénéité du personnel.

Le recrutement du personnel

Le processus de recrutement exerce également des pressions puissantes sur le mécanisme de création des normes, des cultures et des identités de groupe, en raison de son caractère particulier à la CIA. Johnston (2005) le décrit ainsi : « Le candidat-analyste de la CIA doit se soumettre à une enquête, approfondie, sur ses antécédents, à un examen polygraphique, ou à des analyses financières et de crédit. En outre, une batterie d'examens psychologiques et médicaux doit être passée avant une offre d'emploi formelle. » Il ajoute : « D'autant plus importants sont les messages non verbaux envoyés à la recrue qu'il s'agit d'une position de secret et de la plus haute importance. » L'acculturation à la CIA commence immédiatement, avant même qu'une offre finale d'emploi n'ait été faite.

Mais deux autres facteurs distinctifs façonnent le recrutement à la CIA. Ces deux caractéristiques ont considérablement affecté l'Agence au fil du temps : les origines des membres fondateurs de la CIA (typiquement, des WASP) et l'exclusion systématique des immigrés. La méfiance systématique à l'encontre des personnes ne correspondant pas au paragon de l'Américain patriote est une caractéristique durable de la culture de la CIA. C'est parce que la CIA a toujours cherché à forger une approche « scientifique » de l'analyse, que les immigrés ont également été considérés comme trop idéologisés ou pas assez objectifs (SELIKAR, 2004). Cela a accentué l'homogénéité et l'insularité du corps des analystes, et cela a joué un rôle crucial dans les quatre cas que nous avons analysés.

La socialisation

La socialisation est un ensemble de processus (normes, règles, etc.) qui s'enclenchent une fois que les analystes (et les autres employés de la CIA) ont formellement rejoint l'Agence. Bien que regroupées ici sous la seule rubrique de socialisation, ce mécanisme contient six composantes distinctes, qui se renforcent mutuellement :

- L'induction et la formation : elles ont créé et maintenu des pratiques sociales, des méthodes analytiques et des normes culturelles non examinées explicitement.
- La définition de l'activité : le terme même d'« analyste », tout comme le mot utilisé pour décrire leur activité principale, l'« analyse », induisent un biais pour le réductionnisme qui est un handicap pour l'analyse de faits sociaux et de problèmes complexes.

- Le vocabulaire : Sherman Kent a fait d'importants efforts pour développer un langage permettant des évaluations plus scientifiques et exactes, et il rejetait ouvertement, en les qualifiant de « poètes », ses collègues réticents à se convertir à sa pensée quantifiée. Ces efforts, dans lesquels on peut détecter un déni de la distinction entre les faits naturels et les faits sociaux, ont laissé un lourd héritage scientifique dans la démarche analytique de la CIA.

- La collégialité : étant donné que la mission de la CIA est de coordonner tous les renseignements recueillis par la myriade d'agences qui forment la communauté du renseignement américain, un certain degré de collégialité est indispensable. Elle signifie que tout produit (rapport) de la CIA passe par un processus de revue, qui, dans la pratique, est utilisé comme un mécanisme de censure des idées, un fait également relevé par l'ancien DCI, Robert Gates.

- La littérature de référence : la revue de la CIA, *Studies in Intelligence*, diffère d'une véritable communauté universitaire. Kent la voyait comme un moyen d'unifier sa manière de raisonner, et non de la remettre en question. Nous n'avons trouvé aucun article examinant les hypothèses épistémologiques et ontologiques du travail analytique de la CIA ; au contraire, *Studies* est un moyen de perpétuer l'approche de Kent, à savoir le positivisme des années 1950.

- Le secret, le cloisonnement et l'isolement : l'impératif du secret induit l'isolement des analystes vis-à-vis de leurs pairs en sciences sociales et le cloisonnement de l'information. Ce cloisonnement affaiblit la qualité de l'analyse. Ainsi, les analystes travaillant sur la croissance économique en Union soviétique ne pouvaient pas avoir accès aux informations concernant l'armée. L'isolement empêche aussi l'information d'entrer à la CIA, et donc la discussion libre des faits et des méthodes. Nous trouvons d'abondantes preuves documentaires de son impact.

Des mimétismes inversés

Le mimétisme inversé consiste pour la CIA à modeler son action en fonction de trois groupes exogènes : les récipiendaires de sa production (les décideurs politiques, les « clients » dans le langage de la CIA), les autres organismes de la communauté du renseignement américain et les services concurrents de la CIA.

- Mimétisme du client : les analystes se voient constamment rappeler que la CIA existe pour répondre aux besoins de ses clients, c'est-à-dire les membres de l'administration américaine. Cette situation est problématique, car elle suppose qu'il n'y a pas d'ignorance inconsciente de la part de ces clients. Sans mandat fort du client, un sujet passe inévitablement au second plan. C'est ce qui est arrivé dans les années 1990, à l'époque où l'administration Clinton sous-estimait le risque de terrorisme.



– Mimétisme de la communauté : mesurée en termes d'effectifs ou par son budget, la CIA n'est pas la plus grande agence de renseignement. Les agences du Pentagone contrôlent en effet environ 85 % de toutes les dépenses du renseignement américain, en grande partie les systèmes techniques de collecte. La dépendance excessive de la CIA par rapport aux capacités techniques (une dépendance qui fait l'objet de critiques régulières des évaluateurs du renseignement américain), et donc au détriment de l'intelligence humaine, doit beaucoup à ce déséquilibre.

– Mimétisme de la cible : le fait de projeter son processus de pensée ou son système de valeurs sur l'adversaire est une des plus grandes fautes analytiques. Pourtant, cela est arrivé, parfois à des moments cruciaux. Dans le cas de l'Union soviétique, les analystes de la CIA ont constamment rejeté l'information ouverte préférant privilégier les câbles interceptés, parce qu'indépendamment de leur contenu, ces câbles avaient été jugés secrets par les Soviétiques. Ils ont également eu tendance à focaliser leur travail sur les services soviétiques, plutôt que sur la société soviétique.

sociaux à l'origine de ces caractéristiques nous permet de proposer un modèle général des surprises stratégiques en tant que constructions sociales. La Figure 1 ci-dessous fournit un résumé de ce modèle.

Les mécanismes sociaux définissent quatre caractéristiques essentielles et durables de l'identité et de la culture de la CIA, et ils sont en retour renforcés par ces dernières en raison de la nature itérative, collective et intersubjective des processus. Les quatre caractéristiques perturbent les quatre phases du cycle du renseignement, c'est-à-dire l'intégralité du processus de l'organisation. Parce que le processus est un cycle, des corrections de trajectoire sont moins susceptibles de se produire dès lors que les autres phases sont également perturbées par les caractéristiques mêmes de l'identité et de la culture qui ont contribué à l'erreur de jugement initiale. Par conséquent, les surprises stratégiques se produisent à travers deux boucles distinctes, qui se renforcent mutuellement : une boucle d'identité, dans laquelle les mécanismes sociaux et les caractéristiques de l'identité se développent les uns à partir des autres et faussent le cycle du renseignement, et une boucle de processus, par laquelle les erreurs se propagent et sont amplifiées tout au long de ce cycle.

UN MODÈLE DE CONSTRUCTION SOCIALE DES SURPRISES STRATÉGIQUES

Le fait d'identifier les caractéristiques clés de l'identité et de la culture de la CIA qui perturbent le cycle du renseignement et de déterminer les mécanismes

UN ÉCHEC DE L'IMAGINATION ?

Pour chacune de ces surprises, nous avons identifié un ou plusieurs individus qui ont anticipé à des degrés

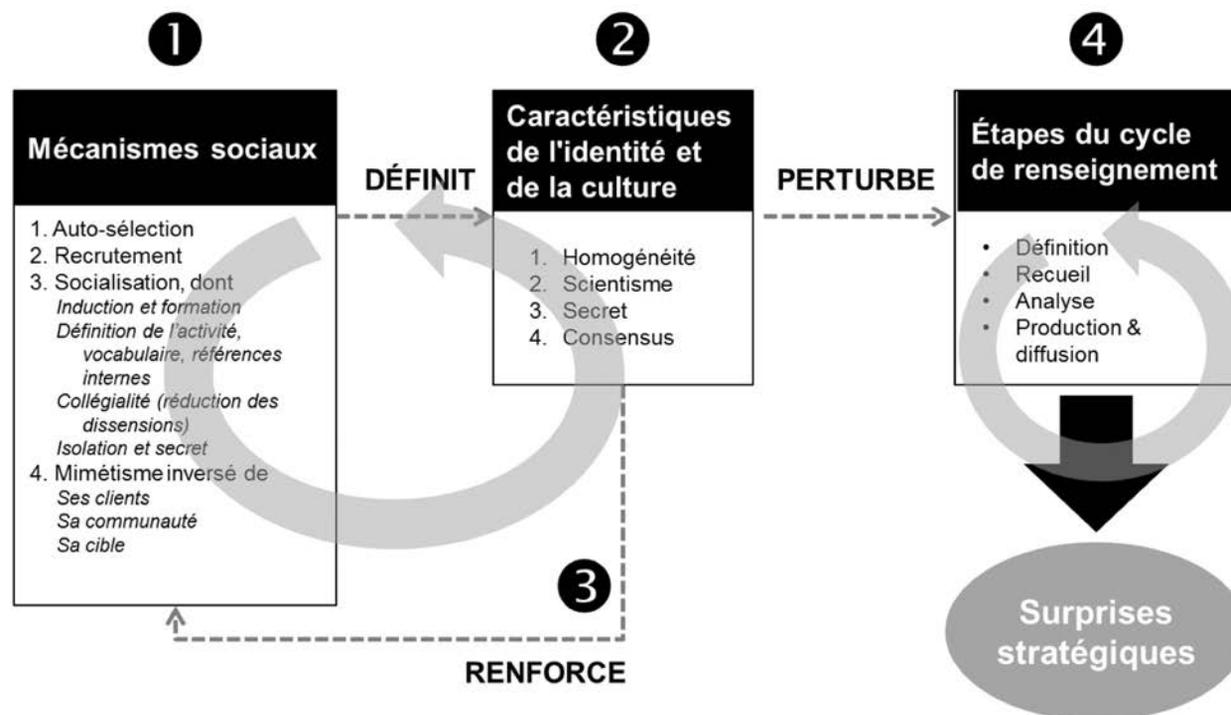


Figure 1: Modèle de surprise stratégique basé sur l'identité de l'organisation.



divers la marche des événements, mais qui n'ont pas été entendus par la CIA.

Dans la crise des missiles, le Cassandre avait été le directeur général de la CIA lui-même, John McCone, qui pâtissait d'une nomination récente à son poste et qui était mal accepté par ses subordonnés.

Dans le cas de la Révolution iranienne, c'étaient des journalistes, des hommes d'affaires et les services de renseignement israéliens.

Dans le cas de l'Union soviétique, c'étaient des immigrants, tel l'économiste Igor Birman.

Dans le cas des attentats du 11 septembre, il s'agissait du directeur de l'« Unité Ben Laden », Michael Scheuer.

Chacun de ces Cassandre a réfuté l'idée que ces différents événements se situaient en dehors des possibilités de l'imagination. Des gens intelligents et informés ont formulé des hypothèses concernant des événements qui sont survenus, mais l'identité et la culture de la CIA ont empêché que leurs points de vue soient acceptés en raison des mécanismes sociaux décrits plus haut. Les hypothèses alternatives qu'ils défendaient ont été mort-nées et la vaste machine de l'organisation pour recueillir, analyser, produire et distribuer une vision plus exacte du champ des possibles n'a pas fonctionné.

CONCLUSION

L'étude des quatre cas que nous avons convoqués montre que l'identité et la culture d'un service de renseignement influencent profondément la manière dont il génère et écarte des hypothèses, collecte de l'information et en évalue l'importance, l'analyse et diffuse les conclusions fondées sur cette analyse. L'intérêt d'une approche sociale des surprises stratégiques est qu'elle révèle des points communs importants entre les mystères et les secrets, et que celle-ci est suffisamment vaste pour unifier les autres approches. En outre, intégrer le rôle de l'identité et de la culture permet de mieux comprendre pourquoi le problème du « mauvais puzzle » persiste de nos jours, pourquoi les réformes structurelles des services de renseignement ne règlent pas le problème et comment les mécanismes de tromperie de l'adversaire peuvent fonctionner. En allant au-delà de la conception des surprises stratégiques en tant que simples « échecs de l'imagination », cette approche permet ainsi de rendre celles-ci informatives pour ceux qui cherchent à les éviter.

La compréhension des surprises stratégiques fondée sur l'identité de l'organisation est dès lors un préalable logique aux autres explications – psychologiques, organisationnelles, cybernétiques (entre autres) – parce que l'identité et la culture établissent les conditions dans lesquelles elles opèrent.

L'intérêt d'une telle approche ne se limite pas aux seules agences de renseignement. Ces mécanismes opèrent dans toute organisation civile ou militaire, gouvernementale ou commerciale. Ainsi, lorsqu'elles s'interrogeront sur la nécessité de revoir leur approche des surprises stratégiques, les organisations, quelle qu'en soit la nature, auront intérêt à s'intéresser à leur identité et à leur culture, plutôt qu'à leurs seuls outils analytiques.

BIBLIOGRAPHIE

ALLISON (G.), *Essence of decision*, New-York, NY: HarperCollins, 1971.

BERKOWITZ (B. D.) & GOODMAN (A. E.), *Best Truth: Intelligence in the Information Age*, Yale University Press, 2002.

BETTS (R. K.), "Analysis, war, and decision: Why intelligence failures are inevitable", *World Politics*, 31, pp. 61-89, 1978.

BILL (J. A.), *The Eagle and the Lion: the Tragedy of American-Iranian Relations*, New Haven, CT: Yale University Press, 1988.

BRUSTLEIN (C.), *La surprise stratégique : De la notion aux implications*, Institut Français des Relations Internationales, 2008.

CALLUM (R.), "The Case for Cultural Diversity in the Intelligence Community", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 14, pp. 25-48, 2001.

COOPER (J. R.), *Curing analytic pathologies: pathways to improved intelligence analysis*, Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, 2005.

COUTAU-BÉGARIE (H.), « Traité de stratégie », *Economica*, 1999.

DULLES (A. W.), *The Craft of Intelligence: America's Legendary Spy Master on the Fundamentals of Intelligence Gathering for a Free World*, Lyons Press, 2006.

GEORGE (R. Z.), "Fixing the Problem of Analytical Mind-Sets: Alternative Analysis", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 17, pp. 385-404, 2004.

HAYEK (F. A.), *Scientisme et sciences sociales*, Plon, 1953.

HEUER (R. J.), *Psychology of Intelligence Analysis*, United States Government Printing, 1999.

JANIS (I. L.), *Victims of groupthink*, Boston: Houghton Mifflin, 1972.

JERVIS (R.), *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton University Press, 1976.

JOHNSTON (R.), *Analytic Culture in the United States Intelligence Community: An Ethnographic Study*, Central Intelligence Agency, 2005.



- KAHNEMAN (D.), SLOVIC (P.) & TVERSKY (A.) (Eds.), *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, 1982.
- LUNDBERG (K.), *The CIA and the Fall of the Soviet Empire: The Politics of Getting It Right, Harvard Case Study C16-94-12510*, Kennedy School of Government, Harvard University, 1994.
- SELIKTAR (O.), *Failing the Crystal Ball Test: The Carter Administration and the Fundamentalist Revolution in Iran*, Praeger, 2000.
- SELIKTAR (O.), *Politics, Paradigms, and Intelligence Failures: Why So Few Predicted the Collapse of the Soviet Union*, M.E. Sharpe, 2004.
- THOMAS (S. C.), "The CIA's Bureaucratic Dimensions", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 12, 1999.
- TRUE (P. A.), "Be Forewarned: Surprises are Inevitable", *The Washington Post*, A23, 2002.
- WEINER (T.), *Legacy of Ashes: The History of the CIA*, Doubleday, 2007.
- WELDES (J.), *Constructing National Interests: The United States and the Cuban Missile Crisis*, University of Minnesota Press, 1999.
- WOHLSTETTER (R.), *Pearl Harbor: Warning and decision*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1962.