

# Le questionnement dans l'analyse du renseignement

## Avantage concurrentiel ou occasion manquée ?

CHARLES VANDEPEER, PHD\*

*Toutes nos connaissances trouvent leur origine dans le questionnement. On pourrait dire que les questions sont les principaux instruments intellectuels dont disposent les êtres humains.*

— Neil Postman

Chaque année, les gouvernements du monde entier investissent des milliards de dollars dans leurs services de renseignement civil et militaire dans l'espoir de fournir aux décideurs politiques, aux commandants et aux opérateurs un avantage décisif dans la définition des politiques, l'élaboration des stratégies et la conduite des combats. Dans le contexte militaire notamment, le renseignement est supposé, dans l'idéal, garantir une supériorité décisionnelle sur des adversaires réels ou potentiels. Depuis une vingtaine d'années, les analystes sont de plus en plus reconnus pour leur rôle central, aussi bien dans le milieu du renseignement que dans le processus de prise de décision. À l'heure où chacun peut accéder à tout moment à des masses de données et à des technologies avancées, il est moins difficile de recueillir des informations que d'en

---

\*L'auteur est maître de conférence dans le domaine du renseignement et de la sécurité à la Charles Sturt University, en Australie. Au cours de sa carrière, il a servi dans la Royal Australian Air Force et travaillé comme chercheur civil dans le domaine des opérations de défense. Le Dr. Vandeppeer est titulaire d'un doctorat de l'Université d'Adélaïde dont la thèse portait sur l'analyse du renseignement et l'évaluation de la menace en Australie, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Lors de ses études de premier cycle à l'Université du Pacifique Sud, aux Fidji, il a pu directement observer comment les cultures, les mentalités et les points de vue peuvent influencer notre manière d'interpréter le monde qui nous entoure et d'interagir avec lui. Commandant d'escadron, il a dirigé pour le compte de l'Australie et de la coalition les équipes en opérations chargées de l'analytique, acquérant ainsi une expérience opérationnelle au Moyen-Orient. Il est l'auteur d'un livre intitulé *Applied Thinking for Intelligence Analysis: A Guide for Practitioners*, Canberra, Australie : Air Power Development Centre, Department of Defence, 2014. Son deuxième ouvrage intitulé *Asking Good Questions* sera publié prochainement.

Cet article s'inspire du discours prononcé par l'auteur lors du *Five Eyes Analytic Workshop* organisé par le Commandement du renseignement des Forces canadiennes à Ottawa, en octobre 2015, lui-même tiré de son livre *Applied Thinking for Intelligence Analysis*.

comprendre la signification. Face à cet intérêt accru que suscite l'analyse, les services de renseignement et leurs analystes traversent une période difficile.

Étant donné que les acteurs non étatiques et les individus ont désormais accès à des technologies et cyber-capacités toujours plus modernes, les agences de renseignement et les analystes ne peuvent plus se reposer exclusivement sur le secret, qu'il s'agisse des sources ou des technologies, tout au moins sur une longue période. En plus d'interpréter des situations complexes et de répondre aux demandes de renseignement des clients, les services de renseignement sont confrontés au piratage, à la divulgation involontaire et à la publication délibérée de secrets et informations hautement sensibles. Plutôt que de se fier à des secrets susceptibles d'être perdus, divulgués ou volés, le présent article soutient que les services de renseignement et les analystes doivent se concentrer sur leur capacité et leur propension à poser des questions, remettre en cause les assomptions et rechercher des réponses, quelles qu'elles soient. Le questionnement est l'approche la plus accessible, la plus facile à enseigner et la plus pertinente pour développer des connaissances, porter des jugements éclairés et identifier des assomptions. Développer des cultures du questionnement invitant les analystes à poser activement des questions et à rechercher les réponses constitue un avantage concurrentiel impossible à pirater ou à dérober. Une telle culture, un environnement qui soutient et récompense les analystes faisant preuve de sens critique et disposés à apprendre activement, représente un avantage concurrentiel sur de potentiels adversaires incapables ou non désireux d'accepter des critiques internes.

## Les questions sont capitales pour le renseignement

*L'une des principales tâches d'un analyste consiste à formuler des questions aptes à fournir des données opportunes et auxquelles il peut répondre à partir d'informations disponibles ou accessibles.*

— Thomas Fingar

Dans le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique, les questions posées par les chercheurs définissent les problèmes à examiner, les opportunités à saisir, les solutions à identifier et les ressources et efforts à déployer. Il en va de même de l'analyse du renseignement. Dans ce domaine de la connaissance, les questions jouent un rôle décisif car les analystes sont régulièrement amenés à répondre aux questions que leur posent les commandants, les opérateurs ou les décideurs politiques. Selon Thomas Fingar, les questions présentées aux analystes sont factuelles, analytiques ou estimatives :

Les questions peuvent être factuelles (par exemple, « Quand la Corée du Nord a-t-elle pour la dernière fois effectué un exercice militaire d'une ampleur compa-

nable à celui qui se déroule actuellement ? »), analytiques (« Pourquoi le président irakien Maliki a-t-il décidé de combattre les insurgés à Bassora sans informer les États-Unis ? ») ou estimatives (« Qu'est-il susceptible de se produire en Afghanistan au cours des six prochains mois ?<sup>1</sup> »).

Selon Thomas Fingar, la communauté du renseignement se focalise sur les questions estimatives car ce sont les plus importantes. Par conséquent, « la réponse à de nombreuses questions [...] portées à l'attention de [la communauté du renseignement], et à toutes les questions importantes — est inconnue ou indéterminée<sup>2</sup> ». L'importance que les décideurs politiques et les commandants militaires accordent à la résolution de problèmes estimatifs ou futurs reflète leur désir d'influencer l'avenir. Autrement dit, ils s'attachent en priorité à comprendre les événements à venir plutôt que les événements passés<sup>3</sup>.

Les analystes ne doivent pas se contenter de répondre aux questions qui leur sont posées. Ils doivent également formuler leurs propres questions et tenter d'y répondre et d'évaluer leur pertinence. Comme le souligne Richards Heuer, « les analystes du renseignement doivent, eux aussi, soulever de nouvelles questions permettant d'identifier des relations auparavant inconnues ou de générer des résultats imprévus<sup>4</sup> ». Les analystes qui s'interrogent délibérément sur leur propre analyse contribuent sensiblement à améliorer la rigueur et la justesse de leurs jugements, tandis que leur réticence à remettre en cause les idées reçues est souvent considérée comme une importante source d'erreur<sup>5</sup>.

La question de savoir si les services de renseignement encouragent activement le questionnement des analystes reste à débattre. Bien qu'il soit admis que ces individus jouent un rôle important au-delà des problèmes ou questions initiales qui leur sont présentés, des incertitudes subsistent quant à l'application réelle du questionnement au sein des services de renseignement. La plupart du temps, le questionnement est utilisé par les analystes pour définir correctement la situation, c'est-à-dire identifier le réel problème et les questions permettant de le résoudre<sup>6</sup>. Si cette approche est essentielle, elle n'est toutefois pas toujours adoptée par les analystes<sup>7</sup>. La doctrine peut tenter de spécifier les questions à poser, cela ne garantit pas pour autant que les analystes effectueront ces recherches. En effet, la doctrine peut elle-même manquer de clarté dans la définition des questions à poser et se contenter d'esquisser un processus ou une structure formelle à appliquer<sup>8</sup>. Si différentes agences de renseignement se penchent sur le même problème, les questions posées par leurs analystes seront différentes car elles refléteront la priorité et le domaine de spécialisation de leur organisation, et leur perception des réponses qui intéressent leurs « clients<sup>9</sup> ». Il va de soi que pour répondre aux questions de leurs clients les analystes et les agences doivent parfaitement comprendre leurs exigences. Toutefois, cela ne s'arrête pas là dans la mesure où, au sein d'orga-

nisations hiérarchiques et bureaucratiques, le questionnement peut être très controversé.

Les témoignages d'officiers de renseignement recueillis lors de l'enquête sur l'Iraq (enquête Chilcot) ont révélé qu'il existe des questions que certains ministères ne semblent pas vouloir poser aux agences de renseignement. Dans ce cas précis, il apparaît que ni les autres institutions gouvernementales, ni les analyses eux-mêmes, n'ont veillé à poser les questions qui leur semblaient essentielles et à leur apporter une réponse<sup>10</sup>. De récentes allégations affirmant que les évaluations des analystes du renseignement avaient été altérées ou influencées au sein du *United States Central Command* suscitent également des inquiétudes sur la capacité des analystes à poser des questions risquant d'être délicates ou embarrassantes car elles remettent en cause les positions admises<sup>11</sup>. Un analyste pourrait, par exemple, demander « Pourquoi la menace X est-elle si efficace ? » Il est probable que cette question analytique raisonnable soit également considérée comme une interrogation *sûre* ou *acceptable* au sein d'une organisation hiérarchique. Une autre question importante qui mériterait peut-être d'être posée, en lien direct avec la manière dont les analystes interprètent une menace, serait « Pourquoi sommes-nous incapables de contrer la menace X ? » Cette question est sans doute plus importante au vu de l'interdépendance entre la compréhension d'une menace et notre propre situation. Elle peut cependant paraître plus difficile, embarrassante, voire impossible à poser par un analyste au sein d'une organisation. Si les analystes sont confrontés à des situations qui exigent des réponses prédéterminées ou acceptables, on les dissuadera de poser des questions. Les allégations d'ingérence politique dans l'analyse du renseignement sont préoccupantes car non seulement elles influencent les réponses auxquelles les analyses sont explicitement ou implicitement encouragées à trouver, mais elles déterminent également les questions qu'ils ont susceptibles d'examiner ou non.

La culture de l'organisation joue un rôle majeur dans l'approche adoptée par les analystes pour poser des questions. Elle détermine, en effet, si les analystes sont encouragés ou non à poser des questions, s'ils peuvent poser certaines questions et d'autres non et si les questions sont considérées comme des instruments intellectuels permettant d'examiner des hypothèses ou comme des distractions qui détournent de la tâche à accomplir<sup>12</sup>. Les tentatives visant à développer des fonctions autocritiques invitant les analystes et les officiers à remettre en question les assumptions et indices sous-jacents pour les évaluer ont rencontré un succès mitigé. Examinant le processus d'élaboration des estimations du renseignement national aux États-Unis, James Bruce soutient que le processus de coordination, au cours duquel les analystes se réunissent pour examiner le rapport en détail, est la seule étape explicite d'autocorrection dans l'analyse. Malheureusement, il affirme qu'au lieu de susciter un débat sur les fondements des jugements, ce processus se limite

souvent à un exercice linguistique visant à trouver les mots justes pour accélérer la rédaction<sup>13</sup>.

En réponse à la Revue du renseignement sur les armes de destruction massive en Irak (Butler Review), le Royaume-Uni a créé une fonction de remise en question placée sous la direction d'un professionnel de l'analyse du renseignement et chargée de procéder à l'examen critique des produits du Comité mixte du renseignement (*Joint Intelligence Committee*). Préconiser la mise en place de fonctions formelles de *questionnement* ou de *remise en question*, peut occulter le fait que chaque analyste devrait avoir la possibilité et la volonté de questionner et de remettre en question des évaluations, qui sont souvent estimatives, à tous les stades du processus d'analyse. Au lieu d'encourager chaque analyste à adopter une telle approche tout au long du processus, la formalisation de cette fonction risque tout simplement de reproduire les résultats contradictoires obtenus lors des tentatives d'introduction d'une « contradiction forcée » dans les organisations<sup>14</sup>. Quoi qu'il en soit, il est évident que les organisations peuvent dissuader les analystes de développer ou d'exprimer une contradiction authentique. Aux États-Unis, le groupe de travail commun du Congrès chargé d'examiner les allégations de manipulation du renseignement au sein du Commandement central a constaté que le leadership et la culture organisationnelle de la Direction du renseignement « a fini par inhiber toute contradiction analytique<sup>15</sup> ». À la suite de la *Butler Review*, le ministère britannique de la Défense a formalisé des mécanismes visant à encourager le personnel du renseignement à « soulever des questions de conscience et des préoccupations professionnelles, y compris la contradiction<sup>16</sup> ». Cette mesure exigeant la mise en place d'un processus formel visant à permettre au personnel d'exprimer leur désaccord dans le contexte du développement des connaissances est particulièrement préoccupante. Les nombreuses questions examinées par les services de renseignement sont, en effet, discutables et on pourrait espérer que ce genre de débat constitue la règle et non l'exception. Il semble toutefois que ce ne soit pas le cas<sup>17</sup>.

Les arguments affirmant que les analystes du renseignement doivent être en mesure d'utiliser la pensée latérale et de mener une réflexion créative et originale ne manquent pas. Reste à savoir s'ils ont ou non la possibilité de le faire au sein des services de renseignement. Wilhelm Agrell soutient qu'il est impossible de traiter les questions exigeant une réflexion créative et imaginative au sein des services de renseignement traditionnels ou tout au moins sans une transformation plus radicale que celle qui a été opérée jusqu'ici<sup>18</sup>. Dans la même veine, Steven Maiorano affirme qu'une infrastructure qui favorise le cloisonnement, l'hyperspécialisation, la surabondance de données et la pensée « conservatrice » rend toute pensée « novatrice » impossible, quel que soit le nombre de penseurs créatifs<sup>19</sup>. Quant à savoir si les services de renseignement existants sont capables de dévelop-

per des environnements propices à la pensée créative ou si les nouvelles perspectives ne peuvent venir que de l'extérieur, la réponse demeure incertaine. Quoi qu'il en soit, le questionnement est l'un des rares instruments intellectuels qui offre aux analystes la *possibilité* de rompre avec les schémas de pensée établis au sein des structures organisationnelles. Le questionnement s'avère essentiel pour identifier les assomptions, mener une réflexion critique et parvenir à des jugements mûrement réfléchis et motivés. Le débat sur la capacité des services de renseignement à instaurer des cultures encourageant les analystes à poser des questions sensibles reste ouvert. Cette incertitude tient notamment à l'absence de recherche empirique dans ce domaine, qui permettrait de comprendre comment les analystes parviennent à leurs jugements et comment ils formulent les questions qu'ils posent.

### L'absence de recherche empirique

Nouveau domaine de recherche universitaire, l'analyse du renseignement ne dispose pas encore de données empiriques pour de nombreux aspects du processus d'analyse. Ce déficit est notamment sensible concernant la méthode utilisée par les analystes pour parvenir à leurs jugements et les démarches les mieux adaptées pour traiter les différents types de problèmes à résoudre. Comme le constate Thomas Fingar :

Les analystes travaillent de différentes manières (pour différentes raisons) mais la base empirique qui permettrait d'identifier les meilleures approches de manière générale ou pour l'analyse de certains types de problèmes particuliers sous différentes contraintes de temps, etc., nous fait défaut. Nous pourrions le savoir et nous devrions le savoir. Nos découvertes devraient alimenter les programmes de formation, les accords de mentorat et les recommandations à l'intention des responsables d'analyse<sup>20</sup>.

Notre incapacité à percevoir que l'analyse du renseignement ne se limite pas au simple traitement de données est l'une des conséquences de ce manque de données empiriques. Comme le soulignent James Bruce et Roger George, l'analyse s'étend bien au-delà des données imprimées ou électroniques. Elle inclut les multiples interactions entre les analystes et les décideurs politiques (et les chefs militaires) dans le cadre de réunions, discussions, visioconférences, conversations téléphoniques et e-mails. Ce sont ces « transactions analytiques », qui assurent l'échange d'informations, hypothèses et questions entre analystes, décideurs politiques et experts, qui « révèlent probablement les connaissances les plus utiles, plutôt que l'évaluation finale couchée sur le papier ou sur une présentation PowerPoint<sup>21</sup> ». Ce fait confirme l'argument selon lequel nous ignorons beaucoup de

choses du processus qui amène les analystes à tirer leurs conclusions, porter des jugements et formuler des évaluations.

Le manque de données empiriques touche également la compréhension des questions que les analystes du renseignement posent dans le cadre du processus d'analyse. Nous avons encore beaucoup à apprendre sur leur manière de parvenir à leurs jugements et évaluations, et l'absence de recherche empirique continue à freiner le développement de ce domaine. Ainsi, en dépit des nombreuses déclarations sur l'importance pour les analystes de poser les *bonnes questions*, les données empiriques disponibles sont insuffisantes pour déterminer quelles sont les bonnes questions pour les situations et problèmes variés évalués par les analystes<sup>22</sup>. Il est difficile d'identifier les *bonnes questions* car chaque situation est différente et les *bonnes questions* dépendront vraisemblablement du contexte spécifique du problème considéré. Par conséquent, il ne suffit pas d'élaborer une liste générale de *bonnes questions* pour chaque situation. Si c'était le cas, les analystes l'auraient probablement déjà fait depuis longtemps et le processus analytique permettant de répondre à ces questions serait entièrement automatisé. Certaines bonnes questions sont sans doute applicables à toutes les situations : « Que savons-nous ? » et « Sur quoi reposent nos connaissances ? », en sont deux exemples<sup>23</sup>. Toutefois, étant donné la complexité et la spécificité de chaque situation, les questions susceptibles de fournir des informations et connaissances décisives ont toutes les chances d'être spécifiques. Comme le souligne Maiorano, ce dont l'analyste du renseignement a véritablement besoin c'est « d'obtenir des réponses spécifiques à des questions spécifiques<sup>24</sup> ». L'importance accordée à la capacité des analystes d'identifier et de poser les bonnes questions est accentuée par le fait que l'analyse du renseignement influence de plus en plus le processus de prise de décision.

### L'analyse du renseignement est une prise de décision

La littérature insiste sur le fait que les analystes du renseignement apportent un soutien considérable aux décideurs. Ce qui est moins souvent admis, c'est que l'analyse du renseignement est elle-même une forme de prise de décision. Il s'agit d'un processus continu visant à former des jugements (c'est à dire des décisions) sur la base des informations disponibles, en tenant compte de l'incertitude inhérente. L'analyse de l'information, ainsi que les jugements et évaluations des analystes, constituent le processus de prise de décision qui sous-tend l'analyse du renseignement. Ceci apparaît clairement dans le fait que le rôle du renseignement est devenu plus central et moins « subordonné » :

Le renseignement fait désormais partie intégrante des processus opérationnels politiques et militaires. [...] Les opérations militaires de plus en plus intégrées,

directement dirigées par le renseignement, et les centres de commandement qui intègrent totalement les membres des services de renseignement, constituent des preuves tangibles de cette évolution. Par conséquent, il est important que le renseignement prenne non seulement conscience de son rôle central, mais également des obligations et responsabilités accrues afférentes à ce rôle<sup>25</sup>.

Si l'on considère que même un jeune analyste du renseignement décide qu'une chose ou une personne représente ou non une menace, il apparaît clairement que l'analyse du renseignement est indissociable du processus de prise de décision. Au cours des dernières années, plusieurs attentats meurtriers ont été perpétrés aux États-Unis et en Europe par des personnes identifiées comme de potentielles menaces par les services de renseignement et de sécurité, qui ont été par la suite radiées des listes de surveillance et n'ont pas fait l'objet d'enquêtes approfondies en raison de l'insuffisance de preuves. Ces décisions ont eu des conséquences : les individus n'ont pas été surveillés, les ressources ont été transférées ailleurs (ou non renforcées) et, en fin de compte, des personnes ont été tuées par ces individus auparavant considérés comme source de grave inquiétude.

Les enquêtes portant sur les échecs du renseignement confirment que l'analyse du renseignement est une forme de prise de décision car elle cherche avant tout à établir *Quelles informations étaient disponibles ?* et (s'il y avait des informations) *Qu'a-t-on fait de ces informations ?* et la question souvent implicite *Qui est responsable ?* Lorsque l'on répond à ces questions sur ce qui était connu et sur ce qui a été fait, les analystes, même relativement subalternes, qui auraient analysé ces informations (à condition qu'elles soient collectées sous une forme quelconque) se retrouvent rapidement en ligne de mire. Il ressort que certains jugements décisifs sont souvent pris à un échelon relativement bas dans les organisations. En période de surabondance de l'information, de pression accrue et d'affairement, les décideurs politiques, les commandants et les hauts dirigeants n'ont tout simplement pas le temps de vérifier toutes les informations sur lesquelles les analystes fondent leurs évaluations<sup>26</sup>. Par conséquent, les décisions et jugements des analystes influencent non seulement la manière dont les décideurs perçoivent une situation, mais ils peuvent également déterminer si les situations sont portées ou non à leur attention<sup>27</sup>.

### Les caractéristiques communes des problèmes du renseignement

Compte tenu de la diversité des rôles et missions des analystes du renseignement, il s'avère difficile de généraliser les caractéristiques des problèmes rencontrés par l'ensemble de la communauté du renseignement. Admettant que tous les analystes ne sont pas forcément confrontés à tous ces problèmes, la présence fré-



quente des caractéristiques suivantes dans l'analyse du renseignement mérite d'être soulignée. Ces aspects sont liés à la nature des problèmes rencontrés par de nombreux analystes ainsi qu'à la pratique même de l'analyse du renseignement.

### ***Basé sur l'humain***

La difficulté de prédire le comportement humain a été très bien documentée<sup>28</sup>. Il est imprévisible par nature, pourtant la plupart des problèmes estimatifs soumis aux analystes impliquent des personnes. Dans la prévision du comportement humain, le facteur limitant réside dans la difficulté à en identifier les causes et les effets : les individus peuvent avoir des réactions totalement différentes face à des influences identiques, y compris dans la même situation. La base des jugements des analystes du renseignement tentant de comprendre les causes, voire de prévoir des comportements, qu'ils soient individuels ou collectifs, peut être entièrement réversible, une personne peut tout simplement changer d'avis sur ses futures actions<sup>29</sup>. Célèbre pour la justesse de ses prévisions relatives aux élections et intentions de vote aux États-Unis, Nate Silver affirme qu'il n'y a « aucune raison de penser que les affaires humaines sont de plus en plus prévisibles. L'inverse pourrait bien être vrai. Les sciences qui découvrent les lois de la nature rendent également l'organisation de la société plus complexe<sup>30</sup> ».

### ***Orienté vers l'avenir***

Les analystes du renseignement évaluent des situations passées, présentes et futures : que s'est-il passé (et pourquoi), que se passe-t-il (et pourquoi) et que se passera-t-il (et pourquoi). Tel qu'indiqué précédemment, les analystes consacrent beaucoup d'efforts aux questions estimatives portant sur l'avenir. La compréhension des événements passés et présents est également importante car les commandants et les décideurs de haut niveau souhaitent connaître leurs implications pour l'avenir. Si nous acceptons le raisonnement selon lequel toute chose connue doit être vraie et connaissable, on peut en déduire que les futurs événements ne sont pas connaissables car ils ne se sont pas encore produits<sup>31</sup>. De par sa nature même, l'évaluation des actions, événements et situations futurs impliquant des personnes ne peut-être que spéculative.

### ***Complexe***

Le terme *complexe* est souvent employé dans le domaine du renseignement pour décrire un certain nombre de situations, opérations, difficultés ou problèmes. On pourrait définir la *complexité* comme un aspect lié à une situation, un problème ou une question compliqué par nature, souvent en raison de l'interaction de multiples

acteurs et problématiques. Un autre niveau de complexité vient s'ajouter pour les analystes qui tenteront de comprendre la situation *telle qu'elle est*, mais aussi du point de vue d'un adversaire ou d'une vision particulière du monde. Même les questions qui semblent simples peuvent se révéler intrinsèquement complexes aussi bien pour les opérateurs que pour les analystes. Les récentes opérations militaires ont mis en évidence les difficultés que rencontrent les forces armées intervenant en milieu urbain pour effectuer une tâche aussi fondamentale et critique que l'identification précise des adversaires et de ceux qui ne le sont pas<sup>32</sup>. La situation est encore plus compliquée pour les forces déployées dans des environnements culturels inconnus dans lesquels les structures du pouvoir, les rôles et les allégeances ne sont pas toujours évidents et peuvent entraîner des actions ou des réactions imprévues<sup>33</sup>. Les analystes du renseignement sont confrontés à ces problèmes complexes car les commandants et les hauts dirigeants n'ont pas de réponse immédiate à leur donner.

### ***Inachevé***

*Produit de renseignement fini* est un terme fréquemment utilisé dans le domaine de l'analyse du renseignement. Il s'agit d'un produit analytique rédigé et distribué par les analystes, généralement sous forme de rapport, d'évaluation ou de briefing. Toutefois, la notion de renseignement « fini » risque d'entraver plutôt que de faciliter la perception du renseignement comme domaine du développement des connaissances. La plupart des situations examinées par les analystes se poursuivant et demeurant inachevées longtemps après la publication de leurs analyses, les questions ne devraient pas s'arrêter avec la publication d'une évaluation du renseignement. Souvent arbitraires, les échéances sont dictées par le planning et les délais propres à l'organisation plutôt que par la nature même de la situation. Par ailleurs, les délais de rapport dépendent en général du temps disponible pour fournir des informations en vue d'une décision spécifique plutôt que du temps nécessaire à la compréhension d'un problème. Cela revient à tenter de deviner la fin d'une série télévisée en regardant uniquement les 15 premières minutes du premier épisode. Tout comme les prévisions météo, la bourse et les paris, l'évaluation du renseignement devrait être constante et tenir compte des évolutions de l'environnement et des nouvelles informations disponibles. Quand il s'agit de traiter des questions estimatives, la mise à jour des évaluations sur la base d'une meilleure compréhension devrait être la norme et refléter ainsi le caractère continu de nombreux problèmes.

### ***Différemment interprété***

Que l'information soit sujette à de multiples interprétations n'est pas une nouveauté pour les analystes. Dans son texte classique, *Pearl Harbor: Warning and Decision*, Roberta Wohlstetter examine la question de l'information sujette à de multiples hypothèses, notant qu'au moment des attaques japonaises « il y avait généralement pour chaque signal reçu par le réseau d'information en 1941 plusieurs explications plausibles et qu'il n'est pas surprenant que nos observateurs et analystes étaient enclins à sélectionner les explications correspondant aux hypothèses les plus répandues<sup>34</sup> ». Même s'il est possible d'affirmer qu'une information est exacte (telle qu'elle a été dite ou écrite au moment où elle a été recueillie), sa signification et son contexte peuvent être interprétés de différentes manières. Une question apparemment simple « Que signifie cette information ? » peut appeler différentes réponses en fonction de l'expérience de l'analyste, de sa position actuelle ou de son service ou unité. Encore une fois, comme l'écrit Wohlstetter, avant les attaques japonaises, « il n'était pas inhabituel qu'un signal représente un type de danger à Washington et un autre sur le théâtre d'opération<sup>35</sup> ».

### ***Obligé d'être conforme***

Rob Johnston identifie deux types d'obligation de conformité imposés aux analystes du renseignement : l'obligation d'être conforme à un jugement de leur organisation et l'obligation d'être conforme à leurs propres évaluations antérieures<sup>36</sup>. Ainsi, les organisations et les individus privilégient la conformité analytique qu'ils le veulent ou non. L'obligation de conformité est souvent implicite et peut être présente dès le début de l'examen d'un problème. Comme l'indique Johnston, quand une question ou un problème est confié aux analystes, ces derniers effectuent des recherches documentaires qui les conduisent essentiellement à lire les évaluations précédentes. La position institutionnelle apparaît donc immédiatement, les poussant à rechercher des données qui confirment les jugements institutionnels existants, ce qui est l'approche la plus rapide<sup>37</sup>. Si les évaluations antérieures s'accordent à dire qu'un adversaire n'est pas en train de préparer une attaque, les analystes sont incités à confirmer cette évaluation. Un investissement important en temps et en ressources, la modification des plans, la révision de positions privilégiées et le désaccord avec les collègues analystes, sont autant de facteurs qui exercent une pression sur les analystes, les incitant à ne pas contredire les évaluations existantes. Outre cette incitation à adhérer aux évaluations publiées par les autres, les analystes se sentent obligés d'adhérer à leurs propres évaluations antérieures, d'autant plus si elles ont été officiellement présentées ou publiées<sup>38</sup>.

### ***Réalisé dans l'urgence***

La question de l'urgence est récurrente dans la documentation consacrée au renseignement, les analystes considérant les délais comme l'une des principales contraintes de leur travail<sup>39</sup>. Que ce soit en quelques minutes, heures, jours ou semaines, les analystes sont pressés de fournir leurs évaluations à des clients qui attendent souvent ces jugements pour prendre leurs propres décisions sur diverses politiques, plans et actions. Ces clients chercheront probablement à optimiser leur propre temps de décision en faisant pression sur les analystes pour qu'ils évaluent rapidement des situations souvent complexes et changeantes. Dans ce contexte, les analystes peuvent être tentés d'éviter de poser des questions pour se concentrer sur « la tâche à accomplir ». Toutefois, le temps étant une ressource limitée, l'approche la plus efficace, mais pas forcément la plus souvent adoptée, consiste à poser des questions pour s'assurer que chaque minute est efficacement utilisée dans le but d'examiner le problème réel.

### ***Inexact***

Comme nous l'enseigne l'histoire récente, il arrive aux analystes du renseignement de se tromper, indépendamment de leur expérience, leur conviction, leur organisation ou de la situation qu'ils étudient. Les nombreux problèmes analysés par les services de renseignement étant orientés vers l'avenir et basés sur l'humain, le risque d'un jugement erroné est toujours présent. Pour parer à cette éventualité, il est indispensable d'adopter une approche critique pour éviter les erreurs (si possible) et ne pas oublier que nos propres jugements sont limités et faillibles. Pour augmenter la probabilité de porter des jugements corrects, les analystes doivent sciemment reconnaître qu'une erreur est toujours possible. Chacune de ces caractéristiques confirme que, s'ils souhaitent fournir des évaluations plus pertinentes et plus précises, les analystes doivent impérativement remettre constamment en question la situation, le problème, les idées reçues et leurs propres analyses.

## **Une approche critique**

Les questions sont l'instrument intellectuel le plus accessible, le plus facile à enseigner et le plus généralement adapté pour identifier les assomptions et développer les connaissances. Les Grecs anciens ont formalisé le concept de remise en question des postulats pour parvenir à mieux comprendre ce qui est connu et ce qui ne l'est pas. Ces questions trouvent leur expression dans *l'ontologie* (qui s'interroge sur la nature des choses) et *l'épistémologie* (qui s'interroge sur la connaissance en général). Il n'y a manifestement rien de nouveau dans le fait de poser des questions pour stimuler la pensée critique. De nombreux auteurs sont d'avis que les

analystes du renseignement devraient avoir des connaissances de base en matière d'épistémologie pour être en mesure d'examiner délibérément la probité de leurs jugements<sup>40</sup>. Dans le même temps, il a souvent été fait référence à la méthode scientifique et à la possibilité d'appliquer les principes scientifiques à l'analyse du renseignement<sup>41</sup>. Le questionnement délibéré joue un rôle central dans la recherche de réponses éclairées, aussi bien dans l'épistémologie (une branche de la philosophie) que dans la démarche scientifique. On peut reprocher aux approches scientifique et philosophique leur côté idéaliste, alors que les problèmes examinés par les analystes du renseignement sont souvent urgents et portent sur des questions de vie ou de mort. Cependant, l'étude d'un exemple particulier démontre ce que l'on pourrait décrire comme l'application d'une *culture du questionnement* dans une situation désespérée : la survie d'une nation.

***L'étude de la mise en pratique d'une culture du questionnement : la recherche opérationnelle britannique pendant la Seconde Guerre mondiale***

En mars 1941, le Royaume-Uni en guerre contre l'Allemagne se trouvait dans une situation critique pour sa survie nationale. Incapable de produire les ressources nécessaires pour nourrir sa population et supporter l'effort de guerre, le pays dépendait largement de la marine marchande pour transporter des approvisionnements en provenance des États-Unis et du Canada à travers l'Atlantique. Or ces navires étaient menacés par les sous-marins allemands qui coulaient des centaines de milliers de tonnes de marchandise. En désespoir de cause, la Royal Air Force (RAF) a soutenu le physicien Patrick Blackett qui dirigeait une équipe hétéroclite de jeunes scientifiques chargés d'aider les avions du Coastal Command à combattre la menace sous-marine<sup>42</sup>. Passant la plupart du temps à la surface pour naviguer ou recharger leurs batteries, les sous-marins constituaient pour les aéronefs des cibles facilement repérables et attaquables. Les équipages des sous-marins allemands et les pilotes britanniques s'efforçaient d'être les premiers à repérer leurs adversaires, les Allemands pour avoir le temps de plonger et de s'échapper, et les Britanniques pour attaquer et couler les sous-marins. En mars 1941, les sous-marins allemands avaient l'avantage, seuls quelques bâtiments avaient été coulés par les avions britanniques.

Dans son ouvrage intitulé *Studies of War*, Blackett relate que son équipe de scientifiques a examiné et recommandé toutes sortes de solutions pour résoudre ce problème, telles que l'utilisation de modes de vols différents, de jumelles améliorées et de meilleurs exercices d'observation. C'est la question posée à voix haute par un officier de la RAF, lors d'une réunion consacrée aux tactiques, qui a permis la véritable percée : « De quelle couleur sont les avions du Coastal Command ? ». La question était simple et la réponse évidente. Tout le monde savait que les

avions étaient peints en noir parce que la plupart étaient des bombardiers de nuit et que le noir était la couleur qui reflétait le moins la lumière des projecteurs ennemis. La journée cependant, ces mêmes appareils survolant l'Atlantique dans un ciel souvent nuageux apparaissaient comme des objets noirs sur un fond clair. En quelques mois, les avions du Coastal Command ont été repeints en blanc, couleur qui semblait offrir le meilleur camouflage dans ces conditions. Pour Blackett, cette solution simple a largement contribué au succès croissant de la RAF dans sa lutte contre les sous-marins<sup>43</sup>. À partir du moment où la question était identifiée, la réponse était relativement simple. La difficulté consistait à identifier la bonne question.

### *Trouver la bonne question*

Comme indiqué précédemment, de nombreuses voix affirment que poser la ou les bonnes questions est essentiel pour les analystes du renseignement. Dans le cas de Blackett, on constate une nouvelle fois que la bonne question n'est pas facile à identifier. Après leur mission auprès de la RAF, Blackett et son équipe ont été chargés de régler le problème des sous-marins du point de vue de la marine, c'est-à-dire comment éviter que les navires ne tombent entre les griffes de ces sous-marins ? L'opinion la plus répandue considérait que les petits convois avaient plus de chances de passer inaperçus et donc des perspectives de survie plus élevées. Les petits convois semblaient plus sûrs que les grands, considérés comme dangereux. Par conséquent, le nombre de navires par convoi était limité à 60 et, dans les premières années de la guerre, il s'élevait en moyenne à 40. Toutefois, cette approche qui s'appuyait sur l'expérience acquise au cours de la Première Guerre mondiale ne tenait pas compte des technologies comme le radar utilisées par les sous-marins pour communiquer. Après avoir étudié le problème, Blackett et son équipe ont constaté que la question cruciale était de savoir « quelle était la taille optimale d'un convoi ? ». C'est seulement après avoir évalué la survivabilité des grands convois (plus de 40 navires) et des petits (moins de 40 navires) qu'ils ont constaté que les grands convois étaient plus sûrs. Les petits convois avaient les mêmes chances d'être détectés, mais ils ne disposaient pas d'une escorte armée de même ampleur que celle des convois plus importants. Ses efforts de persuasion ont fini par porter leurs fruits et à partir du printemps 1943, les Alliés ont commencé à augmenter le nombre de vaisseaux par convoi et l'arrivée à bon port de 187 navires a été diffusée à la radio en 1944<sup>44</sup>.

Après la guerre, Blackett a regretté ne pas avoir reconnu plus tôt l'importance de la taille des convois. Selon ses propres estimations, si son équipe avait examiné la question au printemps 1942, soit un an plus tôt, près de 200 navires et plusieurs milliers de vies auraient pu être sauvés<sup>45</sup>. Ceci dit, cette découverte a permis aux

Alliés de transférer les navires d'escorte de la campagne de l'Atlantique pour faciliter le débarquement. De leur côté, les Allemands n'ont jamais mis en place d'équipes de recherche opérationnelle susceptibles d'identifier les problèmes et de s'appuyer sur une approche scientifique de l'analyse et de la résolution des problèmes pour soutenir les opérations sous-marines. S'ils l'avaient fait, il est probable que la campagne des sous-marins, voire la guerre elle-même, aurait eu une issue différente<sup>46</sup>. Ce scénario indique clairement qu'une culture du questionnement peut constituer un avantage concurrentiel comparable (et parfois supérieur) à l'avantage technologique.

S'il a fallu une année à une équipe de spécialistes pour identifier la bonne question, comment les analystes du renseignement peuvent-ils identifier rapidement la ou les bonnes questions pour résoudre un problème immédiat ? En réalité, il s'agit davantage d'instaurer une culture du questionnement et de développer l'habitude de poser des questions permettant d'aboutir à la bonne question. Même un groupe d'individus hautement intelligents et qualifiés peut avoir besoin d'examiner plusieurs questions, de déployer des efforts considérables et de procéder par tâtonnement avant d'identifier la *bonne* question liée à un problème particulier. Parfois, la question ne se révèle être la bonne qu'une fois qu'elle a été posée et que le lien logique apparaît, comme dans le cas de la couleur des avions. Par ailleurs, à trop insister sur la nécessité pour les analystes de poser les *bonnes* questions, on risque de les décourager, les incitant à ne poser des questions que lorsqu'ils pensent avoir trouvé les bonnes.

### *En quoi cette culture était-elle basée sur le questionnement ?*

Comment les services de renseignement peuvent-ils instaurer des cultures fondées sur une approche critique encourageant leurs agents, quel que soit leur rang, leur statut ou leur position, à poser des questions et à rechercher les réponses, peu importe où elles mènent ? L'examen rapide des premières équipes de recherche opérationnelle permet de dégager quelques caractéristiques semblant favoriser le développement d'une culture encourageant le questionnement :

- *La procédure normale.* De formation scientifique, l'équipe de Blackett trouvait normal de poser des questions. Les scientifiques posent des questions parce qu'ils souhaitent mieux comprendre la situation et le problème. Le fait d'être interrogé n'était pas considéré comme un affront personnel mais comme l'expression d'un véritable désir de comprendre.
- *La procédure valorisée.* Les scientifiques et les chercheurs valorisaient et récompensaient l'aptitude à poser les bonnes questions et à voir le problème sous un autre angle. Ils ont conservé cette attitude dans les missions effec-

tuées pendant la Seconde Guerre mondiale car leurs questions permettaient de sauver des vies et de remporter la victoire.

- *Les problèmes communs.* Blackett et son équipe étaient chargés de trouver les questions et les solutions à des problèmes communs. Ils contribuaient à la résolution de ces problèmes et leurs questions n'étaient pas l'expression d'une curiosité malsaine mais de leur application à trouver des réponses.
- *Les problèmes clairement définis.* L'équipe de Blackett avait clairement défini les problèmes qu'elle examinait : poursuivre les frappes aériennes contre les sous-marins et assurer la sécurité des convois. Ce qui les intéressait n'était pas de poser *toute sorte* de question mais uniquement les questions *relatives* à ces problèmes. L'une des principales tâches de ces équipes consistait à définir le réel problème, qui n'était pas toujours celui qu'ils avaient envisagé au départ et qui s'avérait souvent plus difficile à déterminer que prévu. Cependant, ces équipes n'étaient pas en mesure de fournir une solution appropriée tant qu'elles n'avaient pas identifié le bon problème et la bonne question.
- *Diversité intellectuelle.* L'équipe de Blackett était composée de personnes de formations, de compétences et d'expériences différentes, qui abordaient le même problème sous des angles différents. Leur réflexion était par conséquent plus vaste et plus approfondie. Sur le plan de la pensée, il s'agissait d'un groupe divers mais tendant vers un même but.
- *La recherche de la vérité.* Durant la Seconde Guerre mondiale, les équipes de recherche opérationnelle étaient en quête de vérité. Elles souhaitaient comprendre le réel problème et identifier la meilleure solution possible. Par conséquent, même si la question ne venait pas de l'équipe elle-même, elle n'en demeurait pas moins disposée à en examiner l'importance.
- *La persévérance.* Quand un problème leur était soumis, Blackett et son équipe ne lâchaient pas prise tant qu'ils ne l'avaient pas compris et qu'ils n'avaient pas trouvé une solution ou un moyen de le contourner. Ils s'appliquaient à poser des questions et à trouver des réponses.
- *Le désespoir.* Gary Klein affirme que le désespoir créatif peut permettre de mieux comprendre une situation quand celle-ci impose d'essayer une approche différente<sup>47</sup>. Le Royaume-Uni perdait la guerre, les victimes étaient nombreuses et le pays désespéré. Tout aussi désespérée, la RAF était disposée à demander de l'aide à une équipe de scientifiques civils pour résoudre ses problèmes militaires<sup>48</sup>. Les regrets qu'exprime Blackett concernant le temps nécessaire pour identifier la question des convois et ses estimations du coût humain et matériel de ce délai, sont la preuve que les scientifiques étaient eux-mêmes conscients des enjeux. Dans ce contexte, les protagonis-



nistes étaient davantage disposés à trouver des idées neuves et à tester de nouvelles approches.

Comme le montrent les équipes de recherche opérationnelle de Blackett, une culture du questionnement peut offrir un avantage concurrentiel sur l'adversaire. Il s'agit d'encourager les questions, de remettre en cause les assomptions et de rechercher activement des réponses, autant d'aspects extrêmement importants pour les services de renseignement soucieux d'éviter les surprises, de donner l'alerte et de garantir la supériorité décisionnelle. Les caractéristiques identifiées semblent largement pertinentes pour les services de renseignement. Il est intéressant de noter que les nombreuses avancées opérées par ces scientifiques n'étaient pas obtenues par des calculs mathématiques complexes mais en posant des questions et en recherchant les réponses permettant d'identifier les hypothèses incorrectes et les raisonnements erronés. Si de nombreux problèmes du renseignement sont estimatifs, ces premiers analystes opérationnels ont examiné des questions sans doute mieux à même de s'appuyer sur des relations de cause à effet. On peut donc argumenter que les nombreux problèmes sans rapports directs de cause à effet auxquels sont confrontés les analystes sont encore plus difficiles que ceux qu'a rencontrés l'équipe de Blackett. Cette éventualité ne fait que souligner la nécessité d'instaurer une culture fondée sur le questionnement et la remise en cause des assomptions. S'ils ne posent pas leurs propres questions, les analystes se contentent des réponses apportées aux questions posées par d'autres. La remarque de Blackett qui constate que les problèmes véritablement cruciaux étaient identifiés par les équipes de recherche opérationnelle plutôt que par les équipes des services eux-mêmes est extrêmement intéressante pour les services de renseignement<sup>49</sup>. En redéfinissant constamment le problème, ou la question, initial, ces chercheurs sont parvenus à reconnaître les réels problèmes à résoudre.

### ***Les obstacles au développement de cultures du questionnement***

Si les services de renseignement ont le réel désir de développer et de cultiver des cultures du questionnement afin d'identifier les assomptions, de définir le problème réel et de fournir une analyse précise et pertinente, il convient de se pencher sur la manière dont certaines personnes peuvent entraver ou empêcher le développement d'une telle culture. Tout comme on peut être en désaccord avec un groupe ou une opinion dominante, la peur peut expliquer le fait que certaines personnes hésitent à soulever un problème ou à poser des questions. Elles peuvent renoncer à soulever des questions et à faire la différence par peur d'être considérées comme déloyales, ou parce qu'elles craignent la récrimination, la réprobation de leur supérieur, la mise à l'écart du groupe, les effets potentiels sur leur carrière<sup>50</sup>. *L'affairement* apparaît de plus en plus comme l'une des raisons souvent avancées pour

décourager les questions, l'affirmation commune étant « Nous n'avons pas de temps pour les questions ». Cependant, tel qu'indiqué plus haut, si le temps constitue une limite critique pour l'analyse du renseignement, l'utilisation la plus efficace et la plus effective du temps disponible consiste à définir le problème réel et à débloquer les ressources nécessaires pour le résoudre. Si les organisations souhaitent développer une culture encourageant les questions, elles doivent prendre ces peurs et préoccupations au sérieux et non seulement encourager leurs agents à poser des questions et à rechercher des réponses, mais aussi récompenser ceux qui le font. Les services de renseignement existants sont-ils aptes à développer de telles cultures du questionnement ou faut-il une situation désespérée pour qu'elles émergent ? Comme nous l'avons mentionné plus haut, les signes ne sont pas tous positifs, mais en l'absence de recherche empirique, nous ne pouvons qu'émettre des hypothèses.

## Conclusion

Une culture du questionnement est une culture de l'apprentissage. Les questions sont un instrument intellectuel qui permet à tous les analystes d'effectuer l'examen critique d'un sujet, d'identifier ce qu'ils savent et ce qu'ils ne savent pas et de parvenir à un jugement avisé. La question de savoir si les analystes du renseignement sont activement encouragés à poser des questions, y compris les plus difficiles et les plus délicates, reste à débattre. En effet, certains signes semblent indiquer que les cultures des organisations semblent en réalité plus enclines à décourager, ou tout au moins à ne pas encourager, cette approche critique. Ce que montre la recherche opérationnelle, c'est qu'il est possible de développer des cultures du questionnement, même dans les circonstances les plus désespérées, et que les problèmes initiaux soumis aux analystes ne sont pas forcément les réels problèmes ou questions à résoudre. Dans un environnement de plus en plus complexe et contesté, dans lequel il est de plus en plus difficile de garder des secrets, les questions continuent à fournir un avantage concurrentiel sur les adversaires. Si les analystes du renseignement n'ont pas la possibilité ou la volonté de poser des questions difficiles ou dérangeantes, alors qui le fera ? La troublante réponse pourrait bien être *personne*.

## Notes

1. FINGAR, Thomas, *Reducing Uncertainty: Intelligence Analysis and National Security*, Stanford, CA : Stanford University Press, 2011, p. 39.

2. *Id.*, p. 67.

3. GEORGE, Roger Z., et BRUCE, James B., éd., *Analyzing Intelligence: National Security Practitioners' Perspectives*, 2<sup>e</sup> éd., Washington, DC : Georgetown University Press, 2014, p. 2.

4. HEUER, Richards J. Jr., *Psychology of Intelligence Analysis*, Washington, DC : Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999, p. 75, [www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf](http://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf).

5. Pour un exemple de questionnement délibéré, voir GEORGE et BRUCE, *Analyzing Intelligence*, p. 6. Parmi les exemples de questionnement défaillant, Tim Dowse, ancien chef du service d'évaluation du Royaume-Uni, souligne que sur la question des armes de destruction massive irakiennes, « nous avons perdu l'habitude de nous remettre en cause et de questionner nos assomptions. C'est un aspect auquel nous avons accordé une grande attention depuis, afin d'éviter que cela ne se reproduise ». DOWSE, Tim, témoignage dans le cadre de l'enquête sur l'Iraq, transcription, 25 novembre 2009, session de l'après-midi, p. 46, [www.iraqinquiry.org.uk/media/94790/2009-11-25-Transcript-Ehrman-Dowse-S1-pm.pdf](http://www.iraqinquiry.org.uk/media/94790/2009-11-25-Transcript-Ehrman-Dowse-S1-pm.pdf).

6. PETERSEN, Martin, « What I Learned in 40 Years of Doing Intelligence Analysis for US Foreign Policymakers », *Studies in Intelligence* 55, no. 1, mars 2011, p. 6.

7. *Id.*, p. 17.

8. Par exemple, Joint Publication 2-01.3, *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment*, 21 mai 2014, fournit une approche théorique structurée pour l'analyse d'un adversaire. Si la doctrine fournit aux analystes des conseils et orientations sur l'approche à adopter, elle ne formule pratiquement aucune des questions auxquelles ils sont supposés répondre.

9. Pour un exemple historique concret, voir TINSLEY, Catherine H., « Social Categorization and Intergroup Dynamics », in *Intelligence Analysis: Behavioral and Social Scientific Foundations*, éd. Baruch Fischhoff et Cherie Chauvin, Washington, DC : National Academies Press, 2011, p. 200.

10. Voir DOWSE, Tim, chef du service d'évaluation (2003-2009), témoignage dans le cadre de l'enquête sur l'Iraq, transcription, 14 juin 2010, pp. 53-54, [www.iraqinquiry.org.uk/media/98181/2010-06-14-Transcript-Ehrman-Dowse-S1-declassified.pdf](http://www.iraqinquiry.org.uk/media/98181/2010-06-14-Transcript-Ehrman-Dowse-S1-declassified.pdf).

11. US House of Representatives, *Initial Findings of the U.S. House of Representatives Joint Task Force on U.S. Central Command Intelligence Analysis*, 10 août 2016, [http://intelligence.house.gov/uploadedfiles/house\\_jtf\\_on\\_centcom\\_intelligence\\_initial\\_report.pdf](http://intelligence.house.gov/uploadedfiles/house_jtf_on_centcom_intelligence_initial_report.pdf).

12. Commentant le livre de Rob Johnston, *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community*, Joseph Hayes affirme que la communauté du renseignement aux États-Unis « est un univers dans lequel les questions essentielles — que faire si et pourquoi pas — sont trop souvent considérées comme des distractions plutôt que comme une invitation à repenser les principes élémentaires et les assomptions ». HAYES, Joseph, « Afterword », in Johnston, *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community: An Ethnographic Study*, Washington, DC : Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 2005, p. 160.

13. GEORGE et BRUCE, *Analyzing Intelligence*, pp. 149-150.

14. Les tentatives visant à améliorer les décisions de groupe en introduisant la « contradiction forcée », une sorte d'avocat du diable, ne sont pas parvenues à produire des résultats cohérents. Voir HASTIE, Reid, « Group Processes in Intelligence Analysis », in FISCHHOFF et CHAUVIN, *Intelligence Analysis*, p. 184.

15. US House of Representatives, *Central Command Intelligence Analysis*.

16. « Statement from Sir Gus O'Donnell and Sir Peter Ricketts », soumission à l'enquête sur l'Irak, p. 13, consulté le 6 août 2016, [www.iraqinquiry.org.uk/media/221476/2011-01-19-statement-odonnell-ricketts.pdf#search=statement%20from%20sir%20gus%20o%27donnell](http://www.iraqinquiry.org.uk/media/221476/2011-01-19-statement-odonnell-ricketts.pdf#search=statement%20from%20sir%20gus%20o%27donnell).

17. Le témoignage supplémentaire de Martin Howard soulève d'autres questions liées à la contradiction dans les services de renseignement. Répondant aux questions du jury concernant divers jugements relatifs à l'après-conflit en Irak qui se sont ensuite avérés erronés, Martin Howard a soutenu que « personne au sein de la DIS [*defense intelligence staff*] n'aurait à ce stade, en avril 2003, [*sic*] contredit ces jugements ». Cette absence de désaccord sur l'évaluation du renseignement est significative et d'autant plus préoccupante qu'il s'agissait de jugements sur des situations futures. HOWARD, Martin, directeur adjoint du renseignement militaire (2003-2004), transcription du témoignage dans l'enquête sur l'Irak, 18 juin 2010, p. 23, [www.iraqinquiry.org.uk/media/98193/2010-06-18-Transcript-Howard-S1-declassified.pdf](http://www.iraqinquiry.org.uk/media/98193/2010-06-18-Transcript-Howard-S1-declassified.pdf).

18. AGRELL, Wilhelm, « Intelligence Analysis after the Cold War: New Paradigm or Old Anomalies? », in *National Intelligence Systems*, éd. Wilhelm Agrell et Gregory F. Treverton, Cambridge, Royaume-Uni : Oxford University Press, 2009, p. 112.

19. MAIORANO, Steven J., « Question Answering: Technology for Intelligence Analysis », in *Advances in Open Domain Question Answering*, éd. Tomek Strzalkowski et Sandra Harabagiu, Dodrecht, Pays-Bas : Springer, 2006, pp. 494 et 496.

20. FINGAR, *Reducing Uncertainty*, p. 131.

21. GEORGE et BRUCE, *Analyzing Intelligence*, p. 4.

22. Pour un exemple de la manière de poser les bonnes questions, voir HEUER, *Psychology of Intelligence Analysis*, et FINGAR, *Reducing Uncertainty*, pp. 3-4. Voir également VANDEPEER, Charles, « What Are the Questions Intelligence Professionals Ask? » (document présenté lors du 57<sup>e</sup> congrès annuel de l'International Studies Association, Atlanta, GA, mars 2016).

23. Pour une liste générale des questions largement utilisables par les analystes pour évaluer la fiabilité d'un jugement (par ex., « Comment savoir que X dit la vérité »), voir BRUCE, James B., « Making Analysis More Reliable: Why Epistemology Matters to Intelligence », in GEORGE et BRUCE, *Analyzing Intelligence*, pp. 149-150.

24. MAIORANO, *Question Answering*, p. 477.

25. COOPER, Jeffrey R., *Curing Analytic Pathologies: Pathways to Improved Intelligence Analysis*, Washington, DC : Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 2005, pp. 14–15, [www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/curing-analytic-pathologies-pathways-to-improved-intelligence-analysis-1/analytic\\_pathologies\\_report.pdf](http://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/curing-analytic-pathologies-pathways-to-improved-intelligence-analysis-1/analytic_pathologies_report.pdf).

26. « L'une des principales leçons ainsi tirées était que je n'avais pas d'autre choix que de dépendre du travail et des jugements de mes collègues et subordonnés. Je n'avais tout simplement pas le temps, ni l'expertise requise, pour examiner les renseignements utilisés dans la majorité des quelque 14 000 rapports que j'ai approuvés durant les onze années passées au INR [Bureau of Intelligence and Research] en tant que dirigeant et les quatre ans à la présidence du NIC (National Intelligence Council). Je pouvais examiner la méthode, mais je n'ai pas vérifié les recherches. Il me fallait faire confiance aux personnes qui avaient fait le travail ». FINGAR, *Reducing Uncertainty*, p. 12.

27. Voir par exemple Commonwealth d'Australie, *Martin Place Siege: Joint Commonwealth—New South Wales Review*, Canberra : gouvernement australien, département du Premier ministre et du Cabinet, janvier 2015, [www.dpmc.gov.au/sites/default/files/publications/170215\\_Martin\\_Place\\_Siege\\_Review\\_1.pdf](http://www.dpmc.gov.au/sites/default/files/publications/170215_Martin_Place_Siege_Review_1.pdf).

28. Voir par exemple SHANTEAU, James, « Competence in Experts: The Role of Task Characteristics », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 53, no. 2, février 1992, pp. 252–266.

29. WOHLSTETTER, Roberta, *Pearl Harbor: Warning and Decision*, Stanford, CA : Stanford University Press, 1962, p. 395.

30. SILVER, Nate, *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—but Some Don't*, New York : Penguin Books, 2012, p. 448.

31. KAHNEMAN, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011, p. 201.

32. Cette situation s'apparente au défi que représente pour les forces de police et de sécurité la lutte contre la menace actuelle d'attaques meurtrières dans les sociétés civiles.

33. Ben Connable met en garde contre les caractérisations exagérément simplistes des acteurs dans un théâtre d'opération. Cette simplification à l'extrême est illustrée par la désignation des acteurs en « rouge », « blanc » ou « vert » lors de récentes opérations, bien que le même acteur ait une multitude d'identités. CONNABLE, Ben, *Military Intelligence Fusion for Complex Operations: A New Paradigm*, Santa Monica, CA : RAND Corporation, 2012.

34. WOHLSTETTER, *Pearl Harbor*, p. 393.

35. *Id.*, p. 73.

36. JOHNSTON, *Analytic Culture*, pp. 22–24.

37. *Id.*

38. *Id.*, p. 23.

39. *Id.*, p. 13.

40. Voir, par exemple, HERBERT, Matthew, « The Intelligence Analyst as Epistemologist », *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 19, no. 4, 2006, pp. 666–684, et BRUCE, « Making Analysis More Reliable », pp. 135–156.

41. Voir, par exemple, HEUER, Richards J. Jr. et PHERSON, Randolph H., *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Washington, DC : CQ Press, 2011, pp. 147–148, p. 157, p. 160.

42. Comme l'observe Maurice Kirby, parmi les premières recrues de Blackett figuraient « trois physiciens, trois experts en communication, quatre mathématiciens, deux astronomes canadiens et plusieurs physiologistes et biologistes ». CHRIS-TOPHERSON, Derman, et BAUGHAN, E. C., « Reminiscences of Operational Research in World War II by Some of Its Practitioners », *Journal of the Operational Research Society* 43, no. 5, juin 1992, p. 574.

43. On estimait que la probabilité de repérer un sous-marin à la surface était 30 pour cent supérieure pour un avion blanc que pour un avion peint en noir. BLACKETT, Patrick, *Studies of War*, Londres : Oliver & Boyd, 1962, pp. 216–217.

44. *Id.*, pp. 228–234.

45. *Id.*

46. Telle est la conclusion de CROWTHER, J. G. et WHIDDINGTON, R., *Science at War*, Londres : His Majesty's Stationery Office, 1947, p. 119.

47. KLEIN, Gary, « Leverage: How We Spot Opportunities », *Psychology Today*, 27 juin 2014, [www.psychologytoday.com/blog/seeing-what-others-dont/201406/leverage](http://www.psychologytoday.com/blog/seeing-what-others-dont/201406/leverage).

48. R. V. Jones, responsable scientifique du renseignement britannique durant la Seconde Guerre mondiale, fait cette observation. Il compare le Fighter Command, qui a recherché une assistance scientifique (avant le début de la guerre) et le Bomber Command, qui ne s'est véritablement intéressé à ce type de soutien qu'après avoir perdu un nombre considérable de bombardiers et que la preuve de l'imprécision des bombardements ait été apportée par des photos. JONES, R. V., *Reflections on Intelligence*, Londres : Mandarin Paperbacks, 1990, pp. 193–194.

49. BLACKETT, *Studies of War*, p. 234.

50. NEMETH, Charlan J. et NEMETH-BROWN, Brendan, « Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity », in *Group Creativity: Innovation through Collaboration*, éd. Paul B. Paulus and Bernard A. Nijstad, Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press, 2003, pp. 63–84.

Visitez notre site web

[http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj\\_f/Index\\_F.asp](http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp)