

## Fabrication du Renseignement

Avant de trancher, apprenez à questionner vos postulats...

© Copyright Jérôme Marchand 2011.

Publié par Veille Magazine [www.veillemag.com](http://www.veillemag.com)

*Le renseignement d'Etat manifeste une nette propension à survaloriser le « secret que l'on arrache aux tiers » et la palette de ressources opérationnelles qui permet d'exécuter ce type de prélèvement : manipulation inter-individuelle (intoxication, compromission<sup>1</sup>, séduction, corruption, endoctrinement), surveillances à distance (filatures, dispositifs d'interceptions SIGINT), décryptage physionomique (liespotting), extraction clandestine (vols, hackings), sévices physiques (brutalités, tortures, confinements) et psychologiques... En contrepartie, les disciplines relevant de l'analyse « raisonnée », « négociée » et « distanciée » tendent à être reléguées au second plan. Ce déséquilibre fortement nuisible à la qualité des estimations / des prévisions est-il destiné à perdurer ? Peut-être pas. Non seulement nous évoluons dans un environnement de plus en plus complexe, qui requiert de la part des instances gardiennes un effort permanent de questionnement et de renouvellement de leurs schémas interprétatifs<sup>2</sup>. Mais surtout, les analystes en poste dans les services spéciaux ont accès à des technologies qui leur donnent de quoi externaliser leurs vues personnelles et faire en sorte qu'elles subissent un traitement critique à un stade précoce de la chaîne de production du renseignement. Reste à maîtriser les instruments dialectiques et psychologiques qui permettent d'exploiter au mieux ces avancées. Structured Analytic Techniques For Intelligence Analysis explore dans cette direction quelques pistes prometteuses. Question : Les bureaucraties fainéantes / archaïsantes / déviantes sont-elles prêtes à appliquer les recettes émergentes ?*

**Richards J. Heuer Jr. & Randolph H. Pherson**

**Structured Analytic Techniques For Intelligence Analysis**

**CQ Press 2010**

**343 pages**

**ISBN : 978-1-60871-018-8**

---

<sup>1</sup> Sur les investigations sous la ceinture chères à la petite bourgeoisie d'Etat, voir les éclairages de l'affaire EDF-Greenpeace.

<sup>2</sup> Le terme anglais « perseveration » désigne la tendance commune chez les fonctionnaires du renseignement 1) à sacraliser leurs vues préférentielles, une fois qu'ils se sont « fait une idée » sur un problème quelconque, et 2) à repousser toute information ultérieure allant à l'encontre de leurs opinions. Ce syndrome est en partie à relier à la faiblesse des systèmes de recrutement (piochage dans les appareils de force policiers / militaires) et au sous-développement des systèmes d'échanges internes / externes (minimisation du dissensus & diabolisation paranoïaque de la contradiction).

Les auteurs : Richards J. Heuer et Randolph H. Pherson sont deux vétérans de la communauté du renseignement US (CIA). Ils comptent à leur actif plusieurs contributions de qualité. On doit au premier nommé un texte-clé sur la psychologie des analystes du renseignement, texte qui évoquait les multiples pathologies susceptibles de brouiller le jugement des experts amenés à travailler en solo / en groupe - et dans le secret - sur des données fragmentaires, ambiguës, incertaines mouvantes, contradictoires (Heuer, 1999). Randolph H. Pherson, quant à lui, anime des séminaires destinés à tous ceux qui, dans le secteur public / le secteur privé, entendent aiguïser leurs talents interprétatifs. Il a également produit un ouvrage synthétisant une partie de ses réflexions (Pherson, 2008).

Livre de chevet : L'ouvrage d'Heuer et Pherson est un guide pratique. Son aspect extérieur en témoigne. Equipé d'une reliure à gros ressorts, ce document de 343 pages est conçu pour rester ouvert sur un coin de bureau, à proximité immédiate de l'ordinateur, de manière à guider le lecteur impliqué et ses collègues pas à pas dans leurs démarches d'expérimentation.

Nip / tuck : S'agissant du contenu, l'ouvrage est découpé en 14 chapitres courts, concis, très bien rédigés (cf. le bagage professionnel des 2 auteurs), expliquant pourquoi et comment utiliser telle ou telle technique. Pas de théorisations académiques plaquées sans finesse. Pas de généralités administratives sans consistance. Structured Analytic Techniques For Intelligence Analysis se destine aux praticiens. Une brève bibliographie, située à la fin de chaque chapitre, fournit aux esprits curieux quelques éclairages complémentaires.

Cibles : Structured Analytic Techniques For Intelligence Analysis s'adresse à différents publics. Il vise en priorité les personnels opérant dans la communauté du renseignement et ayant soit à recueillir des informations grises / noires par des voies clandestines, soit à fournir des estimations confidentielles dotées d'un minimum de fiabilité. Il concerne également les professionnels - médecins, journalistes, magistrats, policiers, financiers, chercheurs, etc... - confrontés de manière permanente à des sources douteuses / des données biaisées et conscients des risques auxquels on s'expose dès lors qu'on survalorise l'intuition personnelle (p. 7). Toutes sortes d'erreurs judiciaires passées / présentes en témoignent : se reposer sur son intime conviction, et rien d'autre, cela revient à faire le jeu de l'approximation et de l'entêtement. Un chercheur d'informations avisé le sait et en tient compte. Un tâcheron de bureau vit dans l'illusion de ses hautes compétences diétrologiques, nourries par sa « grande expérience à distance » des choses et des êtres...

En dignes héritiers de l'inspecteur Clouzeau

*Militer pour l'application des Techniques d'Analyse Structurée, c'est quelque part militer contre les approximations et les simplifications encouragées par les idéologies de bureau.*

Après avoir stigmatisé haut et fort les traîtrises de 3 de ses cadres supérieurs, le staff dirigeant de Renault a fait machine arrière, puis reconnu avoir validé à la légère les dénonciations de son propre service de sécurité, composé d'anciens du renseignement (DGSE / DPSD) et de la police. Les leçons de cette affaire d'escroquerie ? Elles se situent à 3 niveaux. D'abord, prendre en compte les pathologies paranoïaques induites / stimulées par les discours de guerre économique. Transporter une idéologie de bureau à dominante manichéenne-simplificatrice dans le monde des affaires ne va

pas sans risques et complications. Ensuite, reconsidérer les filières présidant au recrutement des responsables de la sécurité : piocher dans le tout-venant issu des appareils étatiques de surveillance (policiers / militaires) paraît peu avisé de la part d'une société devant gérer avec grands soins une image de marque globalisée. Une multinationale ne se gère pas comme une PME de province ou un service administratif quelconque<sup>3</sup>. Enfin, valoriser les techniques d'analyse structurée, de façon à améliorer le dépistage précoce des divagations incontrôlées et des malveillances intéressées.

Trouver la bonne distance : Dans le meilleur des mondes, l'ouvrage devrait également accéder au rang de lecture obligatoire pour les décideurs placés au bout de la chaîne de production du renseignement (public / privé). Un consommateur « éclairé » ne peut ni valider aveuglément les outputs de ses capteurs confidentiels, ni adopter à leur égard une ligne de défiance exacerbée et systématique<sup>4</sup>. Concrètement, il doit être capable de pousser les producteurs de renseignements dans leurs retranchements intellectuels, de façon à éprouver la fiabilité de leurs sources, mais aussi la solidité des raisonnements sous-tendant leurs prises de positions formelles. Structured Analytic Techniques fournit dans cette direction une série de clés<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Voir les leçons du dossier Canal Plus / Guignols de l'Information, actuellement en phase de traitement judiciaire. Voir dans le même sens les leçons de l'affaire EADS / Clearstream. Longtemps tenus pour des maîtres stratèges dans les cénacles administratifs franco-français, certains cadres issus du groupe Lagardère se sont révélés incapables d'opérer correctement et durablement dans une structure industrielle plus complexe, évoluant à l'échelon européen, et devant faire face à des exigences managériales strictes. Trop de fantasmagories géopolitiques et de manigances de bureau. Trop peu de sens critique et de recul émotionnel.

<sup>4</sup> Le problème est particulièrement aigu pour les décideurs politiques de haut rang, en permanence placés sous la menace de distorsions délibérées / involontaires (intelligence to please...déformations auto-valorisantes ou auto-protectrices... gauchissements idéologiques...névroses paranoïaques...) de la part des organismes de renseignement étatiques. Certains de ces dirigeants sont parfois amenés à court-circuiter les analystes spécialisés. Cf. le cas Staline : parce qu'il se méfiait des constructions, des élucubrations et des manipulations de ses propres services spéciaux, parce qu'il entendait se faire sa propre idée au lieu de passer par une série de filtres institutionnels plus ou moins qualifiés, le tyran soviétique exigeait dans certains cas d'avoir accès aux matériaux bruts collectés par ses capteurs. Ce qui ne l'empêchait pas de faire l'impasse sur tel ou tel renseignement ne cadrant pas avec ses vues pré-établies. Concrètement, ses propres préventions l'ont amené à ignorer les signaux d'alerte expédiés par l'agent Richard Sorge, juste avant le déclenchement de l'opération Barbarossa (22 juin 1941).

<sup>5</sup> Les orientations méthodologiques figurant dans Structured Analytic Techniques concernent au premier chef le secteur du contre-espionnage. Moins prestigieux que l'action clandestine / l'infiltration sous couverture, ce domaine d'activité n'attire pas forcément les recrues administratives les plus « pointues ». Et les schémas de pensée qui y prévalent (« les faits parlent d'eux-mêmes ») sont de ceux qui autorisent toutes les divagations, sans grand risque disciplinaire / psychiatrique (« Un patriote obsessionnel et approximatif mérite tout le respect de ses collègues, même s'il se trompe sur toute la ligne...»). En guise d'illustration, voir l'Affaire Dreyfus (Bredin, 1983). Voir aussi le cas des Cambridge Five. Ayant à se prononcer sur la fiabilité de ce groupe d'agents (Burgess, Blunt, Mclean, Philby, Cairncross), les experts du KGB en étaient arrivés à penser que les renseignements fournis par ces espions étaient d'une qualité telle que les 5 hommes ne pouvaient être que des agents doubles, opérant en secret pour le MI5 et le MI6, et ayant pour fonction de désinformer le Kremlin (Cf. Andrew et Mitrokhin, 1999, p. 156-160). D'où la recommandation « éclairée » d'une spécialiste de la sécurité

## Remises en cause

Le ressort : Structured Analytic Techniques s'inscrit dans une logique de réhabilitation. De la fin des années 90 au milieu des années 2000, la CIA a vu sa réputation de professionnalisme entachée par une série de controverses à moyenne ou haute visibilité : polémique autour des tirs atomiques indiens (Berkowitz et Goodman, 2000), interrogations persistantes sur les enquêtes de sécurité précédant les attentats du 11 septembre, controverse sur les ADM irakiennes...(p. 9). Leur point commun ? A chaque fois, les dysfonctionnements rendus publics ont poussé l'opinion US à s'interroger sur les qualifications effectives des fonctionnaires de la CIA et sur les pathologies sous-jacentes (alignement ancillaire sur les choix pré-établis de l'équipe dirigeante en place, stéréotypes culturels, interférences idéologiques...) qui tendent à affecter leurs estimations.

### Flagrant délit d'incompétence

Les essais nucléaires indiens du printemps 1998 ont suscité de vives tensions aux Etats-Unis. A la fois parce que la communauté du renseignement US s'est trouvée prise de court par l'événement. Et parce que la Maison Blanche n'a pas été en mesure de répliquer les pressions dissuasives mises en œuvre avec succès 3 ans plus tôt. Plusieurs voix autorisées ont aussitôt dénoncé cet échec comme un fiasco analytique de première grandeur et demandé des éclaircissements. Au fil de leurs investigations et de leurs discussions, les différentes catégories d'intervenants - experts / hauts fonctionnaires / politiques - amenées à se prononcer sur le fiasco ont livré leurs explications. Parmi les facteurs d'échec mis en avant figuraient les points suivants (Berkowitz et Goodman, 2000):

- Non-sollicitation des expertises exogènes (journalistes / enseignants).
- Mirror-imaging (projection sur les tiers de ses propres biais et de ses propres calculs de rationalité).
- Groupthink.
- Traitement routinier des renseignements Opint (imagerie satellite).
- Sous-développement des réseaux Humint établis en Inde.
- Inertie et distraction des autorités gouvernementales US.
- Déception organisée des autorités indiennes (maskirovka).

A noter que l'un des sites d'essais utilisés par les Indiens en 1998 portait le nom de « White House ». Difficile de faire mieux dans le registre du sarcasme militaro-diplomatique...

---

soviétique : les exécuter froidement...Dans un ordre d'idées voisin, voir les dérapages à très grande échelle de J.J Angleton (CIA) et de Peter Wright (MI5) tous deux sur-impliqués dans la chasse aux traîtres et la contre-déception, sans posséder le bagage conceptuel / le matelas émotionnel requis (Wright & Greengrass, 1987 ; Martin, 2003).

Effort didactique : Sans nier la validité des critiques formulées à telle ou telle occasion, les 2 auteurs ont décidé de revenir sur les techniques d'analyse structurée développées / sollicitées par les agences de renseignement US, depuis le milieu des années 80, de les insérer dans un système de classification cohérent, puis de les présenter sous une forme abordable.

Arrière-pensées : La publication de Structured Analytic Techniques sert plusieurs objectifs. Objectif manifeste : disséminer dans la communauté du renseignement US et sur son pourtour les bonnes recettes mises au point par les talents de la CIA. Objectif latent : montrer que cette dernière a consenti de gros efforts pour tirer les leçons de ses fiascos analytiques à répétition et faire fructifier son capital intellectuel.

### **Cum grano salis**

Comme un sentiment de déjà vu : Attention à ne pas trop prendre au sérieux ce type de proclamation. Post-fiasco, le monde du renseignement US est coutumier de ces exercices publics de repentance, accompagnés de prescriptions méthodologiques ayant vocation à « ramener » rationalité, perspicacité, honnêteté et fiabilité.

Livrés à eux-mêmes : Plus profondément, diverses sources laissent entendre que la masse des analystes en poste dans la communauté du renseignement US se souciait peu, aux temps de la Guerre Froide et dans les années suivantes, de soumettre ses productions routinières à un laminage méthodologique digne de ce nom. Exception faite des dossiers macro-économiques, l'impressionnisme et le subjectivisme régnaient en maîtres. Bien loin des jalons posés dans les années 50 par les Sherman Kent (enseignant universitaire) et autres pionniers de l'analyse « balisée ».

S'ouvrir au dissensus : Une fois ces réserves posées, il faut préciser que la CIA s'est engagée dans les années 1980 sur la voie de ce qui s'appelait alors l'analyse alternative. Ce qui figurait derrière cette appellation ? La mise en place de procédures de délibération contradictoire faisant une part accrue aux explications / hypothèses de rechange (opinions minoritaires / politiquement incorrectes), aux particularismes des cultures exogènes, aux points de vue et aux logiques d'intérêt des Etats-tiers (p. 8-10). Implicitement, il s'agissait de s'émanciper vis-à-vis des grossières évidences nourries par les postures patriotiques, les idéologies de bureau et les contraintes hiérarchiques.

Elargissement : Cet effort de densification s'est intensifié dans les années 2000, sous le poids des critiques formulées après les attentats du 11 septembre et l'invasion de l'Irak. La paternité de l'expression « Structured Analytic Techniques » ? En fait, on devrait plutôt parler de maternité. Alors que son mari travaillait sur de nouveaux matériaux didactiques, c'est Madame Pherson qui aurait inventé le terme, repris et officialisé en 2005.

Routinisation progressive : Le résultat ? D'abord perçues comme des appoints occasionnels, à n'utiliser que face à des problèmes d'exception, les procédures méthodologiques désignées sous le terme « SAT » auraient peu à peu acquis le statut de points de passage normalisés.

### **Réorganisation en profondeur**

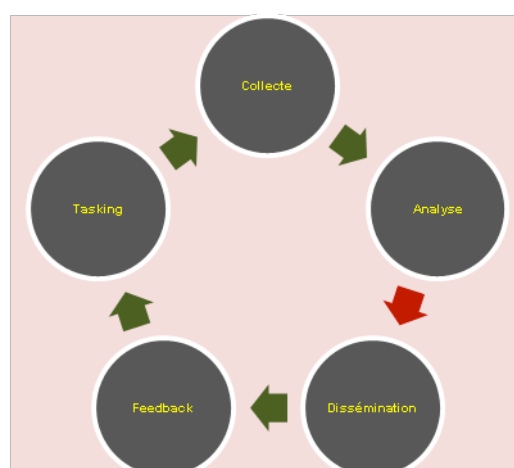
Nouvelles technologies : L'ouvrage cosigné par Heuer et Pherson milite pour le développement de pratiques organisationnelles tirant parti des avancées technologiques des 15 dernières années. Grâce

aux progrès de la micro-informatique, les analystes de métier se trouvent en mesure de mettre en place des arènes et des plates-formes interactives (intranets / wikis). Autant solliciter ces ressources, qui permettent 1) d'exploiter les gisements communautaires d'intelligence collective, 2) de surmonter une partie des problèmes de cloisonnement bureaucratique et de fragmentation informationnelle qui handicapent les services spéciaux, toutes espèces confondues.

Nouvelle philosophie: Dans le concret, les deux auteurs estiment que la fabrication du renseignement doit progresser sur le terrain : 1) de la transparence (aux individus en charge de tel ou tel dossier de préciser clairement pourquoi et comment ils parviennent à telle position), 2) de la collégialité (confier à un individu isolé le cadrage initial d'un dossier, c'est prendre d'emblée de gros risques intellectuels), 3) de la dialectique (se conduire en professionnel, c'est être capable de défendre ses positions de manière argumentée et rationnelle, sans courir se réfugier derrière des cache-misère patriotiques / émotionnels / idéologiques ou des menaces voilées de représailles). Quelque part, ces recommandations s'inscrivent dans une logique de démocratisation active (fin du primat intellectuel du petit chef sous-qualifié).

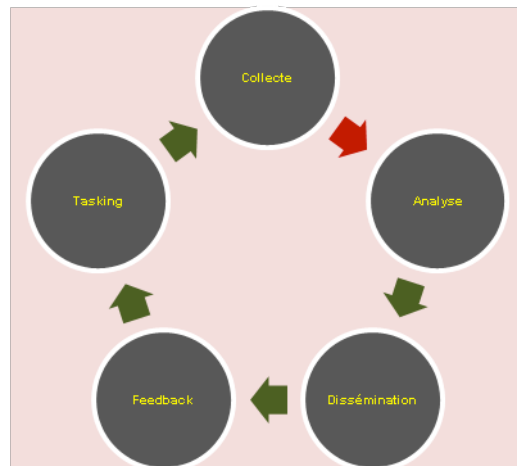
Délestage : Implicitement, l'ouvrage milite aussi pour une traçabilité accrue, permettant de mieux dépister les individus dont les processus cognitifs / les schémas interprétatifs / les usages relationnels ne conviennent pas à la pratique éclairée du renseignement analytique. Impossible de laisser de tels « poids morts » encombrer les circuits de délibération contradictoire.

Rééquilibrage : L'impact des mesures préconisées par Heuer et Pherson ? En premier lieu, elles semblent de nature à affecter le découpage et le séquençage des tâches dans la chaîne de production du renseignement. Plus question de se laisser piéger, à un stade précoce de la réflexion, par les habitudes, les insuffisances, les présupposés de tel ou tel individu. Plus question de placer la conceptualisation initiale des problèmes entre les mains de petits groupes fermés sur eux-mêmes et enclins à surestimer leur propre jugement critique. Aux yeux de Pherson et Heuer, l'élaboration des documents préparatoires doit faire une place accrue aux inputs des tiers directement / indirectement intéressés. Et ce dès la phase qui suit la collecte (voir schémas). Sinon avant.



Quand solliciter l'input critique des tiers ?

Deux modèles en présence



Opticien conseil : Poussant un cran plus loin, les 2 auteurs prônent également la mise en place de cellules d'orientation spécialisées, chargées de déterminer quels outils analytiques conviennent le mieux à la conceptualisation et à l'élucidation de tel ou tel type de problème. Quantité de facteurs (pression temporelle, formatage universitaire, conditionnement organisationnel, subordination hiérarchique, paresse intellectuelle...) incitent les producteurs de renseignements à exploiter les outils conceptuels avec lesquels ils sont déjà familiarisés et qu'ils s'imaginent maîtriser. Mais les instruments en question sont loin de posséder une plage d'application universelle. Et solliciter un modèle inadéquat, nous disent Heuer et Pherson, c'est s'engager d'entrée de jeu dans des cheminements intellectuels hasardeux. C'est pourquoi les 2 auteurs militent pour la création de centres de guidage, habilités 1) à aiguiller les pros de l'analyse vers la technique / la palette de techniques appropriée, puis 2) à mener des audits pour détecter les points de gauchissement intellectuel.

### **Boîte à outils**

Large choix : Structured Analytic Techniques For Intelligence Analysis propose une large palette d'outils analytiques. Pas moins de 50 techniques figurent au sommaire de l'ouvrage. Par ailleurs, les deux auteurs ont pris soin d'établir une classification tenant compte des différents types de problèmes auxquels font face les analystes (« expliquer un événement récent »... « envisager le futur »... « voir les choses sous l'angle des tiers »... « assister un décideur »...) et indiquant quel instrument convient le mieux à tel ou tel questionnement (p. 36-37).

#### Organisation de l'Ouvrage

- 1- Introduction et survol
- 2- Etablir une taxonomie
- 3- Critères de sélection des techniques structurées
- 4- Décomposition et Visualisation

- 5- Génération d'idées
- 6- Scénarios et indicateurs
- 7- Génération d'hypothèses et mise à l'épreuve
- 8- Evaluation Cause / effet
- 9- Analyse controversée
- 10- Gestion de conflit
- 11- Soutien à la décision
- 12- Guide collaboratif pour le pratiquant
- 13- Evaluation des techniques d'analyse structurées
- 14- Vision du futur

Les fondamentaux : Heuer et Pherson livrent en début d'ouvrage une liste abrégée des techniques qu'un professionnel est censé maîtriser (p. 30). Leur hit-parade : Structured Brainstorming, Cross impact Matrix, Key Assumptions Check, Indicators, Analysis of Competing Hypotheses, Premortem Analysis & Structured Self-Critique, What If ? Analysis... Leur recommandation annexe : ne pas hésiter à combiner plusieurs modèles lorsqu'on se trouve confronté à un puzzle complexe (p.34). C'est selon eux de cette manière que l'on se débarrasse progressivement des hypothèses superflues.

Les exclusions : Les outils sélectionnés par Heuer et Pherson ne sont pas d'égale utilité pour le renseignement d'Etat. Certains sont évoqués en raison de leur popularité diffuse. C'est le cas par exemple des Prediction Markets (p. 209-211), rendus fameux par le journaliste US James Surowiecki. L'avis des 2 auteurs ? Lorsqu'on évolue dans l'univers des services spéciaux, mieux vaut recourir aux éclairages de la méthode Delphi (solicitation d'un panel structuré d'experts).

Détecter et combattre les approximations : Surtout, il faut bien comprendre que les techniques décrites par Heuer et Pherson ne prétendent pas être des Sésames menant automatiquement à la découverte de la Vérité. Elles visent plutôt à expliciter le cheminement intellectuel des producteurs de renseignements - depuis la production des hypothèses jusqu'à la formulation des conclusions, en passant par la collecte orientée de données - ainsi qu'à soumettre les raisonnements suivis par ces acteurs à toute une série de filtres (auto-)critiques.

### **Réserves élémentaires**

Quête orientée : Structured Analytic Techniques prétend nous faire profiter des méthodologies mises à l'épreuve par les officiers de renseignement US. Fort bien. Ce qu'il faut souligner ici, c'est que bon nombre de ces outils figurent de longue date dans le répertoire opérationnel de professions tierces : futurologues, créatifs publicitaires, chercheurs scientifiques, consultants d'entreprise... Heuer et Pherson ont prospecté à gauche et à droite, puis repris et adapté ce qui leur paraissait transposable. Leur ouvrage ne couvre donc pas l'ensemble des techniques d'analyse structurée. Et il ne les explore



pas forcément de manière aussi poussée / aussi nuancée que les développeurs originels. Un lecteur précautionneux tâchera donc de se reporter aux sources primaires, de manière à limiter les déperditions de sens<sup>6</sup>. Un esprit scolaire se contentera des fiches de résumés et n'ira pas plus loin.

Pas les mêmes contraintes : A noter également que les recettes préférentielles du renseignement d'Etat ne sont pas automatiquement transposables ailleurs. Les personnels en poste dans les services spéciaux obéissent à d'autres normes stylistiques, à d'autres logiques gains-coûts et à d'autres contraintes temporelles que les analystes évoluant dans le monde de l'entreprise et sur son pourtour. Traduction : ce qui fait figure de réflexion aboutie dans l'administration étatique peut fort bien passer pour « redondant », « boursoufflé », « hyper-onéreux », « formaliste », « non-exploitable » et « obsolète » dans un environnement soumis à d'autres critères d'appréciation. Avant de recourir à telle ou telle technique d'analyse, avant de se lancer dans la mise en délibération argumentée, mieux vaut déterminer ce qui « passera » ou non.

Et la variable culturelle ? : Plus généralement, on doit s'interroger sur les facteurs organisationnels qui conditionnent l'exploitation optimisée des Techniques d'Analyse Structurée. Compiler des « recettes magiques » ne constitue pas en soi une garantie de succès. Pour maximiser leur impact, une organisation bureaucratique doit impérativement ajuster ses schémas de recrutement, ses principes de fonctionnement internes et ses modes d'interaction avec les structures-tierces. Importer les TAS sans moderniser la structure, c'est faire fausse route ( syndrome du cautère sur la jambe de bois).

L'analyse pour l'analyse : Au final, il faut souligner les risques de renfermement intellectuel que pose la mise en œuvre des Techniques d'Analyse Structurée. Tomber sous la fascination de ces instruments, c'est quelque part prendre le risque de basculer dans le « fétichisme du beau dossier ». Au détriment des matériaux / des éléments de connaissance concrets. Et au détriment des subtilités sectorielles, qui sont le coeur du renseignement.

Jérôme Marchand

© Copyright Jérôme Marchand 2011.

Pour en savoir plus

Christopher Andrew & Vasili Mitrokhin (1999).The Mitrokhin Archive. Allen Lane.

Bruce D. Berkowitz & Allan E. Goodman (2000). Best Truth. Intelligence in the Information Age. Yale University Press.

---

<sup>6</sup> Dit concrètement : tout analyste enclin à se reposer à l'excès sur des résumés / des condensés / des critiques d'ouvrage se prive des micro-nuances dialectiques et des maillages complexes d'idées qui constituent la réelle plus-value d'une lecture approfondie. Sur les effets stérilisants de la culture du manuel académique, voir les recommandations de Jules Ferry : « Vous parvenez peu à peu à faire abandonner par les intéressés les deux sortes de mauvais livres dont il faut que nos écoles se défassent : d'une part le livre vieilli, hérissé d'abstractions et de termes techniques (...) ;et d'autre part le livre trop commode, où le maître trouve sa leçon toute faite, questions et réponses, devoirs et exercices, le livre qui dispense le maître d'expliquer et l'élève de comprendre. » (Cirulaire aux recteurs / 7 octobre 1879).

Jean-Denis Bredin (1983). *L’Affaire*. Julliard.

Richards J. Heuer (1999). *Psychology of Intelligence Analysis*. CIA Center for the Study of Intelligence.

David C. Martin (2003). *Wilderness of Mirrors*. Lyons Press.

Randolph H. Pherson (2008). *Handbook of Analytic Tools and Techniques*. Pherson Associates.

James Surowiecki (2004). *The Wisdom of Crowds*. Little Brown.

Philip Tetlock (2006). *Expert Political Judgment*. Princeton University Press.

Peter Wright & Paul Greengrass (1987). *Spycatcher*. Viking.