



**Article de recherche**

# **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PAR DES PROFESSIONNELS ESPAGNOLS : UNE APPROCHE QUALITATIVE**

*Traduction en français à l'aide de l'IA (DeepL)*

**Juan Tejero**

**Analyste en défense (secteur privé)**

**Master en analyse du renseignement**

**Licence en psychologie à l'université Complutense de Madrid, Espagne**

**jntj011@proton.me**

Reçu le 04/07/2025

Accepté le 25/11/2025

Publié le 30/01/2026

doi : <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8303>

Citation recommandée : Tejero, J. (2026). La gestion des ressources humaines par les professionnels espagnols : une approche qualitative. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(1), 301–328. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8303>

**Licence :** Cet article est publié sous licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

**Dépôt légal :** M-3619-2023

**NIPO en ligne :** 126-23-019-8

**ISSN en ligne :** 2952-394X



## **LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PAR DES PROFESSIONNELS ESPAGNOLS : UNE APPROCHE QUALITATIVE**

**Sommaire :** 1. INTRODUCTION. 2. CADRE THÉORIQUE. 2.1. Motivations. 3. MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE. 3.1. Choix de l'échantillon et des données. 4. RÉSULTATS DE L'ANALYSE 5. CONCLUSIONS. 6 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

**Résumé :** Cette étude analyse certains des éléments qui ont un impact sur la performance de la gestion des ressources humaines à partir de l'expérience pratique de professionnels espagnols. Compte tenu du manque d'études espagnoles publiées sur l'étude des facteurs impliqués dans la gestion de ces ressources par des experts, la méthode d'analyse thématique qualitative réflexive des experts est utilisée pour systématiser les connaissances opérationnelles qu'ils apportent. Les objectifs de l'étude visent à identifier les facteurs psychologiques qui augmentent le succès dans la gestion des ressources humaines : les motivations qui facilitent ou entravent l'obtention d'informations, les techniques efficaces pour établir des relations de confiance et les indicateurs de qualité de ces relations opérationnelles, afin de répondre aux hypothèses posées. Les résultats, tels que le fait que les motivations idéologiques ou morales sont des facteurs de grande fiabilité, le fait de suivre des lignes directrices d'action efficaces et d'éliminer celles qui sont inefficaces ou d'être guidé par un système d'action, entre autres, fournissent une base empirique pour affiner les stratégies d'approche et développer une doctrine de formation en HUMINT.

**Resumen:** En esta investigación se analizan cuáles son algunos de los elementos que impactan en el desempeño de la gestión de Fuentes Humanas desde la experiencia práctica de profesionales españoles. Ante la escasez de estudios españoles publicados sobre el estudio de factores implicados en la gestión de dichas Fuentes a través de expertos, se emplea el método de análisis temático reflexivo cualitativo de expertos para sistematizar los conocimientos operativos que aportan. Los objetivos del estudio buscan identificar factores psicológicos que incrementan el éxito en la gestión de Fuentes: motivaciones que facilitan u obstaculizan la obtención de información, técnicas efectivas para establecer relaciones de confianza, e indicadores de calidad de estas relaciones operativas; y así responder las hipótesis planteadas. Los resultados, como el que las motivaciones ideológicas o morales son factores de alta confiabilidad, el seguir unas pautas de actuación efectiva y eliminar las ineficaces o estar guiado por un sistema de actuación, entre otros; proporcionan base empírica para refinar estrategias de aproximación y desarrollar doctrina de entrenamiento en HUMINT.

**Mots clés :** HUMINT, sources humaines, psychologie appliquée, motivations, experts.

**Palabras clave:** HUMINT, fuentes humanas, psicología aplicada, motivaciones, expertos.

## ABRÉVIATIONS

APA : Association américaine de psychologie

CIFAS : Centre de renseignement des forces armées

CNI : Centre national du renseignement

CNP : Corps national de police

CNV : Communication non verbale

CV : Communication verbale

FH : Source humaine

FsHs : Sources humaines

GC : Garde civile

HUMINT : Renseignement humain (Human Intelligence)

## 1. INTRODUCTION

L'expérience pratique constitue une source de connaissances dans le domaine du renseignement humain (ci-après HUMINT), en particulier dans le domaine de la gestion des sources humaines. La nature complexe des interactions entre les agents et les sources exige une compréhension approfondie, non seulement à travers les cadres théoriques conventionnels, mais aussi en intégrant systématiquement les connaissances accumulées par des professionnels ayant une expérience opérationnelle réelle.

Cette approche méthodologique n'est pas nouvelle au niveau international. Allison D. Redlich et ses collègues (2014) se sont attachés à déterminer les méthodes jugées efficaces par les interrogateurs, en interrogant systématiquement 152 experts militaires et fédéraux américains sur le sujet. De même, Nunan (2020) a interrogé divers professionnels afin de connaître l'importance de la relation pour obtenir des renseignements. Cependant, disposer d'informations sur les éléments et les variables psychologiques qui influencent la gestion des FSHs est aujourd'hui essentiel pour la prise de décisions stratégiques, car cela permet d'anticiper les comportements, d'identifier les vulnérabilités et de concevoir des politiques de sécurité plus efficaces et adaptées aux menaces émergentes. Malgré cette importance, les études publiées sur ce sujet sont rares en Espagne, ce qui crée un fossé important pour obtenir des analyses de renseignement de qualité.

L'analyse thématique réflexive (ATR) des informations fournies par des experts a été considérée comme une méthodologie appropriée pour saisir, systématiser et valider les connaissances (Naeem et al., 2023) développées au fil d'années de pratique opérationnelle. Cette approche qualitative permet d'identifier les modèles, les techniques et les stratégies qui ont prouvé leur efficacité dans des contextes réels, fournissant ainsi une base solide pour le développement de doctrines et de méthodologies de formation.

Ainsi, l'importance de l'analyse qualitative dans la recherche appliquée repose sur sa capacité à explorer des phénomènes complexes du point de vue de ceux qui les ont directement expérimentés (Lim, 2025). Considérons un instant comment, dans le contexte du HUMINT, où chaque interaction peut être considérée comme unique et où les variables contextuelles peuvent être multiples, les expériences et les perspectives des experts fournissent des idées qui seraient difficiles à obtenir par d'autres méthodes. Il n'est pas rare d'entendre des professionnels expérimentés qui ont développé des intuitions et des compétences dans ce domaine dire que, si elles sont analysées systématiquement, celles-ci peuvent révéler des principes pour une gestion efficace des sources.

Dans cette recherche, les objectifs spécifiques de l'analyse de contenu visent à identifier certains éléments psychologiques qui augmentent les chances de réussite dans la gestion des sources humaines. Nous recherchons les motivations qui facilitent l'obtention d'informations pertinentes et celles qui l'empêchent, ainsi que certaines des techniques les plus efficaces pour établir et maintenir des relations de confiance avec les sources. Enfin, nous aspirons à définir les indicateurs qui permettent d'évaluer la qualité et l'efficacité de ces relations opérationnelles, en suivant les études de Moffett et al. (2021), qui ont procédé à une revue de la littérature et identifié six catégories susceptibles d'avoir un impact sur la gestion d'une source de renseignement humain sous couverture (CHIS) ou d'un informateur.

La présente étude poursuit cette ligne de recherche ouverte par Moffett et al. (2021), en analysant trois de ces catégories fondamentales : la motivation de l'informateur, l'établissement d'un rapport et l'obtention d'informations, car elles constituent les piliers fondamentaux du développement de relations opérationnelles efficaces dans le contexte du HUMINT.

En ce qui concerne les hypothèses, cette analyse part du principe que toutes les motivations des sources ne sont pas également propices à l'établissement de relations de confiance durables. À cet égard, les hypothèses suivantes ont été formulées :

*« La motivation idéologique peut favoriser une relation de confiance, tandis que la contrainte peut la compliquer (H1) ».*

*« Parmi les techniques d'approche, pour établir une relation de confiance, les éléments les plus importants sont de susciter des émotions positives, d'adapter le style de communication de la source à l'écoute active et de se présenter de manière moins formelle (H2) ».*

Ce sont celles qui ont été envisagées et auxquelles on a cherché à répondre, permettant ainsi d'affiner la compréhension des facteurs qui influencent l'efficacité des stratégies d'approche et la durabilité du lien avec la Source.

## 2. CADRE THÉORIQUE

La psychologie appliquée à la gestion des sources constitue le fondement théorique sur lequel repose la pratique efficace du HUMINT. Cette discipline intègre les principes de la psychologie opérationnelle aux besoins spécifiques des opérations de renseignement, fournissant un cadre scientifique pour comprendre et optimiser les interactions entre les agents et les sources.

La psychologie opérationnelle, selon la définition de l'Association américaine de psychologie (APA, 2023), consiste en l'application des principes de la science psychologique aux opérations menées à l'appui de la sécurité nationale, de la défense nationale et de la sécurité publique (Staal et DeVries, 2020). Cette approche se présente comme le domaine idéal pour répondre aux fonctions et aux besoins des opérations de renseignement humain, en apportant des principes et des compétences psychologiques qui contribuent de manière significative à une prise de décision plus efficace.

L'application de la science psychologique opérationnelle peut être très bénéfique pour le renseignement dans les opérations offensives et défensives, qu'il s'agisse de la collecte d'informations, de la conduite d'interrogatoires ou de l'identification des biais cognitifs dans les actions des membres des services de renseignement (Heuer, 1999). En outre, elle peut être cruciale pour identifier les vulnérabilités, les opportunités et/ou les facteurs de risque associés aux FsHs.

D'autres contributions de la psychologie au domaine du renseignement se concrétisent par l'élaboration de profils de personnalité et l'étude du comportement, s'appuyant sur une méthodologie scientifique. Ces profils visent non seulement à déchiffrer la prédisposition psychologique d'une source et la stratégie à adopter pour

l'aborder, mais aussi à analyser, à l'aide d', comment certains traits de personnalité, associés à la motivation, peuvent influencer les performances de la source et des agents.

## 2.1. MOTIVATIONS

Comprendre la motivation renforce les relations. Certaines recherches antérieures basées sur l'observation ont souligné l'importance pour les manipulateurs de sources de comprendre les motivations de ces dernières (Dabney et Tewksbury, 2016 ; cité dans Moffett et al., 2022). C'est pourquoi l'identification précise des motivations d'un informateur à collaborer permet à ceux qui s'occupent de lui de le traiter de manière à exercer une influence plus efficace sur son comportement et à réduire les risques associés.

Le recrutement de nouveaux informateurs potentiels et la gestion des relations déjà établies reposent en grande partie sur la compréhension des motivations de l'informateur, de ses intérêts et des caractéristiques distinctives de son mode de vie. À cette fin, il existe différents modèles qui facilitent l'identification des types de motivations.

Pour Ian Stanier et Jordan Nunan (2021), le modèle « FIREPLACES » sert d'outil mnémotechnique conçu pour faciliter la structuration de l'analyse des motivations d'une source et ainsi alléger la charge cognitive du manipulateur. Il s'agit de l'un des cadres les plus largement utilisés dans le contexte du HUMINT. Ce modèle est né en réponse aux limites du cadre traditionnel « MICE » (Money, Ideology, Coercion, Ego) qui a été largement remis en question en raison de son manque de fondements solides dans la recherche scientifique réelle, ce qui se traduit par une capacité prédictive limitée et des motivations considérablement simplifiées (Charney et Irvin, 2016).

Les motivations du modèle FIREPLACES sont issues d'une recherche exhaustive sur les autobiographies et biographies d'informateurs réels qui ont été envoyées à des unités de sources dédiées à leur exploitation au Royaume-Uni (Stanier et Nunan, 2021). À partir de cette analyse, Stanier et Nunan ont considérablement élargi le modèle MICE en y ajoutant de nouvelles dimensions motivationnelles : vengeance (revenge), excitation (excitement), protection (protection), style de vie (lifestyle), accès (access) et peine (sentence), apportant ainsi plus de profondeur et permettant de mieux identifier les motivations sous-jacentes de l'informateur.

Ainsi, l'acronyme FIREPLACES englobe et structure les principales motivations qui peuvent inciter une source à collaborer, à savoir « financière » (récompenses monétaires), « idéologique » (convictions politiques ou morales), « reconnaissance » (recherche de prestige ou de statut), « ego » (satisfaction du narcissisme personnel), « personnelle » (vengeance ou griefs individuels), « mode de vie » (amélioration du mode de vie), « affective » (liens émotionnels), « coercition » (pression ou menace), « excitation » (recherche de sensations fortes) et « peine » (éviter des condamnations ou réduire des peines). Il est important de souligner que, pour comprendre pourquoi une source décide de fournir des informations, il est essentiel d'analyser en profondeur ces motivations spécifiques, car elles permettent au gestionnaire d'élaborer des stratégies plus efficaces et personnalisées pour établir et maintenir la relation avec l'informateur.

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'outre l'identification précoce et précise du type de motivation dominante chez une source, qui constitue un facteur déterminant pour le succès de l'opération, le gestionnaire doit évaluer sa nature ou ses raisons, telles que

l'ampleur ou le degré d'engagement dans l'action. En ce sens, chaque catégorie de motivation présente des caractéristiques spécifiques en termes de fiabilité, de stabilité temporelle et de susceptibilité à la manipulation externe.

C'est pourquoi on peut conclure que la motivation constitue un élément central dans la gestion des sources humaines, car elle détermine la prédisposition d'un individu à collaborer et à maintenir une relation continue avec le gestionnaire. Comprendre ce qui pousse une source à fournir des informations permet à l'agent d'adapter sa stratégie relationnelle et d'anticiper les comportements.

À cet égard, la théorie de l'attente de Vroom (Vroom, 1964), largement utilisée dans le domaine organisationnel, offre un cadre également applicable à la relation avec les sources. Selon ce modèle, la motivation d'une personne à agir dépend de trois facteurs : l'attente, qui est la conviction que ses efforts produiront le résultat souhaité, l'instrumentalité, ou la conviction que ce résultat entraînera une récompense, et la valence, qui est la valeur que la personne accorde à cette récompense. Cependant, il a été suggéré que cette théorie présente la limite de ne pas tenir compte des attentes sociales et de la conformité au groupe, il est donc important de considérer et d'inclure l'impact social comme quatrième élément (Fang, 2023).

Appliqué au contexte HUMINT, en tenant compte de ce qui précède, une source collaborera si elle estime que ses informations seront appréciées, que sa collaboration aura des conséquences positives (protection, reconnaissance, avantage économique, satisfaction personnelle) et que ces conséquences sont importantes pour elle. Ainsi, identifier ce que la source apprécie réellement (sécurité, statut, idéologie, affection ou ressources matérielles) peut permettre au gestionnaire de construire une relation solide et durable, adaptée aux attentes spécifiques de l'informateur.

Les techniques d'établissement et de maintien de la confiance reposent sur des principes psychologiques bien établis, en particulier les concepts de rapport, de synchronisation émotionnelle et de réciprocité sociale. Le rapport, compris comme le lien psychologique entre la source et l'agent qui facilite la collaboration, aide à établir une base solide pour la coopération (Goodman-Delahunty et Howes, 2016). Il favorise non seulement la confiance mutuelle, mais aussi une communication fluide, créant ainsi les conditions optimales pour l'obtention d'informations.

Les indicateurs d'efficacité dans la relation agent-source couvrent à la fois des éléments verbaux et non verbaux. D'un point de vue comportemental, cela inclut des aspects tels que le maintien du contact visuel, la synchronisation gestuelle, l'utilisation de pronoms inclusifs et la volonté de partager des informations personnelles. D'un point de vue opérationnel, l'efficacité est évaluée en fonction de la précision et de la pertinence des informations fournies, de la stabilité temporelle de la relation et de la réalisation des objectifs d'information fixés.

Ceci est important car l'intégration de ces éléments conceptuels fournit un cadre complet pour comprendre la complexité inhérente à la gestion des sources humaines, permettant de développer des approches systématiques et fondées sur des preuves afin d'optimiser ces interactions dans le domaine du renseignement.

### 3. MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE

La présente étude a adopté l'analyse thématique réflexive (ATR) comme principale technique d'analyse pour le traitement des informations recueillies auprès des experts. Cette méthodologie, développée à l'origine par Braun et Clarke (2006) sous le nom d'analyse thématique (AT), a évolué ces dernières années en intégrant explicitement le rôle actif et réflexif du chercheur comme partie fondamentale du processus analytique, comme le soulignent les auteurs eux-mêmes (Braun et Clarke ; 2021) et le suggèrent Pérez-Mena et Sánchez (2021). L'ATR a été choisie, aux fins de cette recherche, pour sa capacité à identifier, analyser et rendre compte des modèles thématiques dans les données qualitatives, en fournissant un cadre systématique et rigoureux qui reconnaît l'interprétation comme un processus interactif où le chercheur participe activement à la construction des connaissances à partir des expériences et des perspectives des professionnels consultés.

La mise en œuvre de l'analyse thématique a suivi les six phases décrites dans le guide méthodologique de Braun et Clarke, en s'adaptant spécifiquement aux caractéristiques du contenu expert en gestion des ressources humaines. La première phase a débuté lors de la transcription des entretiens enregistrés, processus qui a permis une familiarisation initiale avec les données et l'identification des éléments pertinents pour l'analyse ultérieure, le chercheur jouant un rôle réflexif actif sur le contenu et son interprétation.

Le processus de codification de premier ordre a constitué la deuxième phase de l'analyse, caractérisée par un examen systématique des données afin d'identifier et de codifier les expressions et les phrases significatives. Au cours de cette étape, des codes de premier ordre ont été extraits, organisés dans un document structuré et soumis à révision afin d'éviter les redondances. Un exemple de cette systématisation a été la fusion d'expressions telles que « qui analyse bien » et « compétences analytiques » pour créer le code unifié « analytique ». Le processus réflexif a permis au chercheur de remettre en question et de justifier ces décisions de codification, garantissant ainsi la cohérence et la transparence méthodologique.

La troisième phase a consisté à fusionner les codes de premier ordre liés entre eux pour former des codes de second ordre, processus qui a abouti à la création de catégories générales. Cette étape a nécessité une analyse interprétative plus approfondie, recherchant des liens conceptuels entre les éléments identifiés et les regroupant en fonction de leur pertinence thématique et de leur cohérence conceptuelle, tout en conservant une attitude réflexive sur les interprétations réalisées.

La quatrième phase a consisté à classer les thèmes principaux, en examinant les thèmes émergents potentiels et en les comparant à la fois à des extraits spécifiques de données et à l'ensemble des informations recueillies. Ce processus a permis de s'assurer que les thèmes identifiés étaient représentatifs du corpus de données et cohérents entre eux.

Les critères de saturation théorique ont été appliqués au cours de la cinquième étape, qui a consisté à définir et à nommer les thèmes, en garantissant leur interrelation sans chevauchement conceptuel. La saturation a été considérée comme atteinte lorsqu'aucun

nouveau code ou thème pertinent n'est apparu lors de l'analyse des dernières interviews traitées, indiquant que le corpus de données avait été exploré de manière exhaustive.

La phase finale a consisté à produire l'analyse, en intégrant à la fois la bibliographie spécialisée et les données extraites afin de générer une synthèse complète. L'approche réflexive appliquée tout au long du processus a permis une interprétation plus approfondie et consciente des données, en reconnaissant l'influence du chercheur dans la construction des connaissances. Cette méthodologie a permis de transformer les expériences individuelles des experts en connaissances systématiques et transférables, fournissant une base solide pour l'élaboration de recommandations pratiques et d'orientations doctrinales.

### 3.1. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON ET DES DONNÉES

Dans le but de recueillir des informations spécialisées, un échantillon intentionnel de 17 experts provenant de différentes institutions du domaine du renseignement et de la sécurité en Espagne a été constitué. Cet échantillon comprenait six professionnels du Centre national du renseignement (ci-après CNI), deux du Centre de renseignement des forces armées (ci-après CIFAS), quatre de la Garde civile (ci-après GC) et quatre du Corps national de police (ci-après CNP). Tous ont accepté volontairement de participer à l'étude et, dans l'ensemble, les participants avaient une longue carrière professionnelle, cumulant entre 20 et 30 ans d'expérience dans leurs organismes respectifs, avec des âges compris entre 31 et 65 ans, principalement dans le domaine du renseignement, et plus particulièrement dans la gestion des FsHs. L'échantillon était composé majoritairement d'hommes (70,59 % ; n = 12), tandis que les femmes représentaient 29,41 % (n = 5).

Plus précisément, la plupart des experts du CNI (n = 6) présentaient le plus haut niveau d'expérience, 30 ans, et une tranche d'âge supérieure pouvant atteindre 65 ans. Pour leur part, les participants du CIFAS et de la Garde civile, avec 20 ans d'expérience, étaient âgés de 31 à 50 ans, tandis que ceux de la Police nationale, avec 25 ans d'expérience, étaient âgés de 51 à 65 ans.

Le processus de sélection initial a été complété par une stratégie d'échantillonnage en chaîne ou « boule de neige », en demandant aux premiers participants de contacter d'autres experts répondant aux critères de l'étude. Selon les chercheurs Kitchenham et Pfleeger (2002), cette technique, dite « boule de neige », est largement utilisée lorsque la population est difficile à identifier pour les chercheurs.

En fonction de la disponibilité de chaque sujet, différentes modalités de collecte de données ont été utilisées : entretiens semi-structurés en face à face (n = 4), entretiens semi-structurés enregistrés par téléphone (n = 4) et questionnaires écrits envoyés par courrier électronique ou via Google Forms (n = 9). Les entretiens avaient été conçus à l'avance en établissant des objectifs clairs et mesurables, à l'aide d'un script flexible qui permettait d'approfondir les aspects émergents pertinents au cours de la conversation, tout en maintenant un certain équilibre dans la conversation. Les entretiens oraux ont duré entre 30 et 90 minutes.

Le questionnaire utilisé a été spécialement conçu pour cette étude par le chercheur lui-même, sur la base d'une revue de la littérature et de ses connaissances spécialisées dans le domaine du HUMINT. L'instrument a été soumis à l'examen de deux psychologues, qui ont apporté des corrections visant à améliorer la clarté, la pertinence et

l'adéquation des questions au contexte. Afin de minimiser les biais dans les réponses, des questions ouvertes ont été utilisées pour éviter d'influencer le participant, et l'anonymat absolu des participants a été garanti, réduisant ainsi le biais de désirabilité sociale. En outre, pendant les entretiens, des techniques d'écoute active et de reformulation ont été utilisées pour garantir l'interprétation correcte des réponses sans en influencer le contenu.

Compte tenu du caractère sensible du sujet traité, la confidentialité de tous les participants a été garantie, ceux-ci ayant donné leur consentement verbal pour l'utilisation exclusive de leurs contributions dans le cadre de cette recherche.

#### **4. RÉSULTATS DE L'ANALYSE**

L'analyse thématique des entretiens avec des experts en gestion des FsHs a révélé six thèmes principaux liés à des aspects de la pratique professionnelle dans le domaine du HUMINT :

##### **I. L'adaptation à la source et la préparation de l'agent comme éléments fondamentaux.**

Les participants ont été invités à partager leurs opinions sur les attitudes et les aptitudes essentielles qu'un technicien en collecte d'informations doit posséder pour atteindre son objectif d'acquisition d'informations précises afin d'enrichir l'analyse. L'adaptation complète à la source a été identifiée (n=15) comme un élément essentiel à prendre en compte :

*« De mon point de vue, il doit être réfléchi, patient, capable de s'adapter au profil de son interlocuteur et, surtout, connaître parfaitement l'objectif qu'il souhaite atteindre et établir une stratégie pour y parvenir »* (Participant 10).

*« Pour moi, le plus important est que le technicien s'adapte, s'adapte en tous points à la personne, tant dans ses actions que dans ses pensées et ses émotions. Aux qualités et aux défauts de la personne qui se trouve en face de lui. S'il doit interroger un terroriste, un pédophile ou un violeur, ce qui est désagréable pour le technicien, celui-ci doit s'adapter à la source afin d'obtenir les informations »* (Participant 6).

Lorsqu'un agent doit mener un entretien avec une source, il a l'obligation de mettre son ego de côté, de planifier et de préparer le sujet à aborder lors de l'entretien, ainsi que de connaître la source elle-même. Cela implique de rechercher au préalable des informations sur la personne à partir de sources ouvertes et d'acquérir une connaissance approfondie de la source. Ce processus doit ainsi révéler les intérêts personnels, les aspects de la vie et les motivations qui peuvent être exploités comme points clés pour établir des liens. Les participants suivants l'expliquent de manière adéquate :

*« Un opérateur humint doit mettre son ego de côté, le suspendre et, surtout, planifier méticuleusement. Le manipulateur a un objectif clair en tête. S'il doit agir de manière à passer pour un idiot, il le fera. S'il doit faire x, il fera x, et s'il doit supporter que la source le corrige, il le fera. Car la personne qui se trouve en face de lui n'est ni une amie ni une ennemie ; c'est un réceptacle rempli*

*d'informations. Ma fierté ne réside pas dans le fait qu'elle me corrige ou non, mais dans l'obtention des informations requises* » (Participant 13).

*« En ce qui concerne la gestion des sources humaines, il est essentiel d'avoir la capacité d'analyse nécessaire pour évaluer la source de manière objective. Cela implique de prendre en compte des aspects tels que les études, la maîtrise des langues, les éventuels biais, l'accessibilité à l'information, les différents types de données, les motivations et les vulnérabilités, ainsi que la disponibilité de la source »* (Participant 6).

*« En ce qui concerne l'interaction, le manipulateur doit être capable d'exploiter la source de manière stratégique à chaque instant, en utilisant efficacement la planification de la rencontre. L'exploitation doit être planifiée sur la base de l'évaluation effectuée précédemment »* (Participant 2).

*« Un manipulateur de sources doit avoir une connaissance approfondie du sujet sur lequel la source fournit des informations. Il est conseillé de parler la langue de la source. L'attitude principale est de faire preuve d'empathie »* (Participant 1).

En ce qui concerne les attitudes que doit adopter le gestionnaire de sources, plusieurs participants ont souligné l'importance d'être sociable, réfléchi, empathique et observateur, en prêtant attention aux détails :

*« Un technicien idéal chargé de l'obtention d'informations doit être sociable, empathique et conciliant »* (Participant 3).

*« Un technicien idéal doit se caractériser par son sens de l'observation »* (Participant 4).

*« Intelligence émotionnelle, attention aux détails et observation, empathie »* (Participant 8).

Certains ont souligné l'importance d'avoir une formation en psychologie pour comprendre les processus mentaux impliqués dans l'obtention d'informations, allant de la manière dont les informations sont reçues à la manière dont elles sont stockées et peuvent être ensuite évoquées et facilitées :

*« Si nous considérons que les informations à obtenir d'une source se trouvent dans son cerveau, nous devons avoir une formation en psychologie pour comprendre comment fonctionnent les processus impliqués, depuis la réception de l'information jusqu'à son stockage, en passant par ceux qui affectent l'évocation et la facilitation »* (Participant 2).

Il est essentiel que le professionnel soit guidé par un système défini pour chaque phase de son interaction avec la source. Cela favorise non seulement l'efficacité, mais aussi l'importance de ne pas entreprendre cette tâche seul, mais dans le cadre d'une équipe collaborative. Un participant a souligné que l'équipe renforce l'analyse et permet de suivre l'évolution des relations, en détectant les ajustements possibles :

*« Il doit suivre une doctrine d'action qui lui permette d'être méthodique dans toutes les phases de la relation avec une source et il est toujours recommandé que la personne n'agisse pas seule, mais au sein d'une équipe, cette équipe étant chargée d'analyser l'évolution de la relation afin de détecter les aspects à corriger. Dans les relations d'information, des liens peuvent être établis qui affectent l'objectif d'information, et souvent, le responsable des relations n'en est pas conscient » (Participant 14).*

**Tableau 1**  
*Première codification de l'analyse thématique.*

<b>Catégorie générale</b>	
L'adaptation de la source et la préparation de l'agent comme éléments fondamentaux	
<b>Codes de deuxième ordre</b>	
Caractéristiques requises chez l'agent	Ressources et préparation de l'agent
<b>Codes de premier ordre</b>	
Compétences sociales ; Écouter correctement ; Mettre son ego de côté et faire preuve d'empathie ; Être cultivé et intellectuellement éveillé ; Être observateur, analytique, attentif aux détails ; Être prévoyant et adaptable ; Être flexible et réfléchi ; Être patient ;	Organisation, méthode et doctrine d'action ; connaissance approfondie du sujet ; formation en psychologie ; équipe offrant soutien et vérification.
Remarque. Élaboration propre	

## **II. Comprendre la combinaison des motivations et disposer de ressources renforce les relations.**

Pour commencer à influencer une source, il est indispensable de comprendre les motivations qui la poussent à collaborer, lesquelles sont généralement variées et susceptibles d'être exploitées par le manipulateur. Selon les participants, chaque motivation présente des avantages et des inconvénients, et il s'agit en réalité d'un amalgame d'incitations où les motivations individuelles s'entremêlent, façonnant les réponses et les actions des FsHs :

*« Pour commencer à manipuler une source, il est essentiel de connaître ses motivations à collaborer, qui sont généralement multiples » (Participant 10).*

*« Une fois identifiée, la motivation sous-jacente peut être exploitée pour obtenir les informations que nous souhaitons » (Participant 11).*

*« Toutes ont leurs avantages et leurs inconvénients. D'une certaine manière, il s'agit d'une combinaison de motivations, parmi lesquelles se trouvent leurs motivations. Si vous êtes une personne qui traverse des difficultés économiques, vous serez peut-être intéressé par de l'argent, mais vous préférerez peut-être qu'on vous donne un emploi et vous serez reconnaissant d'être rémunéré de cette manière » (Participant 10).*

Cependant, l'un des experts a déclaré que la responsabilité incombe à celui qui doit recueillir les informations et qu'il est important de disposer des moyens adéquats pour répondre aux motivations de la source :

*« Il appartient à celui qui doit obtenir ces informations de disposer des ressources nécessaires pour satisfaire la motivation de la source. Si ces ressources ne sont pas disponibles, je considère qu'aucune motivation n'est plus ou moins « facilitatrice » d'. Il faut savoir et pouvoir apporter ce dont la source a besoin pour établir une bonne connexion et gagner sa confiance » (Participant 11).*

À leur tour, les participants ont distingué différentes motivations, les évaluant en fonction de leur aptitude à faciliter l'obtention d'informations et déterminant, dans certains cas, leur préférence à court ou à long terme. Un consensus général (n=15) s'est dégagé, soulignant la grande fiabilité des motivations telles que l'idéologie, tandis que celles liées à la coercition, aux aspects financiers ou aux émotions ont été jugées moins fiables :

*« La coercition ne fonctionne pas, elle peut servir à vous donner de fausses informations » (Participant 1).*

*« Quelqu'un qui collabore par idéologie est en principe le plus fiable, car il est logique que ces principes perdurent dans le temps. Celui qui collabore contre une rémunération, quelle qu'elle soit, est plus facile, mais plus instable, car on peut toujours lui offrir un montant supérieur, à moins qu'il ne puisse obtenir du manipulateur que la rémunération qu'il souhaite » (Participant 11).*

*« Je considère que l'idéologie est la meilleure motivation, contrairement à la motivation financière ou émotionnelle, car elles sont très fluctuantes. Il faut sans cesse pousser dans un sens ou dans l'autre pour les maintenir sur la bonne voie. Il est vrai que cela peut donner de bons résultats à court terme, mais l'euphorie émotionnelle ne fonctionne qu'une seule fois et la fois suivante, il faut en faire un peu plus, c'est-à-dire qu'à long terme, cela peut poser des problèmes. Comme pour l'argent, ils peuvent aller vers le plus offrant et il en va de même pour l'émotion : si quelqu'un d'autre leur apporte plus d'émotion, ils peuvent vous quitter » (Participant 13).*

*« La contrepartie financière est importante et souvent nécessaire dans une relation de type informatif, mais il faut être prudent à long terme et éviter que cela ne devienne une habitude ou une routine, de sorte que la qualité de l'information diminue progressivement et que la contrepartie devienne une obligation. Il est toujours préférable de parvenir à une contrepartie financière en fonction de la qualité des informations reçues » (Participant 14).*

*« D'une part, l'aspect moral/idéologique est très important, s'il existe, bien sûr, attention, s'il existe. D'autre part, l'argent est l'argent. La plupart des choses tournent autour de l'argent, obtenir une sorte de récompense est fondamental dans de nombreux cas, mais dans ce monde, il y a des gens qui vont au plus offrant et il faut écarter cette source. Il n'est pas recommandé de ressentir de l'émotion du fait d'être une source, on l'écarte généralement aussi. Lorsqu'une personne a besoin de protection, cela devient une priorité » (Participant 16).*

*« En ce qui concerne l'idéologie, la vengeance ou la protection, les informations obtenues sont censées être assez fiables, elles peuvent être très utiles lorsque l'idéologie joue un rôle important, mais il faut être très prudent et toujours les vérifier et les compléter avec d'autres sources afin d'éviter toute exagération ou manipulation »* (Participant 14).

*« Ce qui fonctionne le moins bien, c'est la coercition et les moyens financiers, et ce qui fonctionne le mieux, c'est l'idéologie. Par exemple, il y a quelques années, on a offert des vacances à un , un citoyen marocain pro-espagnol, dans une résidence militaire espagnole. Son expérience en Espagne a été extraordinaire et le simple fait de venir en Espagne était déjà incroyable pour lui, mais en plus, le fait que ce soit une résidence de ce type lui a donné le sentiment d'être important »* (Participant 12).

*« Il faut faire attention à l'ego, qui peut certes améliorer la qualité des informations (...). Si vous entretenez une relation durable avec une source, cela peut devenir compliqué avec le temps et il faut être très vigilant, car il peut arriver que la source devienne dépendante, entre autres choses »* (Participant 15).

Toutefois, l'un des participants a souligné qu'au début des relations, la priorité n'est pas tant donnée à la connaissance préalable des motivations qu'à l'application de techniques d'approche :

*« En principe, aucune des réponses précédentes, car si le manipulateur en est aux prémisses de la relation, le meilleur outil reste toujours l'écoute active, l'empathie et la création d'un rapport. Mieux nous utilisons ces techniques d'approche, plus l'identification des motivations à exploiter sera détaillée »* (Participant 2).

**Tableau 2**  
*Deuxième codification de l'analyse thématique*

<b>Catégorie générale</b>	
Comprendre la combinaison des motivations et disposer de ressources renforce les relations	
<b>Codes de second ordre</b>	
Les plus fiables	Ceux qui fonctionnent le moins bien
<b>Codes de premier ordre</b>	
Idéologie ; Protection	Contrainte ; Financière ; Vengeance ; Émotion
Remarque. Élaboration propre	

### **III. Comment établir efficacement une relation de confiance**

Les techniques les plus et les moins efficaces pour établir une relation de confiance entre un agent et une FH ont été explorées. Trois thèmes se sont dégagés des réponses : établir une base de référence, suivre des lignes directrices efficaces et éviter les stratégies inefficaces.

Dans ce contexte, le processus commence par l'établissement d'une base de référence permettant de dresser un profil initial de la personnalité de la source et de recueillir des modèles, dans le but de créer un environnement serein :

*« Dans un premier temps, on cherche à créer une base de référence et à établir ainsi le profil de personnalité de la cible. On cherche d'abord à créer une situation calme, en parlant de sujets qui ne sont ni complexes ni émotionnellement pertinents pour la source, par exemple en posant des questions ouvertes ou en abordant des sujets que nous avons étudiés et que nous connaissons bien, afin de pouvoir observer la manière d'exprimer la source et se comporter, nous y adapter et observer des éléments pour créer ce profil de personnalité »* (Participant 5).

Afin d'établir une relation de confiance, il est important de suivre des lignes directrices efficaces. On a recours à divers biais cognitifs, car les êtres humains ont tendance à porter des jugements de manière habituelle. Nous utilisons des informations préexistantes comme raccourci mental, nous cherchons à nous familiariser avec notre environnement et nous comblons les lacunes d'information (Brod et al., 2013), entre autres processus cognitifs. Dans le contexte des interactions, l'effet de halo<sup>1</sup> joue un rôle important : si de bonnes règles de conduite sont appliquées dès le départ, la première impression sera positive et l'évaluation globale le sera également.

Pour cela, l'établissement d'un rapport, compris comme la connexion psychologique entre la source et l'agent qui facilite la collaboration, est un élément important. Cette relation favorise la confiance mutuelle et une communication fluide, c'est-à-dire la synchronisation avec la source. Plusieurs participants ont convenu de l'importance d'écouter, de faire preuve d'empathie, d'utiliser le prénom, de mettre la Source à l'aise, d'adapter notre ton de voix au sien, de raconter des expériences personnelles :

*« L'écoute active et l'empathie. En général, il faut appliquer les techniques et stratégies qui englobent le rapport »* (Participant 2).

*« Il est toujours bon d'aborder la personne de manière amicale, en plaisantant, on peut utiliser des références spécifiques... »* (Participant 5).

*« Avoir de bonnes règles de conduite, toujours prendre l'initiative, en tenant compte de l'intérêt informatif que l'on souhaite atteindre, mais sans pour autant reléguer la source au second plan. Il faut lui laisser de l'espace, l'écouter, le motiver et prêter attention à tout ce qui contribue à créer un climat relationnel approprié »* (Participant 14).

*« Parmi les éléments qui me semblent les plus importants, je citerais l'empathie, la proximité, l'existence de ponts, de liens. Il faut toujours tisser un*

---

<sup>1</sup> Cet effet se manifeste lorsque nous généralisons à tort à partir d'une seule caractéristique, en attribuant des qualités positives ou négatives sur la base d'un seul aspect (Solano-Gómez et Smith-Castro, 2017, cité dans Rodríguez-Fandiño, 2022).

*maximum de liens entre les deux parties, que ce soit par la langue, l'histoire, la connaissance du pays, des intérêts de quelque nature que ce soit* » (Participant 6).

*« Établir un bon rapport, c'est-à-dire écouter, faire preuve d'empathie, utiliser son prénom, le faire se sentir impliqué et valorisé* » (Participant 8).

*« (...) plus l'attitude de l'acquéreur est naturelle et assertive, plus elle inspire confiance. Il faut laisser parler la source et l'écouter, raconter des expériences personnelles qui ne doivent pas nécessairement être réelles* » (Participant 10).

*« Il faut essayer de trouver des points communs, parler des sujets qui intéressent la Source, c'est pourquoi il est important de l'étudier attentivement* » (Participant 12).

*« Il est important d'appliquer les techniques associées à la création d'un rapport et de chercher à être en phase avec la source, car une personne a tendance à faire confiance à des personnes qui lui ressemblent. Nous pouvons établir la confiance en souriant, en utilisant le nom de la source, en établissant un contact physique à des moments précis, en recherchant des connexions, des points communs, en établissant un contact visuel, en copiant la posture corporelle* » (Participant 13).

Il existe des éléments et des stratégies inefficaces à éviter. Ne pas confronter les idées, ne pas adopter une position dominante, ne pas être autoritaire, ne pas écouter ou se montrer froid sont des aspects à éviter :

*« Aborder trop tôt des motivations volatiles, telles que les motivations économiques, aborder des questions idéologiques, susceptibles de mener à des discussions, ou orienter la rencontre vers des sujets que la Source ne souhaite pas aborder* » (Participant 2).

*« Il faut éviter d'entrer en confrontation d'idées avec l'autre personne, que ce soit sur la religion, la politique, etc. Nous ne pouvons pas adopter une position dominante sur la Source, cela ne doit jamais se produire* » (Participant 6).

*« L'autoritarisme et la supériorité* » (Participants 8 et 9).

*« Parler trop, ne pas écouter, essayer de montrer à quel point on connaît le sujet, être impatient... »* (Participant 10).

*« Celles qui vont à l'encontre de la personnalité de la Source. Les stratégies doivent être adaptées à la personnalité et à la motivation de la Source* » (Participant 11).

**Tableau 3**  
*Troisième codification de l'analyse thématique*

<b>Catégorie générale</b>		
<b>Moyens permettant d'établir efficacement une relation de confiance</b>		
<b>Codes de second ordre</b>		
Créer une base de référence	Avoir de bonnes règles de conduite	Lignes directrices peu recommandables
<b>Codes de premier ordre</b>		
Créer une situation calme ; aborder des sujets simples ; poser des questions ouvertes ; observer la CNV et la CV de FH ; profil psychologique de la source ;	Appliquer les techniques Rapport ; Tisser des liens solides ; Adopter une attitude naturelle et assertive ; Faire preuve d'empathie et écouter ; Préparer parfaitement l'entretien ; Être attentif à tout ; Motiver et laisser de l'espace	Aborder trop tôt les questions idéologiques ; Autoritarisme ; Supériorité ; Ne pas tenir ses promesses ; Contrainte ; Confrontation d'idées ; Être impatient ; Être distant et froid ; Ne pas tenir compte du caractère et de l'humeur de FH

Remarque. Élaboration propre.

#### **IV. Comment maintenir efficacement une relation de confiance : tisser le plus grand nombre de liens possible.**

En général, il a été constaté que les manipulateurs de sources (n=12) perçoivent que les comportements qui renforcent la confiance, en se concentrant sur la réciprocité et l'adaptation entre l'agent et la source, sont des stratégies efficaces pour maintenir des relations solides. Cette efficacité se reflète dans des actions allant de la régulation des contacts à la satisfaction progressive des besoins et des motivations de la source :

« *La réciprocité, c'est-à-dire répondre de manière appropriée aux actions de la Source, générer des échanges, renforcer la relation, ses besoins, etc. est quelque chose qui doit être fait catégoriquement* » (Participant 15).

« *Tout ce qui génère la confiance dans la Source et qui va influencer sa personnalité. La sécurité et la tranquillité génèrent généralement la confiance* » (Participant 10).

« *Maintenir une communication brève et pas toujours dans le but d'obtenir des informations. S'intéresser à son état et à sa situation personnelle. L'impliquer dans l'objectif, lui faire comprendre l'importance de sa collaboration* » (Participant 8).

« *Je dirais qu'il faudrait ici appliquer la pyramide de Maslow, c'est-à-dire satisfaire les différents niveaux de besoins de la Source* » (Participant 6).

*« Dans une relation de confiance, nous ne pouvons pas seulement prétendre « obtenir », nous devons aussi « donner ». Il faut créer une sorte de relation symbiotique, toujours dans certaines limites »* (Participant 3).

Les participants ont reconnu l'importance de tirer parti de manière adéquate des motivations identifiées lors des premiers contacts :

*« Exploitation adéquate des motivations de la Source, sans faire de promesses complexes. Par exemple, exploitation de l'idéalisme envers son propre pays, exploitation de la cohérence en fonction du poste occupé, ou aide à un être cher malade, sans jamais perdre de vue ce que la Source peut nous apporter »* (Participant 2).

La plupart ont soutenu qu'il était impératif d'éviter les comportements susceptibles de générer de l'insécurité chez la Source. La coercition, la pression, l'autoritarisme et l'oubli de la Source ont été considérés comme des stratégies peu efficaces :

*« La coercition, le non-respect des promesses sont des stratégies peu efficaces pour maintenir cette relation de confiance »* (Participant 1).

*« Se laisser entraîner par les besoins de la Source, faire des promesses que nous ne sommes pas en mesure de tenir ou recourir trop tôt à la rémunération financière »* (Participant 2).

*« L'oublier sauf quand on a besoin de quelque chose, lui donner l'impression qu'il est utilisé et que son implication n'est pas valorisée »* (Participant 8).

*« L'arrogance, l'autoritarisme, la supériorité... »* (Participants 9 et 17).

**Tableau 4**  
*Quatrième codification de l'analyse thématique*

<b>Catégorie générale</b>	
Moyen de maintenir efficacement une relation de confiance : tisser le plus grand nombre de liens possible	
<b>Codes de second ordre</b>	
Tout ce qui génère la confiance dans la source : réciprocité	Éviter l'insécurité de la source
<b>Codes de premier ordre</b>	
Réguler le contact ; exploiter les motivations de la source ; satisfaire progressivement les différents niveaux de besoins ; générer sécurité et tranquillité ; donner et ne pas seulement recevoir	La coercition ou la pression ; le non-respect des promesses ; se laisser entraîner par la source ; l'oublier ; l'autoritarisme et la supériorité

Remarque. Élaboration propre

## V. Comportements efficaces pour obtenir des informations.

La plupart des participants (n=13) ont estimé que les questions sont essentielles et jouent un rôle fondamental en permettant à la Source de s'exprimer et de se sentir écoutée. Ils ont notamment souligné l'importance des questions ouvertes. Voici quelques exemples :

« *Poser des questions ouvertes* » (Participant 1).

« *Poser des questions ouvertes et demander à la personne de décrire la situation et ses sentiments* » (Participant 8).

« *Les questions ouvertes créent un climat dans lequel la Source se sent libre de donner son point de vue, se sent écoutée* » (Participant 15).

De même, l'un des participants a précisé que la clé réside dans la bonne maîtrise des différents types de questions existants :

« *La maîtrise des techniques d'interrogation. Savoir quand utiliser chaque type de questions (...) Il y a aussi les questions fermées si vous avez besoin d'obtenir une information spécifique. Les questions hypothétiques, qu'il convient de poser au début, pour que la source s'ouvre. Et puis il y a les questions argumentatives, avec une source de confiance. Il est également bon, comme on le fait dans les tests psychologiques, de poser la même question de différentes manières afin de recouper les informations. Il est toujours bon de préciser les choses lorsque l'on pose des questions* » (Participant 13).

En matière d'obtention d'informations, plusieurs participants (n=7) estiment que les stratégies sont variées et adaptables au caractère spécifique de la source :

« *Les techniques d'obtention d'informations sont très variables. Les stratégies sont variables, elles changent* » (Participant 16).

« *Avec un profil extraverti névrosé, vous pouvez jouer avec le silence et, au final, il parlera par nécessité* » (Participant 13).

« *Par exemple, on sait que l'humour prédispose à la facilité cognitive ou que le contact physique provoque la libération d'ocytocine, qui non seulement stimule la confiance, mais prédispose également un sujet à entrer dans une voie d'élaboration faible* » (Participant 6).

Cependant, certains participants ont souligné diverses stratégies dont l'utilisation, en termes généraux, comme adopter une attitude naïve et une certaine maladresse, voire flatter l'ego de votre interlocuteur, aide à provoquer le flux d'informations avec une source :

« *On peut utiliser plusieurs comportements de base qui vous aident, depuis faire semblant d'être naïf et un peu bête, jusqu'à flatter l'ego de votre interlocuteur en lui disant qu'il est le plus intelligent de tous. Il est également possible de provoquer un peu ou de faire semblant de se tromper pour que l'autre vous*

*corrige, de se plaindre de quelque chose dont on sait qu'il dérange également la source, de rester silencieux dans certains cas, de faire des blagues pour créer une bonne ambiance* » (Participant 12).

« *Sondage pour voir ce que pense la Source* » (Participant 15).

« *Le responsabiliser, lui faire comprendre que les informations qu'il nous fournit sont importantes et donnent des résultats* » (Participant 3).

Enfin, l'un d'entre eux a souligné qu'il était important d'éviter les comportements qui ne favorisent pas la création d'un environnement libre :

« *Je considère que les questions dirigées, pièges, fermées, suggestives, manipulatrices, ne sont pas efficaces car elles privent la source de sa liberté d'information. Il faut créer un environnement de liberté dans lequel la source estime pouvoir révéler les informations dont elle dispose sans se conformer à aucun critère préétabli* » (Participant 11).

**Tableau 5**  
*Cinquième codification de l'analyse thématique*

<b>Catégorie générale</b>	
Comportements efficaces pour obtenir des informations	
<b>Codes de second ordre</b>	
Maîtrise des techniques d'interrogation	Stratégies simples mais efficaces
<b>Codes de premier ordre</b>	
Questions ouvertes ; questions fermées ; questions clarificatrices et/ou argumentatives ; questions hypothétiques ou conditionnelles	Faire l'innocent ; flatter l'ego ; provoquer ; faire semblant d'avoir une mauvaise mémoire ; se plaindre d'un point commun ; créer des silences ; humour ; ne pas laisser la source parler ; contact physique ; utiliser des sondages

Remarque. Élaboration propre.

## **VI. Indicateurs de la concrétisation de la relation de confiance**

À partir des réponses des participants et des informations fournies, une série d'indicateurs, tant verbaux que non verbaux, ont été identifiés afin de déterminer si un lien de confiance a effectivement été établi avec une source. Les participants ont souligné que l'évaluation pourrait être basée sur l'interaction quotidienne avec la source et sur la précision et la fiabilité des informations fournies :

« *L'évaluation peut se faire en fonction de l'exactitude des informations fournies, qui peuvent être vérifiées auprès d'autres sources. Le travail quotidien avec la source peut vous donner une indication de cette confiance, qui sera toujours progressive. Dans la manipulation des sources humaines, il est très difficile de parler en termes manichéens, il y a toujours beaucoup de nuances et de zones d'ombre* » (Participant 1).

« *Les résultats obtenus grâce à la relation : les informations fournies, si elles sont bonnes et fiables ; si l'objectif que nous nous étions fixé au départ est atteint* » (Participant 10).

En outre, certains participants ont indiqué que l'analyste joue un rôle important car il a une vision globale :

« *L'analyste aide vraiment beaucoup, car c'est lui qui a une vision complète et qui peut vous guider et vous éclairer sur la véracité des informations fournies par une source. En fin de compte, ils sont comme nos chefs d'orchestre* » (Participant 15).

Comme l'a précisé un autre participant :

« *On peut très bien poser une question dont on connaît déjà la réponse pour savoir s'il est digne de confiance ou s'il essaie de nous « tromper »* » (Participant 4).

Plusieurs participants ont convenu que certains aspects de l'interaction peuvent indiquer si une relation de confiance s'est établie :

« *Par le nombre de rencontres établies. Le fait de le faire dans différents environnements provoque des états d'esprit qui peuvent aider à évaluer cette relation* » (Participant 9).

« *Imaginez que vous êtes avec une personne et que vous lui demandez de trahir son organisation, son pays ou les idées auxquelles elle croit. Vous lui demandez alors d'aller à l'encontre de ses convictions. Si elle est prête à le faire, vous pouvez en conclure que vous avez établi une relation de confiance* » (Participant 6).

D'un point de vue non verbal, ils ont souligné que l'observation d'éléments spécifiques du comportement est essentielle pour évaluer cette connexion, comme éviter de regarder constamment sa montre, maintenir un contact visuel normal, afficher un sourire authentique, se positionner face à nous et faire preuve de synchronisation gestuelle. Sur le plan verbal, l'utilisation du pronom « nous » pour désigner l'agent et la Source, la disposition à partager des aspects personnels et l'adoption d'un ton de voix calme sont des indicateurs qui confirment cette relation :

« *Par le degré de chaleur dans les relations, la détente et le naturel dans la relation et la communication. La facilité à changer de sujet sans que cela implique de méfiance ou de tension* » (Participant 8).

« *(...) la confiance se perçoit dans la disposition de la Source à partager des expériences, des vécus, des émotions, des informations, des sentiments, des idées, des pensées, réels, vrais. Lorsque la Source « s'ouvre », il est important, avec les informations obtenues, de mettre en place un processus de vérification afin de détecter si cette « ouverture » est sincère* » (Participant 11).

« *Lorsque la Source, par exemple, ne regarde pas continuellement sa montre, regarde dans les yeux, sourit, mais avec un sourire sincère, utilise des concepts tels que « nous » et « eux », « nous » comme « lui » et « moi », (...) les silences ne sont plus gênants, se place face à nous et ne détourne pas les yeux, ne fait pas de gestes de réactance ou de distanciation* » (Participant 13).

« *Pour vérifier cette relation, je peux commencer à faire des gestes à un moment donné pour voir s'il les répète, et s'il les répète consécutivement, c'est-à-dire s'il y a une synchronisation gestuelle, il est très probable qu'il existe cette relation de confiance* » (Participant 6).

**Tableau 6**  
*Sixième codification de l'analyse thématique*

<b>Catégorie générale</b>	
Indicateurs de matérialisation de la relation de confiance	
<b>Codes de deuxième ordre</b>	
Exactitude des informations	Aspects liés au traitement
<b>Codes de premier ordre</b>	
Travail quotidien avec la Source ; Vérification analytique ; Questions aux réponses connues	Ne regarde pas sa montre ; regarde dans les yeux ; sourire sincère ; se place face à nous et les pieds tournés vers nous ; synchronisation gestuelle ; « nous » ; naturel, détente dans la communication ; disponibilité ; silences non gênants ; « la Source s'ouvre ».

Remarque. Elaboration propre.

## 5. CONCLUSIONS

Malgré les progrès technologiques imparables, le facteur humain reste la pierre angulaire de tout conflit ou opération. Dans de nombreux cas, le véritable test de l'efficacité du renseignement réside dans le HUMINT. Le renseignement n'est pas seulement constitué de technologie, qui contribue certes à fournir la plus grande quantité d'informations, mais aussi de personnes qui peuvent être la source principale d'informations de grande valeur.

Le contact direct avec la réalité, dans un environnement VUCA, constitue un test décisif pour le renseignement. Les informations acquises « sur place », au contact des FsHs, constituent un élément essentiel de l'analyse, fournissant des indices précis qui peuvent prévenir des menaces potentielles. Ainsi, la psychologie appliquée au renseignement aide non seulement à comprendre le comportement individuel, mais devient également un instrument ou un outil précieux qui contribue au succès de l'obtention d'informations stratégiques dans des situations parfois critiques.

Les conclusions du présent travail, en plus de ce qui a été dit précédemment, sont les suivantes :

1. **C'est précisément l'adaptation du technicien à la personnalité du FH qui est perçue comme essentielle et d'une importance capitale pour obtenir un rendement optimal.** Le sentiment d'incertitude provoque un malaise,

mais pas la certitude. Tout facteur d'imprévisibilité augmente considérablement le malaise des personnes, mais pas la sécurité, la tranquillité et la prévisibilité. En d'autres termes, il existe une tendance à craindre ce qui est inconnu et à faire confiance à ce qui semble connu ou similaire. Par conséquent, une partie considérable de cela est due à l'interprétation, et cette interprétation peut être positive si l'on s'adapte à la Source en question. Tout ce qui génère de l' u cette similitude, cette sécurité, cette confiance, cette sérénité, doit être appliqué, car cela rapproche la Source de l'agent, car cela améliore le sentiment de proximité et car, en fin de compte, ce sera un aspect indispensable à la sécurité dans la relation.

2. **Les experts s'accordent à dire que les motivations idéologiques ou morales, liées à la protection, sont des facteurs de grande fiabilité pour l'obtention d'informations, tandis que celles liées à la coercition, aux aspects financiers ou aux émotions sont considérées comme moins fiables à long terme.** La méfiance à l'égard de ces dernières est due à leur variabilité constante ou à la crainte de la Source elle-même, ce qui nécessite de grands efforts pour corriger et guider la Source sur la bonne voie, les considérant ainsi comme moins fiables au fil du temps. Entamer le processus d'influence sur une Source implique une compréhension et une évaluation adéquates des motivations sous-jacentes, qui sont souvent variées, afin de créer une collaboration durable.

3. **L'agent doit faire partie d'un tout et être guidé par un système d'action, marqué par chaque phase de son interaction avec la Source.** Cela favorise non seulement l'efficacité, mais aussi l'importance de faire partie d'une équipe collaborative, qui peut et doit être capable de détecter les changements dans la relation et de permettre leur correction. L'agent, en tant que personne et en tant que responsable des relations, peut être influencé par le lien avec la Source et être affecté par des biais émotionnels qu'il ne détecte pas consciemment. C'est pourquoi il est essentiel de faire partie d'un ensemble afin que la contribution consensuelle soit plus précieuse que la contribution individuelle.

4. **Suivre des lignes directrices efficaces et éliminer celles qui ne le sont pas pour établir une relation de confiance nous rapprochera de la réussite des objectifs d'information que nous souhaitons atteindre.** Comme nous l'avons vu dans l'analyse, établir un rapport, écouter, faire preuve d'empathie, utiliser le prénom, mettre la Source à l'aise, adapter notre ton de voix au sien, raconter des expériences personnelles, ne pas confronter les idées, ne pas adopter une position dominante, ne pas être autoritaire, ne pas écouter ou se montrer froid, entre autres, sont des facteurs qui contribueront à créer ce terrain initial de confiance.

5. **Tisser le plus grand nombre de liens possible, soit en faisant tout ce qui peut renforcer la confiance de la source, soit en évitant de la rendre insécurisée, sera un moyen efficace de maintenir la relation de confiance.** Ce qui est incompatible avec le maintien d'une relation de confiance, ce n'est pas seulement de créer de l'insécurité, mais aussi de faire pression, de ne pas tenir ses promesses, de se laisser entraîner par la Source, de l'oublier sauf quand cela nous intéresse, de ne pas l'apprécier à sa juste valeur et de se montrer supérieur. C'est pourquoi tout ce qui tourne autour de la réciprocité, comme créer cette relation symbiotique sans toujours s'attendre à recevoir sans donner, réguler le contact, lui apporter plus de sécurité ou satisfaire progressivement ses besoins, doit être apprécié par celui qui a la responsabilité d'initier et de concrétiser cette relation informative.

6. D'après l'expérience des experts, il existe à la fois des comportements efficaces pour obtenir des informations et une série d'indicateurs qui facilitent la détermination du lien de confiance. La bonne gestion des types de questions existantes est essentielle, car elles agissent comme des clés, débloquant une compréhension différente et révélant des informations et des couches plus profondes. Les experts sont conscients et reconnaissent que, pour obtenir des réponses « complètes », il est essentiel d'adapter l'approche interrogative à la nature unique de chaque situation et au caractère de la source. En outre, diverses stratégies d', telles que l'adoption d'une attitude naïve et d'une certaine maladresse, voire la flatterie de l'ego de votre interlocuteur, contribuent à provoquer le flux d'informations avec une source. D'autre part, les participants ont souligné que l'évaluation de l'efficacité du lien pourrait être basée sur l'interaction quotidienne avec la source et sur la précision et la fiabilité des informations fournies, ainsi que sur la réalisation de l'objectif poursuivi ou d'autres éléments de la relation verbale et non verbale.

7. « Ne pas se préparer, c'est se préparer à échouer ». La responsabilité du technicien manipulateur dans la planification, l'organisation et la prévision est considérée comme essentielle. Ce sont des outils indispensables, car c'est la préparation minutieuse de chaque étape qui renforce l'efficacité dans l'obtention d'informations. Une formation et une expérience adéquates constituent des bases solides, donnant les compétences nécessaires pour naviguer dans les complexités des interactions humaines. En psychologie, il existe un biais cognitif appelé « effet Dunning-Kruger » qui stipule que les individus ayant des connaissances ou des compétences limitées dans un domaine spécifique ont tendance à les exagérer de manière significative. Pour éviter de tomber dans ce piège, il est essentiel de planifier et de travailler avec détermination et confiance, mais aussi avec humilité, et de s'efforcer de garder une perspective en évaluant ses forces et ses faiblesses personnelles. D'une certaine manière, les contretemps sont acceptables, mais l'action liée à l'absence de planification est inacceptable. Dans l'ensemble, cela définit non seulement le professionnel compétent, mais c'est également la clé du succès dans l'obtention d'informations.

De même, les hypothèses posées au début de cette recherche ont trouvé une réponse de la manière suivante :

*« La motivation idéologique peut favoriser une relation de confiance, tandis que la contrainte peut la compliquer (H1) ».*

**Accepté.** Les résultats reflètent un consensus parmi les experts selon lequel les motivations idéologiques ou morales, en particulier celles liées à la protection des personnes, des valeurs ou des institutions, sont les plus fiables pour établir des relations durables axées sur l'obtention d'informations. En revanche, les motivations fondées sur la contrainte, l'intérêt économique ou la composante émotionnelle - comme la vengeance ou le ressentiment - sont considérées comme moins stables et donc moins fiables à long terme.

*« Parmi les techniques d'approche visant à établir une relation de confiance, les éléments les plus importants sont de susciter des émotions positives, d'adapter le style de communication de la source à l'écoute active et de se présenter de manière moins formelle (H2) ».*

Ce point a été accepté, largement soutenu et complété par de multiples observations. Les experts ont mis en avant des pratiques concrètes telles que l'utilisation du prénom, le fait de mettre la Source à l'aise, d'adapter le ton de la voix à celui de l'autre personne, de partager des expériences personnelles, d'éviter la confrontation directe des idées, de ne pas adopter de postures de supériorité ou de domination et d'éviter les attitudes autoritaires, froides ou désintéressées. Ces éléments sont considérés comme essentiels pour établir un lien de confiance authentique pendant les phases initiales de la relation source-opérateur.

En ce qui concerne la contribution de la recherche, celle-ci réside principalement dans la systématisation des connaissances tacites des experts en gestion des sources humaines, en identifiant sept dimensions critiques fondées sur l'expérience opérationnelle réelle. Cette étude fournit un cadre conceptuel qui intègre les principes psychologiques appliqués au HUMINT, en fournissant des orientations pratiques fondées sur des preuves qualitatives qui peuvent servir de base à l'élaboration de protocoles de formation et d'action dans le domaine du renseignement. Elle contribue également à réduire le fossé existant dans la littérature scientifique espagnole sur les facteurs psychologiques dans la gestion des ressources humaines.

D'autre part, parmi les limites identifiées figure la taille de l'échantillon qui, bien qu'elle puisse être appropriée pour une étude qualitative exploratoire, limite la généralisation des résultats. La nature sensible du domaine du renseignement humain (HUMINT) a peut-être conditionné la profondeur de certaines révélations faites par les participants. En outre, le recours à des témoignages autodéclarés et l'absence de validation psychométrique formelle de l'instrument de collecte de données constituent des limites méthodologiques qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. La variabilité des contextes opérationnels et des expériences des participants est également un facteur à prendre en considération.

C'est pourquoi cette recherche ouvre plusieurs pistes qui peuvent et méritent d'être explorées en profondeur. Il serait par exemple utile de mener des recherches longitudinales analysant l'évolution des relations opérationnelles agent-source à long terme et les facteurs qui déterminent leur durabilité. De même, il serait pertinent de mener des études comparatives sur l'efficacité des techniques de gestion dans différents contextes culturels et opérationnels, ainsi que d'étudier l'intégration des technologies émergentes comme outils d'évaluation complémentaires. Enfin, il est nécessaire de progresser dans le développement, bien que complexe, d'instruments de mesure validés qui permettent d'évaluer avec une certaine objectivité la qualité des relations établies et l'efficacité des programmes de formation en compétences psychologiques pour les gestionnaires de ressources humaines.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- American Psychological Association. (n.d.). *Operational psychology*.  
<https://www.apa.org/about/policy/operational-psychology.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Analyse thématique : guide pratique*. SAGE Publications.
- Brod, G., Werkle-Bergner, M., & Shing, Y. L. (2013). The influence of prior knowledge on memory: A developmental cognitive neuroscience perspective. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 7, 139. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2013.00139>
- Charney, D. L., & Irvin, J. A. (2016). The psychology of espionage. *Intelligencer: Journal of U.S. Intelligence Studies*, 22, 71–77.
- Fang, J. (2023). Application et limites de la théorie de l'attente dans les organisations. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 50, 130-134.
- Goodman-Delahunty, J., & Howes, L. M. (2016). Persuasion sociale pour établir un rapport dans les entretiens à enjeux élevés : analyses qualitatives des pratiques en Asie-Pacifique. *Policing and Society*, 26(3), 270–290.  
<https://doi.org/10.1080/10439463.2014.942848>
- Heuer, R. J. (1999). *Psychologie de l'analyse du renseignement*. Centre d'études du renseignement.
- Kitchenham, B., & Pfleeger, S. L. (2002). Principes de la recherche par sondage, partie 5 : populations et échantillons. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 27(5), 17–20.
- Lim, W. M. (2025). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Aperçu et lignes directrices. *International Journal of Qualitative Methods*, 24.  
<https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Moffett, L., Oxburgh, G. E., Dresser, P., Watson, S. J., & Gabbert, F. (2022). Dans l'ombre : enquête auprès de praticiens britanniques du renseignement humain (HUMINT) sur leurs considérations lors du traitement d'une source humaine secrète (CHIS). *Psychiatrie, psychologie et droit*, 29(4), 487-505.  
<https://doi.org/10.1080/13218719.2021.1926367>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22.  
<https://doi.org/10.1177/16094069231205789>

- Nunan, J., Stanier, I., Milne, R., Shawyer, A., & Walsh, D. (2020). Eliciting human intelligence: Police source handlers' perceptions and experiences of rapport during covert human intelligence sources (CHIS) interactions. *Psychiatry, Psychology and Law*, 27(4), 511–537.  
<https://doi.org/10.1080/13218719.2020.1734978>
- Pérez-Mena, D. E., et Sánchez, F. J. (2021). « Ils doivent l'interroger tout de suite, sinon ils vont le tuer ». Violence policière et recherche qualitative (Réflexions depuis le terrain urbain à Caracas). *Runa*, 42(1), 139–157.  
<https://doi.org/10.34096/runa.v42i1.8532>
- Redlich, A. D., Kelly, C. E., & Miller, J. C. (2014). The who, what, and why of human intelligence gathering: Self-reported measures of interrogation methods. *Applied Cognitive Psychology*, 28(6), 817–828. <https://doi.org/10.1002/acp.3060>
- Rodríguez-Fandiño, J. C. (2022). Influence de l'utilisation des tatouages sur la perception de la rémunération économique, une variable soumise à l'effet Halo. *Psicumex*, 12, 1–21.
- Staal, M. A., & DeVries, M. R. (2020). Psychologie opérationnelle militaire. *Psychological Services*, 17(2), 195–198. <https://doi.org/10.1037/ser0000308>
- Stanier, I., & Nunan, J. (1er juin 2021). *FIREPLACES and informant motivation*. Centre for Research and Evidence on Security Threats (CREST).  
<https://crestresearch.ac.uk/comment/fireplaces-and-informant-motivation/>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.