

Rôle et faiblesse de l'analyse dans la culture française de l'information

Qu'entend-on par "exploitation de l'information" ? Quel sont les enjeux, les méthodes, les techniques et les outils, mais également les limites de ce rouage essentiel de l'intelligence économique ? La faiblesse française constatée dans ce domaine est-elle irréversible ? Pour répondre à ces questions, l'auteur nous propose une visite dans le petit monde des analystes.

Aujourd'hui la collecte d'information n'est plus véritablement un problème, si ce n'est la gestion de l'abondance qui nécessite des méthodes et des outils de traitement toujours plus performants. Globalement le sentiment des entreprises est que l'information ne manque pas. Au contraire, les veilleurs auraient tendance à submerger les décideurs de dossiers qu'ils n'ont pas le temps de lire. Ainsi le "numéro deux" d'une grande entreprise pharmaceutique se plaint de recevoir quantité d'informations brutes dont il ne peut, faute de temps, exploiter le contenu, déplorant l'absence d'analystes au sein de son équipe de veille.

En France, depuis dix ans, l'intelligence économique s'est développée de manière inégale. Le savoir-faire technologique dans le domaine de la recherche et du traitement de données a pris le pas sur une approche plus humaine de l'information. L'expérience montre pourtant que le tropisme technologique et la négligence du facteur humain conduisent à des impasses dramatiques dès lors qu'il s'agit d'exploiter l'information.

L'exploitation de l'information

Pour bien comprendre l'utilité de l'exploitation de l'information, il faut d'abord se poser la question de son utilité : d'où cela vient-il et à quoi cela sert-il ?

D'un point de vue historique, l'exploitation s'inscrit dans le cycle de l'information, lequel trouve son origine dans la méthodologie des services de renseignement : toute information collectée doit être exploitée avant d'être diffusée aux décideurs sous forme de connaissance opérationnelle.

L'exploitation est donc au cœur du processus de transformation de l'information en connaissance. Pour reprendre la terminologie minière couramment employée dans la veille, elle représente, après l'extraction, l'étape de transformation du minerai en métal puis en alliage.

Sans elle, l'information reste à l'état brut et perd rapidement sa valeur jusqu'à devenir réhibitoire au regard du coût de sa recherche.

L'histoire montre par ailleurs que la faiblesse ou l'absence de processus d'exploitation d'information, notamment au niveau de l'analyse, est à l'origine d'erreurs stratégiques et de défaites politiques, économiques ou militaires retentissantes.

En France, cette faiblesse fut soulignée en son temps au sein des services de renseignement⁽¹⁾ et il est dommage de la voir ressurgir dans notre culture émergente d'intelligence économique.

Le processus d'exploitation

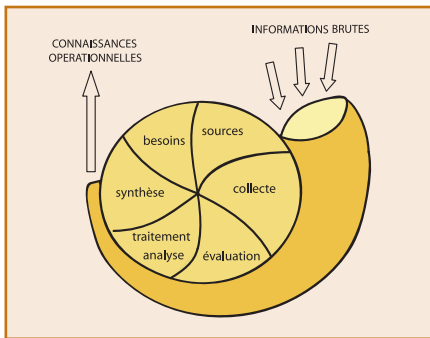
L'exploitation de l'information est une étape clé du processus de veille tel que le conçoit le cycle de l'information. Au cœur du processus on distingue plusieurs étapes : l'évaluation, le traitement, l'analyse, la synthèse et l'interprétation.

L'évaluation consiste à assurer la qualité et la fiabilité des informations collectées en fonction de leur source et de leur contenu. Il s'agit d'une étape majeure mais néanmoins complexe.

Elle repose dans un premier temps sur l'expérience du veilleur qui seul peut juger de la qualité de ses sources en fonction des informations déjà obtenues. Dans un deuxième temps l'évaluation du contenu est faite en collaboration avec l'analyste ainsi qu'un ou plusieurs experts qui croisent leurs connaissances et recourent les informations.

APRIE

Le traitement est une phase technique intermédiaire au terme de laquelle l'information brute est formatée et stockée de manière thématique et chronologique en vue de son analyse. Ici interviennent des outils informatiques tels que la cartographie qui permet de générer des représentations spatiales de l'information après traitement statistique ou relationnel. L'outil informatique devient prépondérant dès lors que des routines doivent être exécutées de manière répétitive, apportant un gain de temps considérable par rapport au traitement humain.



Le cycle de l'information
(d'après un graphisme original d'Eric Boutin, laboratoire Lepont)

L'art de l'analyse

A ce stade du processus l'analyste dispose de données brutes à la fois propres, fiables et techniquement exploitables. Il va dès lors les décomposer, les relier, les comparer et les mélanger entre elles, jusqu'à obtenir des représentations intelligibles et porteuses de sens qu'il identifie comme autant d'hypothèses de situation, signaux faibles ou indices d'alerte. Ces estimations sont ensuite passées au crible de l'argumentation contradictoire, notamment au moyen de grilles d'analyse. En procédant par élimination, l'analyste tente de réduire ses choix optionnels jusqu'à obtenir l'hypothèse la plus vraisemblable.

D'un point de vue méthodologique, il existe diverses manières d'aborder un problème d'analyse. On distingue notamment, pour les approches classiques⁽²⁾ :

- la logique de situation qui consiste à analyser le problème dans son contexte et à en identifier les causes et les effets;
- la comparaison du problème à un modèle théorique de situation ou de comportement déduit de l'observation ;
- la comparaison avec des précédents historiques qui opèrent comme des calques de situation ;
- l'immersion dans les données qui consiste à faire émerger du sens à partir d'un corpus informationnel disponible.

Ces approches peuvent être envisagées séparément ou conjointement en fonction du problème donné. Mais l'analyse ne se limite pas à l'application de schémas et de recettes puisés dans la littérature. Elle fait appel à des heuristiques originales qui sont autant de cheminements intellectuels représentatifs de la personnalité et de l'expérience propres à chaque analyste.

Par ailleurs la psychologie cognitive montre que l'analyste doit avant tout se méfier de lui-même. Le processus de construction de connaissances est en effet sujet à des biais cognitifs qui sont autant d'heuristiques générées par des erreurs de perception, de jugement et d'interprétation. Le tableau ci-après dresse une liste des biais cognitifs et de leurs conséquences dans le processus d'analyse.

L'analyse pourrait être comparée à un art qui demande, non seulement des compétences méthodologiques et techniques, mais également un sens créatif ainsi qu'une bonne connaissance de soi.

De l'information à la connaissance

La synthèse est l'opération inverse de l'analyse puisqu'elle consiste à remonter le puzzle informationnel à partir d'une ou plusieurs hypothèses retenues. Elle traduit la représentation mentale que l'analyste a construite à partir d'une condensation des informations et des connaissances déjà présentes dans sa mémoire. A noter que l'intuition, bien que subjective, intervient inmanquablement dans cette construction

TWS

Rôle et faiblesse de l'analyse dans la culture française de l'information (suite)



Situations d'analyse	Biais cognitifs	Effets
Identification des besoins en informations Evaluation des sources Identification d'un problème ou d'un écart informationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrage : attachement à un jugement initial • Rigidité des schémas mentaux • Refus d'évolution ou de changement contextuel • Préférence, minimisation ou négation a priori d'une source • Illusion de contrôle : confiance en soi et affectivité projetée sur une source • Engagement et escalade : poursuite d'une analyse d'autant plus qu'elle est incohérente (refus de l'erreur) • Non-perception de l'absence d'information • Minimisation ou négation de données présentant un gros écart informationnel • Raisonnement par analogie : transposition de cas simples à des situations complexes 	<ul style="list-style-type: none"> - Focalisation de la recherche d'information - Absence de perception d'indices et d'écarts informationnels - Minimisation ou ignorance des écarts informationnels - Information non recoupée - Mauvaise évaluation des sources et de l'information - Maintien d'une information probablement erronée - Représentation partielle d'une situation - Simplification dans la complexité
Formulation d'hypothèses Interprétation des informations	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur une solution préférée d'emblée : l'analyste ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori et ne voit que les inconvénients des autres solutions • Généralisation ou interprétation hâtives • Amalgames, sophismes • Assurance ou confiance excessive • A priori, préjugés, stéréotypes formant modèles • Recherche d'une satisfaction immédiate • Intuition non maîtrisée • Rationnalisme excessif 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de solutions objectivement étudiées - Rejet prématuré de solutions - Evaluation insuffisante de la solution préférée - Mauvaise appréciation des conséquences de la solution - Aveuglement (ex : théorie du complot) - Rejet d'hypothèses illogiques
Choix d'une solution en prévision et prospective	<ul style="list-style-type: none"> • Généralisation abusive à partir d'expériences passées • Illusion de contrôle : l'analyste surestime sa maîtrise de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise appréciation des implications de la solution retenue - Mauvaise appréciation des risques

Tableau d'identification des biais cognitifs en situation d'analyse d'information

de la connaissance. Ainsi, si la synthèse repose majoritairement sur des logiques objectives et rationnelles, elle ne peut exclure une part d'irrationnel générée par l'inconscient de l'analyste. Cela ne remet pas en question la fiabilité de son travail, mais il convient de garder à l'esprit et d'accepter qu'il ne puisse être totalement objectif.

Enfin l'interprétation est la phase ultime de l'exploitation de l'information. Après la phase de synthèse, l'information devenue connaissance fait l'objet d'une mise en perspective au terme de laquelle on peut décliner deux approches : la prévision et la prospective.

La prévision représente l'approche probabiliste et rationnelle de l'exploitation. Loin d'être une science exacte, elle permet d'élaborer des indicateurs de situation et d'alerte et d'envisager des réponses opérationnelles. La prospective, dans une approche plus humaine, fait appel à la scénarisation d'événements générant des options stratégiques anticipatives auxquelles elle tente d'apporter des modèles de réponse.

L'absence de maîtrise et ses conséquences

En France, cette phase essentielle du cycle de l'information n'est pas couramment mise en œuvre et maîtrisée. Cela a pour conséquence de réduire l'exploitation à sa portion congrue en ne retenant que des phases sommaires de traitement, d'analyse et d'interprétation qui se retrouvent dilués à différents niveaux de l'organisation. Or l'absence d'exploitation de l'information est un cercle vicieux à l'origine d'au moins trois problèmes susceptibles de discréditer un système d'IE :

- la déconnexion du système de veille au niveau décisionnel. Les synthèses d'informations brutes élaborées par les veilleurs sont éliminées du processus de décision faute de temps pour les exploiter. L'absence de retour d'expérience crée un processus de démotivation puis de rupture dans la chaîne informationnelle. D'un côté le veilleur souffre du désintérêt de sa hiérarchie et de l'autre, les responsables se plaignent du manque d'adéquation avec leurs besoins propres. La déshumanisation des rapports entraînée par l'utilisation

de technologies d'information et de communication renforce ce sentiment de déconnexion des acteurs.

- L'utilisation d'informations brutes augmente le risque d'erreurs graves dans le processus décisionnel. Dans un contexte d'hyper-compétitivité, l'absence d'analyse structurée entretient notamment un risque très élevé de désinformation.

- L'illusion du contrôle de l'information qui peut être renforcée par l'impression d'une expertise, alors que le décideur se contente d'opérer des choix arbitraires et non fondés sur des connaissances véritables.

Le temps et la confiance, les deux facteurs clés de l'analyse

Comment expliquer cette faiblesse nationale alors que l'exploitation de l'information apparaît comme une nécessité évidente ? Loin d'être réfractaires ou ignorants, les décideurs sont confrontés à deux problèmes face à l'analyse : le temps et la confiance.

Le facteur temps est un obstacle sérieux à la prise en compte d'une analyse. Le processus d'exploitation s'inscrit en effet dans la durée et requiert des délais de traitement qui ne sont pas toujours compatibles avec l'urgence des besoins d'information exprimés ou non par les décideurs.

Il s'agit par conséquent d'optimiser les délais de traitement tout en acceptant une prise de recul - souvent salutaire - face à l'information. Seules une bonne formation et une pratique permanente, par l'entraînement et l'expérience qu'elle procure aux analystes et aux décideurs, peuvent contribuer à cette amélioration. Quant au recul, il ne peut venir que d'une meilleure gestion en amont de l'information.



**Biais cognitifs et décideurs politiques :
l'attentat de Madrid – 11 mars 2003**

L'information et son évaluation : attaques simultanées de la population civile au moyen de bombes placées dans les trains (sources multiples recoupées). Explosion prévue à l'arrivée en gare (source policière, fiable). Détonateurs "de type ETA" (source presse indéterminée, non retenue) retrouvés dans un véhicule volé contenant des pages écrites en arabe (source policière, fiable). Pas de revendication (sources multiples recoupées).

Jusqu'au 12/03 l'Espagne accuse officiellement l'ETA. Parallèlement le gouvernement demande à ses ambassades de relayer l'information. Il obtient à l'ONU l'adoption de la résolution 1530 à l'unanimité malgré une réaction de prudence de la part des Américains.

Voici un exemple simplifié de travail prospectif auquel les analystes des services de renseignement espagnol n'aurait pas manqué de se livrer sur la base des renseignements collectés en amont :

Interprétations possibles :

- H 2.1 : les SR espagnols ont annoncé l'imminence d'un attentat d'ETA, 500 kg d'explosif ayant été interceptés dans les derniers jours. Le niveau d'alerte est maximal et induit un risque de « focalisation et ancrage », biais cognitif renforcé par les attaques régulières d'ETA. Lorsque l'attentat se produit, la pression électorale aidant, le gouvernement réagit sur la base des renseignements habituellement disponibles (et dûment validés) accusant ETA, ce qui le conduit à ignorer la menace bien réelle d'Al Qaida.

- H 2.2 : le gouvernement saute sur l'occasion pour accuser ETA dans une stratégie du quitte ou double électoral. Cette option est stratégiquement suicidaire : en 24 heures H2 a été éliminée... Si l'on ne peut exclure une réaction irrationnelle de la part du pouvoir politique, il paraît néanmoins difficile de retenir cette éventualité.

Remarque :

Les instructions du gouvernement aux ambassades et l'orientation de la résolution de l'ONU s'expliquent dans les deux cas : avec H 2.1 le gouvernement est convaincu et croit pouvoir

disposer de preuves via ses SR ; avec H2.2 il s'agirait en revanche d'une tentative grossière de manipulation.

Synthèse : il semble plus probable que le Premier ministre et son gouvernement aient été victimes d'une erreur d'analyse due à la pression électorale et il serait hasardeux de mettre en doute la sincérité du pouvoir politique. Néanmoins, dans ce contexte, l'erreur s'avère dans tous les cas fatale.

Cet exemple montre le décalage qu'il peut y avoir entre l'analyse

des services de renseignement et la réaction à chaud des décideurs politiques.

Scénarios	Origine	Probabilité	Cible	Moyens
1	ETA	99 %	Politique/Militaire	Voiture piégée
2	ETA	99 %	Politique/Militaire	Assassinat
3	Islamisme maghrébin	30 %	Civile	Bombe artisanale
4	Al Qaida	80 %	Civile Massive	Attaques simultanées y compris NBC
5	Iraq	50 %	Politique/Militaire	Voiture piégée Explosif militaire
...
Non retenu	Al Qaida+ETA

**Estimation de la menace terroriste en Espagne avant le 11/3 :
(les chiffres sont vraisemblables mais purement imaginaires)**

Analyse :

Hypothèses retenues	Probabilité	Analyse primaire
H1 : Al Qaida	> 90 %	Objectif et mode opératoire cohérents
H2 : ETA	< 10 %	Objectif et mode incohérents
Autres hypothèses avancées dans la presse		
H3 : Al Qaida + ETA	< 1 %	Objectifs et mobiles incompatibles

Hypothèses retenues suite à l'attentat

Problème : En supposant que les services de renseignement espagnols aient fait leur travail, comment expliquer l'erreur du gouvernement espagnol qui ne retient que l'hypothèse n°2 avec les risques sévères qu'elle comporte ?

Rôle et faiblesse de l'analyse dans la culture française de l'information (suite)



L'autre facteur essentiel est la confiance sur laquelle reposent la pratique de l'analyse et son appropriation par le décideur. Or l'exploitation de l'information est un processus complexe qui, de ce fait, n'est pas infaillible. Ainsi, face à un enjeu décisionnel important, un manager peut légitimement hésiter à suivre les conclusions d'une personne dont la fonction, la compétence ou le positionnement hiérarchique ne seraient pas clairement identifiés.

Il est donc nécessaire pour les décideurs de reconnaître et d'accepter l'analyse comme une fonction clé du management. Cela suppose une évolution des mentalités, notamment sur la notion d'information-pouvoir, ainsi que des modèles organisationnels de gestion de l'information. Mais cela suppose également de garantir la compétence et la fiabilité des analystes grâce à une formation adaptée qui conduirait, pourquoi pas, à l'émergence d'un véritable métier.

Vers une formation adaptée

La formation des analystes peut ainsi être envisagée en troisième cycle universitaire et dans les grandes écoles, afin de s'intégrer dans la culture informationnelle des futurs managers. Une telle formation


est nécessairement interdisciplinaire, le programme portant non seulement sur le transfert des savoirs (méthodologie, techniques et outils) mais également sur le développement des qualités individuelles indispensables telles que la logique et le raisonnement, la perception et la mémorisation, ou encore la connaissance de soi. Dans cette perspective, et à la lumière des recherches développées au sein de l'université du Sud Toulon Var⁽³⁾, on peut d'ores et déjà envisager à court terme des modules de formation adaptés aux exigences et aux contraintes opérationnelles des entreprises, tant en formation initiale que continue.

Soyons optimistes

L'avenir du système français d'intelligence économique repose sur la prise en compte de nos faiblesses culturelles et sur l'apport de solutions collectives dans le cadre d'un projet national. Dans cette perspective, l'exploitation de l'information doit devenir un axe central de la formation en intelligence économique, laquelle s'inscrit déjà concrètement dans la politique publique que coordonne M. Alain Juillet auprès de l'ensemble des ministères concernés.

La maîtrise de l'information est l'un des défis majeurs que nous devons relever si

nous voulons, à terme, ne plus avoir à rougir de notre culture d'intelligence économique face à nos amis anglo-saxons. De fait, la nomination d'Alain Juillet apparaît comme une véritable opportunité : en tant que précédent directeur du renseignement de la DGSE, n'est-il pas le mieux placé pour comprendre et réduire notre retard dans ce domaine ?

En paraphrasant les analystes, je conclurai par un clin d'œil en disant que "dans ce contexte particulièrement favorable, et compte tenu des informations dont nous disposons, nous pouvons retenir, d'après l'analyse des estimations possibles, un scénario prospectif plutôt optimiste..." 



Franck BULINGE

Maître de conférences
Docteur en sciences de l'information et de la communication
Université du Sud Toulon-Var
bulinge@univ-tln.fr
<http://www.epices.info>

(1) Melnik C., *Un espion dans le siècle*, Plon, 1994
(2) Heuer R., *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999
(3) Cellule Epices, laboratoire Lepont - <http://www.epices.info>

TROOVER

La guerre du Kippour ou les limites de l'analyse

Dans son ouvrage "Philosophie du renseignement" paru en 2004 aux éditions de l'Eclat, Isaac Ben Israël dénonce le fiasco des services de renseignement israéliens qui n'ont su prévoir la guerre du Kippour.

Contexte : En 1973, à la veille du Yom Kippour, un exercice des forces égyptiennes se déroule comme chaque année à la frontière israélo-égyptienne. Les responsables des services israéliens estiment alors que "la probabilité d'une guerre est faible (voire infime)". Il s'avère qu'au terme de son déroulement, l'exercice couvre une attaque réelle de l'Égypte contre Israël.

Problème : Sur la base des informations avancés par Ben Israël, peut-on effectivement parler de fiasco des SR ?

Renseignements disponibles (donnés par l'auteur et considérés comme fiables dans le cadre de l'étude) :

- 1- Situation internationale stable
- 2- Annonce d'un exercice annuel égypto-syrien
- 3- Messages interceptés confortant l'exercice Tahrir 41, numéro d'exercice conforme à la série annuelle
- 4- Plans de manœuvres similaires aux précédents
- 5- Schéma de progression conforme
- 6- Exercices fréquents reproduisant le même enchaînement tactique
- 7- Exercice routinier bien connu des services israéliens
- 8- Mouvement prévisible et vérifié de la 4^{ème} division blindée vers Qutmia et Jennifa
- 9- Rapports d'exercices réguliers
- 10- Capacité militaire égyptienne inférieure, situation inchangée
- 11- Mouvements repérés le long de la frontière
- 12- Dépassement de la durée de l'exercice
- 13- La rupture du jeûne de Ramadan aurait été autorisée durant l'exercice

Analysons a posteriori la situation à travers une matrice d'analyse comparée. Chaque hypothèse est confrontée aux renseignements qui peuvent la confirmer (+), l'infirmer (-) ou ne pas l'exclure (=)

Renseignements	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
H1 - Exercice	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	=	+
H2 - Guerre	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	+	+

Analyse : Les Israéliens, se référant à une situation connue, optent pour l'hypothèse H1, écartant le scénario de guerre qui justifierait l'hypothèse H2, ce qui peut paraître étonnant de la part d'un pays se sentant constamment menacé. Cela dit, la situation internationale est jugée stable, elle n'appelle pas de mesures telles que la mise en alerte des forces armées. Ainsi, même en retenant l'hypothèse H2, les renseignements ne laissent aucun doute sur la probabilité d'un exercice et rien ne permet ici de prévoir une attaque.

Synthèse : Le système de renseignement fonctionne correctement puisque les informations sont collectées puis exploitées normalement. L'analyse ne fait pas ressortir d'indice d'alerte excepté le jour même de l'attaque. On ne peut donc retenir la responsabilité des SR dans la non prévision de cette attaque. On note en revanche que la posture défensive est inappropriée en temps de paix et qu'elle conduit à une mobilisation tardive des forces armées. En se focalisant ainsi sur la faillite des SR, l'auteur occulte, volontairement ou non, deux évidences : tout d'abord le génie tactique des Égyptiens et par suite la fragilité du système de défense israélien.

Cet exemple montre que le renseignement n'est pas infaillible au sens où l'absence d'indices ne permet pas de prévoir certaines situations. On retiendra qu'une bonne opération de déception peut réduire à néant le travail des services de renseignement et prendre l'adversaire au dépourvu. Nous touchons la limite du système, certes, mais faut-il pour autant le remettre en cause ?



ISC OPE