

# Analyse d'information : vers un changement de paradigme

## **Franck Bulinge**

*Maître de conférences SIC, Laboratoire I3M,  
Université du Sud Toulon-Var, CERAM Sophia Antipolis  
bulinge@univ-tln.fr*

## **Résumé :**

L'analyse de renseignement est au cœur du processus de transformation de l'information en connaissance. Elle a été développée sur le modèle individuel de l'expert. Aujourd'hui, les analystes sont confrontés à des situations toujours plus complexes, dont la résolution nécessite une approche collective. Cet article défend un nouveau modèle d'analyse, directement lié au processus de décision, envisagé comme un nouveau paradigme de la connaissance stratégique et opérationnelle.

Mots clés: Analyse de renseignement – knowledge management – Intelligence économique

## **Abstract :**

Intelligence analysis is frequently referred as the art of turning information into knowledge. It has been developed and practiced as an individual craft by experts. Today, analysts are confronted to situations which are more and more complex. To solve these systemic problems, it is necessary to develop a collective approach of IA. This paper discusses a new IA tradecraft, associated with the decision making process, as a new paradigm of strategic and operational knowledge.

Keywords : Intelligence analysis - Knowledge management - Business Intelligence

## **Introduction**

En France, la recherche sur l'analyse de renseignement commence tout juste à émerger<sup>1</sup>, alors qu'elle est l'objet d'une attention soutenue aux Etats-Unis, en particulier depuis le 11 septembre 2001. Notre intention n'est pas de livrer une analyse comparée des systèmes d'analyse français et américains, nous partons cependant du postulat volontairement

Actes du colloque ESCE - CEREGE – Paris La Défense – Novembre 2006

schématique, que le système français est caractérisé par une logique individuelle de construction de connaissance (l'expertise), alors qu'aux Etats-Unis, cette construction est l'objet d'une démarche collective illustrée par le modèle de la « war room ». Il en ressort que les activités d'analyse, qu'elles soient relatives au renseignement stratégique et militaire ou à tout autre champ de l'espace décisionnel politique, socio-économique ou diplomatique, reflètent des logiques très diversifiées, liées à des pratiques culturelles déterminantes. Nous renvoyons à ce sujet le lecteur à nos travaux antérieurs sur la culture française du renseignement et de l'information (Bulinge, 2002).

En France, l'activité intellectuelle liée à la construction de connaissance peut être identifiée à travers deux modèles : le modèle organisationnel et le modèle expert. Le premier renvoie à une chaîne organique de production d'information soumise à une logique bureaucratique (hiérarchique), au centre de laquelle se trouve un acteur clé : l'analyste. C'est le modèle des services de renseignement. Le second, qui renvoie au modèle des instituts français d'analyse stratégique, économique et politique, repose sur la production d'études et de rapports d'experts ou de chercheurs, dont le contenu est relativement théorique<sup>2</sup>. Cette double approche semble avoir été adaptée et performante jusqu'à la fin des années 80. Cependant, la complexité élevée comme paradigme de la société de l'information et de la connaissance, implique de revoir l'acte individuel d'intellection au profit d'une intelligence collective, soutenue par le développement des sciences de l'information et de la communication, considérées autant dans leurs aspects humains que techniques. On citera ainsi Pierre Lévy (1997, p.104), pour qui, « *Avant d'ensemencer le ciel immanent de la pensée commune, la participation à l'intelligence collective commence (...) par une ouverture à l'altérité humaine, par un accueil horizontal de la diversité* ».

Cet article a pour objectif de réfléchir sur le passage d'une analyse de l'information fondée sur une démarche individuelle, liée à des modèles de communication bidirectionnels qui envisagent l'information comme une ressource organisationnelle, à une démarche collective fondée sur une culture communicationnelle qui envisage l'information comme élément structurant de la connaissance opérationnelle, que nous définirons provisoirement comme **une**

---

<sup>1</sup> Voir notre bulletin « Analystes & Décideurs », publié sur [www.veille.com](http://www.veille.com)

<sup>2</sup> L'analyse de cette production révèle en effet une approche calquée sur le modèle « enseignement supérieur » (étude de cas ou mémoire d'économie, de science po...), probablement liée aux origines des experts.  
Actes du colloque ESCE - CEREGE – Paris La Défense – Novembre 2006

*connaissance objectivée<sup>3</sup> et dynamique, construite en situation à partir d'informations environnementales, et directement liée à un processus de décision et d'action.*

En nous attachant au seul modèle organisationnel, nous décrirons dans un premier temps le processus d'exploitation situé dans le processus de décision afin de faire apparaître les limites cognitives et organisationnelles de la démarche classique d'analyse, telle qu'elle est théoriquement envisagée dans les services de renseignement. Dans une seconde partie nous poserons les bases d'une approche collaborative susceptible de favoriser l'intelligence collective indispensable à la production et à l'appropriation de la connaissance opérationnelle au sein des organisations. Nous en soulignerons toutefois les premières limites, lesquelles posent la question fondamentale du rôle de l'analyse dans la construction de la réalité.

## 1 – Le paradigme du renseignement

Le renseignement est une construction de connaissances liées à l'acte décisionnel. Il repose sur le postulat que toute information collectée doit subir un processus de transformation, au terme duquel elle est diffusée aux décideurs sous forme de connaissance opérationnelle, ou élément d'aide à la décision. Cette pratique fonde le présupposé qu'une exploitation est au cœur du processus de transformation de l'information en connaissance. L'information est considérée comme un bien immatériel, une ressource initiale qui détermine les connaissances mises à la disposition du décideur. De ces connaissances émergerait l'avantage stratégique ou concurrentiel qui permettrait au général ou au chef d'entreprise de dominer ses adversaires. Cette ressource repose théoriquement sur les « représentations » expertes de l'analyste de renseignement et sur l'organisation de ses connaissances. Dès lors, cet « assembleur de connaissances » travaille sur le repérage d'informations manquantes, incomplètes ou erronées, avec l'idée d'un bon cheminement informationnel à construire, rejoignant en cela les trois questions fondamentales de l'épistémologie, posées par Le Moigne (1999 ; p.4) :

- qu'est-ce que la connaissance (la question gnoséologique) ?
- comment est-elle constituée ou engendrée (la question méthodologique) ?
- Comment apprécier sa valeur ou sa validité (la question éthique) ?

---

<sup>3</sup> Les recherches en cours (non encore publiées) montrent par ailleurs qu'il n'y a pas de connaissance objective *stricto sensu*, et que la connaissance dépend d'un système référentiel complexe dont la stabilité est relative, imparfaite et non durable.

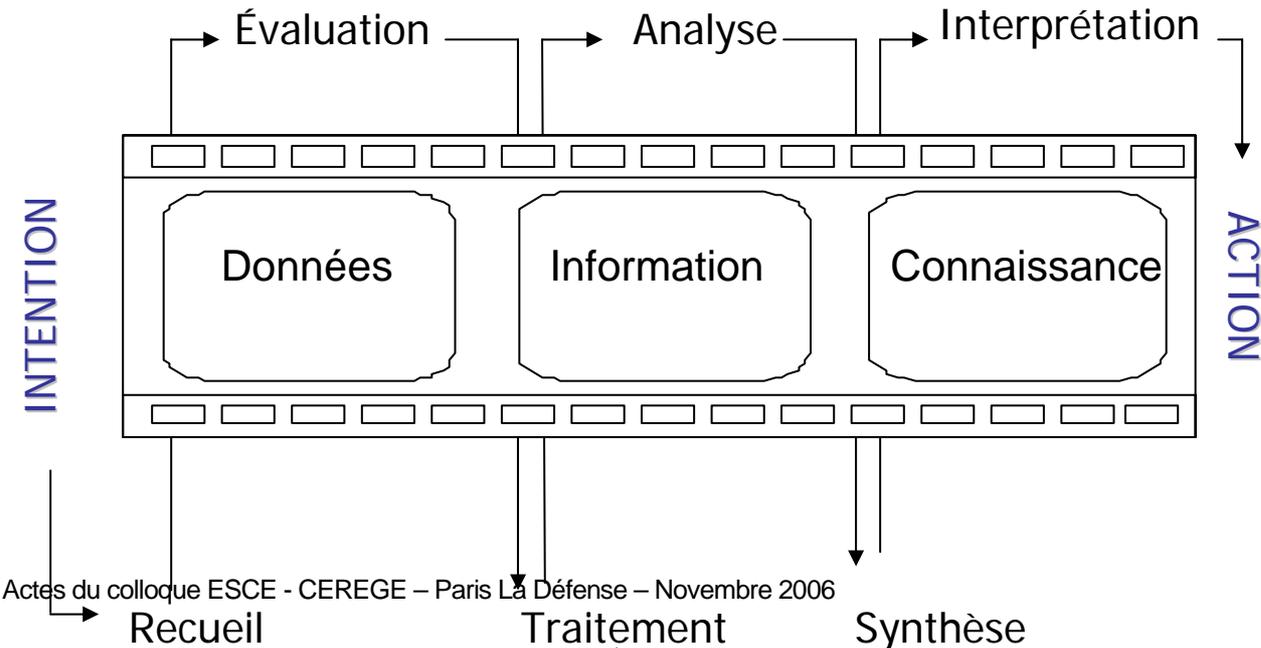
Dans cette logique prescriptive des bonnes connaissances à produire, au sens de leur construction-transmission, en dehors de toutes contingences (politiques, économiques, managériales), le paradigme de l'analyse se fonde sur l'*a priori* d'une logique vertueuse : objectivité, neutralité, distanciation.

**1.1 - Le cycle du renseignement : un cadre méthodologique et fonctionnel**

Le renseignement et l'intelligence économique se réfèrent au cycle du renseignement ou de l'information. Ce modèle empirique, issu du renseignement militaire, décrit à la fois le processus d'acquisition et d'exploitation de l'information ainsi que l'organisation qui le met en œuvre. Dans son approche théorique, le cycle décrit assez bien la méthodologie qui consiste à identifier un besoin informationnel et à l'exprimer, avant de passer aux phases de recherche, exploitation et diffusion de la connaissance. Dans ses aspects organisationnels, il fait apparaître de manière évidente une séparation entre le commandement, l'entité chargée de l'exploitation et les sources d'information.

**1.2 - Le processus d'exploitation : portée et limites**

Situé au cœur du cycle du renseignement, le processus d'exploitation comprend plusieurs étapes : l'évaluation, le traitement, l'analyse, la synthèse et l'interprétation. Il est ici défini par deux fonctions : transformer un ensemble de données en information ; construire une connaissance opérationnelle, c'est-à-dire pertinente, transférable et opérante (voir figure n°1).



## Figure n°1 : le processus d'exploitation

### a) L'évaluation

L'évaluation est une étape intermédiaire entre l'acquisition de l'information et son exploitation proprement dite. Elle conditionne la valeur des connaissances en assurant la qualité et la fiabilité des informations collectées en fonction de leur source et de leur contenu. Il s'agit d'une étape majeure et complexe. Elle repose dans un premier temps sur l'expérience de l'officier traitant ou 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 par l'analyste, en principe en collaboration avec un ou plusieurs experts qui croisent leurs connaissances et recourent les informations<sup>4</sup>.

L'évaluation se caractérise par son haut niveau de subjectivité. En effet, malgré l'emploi de grilles de lecture ou de matrices, l'évaluation d'une source est un choix opéré par le traitant ou le veilleur sur la base de son expérience et de son jugement historique, sans garantie de régularité et de fiabilité. Ben Israël précise à juste titre que « nous n'avons aucune certitude sur notre capacité à interpréter nos sources. » (Ben Israël, 2004, p. 104). Baud (1996, p.72) avance de son côté que « l'identification des sources est souvent rendue délicate par le fait que les données sont fréquemment recueillies par des voies multiples et détournées. Le recoupement n'est ainsi qu'un trompe-l'œil qui fait croire à la fiabilité d'informations convergentes, alors même qu'elles sont de source unique, mais ont été relayées par plusieurs autres intermédiaires ». Il conclut ainsi : « Quoiqu'il en soit, l'établissement de critères de fiabilité chiffrés, solution qui peut paraître satisfaisante pour l'analyste, est d'un exercice particulièrement délicat, reste d'une utilité discutable et peut être parfois néfaste (...) » Quant à l'évaluation du contenu d'une information, elle fait appel à l'expertise croisée fondée sur la comparaison entre l'état actuel de la connaissance et l'estimation, par inférence, de son évolution possible.

---

<sup>4</sup> Service Canadien du Renseignement de Sécurité : le cycle de production du renseignement de sécurité.  
[http://www.csis-scrs.gc.ca/fra/backgrnd/back3\\_f.html](http://www.csis-scrs.gc.ca/fra/backgrnd/back3_f.html)  
Actes du colloque ESCE - CEREGE – Paris La Défense – Novembre 2006

D'un point de vue fonctionnel, l'évaluation permet de préparer le traitement et la diffusion en posant des questions : l'information répond-elle à un besoin exprimé ou latent ou, dans certains cas, existe-t-il un besoin pour cette information ? Qui a ou aurait besoin de cette information ? Quel traitement va permettre l'analyse en termes de réponses à ce besoin ? Dans quel contexte ?

L'évaluation aide donc à identifier les besoins, à établir les priorités ; à déterminer l'exploitabilité des données. A ce stade, des appréciations sont portées sur la spécificité des données, sur les objectifs fixés par le plan ou les orientations de renseignement et, dans une moindre mesure, selon la nature du lien avec le décideur, sur les stratégies d'actions finalisées.

Dans ce contexte, où on s'intéresse aux rapports données-procédures, les informations ne peuvent être que des indicateurs de manques, de vides, d'erreurs, en regard de la connaissance escomptée, et par conséquent pré-orientée, avec les risques de focalisation que cela suppose.

#### *b) Le traitement*

Le traitement ou collation est une activité technique intermédiaire au cours de laquelle les informations brutes sont formatées et stockées de manière thématique et chronologique en vue d'une analyse comparative (sémantique, statistique et relationnelle) via des outils de traitement informatique. Cette phase permet également la densification du corpus informationnel et le recouplement des informations par croisement des données.

L'utilisation des outils de traitement, que l'on appelle improprement « outils d'analyse », permet de stocker, relier et distribuer l'information brute grâce à des algorithmes prédéfinis. Ils remplacent par la puissance de calcul et la disponibilité de l'information, le long et pénible travail de manipulation documentaire. Le paramétrage de ces outils, quand il est laissé sous le contrôle de l'analyste, permet de lier les informations et de générer des représentations graphiques dont l'exploitation fait émerger la connaissance. Il est par conséquent important de ne pas reléguer cette fonction au seul domaine informatique, sous peine de ne pas parvenir jusqu'à l'étape suivante.

### *c) L'analyse*

*Stricto sensu*, l'analyse signifie la décomposition d'un problème, d'un texte, d'un corpus d'informations, sous forme élémentaire. L'analyse est donc un processus de simplification et de déstructuration d'un système plus complexe à travers l'isolement de ses composants.

A ce stade du processus, l'analyste est censé disposer 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 (cf. Heuer, 1999) :

- 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, alliant l'intuition et les logiques inductives et déductives qui sont autant de cheminements intellectuels représentatifs de la personnalité et de l'expérience propres à chaque analyste, avec toutes les limites liées à sa personnalité et aux biais cognitifs auxquels il est naturellement exposé (Bulinge, 2004a ; Heuer, 2004). De fait, la construction de connaissances est consécutive à l'activité d'un expert

Actes du colloque ESCE - CEREGE – Paris La Défense – Novembre 2006

qui s'approprié le problème posé et met en œuvre des opérations cognitives pour le résoudre. Elle assure généralement trois fonctions : la recherche de données pertinentes pour un problème particulier, le raisonnement sur ces données pour trouver une solution (sous forme d'hypothèses), l'appropriation des informations qui structurent de nouvelles connaissances. La construction du sens faisant toujours intervenir les conditions internes et externes à l'individu, on pressent que l'analyse individuelle est une illusion théorique. Car dans la réalité, c'est-à-dire en situation normale de fonctionnement, l'analyse est le résultat d'un processus collectif dont notre schéma ne rend pas compte. Comprendre l'analyse en situation consiste à cerner ce qui tient de l'individu et du collectif, aux interactions hommes-hommes et hommes-machine, aux situations, aux organisations et à leur culture, et ce qui revient aux informations mais aussi aux connaissances ou encore aux routines, aux automatismes qui rendent possible les heuristiques originales, la créativité.

L'activité d'expertise ne peut donc pas se limiter dans un unique modèle rationaliste de « *l'homo analystor* » qui maîtriserait toutes les données d'une situation. En effet, un analyste, dans la réalité de l'action, c'est-à-dire en situation normale de fonctionnement, est amené à prendre toute une série de décisions qui peuvent remettre en cause sa planification initiale (cf. Suchman, 1987). En d'autres termes, la difficulté de description de la logique experte demeure centrale car l'analyse n'existe pas en soi et n'est pas réductible à un individu : c'est une construction de l'expert en situation.

#### *d) La synthèse*

La synthèse est l'opération inverse de l'analyse. Elle consiste à remonter le puzzle informationnel à partir d'une ou plusieurs hypothèses retenues. Elle traduit la façon dont l'expert a construit et organisé ses connaissances à partir d'une interprétation des informations et des connaissances déjà présentes dans sa *base de connaissances* (Galpérine, 1980). Elle met également en place la procédure de communication des connaissances fonctionnelles au décideur. Il s'agit alors de transmettre une représentation (appelée estimation) au décideur dans un registre sémantique commun. Ce que « voit » l'analyste doit être « vu » par le décideur. Ici se pose le problème de la représentation des situations complexes et de sa transmission, traditionnellement sous forme sémantique (rapport de renseignement).

Les informations sont dès lors organisées autour d'une situation particulière de communication des connaissances qui dotent l'analyste d'outils subjectifs décisionnels. En effet, l'analyste atteint à ce stade un niveau de conviction susceptible d'orienter les choix des décideurs. Dans un souci de distanciation, son discours est alors pondéré par l'usage de termes tels que « probable, possible, douteux ». L'artifice de ces modérateurs sémantiques n'échappe pas à la critique, comme le souligne Ben Israël : « L'emploi de plausibilité et de vraisemblance est un moyen habile pour dissimuler l'irréfutabilité artificielle d'estimations que l'on souhaite présenter comme informatives » (Ben Israël, 2004, p. 73).

En outre, la synthèse est un exercice rhétorique qui, lorsqu'il n'est pas soumis à une dialectique rigoureuse (la pensée critique), autrement dit à une confrontation entre l'analyste et le décideur, réduit l'interactivité supposée du cycle à un processus linéaire : satisfaction et usage ou non-usage de l'information, ou non satisfaction et non usage.

Cette étape du processus d'exploitation retient par conséquent la connaissance commune (Schütz, 1987) des activités d'analyse tout en développant un vocabulaire spécifique de description, c'est-à-dire, un vocabulaire cohérent, conventionnel, et collectivement accepté pour décrire l'information commune des activités quotidiennes (Schütz, 1987 ; Garfinkel, 1999). Elle forme ce que Garfinkel appelle les « règles de prise de décision » ou les « normes de comportement », ou encore les « règles de compréhension commune » puisque ces règles servent tout à la fois de guide d'action et de base d'évaluation et critères de compréhension. Elle résulte de l'effort de lier l'expérience quotidienne dans le domaine spécialisé des connaissances de l'expert et le vocabulaire descriptif formel. En fait, le sens est produit *in situ* et la signification d'une information ou d'une action ne dérive pas de référents objectifs mais du contexte de l'interaction et de l'énonciation (Garfinkel, 1999).

De fait, la synthèse tendrait à contredire l'objectivité comme principe de base de toute analyse de l'information en contexte, laquelle crée une distance artificielle entre l'analyste, le processus décisionnel et l'objet de l'analyse.

#### *e) L'interprétation*

C'est la phase ultime de l'exploitation de l'information qui consiste à donner un sens à la connaissance fonctionnelle afin qu'elle devienne opérationnelle. Après la phase de synthèse,

l'information devenue connaissance fait ainsi l'objet d'une mise en perspective selon deux approches : la prévision et la prospective.

La prévision représente l'approche probabiliste et rationnelle de l'exploitation. Ben Israël rappelle cependant que « selon Karl Popper, rien dans l'expérience acquise ne laisse présager quoi que ce soit. Par conséquent aucune prévision n'est possible. La seule chose qui nous soit donnée de faire, c'est de formuler des suppositions, sans perdre de vue que nous en sommes réduits aux conjectures. Celles-ci sont plus ou moins heureuses, mais elles risquent toujours d'être réfutées. Ce ne sont, en quelque sorte, que des hypothèses de travail, des outils dont il faut garder à l'esprit qu'elles sont susceptibles de se révéler fausses à chaque instant. » (Ben Israël, 2004, p. 59). L'auteur poursuit, à propos de l'usage des probabilités dans le discours de l'analyste : « Il existe chez l'être humain une propension à croire que la mention d'un degré de probabilité apporte une information sur le monde. » (Ben Israël, 2004, p. 73). Russell (2004) argue de son côté qu'il s'agit d'une mauvaise interprétation du rôle du renseignement, lequel consiste, selon lui, non pas à résoudre l'incertitude mais à la réduire. De fait la prévision n'est pas une science exacte et elle permet au mieux 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. La prospective est par essence une activité liée aux options stratégiques de l'organisation. Elle suppose une élaboration et une confrontation collective des scénarios dont la complexité ne peut être cernée par un individu seul. Elle renvoie l'analyse à une vision constructiviste où intervient la notion de choix des options stratégiques, lesquels sont le fait du décideur.

### **1.3 - Le problème du cloisonnement**

Le modèle classique des services de renseignement cultive, pour des raisons de sécurité et d'objectivité supposée, un cloisonnement fonctionnel entre le recueil et l'exploitation de l'information. En maintenant une distanciation avec les sources, l'exploitation assure, en théorie, le recul nécessaire pour « refroidir » et temporiser l'information brute avant de l'intégrer dans le processus de construction des connaissances opérationnelles. En pratique, cette distanciation entraîne une décontextualisation de l'information, au risque de réduire le

Actes du colloque ESCE - CEREGE – Paris La Défense – Novembre 2006

territoire à une carte cognitive synthétisée dans un langage abstrait. On assiste alors à une double déconnexion : une première rupture spatio-temporelle entre l'opérationnel qui évolue sur le terrain, et l'analyste qui travaille dans son bureau ; une seconde rupture, géographique et sociale, entre l'analyste et le décideur.

De ces ruptures successives peut naître un sentiment d'incompréhension mutuelle entre les acteurs. La vision de chacun est de fait différenciée par la position qu'il occupe :

- Au niveau du terrain : la perception immédiate de la situation est liée à la proximité spatio-temporelle. L'immersion favorise un ressenti quasi instinctif influencé par les affects individuels ou collectifs (urgence, dramatisation). L'homme de terrain se caractérise par sa vision concrète des détails et par une absence de recul.
- Au niveau intermédiaire de l'analyste : outre la décontextualisation spatio-temporelle, le rapport de situation subit une altération communicationnelle. Le refroidissement de l'information (recoupement des informations et démarquage des sources) entraîne l'élimination des paramètres affectifs et émotionnels. Cependant, le renseignement reste au cœur du processus. L'analyste se caractérise par sa vision cognitive.
- Au niveau décisionnel : l'information parvient à travers les divers filtres hiérarchiques, pondérée selon son degré de priorité. Le décideur la reçoit avec un décalage par rapport à la réalité, il l'intègre dans un processus plus global dans lequel entrent en compte des éléments contingents en comparaison desquels l'information n'est pas toujours prépondérante. Le décideur se caractérise par sa vision globale et contingente.

#### **1.4 - Le problème de la validation hiérarchique**

Le modèle organisationnel français d'analyse suggère la mise en œuvre du cycle du renseignement dans un système hiérarchique. Ce système suppose des interrelations séquentielles de chacun des acteurs dans le cadre de sa fonction. Schématiquement, elles se résument ainsi :

<i>Agent &gt; Officier traitant &gt; Analyste &gt; Chef de service &gt; Décideur</i>
--

En théorie, la relation hiérarchique est vécue comme une suite normale d'étapes concourant à la validation du renseignement. Un dialogue s'établit entre l'analyste et son supérieur direct, en vue de valider, par l'analyse critique, le contenu d'une synthèse de renseignement. Il arrive cependant que le fonctionnement du système soit perverti par deux attitudes opposées :

- excès de confiance du chef vis-à-vis de l'analyste ou de l'expert, qui se traduit par une disparition des verrous méthodologiques (pensée critique, confrontation, contradiction), au risque de transmettre des informations instables. L'affaire Clearstream, à travers l'analyse relationnelle des acteurs, semble pouvoir illustrer cette situation.

- excès de contrôle qui se traduit au mieux par une revue de style et d'orthographe (la revue de détail ressentie comme un frein et une humiliation par l'analyste), au pire par un refus de l'estimation avancée par l'analyste : mise en doute du fait des croyances personnelles du chef de service, voire susceptible de nuire à sa carrière, elle fait l'objet d'une censure et franchit le périmètre du service sous forme diluée, mutilée ou vidée de sa substance. C'est le cas par exemple du rapport Phoenix, dans lequel un agent local du FBI signale que des hommes d'origine arabe prennent des cours de pilotage, suggérant une surveillance des écoles de pilotage. L'information sera diluée dans le flux général et ne parviendra pas à attirer l'attention des responsables.

### **1.5 - Un exemple des limites de l'exploitation et ses conséquences : le cas de l'intelligence économique**

Dans le contexte d'une intelligence économique émergente, héritée des pratiques du renseignement, l'exploitation de l'information n'est pas couramment mise en œuvre et maîtrisée, pour des raisons essentiellement dues à son inadaptation face à la complexité et à l'évolution dynamique de l'information. Elle est de fait limitée à sa portion congrue en ne retenant que des phases sommaires de traitement, d'analyse et d'interprétation qui sont diluées aux différents niveaux de l'organisation. En reprenant la logique du cycle, cela peut se résumer par la chaîne organique suivante (nous avons placé le responsable IE entre parenthèses, cette fonction n'étant pas encore généralisée dans les entreprises) :

<i>Veilleur &gt; (Responsable IE) &gt; Responsable stratégie &gt; Décideur</i>
--

Cette mise en œuvre réductrice de la chaîne fonctionnelle de l'IE a pour conséquence 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.

Comment expliquer cette faiblesse 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.

#### **a) Le temps, premier facteur clé du modèle d'analyse**

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.

## **b) La confiance, second facteur clé du modèle d'analyse**

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 hésiter à suivre les conclusions d'une personne dont la fonction, la compétence ou le positionnement hiérarchique ne seraient pas jugés pertinents.

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 les modèles organisationnels de gestion de l'information fondés sur une approche collective.

## **2 - L'émergence d'un modèle d'analyse collective**

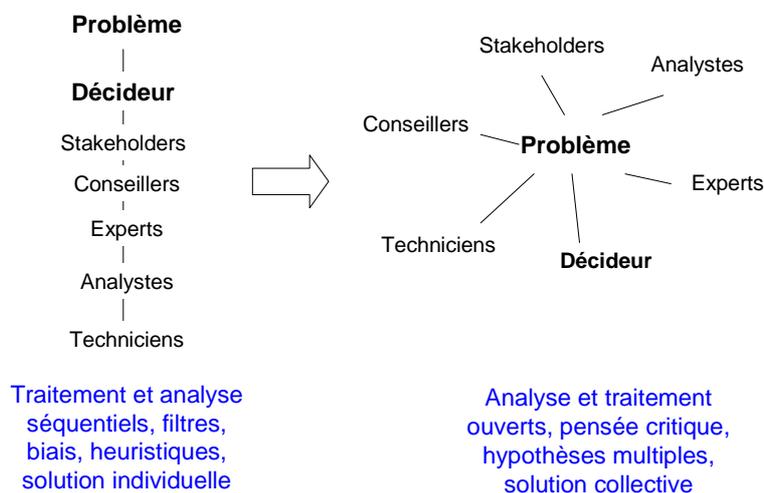
L'étude des services de renseignement montre le cloisonnement existant entre les divers composants du système de construction de connaissance. Le cycle du renseignement lui-même montre une structure extrêmement canalisée de circulation de l'information, bien que traduisant, de manière réductrice, des pratiques plus complexes. De fait, on peut considérer le cycle du renseignement comme un modèle méthodologique et fonctionnel conçu de manière empirique dans un contexte particulier, celui des affrontements militaires classiques mettant en jeu des forces et des buts parfaitement identifiés, au sein de structures hiérarchiques correspondant aux besoins organisationnels du moment. Les flux d'information suivent un cheminement vertical conforme au modèle hiérarchique, interdisant la communication transversale des informations entre les acteurs.

*L'a priori* qui organise ce type de traitement est, nous l'avons vu, la volonté d'objectivité propre au monde du renseignement. Toutefois, on peut se demander si l'information, constamment créée par les acteurs (Bulinge, 2002), est une réalité préexistante dont le traitement serait asservi aux exigences d'un cycle informationnel abstrait et continu, où la connaissance absolue serait postulée, où la caution des experts serait obligatoirement requise. Il fonde nécessairement qu'aucune intelligence collective ne peut émerger de la juxtaposition/superposition de connaissances individuelles mais de leur fusion. Le cloisonnement et la juxtaposition des tâches imposés par le système hiérarchique, tendent ainsi à produire l'inverse de l'effet escompté. En outre le système, par sa structure et son

organisation, ne peut considérer ses propres dysfonctionnements qu'il conviendrait de réparer ou de faire évoluer. Ben Israël déclare à cet égard : « Il est très difficile d'institutionnaliser la critique dans les divers organes de renseignement (...) En l'absence d'examen critique, le système, voué à la stagnation, ne sera jamais à même d'affiner les estimations qu'il fournit. » (Ben Israël, 2004, pp.94-95)

Robert Clarke (2004), constatant l'inadéquation du modèle classique avec la dynamique et la complexité des situations actuelles, développe un modèle qui implique l'ensemble de l'équipe renseignement-décideurs dans un processus collectif centré sur la cible (*Target centric approach*). Cette approche voisine de l'approche de l'IE par projet (Bulinge, 2002), met en œuvre non un cycle mais un processus dont l'objectif est la résolution d'un problème dans le cadre du partage des connaissances. Le besoin d'information est ciblé directement en fonction du problème à résoudre, avec pour conséquence l'implication de tous les acteurs rassemblés pour l'occasion (voir figure n°2).

### Appréhender les problèmes autrement



**Figure n°2 : d'un système vertical à un système transversal**

L'option retenue est clairement affichée : la qualité de la production de connaissances à vocation opérationnelle dépend des compétences d'interprétation et d'analyse du « facteur humain » en situation de résolution collective de problème. Dans ce type de situation, les informations collectivement partagées mettent en œuvre des relations entre un tout et ses parties. Dès lors, la connaissance collective peut être envisagée par deux approches :

- La première approche consiste à dire que la connaissance collective se définit par la somme des connaissances individuelles. Elle réduit la connaissance collective à la somme des individualités qui la constituent et pour pouvoir s'ajouter : soit les connaissances individuelles sont de même nature et elles sont associées autour d'une représentation fonctionnelle ; soit les connaissances ne sont pas de même nature et les représentations individuelles sont alors associées à des fins de coopération pour l'analyse.

- La seconde approche postule que la communauté dépasse la somme des individualités, qu'elle a une connaissance autonome. Elle suppose que la connaissance collective est plus que la conjonction de connaissances individuelles. Il s'agit ici d'un corpus de connaissances complémentaires mis à disposition par des individus qui participent chacun par son rôle et son statut à l'activité commune.

Dans les deux cas, si l'on envisage l'analyse de l'information comme une activité collectivement partagée entre l'analyste, le décideur et l'ensemble des acteurs impliqués par le problème, on fait l'hypothèse qu'il existe une base de connaissance et des règles de mise en œuvre communes aux membres d'un groupe. En d'autres termes, il existe un *sens commun* (Schütz, 1987) qui relève des conditions de mise en œuvre collective des connaissances fondées sur un principe de complémentarité.

Cette hypothèse soulève les problèmes de la complémentarité, de la répartition, du partage et de la distribution du savoir. Elle pose corollairement la question de la reconnaissance et de la confiance dans les connaissances des autres (objets et individu). En effet, si, on accepte les connaissances de tous comme moyen de justification de l'analyse, la connaissance opérationnelle est alors construite communément par tous. Alors qu'elle était le privilège de la pratique experte, elle devient collectivement disponible : « *c'est ce que les autres savent* » (Schütz, 1987).

Cette approche met en jeu des processus interactifs au sein des groupes hiérarchiquement hétérogènes. La reconnaissance mutuelle des acteurs ne repose plus sur leur position sociale ou sur les présupposés de cette position. De même elle ne repose plus sur leurs seules expertises et compétences. Ici entrent en jeu des interactions sociales relevant de la dynamique des groupes telles que les ont décrites respectivement Michel et Gruère (1999). Dans cette perspective, chaque acteur est donc supposé abandonner une position personnelle au profit d'un collectif centré sur la réussite d'un projet. A l'extrême, Lévy (1997) envisage des mondes virtuels où « *[l'intellectuel collectif] construit une pensée transpersonnelle mais continue. Une cogitation anonyme, mais perpétuellement vivante, partout irriguée, métamorphique* ».

La situation semble idéale puisqu'elle conduit au management transversal qui est le credo de l'intelligence économique selon le modèle anglo-saxon. Pour autant on peut supposer que ce mode de résolution des problématiques informationnelles présente le risque de dérives inhérentes aux interactions de groupes, l'analyse devenant l'objet d'une confrontation communicationnelle dont l'issue pourrait être influencée par le décideur qui, en dernier ressort, endosse la responsabilité de ses choix (Davis, 2002). Il y a lieu, par conséquent, d'interroger le modèle collectif, d'en mesurer la portée et les limites, notamment à travers l'étude du système américain, lequel révèle objectivement des failles dues à la dérive du principe d'intelligence collective, illustrée involontairement par Lévy (1997, p.109) : « *Construire une intelligence collective, n'est-ce pas, pour les communautés humaines, une manière laïque, philanthropique et raisonnable d'atteindre à la divinité ?* ». Nous lui opposerons en clin d'œil une scène mémorable du film « Docteur Folamour » de Stanley Kubrick, où l'état-major américain, rassemblé dans une « war room », construit une réalité absurde et dangereuse, dans un élan collectif dénué de toute intelligence.

L'analyse de renseignement, lorsqu'elle sert un projet collectif, peut entraîner des phénomènes particulièrement pervers, sous forme de biais cognitifs : illusion de contrôle, biais de confirmation, ancrage, conformité au groupe (voir notamment Lebraty et Pastorelli, 2004). Ce type de phénomènes est illustré par Ben Israël (2004) dans son commentaire sur la guerre du Kippour, qui montre l'erreur d'analyse des services de renseignement israéliens face à ce qu'ils croient être un simple exercice militaire égyptien. Plus globalement, on évoquera également les décisions absurdes, définies par Morel (2002) comme des erreurs

Actes du colloque ESCE - CEREGE – Paris La Défense – Novembre 2006

collectives « *radicales et persistantes* », et qui sont engendrées par des variables contingentes liées aux interactions de groupes. On pourra enfin s'interroger sur la portée et les limites d'une approche téléologique (intentionnelle) de l'analyse, notamment lorsqu'elle vise la modification des perceptions collectives de la réalité au profit d'une stratégie délibérée, introduisant les notions d'influence, de « perception management », de désinformation, de guerre psycho-cognitive, dont les « Psy-Ops<sup>5</sup> » de l'armée et des services de renseignement américains constituent une bonne illustration.

## Conclusion

Dans cet article, nous avons montré la nécessité d'un changement de paradigme du renseignement français, et plus généralement du modèle d'analyse d'information. Vouloir maîtriser la complexité d'un système géo-économique mondialisé suppose en effet de revoir les modes de construction de la connaissance opérationnelle, par une prise en compte de sa dimension collective, tant au niveau de la décision qu'elle sous-tend que de ses conséquences.

Cependant, et bien que le passage d'un processus individuel à une culture transversale semble indispensable, nombre d'exemples prouvent que si l'intelligence collective n'est pas une utopie, il semble prématuré d'en faire un modèle universel. Face à cette problématique, et compte tenu des enjeux, il semble indispensable de définir, dans le sillage de R.V. Jones (1989) et de Ben Israël (2004), les contours épistémologiques d'une sociologie du renseignement.

## Bibliographie

- Baud F. (1996), *Renseignement et société de l'information*, Fondation pour les études de défense, collection Perspectives stratégiques.
- Ben Israel, I., (2004). *Philosophie du renseignement, logique et morale de l'espionnage*. Paris : Editions de l'éclat
- Bulinge, F., (2002). *Pour une culture de l'information dans les PMO : un modèle incrémental d'intelligence économique*. Thèse de doctorat en SIC. Université de Toulon et du Var
- Bulinge, F., (2004a). Rôle et faiblesse de l'analyse dans la culture française de l'information. *Regards sur l'intelligence économique n° 5*, 60-64

---

<sup>5</sup> Psychological operations

- Bulinge, F. (2004b). Renseignement français, les origines d'une culture négative, *Revue de Défense nationale*, n°12, décembre 2004
- Clark R.M. (2004). *Intelligence Analysis, a Target Centric Approach*, CQ Press, Washington DC, 2004
- Davis, J. (2002). Improving CIA Analytic Performance: Analysts and the Policymaking Process. *The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis, Occasional papers, Vol.1, no 2*, September 2002
- Galpérine, P., I.,(1980). Essai sur la formation par étapes des actions et des concepts, in Talyzina, N. F. *De l'enseignement programmé à la programmation des connaissances*. Lille : P.U.F. 167-183
- Garfinkel, H., (1999). *Studies in ethnomethodology*. Cambridge : Polity Press.
- Gruère J.P. (1999). Les groupes et leur dynamique, in *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 1999.
- Heuer, R.J., (1999). *Psychology of Intelligence Analysis* Center for Study of Intelligence, CIA
- Heuer, R.J., (2004). Limits of Intelligence Analysis. *Orbis*, Vol.49, N°1, Winter 2004, 75-94
- Jones, R. V., (1989). *Reflections on Intelligence*, London: Heinemann
- Lebraty J.F., Pastorelli I. (2004), Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? *Revue Systèmes d'information et management*, Vol.9, n°3
- Le Moigne J.L., (1999). *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je ?
- Lévy P., (1997), *L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte
- Michel, S. (1999). La communication interpersonnelle, in *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 1999
- Morel C. (2002), *Les décisions absurdes, Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines
- Russell, K., (2004). The Subjectivity of Intelligence Analysis and Implications for the National Security Strategy. *SAIS Review*, vol. XXIV, no 1, Winter-Spring 2004
- Schütz, A., (1987-1964). On multiple realities, (tr. fr.). In, *Le chercheur et le quotidien*. Méridiens/Klincksieck, 7-48
- Suchman L., (1987). *Plans and situated actions : the problem of human-machine communication*. New York : Cambridge Press.