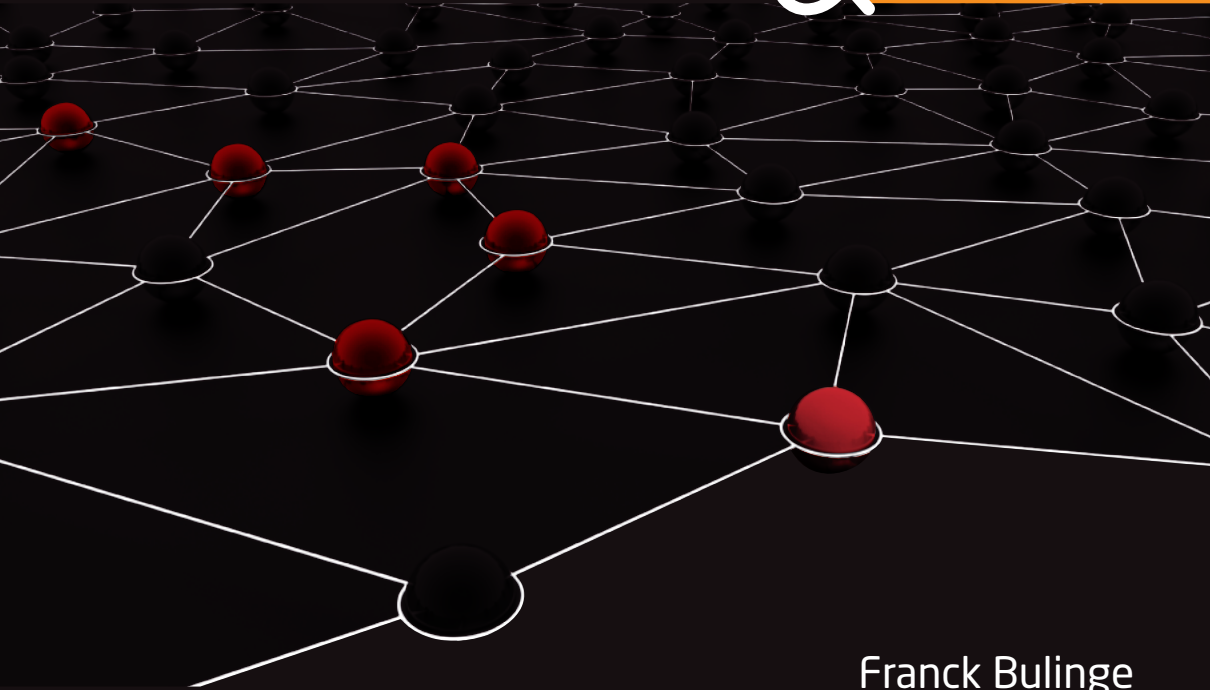




Franck Bulinge

Maîtriser l'information stratégique

Méthodes et techniques d'analyse

2^e édition

Préface d'Alain Chouet

Maîtriser l'information stratégique

&Information stratégie

regroupe des ouvrages pratiques et de réflexion destinés à l'entreprise et à ses professionnels, aux enseignants et aux étudiants concernés par la gestion de l'information et toutes les problématiques stratégiques qui y sont liées.

La collection s'adresse tant aux responsables marketing, communication, business analysts, RH, documentalistes, ingénieurs, chercheurs, bibliothécaires ou journalistes qu'aux étudiants et enseignants de ces filières. Elle fournit des outils et analyses de qualité, au contenu complet bien que concis, avec des exemples concrets et des illustrations. Des encadrés thématiques et une structure bien découpée permettent, au choix, une lecture fragmentée ou continue des ouvrages, toujours opérationnelle.

« Information & Stratégie » porte le label de l'**ADBS**, l'Association des professionnels de l'information et de la documentation, la plus importante association professionnelle de France dans le domaine des métiers de l'information. Créée en 1963, l'ADBS compte près de 3000 membres actifs.

La collection est dirigée par **Stéphane Cottin**, chargé de mission pour le développement des systèmes d'information et la valorisation des ressources documentaires auprès du cabinet du Secrétaire général du Gouvernement, et **Ghislaine Chartron**, professeur au Conservatoire national des arts et métiers de Paris (CNAM) et directrice d'un institut de formation des professionnels de l'information (INTD). Tous deux lui apportent leur expertise dans les domaines de l'information et de la documentation.

DÉJÀ PARUS :

Alain Broustail

Bien utiliser la technologie blockchain en entreprise

Laurence Balicco, Evelyne Broudoux, Ghislaine Chartron, Viviane Clavier et Isabelle Pailliat (dir.)

L'éthique en contexte info-communicationnel numérique. Déontologie, régulation, algorithme, espace public
Actes du colloque « Document numérique et société », Échirolles, 2018

Joumana Boustany, Evelyne Broudoux, Ghislaine Chartron (dir.)

La médiation numérique : renouvellement et diversification des pratiques
Actes du colloque « Document numérique et société », Zagreb, 2013

Evelyne Broudoux, Ghislaine Chartron (dir.)

Big data - Open data. Quelles valeurs ? Quels enjeux ?
Actes du colloque « Document numérique et société », Rabat, 2015

Brigitte Simonnot, Evelyne Broudoux et Ghislaine Chartron (dir.)

Humains et données. Création, médiation, décision, narration
Actes du colloque « Document numérique et société », Nancy, 2020

Franck Bulinge

Maîtriser l'information stratégique. Méthodes et techniques d'analyse (2^e éd.)

Lisette Calderan, Pascale Laurent, Hélène Lowinger et Jacques Millet (coord.)

BIG DATA. Nouvelles partitions de l'information.
Actes du séminaire IST Inria, octobre 2014

Lisette Calderan, Pascale Laurent, Hélène Lowinger et Jacques Millet (coord.)

Publier, éditer, éditorialiser. Nouveaux enjeux de la production numérique

Gonzague Chastenot de Géry

Le knowledge management. Un levier de transformation à intégrer

Pascal Junghans

Les dirigeants face à l'information. Traitement, appropriation, décision

Véronique Mesguich, Armelle Thomas

Net Recherche 2013. Surveiller le web et trouver l'information utile

Véronique Mesguich

Rechercher l'information stratégique sur le web. Sourcing, veille et analyse
à l'heure de la révolution numérique (2^e éd.)

Sébastien Rouquette (dir.)

Site internet : audit et stratégie

Jean-Michel Salaün, Benoît Habert (dir.)

Architecture de l'information. Méthodes, outils, enjeux

Frédéric Simonet

WordPress, Joomla, Drupal. Comprendre avant de s'engager : guide pratique des trois CMS les plus utilisés

André Tricot, Gilles Sahut, Julie Lemarié

Le document : communication et mémoire

Franck Bulinge

Maîtriser l'information stratégique

Méthodes et techniques d'analyse

2^e édition

Préface d'Alain Chouet

Malgré nos recherches, nous n'avons pu joindre tous les ayants droit des illustrations reproduites dans cet ouvrage. Qu'ils trouvent ici invitation à nous contacter.

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web: **www.deboecksuperieur.com**

Couverture et maquette intérieure : cerise.be
Mise en pages : PCA

© De Boeck Supérieur s.a., 2022
Rue du Bosquet, 7 - B-1348 Louvain-la-Neuve

2^{re} édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal:
Bibliothèque nationale, Paris: juin 2022
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles: 2022/13647/086

ISSN 2295-3825
ISBN 978-2-8073-3776-3

*Une belle Aurore
Éclaire la colline
Où trotte un petit chien blanc
Ensemble, nous marchons
Vers de nouveaux horizons.*

SOMMAIRE

PRÉFACE	9
HOMMAGE ET DÉDICACE	19
PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE	21
INTRODUCTION	23
CHAPITRE 1 L'information stratégique	33
CHAPITRE 2 Théorie du renseignement	47
CHAPITRE 3 Le projet de renseignement	61
CHAPITRE 4 Introduction à une épistémologie du renseignement	77
CHAPITRE 5 Sources d'information	95
CHAPITRE 6 Évaluer l'information	105
CHAPITRE 7 Analyser l'information	121
CHAPITRE 8 Éléments de psychologie cognitive	137
CHAPITRE 9 Risques informationnels	151
CHAPITRE 10 Analyse structurée	167
CHAPITRE 11 Études de cas	189
CHAPITRE 12 Analyse et décision	223
CHAPITRE 13 Analyse collaborative	249
CHAPITRE 14 Le métier d'analyste	265
RETOUR VERS LE FUTUR	281
BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE	283
LEXIQUE	289
INDEX	291
TABLE DES MATIÈRES	295

PRÉFACE

« Le transistor, produit nouveau, complète le tube électronique, il ne le supplante pas. Cette vieille loi, bien connue des économistes et qu'on proclame en défaut à chaque apparition d'un produit industriel important, ne sera, une fois de plus, pas violée¹. » Ce n'est évidemment pas du haut de mes dix ans que j'allais, en 1956, trouver malice à une affirmation aussi péremptoire formulée par l'un des physiciens français les plus réputés d'après-guerre, référence des études d'électronique au Conservatoire National des Arts et Métiers. Dix ans, c'était à l'époque l'âge du premier poste à galène dont on écoutait les crachotements au casque en prenant des airs de conspirateur. Et il est vrai que l'informe cristal grisâtre à l'aspect de cancrelat écrasé qui constituait le cœur du dispositif ne suscitait guère d'enthousiasme quant à l'avenir technologique du germanium. Il n'empêche qu'à peine dix ans plus tard les bons vieux postes à lampes étaient relégués à la poussière des greniers ou à l'étal des brocanteurs au profit du proliférant « transistor » et le tube électronique voué au destin d'accessoire snob pour mélomanes fortunés en mal d'originalité acoustique.

L'évaluation définitive de Gaudry relevait manifestement de l'erreur d'analyse. Il fallait toute la naïveté généreuse du scientifique pour ne pas considérer que la taille réduite, le coût modeste, la faible consommation électrique, la versatilité et la solidité du transistor allaient immédiatement susciter l'intérêt des marchands en quête de plus-values confortables et surtout des militaires toujours à l'affût de dispositifs robustes, économiques, peu énergivores, et surtout assez légers pour être casés dans la musette du grenadier-voltigeur en campagne. Il est facile d'en rire aujourd'hui, mais Gaudry n'a pas eu le monopole du genre. On n'a jamais manqué dans l'histoire de savants réputés pour nous démontrer – petit a, petit b – que les météorites ne peuvent exister pour la bonne raison que s'il y avait des cailloux dans le ciel, ils seraient déjà tous tombés depuis longtemps ou que la diligence ne serait jamais détrônée par le chemin de fer dont les infortunés passagers périraient inmanquablement asphyxiés dans les tunnels par la fumée des locomotives. Plus grave dans le cas de Gaudry est le fait qu'il appuie son affirmation sur une prétendue « loi universelle inviolable » dont on ne trouve cependant aucune trace dans les travaux des économistes dont il se réclame et qui seraient, selon lui, supposés bien la connaître... Cette incompréhension de l'avenir des semi-conducteurs n'a cependant pas laissé de trace et ne constitue qu'une tache insignifiante dans le brillant parcours de son auteur. D'autres erreurs d'analyse, beaucoup plus largement partagées, se sont révélées en revanche plus désastreuses et mortifères.

¹ G.A. Boutry in *Grandes découvertes du xx^e siècle*, sous la direction de Louis Leprince-Ringuet, Éd. Larousse, Paris, 1956.

La même année où le transistor se trouvait ainsi doctement et irrémédiablement condamné au rang de supplétif, je rêvassais sur les bancs du cours moyen. Tandis qu'un maître en blouse grise qui nous vouvoyait et nous appelait par nos noms de famille, s'évertuait à nous initier aux subtilités de l'accord des participes passés et aux miracles de la preuve par neuf, je voyageais sur les terres de la carte n° 22 de Monsieur Vidal Lablache dont l'entrepreneur éditeur Armand Colin avait réussi à inonder toutes les écoles communales de l'hexagone. Il s'agissait de la carte en couleur des cinq continents, planisphère en projection Mercator dont « la plus grande France » teintée de rose occupait évidemment le centre aux dépens d'un Océan Pacifique négligeable coupé en deux et rejeté sur les bords. Les hautes latitudes y étaient démesurément amplifiées, ce que j'ignorais alors, et donc le Groenland y paraissait aussi grand que l'Afrique, l'Alaska – qui n'était pas encore le 49^e État de l'Union – justifiait par sa surface apparente toute la crainte des Texans de passer au second rang des kilomètres carrés, et l'URSS écrasait de sa taille monstrueuse les ridicules appendices européens et asiatiques. Surtout, l'Europe, et en particulier la France, se trouvait dangereusement située très exactement entre les deux hyperpuissances qui menaçaient chaque jour de se déverser mutuellement leur arsenal nucléaire sur la tête au moyen de leurs missiles balistiques ou de leurs bombardiers à long rayon d'action.

J'ose espérer, sans en être bien sûr comme j'ai pu le constater par la suite, que nos responsables politiques et militaires connaissaient bien la différence entre les routes orthodromiques et les routes loxodromiques ou, pour faire simple et paraître moins cuistre, le fait que le chemin le plus direct pour aller d'un point à un autre sur une sphère n'a rien à voir avec celui que l'on trace sur une projection équatoriale de cette sphère. De fait, la route des bombardiers et missiles supposés se rendre de l'Oural au Middle West ou inversement passait par le pôle Nord en ignorant superbement l'Europe et l'armée américaine a déployé dès 1957 le long du cercle polaire, en Alaska et au Canada, sous la dénomination de NORAD un dense réseau de radars de détection de tout mouvement aérospatial suspect à la verticale des ours blancs. Il n'empêche que les politiques et les stratèges européens, encore mal remis du déclin de leur continent à l'issue de deux guerres mondiales dévastatrices, continuaient, carte à l'appui et vivement stimulés par les deux grandes puissances en mal d'alliances, de vouloir se situer au centre du monde et s'évertuaient à convaincre leurs concitoyens de se ranger dans tel ou tel pacte militaire et politique supposé les mettre à l'abri de l'holocauste atomique.

Ce n'est que dix ans plus tard qu'une amie revenant de Moscou et connaissant mon goût pour la géographie m'a rapporté des cartes pédagogiques locales sur lesquelles rêvassaient sans doute les écoliers soviétiques. La plupart étaient des projections polaires qui illustraient parfaitement à quel point l'URSS et les États-Unis se faisaient face à faible distance de part et d'autre du pôle tandis que la minuscule Europe était déportée en bas à gauche des cartes, totalement hors du champ de toute confrontation éventuelle. En revanche, la Chine, outrageusement agrandie par le mode de projection, apparaissait pour la Russie comme une menace directe

sur ses frontières d'autant plus inquiétante qu'elle comptait déjà un milliard d'habitants et venait de se doter de l'arme nucléaire. L'analyse faite par les uns et les autres des menaces stratégiques est ainsi clairement surdéterminée et biaisée par la représentation cartographique du monde à laquelle ils sont culturellement habitués. Pour éviter les erreurs induites par ces schémas culturels profondément ancrés, il faut s'astreindre à regarder avec les yeux de « l'autre », considérer le monde de son point de vue et réfléchir à partir des cartes qu'il utilise sans jamais perdre de vue qu'à l'exception des volumineuses mappemondes, toutes les projections cartographiques sont « fausses » et que, comme le soulignait inlassablement Alfred Korzybski, père de la sémantique générale, « la carte n'est pas le territoire ». Et, plus généralement, l'identification d'un modèle plus ou moins idéal ou fantasmé à une réalité plus ou moins hermétique ou complexe est le principal obstacle à l'analyse de l'information.

Tout énoncé d'information contient en général une part d'analyse. Ainsi l'affirmation d'un truisme aussi trivial que « la terre est ronde » résulte d'une forme d'analyse. La réalité sensible tend à indiquer à l'observateur humain que, abstraction faite des accidents de terrain, l'espace dans lequel il se meut est plat. Ce n'est qu'en fonction de connaissances inculquées et de comparaisons qui ne procèdent pas de la perception immédiate par ses propres sens que ledit observateur énonce et transmet l'affirmation de la sphéricité terrestre. Il n'en a pas toujours été ainsi et l'analyse d'observations pourtant aussi évidentes que le fait qu'un navire qui s'éloigne à l'horizon disparaît d'abord par la coque avant que ses mâts semblent s'enfoncer progressivement dans la mer n'a fini par convaincre les plus éclairés qu'il y a environ cinq siècles tant l'évaluation du fait était polluée par des croyances irrationnelles et des actes de foi religieuse qui voulaient que la Terre fût plate.

Et on a même connu pire à la période contemporaine. Persuadé que la science officielle était – selon ses propres termes – « bourgeoise et enjuivée », Hitler s'était laissé convaincre par un ancien pilote de la Luftwaffe du nom de Peter Bender que la Terre était en fait une sphère creuse, une sorte de sphère de Dyson enchâssée dans une infinité rocheuse, dont l'humanité occupait la surface interne. C'était une vision qui cadrerait assez bien avec la mythologie germanique et la croyance nordique en l'inexpiable combat du feu et de la glace que Karl Haushofer avait popularisée dans les cercles d'études du parti nazi. En 1942, Hitler, alla même jusqu'à ordonner sur l'île de Rügen en mer Baltique une expédition scientifique destinée à vérifier par radar – au détriment des capacités opérationnelles de la Wehrmacht qui avait le plus grand besoin de cette technologie nouvelle – que la surface terrestre était concave, hypothèse à laquelle avaient fini par adhérer idéologiquement des membres éminents de l'État Major de la marine et de l'aviation du Reich en argumentant que la convexité apparente de la Terre était due à la réfraction des rayons lumineux par l'atmosphère à laquelle les micro-ondes des radars échapperaient. Lesdits radars n'ayant mis en évidence que des vols de mouettes, Bender alla méditer en camp de concentration sur la concavité des cachots. C'était en Allemagne nazie la sanction des erreurs d'analyse.

« Il ne sert à rien d'avoir un large accès aux secrets d'un gouvernement si l'on ne sait juger ce qu'il convient de chercher ni évaluer immédiatement ce qu'on découvre². » Et s'il est un domaine où l'analyse de l'information doit être rapide, clinique, neutre, exempté de tout a priori, parti pris, acte de foi, négligence ou erreur, c'est celui du renseignement. Il ne faut voir là aucun jugement de valeur. Ce n'est pas que le renseignement soit une matière plus noble que d'autres ou que les analystes du renseignement exercent un « métier de seigneur ». Il se trouve que le renseignement, au sens où l'entendent les services spécialisés, n'est pas une information ou un ensemble d'informations qu'on peut obtenir avec plus ou moins de virtuosité dans l'immense stock de ce qui est rendu public même à échelle restreinte. Il y a pour cela suffisamment de chercheurs universitaires, d'experts politiques ou techniques, de centres de recherche et de think tanks. Le renseignement consiste à obtenir par des moyens humains, techniques ou opérationnels dolosifs ce que les lois, les coutumes, l'environnement socio-économique de la structure cible interdisent formellement de communiquer ou rendre public sous peine des pires sanctions dont aucun code pénal au monde n'est avare. Il en découle que pour protéger la réputation du donneur d'ordre ainsi que la technique d'acquisition et l'identité de la source, le renseignement doit être traité de façon confidentielle par le moins d'intervenants possible et, le plus souvent, dans de très courts délais. Il ne peut en aucun cas faire l'objet d'études comparatives ou d'expériences reproductibles ni d'un débat public entre experts.

Un service de renseignement n'est jamais propriétaire de l'information qu'il recueille. Celle-ci doit être transmise intégralement et en brut à l'autorité gouvernementale qui a prescrit les recherches afin d'en préserver la liberté d'interprétation, de décision et de manœuvre. Mais afin d'éclairer cette capacité de manœuvre et d'interprétation dans des domaines souvent spécialisés et complexes, le renseignement doit être accompagné d'une évaluation, d'un commentaire analytique et, éventuellement, d'une mise en perspective destinés à en préciser la valeur, la crédibilité ainsi qu'à en éclairer le contexte. Ainsi, si une source habituelle déclare un jour que la Terre est plate, le renseignement sera transmis tel quel à l'autorité compétente, mais assorti d'une double cotation chiffrée précisant la valeur attribuée à la source d'une part et à l'information d'autre part ainsi que d'une analyse élaborée précisant l'avis des experts du service sur l'information elle-même. C'est sur cette indispensable exigence de transmission du renseignement en brut que se fondent régulièrement certains esprits ignorants ou mal intentionnés pour affirmer que les services de renseignement transmettent des balivernes. Ce sont bien sûr les mêmes qui hurleraient au scandale si les services de renseignement se contentaient de transmettre uniquement leur propre interprétation de l'information. De fait les problèmes liés à l'analyse dans les services de renseignement ne résident pas dans la procédure de traitement, en général bien encadrée et codifiée, mais, d'une part, dans la place de l'analyse au sein de la chaîne du renseignement qui va du recueil de l'information *in situ* jusqu'à sa diffusion au destinataire et, d'autre part, dans la qualification et l'image de ceux qui en sont chargés.

Le positionnement des structures d'analyse dans la chaîne du renseignement n'est en effet pas indifférent. La solution la plus immédiatement évidente et économique paraît être de placer l'analyse de l'information au plus près de ceux qui la recherchent, c'est-à-dire au sein même des subdivisions géographiques ou thématiques du service. C'est une organisation qui a le mérite d'assurer une bonne continuité culturelle et pratique entre la recherche et l'analyse, une excellente adéquation des orientations de recherche en direction des capteurs humains, techniques et opérationnels, un haut niveau qualitatif de l'analyse. Elle a en revanche l'inconvénient de susciter des forteresses « corporatistes », de favoriser une hyperspécialisation aux résultats souvent opaques ou complexes pour l'utilisateur final, d'inciter les capteurs – en particulier les officiers de terrain – à privilégier les orientations qui viennent de leur propre structure d'emploi au détriment des autres. Enfin, par définition étroitement liée aux structures de renseignement humain, elle ne permet que difficilement l'intégration équilibrée du renseignement d'origine technique ou opérationnelle dont les responsables sont alors tentés de développer leurs propres structures d'analyse dans des conditions rarement satisfaisantes au niveau de l'expertise.

Une seconde solution est alors de dissocier structurellement l'analyse de la recherche et de la confier à un service ou une direction entièrement autonome. Ce type d'organisation assure en général une bonne prise en compte et une bonne intégration du renseignement quelles que soient ses sources ou ses origines ainsi qu'une meilleure adéquation entre l'analyse et les besoins des utilisateurs finaux. En revanche, l'absence de perméabilité et de dialogue culturel entre l'exploitation et la recherche conduit souvent les analystes à formuler des orientations irréalistes, insuffisantes ou inadaptées, à ignorer des signaux faibles que seule la proximité intellectuelle avec le terrain permet de percevoir, à ne pas distinguer – faute de connaissance intime des conditions de recueil de l'information – d'éventuels éléments de distorsion cognitive, de désinformation ou d'intoxication. C'est pourquoi certains services plus inventifs et dont les responsables ne sont pas trop sourcilieux sur leur statut et leur image se dotent d'un bureau dit de « l'avocat du diable ». C'est en général une structure réduite et polyvalente qui, sur un sujet donné et prêtant à controverse, reçoit exactement les mêmes informations brutes que la structure chargée normalement de les traiter, mais avec pour mission d'essayer d'y trouver matière à démontrer exactement l'inverse de l'analyse officielle ou, au moins, d'en identifier et lister les failles.

Chacun des deux systèmes a donc ses qualités. Aucun des deux n'est pleinement satisfaisant. Quelle que soit la solution retenue, les pays riches tentent en général de pallier la difficulté en organisant un système d'analyse à plusieurs étages, l'un proche du terrain produisant de l'analyse spécialisée en continu, l'autre à beaucoup plus haut niveau et prenant en compte l'ensemble de la production des services de renseignement ainsi que les sources ouvertes pour en tirer des évaluations de la plus haute qualité possible formatées en fonction des besoins immédiats de l'autorité gouvernementale. Aux États-Unis, c'est le rôle du National Intelligence Council (NIC), composé d'analystes de très haut niveau reconnus aussi bien du

monde du renseignement que du monde universitaire, qui produit des « National Estimates », évaluations analytiques sophistiquées portées quotidiennement à la connaissance du Président. En France cela aurait pu ou dû être le rôle du Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN) si son périmètre de compétence et ses attributions n'étaient pas en permanence remis en question pour des raisons de moyens ou de tribalisme gaulois qui conduisent chaque ministère régalien à vouloir se doter d'une sorte de super service d'analyse aux contours souvent aussi mal définis que les sources et la compétence.

Enfin demeure un peu partout l'impondérable des *ego* qui conduit parfois les décideurs, par aveuglement ou par arrogance, à nier la réalité et à refuser l'analyse du renseignement, voire le renseignement lui-même. C'est ainsi que Staline a refusé de donner crédit aux renseignements recueillis par Richard Sorge lui annonçant l'imminence de l'opération Barbarossa, que Roosevelt s'est interdit jusqu'à l'ultime limite d'envisager l'attaque de Pearl Harbour, que Golda Meir n'a pas voulu voir les préparatifs de la guerre du Kippour, qu'Alexandre de Marenches répugnait à transmettre les informations relatives à l'imminente chute de son ami le Shah d'Iran et que, excédé par les indices d'alerte envoyés quotidiennement de Belgrade en 1990 par les services de renseignement qui contredisaient ses convictions, un haut diplomate français a cru subtil de conclure une dépêche d'actualité par cette phrase définitive : « Et si la Yougoslavie éclate un jour, ce sera de rire »...

*« Ils se tassèrent en grommelant pour me faire de la place, déposèrent à ma droite une ramette de papier vierge et à ma gauche plusieurs piles de documents divers restés en souffrance, télégrammes des missions à l'étranger, interceptions radio-électriques, procès verbaux d'écoutes, coupures de presse, et ils m'invitèrent à faire au plus vite ma part de travail d'analyse et de synthèse quotidien, dont le produit se devait d'être intelligent sans toutefois dépasser une page et demie, quantité maximale absorbable par les décideurs politiques qui n'avaient quand même pas que ça à faire. »*³. Quelle que soit sa place dans la chaîne du renseignement et son niveau de qualité, l'analyse n'est jamais considérée comme le cœur de métier au sein des services spéciaux. En effet, si l'on fait abstraction des procédures de confidentialité, voire de secret, et souvent du caractère d'urgence qui l'entourent, l'analyse du renseignement ne se différencie pas dans sa méthode ou dans ses démarches de l'analyse de l'information en général. C'est, comme disent les anglophones, un travail de *back-office* tout à fait similaire à celui que font les diplomates, les chercheurs universitaires, les spécialistes des cabinets de conseil ou les journalistes d'investigation. Pour l'officier de renseignement, la partie originale et considérée comme « noble » de son métier réside dans ce qui en fait la spécificité et l'originalité, c'est-à-dire la recherche et le recueil du renseignement sur le terrain, que ce soit par sources humaines, techniques ou opérationnelles.

Cela n'empêche pas qu'excepté les individus recrutés pour leurs aptitudes particulières au recueil technique ou opérationnel de l'information, la plupart des impétrants à un service de renseignement passent d'abord par la case analyse. Si les grandes lignes de l'analyse politique, économique ou stratégique peuvent s'apprendre sur les bancs des universités, elles sont souvent généralistes et doivent être affinées et complétées par une familiarité plus approfondie avec des espaces géographiques et culturels plus restreints. Et surtout un certain nombre de domaines spécifiques des services de renseignement se rapportant à la sécurité comme le terrorisme, la criminalité organisée, les trafics, l'espionnage, l'ingérence, la subversion ou la prolifération des armes de destruction massive ne sont que très peu objets d'enseignement et d'études dans le domaine public. Quelques années d'analyse préparent donc les candidats espions à se familiariser avec leur domaine de recherche, à distinguer le souhaitable du faisable, à bien appréhender les priorités des destinataires, à cultiver leurs aptitudes à la synthèse, à s'imprégner des schémas culturels qui doivent leur permettre d'évoluer ensuite fructueusement et sans trop de casse sur ce « terrain » auquel chaque officier de renseignement motivé aspire à accéder un jour comme tout jeune Saint-Cyrien aspire aux étoiles.

Ce cursus est rationnel, mais cumule les handicaps pour l'analyse. Outre qu'elle n'est pas considérée comme le cœur du métier, elle apparaît à beaucoup comme une sorte de rite initiatique, de passage obligé, de bizutage imposé à des « bleus » et le jeune analyste, si brillant soit-il, a souvent du mal à faire valoir son point de vue dans un milieu où il ne dispose ni de l'ancienneté ni de l'autorité suffisantes pour s'imposer. L'épreuve est d'autant plus pénible qu'à ce manque de reconnaissance interne se mêle, particulièrement en France, un mépris ironique voire une méfiance hostile à l'égard du monde du renseignement. Au Directeur Général du SDECE venu prendre ses directives, le Président Georges Pompidou avait témoigné son mépris en termes cinglants : « *N'importe quel banquier en sait plus sur les affaires du monde que votre ramassis d'adjudants-chefs, fussent-ils panachés de ratés de l'Université* »⁴... Les employés et petits épargnants des innombrables banques dont les milliards se sont évaporés dans les sables de spéculations hasardeuses apprécieront. Les contribuables requis de combler les trous aussi. Mais que les aspirants au renseignement ne se formalisent pas trop de ce genre de propos. Ils en entendront sans doute de bien pires tant ce métier génère de fantasmes et sans doute de jalousies. Autant les ignorer. Il ne faut jamais engager de combat d'esprit avec des gens désarmés.

Et surtout, si négative soit l'image qui leur est renvoyée, qu'ils soient bien persuadés qu'il n'y a pas de renseignement valable sans analyse. Ce qui est valable pour les officiers de renseignement l'est tout autant pour les chercheurs universitaires, les spécialistes des cabinets de conseil ou les journalistes. Quelle que soit la qualité d'une information secrète ou publique, elle ne prend son sens et n'est utilisable que si elle est remise dans son contexte, mise en

4 Cité par Constantin Melnik in *de Gaulle, les services secrets et l'Algérie*, Éd. Nouveau Monde, Paris, 2010.

perspective, éclairée par une expertise solide et argumentée sur une connaissance approfondie. Voir ne suffit pas, d'autant que les illusions d'optique ne manquent pas. Il faut comprendre. Et dans l'univers du renseignement plus que dans tout autre domaine de l'information, c'est au travers de l'analyse que le minerai brut de la connaissance peut se transformer en outil de travail fonctionnel de la compréhension. Au-delà des qualités personnelles de chacun, encore faut-il en maîtriser les techniques dont certaines relèvent du simple bon sens, mais beaucoup d'autres d'un long et patient apprentissage.

On peut bien sûr faire de l'analyse de l'information comme Monsieur Jourdain faisait de la prose. Beaucoup s'y emploient avec des succès divers, mais les yeux de la belle marquise courent alors un risque non négligeable d'en ressortir bigles, vairons, voire pochés. Je l'ai appris à mes dépens au début de ma carrière quand mes notes d'analyse de la situation dans « l'orient compliqué » me revenaient assorties de commentaires ironiques ou acerbes de leurs destinataires. Ils avaient parfois tort et souvent raison. Mon savoir en science politique, langue arabe et civilisation musulmane était réel, mais théorique, formaté pour des travaux académiques, certes indispensable à la compréhension des faits mais insuffisant pour transformer cette compréhension en concepts opératoires. Il y manquait souvent le respect des règles structurantes de l'analyse, cet ensemble de pratiques et de méthodes qui permettent d'approcher ce que les Anglo-Saxons désignent sous le nom « d'intelligence », cette aptitude à relier entre eux les fils ténus et disparates de l'information pour en tisser la toile ordonnée du renseignement. J'ai dû apprendre ces techniques au fil du temps, sur le tas, cabotant empiriquement entre échecs mérités et succès parfois inattendus.

Je connais Franck Bulinge depuis une dizaine d'années. C'est un homme à la fois de terrain et de réflexion, mais aussi de tête et de cœur. Ses travaux et ses enseignements dans le domaine de l'intelligence économique, de l'analyse de l'information appliquée à différents domaines, de la nécessaire adaptation des appareils de renseignement à un monde multipolaire et « connecté » avaient retenu toute mon attention. Il était le premier en France à percevoir qu'il était vain de vouloir continuer à coller des rustines sur des appareils d'acquisition et d'interprétation de l'information et du renseignement obsolètes, usés jusqu'à la corde et correspondant au contexte de puissance des États Nations autonomes et de leurs alliances ou oppositions cauteleuses. C'est cette obstination nostalgique qui a plongé l'appareil de renseignement américain dans une folle logique d'entreprise conduisant à placer la planète entière sous une loi permanente des suspects, à violer les droits élémentaires dont les États-Unis se veulent pourtant garants, à semer une anarchie sanglante dans une quinzaine de pays, à ressusciter les démons ineptes de la guerre froide sans pour autant enrayer la montée généralisée de la violence politique, voire même de la violence meurtrière tout court dont sont adeptes les tueurs fous des cours d'école qui se mettent pourtant en scène sur les réseaux sociaux.

Quand Franck Bulinge m'a fait l'honneur de me soumettre le manuscrit du présent ouvrage, il m'est apparu au fil des pages combien il m'aurait été précieux de l'avoir possédé et assimilé avant d'essayer de me frotter au raffinage, à l'interprétation, à la mise en forme utilisable et pertinente des gemmes brutes que mes petits camarades rapportaient du terrain, parfois au péril de leur vie. Véritable outil de base méthodologique pour l'analyse et le décryptage de l'information, son manuel m'aurait évité bien des errements, pas mal d'erreurs et m'aurait peut-être permis d'être plus convaincant auprès de ceux qui, en définitive, ont la lourde responsabilité de décider quoi faire. Je ne doute donc pas que les apprentis analystes et même les analystes confirmés qui auront pris la peine et le temps de s'imprégner de ce manuel austère, mais si riche y gagneront les techniques nécessaires à une navigation experte au milieu des brisants sans cesse recommencés de l'information. Je leur souhaite plein succès pour le plus grand bien de tous.

Alain CHOUET

Ancien chef du service de renseignement de sécurité de la DGSE
Juillet 2014

HOMMAGE ET DÉDICACE

Écrire un manuel d'analyse de renseignement, c'est d'abord rendre hommage au colonel Jules-Louis Lewal qui signa, en 1881, le premier véritable traité de renseignement, intitulé « Études de guerre. Tactique des renseignements ».

Je souhaite également rendre un respectueux hommage à l'amiral Pierre Lacoste qui fut mon mentor et à qui l'on doit d'avoir introduit les études de renseignement dans le monde académique, à travers le séminaire qu'il organisa en 1993, auquel il eut la gentillesse de m'inviter, et qui rassembla quelques-uns des universitaires que l'on peut considérer aujourd'hui comme les pionniers de cette discipline.

Je veux enfin rendre hommage aux femmes et aux hommes des services de renseignement qui, pour certains au sacrifice de leur vie, veillent quotidiennement sur notre sécurité.

Je salue au passage mes camarades Jean-Luc et Thierry, fidèles soutiens avec qui j'ai tant de plaisir à échanger sur le renseignement et l'intelligence stratégique.

Ce manuel est dédié aux analystes d'aujourd'hui et de demain, qu'ils travaillent dans le domaine de la défense et de la sécurité, dans le domaine économique, ou encore dans celui de la criminalité ou de l'information judiciaire.

PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

Il n'est pas besoin de justifier de l'intérêt de savoir maîtriser l'information stratégique. Il est clair que nous vivons dans un monde où les données, leurs traitements, leurs stockages et surtout leurs analyses ont pris une importance considérable, capitale, vitale.

Le défi que s'est lancé Franck Bulinge de nous offrir un tel manuel était réussi dès la première édition en 2014. Il était nécessaire en 2022 de se remettre à l'ouvrage, de repartir sur les définitions théoriques, de les confronter aux réalités toujours plus inattendues, aux nouveautés technologiques, de sans cesse reprendre les études de cas et les analyses de terrain.

Cet ouvrage peut se décrire comme un manuel d'intelligence informationnelle. Y sont exposés avec une grande assurance scientifique les éléments essentiels de la théorie du renseignement, son enseignement, ses évolutions et son actualité. Ce manuel se veut aussi pratique et immédiatement utile à ses lecteurs. Il est ainsi bien plus qu'une présentation didactique de méthodes d'analyse que l'auteur a l'habitude, depuis de nombreuses années, d'enseigner et de présenter dans des colloques et dans des revues, tant savantes que de vulgarisation.

Franck Bulinge nous offre ici les outils et les méthodes pour répondre à ce qui peut être qualifié d'épreuve quotidienne : comment maîtriser l'information, que ce soit dans la vie de tous les jours, pour chaque citoyen conscient de ses droits et devoirs, mais aussi dans le cadre plus collectif de son activité professionnelle ou stratégique, que ce soit pris dans le sens économique, politique, concurrentiel, ou encore toute autre dimension.

De nombreux exemples, des études de cas, de très riches bibliographies et des renvois vers des sources d'informations fiables et pérennes sont proposés tout au long de ce manuel. Il se termine fort pratiquement par une présentation dynamique du métier d'analyste, fonction centrale dans les services de renseignements qui, désormais, trouvent leur place naturellement dans les entreprises et les institutions, comme fer de lance et digne représentant des métiers de l'intelligence (économique et/ou stratégique).

Ghislaine Chartron,
professeure en sciences de l'information et de la communication,
titulaire de la chaire d'ingénierie documentaire
au Conservatoire des arts et métiers,

Stéphane Cottin,
chef du service de la documentation et de l'aide
à l'instruction du Conseil constitutionnel

INTRODUCTION

« Il est nécessaire de développer l'aptitude naturelle de l'esprit humain à situer toutes ses informations dans un contexte et un ensemble. Il est nécessaire d'enseigner les méthodes qui permettent de saisir les relations mutuelles et influences réciproques entre parties et tout dans un monde complexe. » (Edgar Morin, Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur)

L'époque, pas si lointaine, où l'on cassait les codes avec une gomme et un crayon, où le secret se révélait de lui-même et où les décisions à prendre semblaient découler du travail de renseignement, est désormais révolue. Les analystes de la guerre froide étaient individuellement des spécialistes d'un sous-ensemble géographique ou thématique. Les analystes de demain formeront des cohortes de spécialistes pluri-, inter- et transdisciplinaires dont les compétences mises en synergie, à travers une intelligence collaborative assistée par de l'intelligence artificielle, permettront de résoudre des problématiques complexes dont un individu seul ne parviendrait pas à venir à bout.

Dès aujourd'hui, avec l'accélération des flux d'information, ce ne sont plus simplement des faits qu'il faut assembler comme autant de pièces d'un puzzle, mais des événements qu'il faut tenter de gérer avec une multitude de conséquences qui créent elles-mêmes de l'incertitude et un espace d'inconnaissance plus profond encore que celui du secret lui-même. On est passé d'un renseignement figé, à l'image d'une photographie, à un renseignement dynamique, à l'image d'une vidéo interactive, où le travail de l'analyste ne consiste plus simplement à révéler la structure déjà passée d'une situation, mais à décrypter en temps réel les possibilités d'un monde plus ou moins virtuel, que Pierre Lévy décrivait il y a plus de vingt ans dans un article au titre prophétique : La montée de la noosphère¹, terme emprunté à Teilhard de Chardin.

Certes, le monde réel continue de tourner avec ses guerres, ses pandémies, ses événements improbables dont il convient d'éclairer le décideur. L'analyste de renseignement continuera, comme celui de l'entreprise, à travailler dans le monde réel, mais il ne peut ignorer désormais la réalité alternative, concurrente, qui émerge et dans laquelle se plongent chaque jour des milliards d'êtres humains et qu'on appelle le cyberspace. Cet univers que l'on dit virtuel et qui, pourtant, concentre une grande part des rapports de forces et où se manifestent les guerres informationnelles qui impactent directement le quotidien des états comme des citoyens. L'analyste ne pourra pas non plus occulter la réalité qui le conduira dans le

1 LEVY P., La montée de la noosphère, in Les promesses du cyberspace. Médiations, pratiques et pouvoirs à l'heure de la communication électronique, Revue *Sociologie et société*, Volume 32, n° 2, automne 2000.

monde immersif des métavers que Neal Stephenson imagina en 1992² et qui ont pris forme et vie avec Deuxième Monde (1997) puis Second Life (2003) et désormais Meta, évolution du réseau social numérique Facebook.

C'est à ce double défi que doivent répondre le renseignement et l'intelligence stratégique. Car de cette réalité hybride naît le besoin de comprendre pour agir, et par conséquent de maîtriser un monde informationnel toujours plus complexe.

UNE FAILLE TRADITIONNELLE DU RENSEIGNEMENT FRANÇAIS

Bien que Jules Louis Lewal aborde très tôt la question de l'exploitation du renseignement³, l'analyse n'est pas ancrée dans la culture française du renseignement, contrairement à la culture anglo-saxonne. Le renseignement britannique et américain s'est, en effet, construit sur un socle universitaire qui a fait de l'analyse la base et la finalité d'une connaissance stratégique produite en vue de comprendre et d'agir. En France, jusqu'à récemment encore, le renseignement était considéré comme une méthode déloyale, voire avilissante, pour gagner des batailles. Un mal nécessaire écrira Alain Dewerpe⁴. Et de fait, il a toujours été affaire d'espions et d'agents subalternes qui relevaient plus de l'univers romanesque que d'une culture stratégique. Il rassemblait tous les tabous d'une élite catholique qui voyait dans cette activité le creuset de tous les péchés : la vanité, le sexe, la vénalité, la trahison... Il ne pouvait rien émaner de bon et de noble de cette fange infâme dans un pays éclairé par l'éclatante lumière de ses élites intellectuelles.

D'un côté, donc, la noblesse intellectuelle des grandes universités britanniques et américaines, de l'autre, une activité subalterne reléguée à une obscure bureaucratie qui s'efface devant l'héroïsme, la hardiesse, la débrouillardise des hommes d'action. En France, jusqu'au début des années 2010, être analyste n'a rien de glorieux. La DGSE parle d'ailleurs de rédacteurs, terme aux accents de scribouillard auquel on oppose celui d'officier traitant qui laisse entrevoir une vie plus exotique et une activité de terrain plus honorable. Dans le renseignement militaire ou à la DGSI, l'analyste est au mieux un subalterne à qui l'on confie la charge de rédiger des synthèses, au pire un jeune contractuel relégué au fond d'un bureau et coupé des opérations. De fait, ramener un renseignement brut a longtemps été plus gratifiant que produire une estimation de situation. On « finit » analyste lorsqu'on n'est plus apte aux activités opérationnelles. L'analyse est à la fois une voie de garage et une fonction malvenue. Car la noblesse militaire n'entend pas d'une bonne oreille que des subalternes puissent produire de l'intelligence. C'est contraire à l'esprit militaire classique qui veut qu'un subalterne ne soit pas là pour penser. Il en est de même dans la haute administration, laquelle met en place des procédures

2 STEPHENSON N., *Le samouraï virtuel*, Robert Laffont, 1996.

3 LEWAL J.-L., *Études de guerre. Tactique des renseignements*, Librairie militaire J. Dumaine, 1881.

4 DEWERPE A., *Une anthropologie historique du secret d'État contemporain*, Collection Bibliothèque des Histoires, Gallimard, 1994.

de filtrage et de correction qui, à l'époque du Blanco et du stylo rouge, transformaient les synthèses en d'innombrables champs de ratures et de corrections pinailleuses. Il en est ainsi enfin, dans les entreprises où la culture du grand patron, capitaine du navire industriel issu des grandes écoles et dont le seul salaire impose l'omniscience, ne saurait s'en remettre à d'obscurs sous-cadres pour éclairer un destin glorieux.

UN DÉFICIT DE FORMATION

En 1992, le stage d'analyste stratégique que j'ai suivi à l'EIREL durait à peine une semaine et si l'on se réfère aux témoignages autobiographiques d'anciens officiers de la DGSE⁵, il n'y a pas de formation interne, à l'exception du stage de rédacteur qui consiste à apprendre à se servir du système d'information et à rédiger des bulletins et des synthèses au bon format.

De fait, la formation des analystes français reste longtemps cantonnée à l'analyse technique : interprétation d'images (photographiques et satellitaires), analyse des réseaux de transmission et des signaux électromagnétiques. Une affaire de techniciens donc, à qui l'on demande d'identifier, de mesurer, bref, de traiter l'information avant de la transmettre à des personnes plus qualifiées pour en faire la synthèse dans les bureaux de documentation. Il est au passage très symbolique de voir qu'aujourd'hui, ce travail de mesure et d'identification est effectué par des machines, grâce à l'intelligence artificielle⁶...

L'ESPRIT ET LA MÉTHODE

Ancrés dans ce biais culturel, les recruteurs postulent que l'analyse est une faculté intellectuelle supposément innée, éventuellement développée durant les études, de préférence littéraires, d'où un recrutement majoritaire d'historiens ou d'étudiants de Science Po dans les services de renseignement.

Cette vision met en avant l'intelligence et l'esprit d'analyse, mais également l'intuition qui elle-même repose sur une expérience cognitive censée s'améliorer avec le temps. L'expérience permet ainsi de faire mûrir les analystes jusqu'à devenir des experts, quelques-uns devenant de véritables « maîtres »⁷. Se forme ainsi une hiérarchie (analyste junior, senior analyste, chef de secteur, etc.) sur laquelle repose la valeur supposée du renseignement. Il en résulte une méthode d'analyse intuitive, de nature dialectique (thèse, antithèse, synthèse) que privilégie l'approche littéraire. La méthode a certes pu faire ses preuves et bénéficier quoi qu'il en soit d'une respectabilité au regard de son enseignement généralisé. L'analyste en situation démontre sa capacité à ingurgiter des masses d'informations couchées sur le papier.

5 MAS O., *Profession espion*, Éditions Hoëbeke, 2019.

6 Une société comme Preligens développe des algorithmes d'analyse automatique d'images satellitaires.

7 Lire notamment SIRAMY P., *25 ans dans les services secrets*, Flammarion, 2010.

Au mieux bénéficie-t-il d'un dispositif d'indexation qui lui permet de retrouver les éléments utiles, à moins qu'il ne fasse confiance à sa mémoire. L'image de l'historien au travail illustre cette faculté de traitement, d'analyse et de synthèse nécessaire pour faire un bon analyste.

Mais ce faisant, les services français négligent deux éléments très importants, qu'ils découvrent d'ailleurs avec retard depuis quelques années. Tout d'abord, le fait que l'intellect puisse être le siège de biais cognitifs et d'erreurs de raisonnement. Il aura, en effet, fallu du temps pour que les travaux de Kahneman, Slovic et Tversky⁸ pénètrent l'enceinte des services, lesquels se sont longtemps montrés hermétiques aux influences universitaires. À cela, s'ajoute le fait que le renseignement moderne ne se résume pas à des bulletins savamment rédigés par des chefs de poste. Aujourd'hui, l'analyste traite des données hétérogènes multi-sources, plus ou moins massives, dont la fusion nécessite un traitement approprié que ne permet plus une simple approche littéraire. On peut au passage étendre cette remarque aux magistrats dont les méthodes de travail, en tous points semblables à celles des analystes de renseignement, datent du XIX^e siècle... On peut, par comparaison, gratifier les enquêteurs de la police et de la gendarmerie d'un bond technologique avec l'adoption de logiciels d'analyse criminelle. Toutefois, comme on va le voir, l'analyse par la cartographie relationnelle n'est qu'un outil dans une caisse par ailleurs bien fournie et malheureusement mal connue.

De fait, il ne suffit pas d'avoir fait Science-Po ou d'être diplômé d'histoire pour être analyste. Il faut encore entrer dans la culture du renseignement, s'approprier les méthodes et techniques d'analyse, développer sa connaissance thématique ou sectorielle, s'immerger dans un monde de faux semblants, politiquement incorrect, tout en restant lucide et en gardant les pieds sur terre. Car en s'inscrivant dans un contexte de conflictualité, de coups tordus, de rapports de puissances ou de guerre économique, la grille de lecture de l'analyste est, par nature, une grille essentiellement conspirationniste. L'envers du décor des relations politiques et économiques internationales est pour ainsi dire le négatif de l'image que renvoient nos sociétés. Le « dormez en paix braves gens » suggère que dans l'ombre se jouent des drames et des intrigues qu'il revient aux SR d'identifier et de déjouer.

Chaque journée de travail d'un analyste nécessite ainsi de mobiliser son cerveau, ultime ordinateur du sens qu'il produit, médiatise et partage. Et certes, aucune machine, aucune intelligence artificielle ne remplacera l'intelligence humaine s'agissant des affaires humaines. Faut-il pour autant rejeter l'intelligence artificielle au nom d'une « éthique » qui exclurait ce qui n'est pas humain ? Ce serait une erreur, pour ne pas dire un contresens et un anachronisme. L'enjeu de connaissance dans un monde submergé d'informations passe par la maîtrise des données, ne serait-ce que parce que celles-ci changent le monde. Les flux d'information sont des

8 KAHNEMAN D., SLOVIC P., TVERSKY A., *Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, 1982.

rivières qui façonnent la réalité, lui donnent un relief différent, relativisent la vérité. Ils déterminent des champs de forces difficiles à contenir, influencer ou détourner. Ce qu'on appelle aujourd'hui *post-vérité* prend le pas sur la vérité factuelle, celle que les services de renseignement ont à cœur de mettre à jour, et les décideurs doivent tenir compte de cette réalité sous la pression de l'opinion.

Pour ne pas se perdre dans le délire conspirationniste, cette pathologie contemporaine à la société de l'information, il faut garder les pieds sur terre et pour cela, maîtriser une méthode rigoureuse qui tient compte de l'abondance et de la diversité des données.

L'ANALYSE STRUCTURÉE : UNE DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUE

L'analyse structurée a été suggérée au sein de la CIA par Richard Heuer à la fin des années 1990. Mais c'est après les attentats du 11 septembre qu'elle a véritablement pris son essor. Elle apparaît comme une réponse aux problèmes que posent l'analyse intuitive, apportant des solutions pour contrôler les biais psychologiques inhérents à cette pratique, et annuler leurs effets. Il s'agit pour l'essentiel d'un ensemble de techniques visant à contrer les biais et heuristiques (voir chapitre 8). Plus largement, ces techniques impliquent le respect d'une méthodologie et le recours à des outils spécifiques, faisant passer l'activité d'analyse d'un art intuitif à une démarche qui se veut sinon scientifique, du moins normalisée.

Parmi les nombreuses techniques développées, on distingue celles qui recourent aux outils de traitement d'information (tableurs, graphiques, indicateurs, matrices, etc.), les outils de génération d'hypothèses (matrice ACH, matrices de pondération des renseignements, etc.), les outils mathématiques (probabilités conditionnelles, réseaux bayésiens, régressions, statistiques, etc.), enfin les outils de management (brainstorming, red team, pensée critique, etc.)

ÉMERGENCE DES DONNÉES MASSIVES ET DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Certes, les données massives (« big data ») ne sont pas une nouveauté, surtout dans les services de renseignement américains. Ils ont, en effet, commencé à collecter des données massives dès les années 1950 avec le développement du renseignement d'origine technique (le SIGINT⁹ et ses avatars). Mais il est évident que la masse d'informations collectées au titre du Patriot Act, à la suite des attentats de septembre 2001, fait émerger un nouveau paradigme du traitement et de l'analyse de renseignement. En 2007, la NSA met en œuvre une série de programmes de surveillance de masse, notamment PRISM, dont l'existence est révélée par Edward

9 Signal Intelligence. Ce terme regroupe les activités liées aux interceptions électromagnétiques : COMINT (interception des communications), ELINT (interception des émissions électroniques), et par extension le MASINT (mesure et caractérisation des signatures radar, acoustique, radioactive, etc.).

Snowden, un analyste de la NSA devenu lanceur d'alerte. PRISM apparaît tel un monstre qui aspire la quasi-totalité du trafic internet, communications téléphoniques comprises. Cette hyper-collecte de données ouvre les vannes vers un océan informationnel dont il faut assurer le traitement automatisé grâce à l'intelligence artificielle. À cela s'ajoute bien entendu la masse d'informations de sources ouverte et le développement de l'OSINT (Open source intelligence). À la différence des Français, les Américains comprennent très tôt l'enjeu qui se cache derrière les flux d'internet et ce, d'autant plus que la plupart des serveurs du web sont aux États-Unis. Si les seconds ajoutent l'OSINT comme moyen du renseignement, les Français semblent boudier cette approche considérée comme n'étant pas du renseignement.

De fait, c'est par la veille et l'intelligence économique que les Français s'ouvrent à l'OSINT et développent les technologies adaptées. Mais le big data reste avant tout affaire de marketing et les entreprises qui exploitent les données clients le font à des fins commerciales.

UN DÉBAT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le big data et son traitement par l'IA soulève de nombreuses questions, qu'elles soient éthiques, philosophiques ou plus prosaïquement opérationnelles et stratégiques. Que valent ces milliards de données passées au crible d'algorithmes censés en tirer du sens ? Certains s'arrêtent pour y réfléchir, douter, voire dénigrer. D'autres se lancent dans une course à l'exploitation industrielle de l'information. Sous couvert de lutte contre le terrorisme, la fin semble devoir justifier les moyens pour certains tandis qu'elle soulève des questions morales pour les autres. Les analystes, quant à eux, voient dans cet afflux de données une difficulté liée à leur capacité de traitement et au fait que ce sont des algorithmes qui « routent » ces données dans un système d'information qui semble leur échapper. Et de fait se pose la question de l'intelligence en tant que principe de transformation de ces données en renseignement. Mais cela ne suffit pas à freiner les concurrents qui poursuivent leur course vers la maîtrise de ce qui serait l'outil ultime de renseignement. Le tropisme technologique qui en découle renforce l'idée d'un déterminisme technologique du renseignement comme solution au problème du facteur humain.

Ainsi se pose la question épistémologique que fait naître un changement de paradigme. La place de l'analyste est au cœur d'une interrogation essentielle, ontologique : peut-on remplacer l'analyste par de l'intelligence artificielle ou bien l'IA n'est-elle que le prolongement « cognitif » de l'analyste ?

QUAND L'ANALYSE DEVIENT UN MÉTIER

Nous faisons face à une révolution copernicienne en matière d'analyse. La complexité des systèmes de renseignement, la diversité des sources et des capteurs, la cinétique de l'information et des

Avec l'explosion des médias sociaux et l'avènement du cyberspace et des métavers, entre communication d'influence et propagande, entre *fake news* et guerre informationnelle, l'information est aussi indispensable que difficile à maîtriser. Mondialisée, elle est multiple, complexe, pléthorique, changeante et omniprésente dans notre quotidien.

Face à ces flux de données, sous une pression cognitive et émotionnelle constante, comment gérer cette information située entre réalité et fiction, vérités et mensonges ? *A contrario*, comment utiliser intelligemment l'information disponible pour réaliser un projet ? Comment organiser la collecte et le traitement de cette information pour en faire un support de décision ?

À travers le concept d'intelligence informationnelle, ce manuel propose de guider le lecteur vers la maîtrise de l'information stratégique.

Cette seconde édition, augmentée et mise à jour, est l'occasion pour l'auteur de nous livrer les méthodes et techniques les plus récentes en matière d'analyse de renseignement dont il est un spécialiste reconnu.

 Pour les professionnels de la documentation, de l'information, de la communication, du marketing stratégique, du renseignement et de l'intelligence stratégiques, mais également du renseignement criminel et de l'information judiciaire ; pour les étudiants et enseignants de ces filières.

FRANCK BULINGE

Professeur des universités, ancien analyste de renseignement militaire et directeur de recherche en sciences de l'information, il a développé le concept d'intelligence informationnelle en France au début des années 2000. Considéré comme le théoricien français du renseignement, il enseigne l'analyse à l'Université de Toulon et à l'IEP d'Aix-en-Provence.

Créée en 1963, l'ADBS (Association des Professionnels de l'information) fédère une grande variété de professionnels de l'information numérique (veilleurs, knowledge managers, gestionnaires de contenus numériques, documentalistes, records managers, etc.). Elle compte près de 3000 membres en France. En 2013, l'ADBS s'associe aux éditions De Boeck pour créer la collection « Information & Stratégie » qui allie les savoir-faire des deux partenaires.