

Construction du sens a priori, construction du sens a posteriori : pourquoi ne peut-on pas savoir que les avions arrivent tant que les tours ne se sont pas effondrées ?

LESCA Nicolas
Doctorant
ESA – CERAG
BP47
38040 GRENOBLE Cedex 9
nicolas.lesca@esa.upmf-grenoble.fr

Le 11 septembre 2001, deux avions pilotés par des terroristes s'écrasaient sur les tours du World Trade Center, au cœur même de New York, provoquant leur destruction totale. Simultanément, un troisième avion éventrait le Pentagone. Il semble qu'aux Etats-Unis, personne n'ait véritablement anticipé cette crise majeure, en dépit de certaines signes d'alerte précoce, suggérant la possibilité d'une attaque terroriste d'envergure sur le sol américain, dont la plausibilité n'a pas été prise au sérieux. Pourtant, les Etats-Unis consacrent chaque année un budget de plusieurs dizaines de milliards de dollars à l'intelligence et au développement technologique pour la soutenir.

Cet événement dramatique appelle une relecture de certaines connaissances théoriques, pour mieux comprendre les erreurs que font parfois les organisations, lorsqu'elles conçoivent et mettent en œuvre des systèmes d'intelligence stratégique. Alors que la finalité d'un tel système est d'anticiper suffisamment tôt les changements de l'environnement pour saisir les opportunités qui se profilent et se prémunir contre d'éventuelles menaces, certains choix informationnels, organisationnels et technologiques contredisent les objectifs de tels systèmes.

Nous insistons sur la nécessité de questionner et d'interpréter l'information à divers stades de sa sélection et de son exploitation, pour évaluer la plausibilité de sa participation à la genèse et au développement d'action et d'événements importants pour l'organisation. Nous proposons alors de concevoir les phases de sélection et d'exploitation du processus d'intelligence stratégique comme des activités d'attention aux signaux faibles de l'environnement et d'amplification des signaux faibles en signes d'alerte précoce,

annonciateurs de changements possibles. Ces phases du processus général d'intelligence stratégique reposent sur l'organisation et le développement d'activités de construction du sens à la fois intersubjective, interactive, éactive, et herméneutique.

Mots-clés : intelligence stratégique, signal faible, signe d'alerte précoce, construction du sens, anticipation, conception de système d'information, système d'information stratégique

« Aux premières heures du 7 décembre 1941, une grande partie de la flotte américaine du Pacifique, basée à Pearl Harbor, fut détruite par l'aviation japonaise, alors que les autorités militaires américaines avaient estimé que, pour des raisons techniques et stratégiques, c'est justement à Pearl Harbor que la flotte serait à l'abri de toute attaque. Une des raisons avancées pour justifier cette conviction était que les avions ennemis seraient détectés suffisamment à temps pour les empêcher d'atteindre leur cible. Des recherches historiques ont montré depuis que l'on avait effectivement détecté dans la zone concernée des sous-marins japonais et des avions non identifiés. Cependant les informations reçues assez tôt pour déclencher l'état d'alerte furent négligées par l'Etat-Major. Si forte était sa conviction en l'invulnérabilité de la flotte américaine abritée dans ce port du Pacifique qu'il a laissé l'abri se transformer en piège. » (Doise et Moscovici, 1992 : 21)

Le 11 septembre 2001, deux avions de ligne, pilotés par des terroristes suicidaires nous dit-on, s'écrasaient successivement, à une demi heure d'intervalle, au cœur même de Manhattan, dans l'une et l'autre des deux tours du World Trade Center, provoquant leur destruction totale. Au même moment, un troisième avion s'écrasait sur le Pentagone. En moins de deux heures, deux symboles majeurs de la puissance du monde Occidental s'effondraient, entraînant dans leur chute, la vie de 5.856 personnes. Jusqu'alors, les autorités américaines estimaient qu'un attentat d'une telle envergure sur le sol américain était inconcevable.

Dans chacun de ces deux cas, les autorités compétentes avaient connaissance de faits, de données et d'indices qui, lorsqu'on les considère *a posteriori*, auraient dû éveiller l'attention, déclencher l'alerte, et suggérer une vision ou une intuition plus ou moins précise, fiable et plausible des événements à venir. Comme on le dit ou on l'entend parfois : « on aurait dû le savoir, si seulement... ». Or l'avènement de ces deux crises majeures et l'impuissance des services de renseignement face à leur survenue, traduit une toute autre réalité, dans laquelle il est beaucoup plus difficile d'entrevoir *a priori* les prémices possibles d'une crise, et le cas échéant d'en discerner et d'en préciser les contours, alors que les événements suivent leur cours, sans que l'on ait connaissance ni des intentions qui les animent, ni du programme d'action qui se déroule et de la trajectoire qu'ils décrivent, ni même des corrélations que certains faits apparemment discontinus, aléatoires et dilués entretiennent parfois entre eux. On retrouve ici un balancement entre construction du sens *a priori* et construction du sens *a posteriori*, qui n'est pas sans rappeler un autre balancement, entre stratégie délibérée (ou *a priori*) et stratégie réalisée (*a posteriori*) (Mintzberg, 1994).

Nous formulons quelques proposition pour tenter d'expliquer pourquoi certains dispositifs d'intelligence stratégique, semblent inadaptés pour exercer sur leurs environnements externes la surveillance anticipative des ruptures et des discontinuités à laquelle ils sont pourtant dédiés. Pour ce faire nous tentons de mettre en perspective des concepts théoriques et des observations empiriques. Le cas des attentats du 11 novembre est mobilisé comme métaphore. Nous proposons finalement un modèle général du système d'information d'intelligence stratégique anticipative, au sujet duquel nous dégageons quelques pistes de recherches.

1. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, nous articulons des données primaires et secondaires pour souligner des faits de valeurs significativement distinctes.

Les données primaires sont des extraits fidèles de propos recueillis auprès des cadres d'entreprises et de consultant, dans le cadre d'entretiens et de recherches-actions. Tous sont impliqués dans l'organisation et la mise en œuvre de la veille et de l'intelligence stratégique. Ces données témoignent concrètement de difficultés, d'obstacles et d'insatisfactions rencontrés dans la mise en œuvre et l'exploitation de dispositifs d'intelligence stratégique tournés vers l'anticipation des ruptures et des discontinuités.

Les données secondaires sont des extraits d'articles sur les attentats du 11 septembre, publiés dans le quotidien Le Monde et l'hebdomadaire Newsweek. Ils s'appuient sur des interviews d'agents des services de renseignement, sur des rapports d'enquête et des publications du Washington Post. L'exploitation de données secondaires n'a qu'une faible valeur scientifique. Leur fiabilité et leur complétude ne sont pas garanties, et le retour à la source d'information primaire n'est pas toujours possible (Baumard et ali., 1999). En outre, le choix d'un cas aussi vaste et fortement médiatisé, fondé exclusivement sur des citations d'articles de presse, et sur lequel on n'a encore que peu de recul, ne permet ni de formuler une théorie de l'intelligence stratégique, ni de documenter une analyse approfondie des circonstances et des raisons exactes pour lesquelles les services de renseignement ne seraient pas parvenu à anticiper un tel drame. Toutefois, ceci n'est pas notre objectif, et dans la suite, l'attentat contre le World Trade Center n'a qu'une valeur métaphorique. Nous le mobilisons pour les raisons suivantes :

(1) Lors de nos interventions sur l'intelligence stratégique auprès de cadres, en formation continue et en entreprise, on nous demande souvent une évaluation chiffrée du retour sur investissement de l'intelligence stratégique. Une telle évaluation est difficilement possible. Elle ne peut se faire que sous la forme d'exemples et d'anecdotes marquants. Par ailleurs, les outputs de l'intelligence stratégique sont sporadiques et discrets, sans commune mesure avec des objectifs périodiques de production et de chiffre d'affaires. Tels que présentés à ce jour, les événements du 11 septembre satisfont ces critères. En outre, parce que l'anticipation et la prévention de tels attentats relève précisément de la mission des services de renseignements des Etats-Unis, il nous est possible d'envisager une analogie entre l'organisation des services secrets d'un état et l'organisation de l'intelligence stratégique d'une entreprise.

(2) Dans une première lecture des faits, des journalistes ont tenté de reconstruire a posteriori un premier scénario du contexte et les circonstances qui ont précédé l'attentat contre le World Trade Center. Cette première reconstruction suggère que les services de renseignements des Etats-Unis auraient eut connaissance de faits, en vertu desquels il aurait été possible de prévoir la menace qui se tramait, et d'en avertir suffisamment tôt les autorités compétentes pour qu'elles agissent en conséquence. La presse a divulgué certaines de ces informations. Elles sont incomplètes, fragmentaires, ambiguës et incertaines ; leur fiabilité est également discutable, mais il semble qu'en cela elles partagent précisément les qualités des informations stratégiques. Nous isolons certains de ces faits, et nous les restituons ici aussi fidèlement que possible. Nous nous appuyons sur ce scénario, non pour sa valeur de vérité – dont nous ne sommes pas en mesure de juger à ce jour –, mais pour sa plausibilité relative, et le ressemblance qu'il présente avec certaines expériences d'entreprises, lorsqu'on les considère également après coup. Par analogie nous illustrons ainsi certaines de nos hypothèses sur la mise en œuvre et les limites opérationnelles des dispositifs d'intelligence stratégique, mais encore une fois, ces illustrations n'ont pas vocation de démonstration.

2. Intelligence stratégique : éléments de comparaison entre théories et pratiques

En théorie, l'une des finalités revendiquées par les auteurs et les acteurs de l'intelligence stratégique – qu'il s'agisse d'intelligence humaine, collective, organisationnelle ou économique – est de produire de l'information et des représentations pour anticiper les changements importants à venir, de l'environnement interne ou – plus souvent – externe.

Intelligence – L'intelligence désigne l'ensemble des activités de ciblage, de traque, de sélection et d'évaluation de l'information, ainsi que d'analyse (Wilensky, 1967 ; Gilad et Gilad, 1986, 1988 ; Huber, 1990), en vue de créer des représentations et des connaissances disponibles et utiles pour guider la décision et l'action (Marmuse, 1992 ; Bartoli et Le Moigne, 1996 : 3). L'organisation d'un système de collecte et de gestion d'information et de connaissance, aussi perfectionné soit-il, est insuffisant pour parler d'intelligence, si elle n'est pas conçue également dans une perspective de « formulation de problème par repérage d'effectivité non satisfaisante » (Le Moigne, 1990 : 132) et plus généralement, de formation de représentations signifiantes pour la compréhension et l'action stratégique. L'intelligence est partie prenante du processus de décision (Mintzberg et ali, 1976). Elle est une étape indispensable, préalable au choix, à l'implantation et à l'évaluation des décisions et des actions (March et Simon, 1969 ; Newell et Simon, 1972).

Intelligence et action – Toutefois, l'intelligence ne conduit pas toujours à l'action (Feldman et March, 1981), et l'action ne s'explique pas toujours par la pensée (Laroche et Nioche, 1994). Face à une situation, un fait ou un événement, l'intelligence peut également provoquer la prise de conscience, que ce que l'on croyait savoir – nos représentations, nos attentes et nos croyances – est peut-être une illusion, qu'une meilleure compréhension des événements est parfois requise (Lesca et Chokron, 2000), ou encore, que l'action stratégique n'est pas forcément nécessaire ni même souhaitable. En outre, l'action n'est pas toujours recherche d'adaptation en réaction aux interdépendances de l'environnement. Elle ne repose pas nécessairement sur l'information, la connaissance et la pensée, mais elle peut aussi être intuition ou éaction. Elle précède alors la pensée, et participe elle-même à la modification des interdépendances de l'environnement, de telles sortes que de nouvelles actions sont ensuite nécessaires pour maintenir l'effort d'adaptation à l'environnement externe (Weick, 1995), et de nouveaux efforts d'intelligence pour prendre la mesure de ces modifications et anticiper leurs possibles implications à venir.

Une erreur serait peut-être de concevoir et de mettre en œuvre un système d'intelligence qui soit totalement coupé de la décision, et qui s'en tienne exclusivement à la collecte, à la diffusion, à la mémorisation et à la gestion d'une information souvent volumineuse et faiblement pertinente sans s'interroger outre mesure (1) sur les modalités de son exploitation, c'est-à-dire les outils pour la traiter, qu'ils soient technologiques ou humains, (2) leur capacité à produire des représentations anticipatives, signifiantes et potentiellement utiles pour la décision et l'action, (3) la capacité de l'organisation et (4) la volonté des décideurs à agir et à

réagir pour tirer profit de ses anticipations. Pourtant, on observe que certaines organisations mobilisent des technologies parfois très sophistiquées, sans conduire de véritable réflexion sur la matière – l'information – à exploiter, les modalités d'exploitation de l'information, les utilisateurs présumés et leurs motivations pour solliciter le système. La raison d'être du système d'intelligence stratégique, sa finalité même est perdue lorsqu'on oublie d'organiser l'activité essentielle de formation de représentations anticipatives, ou qu'on la néglige :

« Supposons qu'on connaisse deux ans à l'avance qu'un concurrent va sortir un nouveau produit, et bien on n'en fait rien... ce qui manque, c'est le processus qui nous permette de dégager des pistes d'action » (Cas E2)

Intelligence et technologie – L'attrait pour la technologie, les algorithmes et les méthodes formelles est très fort lorsqu'il est question de recherche d'information (Revelli, 1998). Il l'est également pour la circulation, la diffusion et de la discussion collective de l'information, bien que souvent ces activités soient beaucoup moins structurées, soutenues par les messageries internes, les forums, et les communications informelles :

« On dispose d'un intranet et d'un forum de discussion interne, les informations et les nouvelles idées sont publiées sur le forum interne... Lorsque quelqu'un rencontre une information intéressante, il la publie. Ainsi, elle est à la vue de tous... Il y a alors deux comportements possibles. Soit les gens réagissent, soit il n'y a pas de réponse, parce que l'information ne correspondait pas aux préoccupations du moment » (Cas E1)

« On installe des forums, ça marche deux trois mois, le temps que les gens disent que c'est super, que ça marche bien, mais cela ne va pas au-delà. Il n'en sort rien » (Cas E2)

Intelligence et traitement de l'information – Il est à la fois surprenant et significatif que certaines organisations sous-traitent tout ou partie de l'activité d'intelligence, et que dans la pléthore d'ouvrages pratiques publiés chaque année sur la veille et l'intelligence économique, ainsi que dans les offres de prestations et d'outils des cabinets de consultance, il soit rarement fait cas de l'exploitation de l'information pour anticiper des changements, autrement que par une évocation circonspecte et lapidaire, à l'analyse et la synthèse :

« ... quand on cherche des informations, on sait où les trouver. On fait faire des études par des entreprises... » (Cas E3)

« ... une fois que les sentinelles ont récupéré l'information, ils vont la traiter... faire en sorte d'essayer de l'analyser et de la synthétiser... » (Cas E6)

« ... il y a des organisations qui vont dire : déposez-nous de l'information pertinente, non redondante, et amenez-nous les trois points forts pertinents pour cette information et arrêtez-vous là. Et nous plus tard, trimestriellement, ou aux quatre mois, ou deux fois par années, on va faire un rap-up de tout de qu'on a sur la cible. On va synthétiser ça dans un document de cinq six pages Word qui va être déposé dans un système de veille, mais qui va être amené également au niveau du conseil de direction » (Cas E7)

Au lendemain des attentats du 11 septembre, l'image que dessinent les médias des ressources allouées par les Etats-Unis aux activités d'intelligence et de renseignement, semble aller dans le sens de ces quelques premières observations :

La 'communauté' du renseignement aux Etats-Unis compte près de 100.000 agents, pour un budget annuel d'environ 30 milliards de dollars. Elle réunit une douzaine d'offices sous la bannière de la CIA. A ce dispositif, s'ajoutent environ 50.000 autres personnes qui relèvent des services de renseignement propres à chacune des armées américaines et dont le budget global est estimé à 11 milliards de dollars par an. Durant les vingt-cinq dernières années, l'accent a été mis sur le développement technologique – satellites, avions, engins automatiques de reconnaissance, centre d'écoute mobiles ou fixes – pour organiser la recherche, la mise en forme et l'exploitation de l'information, au détriment des sources 'humaines'. L'exemple plus parlant est probablement le projet d'écoute planétaires Echelon (Le Monde, 27.09.01 p.5)

On comprendra un peu plus loin, lorsqu'on aura précisé davantage la nature des informations d'anticipation, que l'analyse, la synthèse, et les algorithmes ne sont pas adaptés à leur exploitation, mais qu'il nous faut concevoir de nouveaux outils pour ce faire, qui relèvent davantage d'heuristiques, et tire le meilleur partie de nos capacités de cognition, d'intuition et de création, aussi limitées soient-elles.

3. Capter les signaux faibles et les transformer en signal d'alerte précoce

« Si les managers sont réceptifs aux signaux faibles, beaucoup peut-être fait longtemps avant que la menace devienne tangible et concrète » (Ansoff, 1975 : 27).

Signal faible – Par analogie au monde scientifique des radars, de la radio et de l'électronique, Ansoff parle de 'signal faible' (*weak signal*) pour désigner ces informations anticipatives. Ce que l'auteur essaie de caractériser, c'est le rapport de l'information au temps, et plus précisément, le rapport de l'existence de l'information à l'occurrence de l'événement qu'elle préfigure. Les signaux faibles sont des informations très vagues, qui « se développent et s'améliorent avec le temps » (Ansoff, 1975 : 23). Ce sont des « indications imprécises et précoces à propos d'événements à fort impact susceptibles de se réaliser » (Ansoff et McDonnell, 1990 : 20), et « qui augmentent progressivement en intensité à mesure que les signes de l'environnement deviennent plus forts » (Ansoff, 1975 : 23). Ils annoncent un événement potentiellement en cours de formation, et dont l'avènement concerne un futur probable.

Bien qu'il soit évident qu'il existe constamment dans l'environnement un nombre pratiquement infini de signaux faibles, l'analogie au monde des radars, de la radio et de l'électronique, qui préfigure le déploiement technologique actuel, est malheureuse. Elle entretient l'illusion que le signal faible est une quasi-objectivité pour la reconnaissance duquel, l'automatisation technologique, sous la forme d'algorithmes notamment, pourrait être applicable et efficace. Or, à ce jour, il n'existe nulle part de données empiriques qui montrent de façon convaincante que l'identification des discontinuités peut être réduite à la formalisation, ou pourra même l'être un jour (Mintzberg, 1994). En outre si tant est que cela soit imaginable, la sélection de tels signaux requerrait des capacités considérables, qui sont aujourd'hui nettement au-delà des possibilités technologiques (Mintzberg, 1994).

Signe d'alerte précoce – Au concept de signal faible, il nous semble préférable de substituer celui de signe d'alerte précoce (Lesca et Caron, 1995), et d'insister sur le caractère nécessairement subjectif et phénoménologique des notions d'alerte et de précocité. L'alerte est précoce lorsque, entre autres considérations, une interprétation plausible de l'information pourrait éveiller l'attention sur de possibles événements à venir, et susciter une tension interne qui place l'individu dans un état d'éveil ou d'alerte. Conformément à la perspective interprétativiste (Daft et Weick, 1984), c'est l'interprétation que le manager fait de l'information qui lui donne à penser que pourrait s'amorcer des événements susceptibles d'être importants pour l'avenir de son organisation. « Dans ce contexte, l'intuition entame le modèle rationnel et analytique dans lequel la stratégie rationnelle a puisé ses concepts et ses outils » (Joffre et Koenig, 1985 : 9). C'est une intuition construite, et non la perception d'un certain déterminisme. Un signe d'alerte précoce est une information dont l'interprétation

donne à penser que pourrait s'amorcer un événement susceptible d'être important pour l'avenir de l'organisation.

Information d'amorce – Un signe d'alerte précoce est davantage une 'information d'amorce actuelle' (Mintzberg, 1973), susceptible de stimuler une réflexion sur les développements futurs possibles, qu'une information annonciatrice d'un événement inéluctable ou révélatrice d'un futur prédéterminé. Ce n'est véritablement qu'a posteriori qu'il est possible de juger, d'analyser et de construire l'illusion qu'une information a permis, ou aurait du permettre d'anticiper un événement factuel advenu. Mais c'est a priori que le potentiel anticipatif d'une information vaut d'être exploité, et qu'il mérite toute notre attention car il est possible alors, qu'elle suggère, consciemment ou intuitivement, des prévisions d'occurrences scriptées (Sims et Gioia, 1986). Comme dans tout processus d'apprentissage de type essai et erreur, de telles anticipations, à condition de traduire des séquences cohérentes d'événements attendus, pourront être régulièrement évaluées, corrigées ou abandonnées, selon que les faits devenus observables confirmeront ou infirmeront les séquences d'événements attendus. Un signe d'alerte précoce est donc une information d'amorce, lorsque son interprétation suscite l'alerte quant à de possibles événements à venir, et qu'elle guide également l'attention sur des séquences d'événements préalables. Les signes alerte précoce s'affinent ainsi à mesure que l'information se précise (Ansoff, 1975, 1990).

Les signes d'alerte précoce sont des informations nécessairement incomplètes, fragmentaires, ambiguës et incertaines (Gorry et Scott-Morton, 1971 ; Mintzberg et ali, 1976 ; Argyris, 1976 ; Daft et Lengel, 1984 ; Lesca, 1986 ; Koenig, 1996). L'intelligence est particulièrement délicate car les signes d'alerte précoce sont des « des informations fugaces, floues, éphémères, voire même contradictoires » (Marmuse, 1992 : 414), « imprécises, incomplètes et rapidement obsolètes, d'où des risques de jugement et des décisions parfois erronés » (Bourgeois et Eisenhardt, 1988). La difficulté tient donc autant à leur identification qu'à leur exploitation. L'un des enjeux de l'intelligence est alors de savoir les amplifier, les décontextualiser pour les recontextualiser, et transformer l'information factuelle en signe d'alerte précoce.

Or, on attend parfois des systèmes d'intelligences qu'ils livrent des informations opérationnelles – précises, détaillées et fiables – pour réduire l'incertitude inhérente au contexte et au choix de la décision. C'est également, semble-t-il ce qu'on attendait des services de renseignement américains :

« La CIA et la demi-douzaine d'agences de renseignement qui forment ce qu'on appelle, aux Etats-Unis, la 'communauté' du renseignement, sont accusées d'avoir failli dans leur mission qui aurait été de donner au gouvernement des informations précises, détaillées et fiables – c'est-à-dire 'opérationnelles' – sur la préparation des attentats suffisamment à temps pour les prévenir » (Le Monde, 15.09.01 p.7)

Inversement, certains systèmes d'intelligence livrent des informations opérationnelles à des décideurs qui attendent des faits et des informations anticipatives porteurs de développements, de menaces et d'opportunités à venir. Il n'est pas rare non plus que des systèmes soient conçus pour livrer à des décideurs, des informations non pertinentes (Ackoff, 1967 ; Feldman et March, 1981), et que les décideurs demandent des informations qu'ils n'utilisent pas ou qu'ils ne savent pas utiliser (Feldman et March, 1981 ; March et Shapira, 1982) :

« Les entreprises dans lesquelles nous intervenons pour mettre en place des dispositifs de veille, ou former des managers à la veille n'en sont pas encore au stade de la construction du sens et de l'exploitation de l'information. Leurs préoccupations portent sur la recherche d'information » (Cas E5)

« On a énormément d'information... probablement beaucoup trop mais nous ne savons pas nous en servir... On ne sait pas créer du sens... En fait, on a énormément de ressources, mais on n'en fait rien... » (Cas E2)

« La diffusion existe, fonctionne, de façon satisfaisante... c'est l'étape suivantes dans laquelle on se donne rarement le temps de faire circuler une information et de l'analyser... » (Cas E4)

L'organisation qui souhaite anticiper les changements, les ruptures et les discontinuités de son environnement externe n'a peut-être pas d'autre alternative que de mettre tous ses sens en éveil pour capter de manière aussi précoce que possible, les signaux annonciateurs de changements importants pour son devenir. Cela nécessite un effort de conception, de formation et d'animation, pour mettre en œuvre un dispositif d'intelligence stratégique dont les capteurs sensitifs sont suffisamment réceptifs, attentifs et exercés, pour percevoir des signaux faibles dans le flux continu d'information, et en extraire certains en particulier parce que l'une au moins de ses interprétations plausibles, sa portée dans le temps et son importance pour l'organisation sont telles, qu'on juge nécessaire de sonner l'alerte. Un système d'intelligence qui se résume à une grande tuyauterie destinée à canaliser et stocker en interne,

le flux d'information externe n'est pas satisfaisant pour atteindre les objectifs de l'intelligence stratégique :

« Nous, on a plutôt l'habitude de travailler avec 5.000 traqueurs, alors qu'on aurait plutôt besoin de 4 ou 5 bons traqueurs... » (Cas E2)

Dans le cas de l'attentat contre le World Trade Center, on apprend avec le recul que « la CIA, le FBI et les autres agences du renseignement américain détenaient des informations fragmentaires mais significatives qui, dans l'idéal, auraient dû susciter l'alerte, si elles avaient été mises en commun et rapidement échangées » (Le Monde du 11.10.01, p.33) :

En août 2001, la CIA alerte la Maison Blanche, le Pentagone et le département d'Etat d'une frappe terroriste imminente sur le territoire des Etats-Unis. (Le Monde, 11.10.01 p.33)

En août 2001, un instructeur d'une école de pilotage de Eagan, Minn. informe le FBI que Zacarius Moussaoui, qui reconnaît n'avoir jamais piloté d'avion plus gros qu'un Cessna à simple moteur, a demandé à être entraîné sur un simulateur de vol de Boeing 747, et a déclaré explicitement ne pas vouloir apprendre à décoller et à atterrir. (Newsweek, 01.10.01 p.44)

Le 17 août 2001, au moment de son arrestation, certains officiers fédéraux sont effrayés de constater que Zacarius Moussaoui est en possession de manuel décrivant des « crop-duster equipment ». (Newsweek, 01.10.01 p.46)

Le 23 août, la CIA prévient le FBI de la présence sur le territoire américain des deux terroristes présumés Khali Al-Midhar et Nawaf al-Hazmi. (Le Monde, 19.09.01 ; 22.09.01 p.9)

Le 27 août 2001, la DST informe l'INS que Zacarius Moussaoui fait l'objet d'une fiche de 'mise en attention-sûreté de l'Etat' en raison de plusieurs voyages qui a effectué en Afghanistan et au Pakistan, ainsi que de contacts étroits dans ces pays avec des groupes appartenant à la mouvance de Moudjahidine, combattants de la foi. (Le Monde, 16.09.01 ; 22.09.01 p.9)

Les 5 et 7 septembre 2001, la DST et la DGSE mettent des représentants des services secrets américains au courant de graves menaces pesant contre les intérêts américains en Europe. (Le Monde, 22.09.01 p.9)

Appliquer un filtre en entrée du système d'intelligence stratégique, pour ne retenir qu'une fraction du flux l'information qui correspond à des missions, des cibles ou des critères de sélection n'est pas suffisant. Au moment même de la sélection et du recueil, l'information doit être questionnée, au-delà des faits qu'elle véhicule et de l'éclairage qu'elle porte sur le passé, pour susciter une incursion dans sa participation éventuelle à des développements futurs plus importants, impliquants et plausibles pour provoquer, éveiller et cristalliser l'alerte. Cette démarche cognitive est davantage qu'une activité de recueil et d'évaluation ou de sélection de l'information. C'est déjà un premier pas vers une démarche de construction du sens.

4. Construire du sens à partir des signes d'alerte précoce

Construction du sens – En reprenant ici l'expression 'construction du sens' plutôt que 'analyse', 'synthèse' ou 'exploitation de l'information', notre intention est de nous inscrire en faux par rapport à ces pratiques courantes mais mal adaptées à l'anticipation, pour faire explicitement référence à la théorie du '*sensemaking*' de Weick (1979, 1995). La construction du sens désigne alors « le processus par lequel les individus essaient de construire des explications significatives à propos des situations et de leurs expériences de ces situations » (Sims et Gioia, 1986 : 60). La théorie du '*sensemaking*' a plus souvent été mobilisée pour expliquer le processus rétrospectif par lequel, un individu ou un collectif, construit, partage et véhicule des représentations significatives a posteriori, pour comprendre et expliquer – parfois justifier ou légitimer – des circonstances, des faits, des événements ou des décisions du passé. Dans le contexte de l'intelligence stratégique, l'explication rétrospective n'a de valeur, que dans la mesure où elle permet d'éclairer, d'amplifier, de contextualiser et d'évaluer la portée anticipative et la plausibilité de certains signes d'alerte précoce. La construction du sens désigne ainsi le processus par lequel un individu, ou un groupe d'individus, essaie de construire des représentations anticipatives significatives et plausibles à partir de signes d'alerte précoce, de ses expériences et de ses connaissances.

Ce processus est nécessairement subjectif, interactif, énonctif, herméneutique et exploratoire. Il est également important qu'il soit guidé par la découverte et l'évaluation de plausibilités plutôt que de certitudes, ce qui n'aurait guère de sens alors.

Dans le sens où nous l'entendons ici, la construction du sens n'est pas uniquement un processus rétrospectif, comme on le pense parfois, mais elle guide également des incursions ponctuelles dans le futur pour anticiper des faits, des circonstances et des événements plus ou moins désirés, par un jeu dialectique entre l'explication du tout et de la partie (Boland et alii, 1994 ; Choo, 1998) ; entre la décontextualisation de l'information et sa recontextualisation ; entre l'explication rétrospective de faits, et leur participation potentielle à la genèse et le cours de plausibles événements à venir. Mais la construction du sens n'est pas pur savoir. Elle est énonction, dont le produit, la représentation anticipative se forme et se transforme au rythme de cycles itératifs entre action et connaissance, connaissance et action. La perspective d'un événement anticipé plausible provoque l'action qui, à son tour, génère des faits, des événements et de l'information. L'information, à condition d'être perçue ou isolée du flux continu de l'expérience, participe de la cognition pour faire évoluer la représentation et moduler sa plausibilité. L'alerte s'affine ainsi à mesure que l'information se précise, pour parvenir au stade ultime, et le cas échéant, aux manœuvres stratégiques d'envergure (Martinet, 1983).

La connaissance, l'expérience et la compréhension des dynamiques de l'environnement externe sont certes des ressources essentielles aux activités cognitives du processus de construction du sens, mais ces ressources sont généralement diluées dans l'entreprise. Elles sont inutiles si l'organisation ne sait pas les mobiliser et les valoriser pour recontextualiser l'information factuelle et finalement l'amplifier. La conception d'une base de connaissance, en support à l'activité de construction du sens serait probablement un outil précieux pour compléter, valider et trianguler l'information, et ainsi pour la recontextualiser. Mais les modalités d'alimentation, d'exploitation et surtout d'utilisation d'un tel outil de gestion des connaissances restent encore à inventer si on veut échapper au déterminisme technologique, et concevoir un outil réellement utile, utilisable et usité. La solution ne réside pas dans l'acquisition et le déploiement de technologies parfois ambitieuses, mais dans la capacité à imaginer et concevoir des outils adaptés à nos finalités, nos styles et nos processus cognitifs.

Dans le cas des attentats du 11 septembre, une telle base de connaissances factuelles, susceptibles de guider la triangulation et la recontextualisation des signes d'alerte précoce aurait pu stocker notamment les faits suivants :

Le 23 février 1993, un commando islamiste fait sauter une camionnette bourrée de 700 kg d'explosifs dans les sous-sols de l'une des tours jumelles du World Trade Center.

Après l'attentat de 1993, Ali Mohamed, un ancien officier militaire égyptien qui travaille pour l'armée américaine comme agent double, décrit comment les réseaux terroriste islamistes utilisent des agents dormant, qu'ils activent après des années de vie normale pour des opérations ponctuelles.

Peu après l'attentat, les enquêteurs lisent sur l'ordinateur d'un suspect : « *Nous vous promettons que la prochaine fois nous serons plus précis et que le World Trade Center restera une de nos cibles aux Etats-Unis* ».

En décembre 1994, le GIA détourne un avion de la compagnie Air France et ses 171 passagers. A l'époque, les terroristes ne savent pas piloter.

En janvier 1995, deux terroristes islamistes qui projetaient de lancer un avion chargé d'explosifs sur le quartier général de la CIA ou sur une installation nucléaire sont arrêtés à Manille. L'un d'entre eux avait pris des leçons de pilotage. La police philippine informe le FBI de la possibilité d'une menace terroriste sur le territoire américain.

Cors de son procès, l'un des deux terroristes arrêté en 1995 révèle que l'attentat de 1993 avait pour objectif de faire s'écrouler la plus haute des tours jumelles du World Trade Center sur l'autre, et qu'ils espéraient ainsi faire 250.000 victimes.

Lors du même procès, un témoin explique que, comme une voiture piégée était insuffisante, on avait envisagé l'utilisation d'un avion.

Le 7 août 1998, les ambassades américaines du Kenya et de Tanzanie sont bombardées. L'attentat est attribué aux réseaux terroristes de Ben Laden.

En 1999, Ali Mohamed, un agent double de l'armée américaine (C2) reconnaît avoir participé aux attentats d'août 1998 (C8) et appartenir aux réseaux de Ben Laden.

En octobre 2000, un attentat est commis contre un destroyer de l'US Navy au Yemen. L'attentat est attribué aux réseaux terroristes de Ben Laden.

La subjectivité, l'interprétation et l'imagination humaine priment ici sur le déploiement technologique et le formalisme procédural. La connaissance et l'expertise sont encore insuffisantes si l'individu ou le collectif n'a pas la capacité à projeter les faits présents, et à se projeter lui-même, dans ses développements futurs, tout en sachant maintenir un certain équilibre entre imagination ou créativité et plausibilité ou réalisme. La plausibilité, sur laquelle insiste notamment la théorie du '*sensemaking*' (Weick, 1995), est un filtre nécessaire, dans la mesure où elle permet de faire la part entre les scénarios réalistes et irréalistes. Mais l'évaluation de cette plausibilité relève essentiellement de nos facultés de jugement dont on sait qu'elles sont limitées (Simon, 1991), et qu'elles peuvent parfois conduire à des erreurs d'appréciation individuelles (Hogarth, 1980 ; Kahneman et al., 1982) et collectives (Janis, 1982). L'appréciation subjective par le jugement est également facteur d'ostracisme, lorsque nos représentations, nos schémas, nos styles cognitifs et parfois même nos aspirations et nos émotions, ferment arbitrairement nos esprits à certaines conjectures pourtant réalistes, et nous empêchent d'envisager le possible – parfois même l'évidence – parce qu'il nous semble impossible, inacceptable, indésirable, incontrôlable ou simplement stressant.

Dans le cas des attentats contre le World Trade Center, il se peut que la plausibilité de certains scénarios d'interprétation ait été mal évaluée :

« En 1993, un commando islamiste avait fait sauter une camionnette bourrée de 700 kg d'explosifs d'une des tours jumelles de Manhattan » (Le Monde, 19.09.01 p.4), « mais cela restait aux yeux du FBI et de la CIA un acte isolé » (Le Monde, 22.09.01 p.9)

« En 1995, la police philippine avait pourtant informé le FBI que des islamistes arrêtés à Manille préparaient des attaques aériennes aux Etats-Unis. A l'époque, les agents fédéraux n'avaient pas pris la menace au sérieux, selon les hauts responsables philippins interrogés par la chaîne CNN » (Le Monde, 22.09.01, p.9)

« [Abdul Hakim] Murad, arrêté en Janvier 1995 a permis aux enquêteurs de capturer [Ramsi] Youssef au Pakistan, où il se cachait. Murad et Youssef formaient un duo envoyé par le Diable : Murad avait pris des leçons de pilotage, et tous deux parlaient d'envoyer un avion plein d'explosifs sur le siège de la CIA et une installation nucléaire.

A cette époque, les dirigeants du FBI pensaient que ce projet était trop grandiose et tiré par les cheveux » (Newsweek, 01.10.01 p.48)

« Selon nos informations, d'importantes réunions franco-américaines s'étaient [...] tenues à Paris, entre le 5 et le 7 septembre, soit quelques jours avant les attentats. Des représentants des services américains avaient alors rencontré des policiers de la DST et des militaires de la DGSE. Les discussions avaient porté sur de graves menaces pesant contre les intérêts américains en Europe, en particulier l'ambassade des Etats-Unis en France. A cette occasion, la DST avait attiré l'attention des visiteurs sur un Français d'origine marocaine détenu aux Etats-Unis depuis le 17 août et considéré comme un activiste islamiste de premier plan. Or la délégation américaine, préoccupée avant tout par les questions d'administration et de procédure, n'avait guère prêté attention à cette 'alerte', estimant en substance qu'elle n'avait pas de conseils à recevoir et qu'un attentat sur son territoire était inimaginable » (Le Monde 22.09.01 p.9)

« La construction du sens s'appuie autant sur l'activité individuelle que collective » (Weick, 1979 : 142 ; 1995 : 7) ; elle est simultanément cognition et interaction. Or, la dimension interactive est souvent négligée dans les systèmes d'intelligence, tout particulièrement lorsque son organisation privilégie l'automatisation et la spécialisation des tâches comme en témoignent les propos suivants :

« Il n'y a pas vraiment de discussion en profondeur... au mieux, les gens ont vu l'information sur l'intranet, mais ils ne la traitent pas... Il n'y a pas de création de sens. Nous ne faisons pas cette étape du processus. Chacun se fait son idée dans son coin. Il n'y a rien d'organisé à ce sujet » (Cas E1)

« ... on ne réussit pas à réunir des gens et à traiter l'information dans le cadre de réunions... chacun fait les choses dans son coin... » (Cas E3)

« L'exploitation de l'information se traduit par des experts qui reçoivent une information, la filtrent, l'évaluent, lui donne un commentaire. » (Cas E7)

Interaction signifie communication, dialogue, partage des connaissances, débat et confrontation des subjectivités individuelles dans un jeu dialectique d'argumentation vigoureuse, au cours duquel l'exploration change souvent de direction et de style à mesure que de nouveaux éléments de connaissances sont introduits, étrangers jusqu'alors à la façon

acceptée de comprendre la situation (Churchman, 1971). Dans l'interaction, les présupposés et les interprétations façonnés par l'expérience, les schémas et les jugements personnels sont révélés, découverts, testés, fragilisés, déconstruits et reconstruits socialement. *« Ces processus de construction du sens produisent au moins deux résultats. Premièrement, les liens de causes à effets potentiels commencent à émerger, ainsi que des préférences pour certains effets plutôt que d'autres. Deuxièmement, alors que les liens potentiels et les préférences commencent à émerger, les interprétations de leur nature et de leur force commencent à être comparées, et les individus découvrent qu'ils sont d'accord ou pas d'accord sur leurs interprétations »* (Weick et Meader, 1993 : 234). De nouvelles interdépendances entre des événements passés et à venir sont alors envisagées, et de nouvelles représentations de futurs événements plausibles sont socialement construites.

Les théories de l' 'organizing' et du 'sensemaking' de Karl Weick insistent sur la nécessité de stimuler des cycles d'interaction fortement bouclés, et d'introduire un très petit nombre de règles d'interaction pour soutenir la construction du sens. La théorie de la richesse des médias (Huber et Daft, 1987) apporte de précieuses indications sur la capacité des médias à soutenir une interaction rapide, ainsi qu'à véhiculer en sus du langage verbal, des indicateurs multiples tels que la gestuelle, le ton de la voix, l'expression du visage et le langage corporel (Winkin, 1981) plus aptes que le langage verbal à communiquer certaines émotions, et qui participent pleinement au relief et à la profondeur des représentations et des croyances.

« L'interaction en face-à-face est le médium le plus riche, suivi par la vidéophonie, et la vidéo-conférence, le téléphone, le courrier électronique, les documents personnels tels que les mémos et les lettres, les documents formels et impersonnels tels que les bulletins et les notes de service » (Huber et Daft, 1987 : 152). Or, on l'a vu, pour des questions de temps notamment, ou de praticité, certaines organisations de l'intelligence privilégient les échanges d'information par des médias pauvres comme les messageries internes et les forums de discussion électronique. Elles ne suscitent pas les rencontres – formelles ou informelles – entre leurs membres, qui constituent un terrain favorable aux échanges de croyances, de visions, parfois même d'émotions telle que les surprises, les craintes et les tensions internes. En privilégiant des médias pauvres, elles limitent considérablement la fréquence et le contenu des interactions pourtant déterminant dans le processus de construction du sens. Le choix d'un média pauvre plutôt que d'un média riche, parfois justifié par la recherche d'une organisation souple et informelle, est lui-même un facteur de non efficience de l'intelligence stratégique.

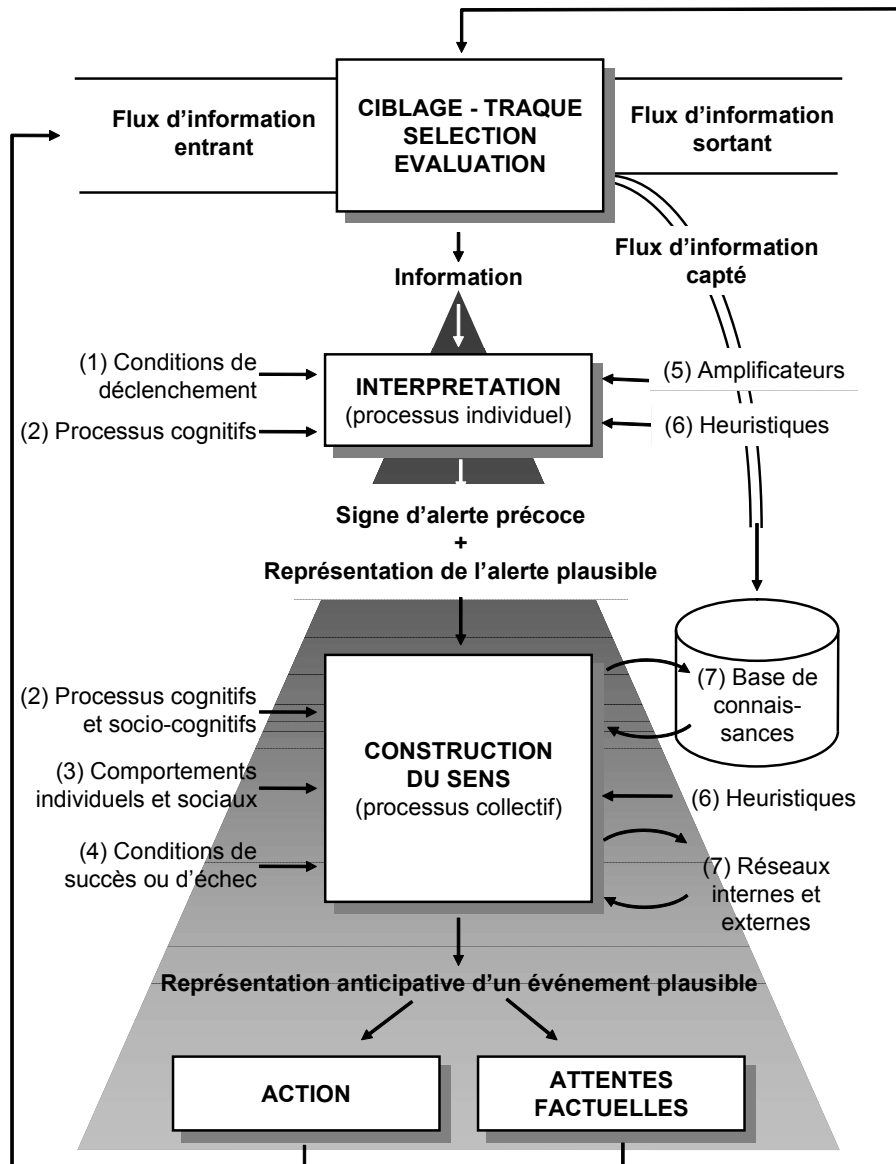
Le collectif se caractérise par des propriétés émergentes. Ces propriétés traduisent parfois des synergies positives au terme desquelles, le tout est plus que la somme de ses parties, le groupe a plus de connaissance et il est plus imaginatif que n'importe lequel de ses membres. La dimension collective est notamment préconisée par l'application de la loi de la variété requise (Ashby, 1972) aux systèmes sociaux pour maîtriser la complexité des changements de l'environnement externes notamment. Pour autant, le groupe et l'interaction sociale ne sont pas garants d'une pensée exempte d'erreurs et de biais. La psychologie sociale montre que, bien souvent, le groupe est moins performant que le plus performant de ses membres, conférant ainsi au collectif des propriétés contre-synergiques telle que, l'interaction, directe ou indirecte, les cognitions individuelles exercent entre elles des influences souvent asymétriques (Janis, 1982 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Weick, 1995), qu'elles soient volontaires ou involontaires.

5. Modèle du processus d'exploitation de l'information du système d'intelligence stratégique anticipative

Sur la base des développements qui précèdent, nous pouvons esquisser un premier modèle pour réunir divers éléments susceptibles de participer à la réflexion sur la conception d'outils, de méthodes et d'heuristiques pour soutenir l'intelligence stratégique dans l'entreprise.

Aux traditionnelles phases d'analyse, de synthèse et de rédaction de rapport d'étude, nous proposons de substituer et de mettre œuvre une activité entièrement dédiée à l'amplification de l'information, au cours de laquelle du sens et des connaissances nouvelles sont créées, évaluées et modifiées dans la réflexion, l'interaction et l'action. Cette dévotion de l'activité d'exploitation à l'amplification de l'information est symbolisés dans la figure 1, par la forme en entonnoir inversé.

Figure 1 - Modèle du processus d'exploitation de l'information anticipative



L'interprétation est ici envisagée comme un processus cognitif individuel (Daft et Weick, 1984), ce qui contribue à la distinguer du processus socio-cognitif de construction du sens (Weick, 1995). Alors que l'interprétation est souvent assimilée à un jugement ou à une intuition, la phase d'interprétation du processus d'intelligence stratégique est nécessairement davantage qu'un simple jugement. Nous l'envisageons comme un acte de réflexion volontaire et conscient pour évaluer le potentiel factuel d'une information et ses implications plausibles à venir pour l'organisation pour transformer, le cas échéant, l'information en signe d'alerte précoce. A ce stade, et sans formation préalable susceptible d'ouvrir sur des automatismes cognitifs, il est bien évident qu'il est inconcevable de demander aux managers d'appliquer

cette phase d'interprétation à chaque fragment d'information auquel ils sont confrontés. Toutefois, notre expérience de formateur montre qu'il n'est pas judicieux non plus de s'en remettre aux aptitudes naturelles des managers à arrêter leur attention sur des informations porteuses de devenirs potentiels, ni même aux qualités naturelles de ces dernières, à capter l'attention des managers. Avant de chercher à concevoir des méthodes pour soutenir cette phase d'interprétation – et plus est de la formaliser ou de l'automatiser, ce en quoi nous ne croyons pas – il est nécessaire de mieux comprendre sous quelles conditions certaines informations retiennent l'attention des managers et provoquent de leur part un acte de pensée consciente (1). Il est également nécessaire de comprendre quels sont les processus cognitifs à l'œuvre dans la pensée consciente et inconsciente (2). Sur chacun de ces points, de nombreuses connaissances existent déjà qui nécessitent d'être réunies et articulées.

Les leviers d'actions des systèmes d'information sur la phase d'interprétation du processus d'intelligence stratégique portent sur l'identification et la construction d'amplificateurs (5) d'une part, et d'heuristiques d'autre part (6). Les amplificateurs et les heuristiques ainsi construites devront être mis en œuvre pour évaluer leur capacité à guider et stimuler le questionnement de l'information factuelle, susciter une lecture prospective des faits, et le cas échéant, favoriser la transformation de certaines informations en signe d'alerte précoce. Les amplificateurs pourront prendre la forme de questions ou de critères d'évaluation ; les heuristiques, la forme plus structurée de fragments de méthodes ; et le tout constituer une boîte à outils que les managers actionneront au gré des circonstances et d'une façon très personnelle, pour dépasser leurs propres limites cognitives, jusqu'à assimiler de nouveaux automatismes cognitifs. Pour l'heure, nous n'avons pas connaissance de données empiriques qui témoignent de l'existence et de la mise en œuvre et de l'évaluation d'amplificateurs et d'heuristiques de la sorte.

Comme nous l'avons vu précédemment, la phase d'interprétation individuelle n'est pas suffisante. Elle n'est qu'une première étape au terme de laquelle, si une alerte plausible pour l'individu qui la conçoit est identifiée, sa plausibilité, ses développements et impacts à venir pour l'organisation nécessitent d'être évalués, déconstruits et reconstruits collectivement dans une interaction fortement bouclée. Des mécanismes cognitifs et sociaux cognitifs (3) participent du processus de construction du sens. En outre, ces mécanismes sont doublés de dynamiques, de comportements et de stratégies sociales (4) qui n'existaient pas au niveau strictement individuel de l'interprétation, mais qui surgissent dans l'interaction sociale. Sur ces questions des connaissances existent également, qu'il est nécessaire de réunir et

d'articuler si on veut concevoir des méthodes adaptées au contexte de leur utilisation, et qui ne soient pas seulement praticables, mais aussi utiles et usités. Il est encore nécessaire de s'interroger sur les conditions qui participent à l'efficience et à la non efficience (5) du processus de construction de sens ; conditions parfois incontournables dont il faut tenir compte dans la conception du système d'information organisationnel ou technologique ; conditions que le système d'information doit provoquer dans certains cas, éviter dans d'autres, selon leurs influences respectives les chances succès du processus de construction du sens.

Là encore, deux leviers d'action des systèmes d'information sur la phase de construction du sens sont envisageables. Le premier porte sur les modalités d'un accès rapide à une forme de connaissance stockée ou stockable – peut-être dans une base de connaissance – ainsi qu'à une forme de connaissance plus tacite, ou tout au moins non formalisée, mais dont les managers pensent qu'elle existe ou qu'elle peut exister dans leurs réseaux de connaissance internes ou externes (7). Souvent, au terme de nos interventions dans des réunions de construction du sens, la présence dans la salle d'un téléphone ou d'une connexion aux réseaux internes, voir à l'Internet, a été plébiscité par les managers participants. La seconde modalité d'action porte à nouveau sur l'identification des heuristiques naturelles mises en œuvre dans l'interaction et le traitement de la tâche par les groupes de managers, et la conception d'heuristiques complémentaires pour soutenir la construction du sens et réunir les conditions de son efficience. Là encore, nous n'avons pas connaissance de données empiriques sur le processus collectif de construction du sens et son instrumentalisation.

La finalité de cette phase de construction du sens n'est ni l'explication, ni la justification, ni même la représentation anticipative d'un événement plausible *per se*, mais la capacité à générer des connaissances utiles pour l'action (Lesca et Chokron, 2000) d'une part, et des attentes factuelles d'autre part. Les actions contribuent à faire d'un cycle d'amplification, un processus d'énaction. L'action est de nature à modifier parfois certaines interdépendances de l'environnement ; elle crée toujours de l'information nouvelle qui, à condition d'être sélectionnée, pourra à son tour susciter un nouveau cycle d'amplification. Les attentes factuelles sont des prévisions d'occurrences scriptées (Sims et Gioia, 1986), des faits à venir qu'on s'attend à voir se réaliser en vertu de la représentation du futur. Chemin faisant, ces attentes servent de grille de lecture et de point de contrôle de l'environnement, dont la concrétisation contribue à amplifier la plausibilité de l'événement anticipé, et le désaveux provoque une tension interne susceptible de susciter un nouveau cycle d'amplification de

l'information. Le système d'information doit être conçu pour orienter la réflexion vers la formulation d'actions immédiates, et d'attentes factuelles d'une part, ainsi que pour entretenir le cycle d'amplification-action-sélection-amplification et celui d'amplification-attente-sélection-amplification.

Conclusion

Le véritable échec de l'intelligence, ce n'est pas l'événement dramatique ou la crise à proprement parler, mais c'est (1) la mobilisation abusive de ressources humaines, cognitives, technologiques, et organisationnelles pour organiser des systèmes, des processus, et des procédures structurellement impropres à atteindre les buts pour lesquels ils sont conçus ; (2) c'est son incapacité à questionner ses propres représentations, à se refinaliser, à évaluer la plausibilité d'hypothèses a priori contraires à ses propres croyances, et à envisager la plausibilité de scénarios indésirables ; (3) c'est enfin oublier que la finalité de l'intelligence, c'est l'action et non l'information, qu'un centre de documentation n'entretient que peu de liens avec la décision stratégique, et que souvent, cette dernière s'appuie davantage sur une information qualitative, humaine, incomplète, fragmentaire, ambiguë et incertaine, lorsqu'elle n'est pas pure intuition ou énoncé, et qu'elle crée elle-même l'information qui la justifie a posteriori.

Comme les Etats-Unis et leurs services de renseignements, de nombreuses organisations ont vécu des moments de crises difficiles. Comme certaines autorités américaines, elles pensent parfois, a posteriori, que la crise aurait pu être évitée parce qu'elles avaient l'information et la connaissance pour ce faire, mais qu'elles n'ont pas su les mobiliser, les amplifier et les recontextualiser pour entrevoir suffisamment tôt pour réagir, les germes de changements possibles. Certaines organisations ont déjà développé des systèmes d'intelligences, d'autres sont en train de le faire. Nous avons rencontré quelques porteurs de projets de tels systèmes, dont nous rapportons certains témoignages. Leurs intentions sont souvent louables et leurs efforts méritoires, mais les choix d'organisation, de conception et d'implantation, sont encore trop souvent inadaptés à la finalité recherchée, et les décideurs peu impliqués dans leur gestation. Certains de ces projets sont déjà morts-nés, d'autres ont décliné à l'usage, ou plus exactement par leur non utilisation. Il est nécessaire de bien comprendre qu'il n'est pas suffisant d'organiser le recueil de l'information, sa mémorisation et sa diffusion pour parler

de système d'intelligence stratégique. Il faut encore imaginer l'organisation de son exploitation, les modalités de son utilisation et sa pérennité, ce qui nécessite une meilleure connaissance et une meilleure acceptation de notre propre fonctionnement cognitif, affectif et social, ainsi que celui de nos organisations. Peut-être alors aurons-nous un peu plus souvent l'occasion de dire « heureusement, nous l'avions prévu suffisamment tôt pour... ».

Bibliographie

- ACKOFF, R.L (1967) - Management misinformation systems. *Management Science*, vol.14 n°4, pp.147-146
- ANSOFF, H.I. (1975) - Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, vol.18, n°2, pp.21-33.
- ANSOFF, H.I. McDONNELL, E. (1990) - *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs : Prentice Hall International, 520 p. (2ème édition modifiée)
- ARGYRIS, C. (1976) - Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, vol.21, n°3, pp.363-375
- ASHBY, W.R. (1972) - Self-regulation and Requisite Variety. In F.E. Emery (ed.), *Systems thinking*, Pinguin Books, pp.105-124 (4ème édition)
- BARTOLI, J.-A. LE MOIGNE, J.-L. (1996) - *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Paris : Economica, 284 p.
- BAUMARD, P. DONADA, C. IBERT, J. XUEREB, J.-M. (1999) - La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thietard & al. (eds.), *Méthodes de recherche en science de gestion*, Paris : Dunod, pp.224-256.
- BOLAND, R.J. TENKASI, R.V. TE'ENI, D. (1994) - Designing information technology to support business distributed cognition. *Organization Science*, vol.5, n°3, pp.465-475.
- BOURGEOIS, L.J. EISENHARDT, K.M. (1988) - Strategic decision processes in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, vol.34, n°7, pp.816-835.

- CHOO, C.W. (1998) - *The knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*, New York : Oxford University Press, 298 p.
- CHURCHMAN, C.W. (1971) - *The design of inquiry systems : basic concepts of systems and organizations*, New York : Basic Books.
- DAFT, R.L. LENGEL, R.H. (1984) - Information richness : a new approach to managerial behavior and organization design. *Research Organizational Behavior*, vol.6, pp.191-233.
- DAFT, R.L. WEICK, K. (1984) - Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, pp.284-295.
- FELDMAN, M.S. MARCH, J.G. (1981) - Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, vol.26, n°2, pp.171-186.
- GILAD, T. GILAD, B. (1986) - Business intelligence : the quiet revolution. *Sloan Management Review*, vol.27, n°4, pp.53-61.
- GILAD, B. GILAD, T. (1988) - *The business intelligence system, a new tool for competitive advantage*, New York : AMACOM, 242 p.
- GIOIA, D.A. CHITTIPEDDI, K. (1991) - Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.433-448.
- GORRY, A. SCOTT-MORTON, M.S. (1971) - A framework for management information systems. *Sloan Management Review*, vol.13, n°1, pp.55-70.
- HOGARTH, R.M. (1980) - *Judgement and choice : the psychology of decision*, New York : John Wiley and Sons, 250 p.
- HUBER, G.P. (1990) - A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review*, vol.15, n°1, pp.47-71.
- HUBER, G.P. DAFT, R.L. (1987) - The information environments of organizations. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, and L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational*

- communication : an interdisciplinary perspective*, Beverly Hills, CA : Sage Publications, pp.130-164.
- JANIS, I.L. (1982) - *Groupthink : Psychological studies of policy decisions and fiascos*, Boston : Houghton Mifflin, 349 p.
- JOFFRE, P. KOENIG, G. (1985) - *Stratégie d'entreprise : antimanuel*, Paris : Economica, 247 p.
- KAHNEMAN, D. SLOVIC, P. TVERSKY, A. (1982) - *Judgment under uncertainty : heuristics and biases*, Cambridge, MA : Cambridge University Press, 555 p.
- KOENIG, G. (1996c) - *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris : Nathan, 544 p.
- LAROCHE, H. NIOCHE, J.-P. (1994) - L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, n°99, pp.64-78.
- LE MOIGNE, J.-L. (1990) - *La modélisation des systèmes complexes*, Paris : Dunod, 178 p.
- LESCA, H. (1986) - *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*, Paris : McGraw-Hill, 146 p.
- LESCA, H. CARON, M.L. (1995) - Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, n°105, pp.58-68.
- LESCA, H. CHOKRON, M. (2000) – *Intelligence d'entreprise : retours d'expériences*. Colloque AIM Montpellier, 20 p.
- MARCH, J.G. SHAPIRA, Z. (1982) - Behavioral Decision Theory and Organizational Decision Theory. In G. Ungson, D. Braunstein (eds.), *Decision Making*, Kent, Boston, p.97.
- MARCH, J.G. SIMON, H. (1969) - *Les organisations*, Paris : Dunod, 253 p.
- MARMUSE, C. (1992) - *Politique générale : langage, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris : Economica, 594 p.
- MARTINET, A.-C. (1983) - *Stratégie*, Paris : Vuibert gestion, 322 p.

- MINTZBERG, H.D. (1973) - *The nature of managerial work*, New York : Harper & Row.
- MINTZBERG, H.D. (1994) - *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris : Dunod, 455 p.
- MINTZBERG, H.D. RAISINGHANI, D. THEORET, A. (1976) - The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*, vol.21, n°2, pp.246-275.
- MOSCOVICI, S. DOISE, W. (1992) - *Dissensus et consensus : une théorie générale des décisions collectives*, Paris : Presses Universitaires de France, 296 p.
- NEWELL, A. SIMON, H.A. (1972) - *Human problem solving*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- REVELLI, C. (1998) - *Intelligence stratégique sur Internet*, Paris : Dunod, 212 p.
- SIMON, H.A. (1991) - Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, vol.2, n°1, pp.125-134.
- SIMS, H. GIOIA, D.A. (1986) - *The thinking organization : Dynamics of organizational social cognition*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, 375 p.
- WEICK, K.E. (1979) - *The social psychology of organizing*, Reading, MA : Addison-Wesley, 294 p. (2ème édition intégralement modifiée)
- WEICK, K.E. (1995) - *Sensemaking in organizations*, London : Sage Publications, 231 p.
- WEICK, K.E. MEADER, D.K. (1993) - Sensemaking and Group Support Systems. In L.M. Jessup & J.S. Valicich (eds.), *Group Support Systems : new perspectives*, London : McMillan, pp.230-252.
- WILENSKY, H. (1967) - *Organizational intelligence : knowledge and policy in government and industry*, New York : Basic Books, 226 p.
- WINKIN, Y. (1981) - *La nouvelle communication*, Paris : Le Seuil, 373 p.