# [L’INFORMATION DANS LES ORGANISATIONS : DYNAMIQUE ET COMPLEXITÉ](https://books.openedition.org/pufr/680)

# L’information, moteur du changement

# [INTRODUCTION](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom1n1)

L’information est au cœur des entreprises. Les nouveaux développements technologiques accroissent l’information disponible. Dans ce bruit informatif se cache peut être l’information vitale pour le développement et la survie de l’entreprise. Aucune organisation ne peut se permettre de laisser passer cette information.

Le système informationnel devient le pivot des organisations. La circulation de l’information, les systèmes et les services d’information, peuvent-ils réellement influer sur l’organisation ? Les nouvelles technologies informationnelles et leurs pratiques amènent-elles à repenser l’organisation ou sont-elles à l’origine de la volonté de changement ?

La boucle étrange organisation – information décrite par Jean-Louis Le Moigne, est ici au cœur de l’interrogation. Cette question a fait et continue de faire l’objet d’une abondante littérature et de nombreuses recherches théoriques et empiriques sans que le sujet soit clos.

L’avènement de la société dite de l’information et des nouvelles pratiques modifie-t-elle ce schéma ?

L’objet de ce travail est l’étude de l’impact de la modification des systèmes d’information au sens large et actuel sur l’organisation qui commande ou qui gère cette modification. Cet impact existe-t-il et dans quelles conditions va-t-il entraîner une modification de la structure? La modification de cette structure engendrera t-elle alors une remise en cause du système qu’elle a commandé? Ou au contraire, l’impact sera-t-il limité et amoindri par la structure?

Pour tenter d’avancer sur ces questions, une étude de terrain, avec une approche pluridimensionnelle (sociologie, sciences de gestion, informatique) est en cours sur deux organisations très éloignées l’une de l’autre, tant sur le plan structurel, au sens de Mintzberg (Mintzberg, 1982), que sur le plan métier.

Ces entreprises, en situation de forte concurrence, sont soumises à des exigences de plus en plus grandes de leurs dirigeants en terme de résultats et de relation client. L’histoire et l’évolution de ces structures les amènent à revoir leurs modes de fonctionnement et à faire évoluer leur rapport à l’information.

Elles ont donc décidé de modifier leurs flux d’information et les systèmes technologiques qui les appuient.

Après avoir précisé les processus d’observation et leurs fondements conceptuels, nous expliquerons les choix méthodologiques du début des travaux et les premiers résultats permettront une esquisse des trajectoires hypothétiques que peuvent emprunter ces organisations afin de vérifier l’hypothèse initiale.

## [I. MODÈLES D’ANALYSE ET CONCEPTS](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom2n1)

La transformation des systèmes d’information de ces deux entreprises est un acte majeur qui va nécessiter la mobilisation de l’organisation toute entière. L’aptitude de l’entreprise à supporter ces évolutions est liée au système de gouvernance et de changement, à sa capacité à piloter des projets et à assurer le développement organisationnel et technologique (Bernier, Bareil, Rondeau, 2003 ; Laudon et Laudon, 2004).

L’analyse des changements dans ces entreprises va donc suivre trois dimensions.

### [\* Les capacités de gouvernance et de changement](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom3n1)

La direction de l’organisation joue le rôle central dans la coopération des acteurs. (Mintzberg, 1987 ; Miller, 1990). Les capacités à piloter le changement passent par l’établissement d’objectifs stratégiques suffisamment porteurs pour obtenir l’adhésion. On étudiera donc les objectifs stratégiques et les aptitudes à stimuler l’organisation.

### [\* Les capacités de pilotage de projet](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom3n2)

Les projets de transformation technologiques doivent se faire en trois phases : planification, installation et assistance.

Les supports techniques sont intimement liés à la structure et à la politique de la direction. L’architecture doit être en adéquation avec les projets sous peine de perte de temps et d’argent (Youngs, Redmond-Pyle, Spass et Kahan, 1999).

### [\* Les capacités à assurer le développement organisationnel et technologique](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom3n3)

Ce niveau comprend l’acceptation du changement et la participation des acteurs à celui-ci. Les acteurs sont appelés à s’approprier les nouveaux outils et modèles organisationnels ; ils doivent donc être formés et participer (Fabi, Martin et Valois, 1999).

## [II. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom2n2)

Les observations ont démarré en 2002. Une équipe constituée d’un chercheur et d’étudiants est intégrée, à degrés variables, dans les deux structures afin d’observer et de recueillir les informations directement auprès des membres des organisations L’approche retenue ici est qualitative.

Des entretiens semi-directifs, réguliers mais non planifiés, ont été menés de façon soit formelle à partir d’un questionnaire conçu comme une base pour les discussions, soit de façon informelle, dans tous les services, à tous les niveaux hiérarchiques. Aucune note n’a été prise pour ne pas gêner les interlocuteurs. Ceux-ci ont volontiers répondu aux questions.

Ces entretiens et les divers documents internes obtenus ont permis d’établir une analyse synthétique de l’état structurel, organisationnel et informationnel de ces deux entreprises au début de l’observation et de modifier cette analyse en temps réel.

Les systèmes d’information ont été évalués qualitativement, lors des entretiens et quantitativement. Les flux d’informations des ces organisations ont été modélisés selon la méthode Ossad (Dumas, Charbonnel, 1990).

Simples à mettre en œuvre, les modèles de cette méthode sont accessibles à tous sans besoin de formation particulière.

Ces modèles ont ensuite été confrontés à une analyse des flux selon la méthode de cartographie d’échange dans les réseaux sociaux proposée par Chantal Cucchi (Cucchi, 2004). Elle estime que les échanges de mail permettent une bonne analyse de la communication dans l’entreprise.

Techniquement, cette méthode a consisté en l’analyse statistique par SPSS des volumes échangés entre les acteurs ou les pôles de l’organisation. N’ayant pas accès au contenu de ces messages, il ne peut être déterminé de façon certaine si les acteurs utilisent le réseau à des fins personnelles et donc introduisent des biais dans les calculs.

Les résultats obtenus sont donc entachés d’erreurs. Mais cette analyse a eu seulement pour but de valider ou d’infirmer les résultats de la première analyse.

Cette observation multi-axes, multidisciplinaire, a semblé pertinente dans la logique systémique conforme aux travaux de Jean-Louis Le Moigne. L’approche sociologique est indispensable car les ressources humaines sont souvent le facteur prépondérant dans les processus de changement, ainsi que la structure de l’organisation, elle-même liée à l’architecture des systèmes technologiques.

## [III. SITUATION ORGANISATIONNELLE AU TEMPS T](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom2n3)

L’entreprise A, spécialiste de la gestion de l’eau, du traitement des déchets, emploie environ 1900 personnes dont 848 pour le secteur étudié. Les autres sont réparties dans 22 filiales.

Historiquement, cette entreprise était publique et a été cédée au secteur privé il y a une cinquantaine d’années. Ses clients sont des collectivités publiques locales, qui peuvent aussi devenir des concurrents, et des organismes privés.

L’entreprise B est spécialisée dans la formation. Elle emploie environ 200 personnes réparties sur deux sites et dans huit formations différentes. Historiquement, cette entreprise est semi-publique et s’oriente vers une gestion privée. Sa gouvernance évolue rapidement. Ses clients sont tous du secteur privé.

### [LES PROJETS](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom3n4)

La stratégie de l’entreprise A, violemment agressée sur son terrain par des concurrents plus petits, moins performants mais aussi plus souples, est d’opter pour la diversification et l’internationalisation.

La société a pris conscience que stagner c’est quasiment reculer. Elle a décidé de renforcer son agressivité commerciale et de mettre en place un système de veille et d’intelligence économique, système centré sur la recherche, le partage et la diffusion de l’information.

La stratégie de l’entreprise B, agressée sur son terrain par des concurrents de même capacité, est d’opter pour le regroupement des structures et la limitation du nombre d’acteurs afin d’assurer rapidement la cohérence de l’organisation, la visibilité externe et une réactivité maximale. Elle s’engage parallèlement vers une différenciation et une internationalisation.

Elle a décidé de centraliser ses systèmes d’informations tout en mettant en place des processus de benchmarking et de veille qui augmentent significativement le volume de l’information manipulée.

### [STRUCTURE ET MANAGEMENT](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom3n5)

#### [L’ENTREPRISE A](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom4n1)

Le personnel est essentiellement technique (ingénieurs, techniciens…). Les cadres, nombreux, gèrent des projets inter-services. Le management est souple mais reste hiérarchique selon les services.

Les relations entre les différents acteurs sont des relations de confiance. Les locaux et les équipements sont à la pointe du progrès.

Un grand nombre de salariés a connu les débuts de la société. La pyramide des âges est inversée et les démissions sont rares. Les mises à la porte sont inexistantes.

Cette structure bénéficie d’une culture d’entreprise très présente. Le sentiment identitaire est très fort. La culture d’entreprise est hybride et hésite entre le mécanisme de clan et le mécanisme bureaucratique (Ouchi, 1982).

##### [**Les Systèmes d’information**](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom5n1)

Les flux d’information ne suivent pas forcément la voie hiérarchique et sont souvent transversaux. Une certaine autonomie est laissée aux acteurs dans la mesure où les résultats sont présents.

Les systèmes informatiques sont à la pointe de la technologie. Une centralisation des serveurs de données est en cours mais pas encore finalisée.

Les relations entre l’organisation et les services informatiques sont fluctuantes. Le service informatique est en fait une filiale de l’organisation et doit donc gérer son propre développement. Il hésite entre une relation fournisseur-client et une relation fils-père, ce qui génère quelques conflits.

La réactivité de ce service est relativement bonne en cas de problème quoiqu’elle soit quelquefois proportionnelle à la position hiérarchique du demandeur.

L’analyse des systèmes a été confiée à une entreprise externe qui est fortement contestée.

##### [**Communication interne**](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom5n2)

La communication interne est extrêmement soignée. Une mini-revue journalière en format papier sur l’actualité de l’entreprise est distribuée à tous les membres de l’organisation et une revue de presse mensuelle sur la concurrence et les marchés est distribuée à ceux qui en font la demande, et dans tous les cas, à tous les chefs de service. Ces informations se retrouvent aussi sur l’intranet du Groupe. Enfin, une feuille sociale (arrivée, départ, mobilités) est diffusée tous les mois à tout le personnel.

#### [L’ENTREPRISE B](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom4n2)

##### [**Mode de management**](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom5n3)

Les métiers sont nombreux et variés aussi bien dans le domaine intellectuel que technique. Les cadres sont majoritaires.

Le management est relativement souple mais quelquefois arbitraire. La nouvelle direction semble vouloir aller vers plus de rigueur.

Les relations entre les acteurs sont des relations de méfiance.

Les locaux et les équipements sont à revoir.

La pyramide des âges est homogène. Les mises à la porte n’existent pas. On privilégie le reclassement.

La culture d’entreprise est peu ancrée du fait de changements incessants d’identité, d’organisation et de directions. Une stabilisation est en cours.

##### [**Systèmes d’information**](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom5n4)

Les flux d’information ne suivent pas forcément la voie hiérarchique. Cet organisme privilégie les « têtes pensantes » et a donc bien du mal à les canaliser.

Les systèmes informatiques sont en cours de refonte depuis des années. À chaque changement de direction, on a assisté à un changement de stratégie et de directeur de service. La volonté de centraliser est grande mais chaque formation a développé ses propres outils. Le fonctionnement du service informatique est digne des années 1980. « Nous décidons, vous utilisez ».

L’analyse des systèmes lui a été confiée.

Les relations entre l’organisation et le service informatique sont mauvaises. L’incompréhension de part et d’autre est totale. Le service de maintenance est aux abonnés absents.

##### [**Communication interne**](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom5n5)

On ne note aucune communication interne. Les informations s’obtiennent souvent par la rumeur qui est très forte dans cette organisation.

Внутренние коммуникации отсутствуют. Информация часто поступает по слухам, которые очень сильны в этой организации.

#### [COMMENTAIRES](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom4n3)

Le comportement de la structure A est peu standardisé. Le management oscille entre divisionnalisme et adhocratie (Mintzberg, 1982).

Le comportement de la structure B n’est pas totalement standardisé. Elle se situe entre la bureaucratie de Weber et la structure organique de Burns et Stalker. L’organisation est une sorte de centralisation d’organismes indépendants. On se rapproche de la structure divisionnalisée de H. Mintzberg.

Toujours selon Mintzberg, l’environnement de ce type de structure est un environnement stable mais complexe. Si l’environnement évolue, cette structure deviendra inadéquate.

## [IV. MISES EN ŒUVRE](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom2n4)

L’entreprise A désigne trois personnes, dont une stagiaire, comme responsables du projet de mise en place d’une veille technologique reliée au service technique, le service le plus efficace et dynamique de l’organisation mais dont le chef est surchargé.

La mise en place du projet bénéficie d’un accueil extrêmement favorable de tous les acteurs de l’entreprise mais restera totalement informelle sans que cela nuise à la qualité des résultats. L’information circule normalement. Elle est très appuyée par le Directeur du pôle. Après quelques balbutiements organisationnels et matériels, elle atteindra un fonctionnement optimal mais local au bout de huit mois.

Dans les deux ans qui suivent, la direction générale décide de passer au niveau supérieur et de mettre en place un système complet d’intelligence économique. Les acteurs retenus dans le cadre de ce deuxième projet sont invités à suivre une formation pilotée par un spécialiste externe.

Un cabinet de consultants est chargé de mettre en place les procédures. Le système a six mois pour prouver son efficacité.

Les indicateurs seront essentiellement les analyses de satisfaction, et la fréquence d’utilisation du système.

La position de cette petite structure est conforme à ce que propose Philippe Baumard (Baumard, 1991). Proche de la Direction générale, elle est visible et crédible. Dans une structure socialement calme comme cette entreprise, le risque de la considérer comme une instance de contrôle est faible.

-================= 12476 =====================

L’entreprise B met en place de nouveaux systèmes. Elle réhabilite locaux et équipements.

Elle décide de centraliser à l’extrême l’information et les systèmes associés. Les nouveaux supports d’information sont décidés et mis en œuvre selon un plan élaboré par la direction et exécutés par le service des systèmes d’information.

L’organisation des flux d’informations et de décisions est soumise à des procédures très strictes purement hiérarchiques.

## [V. TROIS ANS APRÈS](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom2n5)

Dans l’entreprise A, c’est le statut quo. Le système ne démarre pas. Les motifs sont : manque de temps, pas d’ordre bien précis et surtout pas de volonté affirmée de la « tête » de l’entreprise.

Les utilisateurs sont sceptiques vis-à-vis des concepts. Le partage de l’information leur semble être un vœu pieux mais difficile à mettre en œuvre. Les systèmes mis en place ne posent pas de problème particulier et n’amènent pas de gros changements.

De son côté, l’entreprise B a subi une révolution ! Le nouveau directeur général tient l’ensemble d’une main de fer. La tendance est d’aller vers une structure hyper hiérarchisée. Le nombre de niveaux hiérarchiques a été multiplié.

De nombreux systèmes de freinage se sont mis en place, mais la rapidité de réaction des différentes strates hiérarchiques les a perturbés.

Les procédures semblent globalement fonctionner. Les locaux et les systèmes technologiques ont été modernisés.

Cependant, le manque de concertation avec les utilisateurs est préjudiciable. Les résultats technologiques sont un étrange système constitué de huit couches disparates développées moitié en interne et moitié en externe et comportant des informations redondantes. Certaines applications ont même deux versions actives en parallèle. Les personnels saisissent la moitié des informations sur une version et l’autre moitié sur l’autre. De graves fautes d’ergonomie sont relevées. La durée de chargement des outils peut dépasser trois minutes.

Parallèlement, la sous-estimation de l’impact humain focalise les retours négatifs sur le management et les services informatiques qui deviennent les révélateurs des dysfonctionnements internes non gérés au moment du projet et peut-être même au moment du choix des outils. Les utilisateurs sont méfiants vis-à-vis de ces concepts pas toujours bien expliqués et par la brutalité de la mise en œuvre.

Le turn-over est devenu important et l’entreprise a découvert les mises à la porte. L’organisme privilégie l’embauche d’intérimaires.

Le système entraîne un profond remaniement des modes de pensée, du traitement de l’information. La méfiance est de plus en plus présente et nuit à la progression.

### [COMMENTAIRES](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom3n6)

Les deux organisations ont réagi très différemment aux modifications de leurs systèmes d’information.

Pour l’une des organisations, le système proposé était novateur du point de vue concept, impliquait une forte participation des personnels et un apprentissage rapide des outils ainsi qu’une modification des mentalités dans le partage de l’information mais n’impliquait pas une modification profonde de l’architecture technologique.

Pour la deuxième organisation, tout était à revoir, des modes de gouvernance en passant par les capacités à mobiliser les acteurs et à modifier profondément l’architecture technologique.

Un premier bilan a été établi à fin 2005.

#### [LES CAPACITÉS DE GOUVERNANCE ET DE CHANGEMENT](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom4n4)

Dans les deux cas qui nous intéressent, aucune des deux entreprises n’a été capable de conceptualiser suffisamment le projet pour permettre aux acteurs de comprendre clairement la stratégie adoptée.

On note aussi dans ce premier cas, un manque de suivi entraînant une grande confusion dans le développement du projet. Des jeux de pouvoirs et d’influence ont commencé à se mettre en place retardant encore plus la mise en œuvre

Dans l’autre, une orientation forte a été donnée aux acteurs sans explications complémentaires pour la rendre acceptable. Là aussi des jeux d’acteurs ont nui au développement du projet.

Dans les deux entreprises, le projet n’a pas été clair au niveau stratégique. Des retards ont été pris et des dysfonctionnements en ont découlé. Néanmoins le passage en force de l’entreprise B a donné de meilleurs résultats.

#### [LES CAPACITÉS DE PILOTAGE DE PROJET](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom4n5)

Les capacités de pilotage sont aussi en défaut dans les deux structures. Le choix de stagiaire, puis d’intervenant extérieur dans la première structure a réduit la lisibilité du projet.

Le changement fréquent de responsable de projet de la deuxième entreprise a montré la difficulté de la direction à faire appliquer ses décisions.

Dans les deux cas, les règles et les normes proposées ont été insuffisamment claires et constantes pour permettre une progression rapide du changement.

#### [LES CAPACITÉS À ASSURER LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET TECHNOLOGIQUE](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom4n6)

Les observations à ce niveau mettent en évidence la faible capacité des acteurs à accepter le changement. Les directions des ressources humaines et les services de communication, en première ligne dans les processus de changement, se sont peu, voire pas du tout, investis.

## [VI. HYPOTHÈSES ET TRAJECTOIRES](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom2n6)

On remarque que ces deux organisations ne semblent pas avoir conscience de ce qu’est un système d’information ni de ce qu’un système bien conçu peut leur apporter. En particulier le concept de triangle stratégique entre l’information, la structure et la stratégie.

Un système d’information intelligent, selon J.A. Bartoli (Bartoli et Le Moigne, 1996), met l’accent sur la compréhension des situations et la détection de problèmes et non plus seulement sur les processus de résolution. Ici, les problèmes ont été ignorés au profit des besoins spécifiques de la direction.

Le processus de modélisation doit prendre en compte le caractère évolutif du projet. Cette recommandation n’a trouvé ici aucune résonance.

Dans ce contexte quelles sont les trajectoires possibles de ces deux organisations ? Qui du système d’information ou de l’organisation va prédominer et entraîner l’adaptation de l’autre ?

L’idée d’un impact des systèmes et technologies de l’information sur les organisations séduit les déterministes technologiques. On retrouve ce type d’assertion à chaque grande avancée technologique plus ou moins importante. Et, comme pour toute théorie, on trouve aussi son contraire : les tenants du déterminisme organisationnel. Mais rien n’est tranché.

Cependant, émergent des études de cas, l’idée que l’introduction de nouveaux systèmes dans une organisation n’est pas sans effet sur son fonctionnement et inversement.

Les dernières théories sur ces concepts penchent pour une influence réciproque variant en fonction du temps et de l’état des travaux de réorganisation ou de mise en place de nouveaux systèmes. Nouvelles technologies et organisations sont en étroite interrelation et co-évoluent.

Les caractéristiques de l’organisation peuvent être une contrainte à l’introduction des systèmes. Ces caractéristiques sont issues de l’activité et de l’environnement et tout nouveau système devra en tenir compte.

Un nouveau système a pour but d’aider l’organisation à mieux communiquer, à être plus efficace. Une fois mis en place, il peut modifier la circulation de l’information et diminuer certains niveaux hiérarchiques. Mais ces modifications resteront limitées et on ne changera pas la structure de l’organisation. Celle-ci fixe elle-même les limites d’intervention des nouveaux systèmes. Car, c’est la structure de l’organisation qui génère des flux d’information et ces flux sont plus ou moins modifiables par l’introduction d’un nouveau système.

Les flux informels, les procédures de traitement de flux variant d’un service à l’autre, sont autant de freins à l’automatisation technique. Les organisations très hiérarchisées ont des flux verticaux standardisés faciles à automatiser ; les autres organisations sont moins accessibles aux nouvelles technologies de par l’autonomie de leurs relations entraînant la diffusion des flux. En fait, l’automatisation renforcerait la hiérarchie.

Ces réflexions trouvent parfaitement leurs échos ici. La structure la moins hiérarchisée a du mal à absorber les nouveaux circuits d’information alors que l’objectif de hiérarchisation de la seconde trouve son appui dans ces nouveaux circuits.

### [CONCLUSION](https://books.openedition.org/pufr/690#tocfrom3n7)

Le changement dans les entreprises, y compris le changement informationnel est fonction du caractère complexe de l’organisation (Hafsi et Demers, 1997), des systèmes à mettre en place (Markus, 1983) et surtout du contexte (Miller, Greenwood et Hinnin, 1999).

Cet article a voulu rendre compte de l’influence des systèmes d’informations modernes sur deux organisations qui modifiaient ces systèmes dans un but stratégique

Les observations, en cours, ont été faites dans un souci de vision systémique des organisations qui impose une vision globale et multiple de celles-ci.

Les organisations qui évoluent, traversent plusieurs stades, caractérisés par des capacités organisationnelles et technologiques. Dans le cas des organisations étudiées, on constate que la progression est plus lente que prévue mais liée à leur structure organisationnelle.

Cette lenteur semble être liée aux erreurs managériales lors de la mise en place, ce qui a entraîné des résistances lors de la partie opérationnelle. Le niveau de confiance a joué un rôle non négligeable. Les retards sont aussi liés aux objectifs et à la gouvernance de ces objectifs. Des efforts sont nécessaires au niveau stratégique pour créer une vision qui donnera un sens à l’action.

La mise en place de tels systèmes nécessite une collaboration des trois niveaux, des ajustements et des remises en cause nombreuses. Au niveau stratégique, la vision doit être suffisamment claire pour pouvoir être le support de plans stratégiques et pratiques de développement et de mises en place **afin** que les acteurs de la chaîne opérationnelle puissent adhérer et se les approprier.

Ces premiers résultats **semblent** indiquer que la mise en place d’un nouveau système d’information ne modifie pas forcément l’organisation.

Les organisations et les systèmes s’auto et s’inter modifient dans une certaine mesure. L’étude de ces organisations montre que la structure est un cadre au sein duquel ces relations peuvent interagir. Il ne semble pas que ce cadre puisse être dépassé.

Ces deux structures sont en pleine interrogation sur la suite à donner à ces processus. L’avenir confirmera- t-il ces hypothèses ?

# La maîtrise de l’information stratégique dans les organisations au regard du couple agilité/paralysie : la notion de dispositif intelligent

Si la plupart des actions stratégiques se décident en situation d’information imparfaite, la maîtrise de l’information n’en est pas moins vitale. Considérée comme un **moyen** de réduire la prise de risque sans la supprimer ou encore d’appuyer une intuition **sans enlever** à celle-ci sa part d’irrationnel, cette maîtrise est notamment l’objectif de professionnels et d’organisations comme les services de renseignement, les responsables de la veille en entreprise, les conseils en stratégie, les lobbyistes, etc.

Ainsi, depuis une dizaine d’années, les publications dans le domaine de l’intelligence économique (ou stratégique) se multiplient proposant des méthodes et outils pour optimiser son cycle de maîtrise de l’information stratégique.

Et les exemples de réussites démontrant l’efficacité de ces activités **ne manquent pas**. Mais qu’en est-il des échecs qui, au même moment, remettent en question l’efficience – voire même l’efficacité – de ces dispositifs ? Ainsi, comment l’organisation «Al Quaïda» a-telle pu prendre, le 11 septembre 2001, **un avantage** décisif sur une communauté américaine du renseignement pourtant forte de 100 000 professionnels, de budgets colossaux et dotée de méthodes et d’outils évolués dont l’objectif est bien la **maîtrise** de l’information stratégique ? Dans un autre domaine, comment l’équipe en charge de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2012 a-t-elle pu sous-estimer le dispositif mis œuvre par celle de Londres ?

Ou encore, comment l’équipe dirigeante d’Havas a-t-elle pu se tromper sur les intentions stratégiques de son premier actionnaire, Vincent Bolloré, et **s’enferrer** dans l’erreur ?

**Dès lors que** l’on se place du côté de ceux qui ont échoué ou **failli** se pose la question de l’analyse des dysfonctionnements du cycle de la maîtrise de l’information stratégique. Que s’est-il passé? Pourquoi le dispositif **mis en œuvre** n’a-t-il pas vu arriver la **menace** ou pourquoi ne l’a-t-il pas évalué à sa juste mesure?

Prenant appui sur trois cas d’école, nous souhaitons montrer que la méthodologie du cycle de la maîtrise de l’information stratégique est un cadre d’analyse et d’organisation nécessaire mais non suffisant. Aussi ferons-nous appel dans un second temps au couple agilité/paralysie à travers la boucle OODA (Observation – Orientation – Décision – Action) théorisée par John Boyd.

Cette approche amène, selon nous, à considérer autrement la question de la maîtrise de l’information stratégique en offrant des repères susceptibles d’éclairer l’apparent paradoxe qui existe entre le niveau des pratiques et les résultats effectivement obtenus.

# [I. LA PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DE L’INFORMATION STRATÉGIQUE](https://books.openedition.org/pufr/692#tocfrom1n1)

Pour espérer atteindre une certaine maîtrise de l’information stratégique, **c’est-à-dire** pour que l’information utile soit obtenue dans les meilleures conditions de délai, de qualité et de coût, il est nécessaire que les actions de recherche, de traitement et de diffusion, au sein d’une organisation, s’ordonnent en un cycle ininterrompu. Cette méthodologie est aujourd’hui le guide de **nombreux** professionnels du domaine.

## [LE CYCLE DE LA MAÎTRISE DE L’INFORMATION STRATÉGIQUE](https://books.openedition.org/pufr/692#tocfrom2n1)

Maîtriser l’information stratégique demande de couvrir l’ensemble de la chaîne qui permet de transformer l’information en connaissance utile pour l’action : la définition ou le recueil des besoins, leur traduction en plan de **renseignement**, la planification de la recherche, la collecte, le traitement, l’analyse et la diffusion. Il s’agit bien d’un cycle puisque les renseignements ainsi obtenus permettent de réorienter les besoins ou d’en découvrir de nouveaux.

Plus le cycle tourne, plus l’organisation se donne les moyens d’être en intelligence avec son environnement. À l’image de l’écran radar, le renseignement doit être en permanence réévalué en fonction de l’évolution de la situation. C’est pourquoi toute la difficulté consiste à organiser un tel système dans le temps (régularité) et de doter les hommes et l’organisation d’une culture de l’intelligence (fiabilité).

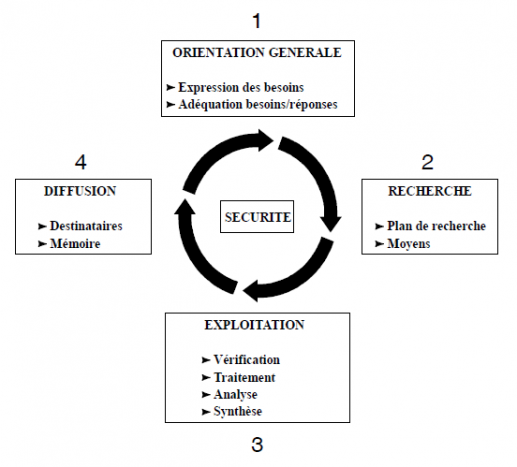
[](https://books.openedition.org/pufr/docannexe/image/692/img-1.png)

Fig. 1. Schéma du cycle de la maîtrise de l’information stratégique.

Dans la problématique qui nous intéresse, ce cycle est essentiel car, outre le fait qu’il serve de méthodologie à de nombreux professionnels, il permet également de resituer les maillons faibles de la chaîne information - décision. Pour illustrer notre propos, nous avons choisi trois cas d’école de cécité stratégique : les attentats du 11 septembre 2001, la défaite de Paris à l’organisation des Jeux Olympiques de 2012 face à Londres et la prise de contrôle d’Havas par Vincent Bolloré. Ces cas fort différents offrent un large spectre de la question de la maîtrise de l’information stratégique (renseignement antiterroriste, lobbying géopolitique et bataille pour la légitimité dans un grand groupe de communication) et révèlent des degrés très différents en terme de dysfonctionnements et de non maîtrise de l’information stratégique.

--25651--

## [TROIS CAS DE NON MAÎTRISE DE L’INFORMATION STRATÉGIQUE](https://books.openedition.org/pufr/692#tocfrom2n2)

Si l’on en croit les nombreux rapports publiés suite aux attentats du 11 septembre 2001 et notamment celui de la commission d’enquête parlementaire sur les attaques terroristes[**2**](https://books.openedition.org/pufr/692#ftn2), les multiples dysfonctionnements se seraient répartis sur l’ensemble du cycle.

1. Orientation générale : de nombreux cadres et décideurs publics estimaient impossibles des attentats de grande ampleur sur le sol américain. Selon le processus bien connu de dissonance cognitive[**3**](https://books.openedition.org/pufr/692#ftn3), se fixant sur des attaques contre des symboles américains à l’étranger (ambassades notamment), ils écartèrent les informations allant dans le sens du premier scénario et privilégièrent celles confirmant le second. Bien entendu, compte tenu du nombre d’échelons à franchir, les informations « dérangeantes » avaient d’autant moins de chances de parvenir au sommet que celui-ci, plus politique, était moins enclin à les croire que ne l’était la base (analystes, experts sur le terrain).
2. Recherche. Privilégiant depuis plusieurs années le renseignement technologique (interception de conversations téléphoniques, mails, etc.) au détriment du renseignement humain, les services de renseignement américains se privèrent d’informations précieuses.
3. Traitement. Outre la conséquence immédiate du processus de dissonance cognitive, les enquêtes révélèrent un manque de compétences en pachtoune (langue parlée en Afghanistan) rendant difficiles l’analyse de certaines informations et surtout de leur volume en temps réel. De plus, conséquence des dysfonctionnements précédents auxquels il faut ajouter un manque de travail en réseau des agences de renseignement, des signaux forts comme l’assassinat du Commandant Massoud quelques jours avant le 11 septembre ne déclenchèrent aucune alerte. Celui-ci n’aurait-il pas été un allié précieux pour traquer Ben Laden ?
4. La diffusion. Là encore, le manque de coordination d’une communauté du renseignement forte de près de 100 000 personnes entraîna des dysfonctionnements forts. Ainsi, les terroristes repérés ici purent s’embarquer là. Rappelons qu’ils avaient été formés au pilotage dans une école de Floride et étaient donc sous contrôle. Autre dysfonctionnement majeur : la mémoire. Si le FBI manquait d’efficacité dans sa collecte de renseignements, il n’était pas plus en mesure de traiter intelligemment ceux qu’il possédait. En d’autres termes, « le FBI était incapable de savoir ce qu’il savait ».

A priori, la valeur d’une chaîne se mesurant à celle de son maillon le plus faible, on imagine ici la valeur de la chaîne du renseignement antiterroriste américain. Mais dès lors qu’un accident majeur est survenu et que des enquêtes furent diligentées, on imagine aussi que la chaîne ait pu être renforcée. À court terme, sans doute. Mais à moyen terme ?

7L’échec de la candidature de Paris à l’organisation des Jeux Olympiques de 2012 révèle également des maillons faibles dans le cycle de maîtrise de l’information stratégique. Tout d’abord, dans le refus de mettre en œuvre une véritable politique d’influence. La veille du vote du Comité International Olympique, le maire de Paris expliquait que la France n’ayant pas la culture du lobbying anglo-saxon, il ne fallait surtout pas essayer d’interpréter une musique pour laquelle nous n’avions pas de talent[**5**](https://books.openedition.org/pufr/692#ftn5). Pourtant, la seule partition gagnante était celle permettant de s’assurer la majorité des voix. Et il s’avéra que la France ne connaissait pas réellement les rouages du CIO. Ainsi, alors que le Président français serrait les mains de tous les membres du CIO lors du cocktail officiel, le Premier Ministre britannique optait pour une stratégie plus ciblée. Il reçut un à un les membres susceptibles d’être influencés, après avoir pris connaissance des renseignements disponibles à leur sujet. De même, les français jouèrent la carte du nouveau Président du CIO alors que les réseaux les plus influents étaient ceux de son prédécesseur Antonio Samaranch. Sans oublier que les anglo-saxons avaient pour eux les principaux relais économiques : Coca Cola, Mc Donald, NBC... Pêchant par excès de confiance et une relative méconnaissance du système d’influence britannique, Paris connut donc sa troisième défaite. Les jours suivants, le maire de Paris et le Président du Conseil Régional montreront les britanniques du doigt, estimant que Londres a triché. Un son de cloche fort différent du côté de l’industriel Arnaud Lagardère ou de l’ancien champion Jean-Claude Killy qui confiera : « Sebastian Coe, je le connais depuis vingt-cinq ans. Les anglais sont restés dans les clous. Ils ont une meilleure façon de faire du lobbying ». Et de conclure : « Quand on veut prendre, il faut savoir donner. Nous, français, ne savons pas donner ».

Là encore, chaque phase du cycle fit l’objet de dysfonctionnements : minimisation de l’influence et surestimation de la qualité technique des dossiers, pas de surveillance approfondie des stratégies d’influence adverses, pas d’analyse de la remontée du dossier de Londres et des erreurs de communication en terme d’alliance (Paris aurait annoncé qu’elle ne se représenterait pas en cas d’échec), absence de capitalisation des connaissances sur les échecs précédents. Et c’est sans doute ce dernier point qui pose le plus question. Car dans la logique du cycle, le renfort des maillons faibles aurait du s’opérer, l’équipe de Paris ayant nécessairement pris connaissance des études relatant les échecs précédents. Alors ?

--30200--

Dernier cas d’école : la prise de contrôle d’Havas par Vincent Bolloré. Le 9 juin 2005 se tient, aux dires mêmes de certains participants, l’une des Assemblées Générales les plus mouvementées du capitalisme français. Depuis plusieurs mois, les actionnaires, les salariés mais aussi le public peut assister à une véritable guerre de tranchées entre deux camps : celui de l’équipe historique d’Havas représentée par son PDG, Alain de Pouzilhac, et celui de Vincent Bolloré, le financier devenu en quelques mois l’actionnaire principal du 6e groupe de communication mondiale. L’objet du litige est à la fois simple et complexe. Vincent Bolloré demande tout bonnement quatre sièges au Conseil d’administration. Est-il normal, en effet, que le principal actionnaire (20 % du capital) n’y soit pas représenté ? Pourtant, l’équipe historique s’y oppose totalement, adoptant une logique de combat frontal qui conduit à l’escalade verbale par communiqués de presse interposés. Elle est, a priori, bien conseillée puisque sa stratégie est le fruit d’une réflexion avec le cabinet Image 7 d’Anne Méaux, le conseil en communication des plus grands patrons du CAC 40. L’analyse de l’équipe historique est simple : se basant sur l’échec de la prise de contrôle de Bouygues presque dix ans plus tôt, elle estime que Vincent Bolloré n’est pas entré dans le capital d’Havas nécessairement pour y rester et que s’il rencontre de la résistance, il lâchera prise. Celui-ci refuse en effet de dévoiler sa stratégie pour le développement d’Havas qui souffre de sa petite taille dans un secteur engagé dans la course à la masse critique. Mais surtout, l’équipe historique n’accepte pas les revirements de l’homme d’affaire breton qui, un jour, donne son accord pour une acquisition et, le lendemain, la critique dans la presse, utilisant ses réseaux pour faire échouer l’opération. Sûr de sa stratégie, mais surtout sûr d’avoir une majorité, Alain de Pouzilhac aborde l’assemblée générale tendu mais relativement confiant. Première surprise : lors du vote pour le renouvellement du siège du publicitaire Jacques Séguéla, celui-ci est élu très largement. Autrement dit, il bénéficie des voix du camp Bolloré alors qu’il s’est clairement engagé pour Alain de Pouzilhac. Puis coup de théâtre. Alors que le camp du financier n’est a priori pas majoritaire, tous les administrateurs présentés par Vincent Bolloré, à commencer par lui-même, sont élus. Un des petits actionnaires aurait passé un accord la veille avec l’homme d’affaires : son vote contre la reprise de ses actions à un prix préférentiel. La défaite est cuisante pour l’équipe historique qui ne tardera pas à quitter l’entreprise, à l’exception notable de Jacques Séguéla. Que s’est-il passé ? Est-ce la prestation de Vincent Bolloré, jugée excellente par les observateurs, qui a fait la différence ? Une chose est sûre : l’idée que le combat frontal était la meilleure stratégie s’est révélé être une erreur majeure…

Là encore, les dysfonctionnements dans la mise en œuvre du cycle du renseignement ne manquent pas :

1. Erreurs d’analyse au départ sur les intentions de l’actionnaire principal (dissonance cognitive) : croyance dans une logique purement financière à court terme.
2. Conséquence du premier dysfonctionnement, la plupart des informations recueillies sur la stratégie de Bolloré vont dans le sens d’un coup financier. De plus, se focalisant sur l’ennemi, le camp des historiques en oublie de surveiller ses maillons faibles, certain de sa légitimité. Or, il suffira qu’un seul actionnaire passe dans l’autre camp pour tout faire tout basculer. Or la légitimité ne vient-elle pas d’abord des urnes ?
3. Pour l’analyse de la situation, le camp des historiques se fixe dès lors mécaniquement sur l’épisode Bouygues[8](https://books.openedition.org/pufr/692#ftn8), lorsque Bolloré revendit ses actions à François Pinault suite à l’échec de son « coup d’état » dans l’entreprise.
4. La guerre des communiqués ne fait que fermer un peu plus la porte à toute négociation. À la fin de l’Assemblée Générale, Alain de Pouzilhac n’aura donc pas d’autre solution que de démissionner alors que rien ne l’y obligeait légalement.

À ce stade de l’analyse et fort de trois cas d’école qui couvrent des domaines très différents, il apparaît que le cycle permettant de retracer les dysfonctionnements en terme de maîtrise de l’information stratégique est un cadre nécessaire mais non suffisant. Relevant d’une vision très statique de la stratégie, il pourrait faire croire qu’il suffit de renforcer ses maillons faibles pour être invincible. Cette idée n’est pas sans rappeler certaines analyses qui pendant la guerre froide exagéraient la menace soviétique en insistant sur sa puissance de feu, l’importance de sa flotte aérienne, son nombre de chars d’assaut, etc. De ce point de vue, le Pacte de Varsovie l’emportait largement sur l’OTAN et tout autre type d’organisation. « Le Vatican, combien de divisions » avait même ironisé Staline … Oui mais voilà. Que vaut un colosse s’il a des pieds d’argile face à une organisation plus agile ? Que valent les services de renseignement de l’hyper puissance américaine s’ils ne peuvent arrêter une poignée de terroristes armés de cutter ? Que vaut un dossier techniquement parfait s’il n’est pas appuyé par un lobbying en phase avec la réalité du CIO ? Que vaut la légitimité d’une équipe d’entrepreneurs historiques si elle n’obtient finalement pas l’appui de la majorité de son assemblée générale ? D’autant que rien ne dit que l’adversaire ou le concurrent dispose d’un cycle sans dysfonctionnements voire même d’un cycle comparable. Dans tous les cas, il semble nécessaire d’adopter une vision « relative » de la maîtrise de l’information stratégique et de dépasser le cadre du seul cycle. Pour ce faire nous proposons de prendre un peu de hauteur stratégique grâce au couple agilité/paralysie afin de mieux comprendre les fondements de ce que nous pourrions considérer comme un dispositif intelligent. --35194--