# [L’INFORMATION DANS LES ORGANISATIONS : DYNAMIQUE ET COMPLEXITÉ](https://books.openedition.org/pufr/680" \o "L’information dans les organisations : dynamique et complexité)

# Информация в организациях: динамика и сложность

# https://books.openedition.org/pufr/670

# Couverture pufr017

# L’information, moteur du changement ? Информация-двигатель прогресса?

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

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.

Информация лежит в основе бизнеса. Новые технологические разработки расширяют доступную информацию. В окружающем информационном шуме может скрываться информация, жизненно важная для развития и выживания компании. Ни одна организация не может позволить себе пропустить эту информацию.

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 ?

Информационная система становится основой организаций. Могут ли поток информации, информационные системы и услуги реально влиять на организацию? Новые информационные технологии и связанные с ними методы приводят к перестройке уклада организации или они вызывают потребность в прогрессе?

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 ?

Странная цикл организации - информация, описанная Jean-Louis Le Moigne, лежит в основе вопроса. Этот вопрос был и остается темой обширной литературы и многочисленных теоретических и эмпирических исследований, и тема не закрыта.

Меняет ли появление так называемого информационного общества и новых практик эту схему?

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?

Целью данной работы является изучение влияния изменений информационных систем в более широком и актуальном смысле на организацию, которая заказывает или управляет этим изменением. Существует ли это воздействие и при каких условиях оно приведет к изменению структуры организации? Приведет ли тогда изменение этой структуры к пересмотру системы, которой она управляла? Или, наоборот, структура будет ограничивать и уменьшать воздействие?

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.

Чтобы попытаться продвинуться в решении этих вопросов, проводится полевое исследование с использованием многоаспектного подхода (социология, управленческие науки, Информатика) двух организаций, которые очень далеки друг от друга, как структурно, в смысле Минцберга (Mintzberg, 1982), так и с точки зрения бизнеса.

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.

Эти компании в условиях сильной конкуренции предъявляют все более высокие требования к своим руководителям с точки зрения результатов и отношений с клиентами. История и эволюция этих структур побуждают их пересматривать способы своего функционирования и изменять свое отношение к информации.

Поэтому они решили изменить свои информационные потоки и технологические системы, которые их поддерживают.

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.

После уточнения процессов наблюдений и их концептуальных основ мы объясним выбор методик для начала работы, и первые результаты позволят наметить гипотетические траектории, которые эти организации могут выбрать, чтобы проверить первоначальную гипотезу.

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

## I. аналитические модели и концепции

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.

Преобразование информационных систем этих двух компаний является важным мероприятием, которое потребует усилий всей организации. Способность компании выдерживать эти изменения связана с системой управления и преобразований, ее способностью руководить проектами и обеспечивать организационное и технологическое развитие (Bernier, Bareil, Rondeau, 2003; Laudon et Laudon, 2004).

Таким образом, анализ изменений в этих компаниях будет проходить по трем направлениям.

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

### \* Возможности систем управления и изменений

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.

Руководство организации играет центральную роль в сотрудничестве заинтересованных сторон. (Mintzberg, 1987 ; Miller, 1990). Способность руководить изменениями требует постановки стратегических целей, которые являются достаточно весомыми, чтобы заручиться поддержкой. Таким образом, будут изучены стратегические цели и возможности стимулирования организации.

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

### \* Навыки управления проектами

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).

Проекты по преобразованию технологий должны осуществляться в три этапа: планирование, внедрение и поддержка.

Техническая поддержка тесно связана со структурой и политикой руководства. Архитектура должна соответствовать проектам, иначе это приведет к потере времени и денег (Youngs, Redmond-Pyle, Spass et Kahan, 1999).

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

### \* Способности обеспечивать организационное и технологическое развитие

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).

Этот уровень включает принятие изменений и участие в них заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны призваны взять на себя ответственность за новые инструменты и организационные модели; следовательно, они должны пройти обучение и принять участие (Fabi, Martin et Valois, 1999).

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

## II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

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.

Наблюдения начались в 2002 году. Команда, состоящая из исследователя и студентов, были интегрированы в разной степени в обе структуры для наблюдения и сбора информации непосредственно от членов организаций. выбранный здесь подход носит качественный характер.

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.

Регулярные, но незапланированные частично структурированные собеседования проводились либо формально на основе вопросника, разработанного в качестве основы для обсуждений, либо неофициально во всех подразделениях на всех уровнях иерархии. Никаких заметок сделано не было, чтобы не смущать собеседников. Те охотно отвечали на вопросы.

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).

Эти интервью и различные полученные внутренние документы позволили составить сводный анализ структурного, организационного и информационного состояния этих двух компаний на момент начала наблюдения а затем и модифицировать его в реальном времени.

Информационные системы оценивались как качественно, в ходе интервью, так и количественно. Информационные потоки этих организаций были смоделированы с помощью метода Оссада (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.

Простые в реализации, модели этого метода доступны любому человеку, не требуя специальной подготовки.

Затем эти модели были сопоставлены с анализом потоков с помощью метода отображения обменов в социальных сетях, предложенного Шанталь Кукки (Cucchi, 2004). По ее мнению, обмены электронной почтой дают хороший анализ корпоративных коммуникаций.

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.

Технически этот метод заключался в статистическом анализе с помощью SPSS объемов сообщений, которыми обменивались сотрудники или подразделения внутри организации. Поскольку мы не имеем доступа к содержанию этих сообщений, невозможно с уверенностью определить, используют ли сотрудники сеть в личных целях, что вносит погрешность в расчеты.

Поэтому полученные результаты могут быть ошибочными. Однако единственной целью данного анализа было подтверждение или опровержение результатов первого анализа.

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.

Такое разнонаправленное, междисциплинарное наблюдение представляется уместным в системной логике, соответствующей работам Жана-Луи Ле Муанье. Социологический подход очень важен, поскольку человеческие ресурсы часто являются доминирующим фактором в процессах изменений, равно как и структура организации, которая сама по себе связана с архитектурой технологических систем.

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

## III. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИТУАЦИЯ НА МОМЕНТ Т

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.

В компании А, специализирующейся на управлении водными ресурсами и переработке отходов, работает около 1900 человек, из них 848 - в рассматриваемом секторе. Остальные распределены по 22 дочерним предприятиям.

Исторически эта компания была государственной и была продана частному сектору около пятидесяти лет назад. Ее клиентами являются местные органы власти и частные структуры, которые также могут стать конкурентами.

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.

Компания B специализируется на обучении. В ней работает около 200 человек на двух площадках и восьми различных учебных курсах. Исторически являясь полугосударственной компанией, в настоящее время она переходит к частному управлению. Ее управление быстро эволюционирует. Все ее клиенты относятся к частному сектору.

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

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.

Стратегия компании A заключается в диверсификации (расширении ассортимента) и выходе на международный рынок в условиях жесткой конкуренции со стороны более мелких, менее эффективных, но и более гибких конкурентов.

Компания осознала, что стагнация равносильна движению назад. Она решила повысить свою коммерческую агрессивность и внедрила систему бизнес-анализа, основанную на поиске, обмене и распространении информации.

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.

Стратегия компании B, подвергшейся нападению конкурентов с аналогичными возможностями на своей территории, заключается в том, чтобы сделать выбор в пользу консолидации (укрепления, объединения) структур и ограничения числа участников, чтобы быстро обеспечить согласованность в организации, внешнюю видимость и максимальную оперативность. В то же время она стремится к разделению процессов и интернационализации (интернационализация - технологические приёмы разработки, упрощающие адаптацию продукта).

Она решила централизовать свои информационные системы, внедрив при этом процессы оценки и мониторинга, которые значительно увеличивают объем обрабатываемой информации.

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

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

#### СТРУКТУРА И УПРАВЛЕНИЕ

#### КОМПАНИЯ А

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.

Персонал в основном технический (инженеры, техники и т.д.). Большое количество менеджеров управляет межведомственными проектами. Управление гибкое, но иерархическое, в зависимости от отдела.

Отношения между различными участниками основаны на доверии. Помещения и оборудование соответствуют современному уровню.

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).

Значительная часть сотрудников работает в компании с момента ее основания. Возрастная пирамида перевернута, выходы в отставку редки. Увольнений нет.

Эта структура обладает сильной корпоративной культурой. Чувство идентичности очень сильно. Корпоративная культура носит гибридный характер, колеблясь между клановым и бюрократическим механизмами (Ouchi, 1982).

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

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.

Информационные потоки не обязательно иерархичны и часто носят межфункциональный характер. Задействованным в процессе участникам предоставляется определенная автономия при условии наличия результатов.

ИТ-системы находятся на передовом рубеже технологий. В настоящее время ведется работа по централизации серверов данных, но она еще не завершена.

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.

Взаимоотношения между организацией и ИТ-подразделением нестабильны. ИТ-департамент фактически является дочерним предприятием организации и поэтому должен сам управлять своим развитием. Он колеблется между отношениями "поставщик - клиент" и "сын - отец", что порождает некоторые конфликты.

В случае возникновения проблем реакция этого отдела относительно хороша, хотя иногда она пропорциональна иерархическому положению обратившегося.

Системный анализ был поручен внешней компании, что вызывает резкую критику.

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

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.

Очень хорошо организована внутренняя коммуникация. Ежедневный печатный мини-журнал с новостями компании рассылается всем сотрудникам организации, а ежемесячный обзор прессы по вопросам конкуренции и рынков - тем, кто просит, и в любом случае всем руководителям подразделений. Эта информация также размещается во внутренней сети Группы. Наконец, ежемесячно всем сотрудникам рассылается социальный листок (прибытие, выбытие, мобильность).

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

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

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.

Существует множество разнообразных профессий как в интеллектуальной, так и в технической сфере. Постоянные сотрудики составляют большинство сотрудников.

Управление относительно гибкое, но иногда произвольное. Новое руководство, по-видимому, стремится к большей строгости.

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. Отношения между сотрудниками характеризуются недоверием.

Помещения и оборудование нуждаются в пересмотре.

Возрастная пирамида однородна. Сокращений не происходит. Приоритет отдается перераспределению.

Корпоративная культура слабо закреплена из-за постоянных изменений в идентичности, организации и управлении. В настоящее время идет процесс стабилизации.

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

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. Поток информации не обязательно следует за иерархией. Это организация, которая отдает предпочтение своим "вдохновителям" и поэтому испытывает большие трудности с их направлением.

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 ».

ИТ-системы находятся в процессе капитального ремонта уже несколько лет. Каждый раз при смене руководства менялась стратегия и руководитель отдела. Есть сильное стремление к централизации, но каждый отдел разрабатывает свои собственные инструменты. То, как работает ИТ-департамент, похоже на 1980-е годы. "Мы решаем, вы используете".

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.

Ему был поручен системный анализ.

Отношения между организацией и ИТ-департаментом плохие. С обеих сторон наблюдается полное отсутствие взаимопонимания. Отдела технического обслуживания нигде не видно.

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

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) Комментарии

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.

Поведение структуры А не очень стандартизировано. Руководство колеблется между дивизионализмом и адхократией (Mintzberg, 1982).

Поведение структуры В не является полностью стандартизированным. Она находится где-то между бюрократией Вебера и органической структурой Бернса и Сталкера. Организация представляет собой своего рода централизацию независимых органов. Мы ближе к дивизиональной структуре Г. Минцберга.

56Кроме того, по мнению Минцберга, среда для такого типа структуры стабильна, но сложна. Если среда изменится, то такая структура станет неадекватной.

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

## IV. Внедрение

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.

Компания A назначила трех человек, включая стажера, ответственными за проект по созданию технологической вахты, связанной с техническим отделом, самым эффективным и динамичным отделом в организации, но руководитель которого был перегружен.

Проект был очень хорошо принят всеми сотрудниками компании, но оставался совершенно неформальным, что не повлияло на качество результатов. Информация распространялась нормально. Проект получил мощную поддержку со стороны директора подразделения. После нескольких проблем с организацией и оборудованием через восемь месяцев проект вышел на оптимальный режим работы.

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.

Через два года руководство компании приняло решение перейти на более высокий уровень и создать полноценную систему бизнес-анализа. Игрокам, отобранным для этого второго проекта, было предложено пройти курс обучения под руководством внешнего специалиста.

Консалтинговой фирме поручено внедрить соответствующие процедуры. У системы есть шесть месяцев, чтобы доказать свою эффективность.

Основными показателями будут анализ удовлетворенности и частота использования системы.

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.

Позиция этой небольшой структуры соответствует той, которую предложил Филипп Баумард (Baumard, 1991). Будучи приближенной к высшему руководству, она заметна и заслуживает доверия. В такой социально спокойной структуре, как эта компания, риск того, что она будет восприниматься как контролирующий орган, невелик.

===========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.

Компания B внедряет новые системы. Она проводит реконструкцию помещений и оборудования.

Принято решение о предельной централизации информации и связанных с ней систем. Решение о создании новых информационных средств принимается и внедряется в соответствии с планом, разработанным руководством и выполняемым отделом информационных систем.

Организация информационных потоков и принятие решений подчиняются очень жестким, чисто иерархическим процедурам.

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

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.

В компании "А" все остается по-прежнему. Система не приживается. Причины: нехватка времени, отсутствие конкретного заказа и, самое главное, отсутствие четкого желания у главы компании.

Пользователи скептически относятся к концепции. Обмен информацией кажется им благородной надеждой, но труднореализуемой. Созданные системы не представляют особых проблем и не требуют серьезных изменений.

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.

В свою очередь, в компании "Б" произошла революция! Новый директор-распорядитель держит всех в ежовых рукавицах( - железная рука). Наметилась тенденция к созданию гипериерархической структуры. Количество иерархических уровней увеличилось в несколько раз.

Было создано множество тормозящих систем, но скорость реакции различных иерархических слоев препятствовала им.

В целом процедуры, похоже, работают. Модернизированы помещения и технологические системы.

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.

Однако, отсутствие диалога с пользователями деструктивно. Технологические результаты представляют собой странную систему, состоящую из восьми разрозненных слоев, разработанных наполовину внутренне, а наполовину извне и содержащих избыточную информацию. Некоторые приложения даже имеют параллельно две активные версии. Сотрудники вводят половину информации по одной версии, а другую половину - по другой. Выявлены серьезные эргономические ошибки. Время загрузки инструментов может превышать три минуты.

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.

В то же время недооценивание влияния человека фокусирует негативную обратную связь на руководстве и ИТ-подразделениях, которые становятся индикаторами неисправляемой внутренней дисфункции на момент начала проекта, а возможно, и на момент выбора инструментария. Пользователи, напротив, насторожены относительно этих концепций, которые не всегда хорошо объясняются, и относительно сложности внедрения.

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.

Текучесть кадров стала высокой, и компания начала, что людей увольняют. Теперь организация предпочитает нанимать временный персонал.

Система привела к глубоким изменениям в мышлении и способах обработки информации. Недоверие становится все более распространенным и мешает прогрессу.

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

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.

Эти две организации совершенно по-разному отреагировали на изменения в своих информационных системах.

Для одной из организаций предложенная система была инновационной с концептуальной точки зрения, предполагала высокий уровень участия персонала и быстрое освоение инструментов, а также изменение менталитета в плане обмена информацией, но не предполагала глубоких изменений в технологической архитектуре.

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.

Для второй организации необходимо было пересмотреть все - от методов управления до способности мобилизовать игроков и радикально изменить технологическую архитектуру.

Первичная оценка была проведена в конце 2005 года.

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

#### ВОЗМОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

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.

В обоих случаях ни одна из компаний не смогла в достаточной степени концептуализировать проект, чтобы заинтересованные стороны могли четко понять принятую стратегию.

В первом случае также отсутствовал мониторинг, что привело к значительной путанице в развитии проекта. Началась гонка за власть и влияние, что еще больше затормозило реализацию проекта.

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.

В другом случае заинтересованным сторонам было дано жесткое указание, не требующее дополнительных разъяснений, чтобы сделать его приемлемым. И здесь взаимодействие между игроками негативно сказалось на развитии проекта.

В обеих компаниях проект не был понятен на стратегическом уровне. Это приводило к задержкам и сбоям в работе. Тем не менее, жесткий подход компании "Б" дал лучшие результаты.

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

#### НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

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.

Обеим организациям также не хватало управленческих навыков. Выбор стажера, а затем внешнего консультанта в первой компании снизил ясность проекта.

Частая смена руководителя проекта во второй компании свидетельствовала о том, что руководству было трудно воплощать в жизнь свои решения.

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

В обоих случаях предлагаемые правила и стандарты были недостаточно четкими и последовательными, чтобы обеспечить быстрый ход изменений.

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

#### ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

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.

Наблюдения на этом уровне свидетельствуют об ограниченной способности заинтересованных сторон принять изменения. Отделы кадров и отделы коммуникаций, которые находятся на переднем крае процесса изменений, вкладывают в него мало или вообще ничего не вкладывают.

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

## VI. ГИПОТЕЗЫ И ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ

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.

Мы отмечаем, что эти две организации, возможно, не знают, что такое информационная система и что может сделать для них хорошо спроектированная система. В частности, концепция стратегического треугольника между информацией, структурой и стратегией.

Интеллектуальная информационная система, по мнению Ж.А. Бартоли (Bartoli and Le Moigne, 1996), делает акцент на понимании ситуации и выявлении проблем, а не только на их разрешении. В данном случае проблемы игнорируются в пользу специфических потребностей руководства.

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 ?

Процесс моделирования должен учитывать изменяющийся характер проекта. Эта рекомендация не нашла здесь отклика.

В данном контексте каковы возможные траектории развития этих двух организаций? Какая из информационных систем или организаций будет преобладать и приведет к адаптации другой?

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.

Идея влияния информационных систем и технологий на организации привлекает технических детерминистов (Научный подход, согласно которому все явления не случайны, а имеют причины). Утверждения такого рода можно встретить при каждом крупном технологическом достижении. И, как в любой теории, есть и ее противоположность - сторонники организационного детерминизма. Но нет ничего однозначного.

Однако в результате изучения конкретных примеров можно сделать вывод о том, что внедрение новых систем в организации влияет на ее деятельность, и наоборот.

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.

Последние теории этих концептов указывают на взаимное влияние, которое меняется в зависимости от времени и состояния реорганизационных работ или внедрения новых систем. Новые технологии и организации тесно взаимосвязаны и коэволюционируют (совместная эволюция частей, взаимодействующих в системе).

Характеристики организации могут быть сдерживающим фактором для внедрения систем. Эти характеристики являются производными от бизнеса и окружающей среды, и любая новая система должна их учитывать.

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.

Новая система нужна чтобы помочь организации общаться более эффективно и результативно. После внедрения она может изменить поток информации и сократить некоторые уровни иерархии. Но эти изменения останутся ограниченными, и структура организации не изменится. Сама структура задает границы вмешательства новых систем. Ведь именно структура организации порождает информационные потоки, и эти потоки могут быть в той или иной степени изменены внедрением новой системы.

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.

Неформальные потоки и процедуры обработки потоков, различающиеся в разных отделах, - препятствуют технической автоматизации. В организациях с обширной иерархией существуют стандартизированные вертикальные потоки, которые легко автоматизировать; другие организации менее доступны для новых технологий из-за автономности отношений, что приводит к перемешиванию потоков. Фактически автоматизация усиливает иерархию.

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.

Эти размышления прекрасно находят здесь свое отражение. Наименее иерархизированная структура с трудом усваивает новые информационные каналы, в то время как цель установления приоритетов второй находит поддержку в этих новых каналах.

### -----------========================================================------------------------

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

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.

Изменения в компаниях, включая информационные изменения, зависят от сложного характера организации (Hafsi and Demers, 1997), систем, которые нужно внедрить (Markus, 1983), и, главное, от контекста (Miller, Greenwood и Hinnin, 1999).

В этой статье была предпринята попытка объяснить влияние современных информационных систем на две организации, которые изменяли эти системы в стратегических целях.

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.

Наблюдения, проводимые в настоящее время, были сделаны с целью системного видения организаций, что требует их целостного и многопланового видения.

Организации, которые развиваются, проходят несколько стадий, характеризующихся организационными и технологическими возможностями. В случае изученных организаций констатируется, что прогресс идет медленнее, чем ожидалось, но связан с их организационной структурой.

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.

Эта медлительность, по-видимому, связана с управленческими ошибками при внедрении, что привело к сопротивлению во время операционной части. Уровень доверия сыграл немаловажную роль. Задержки также связаны с целями и управлением этими целями. Необходимы усилия на стратегическом уровне, чтобы создать видение, которое придаст смысл действиям.

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.

Внедрение таких систем требует сотрудничества на трех уровнях, корректировок и плодит множество сомнений. На стратегическом уровне видение должно быть достаточно четким чтобы иметь возможность поддерживать стратегические и практические планы развития и реализации, **чтобы** участники операционной цепочки могли присоединиться к ним и стать их собственностью.

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

Эти первоначальные результаты, **по-видимому**, указывают на то, что внедрение новой информационной системы не обязательно приведет к изменениям в организации.

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 ?

Организации и системы в определенной степени изменяют себя и взаимодействуют друг с другом. Изучение этих организаций показывает, что структура — рамки, внутри которых эти отношения могут взаимодействовать. Не похоже, что эти рамки можно перешагнуть.

Обе эти структуры в настоящее время находятся под пристальным вниманием в отношении дальнейших действий по этим процессам. Подтвердит ли будущее эти предположения ?

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

# Управление стратегической информацией в организациях с точки зрения гибкости/закостенелости: понятие интеллектуального механизма

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.

Хотя большинство стратегических действий принимаются в ситуации несовершенной информации, информационный контроль не менее важен. Рассматриваемый как **способ** уменьшить риск, не устраняя его, или поддержать интуицию, **не лишая** ее доли иррациональности, это мастерство, в частности, является целью профессионалов и организаций, таких как разведывательные службы, менеджеры по корпоративному надзору, стратегическое консультирование, лоббисты и т. д.

Таким образом, за последние десять лет появилось множество публикаций в области экономической (или стратегической) разведки, предлагающих методы и инструменты для оптимизации цикла овладения стратегической информацией.

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 ?

И успешных примеров, демонстрирующих эффективность этих мероприятий **достаточно**. Но как насчет сбоев, которые в то же время ставят под сомнение эффективность – или даже эффективность – этих устройств? Итак, каким образом организация "Аль-Каида" смогла получить 11 сентября 2001 решающее **преимущество** перед разведывательным объединением США, насчитывающим 100 000 профессионалов, с колоссальными бюджетами и оснащенным передовыми методами и инструментами, целью которых действительно является **овладение** стратегической информацией? С другой стороны, как команда, отвечающая за заявку Парижа на Олимпийские Игры 2012 года, могла ли недооценить механизм, реализованный командой Лондона?

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?

Кроме того, как руководящая команда Havas могла ошибиться в стратегических намерениях своего первого акционера, Винсента Боллоре, и **попасть** в неприятную ситуацию?

**Как только** мы встаем на сторону тех, кто потерпел неудачу или **обанкротился**, возникает вопрос об анализе сбоев в цикле овладения стратегической информацией. Что случилось? Почему **внедренный** механизм не обнаружил, что **угроза** возникла, или почему он не оценил ее должным образом?

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.

Основываясь на трех школьных примерах, мы хотим показать, что методология цикла овладения стратегической информацией является основной для анализа, но недостаточной для организации. Поэтому на втором этапе мы обратимся к паре гибкость/закоренелость через цикл OODA (наблюдение – ориентация – решение – действие), теоретизированный Джоном Бойдом.

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.

Такой подход, на наш взгляд, заставляет по-иному взглянуть на проблему владения стратегической информацией, предлагая ориентиры, которые могут пролить свет на кажущийся парадокс, который существует между уровнем практики и фактически достигнутыми результатами.

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

# I. проблема управления стратегической информацией

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.

Чтобы надеяться достичь определенного уровня владения стратегической информацией, **то есть** чтобы полезная информация была получена в наилучших условиях по срокам, качеству и стоимости, необходимо, чтобы действия по поиску, обработке и распространению в организации были упорядочены. в непрерывном цикле. Эта методология сегодня является руководством для **многих** профессионалов в этой области.

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

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.

Овладение стратегической информацией требует охвата всей цепочки, которая позволяет преобразовывать информацию в знания, полезные для действий: определение или сбор потребностей, их преобразование в план **извлечения сведений**, планирование исследований, сбор, обработка, анализ и распространение. Это действительно цикл, поскольку полученная таким образом информация позволяет переориентировать потребности или выявить новые.

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).

Чем больше цикл проходит итераций, тем больше организация позволяет себе быть в курсе своего окружения. Как и на экране радара, разведданные должны постоянно пересматриваться в зависимости от развития ситуации. Вот почему вся трудность заключается в том, чтобы организовать такую систему с течением времени (регулярность) и привить людям и организации культуру интеллекта (Гибкость).

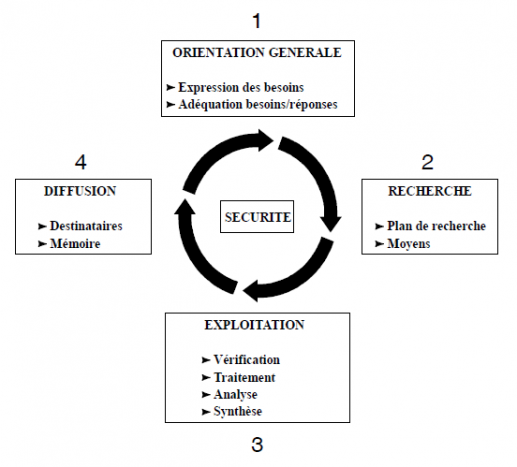
[](https://books.openedition.org/pufr/docannexe/image/692/img-1.png)

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

Рис. 1. Схема цикла овладения стратегической информацией.

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.

В интересующей нас проблематике этот цикл важен, потому что, помимо того факта, что он служит методологией для многих профессионалов, он также позволяет восстановить слабые звенья в цепи информация - принятие решений. Чтобы проиллюстрировать нашу точку зрения, мы выбрали три примера школы стратегической слепоты: теракт 11 сентября 2001 года, поражение Парижа на Олимпийских играх 2012 года в Лондоне и захват компании Havas Винсентом Боллоре. Эти совершенно разные случаи предлагают широкий спектр вопросов контроля над стратегической информацией (контртеррористическая разведка, геополитическое лоббирование и борьба за легитимность в большой коммуникационной группе) и показывают очень разные степени сбоев и неконтролируемости стратегической информации.

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

Три случая отсутствия стратегической информации

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, les multiples dysfonctionnements se seraient répartis sur l’ensemble du cycle.

Если верить многочисленным докладам, опубликованным после терактов 11 сентября 2001 года, в частности докладу парламентской комиссии по расследованию террористических нападений, многочисленные сбои в работе наблюдались на протяжении всего времени цикла.

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, 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).

Общее направление: многие руководители и лица, принимающие государственные решения, считали, что крупномасштабные теракты на территории США невозможны. В соответствии с хорошо известным процессом когнитивного диссонанса, учитывая нападения на американские представительства за границей (в частности, посольства), они не учитывали информацию, соответствующую первому сценарию, и отдавали предпочтение информации, подтверждающей второй. Конечно, учитывая количество ступеней, которые необходимо преодолеть, «тревожная» информация имела гораздо меньше шансов дойти до верха, из-за чего политическая верхушка была менее склонна им верить, чем основная масса (аналитики, местные эксперты).

1. 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. исследование. В течение нескольких лет отдавая предпочтение технологической разведке (перехват телефонных разговоров, электронной почты и т. д.) вместо человеческой разведки, спецслужбы США лишили себя ценной информации.
2. 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 ? Обработка. Помимо непосредственного следствия процесса когнитивного диссонанса, опросы выявили отсутствие навыков владения пуштуном (языком, на котором говорят в Афганистане), что затрудняло анализ определенной информации и особенно ее объема в режиме реального времени. Кроме того, в результате предыдущих сбоев в работе, к которым следует добавить отсутствие сетевой работы спецслужб, важные сигналы, такие как убийство полковника Масуда за несколько дней до 11 сентября, не вызвали никакой тревоги. Разве он не был бы ценным союзником в выслеживании бен Ладена?
3. 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 ». распространение. Опять же, отсутствие координации со стороны сильного разведывательного сообщества, насчитывающего почти 100 000 человек, привело к серьезным сбоям в работе. Таким образом, замеченные террористы смогли совершить проникновение. Напомним, что они прошли летную подготовку в школе во Флориде и поэтому находились под наблюдением. Еще одна серьезная неисправность: память. Если ФБР не хватало эффективности в сборе разведданных, оно не могло более разумно обращаться с тем, что у них было. Другими словами, « ФБР не могло знать того, что им было известно ».

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 ?

Априори, поскольку ценность цепочки измеряется ценностью ее самого слабого звена, здесь мы представляем ценность цепочки американской контртеррористической разведки. Но как только произошла крупная авария и было начато расследование, можно также предположить, что цепочка могла быть усилена. В краткосрочной перспективе, без сомнения. Но в среднесрочной перспективе ?

L’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.

Провал заявки Парижа на проведение Олимпийских игр 2012 года также выявляет слабые звенья в цикле овладения стратегической информацией. Прежде всего, в отказе от реализации реальной политики влияния. За день до голосования Международного олимпийского комитета мэр Парижа объяснил, что, поскольку во Франции отсутствует англосаксонская культура лоббирования, особенно не следует пытаться исполнять музыку, к которой у нас нет таланта.

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.

Тем не менее, единственным выигравшим участником был тот, который обеспечил большинство голосов. И оказалось, что Франция на самом деле не знала о работе МОК. Таким образом, в то время как президент Франции пожимал руки всем членам МОК на официальном коктейльном Вечере, премьер-министр Великобритании выбрал более целенаправленную стратегию. Он принимал по одному членов, на которых мог повлиять, после ознакомления с имеющейся у них информацией. Точно так же французы разыграли карту нового президента МОК, в то время как наиболее влиятельными системами были системы его предшественника Антонио Самаранча.

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 ».

Не говоря уже о том, что англосаксы держали в своих руках основные рычаги управления: Coca-Cola, Mcdonald's, NBC... Таким образом, из-за чрезмерной самоуверенности и относительного незнания британской системы влияния Париж потерпел третье поражение. В последующие дни мэр Парижа и председатель Регионального совета будут показывать пальцем на британцев, считая, что Лондон был обманщиком. Другой громкий звонок был во время разговора промышленника Арно Лагардера и бывшего чемпиона Жан-Клода Килли, которые говорили: «Себастьян Коу, я знаю его двадцать пять лет. Англичане остались в дураках. У них есть лучший способ выкрутиться». И в конце разговора: «Когда мы хотим брать, мы должны уметь отдавать. Мы, французы, не умеем отдавать».

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 ?

Опять же, на каждом этапе цикла возникали сбои в работе: минимизация влияния и завышение ожиданий технического качества в досье, отсутствие тщательного мониторинга стратегий влияния оппонентов, отсутствие анализа того, как продвигается дело в Лондоне, и недопонимание с точки зрения альянса (Париж, как сообщается, объявил, что не будет баллотироваться в случае неудачи), отсутствие извлечения выгоды из знаний о предыдущих неудачах. И, несомненно, именно этот последний момент вызывает наибольше всего вопросов. Потому что по логике цикла следовало бы усилить слабые звенья, поскольку парижская команда обязательно ознакомилась с исследованиями, касающимися предыдущих неудач. Ведь так?

--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.

Последний учебный пример: Поглощение Havas Винсентом Боллоре. 9 июня 2005 года, по словам некоторых участников, состоялась одна из самых бурных генеральных Ассамблей французского капитализма. В течение нескольких месяцев акционеры, сотрудники, а также общественность могли наблюдать настоящую окопную войну между двумя лагерями: исторической командой Havas, представленной ее генеральным директором Ален де Пузильяк и Венсан Боллоре, финансистом, ставшим за несколько месяцев основным акционером 6-й глобальной коммуникационной группы.

-------------------------------------------------

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.

Предмет спора одновременно прост и сложен. Винсент Боллоре просто претендует на четыре места в совете директоров. Действительно ли нормально, что основной акционер (20 % капитала) не представлен в нем ? Тем не менее, историческая команда категорически возражает против этого, придерживаясь логики лобового боя, которая приводит к словесной эскалации через промежуточные пресс-релизы. Ей, априори, дают хорошие советы, поскольку ее стратегия является результатом обсуждения с фирмой Image 7 Анн Мео, советом по связям с общественностью крупнейших руководителей 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.

Анализ исторической команды прост: основываясь на неудаче поглощения Bouygues почти десятью годами ранее, они считают, что Венсан Боллоре не обязательно вошел в капитал Havas, чтобы остаться там, и что если он встретит сопротивление, он отпустит. На самом деле он отказывается раскрывать свою стратегию развития Havas, которая страдает из-за своего небольшого размера в отрасли, находящейся в гонке за критической массой.

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.

Но, прежде всего, историческая команда не принимает повороты бретонского бизнесмена, который однажды дает согласие на приобретение, а на следующий день критикует его в прессе, используя свои связи, чтобы сорвать сделку. Уверенный в своей стратегии, но, прежде всего, уверенный в том, что у него есть большинство, Ален де Пузильяк подходит к Генеральной Ассамблее напряженно, но относительно уверенно. Первый сюрприз : при голосовании за продление мандата рекламщика Жака Сегела он был избран очень широко. Другими словами, он пользуется голосами лагеря Боллоре, в то время как он явно привержен Алену де Пузильяку. Затем театральный ход.

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…

Хотя лагерь финансиста априори не является большинством, все директора, представленные Винсентом Боллоре, начиная с него самого, избираются. Сообщается, что один из мелких акционеров накануне заключил сделку с бизнесменом : его голос против выкупа его акций по льготной цене. Поражение стало тяжелым ударом для исторической команды, которая вскоре покинет компанию, за исключением Жака Сегелы. Что случилось ?что случилось? Имело ли значение выступление Винсента Боллоре, признанное наблюдателями превосходным ? Одно можно сказать наверняка : идея о том, что лобовой бой был лучшей стратегией, оказалась серьезной ошибкой…

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

Опять же, нет недостатка в сбоях в реализации разведывательного цикла :

1. Erreurs d’analyse au départ sur les intentions de l’actionnaire principal (dissonance cognitive) : croyance dans une logique purement financière à court terme. ошибки первоначального анализа намерений основного акционера (когнитивный диссонанс) : вера в чисто финансовую логику в краткосрочной перспективе.
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 ? в результате первого сбоя большая часть информации, собранной по стратегии Боллоре, направлена на нанесение финансового удара. Кроме того, сосредотачиваясь на враге, лагерь историков забывает следить за своими слабыми звеньями, уверенный в своей легитимности. Теперь достаточно, чтобы один акционер перешел в другой лагерь, чтобы все перевернулось с ног на голову. Но разве легитимность не исходит в первую очередь от урн для голосования ?
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. для анализа ситуации лагерь историков, таким образом, механически фиксируется на эпизоде с Буйгу8, когда Боллоре продал свои акции Франсуа Пино после провала его « государственного переворота » в компании.
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. война пресс-релизов только еще больше закрывает дверь для любых переговоров. Таким образом, в конце Генеральной Ассамблеи у Алена де Пузильяка не будет другого выхода, кроме как уйти в отставку, хотя по закону его к этому ничто не обязывало.

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.

На данном этапе анализа и с учетом трех учебных кейсов, охватывающих самые разные области, становится очевидным, что цикл, позволяющий проследить сбои с точки зрения овладения стратегической информацией, является необходимой, но недостаточной основой. Исходя из очень статичного взгляда на стратегию, он может создать впечатление, что для того, чтобы стать непобедимым, достаточно укрепить его слабые звенья.

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 ?

Эта идея мало чем отличается от некоторых анализов, которые во время холодной войны преувеличивали советскую угрозу, подчеркивая ее огневую мощь, важность ее воздушного флота, количество штурмовых танков и так далее. С этой точки зрения Варшавский договор намного превосходил НАТО и любые другие организации. "Ватикан, сколько дивизий», - иронизировал даже Сталин … Да, но вот что. Чего стоит колосс, если у него глиняные ноги перед лицом более гибкой организации ? Чего стоят спецслужбы американской сверхдержавы, если они не могут остановить горстку террористов, вооруженных каттером ?

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.

Чего стоит технически совершенное досье, если оно не поддерживается лоббированием со стороны МОК в соответствии с реальностью ? Чего стоит легитимность команды исторических предпринимателей, если в конечном итоге она не получит поддержки большинства своего общего собрания ? Тем более что ничто не говорит о том, что у соперника или конкурента есть цикл без сбоев или даже сопоставимый цикл. В любом случае представляется необходимым принять « относительный » подход к овладению стратегической информацией и выйти за рамки одного цикла. Для этого мы предлагаем взять небольшую стратегическую высоту с помощью пары маневренность / паралич, чтобы лучше понять основы того, что мы могли бы считать интеллектуальным устройством. --35194--