|  |  |
| --- | --- |
|  | **Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  **высшего образования**  **«Московский государственный технический университет**  **имени Н.Э. Баумана**  **(национальный исследовательский университет)»**  **(МГТУ им. Н.Э. Баумана)** |

ФАКУЛЬТЕТ \_\_\_\_ИНФОРМАТИКА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КАФЕДРА \_\_\_\_\_\_КОМПЬЮТЕРНЫЕ СИСТЕМЫ И СЕТИ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ **09.04.01 Информатика и вычислительная техника**

МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА **09.04.01/05 Современные интеллектуальные**

**программно-аппаратные комплексы.**

**Отчет**

**по домашней работе № 1**

**Название:** Перевод технического текста

**Дисциплина:** Французский язык

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Студент | ИУ6-21М |  |  | И.С. Марчук |
|  | (Группа) |  | (Подпись, дата) | (И.О. Фамилия) |
|  |  |  |  |  |
| Преподаватель |  |  |  | С.А. Токарева |
|  |  |  | (Подпись, дата) | (И.О. Фамилия) |

Москва, 2024

**Задание:**

Подготовить перевод текста технического содержания не менее 30 000 символов не считая пробелов.

**Ход работы:**

Перевод составлен на основе статьи «La construction du programme français d’administration électronique : creuset pour un nouveau modèle de management des systèmes d’information ouverts» (Создание французской программы электронного управления: основа для новой модели управления открытыми информационными системами), доступной по адресу (<HTTPS://BOOKS.OPENEDITION.ORG/PUFR/694>).

Переведенный фрагмент содержит 30102 символа и приведен ниже.

**Создание французской программы электронного управления: основа для новой модели управления открытыми информационными системами**

Потребовалось десять лет (1994-2004 гг.), чтобы Интернет как сложная информационная система изменил государственную политику модернизации государственного управления с помощью ИКТ. В течение этого десятилетия подлинный инновационный процесс обеспечил социальную мобильность среди руководителей высшего звена управления.

Интернет, как миф прежде всего, как возрождение программ компьютеризации услуг во вторую очередь, способствовал возникновению новой нормативной базы для общественных действий. Новая программа электронного управления, которая начинается в Министерстве экономики и финансов и завершается национальной программой, структурированной в проектах (ADELE), дает возможность разобраться в деликатном вопросе правительства об открытых и сложных информационных системах.

Тем не менее, ускоряющиеся изменения в окружающей среде, и ее правилах игры в социальной коммуникации, с появлением интернета, по-видимому, навязывают правительству новые способы поведения общества в «неопределившемся мире», которые, определяются в основном жесткой конкуренцией и необходимостью постоянных изменений.

Для субъектов, ответственных за разработку государственного реагирования на новые ограничения системы сетей (детерриториализация, свободное переключение, открытость и анонимность и т. д.), новое управление социальными коммуникациями должно успешно поддерживать инновации как источник конкурентоспособности и лидерства в сообществе наций, и регулирование как процесс сплочения и интеграции субъектов общества.

С момента запуска PAGSI при правительстве Жоспена процесс мобилизации ресурсов приведет к институционализации государственной политики ИТК во все более сильные «агентства». Итеративное создание этих "агентств" на раннем этапе продемонстрирует политическую волю сочетать стратегию снижения неопределенности в сложной социотехнической Вселенной с желанием обеспечить разработку новой модели управления, основанной на изменениях и адаптации.

Появление таких агентств, как миссия по цифровой экономике (MEN), Агентство по развитию электронного управления (ADAE), форума по правам в Интернете (FDI), помимо их функциональных различий, дала плод этого эксперимента - новая модель управления информацией.

Таким образом, эта новая парадигма проявляется как мутация не только в референциальной структуре общественных действий, но, прежде всего, в появлении новой физики власти, лежащей в основе институционализации правительства социальной коммуникации.

Тем не менее, эта новая модель ставит под сомнение роль управления коммуникациями с помощью коммуникаций. Улей технологических инноваций? Управленческое руководство по сопровождению изменений? Может ли «мягкое право» как новый режим управления сложностями адаптироваться к французской модели власти?

Чтобы ответить на эти вопросы, наше мышление стремилось выявить устройство коммуникативной власти (Фуко, 1970), сформированное в теоретических дискурсах, разработке проектов и институционализации матричных органов управления общественными организациями (ADAE, MEN, FDI...).

Оно(мышление) исходит из предположения, что национальные государства, столкнувшись с открытостью систем социальной коммуникации, обеспечиваемой Интернетом, пережили этап инноваций в методах знания/власти, ответственных за управление информацией в сложных системах. Наше исследование было направлено на то, чтобы быть решительно индуктивным.

Используя подход между эмпирической социологией коммуникации (Alter, 1985, 1987 ; Каллон и др., 1986, 1991 ; Виталис, 1994) и критическим институциональным анализом (Крозье и Фридберг, 1970 ; балле и Пеосель, 1972 ; балле, 1977 ; Хоффсаес, 1978), оно(мышление) попыталось интерпретировать логику субъектов (Лараме и Валле, 1991), вовлеченных в реализацию политики управления открытыми системами в контексте институциональных и эталонных инноваций.

**I. открытость инновационных процессов: совещательный форум как источник знаний**

**Инновации "снизу вверх": парадокс обычных инноваций**

В теории сложности, операционная основа, атом действия, - это тот, кто вступает в контакт со сложным контекстом и немедленно дает обратную связь, чтобы подпитывать эту сложность. Таким образом, он лучше всех информирован и быстрее всех реагирует на возникающие проблемы.

Первоначально он является сенсором организации, но его признают истинным инновационным потенциалом, основанным на его способности адаптироваться. Таким образом, мы признаем за основным действующим лицом в сложной среде способность нести инновационную информацию.

Для руководителей высшего звена управления первым условием понимания сложности является создание форума или рынка решений, где речь идет о стимулировании «обычных новаторов» (Alter, 2003) предлагать свои различные разработки.

Агентства по управлению сложными информационными системами, прежде всего, хотят быть площадками для обсуждения, вроде мозгового штурма, где участвующим экспертам будет поручено защищать решения, а также проблемы, и в целом, микростратегии, разработанные в их отделе. FDI даже ставит перед собой задачу открыться для всего общества.

Чтобы обеспечить цель отбора и избрания во всей ее полноте, Инновационный менеджмент требует использования принципа «естественного» отбора путем конкурентной борьбы, но там, где «природа» у Дарвина действовала как почти божественный агент, доза стратегического руководства более-менее вовлечена в выбор решений.

Посредством инициирования процедуры обсуждения по образцу мозгового штурма менеджеры обсуждения, по-видимому, используют систему отбора из окружающего информационного хаоса, чтобы выделить приоритетные участки.

**Социальная открытость: парадокс фрагментированного общества**

Чтобы максимизировать шансы на внедрение инноваций, необходимо создать открытые форумы, на которых будут учитываться проблемы и инициативы заинтересованных сторон. С учетом разнообразия или даже неоднородности вовлеченных участников структура форума должна отвечать максимальной открытостью, чтобы обеспечить стратегию включения в сложную систему, которой предстоит управлять.

«Сетевой мир ... должен позволить каждому из нас свободно выражать себя и общаться в мире», - говорит Изабель Фальк-Пьеротен. Речь идет о том, чтобы «с самого начала не допустить этого сбоя, изо всех сил стараться заставить людей работать вместе».

Агентства должны установить новое правило свободного и неформального обмена. Жиль Бреган, глава MEN, подчеркивает способность своего форума снижать барьеры, заставлять участников обсуждать вопросы, выходящие за рамки их уставных позиций.

Таким образом, возникает ряд проблем называемых «сквозными», которые оправдывают существование структур, отходящих от функциональных и отраслевых пирамид. FDI будет опираться на тот же принцип для интеграции всех участников (принятие трехсторонней модели общества, заимствованной из мира международных переговоров в Интернете).

Кроме того, знание было бы плодом уже не однородного пространства, в котором воплощались бы абстрактные субъекты, ищущие общего мнения, плод рационального и коллективного разума, а фрагментированного пространства, состоящего из групп интересов, объединенных в соответствии с их природой и их противоречивыми целями.

Признание особого интереса в качестве двигателя этих форумов - это не предел, а преимущество, если оно неотделимо от открытости. Несомненно, именно в этом эти форумы связаны с англосаксонской демократической традицией.

**СОВЕЩАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС : ПАРАДОКС ХАБЕРМАСА**

Эти настоящие Агоры знаний, по сути, основаны на пространстве, где преобладает рациональное обсуждение, свободное от властных отношений и основанное на совместном построении знаний в неформальной и эгалитарной атмосфере. Таким образом, этот процесс коллективного разума ограничился бы объединением участников в сети и обеспечением управления дискуссиями.

Несмотря на то, что этика обсуждения вызвала ожесточенные споры в дебатах между философией Хабермаса и философией Ролза (Habermas and Rawls, 1997), эти две философии лежат в основе очень тесных отношений между демократической системой и силой коммуникации.

Следовательно, это дискурсивное поле должно быть удалено от самого поля действия: места репрезентации, где обсуждаются технические и социальные нормы. В этом смысле это пространство для обсуждения могло бы предложить критическую позицию (в кантовском смысле этого слова), где правила функционирования организации обновляются и обсуждаются субъектами, которые ежедневно воплощают ее в жизнь.

Эта критическая позиция является основой для процесса изменения и реструктуризации сферы действия и осознания интерсубъективности. Этот коммуникативный принцип, лежащий в основе метадискурсивной позиции, когда субъект воспринимает себя как объект передающийся другим, школы Пало-Альто и теории справедливости Ролза, сделали его основой принципа трансформации и преодоления конфликтов..

Наконец, только динамика коллективного разума могла бы привести к появлению решений, которые можно было бы интегрировать в сложную систему, поскольку они были бы усвоены всеми.

Процедурный сдвиг в коммуникативных процессах делает упор как на решении, так и на принятии проблем. Правило консенсуса завершает совещательную систему, поскольку оно является мощным средством, способствующим выработке решений и вовлечению каждого.

**II. посредничество экспертов: управление знаниями на службе инноваций**

Объединение в общество, если оно является открытой сетью, невозможно представить без этой работы по интеграции и институционализации, проводимой третьей стороной. В этом качестве последняя должна быть связующим звеном между различными заинтересованными сторонами, участвующими в обсуждении. Стремление к преемственности, а не к разовым консультациям, является основной задачей этой институционализации. Видение быстрых и хаотичных изменений в глобализированных обществах приводит к стремлению постоянно управлять инновациями в качестве адаптации. Эти форумы призваны «внести реальный вклад в общественные дебаты посредством организации беспрепятственного обмена информацией, развития определенного опыта для предупреждения, консультирования, анализа ситуации» (интервью Даниэля Каплана, 2003 г.).

Однако большинство организаторов форумов настаивают на нейтралитете и внешней беспристрастности этих организаторов дебатов. Внедрение знаний в обсуждение требует позиции прежде всего органов управления обсуждением, ограничивающихся регулированием правил коммуникации. Процедурная власть или управление знаниями - это сторонний орган, который будет заниматься исключительно посредничеством, не участвуя в борьбе интересов. Его нейтральность и открытые процедуры являются основой его легитимности. Он должен способствовать взаимосвязи идей, не участвуя в дебатах: это расширение концепции "сетевого нейтралитета".

«Хотя агентство не сможет делать все самостоятельно, что было бы не под силу единому центральному органу, оно могло бы проанализировать уже существующие услуги и потребности в совместном обслуживании, выраженные различными участниками, определить приоритеты и помочь выбрать лучшего государственного или частного игрока, способного предложить наиболее полезные совместные услуги для сообщества государственных служб.» (Де Ла Косте, 2003). Таким образом, имеющиеся человеческие ресурсы и потребности можно будет без ограничений объединить на этом рынке. Сторонняя организация будет выступать в роли "квалификационного справочника", основанного на опыте посредников.

**ПРОЦЕСС СТАНДАРТИЗАЦИИ И КАПИТАЛИЗАЦИИ ЗНАНИЙ**

Ретроактивный цикл обеспечивает нормализацию и стандартизацию знаний, которыми делится группа. В то время как механизм "агоры" (древнеримский рынок) должен обеспечить процесс выбора лучших практик, механизм стандартизации должен уменьшить разнообразие путем приведения их (практик) в соответствие с теми, которые стали лучшими (полуили главный приз). Это функция унификации знаний.

Еще в 1996 году, будучи одним из первых высокопоставленных государственных служащих, которым было поручено разобраться в Интернете, Изабель Фальк-Пьеротин во время своих поездок в США и работы в ОЭСР открыла для себя силу стандартов, согласованных и принятых на основе консенсуса. Учитывая этот опыт, она предпочла дистанцироваться от прямых процессов принятия государственных решений, предложив лишь "скромные рекомендации", своего рода стандарты использования Интернета.

Благодаря своему опыту менеджер способен превратить индивидуальную инновацию, выбранную в качестве лучшей практики, в коллективную и обобщенную практику, "индустриализовав" эту технику. Будучи единственным человеком, способным принять во внимание различные решения проблемы, он может обобщить их, предложив глобальное решение, своего рода мета-фреймворк, как сказали бы когнитивисты, или мета-класс, если мы программисты, который будет плодом всех вкладов различных локальных решений. Цель создания общих чертежей, руководств и строительных блоков программного обеспечения - закрепить процесс и стабилизировать его в общем варианте, не зависящем от конкретной переменной.

Капитализация является главной точкой этого объединения в том смысле, что она направлена на создание резерва отобранных общих коммуникативных элементов, которые по желанию можно использовать для составления конкретных процессов. Прошедшие проверку отбора, подкрепленные их применением, процедурные элементы организуются в общей для организации памяти. Такое предоставление наилучших элементов коммуникационных процессов предвосхищает общую информационную коммуникацию организации. Эту функцию отбора англосаксы называют процедурой «управления знаниями», при которой органическая коммуникация является основой внутреннего естественного отбора и, следовательно, оптимизации административного корпуса путем мутации. В резервировании оптимальных процедур, теперь речь идет о том, чтобы сделать их доступными, облегчив доступ к общей памяти. Таким образом, капитализация влечет за собой ответственность за оптимизацию

**Процесс вертикальной интеграции инноваций: стратегическое развитие организации**

К роли посредника и координатора форум должен добавить функцию интеграции ограничений уровня. Он должен обеспечивать контроль за соответствием инноваций коллективному порядку, в который он интегрирован, распространять стандарты, полученные в результате процессов отбора на более высоком уровне, и, наконец, должен защищать избранные инновации в высшей Агоре, членом которой он является среди прочих.

Таким образом, менеджер по инновациям — это, прежде всего, квалифицированный судья, обладающий опытом оценки передовой практики в соответствии с целями организации. Именно он выслушивает и получает предложения «снизу вверх», чтобы оценить их в соответствии со стратегической программой организации. По мнению Бернара Бенаму, «институционализация ADAE и недавнее усиление ее компетенции способствуют длительному формированию лидерства на самом высоком уровне государства. ADAE выступает как вершина системы «русских матрёшек», созданных форумов по инновационной политике организаций (интервью Бенаму, 2003).

На восходящем уровне процесс вертикальной интеграции может привести к выработке единого и согласованного знания, которое позволяет представлять сообщество на переговорах более высокого уровня. Предоставляя себе пространство для дискуссий и накопления знаний, государство способствует не только своей программной компетенции, но и своей дипломатической компетенции в переговорах, где хорошее знание дел и тщательно разработанная дорожная карта имеют решающее значение для защиты национальных интересов. ЦАХАЛ всегда стремился участвовать в международных форумах по разработке стандартов, но до тех пор Изабель Фальк-Пьеротен уверяла нас: «чтобы говорить на международном уровне, нужно быть сильным на национальном уровне».

В дальнейшем ответственность инновационных агентств снова будет подчеркнута как для стратегических центров распространения. При подходе «подталкивания», а не «вытягивания», речь идет о распространении программ на всю организацию, чтобы обеспечить общий качественный скачок и пересечение порога, которые позволяют обобщить новые оптимальные процедуры.

Именно агентство должно оказывать помощь различным участникам процесса модернизации процедур. Задуманное как центр инноваций для всего правительства, агентство — это место, где можно найти самые острые и редкие знания в самых инновационных случаях. В случае особо специализированных или сложных проблем учреждение будет принимать непосредственное участие в управлении проектом, либо возглавляя его самостоятельно, либо оказывая постоянную поддержку. Наконец, для того чтобы навыки были распространены на всех уровнях принятия решений, необходимо проводить политику повышения осведомленности и обучения в области сопряжения проблем и решений.

**III. ОБНОВЛЕННОЕ РУКОВОДСТВО: ПОСТОЯННАЯ МОБИЛИЗАЦИЯ ПО КОНТРАКТУ**

**ПОДДЕРЖАНИЕ ОГНЯ: ПРАКТИКА "ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА" СООБЩЕСТВА**

Задача политического руководства - поддерживать пламя путем постоянной мобилизации. Истинное управление корпоративными "вечеринками", коммуникация, связанная с мероприятиями, может быть мобилизована для демонстрации воли руководства и общения с заинтересованными сторонами в организации. Роскошные конференции министерства финансов - хороший пример корпоративной церемонии, когда босс демонстрирует приверженность всех отделов стратегической программе, "прославленной" эпическими презентациями.

Изабель Ру-Трескас, руководитель отдела координации проектов NTIC в Министерстве экономики и финансов, подчеркивает роль этих многочисленных встреч в повседневном управлении изменениями. В государственных администрациях роль лидеров - министров и премьер-министра - является ключевой функцией управления. Без стратегической программы руководители министерств лишены важнейшего ресурса, позволяющего заставить государственных служащих двигаться вперед: легитимности.

Действительно, в системе, построенной на независимости должности от внешнего давления, будь то законодательная защита, вознаграждение или продвижение по службе, только добровольная приверженность может обеспечить организационные изменения. Эта система действий объясняет роль, которую может сыграть законное признание стратегических действий, предоставляемое только суверенам, то есть представителям народа. Система конференций, конгрессов и публичных коммуникаций будет использоваться для возобновления основной программы, обеспечивая контроль над глобальной системой координат.

Будучи носителями стратегического плана лидера, такие форумы, как ADAE, отвечают за разработку программы, которая обеспечит модернизацию государства. Более того, являясь носителем общего стратегического плана правительства, они играют роль координаторов проектов на всех уровнях власти, чтобы обеспечить их системную согласованность. По мнению Изабель Ру-Трескас, "ADAE — это своего рода метакоординационный орган, который символизирует постоянство политической воли". (Интервью Ру-Трескас, 2003). Таким образом, руководствуясь стратегическим планом, он должен обеспечить мобилизацию ресурсов для реализации знаковых и стратегических проектов, ведущих к организационным изменениям. Как говорит Гилле Бреган, "работа такой организации, как ADAE, заключается в том, чтобы поддерживать пламя, выявлять лучшие практики. Она вырастет с 12 до 100 человек. Необходимо, чтобы она стала настоящим директоратом при премьер-министре". (Интервью Бреган, 2003 г.).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА ПО « ПРОЕКТУ": КОНТРАКТ, КОТОРЫЙ ПРОДЛЕВАЕТСЯ ВЕЧНО**

Интеграция в сообщество включает в себя процесс постоянной контрактуализации. «Контракт» — это прагматическая коммуникация, которая постоянно возобновляется как властные отношения, в которых субъект вновь подтверждает свое обязательство подчиняться коллективным нормам в обмен на интеграцию в сообщество. Разработка кросс-функциональных проектов является важнейшим инструментом для воплощения этой контрактуализации в жизнь, мобилизуя конкретные ресурсы, чтобы обязать менеджеров к постоянным изменениям (Durand, 1986, 1998, Touraine, 1969, 2000). Захватывая ресурсы для этих проектов и навязывая общие решения, агентства предоставляют себе средства для разрушения межведомственных барьеров и побуждают различных участников объединяться в проектные команды, то есть команды, у которых нет иного смысла существования, кроме реализации проекта.

Крупные проекты являются ключевыми моментами для технологических инноваций, поскольку они обеспечивают всеобщую мобилизацию, выгоды от которой могут быть разделены между всем социотехническим полем. Проектно-ориентированное управление ставит под сомнение саму идею организации как набора последовательных функциональных структур. Проект как организационная цель требует текучести навыков внутри организации, способных быть временно мобилизованными для выполнения миссий, которые постоянно переосмысливаются.

Жиль Бреган использует военную метафору "коммандос" - экспертов, выполняющих задания с более высоким приоритетом. "Нам нужно создать ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ, которая будет заниматься проблемами и предлагать решения. Нам нужны постоянные зоны, в которых будет развиваться это мышление. Наконец, нам нужно реальное пространство для политических, социальных и организационных дискуссий. Эта техника выявляет реальные политические проблемы". (Интервью Brégant, 2003).

Центральная роль менеджеров проектов, с одной стороны, и цели проекта, с другой, - две полярности, которые обеспечивают напряжение, позволяющее освободить организацию от правил и статуса. Поэтому для нового управления рекомендуется "кросс-функциональный подход". Этот подход призван ответить на способность информационных и коммуникационных технологий нарушить традиционную сегментацию и компартментализацию (Разде́льное мышле́ние) организации, состоящей из вертикальных навыков". (De La Coste, 2003). (Разде́льное мышле́ние (компартментализа́ция) — механизм психологической защиты, проявляющийся в том, что противоречия между какими-то мыслями, идеями, отношениями или формами поведения упорно не осознаются)

Навыки и их агенты становятся мобильными и гибкими между этими двумя уровнями управления, которые воплощают уникальность организации, с одной стороны, и адаптацию к непредвиденным обстоятельствам, с другой. Между этими двумя уровнями административные границы больше не имеют особого значения. Единственное, что остается, — это игрок как кластер навыков, который в вакууме может находиться в паутине решений много-функциональных проектов.

**«БЕНЧМАРКИНГ» КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ГРУППЫ**

Постоянный бенчмаркинг через представительство организаций - вторая важная особенность этих агентств, которые отвечают за вовлечение заинтересованных сторон. Государство может апостериори, посредством аудита и оценки, контролировать качество результатов деятельности этих агентств по управлению знаниями.

Поэтому цель состоит в том, чтобы иметь возможность количественно и качественно оценивать результаты деятельности организаций, чтобы иметь возможность составлять оценочные листы, которые будут отражать как то, как ведутся проекты, так и то, как конкурируют между собой проектные группы. Эти оценочные листы будут служить механизмами прозрачности для внешних заинтересованных сторон, которые будут привлекаться для оценки участия проектных групп в достижении целей организаций.

Очень скоро, ADAE захотела создать обсерваторию электронного правительства, задача которой - «измерять - в частности, с помощью опросов(барометров) и показателей - прогресс электронного правительства во Франции». При поддержке программы ADELE, которая определяет цели проекта электронного правительства, оценка прогресса и сравнение каждой администрации «в количественном и качественном сравнении с другими странами, применяющими идентичный подход в соответствии с общим контекстом телеуслуг и Интернета во Франции и в мире», является апостериорным фактором ограничения.

В то же время «широкую общественность» призывают принять участие в опросах, которые представляются формой прямой оценки, основанной на удовлетворенности пользователей. «С 2002 года ADAE регулярно выпускает опросы(барометры) электронного правительства Adèle, который отслеживает изменения во мнениях широкой общественности об электронном правительстве и внедрении новых услуг. Цель состоит в том, чтобы предоставить регулярно обновляемую таблицу для четкого и всеобъемлющего представления о прогрессе проектов ADELE и электронного правительства в целом». (ADAE, 2005).

Вовлечение через бенчмаркинг основано на двусторонней пружине - конкурентной борьбе и процедуре дискредитации. Либо она пытается пробудить логику чести в менеджерах и сотрудниках, тем самым влияя на их вовлеченность в проект и в организационные изменения, которых он требует, либо она использует ценностную/познавательную фигуру превосходства/неспособности групп, вовлеченных в стратегическую политику.

Этот инструмент наглядности и демонстрации вовлеченности игроков может быть очень эффективным при условии, что стратегические цели руководства встроены в общую систему координат сообщества. Именно в этом отношении, начиная с постановки глобальных программ в рамках коллективных «праздников» заранее и заканчивая бенчмаркингом позже, через управление проектами в режиме реального времени, постоянное присутствие лидера должно обеспечивать вовлечение членов группы.

**Вывод: система власти, противоречащая эффективности бюрократических систем**

Интернет стал поводом для радикальных изменений в государственном управлении информационными и коммуникационными вопросами. Агентства, отвечающие за государственную политику в области NTIC во Франции, попытались интегрировать организационные инновации Интернета во французскую бюрократическую систему. Основываясь на исключительном успехе организационных моделей институтов технического управления Интернетом (IETF, W3C, ICANN и т. д.), общественные новаторы предложили модель совместного управления, которая стала бы результатом смешения логики национального государства и мутаций сложных глобализированных обществ. Эта стратегия была направлена на то, чтобы сделать Интернет основным объектом развития. Три «агентства» (MEN, ADAE, FDI) стали лабораторией для этих изменений в государственном управлении.

Эта система коммуникационной власти в сложном обществе находится на полпути между бюрократической пирамидой и организованной клеткой, столь любимой систематиками.

База переходит от функции механического исполнения к фундаментальной функции адаптации к окружающей среде и обычным инновациям. В форуме управления, открытом и постоянном для всех элементов сообщества, каждый игрок участвует в обратной связи, необходимой для решения проблемы. Рациональная конкуренция между парой «проблема/решение» и ее планированием должна обеспечить естественный отбор как в плане выбора проблем, так и лучших практик их решения.

Руководители-эксперты также радикально изменили свою роль в рамках этого механизма. От функции априорной рациональной разработки оптимального решения (даже если ей предшествовали социально-количественные исследования) менеджмент перешел к функции нейтрального посредничества, отвечающей за установление взаимосвязи между спросом и предложением, стандартизацию передового опыта, капитализацию знаний и обеспечение их распространения.

Однако их промежуточное положение между руководством и низовыми структурами делает их важным элементом вертикальной интеграции. С одной стороны, эти агентства непосредственно участвуют в совместном конструировании общественных действий, разрабатывая отчеты и рекомендации, являющиеся плодом широкого общественного обсуждения. С другой стороны, они воплощают стратегическую повестку дня руководства, поддерживают приверженность заинтересованных сторон через контракты/проекты и обеспечивают конкурентный бенчмаркинг.

Руководство просто демонстрирует сообщество в действии, обеспечивая культурное лидерство, основанное на дискурсе, сочетающем стратегические цели, представительство сообщества и распределение материальных и символических ресурсов. Таким образом, модель совместного регулирования стремится примирить иерархию человеческого управления с открытостью базы к полноте сложной окружающей среды.

Эта модель, задуманная как примирение между моделью либерально-либертарианского саморегулирования сложных глобализированных обществ и бюрократической моделью национальных государств, похоже, переживает кризис зрелости и неопределенности.

С одной стороны, занятая база с трудом подходила для встречи. Контролируемое открытие форумов с кооптацией, нечеткие правила права голоса, разовые и несвязанные обсуждения решений, сомнения и подозрения в отношении руководства из-за политической культуры доминирования глубоко подорвали легитимность радикально инновационного проекта.

Кроме того, были ли наставники, получившие хорошее образование в высших учебных заведениях, таких как ENA, Polytechnique или HEC, склонные думать о менеджменте как об аутсайдере, служащем обычным инновациям?

Этой молодой, но хорошо подготовленной команде менеджеров, похоже, было трудно вырваться из бюрократической традиции гиперрационализма, которая наделяет эксперта всей полнотой власти. Проекты разрабатывались в закрытых кабинетах между коллегами, а затем предлагались, будучи практически изолированными, для обсуждения в чисто административных традициях. Часто они встречали равнодушие, критику или откровенную враждебность.

Наконец, руководство, часто политическое, вскоре отказывалось от роли, отведенной ему в этой модели. Чтобы сохранить пыл, оно всегда старательно держало эти агентства подальше от государственных институтов. Оно быстро последовало за повесткой дня СМИ, отвернувшись от вопросов развития Интернета и социальной модернизации. Более того, в результате традиции лоббирования со стороны крупных экономических групп и подражания международным организациям (ЕК, ОЭСР, ВТО, ВОИС и т. д.) в большинстве случаев уже были приняты не только стратегические решения, но и сопутствующая политическая программа.

Поэтому неудивительно наблюдать постепенный упадок этой модели во Франции в то время, когда она так преобразила государственное управление в Европе (см. Германию, Великобританию, Ирландию).

В 2006 году, когда Организация Объединенных Наций приглашает весь мир к созданию Форума по управлению Интернетом, ADAE закрывается, чтобы освободить место для более традиционного министерского департамента, FDI видит, как большинство его ключевых игроков переходят к более традиционной деятельности, а Делегация Франции по вопросам информационного общества постепенно отказывается от своей миссии.

Теперь, когда волна моды прошла, мы находимся на перепутье между возвращением к бюрократии и трансформацией государственной деятельности. Внедряется ли уже электронное правительство? По какому пути?