

Au delà de l'Intelligence Compétitive: l'attractivité.

Gilda Massari Coelho (*), Henri Dou (**)

(*) INT Instituto Nacional de Tecnologia, Rio de Janeiro, Avenida Venezuela RJ,
Brésil

(**) CRRM, Université Aix-Marseille, 13397 Marseille Cedex 20, France

Depuis maintenant plusieurs années, à la suite du développement de la globalisation et surtout à cause de la disparition des antagonismes de blocs et de leur remplacement par une compétition économique de plus en plus acharnée, sont apparus les concepts d'Intelligence Compétitive aux USA avec le terme Compétitive Technical Intelligence pour les aspects techniques et en France les concepts de Veille Technologique au cours du Xième plan puis d'Intelligence Economique actuellement. Notons que pour la France, les abus, les luttes d'influence qui sont nées autour de cette mouvance ont conduit le gouvernement actuel à préférer:

"A dessein, l'auteur a donné à son rapport un titre aseptisé: " L'information économique et les nouvelles technologies ». Le gouvernement de Lionel Jospin se méfie en effet du terme " intelligence économique ». Les proches du Premier ministre estiment que l'utilisation abusive de ce concept par le gouvernement d'Alain Juppé a bloqué toutes les initiatives, avec ses relents d'agences de renseignement et de luttes d'influence.

Blanca Riemer. La Tribune 08/07/98 "

Les concepts utilisés dans toutes ces approches de la compétitivité mettent en évidence la nécessité de dépasser ses concurrents entre autres par une utilisation nouvelle de l'information formelle ou informelle et d'élargir l'horizon de l'entreprise (ou de l'Institution) sur une base mondiale. Récemment, au Brésil et en Amérique du Sud, entre autre sous l'impulsion de la création du Mercosul, les mêmes concepts se développent adaptés au contexte de la zone et à la manière dont elle perçoit cette orientation. On parle alors de Gestion des Connaissances (Gestão de Conhecimento), d'Intelligence d'Entreprise (Inteligência Empresarial), d'Intelligence Compétitive (Inteligência Competitiva), de Veille Technologique (Vigilância Tecnologia).

Nous allons, dans cet article reprendre la genèse de ce concepts, et essayer, à la lumière des travaux réalisés dans le domaine, ainsi que des expériences de nos deux institutions, d'anticiper (c'est bien ce que l'on demande aux personnes engagées dans l'Intelligence Compétitive ou les différentes sortes de Veilles) et de voir comme le concept lui même pourrait évoluer et se transformer.

Notons bien aussi, (nous ne l'examinerons plus de très près par la suite), que les technologies de l'information accélèrent les changements en permettant une dissémination plus rapide, une démocratisation des sources, des accès et un partage de plus en plus poussé de l'information si celui-ci est parfaitement organisé. L'internet en est un exemple, **l'Intranet, en privatisant les transferts et les accès en est une variante à partir de laquelle une intelligence d'entreprise d'un niveau**

supérieur peut se développer. Nous reprendrons brièvement par la suite l'Internet et l'Intranet comme exemples à la fois au niveau de l'accélération mais aussi au plan des synergies.

1 - La naissance du concept

Selon Ruth Stanat (Colloque de Rio de Janeiro 1997) la naissance de l'Intelligence Compétitive aux USA prend sa source dans les attaques Japonaises qui ont eu lieu au niveau de l'industrie automobile américaine et qui ont failli conduire à la disparition pure et simple de géants de cette industrie (Ford, General Motors...). Cette situation, qui s'est reproduite au niveau de l'électronique grand public, a alors conduit à une prise de conscience aigüe des responsables américains, et au développement d'un concept mobilisateur: l'Intelligence Compétitive.

Dans un tel contexte la majorité des auteurs voient l'Intelligence Compétitive ou Economique comme un moyen de développer une plus grande agressivité des entreprises au niveau de leurs concurrents, de mieux analyser et mettre en évidence les menaces et les opportunités et à développer une connaissance globale de l'environnement, des partenaires potentiels (collaboration compétitive) ou des compétiteurs.

Mais, si nous reprenons par exemple les grands faits majeurs qui ont été à l'origine de ce changement d'attitude (prise en compte de la compétition au niveau mondial), on peut selon la manière dont on analyse ce contexte aller vers des interprétations différentes à terme. C'est ainsi que Gilda Massari (cours de spécialisation en Intelligence Compétitive) met en évidence les points suivants, par ordre d'apparition chronologique:

La fin de la guerre froide, Perestroïka et Glasnost, la fin du mûr de Berlin, la fin de l'URSS, la formation de blocs économiques, la globalisation de l'économie, le rôle des nouvelles régions industrielles en liaison avec le développement des tigres asiatiques.

"O fim da Guerra Fria. Perestróika / Glasnost. Queda do Muro de Berlim. Fim da URSS. Formação dos blocos econômicos. Globalização da economia O papel das novas regiões industriais / tigres asiáticos"

Depuis cette année, un certain nombre de faits économiques se sont produits. La situation économique des pays d'Asie s'est modifiée, entre autre au Japon, l'Indonésie n'est plus ce qu'elle était, et des signes montrent à l'évidence que le système en tant que tel pourrait avoir une fin, ou du moins une orientation différente. Sans vouloir analyser les causes de cette situation, notons que les experts s'accordent à dire que même si les "fondamentaux" de l'économie restent bons, nous allons entrer dans une période nouvelle. De quoi demain sera-t-il fait ? C'est en partie pour exposer une alternative à la situation actuelle, ou du moins un glissement vers de nouvelles pratiques ou de nouveaux concepts que cet article a été écrit.

2 - Certains prémisses

Une réflexion générale, sous-tendue par les travaux de l'OCDE, par l'apparition des concepts de minimum salarial au plan mondial, est entrain de se développer: serions nous condamnés, au nom de quoi, à délocaliser nos productions dans les régions du monde au plus bas coût de main d'œuvre, à créer des avantages financiers aux entreprises qui s'implantent dans une zone géographique, quitte à voir celles-ci disparaître lorsque ces avantages prendront fin, à voir se généraliser des zones de chômage et de pauvreté dans les pays du monde les plus industrialisés ?

Nous pensons, qu'il n'y a pas de fatalité, et que ces faits ne peuvent être que temporaires. L'évolution des économies actuelles, avec les problèmes de plus en plus préoccupants qui apparaissent tendent à montrer que cette fatalité dont on nous dit souvent qu'elle est inéluctable ne l'est pas.

Une analyse de la littérature, non exhaustive, et limitée à des aspects techniques et scientifiques, montre que des principes créant une base nouvelle commencent à être développés. Nous allons en citer quelques uns parmi les plus représentatifs:

L'appropriation, énoncée par Jevons dans *Science and Public Policy*, 1993, 20, 1, 51-56 "Clearly they are not good at turning research into wealth. Hence the problem of "regional ap-propriability". It is disarmingly simple. For a firm, the key concept in the economics of research and technology devel-opment (RTD) is appropriability. If it spends money on RTD or other investment in technical change and it cannot appropriate the benefits, the shareholders will be upset, and quite rightly so. For a government, the corresponding concept is regional appropriability that is, the benefits should be appropriated within the region.

'Region' is an awkward word because it can mean either an area within a nation (such as the north west region of England) or an area bigger than nations (such as the south east Asian region). Here the word region means whatever region a govenunent governs " (Pour transformer la recherche en richesse, rien n'est plus faicle que d'utiliser l'appropriabilité. Dans le cas d'une société industrille, les dépense de R&D doivnt conduire à un accroissement des bénéfiques de cette société, sinon cela perturberait les actionnaires. Mais, dans le cas d'une "région" politique, le problème est différent. Il faut que la recherche profite à la Région pour développer des richesses. Ceci ne peut pratiquement ^tre réalisé qu'au travers du concept d'appropriabilité."

Voir aussi les travaux de F. Jevons et M. Saupin, 1991, *Technology et Regional Appropriability, Science, Technology and Australian Federalism: getting the best of the system.*

Voir aussi des mêmes auteurs: *Capturing regional benefits from science and technology: the question of regional appropriability. Prometheus*, 9, pp. 265-273, 1991

Voir aussi du même auteur, *Technology Analysis et Stratégic Management*, pp. 1-4, n°4, 1992

Who Wins From Innovation?

Dans l'ensemble de ses travaux sur la question de l'appropriabilité, F. Jevons met en évidence deux manières de voir le problème deux façons très différentes. Dans le cadre des entreprises, l'appropriabilité d'une technologie n'a de sens que si elle rapporte au niveau des actionnaires. Mais, dans le cas d'une entité gouvernée, le sens de l'appropriabilité devient celui du bénéfice qui est apporté à la région entière (l'entité gouvernée). Ceci met en évidence des organisations nouvelles, entre autre au niveau de la création de réseaux et du développement des innovations. Ainsi voit on se dessiner un objectif nouveau, celui où l'économie au sens direct du profit devient un corollaire de la manière dont la Région se développe.

Cette manière de positionner le problème conduit alors à la mise en évidence la façon dont les organisations (voire même les districts, les zones géographiques) sont capables d'acquérir, d'assimiler de partager et de créer le savoir. On arrive alors selon Judith Jordan à la notion de méta-compétences qui serait un des buts ultimes des organisations pour assurer leur suprématie.

(Technology Analysis & Strategic Management, vol. 9, n° 4, 1997 p.379 Competing Through Knowledge: **An** Introduction)

"To the advocates of knowledge management, ability in acquiring, assimilating, sharing and creating knowledge is the ultimate organizational capability, a meta-competence which allows an organization persistently to outperform its rivals."

(Pour les avocat du management de la connaissance, la capacité à acquérir, à assimiler, à partager et à créer le savoir est l'ultime étape de l'organisation qui de ce fait développera une "méta-compétence" qui lui permettra de dépasser ses riveux en performance.)

Cette notion de méta-compétence, de capacité sur une zone géographique donnée, ou dans une entité de générer un savoir nouveau nous mène à considérer les mécanismes de fonctionnement des districts italiens dont la réussite économique, même en temps de crise n'est plus à faire. Citons à ce propos Florence Vidal dans Humanisme et Entreprises, 1997, p.20 (Les districts industriels en Italie. Des modèles de vitalité économique):

"Récemment, Giorgio Fossa, Président de la Confindustria - le CNPF italien-, patron d'une entreprise familiale lombarde qui fournit des pièces pour la sidérurgie, déclarait : "Enfin, il faudra bien que le système qui a fait ses preuves dans le Nord-Est finisse par se diffuser sur l'ensemble de l'Italie. C'est tout le pays qui doit fonctionner sur le modèle des districts industriels" (Le Monde, novembre 1996). Que sont donc ces districts industriels qui, dans leur ensemble, ignorent le chômage, battent des records économiques et sont à la fois flexibles et innovateurs? Les districts industriels sont des entités socio-territoriales, composées d'une constellation de PME-PMI qui travaillent selon les règles de la solidarité/concurrence et peuvent ainsi produire des avantages compétitifs comparables, sinon supérieurs, à ceux de la grande entreprise."

Cette situation, rejoint un certain nombre de considérations sur la systémique, où il est souvent mis en évidence que le tout peut être (dans notre cas doit être) supérieur à la somme des partie (Thèse de Mylène Leizetman, Marseille Octobre 1998). Ainsi

par exemple, la décision, le décideur, devient une entité collective et les orientations proviennent d'une conscience (ou d'une perte de conscience) collective.

Peut-on envisager, au niveau cybernétique le développement de districts virtuels, créant et répartissant plus équitablement les richesses ? C'est bien ce que laisse entendre Alan Porter dans: *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 5, n° 4, 1993, p.413 (*Virtual Companies Reconsidered*)

"In November 1991, an elite, industry-led committee delivered a powerful report titled

21st Century Manufacturing Enterprise Strategy.' They urged US manufacturing to become

'agile'. An agile manufacturing enterprise translates as a flexible organization with strategic focus, built upon cross-functional project teams. The authors predicted that the

agile enterprise will depose the traditional industrial organization that has served well for

some 100 years."

(En Novembre 1991, une élite provenant d'un Comité industriel a délivré un article sous un titre très puissant: la stratégie du 21^{ème} siècle des entreprises manufacturières. Ce Comité indiquait qu'il était urgent que les entreprises deviennent "agiles", c'est à dire plus flexible avec une vision stratégique bâtie par des groupes fonctionnels de projets. Les auteurs prédisaient que l'entreprise agile serait bien plus capable que les entreprises classiques qui ont pourtant bien travaillé depuis plus de 100 ans.)

Cependant, au plan d'une région, la création d'une nouvelle intelligence, l'appropriabilité des résultats de la recherche, la création de réseaux, ne seront pas des chemins faciles. En effet, si tout est présent, les synergies nécessaires sont difficiles à atteindre, et si la perception globale pourrait laisser croire que tout est possible, une analyse plus fine met en évidence l'importance des pratiques et des hommes. C'est bien le résultat que Henri Dou et Jean-Marie Dou Jr ont exposé dans *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 7, No. 1, p. 109, 1995

(*Virtual Research Universes and Research Management*)

"The analysis of large research production, such as universities, cities or even countries, can be performed in several ways. These various approaches can range from the experts' feeling to a more precise analysis of co-authors' productivity. The various results obtained introduce the concept of 'virtual research universes', where the global perception of the production hides the sharp reality of objectives and subjects"

(L'analyse de larges productions scientifiques, laboratoires, universités, pays, peuvent être réalisées de différentes manières. Ces approches peuvent se ranger depuis le sentiment des experts à une analyse plus précise en utilisant par exemple les concepts de paires de termes et de réseaux. Les différents résultats obtenus introduisent le concept des univers virtuels de recherche, où la perception globale de la production cache une réalité plus fine et plus objective.)

Dans le même ordre d'idée, le même auteur (Jean-Marie Dou Jr) met en évidence

l'importance des pratiques et des utilisations des technologies de l'information (entre autre l'Internet) pour informer les PMI et les PME, en France et aux Etats-Unis. A nouveau l'importance des pratiques, la manière dont les sujets sont traités selon les zones géographiques, montrent à l'évidence comment des intelligences nouvelles peuvent se développer et comment des synergies peuvent se créer. International Journal of Information Management, Vol. 16, No. 4, pp. 289-298,1996

French Small Business Information through the Internet: A Comparison with US Organizations)

Enfin, on ne peut pas terminer cette analyse au combien rapide de l'innovation et des technologies sans citer les travaux de l'OCDE, ce que nous ferons en utilisant les réflexions d'un de ses plus éminents experts dans le domaine, Marie Paule Verlaeten (Ministère de l'Economie, Belgique):

"L'entreprise innovante: une autre approche de l'innovation.

-Le projet « Focus group on innovative firms "Rapport de synthèse sur la phase I"

"3. Les politiques macro-économiques recommandées ne sont pas neuves dans leurs contenus mais elles le sont dans leurs habillages. A titre d'illustration, avant de parler de conditions-cadre résonnaient les termes de « flexibilité du marché du travail; -du marché des produits », autant de sous-ensembles dominants des premières. Sous cet éclairage, on peut dire, qu'aujourd'hui, mettre en exergue des efforts spécifiques n'est qu'une façon de préciser les conditions-cadre en les élargissant. Dans ce cadre, il est tout à fait paradoxal d'entendre « ... qu'avec l'O.C.D.E. et ses réunions, de nouvelles politiques industrielles auraient été découvertes, avec comme corollaire de nouveaux rôles pour les ministres chargés de l'industrie... ». Paradoxe d'autant plus dérangeant que la composition sectorielle de la croissance et de l'emploi dans les pays de la zone O.C.D.E. révèle l'émergence de forces structurelles dans certains pays plutôt que dans d'autres. Cette émergence soulève la question d'un pourquoi auquel certains répondent par une mise en évidence de dotations en facteurs spécifiques de croissance d'avenir, de facto ou de jure, de certains pays par rapport à d'autres. Dans ce cas, le terme « facteurs » est utilisé de façon large puisqu'il recouvre même la culture."

En quittant la technologie nous allons glisser vers des entités définies, que ce soit une zone géographique ou une entreprise, par le biais de leur représentation. Resweber expose la notion de Stratégie de Recherche et Recherche de Stratégies dans un article intitulé: La recherche action. Humanisme et Entreprise (1997, p. 56) ou Que sais je, La recherche-action. Stratégie de recherche et recherche de stratégies

"La recherche-action (action-research), tel est le terme que le psycho-sociologue K. Lewin utilise, au milieu du XXème siècle, pour désigner une manière spécifique d'intervenir, dans un groupe, une association, une institution ou une entreprise, pour changer les représentations et les attitudes des acteurs.En clair, le management tend à intégrer les grands moments de la recherche-action : mise en plan des buts, mise en forme des tâches, mise en formule des intérêts, mise en perspective des résultats. Il reste pourtant, à côté de l'audit et de l'analyse des besoins, une modalité privilégiée d'une entreprise plus vaste, fondée sur un dialogue visant à mobiliser les intérêts autour d'objectifs et de finalités nouvelles. C'est cette entreprise élargie sur

des bases "idéales" que recouvre le vocable de "recherche-action".

Nous retrouvons bien, ici, la notion de vision collective, qu'il sera nécessaire de créer ou de retrouver à l'intérieur d'une zone géographique, pour lui donner dans bien des cas une motricité qu'elle aurait perdu.

Nous allons maintenant aller vers une autre forme d'action, celle du tourisme économique et industriel, qui permet de valoriser à la fois la Région en tant qu'entité géographique, mais aussi le développement économique qui a été ou qui est en cours. Citons pour cela Frank Debos, dans *Humanisme et Entreprise*, (1997 p.37): (Le développement du tourisme industriel en France, facteur de régénération urbaine avantages et limites)

"Nous pouvons, à ce niveau, prendre l'exemple de la Grande-Bretagne où tourisme et loisirs ont réussi à revitaliser de vieilles cités portuaires et des centres d'industrie lourde en crise."

Il paraît intéressant de présenter de façon plus détaillée un projet de développement du tourisme industriel dans le Nord-Est Anglais (Robinson M. et Hind D.W.G, "Quality North. Open to View : a Case Study in Developing Industry Tourism", Conference Paper Presented at "Tourism in Europe. The 1992 Conference", University of Durham, Durham.) appelé "Qualité Nord". Ce projet pourrait, en effet, servir de base au niveau du développement du tourisme industriel dans certaines régions françaises."

Nous voici maintenant arrivé à la fin de cette analyse, et nous entrons alors, pour terminer dans le domaine de l'image, indispensable pour qu'une entité apparaisse certes à ses propres yeux, mais surtout aux yeux des autres. Cet élément fondamental des stratégies de développement a été décrit dans un article intitulé: *Création et responsabilité collective de l'image*, par François-Marie Pons et Marjolaine de Ramecourt dans *Humanisme et Entreprise* (1998, p.56)

"Image voulue. Image perçue. L'image : les sommes investies en son nom, mises bout à bout, depuis des siècles, couvriraient des distances astronomiques. Cette fin de XXème siècle en voit le couronnement. Médiatisée à outrance revendiquée comme un vocabulaire à part entière, prise à partie comme bouc émissaire, l'image est désignée comme le capital de toute institution, de toute entreprise, de toute entité, de toute personne. Quelle image avons-nous de nous-mêmes? Quelle image voulons-nous de nous-mêmes? Quelle image pensons-nous que les autres ont de nous/ Quelle est l'image perçue par l'extérieur? Quel écart entre l'image voulue et l'image perçue?"

3 - L'attractivité

A travers les différents travaux précédents, non exhaustifs, tant s'en faut, nous avons voulu mettre en évidence qu'à côté de l'exploitation strictement économique, compétitive et agressive, il y avait certainement d'autres voies. C'est ainsi que nous pensons que les méthodes, les outils, les manières de recueillir, analyser traiter l'information pour aboutir à des scénarios, à des représentations des possibles, peuvent être utilisés pour atteindre d'autres objectifs.

Un des auteurs de cet article a publié récemment dans la revue électronique ISDM (Information Science for Decision Making <http://crrm.univ-mrs.fr>) les bases qui pourraient être utilisées au plan des régions pour créer une "une attractivité de zone". Certes, dans le moment présent, c'est la compétition économique qui l'emporte, mais le fait même de disposer et d'utiliser largement des outils et des méthodes de plus en plus puissants conduit à mettre en évidence une divergence entre les finalités strictement économiques des entreprises et le devenir socio-économique des régions politiques qui devront s'organiser différemment si elles veulent maintenir un équilibre social permettant le développement au sens strict, cette fois-ci de l'économie. Il n'y a pas à proprement parler de conflit entre ces approches, mais à un moment donné, une analyse strictement basée sur les pratiques économiques ne pourra plus apporter de solutions valables au niveau du développement. Des paramètres nouveaux seront à prendre en compte, entre autre l'appropriation des savoirs et la création par ce biais d'une méta-intelligence susceptible de constituer alors l'élément moteur du développement régional.

A notre avis, un nouveau concept va émerger, celui d'attractivité. On entend parler de "knowledge management", de région apprenante, d'entreprise apprenante... tout cela, objet de nombreuses publications, repose globalement sur le concept d'attractivité. Comment faire en sorte qu'ici, on puisse faire ce qui n'est pas possible ailleurs ? Comment ne plus s'inscrire dans une politique strictement immobilière où la construction ou la réhabilitation de locaux au nom de la création d'un technopôle ou autre entité plus ou moins "économico-scientifique", de réduction momentanée de charges foncières et d'impôts, pour se situer dans le devenir du XXI^{ème} siècle, celui du savoir, de l'immatériel, d'un nécessaire équilibre économique et social ?

Le développement n'implique pas seulement la disponibilité de ressources financières, mais aussi la création d'un climat culturel et politique approprié. Il est donc indispensable d'oeuvrer sur plusieurs plans. "En premier lieu, il faut rendre l'élite intellectuelle dans cette région consciente de l'importance du développement global. Nous l'encouragerons ainsi à participer positivement à l'élaboration de stratégies et de plans de développement. C'est là qu'intervient le rôle des institutions politiques et des partis." (Abdel-Dayem Nassir De la faculté des Sciences d'Al-Azhar à Assiout. © Al Ahram Hebdo. 13/05/98)

C'est cette notion même que nous allons maintenant explorer, en utilisant l'analyse de concepts basée une exploitation exhaustive des résultats de différentes recherches effectuées sur la base de données Reuters Business Briefing.

Reuters Business Briefing est une base de données de presse, multilingue, permettant d'exploiter à la fois des fils d'agences, des analyses d'articles de journaux, des cours de bourses, des analyses d'entreprises, etc. Elle constitue de ce fait une source d'information unique, du moment, permettant de mettre en évidence comment un concept, caractérisé par des mots clés précis est traité dans différentes langues et dans différents pays. Nous nous sommes donc servi de cet outil pour effectuer différents types de recherche:

L'une basée sur le nombre de références obtenues en fonction de la langue et de la description d'un concept précis (ici l'attractivité, déclinée en différentes questions).

L'autre sur l'analyse d'un certain nombre d'articles de presse, mettant en évidence où le concept apparaît et comment il est décrit. A partir de ces deux approches, l'analyse nous conduira à un certain nombre de conclusions que nous exposerons et qui serviront de base à une meilleure compréhension des prolongements que pourrait avoir l'Intelligence Compétitive au niveau du concept d'attractivité.

4 - Attractivité, description en français, anglais et portugais (Brésil)

Pour avoir une vision des zones géographiques intéressantes pour nous et en même temps pour situer le concept dans une mouvance culturelle, nous avons en un premier temps utilisé une recherche en trois langues, sans limitation géographique de zone. Nous avons ainsi travaillé en Anglais, Français et Portugais (en tenant compte des orthographes du Brésil et du Portugal).

Les résultats obtenus sont rassemblés dans le tableau suivant:

	1 semaine	3 mois	6 mois
	semaine	trimestre	semestre
business intelligence	2538	47430	96568
attractif Ou attractive (E)	1270	23579	46455
commerce Et internet (E)	740	12311	23333
business development	1342	17096	115393
creativity	1238	13375	17430
MBA	137	2141	4490
conhecimento	120	2204	4288
connaissance	68	1006	2388
attractiveness	64	1057	2065
benchmarking	59	815	1776
UE et éducation	59	76	335
Intelligence Et competitive	58	1151	2500
knowledge management	54	737	1454
criatividade	47	547	1142
commerce Et internet (F)	43	316	700
distance learning	39	839	1883
entrepreneursip	35	703	1707
continuing education	27	965	1586
créativité	14	142	349
formation continue	12	88	243
reengineering	11	459	1090
attractif	10	131	289
virtual university	5	60	164
mercosu' et educaç*	4	87	163
creativity Et competitiveness	4	62	132
atratividade	4	64	146
competitive intelligence	3	83	174
comercio Et internet	3	17	35

attractivité	3	13	31
CDROM Et education	2	11	16
education Et internet	2	14	41
creatividade Et competitividade	2	12	38
veille technologique	1	23	54
veille économique	1	3	4
société du savoir	1	5	9
société de la connaissance	1	3	4
société du savoir	1	5	9
éducation à distance	1	1	5
formation à distance	1	5	10
atrato	1	2	5
créativité Et compétitivité	1	4	13
reengenharia	1	44	90
Virtual company(ies)	0	19	40
réseaux d'entreprises	0	4	23
réingénierie	0	0	3
veilles techniques	0	0	0
CDROM Et éducation	0	0	0
céderom	0	0	0
intelligence compétitive	0	3	4
inteligenc* et competitiv*	0	0	0
competitive technical intelligence	0	0	0
intelligence économique	0	3	9
technology watch	0	5	6
gestion de la connaissance	0	1	7
gest* de conhecimento	0	1	4
veille technique	0	1	2
mémoire d'entreprise	0	0	1
management de la connaissance	0	0	4
management des connaissances	0	0	1
veille concurrentielle	0	2	6
économie de la connaissance	0	0	0
bases de connaissance	0	1	2
bases de connaissances	0	1	4
enseignelement à distance	0	1	4
enseignement non présentiel	0	0	0
enseignement virtuel	0	0	1
université virtuelle	0	0	3
université à distance	0	0	0
long life learning	0	0	0
comercio electronico	0	0	1
creativity Et competitiveness	0	0	0
conhecimento Et atratividade	0	1	1
atractividade	0	21	47
attractivity	0	3	3

Etude de différents concepts à travers les dépêches internationales

Etude du concept d'attractivité Reuters Business Briefing

La colonne de gauche contient la traduction du concept général en Anglais, en Français et en Portugais. Les trois colonnes suivantes mettent en évidence les fréquences d'apparition des termes de la colonne de droite dans les dépêches et les journaux, au bout d'une semaine, de trois mois, de six mois. Lorsque des opérateurs booléens sont utilisés pour associer deux termes dans le même article, ils sont écrits: Et, Ou.

Nous avons voulu, réunir dans le concept d'attractivité un certain nombre d'idées forces, depuis le terme d'attractivité, jusqu'à l'enseignement, la créativité, l'innovation, la virtualité, etc... Nous pensons, que les mesures effectuée donnent une bonne représentation de la manière dont les termes sont perçus dans un contexte intellectuel et culturel donné, la presse, les agences, étant de bons représentants de l'ambiance générale, tant au niveau intérêt que représentation.

Le classement a été effectué en prenant pour base un classement décroissant pour les parutions dans la semaine, la recherche a été effectuée au début du mois d'octobre 1998.

Les parties en gris concernent les termes Français et Portugais. Les termes Portugais sont indiqués en gras pour les différencier des termes Français.

On constate que même si on prend une période de six mois, les inversions de classement sont rares. Par contre une analyse rapide des résultats nous montre que les différents termes choisis recouvrent des idées très différentes les unes des autres, bien qu'au départ on ait pu penser qu'il y avait un point commun important. La grande différence réside dans le fait qu'un certain nombre de termes utilisés regroupent principalement des faits, des descriptions et des considérations liées au monde du Business et de la finance. Les principales données concernent l'évolution des cours de bourses, le comportement des actions, le positionnement financier des entreprises, les regroupements, rachats, etc.

Le groupe le plus important, est constitué par les termes:

Business Intelligence, Business Development, attractiveness, attractif, attractive

Pour le reste, apparaissent des notions d'éducation, de conditions de vie, de travail à distance, de nouvelles compétences, de nouvelles modalités d'organisation.

Notons aussi les différence de langage et de culture:

Attractivité ne traite pas en France d'Economie

Atractividade, au Portugal traite de l'économie mais aussi d'avantages géographiques.

Atratividade, au Brésil traite en majeure partie d'économie.

Remarquons aussi, dans cette analyse préalable la diversité due au langage: une très forte dispersion dans les termes français avec en corollaire de très faibles fréquences. Ceci constitue en fait une richesse (pour ceux qui sont fanatique de la langue), mais un handicap certain au niveau mondial et au plan véhiculaire. Remarquons aussi l'importance de certains termes au plan du Brésil (en fait la majeure partie des termes

en Portugais, sauf dans le cas d'une orthographe différente), font références à des données en Brésilien par exemple:

Conhecimento, criatividade,

Enfin, notons qu'en première approximation, il est difficile de faire une distinction, sauf analyse très fine par zone géographique et par pays, quand les termes sont identiques en français et en Anglais.

En résumé, cette première recherche met en évidence une très forte prédominance de l'économie, entre autre de la bourse et de l'évolution des bilans, rachats et regroupements d'entreprises, mais on commence tout de même à voir apparaître des idées nouvelles, des orientations nouvelles, structurantes comme par exemple:

- le commerce électronique,
- conhecimento, criatividade, connaissance (encore que ce terme est dans le sens où nous l'utilisons: "attractivité par la connaissance", fortement surévalué, du fait du terme "vulgaire" de connaissance d'un fait). Le sens en est différent au Brésil, où conhecimento est plus proche de celui de "savoir").
- notons aussi que le terme attractivity est très peu utilisé en anglais, de même "appropriability" ou "appropriation" au sens de Jevons, comme nous le verrons par la suite.

Le fait que des orientations différentes de celles strictement liées à l'économie apparaissent, doit être approfondie. En effet pour déterminer les contours de ce concept naissant, il va être nécessaire d'aller plus avant dans le détail, à la fois en utilisant le contenu des dépêches, mais aussi en allant vers l'utilisation d'autres sources d'information plus ciblées, comme par exemple les bases de données classiques (ABI Inform sur le serveur Dialog par exemple), et l'Internet. Mais, c'est surtout à partir des dépêches de Reuters, que nous verrons de façon précise l'état de l'étendue du concept dans le monde de la décision et dans celui plus général du public. En effet la presse, les dépêches d'agences sont une manière simple de réaliser sur l'instant une photographie de la perception générale.

5 - Analyse des contenus. Le concept d'attractivité à travers les textes de Reuters Business Briefing

Pour atteindre cet objectif, nous avons extrait un certain nombre d'articles in extenso de la base de données Reuters Business Briefing. A partir de ces articles, nous avons réalisé une synthèse mettant en évidence le concept d'attractivité et les bases sur lesquelles il repose. Il ne sera pas possible de citer in extenso tous les articles. Nous utiliserons la citation lorsqu'elle apportera un éclairage particulier, autrement nous indiquerons simplement les titres d'articles afin que le lecteur puisse éventuellement les retrouver dans la base. Nous travaillons ici sur les données récentes. En effet, l'importance du temps est primordiale, nous ne faisons pas de l'épistémologie, mais nous traitons des informations pour agir.

Les positions géopolitiques:

08/09/98 PORTUGAL: PORTUGUESES E BRASILEIROS EM BUSCA DE PARCERIAS.

CARLA SOARES.

Ambas as partes traduzem áreas de parceria privilegiadas: Portugal é visto pelos investidores brasileiros como uma porta de entrada para a União Europeia; e o Sul do Brasil serve de trampolim para chegar ao **Mercosul**. Dinâmica privilegiada **Como**

(c) JORNAL DE NOTÍCIAS <http://www.jnoticias.pt> e-mail: noticias@jnoticias.pt. JORNAL DE NOTÍCIAS 08/09/98

(Portuguais et brésiliens sont tous deux à la recherche de partenaires. Pour les investisseurs Brésiliens, le Portugal est vu comme une porte d'entrée dans l'Union Européenne, de la même façon que le Sud du Brésil est vu comme une porte d'entrée vers le Mercosul, avec une dynamique privilégiée.)

04/08/98 PORTUGAL: ISOLAMENTO ATLÂNTICO OU VANTAGEM GEOESTRATÉGICA?

Por Rui Neto Pereira.

OS Açores estão isolados no meio do Oceano Atlântico? Ou estão com um pé na

Europa e outro na América? Esta é a grande questão para os açorianos, evidenciada no Diagnóstico Regional, que o Governo Autónomo realizou no âmbito do Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES).

© 1998 Diário Económico (PROINFEC, S.A.) E-mail: deconomico@ip.pt. DIARIO ECONOMICO 04/08/98 P3

(Portugal, isolement Atlantique ou avantage géostratégique ? Les Açores sont elles isolées au milieu de l'Atlantique, ou sont elles comme un pied de l'Europe en Amérique ? C'est une grande question pour les habitants des Açores, cette évidence du diagnostic régional sous tend en effet le plan de développement du gouvernement autonome de cette région (PNDES))

09/09/98 BRAZIL: BRAZIL STILL HAS MODEST PARTICIPATION IN FOREIGN MARKETS.

09/09/98 - Sao Paulo - Whilst the federal government continues to try and increase exports, specialists in the area believe that Brazil still occupies a modest position on the international market. In its own discussion with **Mercosur** and the World Trade Organization (WTO), Brazil remains in a defensive situation, not presenting many demands to increase their market share in other countries, according to Pedro da Motta Veiga, president of the Brazilian Society for Transnational and Globalization Companies Studies (Sobbet). The great **attractiveness** of the productive sector, according to Veiga, is still the domestic market. "The only measure that could revert the situation would be a change in exchange policy," he said. (Andrea Hafez, Gazeta Mercantil.)

(c) 1998 Gazeta Mercantil S/A.

GAZETA MERCANTIL - ENGLISH SUMMARY 09/09/98

(Bien que le Gouvernement Fédéral du Brésil essaie d'augmenter le niveau des exportations, les spécialistes croient que le Brésil n'occupe encore qu'une position modeste sur le marché international. Dans ses discussions avec le Mercosul et avec l'organisation Mondiale du Commerce, le Brésil reste encore sur la défensive.... La grande attractivité reste encore le marché intérieur. La seule mesure qui pourrait changer cette orientation et la renverser serait un changement dans la politique de change.)

L'urbanisme, le développement des infrastructures, l'aménagement

09/06/98 PORTUGAL: REANIMAR O SECTOR COMERCIAL E ENCERRAR AS LOJAS MAIS TARDE.

"No auditório do Castelo de Santiago da Barra, foi apresentado o estudo global do projecto de **urbanismo comercial** da cidade de Viana do Castelo, em sessão que contou com a presença do secretário de Estado do Comércio, Osvaldo Castro."

(Réanimer le secteur commercial et y enclore les magasins plus tard. C'est l'objectif du plan de développement d'urbanisme commercial de la ville de Viana Castelo)

26/08/98 FRANCE: LA FRANCE DONT RÊVENT LES CHARGÉS DE MISSION DE LA DATAR-

Par JEAN MENANTEAU.

"Un « appel à utopies » recense les désirs secrets des aménageurs professionnels. Paris serait moins pollué, 10 millions d'immigrés viendraient peupler la France, les maires ouvriraient des bureaux de nuit et on célébrerait la « réconciliation idéologique » avec l'automobile

« LE SIÈGE de l'ONU sera inauguré à Paris le 17 mai 2015 par le président de la République française, en présence d'une centaine de chefs d'État étrangers. » C'est une des « utopies constructives » proposées par le Cercle pour l'aménagement du territoire. Il y a un an, cette association regroupant environ 200 personnes, dont nombre sont des chargées de mission de la très sérieuse Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar), lançait parmi ses membres « **un appel à utopies** », ce « **pays imaginaire où un gouvernement idéal règne sur un peuple heureux** », selon la définition du Petit Robert."

(c) Le Monde, 1998. LE MONDE (FRENCH LANGUAGE) 26/08/98

02/07/98 BELGIQUE: 2.578 BRUXELLOIS DE PLUS AU 1ER JANVIER 1998 (1).

BRUXELLES 02/07 (BELGA) "La population de la région bruxelloise a augmenté de 2.578 habitants en 1997, pour atteindre 953.175 habitants au 1er janvier 1998, indique jeudi le ministre-président de la Région bruxelloise, Charles Picqué. Le chiffre de 953.175 habitants ne reprend en compte

ni le chiffre de la population inscrite dans le registre d'attente, ni les fonctionnaires européens "non inscrits" et leur famille, précise le cabinet de Charles Picqué. Cette augmentation résulte notamment d'un solde naturel (la différence entre les naissances et les décès) s'élevant à 2.264.

Ce solde longtemps négatif est devenu faiblement positif à la fin des années 80, a oscillé autour de la barre des 1.500 depuis 1991 et dépasse maintenant la barre des 2.000. Selon Charles Picqué, ***l'augmentation de la population témoigne d'une meilleure attractivité de la région en terme d'habitabilité***. Il juge que cela conforte le projet de ville qui sous-tend le plan régional de développement."

(c) Agence Belga 1998. AGENCE BELGA 02/07/98

La qualité de la main d'oeuvre

02/06/98 BRASIL: MINAS GERAIS QUER ATRAIR INVESTIMENTO PORTUGUÊS .

Por Isabel Cristina Costa.

"O governador de Minas Gerais, Eduardo Azeredo, defendeu ontem, no Porto, as vantagens de investir num Estado que «atravessa um ciclo de vigoroso crescimento». No seminário «Minas Gerais - o parceiro ideal para os seus negócios» promovido pela Associação Industrial Portuense, os modelos apresentados foram o grupo Nelson Quintas e Filhos - a Cabelte Indústrias do Brasil e a Brasil Cabos para Automóveis, localizadas em Itajubá -, e o grupo (Il y a des avantages certains à investir dans l'Etat du Minas Gerais, qui est dans un cycle de croissance et qui de ce fait se place comme un partenaire idéal. ... une des cause de la localisation de certaines industries est la qualité de la main d'œuvre brésilienne..)

© 1998 Diário Económico (PROINFEC, S.A.) E-mail: deconomico@ip.pt. DIARIO ECONOMICO 02/06/98 P21

(Il y a des avantages certains à investir dans l'Etat du Minas Gerais, qui est dans un cycle de croissance et qui de ce fait se place comme un partenaire idéal. ... une des cause de la localisation de certaines industries est la qualité de la main d'œuvre brésilienne..)

La qualité des paysages et de la vie

26/04/98 BRASIL: PARAÍSO DE ENCANTAR O LADO DI LÁ DO MAR .

"Enviado JN Manuel Neto. Com cerca de 2,5 milhões de habitantes e 336 quilómetros quadrados de área urbana (é a quinta maior cidade do Brasil), Fortaleza ocupa, desde o mês passado, o primeiro lugar entre as cidades brasileiras mais procuradas pelos turistas (26%). Sem grandes variações de temperatura (entre 25 e 33 graus centígrados) todo o ano, Fortaleza distingue-se, sobretudo, pela beleza natural das

suas praias (o Beach Park, situado nos arredores, é especialmente atractivo), pelas suas noites extremamente agitadas e, ainda, pela crescente expansão da indústria e do comércio. Razões que facilitaram a escolha, por parte do Município de Valongo, para a respectiva geminação, como destacou o presidente Fernando de Melo, em múltiplas intervenções públicas, em terras brasileiras: "Fortaleza é o grande pólo de atracção turística, que oferece condições excelentes para os empresarios de Valongo investirem..."

(c) JORNAL DE NOTÍCIAS <http://www.jnoticias.pt> e-mail: noticias@jnoticias.pt.

JORNAL DE NOTÍCIAS 26/04/98

(La situation de Fortaleza se distingue avant tout par la beauté du site, ses plages naturelles, ses nuits extrêmement agitées et par la croissante expansion de l'industrie et du commerce. Ces raisons militent pour que cette ville attire les investissements ...)

Les implications du savoir, de la connaissance et de l'adaptabilité

22/06/98 FRANCE: RENÉ MONORY - « LE FUTUROSCOPE EST UN PARC DU SAVOIR, PAS SEULEMENT UN PARC D'ATTRACTIONS ».

Par MARTINE ROBERT.

"La crédibilité et l'attractivité du parc reposent sur un concept totalement original et un développement programmé, explique René Monory, président du Futuroscope de Poitiers.

Alors qu'un certain nombre de parcs de loisirs ont connu des échecs cuisants, comment analysez-vous la réussite du Futuroscope ?

Il est très difficile de trouver des créneaux porteurs. *Ce qui réussit dans un endroit ne marche pas forcément ailleurs.* Ainsi, certaines salles de cinéma du Futuroscope ne désemplissent pas, alors que des salles utilisant des procédés similaires dans d'autres sites en France sont délaissées. *Il faut une idée, de la volonté, une équipe, savoir prendre des risques. Le concept du Futuroscope, je ne l'ai trouvé nulle part dans le monde.*

Beaucoup de parcs ont échoué par manque de visibilité à terme. Le Futuroscope est le parc qui se renouvelle le plus. Chaque année nous remplaçons 20 à 25 % de nos spectacles. Pas question d'être figé, que ce soit au niveau des attractions ou de l'ambiance."

(c) 1998 LES ECHOS. LES ECHOS (FRENCH LANGUAGE) 06/98

18/09/98 SUISSE: LA RÉGIONALISATION DANS UN ENVIRONNEMENT GLOBALISÉ.

Un point de vue de Michel Pittet

"La mondialisation de l'économie nécessite une adaptation rapide des structures politiques et administratives. Comme les entreprises, les entités politiques doivent se regrouper et renforcer leur collaboration. *De cette adaptation dépend leur attractivité et partant,* leur compétitivité économique.

Il est généralement admis que le droit au travail est une condition que l'Etat social doit satisfaire. Or, pour assurer la prestation correspondante, l'Etat est tributaire de l'économie. Mais celle-ci a également besoin d'un Etat performant lui offrant des conditions-cadre optimales. Autrement dit, il y a interdépendance entre les deux partenaires.

(c) 1998 L'AGEFI Le Quotidien Suisse des Affaires et de la Finance.

On constate ainsi, que dans la divulgation des informations de presse commence à apparaître un certain nombre de thèmes qui soulignent, parallèlement à l'économie, d'autres directions et d'autres orientations. Ces signaux sont encore faibles, mais nous allons, par d'autres sources, affiner leurs contours.

6 - Analyse des contenus. Le concept d'attractivité à travers la base de données ABI Inform (serveur Dialog)

La base de données ABI Informa traite de l'économie en général, des progrès liés à l'économie, des concepts et des applications des orientations modernes tant sur le plan des méthodes et des outils qui sont liés ou qui influent sur le développement des entreprises. A partir de cette base, nous avons essayé de mettre en évidence des orientations nouvelles permettant de mieux cerner les évolutions actuelles.

L'influence des technologies nouvelles dans le management de l'information

USING WEB TECHNOLOGY TO CREATE COMPLEX PRODUCT DATA SYSTEMS.

Nunez Chris E

CentOR Software Corp, Garden Grove, CA, USA Technical Paper - Society of Manufacturing Engineers. MS 1998.

This paper describes the issues related to using Web Technology (ie: **HTTP** servers and HTML browsers) to create complex product data systems. *The exploding use of this technology as a corporate intranet makes this application extremely attractive to companies who want to leverage intranet technology to reduce costs and improve productivity across their enterprise* thus gaining a significant competitive advantage.

(l'usage explosif de cette technologie comme un "intranet corporate" font de cette application un outil très attractif qui peut servir de levier et améliorer la productivité dans l'entreprise ...)

Management paradigm to reduce information overload - the introduction of the intranet into BT.

Ireland Paul S

IEE Colloquium (Digest)n 340 Dec 1997. IEE, Stevenage, Engl. p 2/1-2/5

Proceedings of the 1997 IEE Colloquium on It Strategies for Information Overload, London, UK (1997 Dec 03)

A new approach to information management is introduced. The approach is being enabled by new technologies. The information pull afforded by this method significantly reduces management overheads.

(une nouvelle approche du management de l'information est introduite par les technologies nouvelles, le "pull" qui est introduit par cette méthode réduit)

Distributed new product development project based on Internet and World-Wide Web: A case study.

Hameri Ari Pekka; Nihtila Jukka

Journal of Product Innovation Management v 14, n°2 Mar 1997. pp 77-87

The ability of the Internet and the World Wide Web to provide the media for managing and disseminating project data is evaluated via a case study involving several teams from various locations. *Using hypertext links, the Web-based system gives team members easy access to engineering drawings, three-dimensional models, parameter lists, prototype test results, and other engineering information.* The point-and-click interface also allows team members to access information about the project structure and schedules, as well as meeting notes, newsgroups, and electronic bulletin boards. The electronic media enhance not only the work leading up to milestone but also the dissemination of decisions made at each milestone

(l'utilisation des systèmes hypertextes conduira à un accès plus facile des dessins , des modèles tri-dimensionnels, des listes de paramètres,)

Internet and competitive intelligence: a survey of current practice.

Cronin B; Overfelt K; Fouchereaux K; Manzvanzvik E T; Cha M; Sona E

International Journal of Information Management v 14, n° 3 June 1994. Pp. 204-222

The Internet has the potential to become a major strategic information tool for commercial enterprises. Many companies, large and small, are already using the Internet to gain an edge in an increasingly competitive business environment, both domestically and internationally. It may well be that the Internet is the next major phase in the evolution of the competitive intelligence function in advanced organizations, especially as commercialization of the network intensifies. This article describes an exploratory study of business use of the Internet for competitive intelligence purposes.

(l'internet a le potentiel pour devenir un outil strategique majeur pour les entreprises commerciales... Beaucoup de sociétés grandes ou petites utilisent l'internet pour accroître leur compétitivité.. ..)

Management de la connaissance, changement de structure du pouvoir

Perpetual strategy: A 21st century essential

Tyson, Kirk W M

Strategy & Leadership v26, n°1 pp. 14-18 Jan/Feb 1998

ABSTRACT: It is a fairly accepted fact that competition will become even more intense in the 21st century than it is today. *As the move is made from the Information Age to the Intelligence Age*, success will come to those companies that build a *knowledge base about their competitive environment* and a perpetual strategy process to keep it continuously updated. In the Intelligence Age, perpetual strategy begins with the *development of competitive knowledge*, which means building a knowledge base of information about customers, competitors, suppliers, strategic alliances, future opportunities, and future threats. This knowledge base is used as a reference point to evaluate all new information. In theory, the competitive intelligence process should tie directly to the strategic

management process. In practice, however, they tend to be two stand-alone processes that do not interface on a continuous basis. The perpetual strategy process can help solve this problem.

(... Comme nous passons de l'age de l'information à l'age de l'intelligence, le succès sera lié pour les entreprises à la capacité de bâtir une base de connaissance sur leur environnement compétitif.. .)

Successful knowledge management projects

Davenport, Thomas H; De Long, David W; Beers, Michael C
Sloan Management Review v39, n°2 pp. 43-57 Winter 1998

Knowledge is information combined with experience, context, interpretation, and reflection. In an article, the practical realities of the subject of knowledge management is addressed by focusing on a tangible, pragmatic entity, the knowledge management project. To understand how companies manage knowledge today, 31 knowledge management projects in 24 companies are studied. The many differences and some similarities of the initiatives are discussed, and then a high-level typology of knowledge management projects is presented. Eight characteristics that were judged successful are identified, including: **1. knowledge-friendly culture, 2. clear purpose and language, and 3. senior management support.**

(la connaissance est l'information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion.. .)

Smart companies

Galagan, Patricia A

Training & Development v51, n°12 pp. 20-24 Dec 1997

Knowledge management is serious, high-level business for companies in which innovative brainwork translates directly into products and profits. But a big problem most of them encounter is how to define knowledge. Whatever their formal plans, **many companies that attempt to manage knowledge** soon find themselves deep in the business of changing their cultures. Consulting firms are well-known pioneers in managing knowledge; it has been focused on as a major business process at Ernst & Young since 1993. (... le management de la connaissance est sérieux, d'un niveau élevé... .. Beaucoup de sociétés qui essayent de manager leur savoir seront bientôt elles mêmes dans un travail approfondi du changement de leur propre culture...)

L'immatériel et la virtualité

Au niveau des organisations

Virtual organization

Mowshowitz, Abbe

Communications of the ACM v 40, n°9, pp. 30-31 Sep 1997

ABSTRACT: Virtual organization is discussed with 3 aims: 1. to show that virtual organization captures the essential features of the disparate virtual constructs, **2. to describe its potential advantages, limitations, and prerequisites in business organizations,** and 3. to indicate the types and range of problems that can be solved through virtual organization. Virtual organization can be characterized in terms of 4 basic management activities that depend on separating requirements from satisfiers: 1. formulation of abstract requirements (e.g., requests for information), 2. tracking and analysis of concrete

satisfiers (e.g., information services), 3. dynamic assignment of concrete satisfiers to abstract requirements on the basis of explicit criteria, and 4. exploration and analysis of the assignment criteria (associated with the goals and objectives of the organization).
(...l'organisation virtuelle est discutée avec trois objectifs 2. Pour décrire ses avantages potentiels, les limitations, les pré-requis dans les organisations commerciales)

Evolutionary thinking about business change

Finerty, Terry

People Management v3, n°20 pp. 60 Oct 9, 1997

ABSTRACT: **Towards the Virtual Organisation**, by Richard Hale and Peter Whitlam, is reviewed.

(...vers les organisations virtuelles ...)

The next step up

Phelps, Mel

Upside v 9, n°11 pp: 114-116 Dec 1997

In the 1980s, startup semiconductor manufacturers found that building wafer-processing factories was beyond their means. These fabrication plants, or fabs, cost millions of dollars to build. The era of fabless semiconductor manufacturers began. Companies designed their own chips but contracted out the manufacturing to others. As a result of their growth and success, the largest of the fabless companies are no longer fabless: they now own wafer-processing factories that produce half or more of their revenues. Thus, the fabless model is heading in 2 directions: toward the conventional semiconductor model, in which companies own and operate the majority of their wafer-fabrication capacities, and toward the virtual model, itself an outgrowth of the fabless model. ***These virtual companies not only do not do any manufacturing, they do not necessarily even ship or sell semiconductors themselves. Instead, they may perfect a complex integrated circuit function that they then promote as an industry standard.***

(les organisations virtuelles ne font pas nécessairement le manufacturing, elles n'envoient même pas les produits ou vendent les semi-conducteurs elles mêmes. Au lieu de cela, elles réalisent l'intégration des fonctions de ces circuits pour promouvoir ensuite celles-ci comme un standard industriel ..>

Virtual companies need real logistics support

Cooke, James Aaron

Logistics Management v36, n°11 pp: 47-49 Nov 1997

ABSTRACT: ***The virtual corporation is an amorphous but agile entity that can respond quickly to emerging markets because its lean and mean staff focuses its energies entirely on creative design and marketing***, contracting out all other necessary business functions to outsiders. The Ensemble Co. Provides a textbook example of how those companies operate. In 1994, Hallmark Co. launched Ensemble as a subsidiary in the "social-expression business." Ensemble's in-house staff focuses on product creation. It finds a market need, develops a product, and presents its ideas to a retailer before it ever begins production. As a virtual company, Ensemble must rely on other companies for such traditional business functions as manufacturing and distribution.

(la virtual corporation est une entité amorphe mais agile qui peut répondre rapidement à l'émergence de nouveaux marchés...)

Virtual competition

Reibstein, David J; Chussil, Mark J

Marketing Research: A Magazine of Management & Applications v9, n°4 1997

Managers are using simulation to help them understand and anticipate the dynamics of their competitive strategies. These simulations range from multimillion-dollar formal computer models to brief, informal war games in which teams of managers and consultants play the parts of rivals and customers. Competitive simulations allow managers to "live through" the competitive consequences of a particular strategy or set of strategic options over a series of moves and counter-moves before they commit real-life money and effort. A discussion of how to construct and analyze a simulation is presented, and guidelines on when to simulate are provided.

(.. les managers utilisent la simulation pour les aider à comprendre, anticiper .. la dynamique de leurs stratégies compétitives..)

The new cyber building

Vittore, Vince

Telephony Secret Societies Supplement pp: 16-20 Mar 16, 1998

As building owners continue to compete for high-end clients, many are beginning to realize that providing high-end telecom facilities through non-traditional carriers sets their buildings apart. Foxcom has placed direct broadcast satellite service in several Chicago multiple dwelling units by teaming up with Primestar. In a typical installation, Foxcom uses a single dish to receive signals and then connects to a receiver node via fiber.

(l'importance dans la compétition immobilière d'entreprise de développer les meilleures facilités de communication devient un impératif ...)

Au niveau de l'éducation

• Les nouvelles facilités

New tools enhance LearningSpace

Hagendorf, Jennifer

Computer Reseller News n°790, pp: 59-60 May 25, 1998

Lotus Development Corp. recently bought DataBeam Corp. and Ubique Ltd, ***which will be incorporated into LearningSpace, Lotus' platform for delivering training and education online.*** A new alliance with America Online Inc. (AOL) will make Lotus, Ubique, and AOL technologies available to AOL customers. The tools behind LearningSpace allow VARs or their customers to design interactive, Web-accessible courses.

(La plateforme Lotus va être utilisée pour réaliser la formation et l'éducation en ligne ...)

The virtual classroom: A promising solution for teaching technology

Bernstein, Mark

HRMagazine v43, n°6 pp.: 30-33 May 1998

To realize maximum productivity and beat the competition, companies must not only have leading-edge technology, they must also make sure their employees know how to use it effectively. Companies are realizing the need for information technology training: The US corporate training market soared to more than \$60 billion in 1997, about \$20 billion of which was spent on technical training. Perhaps the best solution for affordable, effective IT training is instructor-led online learning. Companies are increasingly turning to state-of-the-art online learning classrooms to provide cost-effective, real-time technology training to employees around the globe. Once they make the switch, they not only save valuable time and money, they increase employees retention of new material and create a more effective, fun classroom environment.

(pour réaliser le maximum de productivité et battre les concurrents, les sociétés doivent pas seulement avoir les technologies les plus performantes, mais elles doivent aussi être sûres que leurs employés savent comment les utiliser effectivement ...)

Going for distance

Greengard, Samuel

Industry Week v247n9 PP: 22-29 May 4,

ABSTRACT: *Today's technology is finally providing learning tools that combine the best of both worlds: computers and classrooms.* Thanks to the rich capabilities of the Web browser and better software, it is possible to create a collaborative virtual environment - using whiteboards, threaded discussions, and an assortment of course materials. Distance learning is becoming a viable option for many organizations. The biggest draw to the virtual classroom is cost savings. In addition, it is possible to reduce travel and keep employees selling products or working with clients when they might otherwise be parked in a classroom. According to Brandon Hall, editor and publisher of Multimedia and Internet Training Newsletter, the online environment is most effective for knowledge and skills-based training. Several companies' distance learning programs are discussed.

(..aujourd'hui la technologie conduit finalement à la production d'outils pour apprendre qui combinent les meilleurs des deux mondes: ordinateurs et salles de classes..)

Using information technology to add value to management education

Alavi, Maryam; Yoo, Youngjin; Vogel, Douglas R

Academy of Management Journal v40n6 PP: 1310-1333 Dec 1997

An article describes the design and delivery of a graduate-level course in management at 2 universities via advanced information technology, which was used to enable collaborative learning, teaching with transcontinental student teams and multiple instructors, and integration of external expertise. This partnership enriched student learning and expedited faculty and institutional development. The authors predict that such transformations will increase as schools of management and institutions of higher learning in general seek to add educational value at low cost.

(... l'article décrit la diffusion et le design d'un cours universitaire de management dans deux universités en utilisant les technologies avancées de l'information qui permettent un enseignement avec des groupes d'étudiants transcontinentaux, des instructeurs multiples et l'intégration d'expertises externes..)

De nombreuses références existent sur le plan de l'importance de l'apprentissage permanent, etc. Nous n'avons utilisé ici que quelques références significatives mettant en évidence la mouvance actuelle.

Il est aussi intéressant de noter, au niveau général, que dans cette approche de la virtualité et de l'immatériel (nous n'avons pas traité ici volontairement le commerce électronique) que l'agilité, les aspects structurants des infrastructures de communication modernes n'apparaissent pas. Tout se passe comme si ces domaines étaient différents, encore séparés et sans interaction. Pourtant, on ne peut pas développer un argumentaire sur la virtualité, l'immatériel et les technologies de l'information, sans devoir se préoccuper d'infrastructures intelligentes.

● L'enseignement élargi, une nouvelle conception

Il est aussi intéressant de noter, que si une partie de la focalisation des questions d'enseignement est liée au développement des technologies nouvelles, des voix commencent à s'élever pour prôner la nécessité d'un enseignement global,

redistribué quant aux programmes, aux objectifs et aux méthodes. Il est évident que l'on ne pourra pas en permanence penser que l'adaptabilité de l'enseignement supérieur à l'industrie sera la solution au chômage et au "mal être" de certains. Il est évident, que la notion d'adaptabilité devra "descendre" bien plus bas, au niveau de l'école primaire, puis du lycée, avec des programmes qui faciliteront la compréhension et l'adaptation de l'élève dans son environnement. Il est donc bien évident que les "savoirs" qui seront nécessaires seront sans doute très éloignés de l'enseignement classique dispensé de nos jours. Cet enseignement "mécanique": apprendre des contenus liés simplement à un savoir abstrait ne sera plus de mise dans cette nouvelle problématique. Il devra nécessairement être complété en tenant compte des aspirations de la région, du pays ainsi que des possibilités d'insertion, de reclassement possible, de loisirs pris au sens large.

7 - Analyse des contenus - Une vision rapide à travers l'Internet

La multiplicité des informations accessibles via l'Internet, ne permet pas de réaliser une analyse exhaustive. Nous avons simplement noté, rapidement sous forme de tableau, et de la même manière que pour Reuters Business Briefing les fréquences d'apparition de pages traitant du concept que nous analysons. Notons bien ici que le résultat concerne le nombre de pages WEB qui parlent du sujet et non pas le nombre de serveurs. Pour obtenir une analyse plus fine des réponses, nous avons utilisé un agent intelligent (AuréSYS 2 développé au CRRM par Bruno Manina, consulter <http://crrm.u-3mrs.fr>), qui permet une analyse des réponses, mais qui est limité par le nombre de réponses qui peuvent être déchargées à partir d'une recherche faite avec Altavista, c'est à dire 1000 réponses). C'est en parti pour cela que nous avons affiné certaines recherches, afin d'entrer dans ce volume exploitable. Les résultats obtenus sont dynamiques (liens visibles en animation, recherche des URL, des pages principales, etc..). Nous ne pouvons fournir malheureusement qu'un aperçu très restreint des possibilités à partir de cette publication.

Recherche sur l'Internet - Altavista en mode Expert - 18 Octobre 1998

Thèmes traités

Fréquences

knowledge	3054677	?
(small business) OR (small compan*)	512895	?
small business	451714	?
distance learning	159455	Oui
connaissance	122950	Non
appropriation of knowledge	109912	Non
small compan*	83783	?
PMI OR PME	79408	?
development NEAR intelligence NEAR economy	70490	?

conhecimento	63574	?
PME	46946	?
PMI	143921	?
virtual communit*	35034	Oui
small business development	31320	?
knowledge management	28070	?
business intelligence	25417	Non
virtual companies AND business	13595	Non
competitividade	12213	Oui
pequenas empresas	10305	?
innovative compan*	7171	?
small business development AND internet	6712	?
veille technologique	16464	Non
enseignement NEAR distance	5459	Oui
virtual companies	5195	Oui
virtual compan*	5048	Oui
(enseignement a distance) OR (enseignbement à distance)	4399	Oui
small business development AND knowledae	3720	Non
SCIP	3350	Non
'(formation a distance) OR (formation à distance)	4364	Oui
small business development AND knowledge AND region	2573	Non
(innovative compan* AND knowledge) OR(virtual compan* AND knowledge)	2399	Oui
pequenas empresas AND internet	2250	?
technology watch	2070	Oui
ensino NEAR distancia	1881	Oui
innovative compan* AND knowledge	1377	Non
attractivité	1208	Oui
research appropria*	1112	?
virtual companies AND knowledge	1000	?
pequenas empresas AND economia AND desenvolvimento	983	Oui
small business development AND knowledge AND region AND internet	940	Oui
knowledge NEAR social NEAR econom*	871	?
knowledge appropria*	760	Oui
small business development AND intelligence	657	?
gestao NEAR conhecimento	553	Oui
pequenas empresas AND inovaç*	530	Oui
virtual companies AND business development	497	?
attractivity	444	Non
atratividade	397	Oui
appropriatbility	384	Oui
conhecimento NEAR desafio*	287	Non
regional sustainability	270	?
small business development AND intranet	265	Non
innovation NEAR PMI NEAR PME	198	Non
inteligência empresarial	126	Oui
atratividade	90	Oui

long life learning	84	Oui
inteligência competitiva	80	Oui
research appropriation	78	Oui
virtual companies AND business intelligence	77	Oui
competitive technical intelligence	64	Oui
vigilancia tecnologia	52	Oui
appropriation of knowledge	37	Non
pequenas empresas NEAR conhecimento	27	Oui
competing through knowledge	21	?
innovative compan* AND competitive intelligence	20	?
desenvolvimento NEAR conhecimento NEAR econom*	20	Oui
knowledge appropriation	16	Oui
méta-intelligence	15	Non
vigilancia tecnologica	3	Oui
intelligent marketing research	2	?
conhecimento NEAR atratividade	2	Oui
région apprenante	1	?
virtual companies AND economical development	1	?
région intelligente	0	
competing through intelligence	0	
région du savoir	0	
regional attractivity	0	
regiao NEAR conhecimento	0	
intelligent market research	0	
pequenas empresas NEAR inteligência competitiva	0	

(Oui, Non, ?) qualité des réponses, sondage manuel.

On trouve ainsi dans l'Internet, un certain nombre de présentations qui traitent du développement local et de principes généraux d'attractivité. Mais, la présentation, la constance des pages et les contenus sont très variables. Nous citerons à l'extrême, des pages sur Marseille et son développement situées sur un serveur à l'IMT et qui ne sont plus accessibles, et d'un autre côté un bon exemple présentant un concept plus globalisé, celui du serveur de la Région de Charleroi en Belgique. Cette Région, qui a été atteinte de plein fouet par la récession et la disparition des industries traditionnelles, trouve dans l'Internet la possibilité de présenter un ensemble d'activités et d'orientations susceptibles d'attirer des développeurs sur ce site. Un extrait de ce serveur est présenté dans la copie d'écran suivante:

Netscape - [IGRETEC CHARLEROI]

File Edit View Go Bookmarks Options Directory Window Help

Location: <http://www.igretec.com/ECOFR/welcome.htm>

CHARLEROI BIENVENUE !

IGRETEC vous souhaite la Bienvenue au Pays de CHARLEROI !

- **IGRETEC - Un développeur économique au service de la région de CHARLEROI**
 - Favoriser l'implantation de nouvelles activités économiques
 - Parcs industriels - Multimodale - Aéroport
 - Stimuler l'innovation technologique
 - Centre MINERVE
 - Encourager et assister la création d'entreprises
 - Centre HERACLES - Incentives
 - Capitaliser sur les réseaux de télécommunication et de transport
 - RLB - BSCA - M.C.C.
 - Penser et planifier un futur pour CHARLEROI.
 - FUTURA - Question d'avenir
 - Le site de la ville de Charleroi
 - VILLE DE CHARLEROI -

Document Done

8 - Les contours du concept - L'utilisation de l'intelligence Compétitive

En progressant dans la direction que nous nous sommes fixée, nous voyons que le concept général d'attractivité, bien que pas encore présenté globalement dans la majeure partie des cas, est un concept qui intègre globalement l'économie, le développement industriel, mais surtout des potentialités nouvelles prenant en compte une appropriation "politique et géographique" des savoirs ce qui conduit d'une part à des formes de développement nouvelles et d'autre part à une paix sociale **plus** forte.

On retrouve partiellement sous le vocable **développement local** cette vision d'une intégration globale de tous les atouts en vue d'un même objectif. Dans les exemples qui vont suivre, on trouvera l'expression de cette orientation. Néanmoins, celle-ci reste partielle au niveau de la connaissance culturelle de partenaires éventuels étrangers. Pourtant c'est cette condition qui doit créer les bases des collaborations industrielles et du développement économique par l'exportation ou par des associations.

Les données que nous présentons ici ont été recherchées avec l'aide de Business Reuteurs Briefing, ceci pour "coller" à l'actualité et ne pas présenter des résultats qui

n'auraient de racines que dans le passé et qui ne seraient plus utilisés au temps présent. Ce qui est important, dans le cas d'un tel concept, c'est de pouvoir analyser l'opportunité de la mise en œuvre et le ou les périodes propices à son expansion.

Les entreprises, pour que le concept d'appropriation selon Jevons puisse s'appliquer ne sont pas nécessairement présentes dans la Région concernée. Il faut donc un effort des puissances régionales (publiques, privées, secteur bancaire ...) pour faciliter leur émergence. Un tissu indépendant des grandes entreprises est souvent un gage de compétitivité et d'innovation. C'est ainsi que cette préoccupation devient majeure au Technopôle de Sophia Antipolis, et commence à émerger à Marseille avec la création d'Euroméditerranée et du pôle d'industrie multimédia (encore que le phase de ce programmation montre à l'évidence des différences de temps ou d'interprétation au sein même du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche !).

L'importance de ce même tissu est analysé dans les zones où "cela fonctionne", ce qui est le cas des districts italiens. **Remarquez aussi dans ce cas, que la faiblesse ou la non présence des régulations étatiques a été un très fort moteur de développement.**

03/11/98 FRANCE: UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE PME POUSSE À SOPHIA-ANTIPOLIS. "FAVORISER L'ÉMERGENCE D'ENTREPRISES PHARES».

" Gérard Passera, directeur de la Saem Sophia-Antipolis, fait le point sur la croissance du site. *Il insiste sur la nécessité de permettre la création d'entreprises de pointe à partir du site même.* Une ouverture au capital-risque devrait favoriser cet essor.

" La Tribune ». - Comment expliquez-vous le regain de Sophia-Antipolis aujourd'hui ? "

Comment conforter cette dynamique ?

1 On doit donner aux multinationales des raisons de maintenir leurs centres de recherche-développement ou leurs unités d'assistance clientèle en leur assurant les meilleures conditions à leur épanouissement. *Nous devons donc leur offrir une " plate-forme » de services de grande qualité tant en infrastructures, en télécommunications, en sous-traitances ou en services aux entreprises. La recherche privée est actuellement deux fois plus importante que la recherche publique.* Il faut la renforcer tout comme notre enseignement supérieur. Nous avons demandé l'inscription au prochain contrat de plan d'une unité de formation supérieure en pharmacologie. Nous venons d'obtenir des financements pour notre projet Agrobiotech, centre de biologie moléculaire et d'écologie appliquée à l'agriculture et à l'environnement, qui réunit l'Inra et l'université de Nice-Sophia-Antipolis. *L'enracinement des grandes entreprises implique aussi leur meilleure intégration dans l'économie locale.* Nous avons ainsi multiplié les associations (Telecom Valley, Club Hi Tech, Mitsa, Data Base Forum) chargées de cimenter les relations " d'affaires » entre les entreprises, les centres de recherche et les unités d'enseignement d'un même secteur d'activités."

propos recueillis par Michel Bovas. La Tribune

24/06/98 ITALIE: ENQUETE - LES SUCCÈS DES DISTRICTS INDUSTRIELS ITALIENS.
Par MARTINE LARONCHE.

"Ces regroupements locaux de petites et moyennes entreprises ont contribué à plus

de 30 % des exportations en 1996

Le succès des districts italiens, c'est un peu comme réussir un bon plat. Suivre scrupuleusement la recette ne suffit pas, il faut de l'audace, de l'intuition, de la passion. Autant de qualités qui ne se mettent pas en équation. Les districts industriels italiens groupes de petites et moyennes entreprises opérant dans un même secteur d'activité sur un territoire limité à plusieurs communes font figure de modèle, sans qu'on puisse véritablement en décortiquer le mécanisme.....

Sergio Arzeni, directeur du programme Développement économique et création d'emplois au niveau local à l'OCDE, estimait, à l'occasion d'un colloque organisé en avril par le Centre français du commerce extérieur, que l'État a contribué indirectement à l'essor des districts industriels italiens. *Comment ? « Il a toléré plus que l'évasion fiscale, l'illusion fiscale, ce qui a favorisé l'autofinancement des entreprises, déclarait-il. L'État a largement empêché la grande distribution de s'implanter en Italie, ce qui a favorisé les petites entreprises manufacturières.* En France par exemple, l'industrie du collant a été écrasée par la grande distribution. Enfin, le gouvernement italien a favorisé les petites banques locales. »"

(c) Le Monde, 1998. LE MONDE 24/06/98

Cette "attractivité" développée dans les districts italiens a conduit en France à une prise de conscience de cette entité, témoin en est le texte suivant. Mais, là reste encore à faire un pas de plus pour aller vers une identité globale où le fait économique est certes important, mais où les composantes sociales, géographiques, touristiques, éducatives, légales.. jouent aussi un rôle primordial.

20/07/98 FRANCE: LES DISTRICTS INDUSTRIELS FRANÇAIS SE CHERCHENT UNE LÉGITIMITÉ.

Par PHILIPPE MOREAU GABRIELLE SERRAZ.

"DISTRICTS INDUSTRIELS

Tandis que la Datar lance un appel à projets, *les districts industriels français mettent sur pied un club destiné à devenir un outil d'influence et de développement au niveau européen.*

Défendre les intérêts des districts industriels français. » Tel est le plan d'action que s'est fixé depuis un an le Sidemva (Syndicat intercommunal de développement économique de la moyenne vallée de l'Arve), à la fois premier district industriel français et initiateur du concept en France. Avec ses 800 entreprises de sous-traitance industrielle en décolletage et mécanique de précision, cette vallée répond aux critères de district industriel: un regroupement, en réseau, sur une territoire défini autour d'un métier ou d'une spécialité, de petites ou moyennes entreprises incapables, seules, de répondre à des besoins d'innovation ou à des demandes du marché, à l'exportation notamment."

(c) 1998 LES ECHOS. LES ECHOS 07/98

En restant, dans le même cadre de création d'entités géographiques globales (au sens présenté par Jevons au début de cet article), il faudra qu'il n'y ait pas de déphasage entre les investissements et les aides gouvernementales avec les "vrais pôles" de compétences nationaux apportant au plan de l'exportation des devises au pays. Il ne faut pas se tromper, ce n'est pas ce que l'on aimerait faire qui est important, mais d'abord conforter ce qui permet au pays de consolider sa position internationale. Ensuite on bâtira plus solidement et on pourra aller plus loin. C'est ainsi que bien que la France soit caractérisée par un secteur agro-alimentaire fort, il a fallu attendre le rapport Scherrer ci (dessous) pour constater que les industries agro-alimentaires n'étaient pas assez intégrées dans les stratégies gouvernementales. De même, dans ce

rapport on voit très nettement, bien que ce ne soit pas cités en ces termes, que la notion d'appropriation doit être développée. Le passage sur la recherche à l'INRA en est spécialement révélateur.

10/06/98 FRANCE: AGROALIMENTAIRE . LE RAPPORT SCHERRER POUR UNE RÉAFFECTATION DES AIDES PUBLIQUES AUX ENTREPRISES.

Par MICHEL DE GRANDI.

"AGROALIMENTAIRE

Dans un rapport rédigé au nom du CES, le président de l'Ania plaide pour une plus forte intégration des industries agroalimentaires dans les réflexions stratégiques gouvernementales. L'aide publique doit être davantage orientée en direction des entreprises agroalimentaires. Ainsi, *j'observe que l'Inra consacre 85 % de son budget au monde agricole et seulement 15 % aux entreprises.* A mon sens, dans un premier temps, il serait souhaitable que ce pourcentage atteigne 33 % », a indiqué, hier, Victor Scherrer, rapporteur d'un projet d'avis du Conseil économique et social intitulé « L'industrie agroalimentaire, force industrielle et chaîne de valorisation ».

(c) 1998 LES ECHOS. 06/98

Afficher une présence mondiale devient aussi de plus en plus important. En ce sens, les méthodes de diffusion, les appuis tel que le WWW deviennent incontournables. A notre avis ceci est du à la fois au rôle de révélateur que joue l'Internet, mais aussi à la nécessité d'étendre les influences, les exportations, les associations au delà des zones géographiques du passé. On touche là au phénomène de la globalisation. On peut certes être pour ou être contre, mais cette orientation est bien présente et doit être analysée.

C'est ainsi que des recommandations, des réalisations, des propositions de technologies "taylor made", sont visibles à travers la brève analyse suivante. On notera que nous trouvons différents niveaux de propositions et de recommandations, depuis la Communauté Européenne, des entreprises, des Associations Internationales, etc... L'Internet joue alors sur le plan virtuel le rôle de lien global, il contribue à générer une sorte d'entité, de "district virtuel" qui devrait accélérer si possible les prises de consciences de cette force des réseaux et de la globalité de l'approche d'attractivité. L'expérience américaine concernant les artisans du monde est particulièrement révélatrice en ce sens.

02/10/98 UE: LE 4EME SOMMET EUROMEDITERRANEEN DES CONSEILS ECONOMIQUES ET SOCIAUX ET INSTITUTIONS SIMILAIRES A APPROUVE SIX PROJETS.

Bruxelles, 01/10/1998 (Agence Europe)

"Projet n° 1 "Webces": création d'une page Web d'Internet commune à tous les Conseils économiques et sociaux ou institutions similaires de la région euroméditerranéenne, divulguant une information complète sur la réalité socio-économique des partenaires économiques et sociaux de toute la région. **Projet n° 2 "Tresmed": développement d'un programme de séjours de formation et de séminaires des partenaires économiques et sociaux des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée dans les pays membres de l'Union afin de promouvoir la participation de la société civile méditerranéenne à la mise en oeuvre du partenariat euroméditerranéen.** **Projet n° 3 "dialogue social et systèmes sociaux":** ce projet concerne au premier chef les organisations syndicales des travailleurs et des employeurs, mais aussi les institutions nationales des pays du pourtour méditerranéen (PPM). **Projet n° 4 "les acteurs de la formation professionnelle":** ce projet vise la réforme et le rapprochement des systèmes de formation professionnelle des PPM. **Projet n° 5 "Observer et intervenir sur le marché du travail":** conçu en deux volets, ce projet vise, d'une part, à promouvoir, au niveau euroméditerranéen, la

définition de méthodes et de règles communes d'analyse et de prévision du marché du travail et, d'autre part, a définir, au niveau subrégional du Maghreb, un programme d'action coordonné concernant l'observation du marché du travail. **Projet n°6: "le développement local en partenariat":** s'inspirant de l'expérience européenne des pactes territoriaux pour l'emploi, ce projet vise à mettre en place un processus de concertation entre les partenaires locaux en adaptant aux spécificités sociales, économiques et environnementales des PPM les expériences déjà consolidées dans quelques Etats membres de l'UE."

02/11/98 CANADA: SMALL BUSINESSES IN CANADA EMBRACING TAILOR-MADE TECHNOLOGY.

"Small Businesses Cite Enhanced Customer Service, Better Decision Support and Simplified Day-to-Day Tasks as benefits

MISSISSAUGA, ON, Nov. 2 /CNW/ - Microsoft Canada today announced the immediate, **worldwide availability of a free Internet Technologies upgrade kit for its popular Small Business Server (SBS) 4.0** product. The upgrade enhances an already successful product which helps small businesses address basic networking and office productivity needs by simplifying how they connect to the Internet, manage email and contacts and fax from any desktop."

(c) Canada Newswire Limited.

(Microsoft annonce aujourd'hui l'accès gratuit d'un kit "Internet Technologies upgrade" pour son serveur SBS.....)

06/10/98 FRANCE: LA POLÉMIQUE ENTRE LES CÂBLO-OPÉRATEURS ET FRANCE TÉLÉCOM S'ENVENIME.

Par NICOLE VULSER.

"L'opérateur est accusé de retarder l'avènement d'Internet et du téléphone sur le câble MALGRÉ les arbitrages successifs de l'Autorité de régulation des télécommunications (ART), le conflit entre les câblo-opérateurs et France Télécom (également premier câblo-opérateur français, en nombre d'abonnés) s'envenime. **Lyonnaise Câble (Suez-Lyonnaise des eaux) et NC Numéricâble (Canal Plus) accusent l'opérateur de tout faire pour freiner l'avènement d'Internet et du téléphone sur le câble.**"

(c) Le Monde, 1998. LE MONDE (FRENCH LANGUAGE) 06/10/98

30/09/98 ETATS-UNIS: WWW.PEOPLINK.ORG.

Par FRANCIS PISANI.

"Des artisans du tiers-monde se sont unis pour vendre leur production. Un catalogue permet de connaître la vie de ceux qui ont fabriqué les objets exposés et la tradition dont ils sont issus UNE ASSOCIATION américaine à but non lucratif, **PeopLink, oeuvre a la mise en place d'un réseau mondial permettant à des artisans de tous les pays de vendre directement leurs produits.** Grâce aux prêts consentis par plusieurs institutions, dont la Banque mondiale, PeopLink équipe ses « organisations partenaires » d'un ordinateur et d'un appareil photo numérique, et les forme à la prise de vues et à l'envoi d'images sur le réseau. Son site web peut ainsi afficher un catalogue illustré, accompagné d'explications sur l'origine des produits, leur mode de fabrication et la tradition dont ils sont issus.

<http://www.peoplink.org>."

(c) Le Monde, 1998. LE MONDE (FRENCH LANGUAGE) 30/09/98

On voit donc se profiler nettement le contour de ce pourrait être le concept d'attractivité: une intégration de tous les avantages, une analyse des décalages, et une action concertée entre de multiples partenaires pour aboutir à une intelligence

globale. Le patrimoine, l'intégration de la science et de la technologie deviennent alors des atouts. La qualité du patrimoine, les "sciences parks", sont alors largement utilisés:

13/08/98 FRANCE: LE PATRIMOINE DEVIENT LE LEVIER DU DÉVELOPPEMENT LOCAL.

Par ALI HABIB.

"La Datar lance une nouvelle formule d'économie régionale: *les pôles d'économie du patrimoine* (PEP), une trentaine de projets pour mettre en valeur l'architecture, le paysage ou l'histoire. Riche de ses trésors préservés, la Catalogne baroque illustre cette nouvelle politique."

(c) Le Monde, 1998.

LE MONDE (FRENCH LANGUAGE) 13/08/98

22/06/98 FRANCE: L'ALIBI CULTUREL.

"Les projets de parcs de loisirs à thème scientifique prolifèrent. *Le succès du Futuroscope, ses retombées économiques très importantes pour le département de la Vienne qui l'accueille, ne sont pas étrangers à cet engouement.* Le créneau est aussi porteur parce que vecteur d'image, d'identité, pour les collectivités locales. D'ailleurs, ces dernières, qui jouent un rôle moteur dans ces investissements, cherchent de plus en plus à ce que le thème développé par le parc de loisirs soit en adéquation avec une filière économique locale prometteuse. L'objectif étant de créer le maximum de synergies entre le pôle récréatif et l'activité économique, de créer une vitrine pour la recherche ou les entreprises locales. Le public pour sa part est séduit par l'alibi culturel et pédagogique que lui fournissent ces parcs « intelligents », comme le soulignent Bernard Rochette et Anne-Marie Eyssatel, sociologues et chercheurs au CNRS."

(c) 1998 LES ECHOS. LES ECHOS (FRENCH LANGUAGE) 06/98

Reste aussi à envisager un point particulièrement crucial, celui de la formation, de l'enseignement. Dans ce cadre, nous faisons absolument notre la réflexion de Danial O'Hare: "**If universities did not exist, would we invent what we have now?**" (Si les Universités n'existaient pas, inventerions nous ce que nous avons maintenant?). Le concept de formation devient un axe prioritaire dans la notion d'attractivité. Mais ce n'est pas tant la formation de haut niveau ni la formation universitaire actuelle qui ne concerne que quelques "happy fews", mais une formation intégrée à la société, voire même au "quartier" d'une ville, afin de gagner à la fois en qualité mais aussi en paix sociale ainsi que dans le développement ou la création de petites et moyennes entreprises susceptibles de structurer sur le plan économique l'ensemble social concerné.

C'est ainsi que l'on peut en prenant le problème tel qu'il se présente (avec les structures actuelles), favoriser la jonctions entre les entreprises de haut niveau et l'université (ce qui est banal en soi et a déjà été souvent avancé), mais on doit aussi prendre en compte la formation intégrée au travail, pour qu'elle soit présentée tout au long de la vie. C'est donc aussi vers les acquis technologiques actuels permettant la formation à distance, chez soi, différenciée qui doit être prise en compte. Cela bouleverse bien des pratiques et la mise en place est souvent difficile, mais l'enjeu est fondamental. Offrir à tous, la possibilité d'acquérir à un rythme personnel, dans un temps choisi, des compétences supplémentaires, constitue un atout clé pour le développement de l'attractivité. Cela repose bien sûr sur des technologies de communication modernes et un effort particulier de l'Ecole pour se dessaisir "virtuellement" d'une partie de ses prérogatives. L'action du Professeur doit se prolonger d'une manière

ludique et active au delà de la classe. Les groupes de travail virtuels, les serveurs WWW, les CD-ROM, Sont des atouts technologiques de base pour cette entreprise.

08/09/98 CANADA: HIGH-TECH FIRMS JOIN FORCES WITH UNIVERSITIES.

By Jill Vardy, Technology Reporter.

"Technology companies are screaming for staff. **Universities are strapped for cash.** In Ottawa, these two groups are rushing to solve their problems with a slate of new courses specializing in technology. and students are rushing to enroll in the courses, hoping they'll be guaranteed a job."

NATIONAL POST 08/09/98 P6

02/09/98 USA: WESTERN GOVERNORS UNIVERSITY OPENS ITS VIRTUAL CAMPUS FOR FULL ENROLLMENT.

"New University is dedicated to increased educational access and competency-based learning Students can enroll now using WGU's exclusive SmartCatalog and begin taking classes immediately

"More than 60 percent of all new jobs require high-level technological skills, and by 2015, the number will be 90 percent," said **Eric Benhamou, chairman and CEO of 3Com Corp.,** and chairman of the WGU National Advisory Board. "WGU recognizes that expanding the availability of competency-based degree programs is not an option, but an economic necessity."

The University's opening also marks the completion of a successful pilot program in which selected educational institutions from each member state tested WGU's systems, listing courses and enrolling students. "Our pilot phase was important in validating the effectiveness of our systems," said Livingston. "Now that we're open, we'll continually add new courses and programs to the catalog."

SOURCE Western Governors University -0-09/02/98 <http://www.wgu.edu/>.

(plus de 60% des métiers requièrent actuellement un niveau technologique élevé, ce sera 90 vers 2015...)

Note des auteurs, Eric Benhamou est un français, qui a effectué ses études aux USA et a développé une entreprise de communication (softwares pour accéder et partager l'information à travers des réseaux et les rendre accessible sur le bureau des utilisateurs) qui réalise plusieurs milliards de francs de chiffre d'affaire annuel

06/08/98 REPUBLIC OF IRELAND: NEW MODEL NEEDED FOR UNIVERSITY OF FUTURE.

"Radical changes are taking place to the landscape in which universities operate.

Daniel O'Hare believes they must adapt to reflect new realities

If universities did not exist, would we invent what we have now? This is no idle question, but one forced on us by massive change in the educational environment. Here are four ways in which the landscape for universities is radically changing: Above all, today's University should be not an inward-looking repository of old

Throughout their history universities have served only a social elite, ignoring all but the relatively well-off. *What we are talking about now is removing the element of social exclusion that has always been a part of university tradition,* though not a part we tend to harp on very much. The future University must be for all. Making that happen raises issues that go beyond bricks, mortar and cash. **For** instance, it creates the need for learning that is accessible to a universal student population. Up to now, universities could restrict their entry to those **who** had shown themselves skilled in a particular way of learning; a way that is perfectly legitimate but not suited to everyone's abilities. *People learn in different ways, but universities do not yet reflect the full spectrum of those ways.* knowledge but a portal facing

outwards to a world of dynamic information, accessed instantly. This portai should serve a wider community than just the University itself. *And indeed, learning need no longer be within the walls at all.* With the inter-activity of modern telecoms, distance learning is an idea whose time has finally come."

IRISH TIMES 06/08/98 P14

08/10/98 FRANCE: L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR BOULEVERSÉ PAR INTERNET. LA TRIBUNE DU MULTIMEDIA

"Avec l'enseignement à distance, toute l'économie de la formation est remise en question, de même que le bon vieux diplôme. Les réseaux de formation sont en marche. Et votre prochain professeur d'anglais sera peut-être en Nouvelle-Zélande. Isabelle, vingt et un ans, reste ce soir dans sa chambre devant son ordinateur. Etudiante dans une école de commerce, elle s'attaque à l'exercice de finance que vient de lui envoyer par e-mail son professeur. Elle s'appuie pour cela sur le cours sur CD-Rom. Enfin, elle teste ses connaissances sur un questionnaire à choix multiples, qu'elle expédie par e-mail à son professeur, avant de s'endormir.

Vincent Bressac et Paul-André Tavoillot."

La Tribune 08/10/98

9 - L'attractivité - Propositions de développement

Sans vouloir révolutionner l'existant, on constate cependant qu'un certain nombre d'orientations nouvelles, commencent à se mettre en place. Elles ont un lien direct avec les technologies et les méthodologies d'utilisation des technologies modernes de l'information. Elles sont aussi directement reliées à la compétitivité actuelle et à la nécessité de se projeter hors de la zone géographique de base, berceau des activités économiques d'une zone géographique particulière. Mais, aussi, on doit contribuer en même temps à l'ancrage local des activités et à la structuration de la zone sur laquelle on est implanté.

Au niveau de l'éducation, nous avons vu la nécessité de fournir une main d'œuvre de qualité, avec une connaissance technique de plus en plus poussée, mais en même temps, la nécessité pour l'éducation de devenir un "ciment social", surtout sur une zone géographique restreinte. Ceci conduira à concilier des points de vue et des activités qui sont encore très éloignées les unes des autres.

Lorsque nous regardons globalement ce qui est présenté à la fois dans la littérature "universitaire", dans les dépêches d'agences et dans les journaux, ainsi qu'au niveau de l'Internet, force est de constater que c'est encore au niveau économique que s'exerce la "pression générale" des articles. Mais, on voit cependant apparaître des préoccupations nouvelles. Certes celles-ci étaient déjà en partie connues, mais l'actualité du moment, la période propice dans laquelle nous nous trouvons peuvent servir de catalyseur à la réalisation.

Notons avant tout, que la notion de concertation, de travail en réseau, de synergie des actions et des projets vont jouer un rôle fondamental au niveau de l'attractivité. D'autre par, l'intégration des actions les unes par rapport aux autres va devenir une condition indispensable au succès. C'est ainsi que certaines données de base de l'activité universitaire ou de l'activité de la recherche vont, dans ce cadre être remis

en cause. La "paix sociale", condition du développement, passe par de nouvelles formes d'éducation et d'apprentissage. Le confort, la création de PME et de PMI, qui sont le véritable support de l'emploi, sera d'autant plus efficace sur le plan de la production de produits ou de la création de nouveaux services, que les forces d'enseignement et surtout de recherche seront directement liées et organisées pour atteindre cet objectif. La vision, d'une recherche pour la recherche, devra donc être conciliée avec les objectifs locaux, pour que l'appropriation locale des savoirs devienne un fait véritable et non une utopie.

La lecture des différents textes que nous avons extraits, met aussi en évidence la forte implication de l'entité géographique de base sur laquelle on se trouve. Que ce soit au niveau des réflexions de Jevons, ou au niveau des districts italiens, ou au niveau des atouts de main d'œuvre ou de qualité de vie. Cette orientation est importante, car elle vient conforter un des axiomes de base de l'Intelligence Economique: devenir glocal (ce mot, formé par la contraction des mots local et global), illustre bien la tendance actuelle: nos racines doivent être confortées pour pouvoir projeter nos activités ailleurs. C'est ainsi que la majorité des entreprises françaises (sauf celles dont le marché français constitue une zone protégée, ou celles de services de proximité) effectuent la majorité de leur chiffre d'affaire hors de France, souvent dans des ratios de **30%** en France et **70%** à l'étranger.

Enfin, nous avons aussi mis en évidence l'importance des liens culturels, qui permettent de mieux comprendre les partenaires et de s'intégrer dans une mouvance de partenariat et de développement hors de sa propre zone géographique. Il est évident que dans ce cas, les aspects linguistiques doivent être maîtrisés, soit en apprenant, soit en ayant sur place les personnes susceptibles de s'intégrer à ce transfert.

On pourrait ainsi proposer, au niveau d'une zone géographique donnée, un certain nombre d'actions qui devraient normalement contribuer à la création d'une attractivité générale, bénéfique à la fois au plan économique mais aussi au plan social.

Quelques propositions d'actions

Nous allons, en utilisant largement les concepts d'Intelligence Compétitive, essayer de proposer les contours de quelques actions fédératrices permettant de contribuer au concept d'attractivité.

a - La prise en compte du facteur temps

Ce n'est que depuis quelques dizaines d'années, que nous constatons une augmentation exponentielle de la vitesse des communications. En effet, depuis des milliers d'années, la vitesse de transmission des informations (au delà de simples messages liminaires), était liée à la vitesse de la course d'un homme, d'un cheval, d'un bateau à voile. Le télégraphe Chape, puis le développement du télégramme, de

la radio, des technologies du transport ... et maintenant de l'Internet et des liaisons satellitaires ont modifié profondément la notion d'action et de temps. Dans cette perspective et compte tenu de l'accroissement permanent de la compétition internationale, la notion de temps devient primordiale. Il faut aller vite et les délais de toute sorte, qu'ils soient introduit par l'Etat, par les politiques régionales, par les instances de toutes natures susceptibles de se contrecarrer par manque d'objectif commun identifié, ne sont plus acceptables. Rien n'est plus navrant dans le domaine de la création d'une attractivité que l'incapacité de décider dans un laps de temps acceptable ou pire, de ne jamais décider.

b - L'analyse

Il n'est pas question de réaliser ici quelque chose de très compliqué. Il faut simplement s'inspirer du concept de "benchmarking" et l'appliquer à l'ensemble des acteurs de la zone géographique considérée, en tenant compte pour réaliser cette comparaison des grandes lignes d'action exposées ci-dessus. Cette opération consistera en fonction d'un objectif général, d'une vision comme dirait les anglo-saxons dans le cadre d'un objectif d'entreprise (mettre en place une attractivité générale susceptible de générer stabilité sociale et activité économique) de mettre en place des éléments de comparaison en prenant comme objets des zones géographiques de référence, où il se passe quelque chose. Ceci va donc reposer sur une analyse sans concession qui mettra en évidence les points forts et les points faibles. On essayera ensuite de pousser plus loin la compréhension pour aller vers des propositions d'action.

c - Le phénomène Internet

Il est lié au temps, à la facilité de communiquer, de voir et d'être vu. C'est un intégrateur de première grandeur qui raccourcit les distances, qui permet de se projeter ailleurs, de constituer des réseaux de partenaires, de chercheurs, de personnes qui partagent en commun une vision identique de certains problèmes, que ce soit au niveau social ou au niveau du business.

Cet impact direct, dont on n'aperçoit pas encore les limites, va à la fois induire des dynamiques au plan culturel, social, de recherche de développement de l'économie. Il devient donc nécessaire de l'intégrer au cœur des stratégies de développement, à la fois pour créer les conditions matérielles (réseaux physiques) de son utilisation, qu'au niveau immatériel, c'est à dire au niveau de la création des applications. Dans ce domaine, la notion de temps intervient encore plus rapidement. La référence au passé n'est pas forcément nécessaire, et prenons garde au fait que des entités, vue encore par certains comme "retardataires" pourraient se trouver en avance sur ces dernières par le seul fait d'une utilisation active de ces nouvelles opportunités. N'oublions pas aussi, que dans trois à cinq ans (Eric Benhamou, PDG de 3COM, LCI Décideur 8 Novembre 1998), les entreprises, les institutions, se trouveront reliées par des réseaux intégrateurs extrêmement puissant permettant une globalité de communication encore inconnue à ce jour et allant de la téléphonie classique, au partage d'images, à la gestion de projets communs et à l'accès à la demande à des "tranches de savoir" nécessaires pour l'accomplissement de certains objectifs.

Ces orientations nouvelles renforcent en fait la notion d'intégration de zone, mais cette fois-ci en étendant le domaine géographique au niveau de zones virtuelles.

Nous avons souligné, dans les données choisies dans les parties précédentes de cet article les entreprises virtuelles (Virtual Companies), les Communautés Virtuelle. Le "poids" de ces entités ne fera que se renforcer, induisant une modification des structures de gestion et de commandement. (On peut citer à ce propos le concept de nouveau service public en Suisse).

d - L'intégration des politiques et des fonctionnaires territoriaux

Il est donc évident, que dans ces entités géographiques nouvelles, les rapports entre le pouvoir politique (les élus ?), les fonctionnaires territoriaux, les partenaires économiques et sociaux, vont évoluer. Il est aussi évident, que la zone géographique concernée évoluera certainement de manière conjointe. Elle pourra certes comprendre des entités plus petites comme les districts italiens (au nombre de 150 environ), mais l'entité géographique, si elle ne veut pas tomber dans la parcellisation politique devra avoir une certaine taille pour que les masses critiques puissent être atteintes. La notion de Pays, développée en France par la Datar va dans ce sens. De même les structures universitaires devront évoluer vers des entités suffisantes pour que puisse se dégager une politique acceptable, reposant sur des moyens suffisants. L'analyse réalisée en ce sens (comparaison des structures des universités au plan mondial) par l'université de la Méditerranée à Marseille (dossier spécial la restructuration des universités d'Aix-Marseille, Novembre 1998) va aussi dans le même sens.

e - L'abandon de la puissance du bâti et la montée de l'immatériel

Rien n'est plus navrant que de voir comment en France une grande partie des entreprises technopolitaines se transforment à terme en opérations immobilières. Il y a là une forme de lobotomisation mentale faisant passer le profit à court terme devant des investissements immatériels bénéfiques à plus long terme. Après être passé de l'agrire (pendant quelques millions d'années), à l'industrie (3 siècles), nous sommes maintenant dans le domaine du produit intégré au service et de ce fait l'immatériel prend une place de plus en plus forte. Il n'est donc plus question de penser que la mise hors d'eau d'un bâtiment ou la construction d'une route suffiront pour induire un effet de levier suffisant pour induire le développement nécessaire. Ceux qui pensent uniquement en ce sens ne réaliseront rien et au contraire pousseront les entités qu'ils dirigent dans des attitudes passéistes inadaptées au développement actuel.

f - La nécessité d'accompagner les actions

Le bâti ne constituant plus la composante principale de l'action, il faudra que la structure même de celle-ci soit réalisée en fonction des nouveaux objectifs (attractivité globale) et des nouvelles contraintes (intégration des éléments culturels, de l'espace et du temps). Dans ce cadre la notion d'accompagnement des actions devient de plus en plus importante. Non pas au sens de la contrainte et de la bureaucratie (ce qui est la tendance actuelle entre autre à l'échelon européen), mais au plan de la simplicité, de l'abaissement des contraintes (voir les districts italiens), d'une meilleure disponibilité des ressources éducatives et de recherche ainsi que de l'aide des administrations.

Cet accompagnement devra en outre favoriser l'atteinte d'un objectif précis: la vision que l'on veut atteindre. Dans ce processus de décision complexe, **construit collectif par excellence**, la force de l'accompagnement, l'identification des objectifs, le confort des acteurs, devient un élément crucial.

Nous entrons ainsi dans un monde nouveau, où les forces politiques en présence changent de nature. Il faudra en tenir compte et ne pas se voiler la face ou rester passif comme l'autruche qui ne veut rien voir.

Cyberpolitik: The changing nature of power in the Information Age

Rothkopf, David J

Journal of International Affairs v 51, n°2, pp. 325-359 Spring 1998

In the past, political power was drawn alternatively or in combination from the strength of leaders and institutions, the will of the people and/or the support the nation state could win from other nation states. *Today, those pillars of power are being shaken by tectonic shifts that are transforming the very nature of global society. Nation states are facing new rivals for power and influence on the global stage. Power itself is being redistributed, taking new forms and new characteristics.* The rules of the game in international relations are changing and the origins of an extraordinary number of those changes can be traced to the Information Revolution. That revolution has only just begun. Its full extent and implications are unclear. However, for the US, the ability to remain the world's leader will depend on its ability to recognize the changes transforming the nature of power in the new world environment and adapt to them.

Mais il faudra aussi que les individualités, les rivalités, si elles sont toujours de mise (on ne change pas si facilement les individus), s'exercent dans un domaine où la notion même d'attractivité globale et de poursuite d'un objectif ne soient pas mises en péril. Il faudra donc apprendre à travailler ensemble, à agir ensemble sans doute à apprendre ensemble. Les bases même de la transmission des connaissances, par exemple sur un plan interentreprises (sans doute là où les individualismes sont les plus forts) devront changer.

30/09/98 AUSTRALIA: SUPPLEMENT - LEARNING MORE BY LEARNING TOGETHER.

By Bertrand Quelin -

"The acquisition of new knowledge and competencies is becoming more important as global competition accelerates. Inter-Company Co-operation in research and development can be a good way to achieve this. Bertrand Quelin analyses the opportunities and obstacles to be found in such ventures It is increasingly clear that the creation of knowledge and competencies is a management priority. These resources will influence the future of firms through technological *innovation, new products and the search for and opening up of new markets.*

Unfortunately, our present understanding of competence creation, especially through co-operation by companies in research and development, is limited. This article aims to contribute by analysing R&D co-operation as a way of generating and managing knowledge and competencies."

(l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétence devient de plus en plus nécessaire au fur et à mesure que la compétition s'accélère....La coopération inter-entreprises au niveau de la recherche et du développement peut être un bon moyen pour atteindre cet objectif ...)

Ces nouvelles voies de création de compétences intégrées devraient devenir un des objectifs prioritaires des universités en complète symbiose avec le milieu social et économique.

10 - Quelques exemples

Ce n'est pas par hasard que cet article est écrit en collaboration avec une institution brésilienne. C'est simplement parce que, dans divers pays, on peut trouver des exemples nouveaux qui confortent l'orientation existante et qui permettraient par l'exemple de trouver des orientations intéressantes.

a - Brasilia

C'est aux alentours de 1959, que la construction de la nouvelle capitale du Brésil: Brasilia (classée maintenant au patrimoine culturel de l'humanité) a débuté. On retrouve dans cette démarche les éléments essentiels que nous avons soulignés tout au long de cet article: **la vision, l'action collective, la continuité**, l'introduction d'éléments politiques et culturels, la prise en compte d'une organisation sociale nouvelle. Cette entreprise colossale, replace dans le monde moderne l'élan des bâtisseurs des cathédrales et montre qu'un souffle nouveau peut animer un pays. Cette initiative, qui lui donne une unité plus forte au plan politique a été menée à bien. **C'est à notre avis une des seules réalisations de cet ordre dans le monde moderne.** Elle met bien en évidence la notion d'attractivité qui a du être mise en place pour donner au Brésil une plus forte unité. Le Président Juscelino Kubitschek, en s'investissant pleinement dans cette entreprise, l'Etat en créant au niveau des salaires les incitations nécessaires, et en introduisant dans la notion de prix des transports la notion d'espace a réussi son pari.

Cet exemple est fascinant. Il souligne la notion de continuité, de lutte constante contre le temps pour exécuter les projets dans les délais prévus et surtout il souligne l'importance du travail en commun qui a été nécessaire pour atteindre l'objectif final: la création d'une nouvelle capitale. Enfin, il est à noter que l'urbanisme et l'architecture sortent du conventionnel et ont su créer par la nouveauté et la modernité des espaces et des lignes une attractivité supplémentaire. Par exemple l'urbaniste Lucio Costa (entre autre né à Toulon en France en 1902) a apporté par la symbolique du triangle des éléments géométriques uniques sur le plan du développement des bâtiments et de l'infrastructure routière de la ville.

b - Curitiba et le Parana

L'Etat de Curitiba, sous l'impulsion de son Gouverneur, Jaimes Lerner, a su se développer selon un modèle nouveau pour le Brésil, constituant un exemple à suivre avec un effet d'entraînement fort. La ville de Curitiba, en intégrant un système de transport, d'habitat urbain, et une faible délinquance constitue un pôle de développement qui a su, par son attractivité induire la délocalisation de diverses sociétés, par exemple Renault pour la France. La volonté de mener une politique nouvelle, sur la durée (les gouverneurs précédents, ayant aussi conduit une politique assez proche), a fait de Curitiba un modèle souvent cité en exemple. Que ce soit au plan de l'environnement (Université do Meio Ambiente (de l'environnement) inaugurée par Jacques Cousteau, avec une salle portant son nom et située dans un parc unique, jouxtant un théâtre en plein air, une falaise et un lac sur fond de musique classique en est un exemple.

Les quelques titres d'articles qui suivent montrent comment une telle politique irréversible sur cette zone géographique se développe à la fois au plan des annonces, mais aussi au plan des actions.

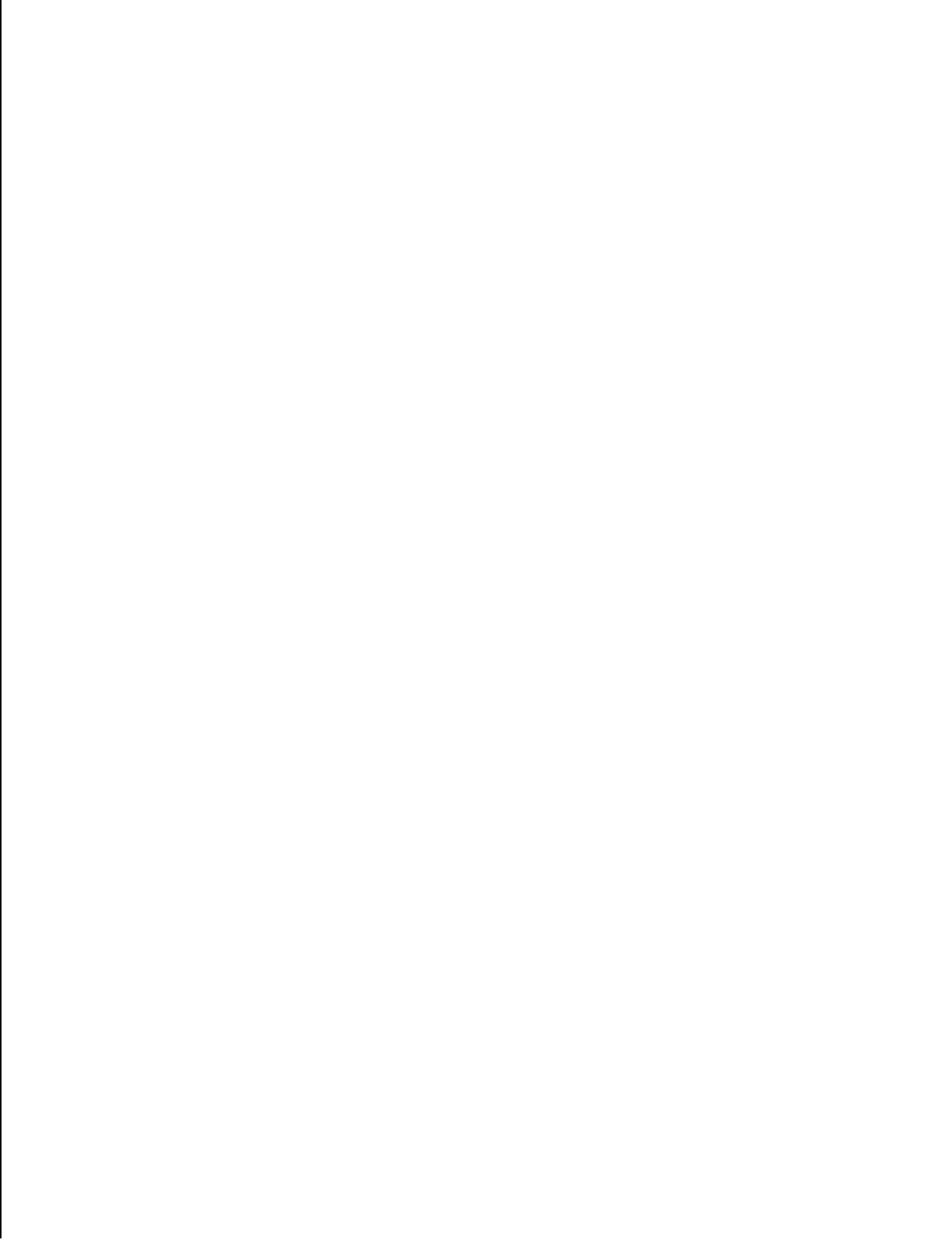
A nouveau, comme dans le cas de la capitale Brasilia, des éléments distinctifs apportent une attractivité supplémentaire comme le rapport très avantageux de la surface d'espaces verts par habitants corrélative à la présence de nombreux parcs, le développement d'un réseau de transport par autobus-métros unique et l'association d'une vie culturelle importante.

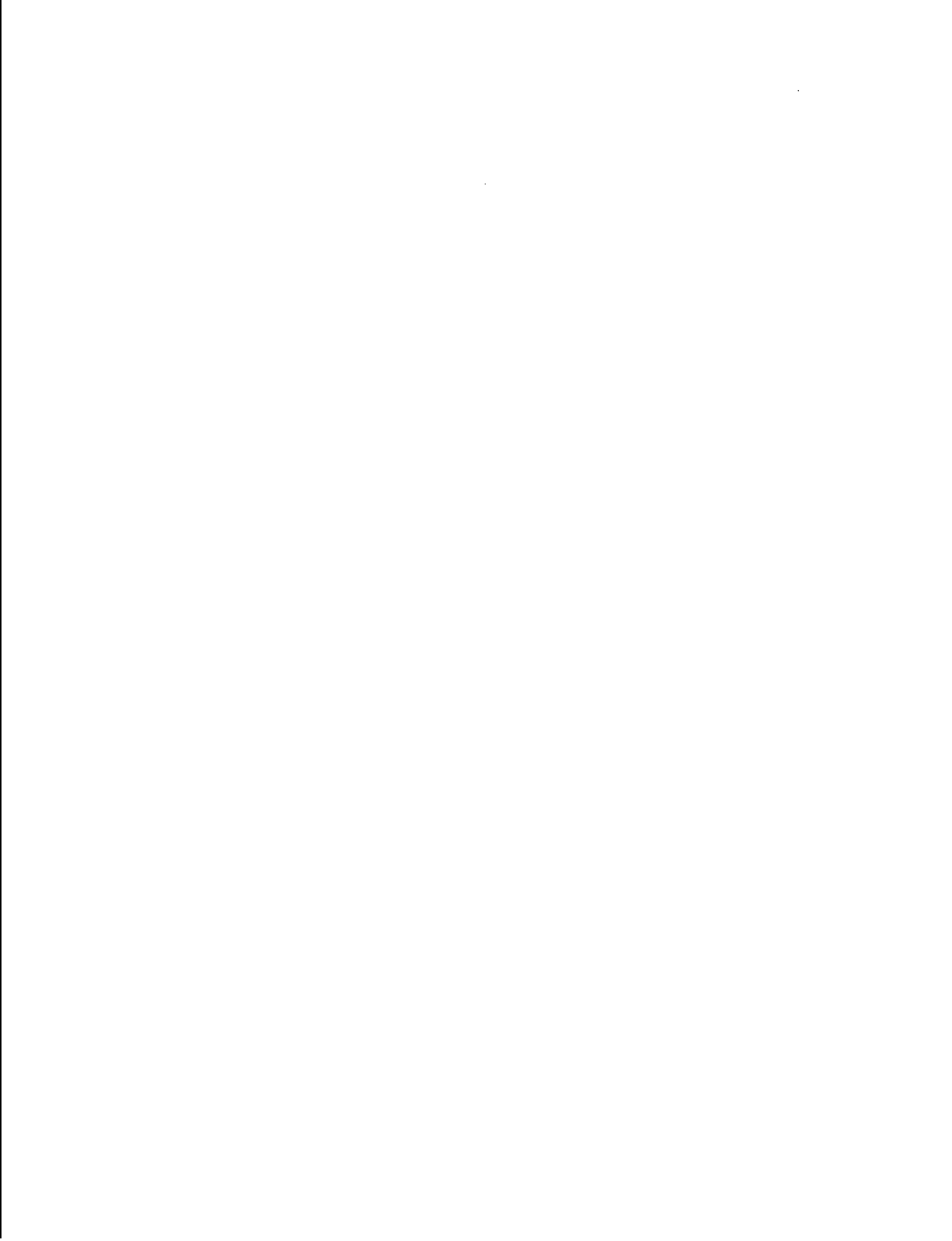
Quelques titres:

20/07/98 BRAZIL: LERNER REDUCES TOLL TARIFFS BY 50%. [GMES] (972)

(Lerner, Gouverneur de l'Etat du Parana qui a pour capitale Curitiba, réduit les tarifs

péages de 50%)





17/07/98 UK: BRAZIL - CURITIBA/PARANA - MORE RAPID GROWTH PREDICTED. [AIW,AIWIMI] (5873)
(Croissance rapide prévue à Curitiba)

08/05/98 BRAZIL: PARANA STATE VEHICLES TO BE RUN BY ALCOHOL. [GMES] (1294)
(Etat du Parana, les véhicules automobiles utiliseront l'alcool ... il s'agit des combustibles de deuxième génération pour diminuer la pollution)

Une volonté affirmée de leadership par l'intégration de nouveaux concepts:

06/10/98 BRASIL: LERNER - PARANA SERÁ VANGUARDA.

"O governador do Parana, Jaime Lerner (PFL), virtualmente reeleito, disse, ontem, em Curitiba, *que o Parana serh cada vez mais um Estado de vanguarda dentro do Brasil. "Já, jh, em meados do próximo ano, o Paraná vai poder dizer a todo o País que é vanguarda na educação, na saúde, na atenção à criança, na área cultural, na ciência, na tecnologia e no esporte. Podem esperar."*

(le Parana sera encore plus un Etat à l'avant garde dans le Brésil, déjà au milieu de l'année prochaine le Parana va pouvoir dire a tout le Pays qu'il est à l'avant garde de l'éducation, de la santé, des soins aux enfants, dans le domaine culturel, de la science, de la technologie et du sport, peuvent nous espérer)

Em discurso que pode ser interpretado como dirigido a todos os brasileiros, Lerner afirmou que *"o Parana vai ser exemplo para o País em termos de soluções e de apontar caminhos"*.
(Le Parana va être un exemple pour le Pays en termes de solutions et de chemin à montrer)
Copyright: Jornal do Comercio. JORNAL DO COMMERCIO DO RIO DE JANEIRO (PORTUGUESE)06/10/98

c - La zone Franche de Manaus

C'est un cas tout à fait intéressant. Après avoir connu une ère de prospérité sans précédent au temps du développement du caoutchouc naturel, Manaus a décliné. Pour arrêter ce déclin une zone franche a été développée, and les années 1970. On importait dans cette zone des pièces détachées (appareils électroménagers, magnétophones, ...), les appareils étaient montés dans la zone franche, puis revendus.

Actuellement, cette zone ne fonctionne plus très bien, car la globalisation conduit à des productions identiques hors zone franche, et à des prix inférieurs. D'autre part, les changements intervenus, surtout au niveau électronique, exigent une main d'œuvre d'une autre nature.

Comment redonner vie à cette région, compte tenu que le tourisme n'est pas très développé et qu'il n'y a pas de route terrestre ni de chemin de fer ?

Nous reprenons ici un article publié par l'ADIT, et qui pose bien le problème en reprenant les grandes lignes des questions que se pose le gouvernement Brésilien à propos de la zone, ainsi qu'une partie des réponses possibles:

"La zone franche de Manaus avant une restructuration?"

Cet article a été réalisé avec l'aimable participation de Michel Levêque du Cendotec

VIGIE Brésil [septembre 1998]

Répartition de la production (%)

(Données 1996)

Source SAP/DEPLA/DISE

Créée en 1967 pour stimuler la colonisation de l'Amazonie, la zone franche de Manaus a été un véritable succès industriel et commercial. Cette zone concentre aujourd'hui quasiment toute l'industrie électronique de consommation du Brésil. Le gouvernement brésilien convaincu cependant que la zone répond de moins en moins aux exigences d'une économie globalisée étudie une restructuration.

La zone franche était au départ un endroit où quelques brésiliens allaient acheter des produits importés moins chers, puis elle est devenue non seulement une zone de libre-échange mais aussi un pôle industriel actif. En 1996, la zone franche était responsable pour près de 97 % du produit intérieur brut de l'État d'Amazonie (13.2 milliards de Reais sur 13.7 milliards) mais seulement 1,3% du PIB brésilien.

Les avantages fiscaux accordés à cette zone sont exceptionnels :

- exemption totale de l'impôt sur les bénéfices pendant 10 ans sur les projets industriels approuvés par la SUDAM (super-intendance chargée du développement de l'Amazonie) ;
- exemption des taxes à l'importation applicables à l'ensemble des biens de consommation et d'équipement ;
- exemption de la taxe à l'exportation pour tous les produits finis sortant de la zone ;

Electronique 64,30, Informatique 4,37, Horlogerie 2,57, Optique 1,81, Motocyclettes 9,45, Plastiques 2,40, Jouets 5,66, Mécanique 3,93, Textile 0.88

- enfin, vis-à-vis du reste du Brésil une politique fiscale avantageuse a été mise en place. Les « exportations » de la zone vers les autres Etats brésiliens bénéficient de réductions fiscales jusqu'à 100 % pour les produits informatiques et de haute technologie.

La zone emploie près de 100 000 personnes dans quelque 500 entreprises industrielles. Seules trois entreprises françaises y sont implantées (Thomson qui y fabrique des composants, Essilor produisant 8,5 millions de lentilles par an, BIC avec des briquets et des stylos jetables). Le statut fiscal exceptionnel de la zone doit expirer en 2013 et son avenir suscite de nombreux débats. Les critiques portent sur la concentration industrielle ainsi créée à Manaus au détriment du reste de l'Amazonie, sur son caractère artificiel par rapport aux capacités de développement et aux atouts de l'Amazonie comme le tourisme écologique.

De plus, si l'industrie de montage notamment de produits électroniques s'est fortement développée dans cette zone, les activités de recherche ou de production de composants électroniques sont faibles. Le Brésil menant enfin depuis plusieurs années une politique d'ouverture économique, les avantages fiscaux destinés à l'Amazonie peuvent avoir une valeur relative moindre, d'autant plus que de nombreux Etats accordent désormais des avantages fiscaux importants aux nouvelles implantations d'entreprises. Dans le domaine informatique, il semble que le statut de zone franche n'ait pas joué de rôle décisif et l'industrie informatique se concentre autour de Sao Paulo près des municipalités de Campinas et Sao Carlos. Le gouvernement brésilien convaincu que la zone répond de moins en moins aux exigences d'une économie globalisée étudie une restructuration. Il souhaite diversifier la production de la zone et la voir diffuser sur la région de Manaus. Pour cela un des objectifs est d'augmenter les investissements en infrastructure de transport, d'énergie et de télécommunication afin de réduire le "custo amazônico" (coût de l'Amazonie").

VIGIE Brésil [septembre 1998]

Cela constitue au niveau de l'Intelligence Compétitive un beau problème global à traiter. Ayant à Manaus un accord de coopération et un centre de formation du DEA IST Veilles Intelligence Economique, nous avons engagé différents étudiants brésiliens dans une recherche approfondie sur cette mutation. Il est intéressant de voir comment les concepts d'Intelligence Compétitive globale (Inteligência Competitiva Generalizada) sont une aide précieuse pour aborder les problèmes, les sérier et globaliser les approches.

Une action identique est menée sur la zone de Marseille, dans le cadre de l'action collective régionale d'Intelligence Compétitive (Ministère de l'Industrie, Communauté Européenne, Région Provence Alpes Côte d'Azur, CERE (Chaire Européenne d'Enseignement et de Recherche en intelligence Economique), IDS (Information pour la Décision Stratégique) et le CRRM.

Pour apporter un complément à ceux qui désireraient en savoir plus sur cette question, une récente étude que nous venons de réaliser à Paris de Business Reuter Briefing, à propos des nouveaux développements technologiques au Brésil et de la restructuration universitaire renforce l'ensemble des considérations précédentes, On pourra consulter les titres suivants:

20/12/98 BRASIL: PROJETO EDUCACIONAL AMBICIOSO EM 99.

(c) 1998 AGÊNCIA O GLOBO AGÊNCIA O GLOBO - A INFORMAÇÃO EXTRAORDINARIA

TEL:55 21 534 5742/57. **26/11/98 BRASIL: NOVO MODELO DINAMIZA ECONOMIA.**

Oportunidades na Amazônia

(Relatório/Páginas 1 e 3) (Aldo Renato Soares)

d - Prefeitura de Rio de Janeiro - Consolidation d'une politique de développement.

Dans le cadre d'une redynamisation de l'activité industrielle de RIO DE janeiro, la Municipalité a mis en place différentes actions entre autre:

- réaffirmation du rôle du téléport comme projet prioritaire de développement (2.2.97)
- création d'un fond immobilier sur l'aire du téléport (28.8.97)
- Création d'un Comité de science et de technologie de la ciée de Rio de janeiro (décret n° 16.155 du 9.10.97). Redéfinition des projets de développement et création d'agences permettant d'utiliser les capacités technologiques existantes sur la zone et dans les universités pour faciliter le développement industriel.
- Renforcement des études nécessaires à la création d'un grand parc technologique
- Renforcement de la politique de développement sur le site (RIOSoft) une industrie de développement de logiciels informatiques (9.12.97)
- Réaffirmation d'une politique d'ouverture vers le Mercosul (réseau des villes du Mercosul), ainsi qu'une participation active dans le réseau des Grandes Capitales Brésiliennes. Dans ce cadre un projet de coopération est en cours avec la ville de Marseille (URBAL, Mobilité urbaine des villes de la méditerranée et de l'Amérique latine, programme MIPE Communauté Européenne).

En même temps des expositions sur le thème sont en cours, un programme de télévision "Rio Tecnologia" est en fonctionnement ainsi qu'un système Virtuel d'Information (source Prefeitura Rio Cidade Maravilhosa, Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico, ciência e tecnologia, Relatório de atividades 1997)

e - RioSoft - Programme Softex

(extrait du rapport Annuel de 1997)

En 1996 à la suite du lancement d'un concours à projets, 23 projets ont été retenus pour un financement de l'ordre de 620.000 R\$ (un réal était à cette époque équivalent à 5,40 ff). Au cours des premiers mois de 1997 la disponibilité des 12 entreprises du noyau de base de RioSoft représentaient une disponibilité de 4.200.000 US\$ et de 2.500.00 US\$ venant du CNPq (Centre National de la Recherche Scientifique du Brésil). Actuellement sur 351 projets présentés, 40 ont été approuvés.

Il est à noter la division des activités avec des objectifs internationaux par zones: WEDO pour l'Amérique du Nord, Negócios Africa, Negócios China, Negócios Mercosul. En même temps est développée une culture de marketing, et d'exportation par des manuels et des cours spécialisés ouverts aux entreprises. Il en est de même pour un programme de qualité spécialisé dans les logiciels informatiques. Une visibilité globale est réalisée à partir de l'Internet.

Consulter aussi pour plus d'information à ce sujet: (Reuters Business Briefing)

f - Euroméditerranée à Marseille

Marseille, depuis un certain nombre d'années perd ses industries traditionnelles et ne les remplace pas par des activités nouvelles, Le centre ville se dépeuple, vieillit, et l'attractivité globale décroît. C'est ainsi que les savonneries et les huileries, les

tuileries, les activités portuaires, la mécanique, ont progressivement ralenti et pour certaines ont quasiment disparues. Devant cet état de fait, diverses actions ont été entreprises, comme la création de divers technopôles qui n'ont cependant jamais atteint une masse critique suffisante pour générer un développement important, la création du réseau à haut débit, le R3T2 qui a un moment situé la région en pointe dans le domaine des réseaux rapides de communication, mais dont on n'a pas su profiter faute d'une politique de capillarité suffisante du réseau vers les villes moyennes, et faute de création d'un contenant attractif créant des synergies. De même, diverses actions comme l'implantation d'un gros calculateur (un Cray) sur le site de l'Institut Méditerranéen de Technologie n'ont pas conduit à un développement ni à une attractivité dans le domaine de l'informatique. En fait, il ne reste plus rien, ni du Cray ni des infrastructures en matériel et en hommes. On a accumulé un retard et on a dépensé beaucoup d'argent, certes sur des budgets pré-affectés à cette opération, mais sans que l'on ait avant l'opération analysé les retombées possibles et leur durée dans le temps.

Devant cette situation, compliquée par la parcellisation des Universités Scientifiques à Marseille qui n'atteignent pas la masse critique lorsqu'elles sont prises séparément, devant une baisse de production scientifique constante, compliquée en outre par des espérances de travail actif de plus en plus courtes pour les responsables de laboratoires du fait de l'âge de la retraite, il a fallu l'intervention de l'Etat pour essayer de mettre en place un projet structurant: Euroméditerranée.

C'est ainsi que dans ce cadre se développent quatre ambitions: opération géostratégique au centre de Marseille, opération économique, opération majeure de politique d'aménagement du territoire, opération urbaine. Mais, si les embryons de la politique commencent à se mettre en place, le planning des développements prévisibles se situe dans des constantes de temps trop longues par exemple 2005 ou 6 pour les implantations universitaires. 2000 à 2001 pour la création d'une activité intégrée des industries multimédia. Dans ce cadre, force est à nouveau de constater que le parti du bâti, malgré les volontés affichées reste encore le plus important. Il faudrait en fait se projeter dans le virtuel, et avant le bâti mettre en place avec les différents acteurs la ou les communautés virtuelles d'intérêt qui ensuite s'affirmeraient par une localisation géographique précise totale ou partielle. Les acteurs existent, avant de les localiser géographiquement, il faut gagner du temps c'est à dire aller plus vite que le bâti, créer une entité virtuelle nécessaire à la mise en place d'une culture de base, avec en même temps le début de partenariats actifs et de collaborations croisées.

Un des problèmes majeurs, dans le domaine de la mise en place de ce projet est d'attendre que le bâti soit en place pour commencer le développement des projets. En fait, il faut avant tout déterminer les axes de développements stratégiques ayant des effets d'entraînement, puis sans attendre, développer les réseaux et les appuis virtuels pour commencer à donner une cohésion au projet. Ensuite, selon l'avancement des travaux et aussi des résultats de ces projets virtuels, les décisions définitives seront prises. La lutte contre le temps devient ainsi un objectif majeur. Les appuis virtuels, les systèmes d'accompagnement, les projets préliminaires de recherche avec résultats effectifs doivent être au centre des préoccupations dans cette période transitoire. Si cela n'est pas compris, on peut facilement accumuler encore dix ans de retard, et alors le dommage sera définitif.

Pour fixer les idées, nous avons effectué sur la base de données Reuters Business Briefing une recherche sur le nom Marseille. Les résultats qui concernent

Total des réponses obtenues sur une semaine de consultation: 222

0 réponse relative à Euroméditerranée

93 réponses relatives au football

1 réponse technopôles (MarseilleInnovation)

04/11/98 FRANCE: BOUCHES-DU-RHÔNE/RÉSEAU DE PÉPINIÈRES D'ENTREPRISES.

Marseille développe son réseau de pépinières d'entreprises autour de Marseille Innovation. La nouvelle pépinière occupera au total, avant la fin de l'année, 1.200 m² sur la technopôle, et y hébergera une vingtaine de micro-PME. *Parallèlement, Marseille Innovation ouvre un "incubateur" de 150 m², réservé aux entreprises travaillant dans le multimédia éducatif.* G. T.

La Tribune LA **TRIBUNE** 04/11/1998

Ce résultat pose un problème, car s'il est vrai que l'OM (Olympique de Marseille) est un fait structurant au niveau de ville les différentes recherches que l'on peut effectuer montrent à l'évidence qu'il semble bien être le seul. Ceci est d'ailleurs corroboré lorsqu'à l'étranger on indique que l'on vient de Marseille, la première chose qui vient à l'idée des interlocuteurs est l'OM et le football. Ceci montre bien qu'il faut que le temps devienne un allié, et que l'on "accélère ce dernier" en utilisant tous les moyens modernes permettant tout en restant "chez soi" de créer les actions de réticulation indispensables au développement de programmes nouveaux.

On constate aussi combien le chemin d'une nouvelle intégration des savoirs sera difficile, témoin en sont les manifestations des chercheurs à Marseille contre le projet de réforme du Ministre de l'Éducation:

06/11/98 FRANCE: SOCIÉTÉ - LES CHERCHEURS MANIFESTENT CONTRE ALLÈGRE.

"Physiciens, mathématiciens, biologistes, sociologues ou chimistes, ils étaient plus de mille chercheurs à manifester hier après-midi à Paris, de Jussieu au ministère de la Recherche. Venu des laboratoires du Centre national de la recherche scientifique, de l'Inserm (recherche médicale) et des universités mais aussi du CEA Saclay. Trois cents chercheurs à Grenoble la veille, *quelques centaines à Marseille* et Toulouse le matin ont aussi manifesté après de multiples assemblées dans les laboratoires et universités. Cette mobilisation dépasse les espérances des organisateurs - tous syndicats réunis - et témoigne d'une grosse émotion. *Les projets de réforme des organismes de recherche, notamment du CNRS (11 000 chercheurs) et de l'Inserm, sont perçus comme de véritables tentatives de démolition*, selon un astrophysicien de Paris. Si on laisse faire Allègre, c'est le retour des mandarins et la qualité de la recherche française qui va baisser, affirme Nicolette **Farman** (Inserm)."

HUET Sylvestre (C) Libération n° 5433. Une publication de **SNPC** - France. LIBERATION 06/11/1998

Si on analyse le projet ci-dessus dans son ensemble on voit simplement qu'il introduit, avec des mots certes différents le concept d'appropriation dans la mise en place des programmes de recherche, ce concept venant non pas de la base, mais des organes de direction du CNRS ce qui est somme toute normal. Le même problème s'est posé, lors de la décentralisation de l'ORSTOM à Marseille, où on se rend compte

que l'Etat a finalement reculé devant l'organisme lui même. La seule chose qui est été obtenue est la création, sur le futur site d'Euroméditerranée, de nouvelles activités de l'ORSTOM. Moralité de cette tentative: ce n'est pas en déshabillant Pierre que l'on habillera Paul. En fait le nombre de chercheurs ne peut pas s'étendre à l'infini, et c'est seulement par des approches nouvelles non contraignantes que l'on arrivera, peu à peu à mettre en place les bases d'une attractivité. Il faut donc de plus en plus tenir compte du facteur temps, prendre si possible les initiatives localement, sans attendre on ne sait quelle décision ni quel consensus.

27/10/98 FRANCE: MARSEILLE + SERVICE MINIMUM POUR LA DÉLOCALISATION DE L'ORSTOM.

Cette délocalisation annoncée comme devant amener une centaine de chercheurs semblait compromise.

Marseille accueillera finalement les nouveaux services de l'Institut pour le développement en coopération. Soit une cinquantaine d'emplois à terme. *Comme une peau de chagrin, la délocalisation de l'Orstom (Institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération) est progressivement passée d'un projet de transfert à Marseille d'une centaine d'emplois à la signature d'une convention de coopération. Une fois de plus, l'Etat n'a pas rempli ses engagements en matière de délocalisation et Euroméditerranée en paie le prix fort...*

Le Groupement de recherche en économie quantitative, le Centre de recherche sur les dynamiques politiques et économiques et l'Orstom pourraient également réunir leurs services dans un laboratoire commun. Optimisme. Les responsables d'Euroméditerranée espèrent voir cette convention initier " un processus très intéressant, témoignant que le lien n'est pas coupé.

Nous ne croyons plus aux délocalisations forcées, avec transfert de laboratoires existants. Mais l'Orstom montre avec cette signature sa volonté de s'engager à Marseille dans des créneaux nouveaux. Nous réfléchissons ensemble à l'installation d'une structure de formation à la coopération, destinée à des juristes, des économistes et des scientifiques, devant conduire des missions à l'étranger».

Gérard Tur, à Marseille. La Tribune LA TRIBUNE 27/10/1998

Cette engagement assez timoré de l'Etat vis à vis du développement d'attractivités locales diverses peut s'expliquer par la centralisation d'une part, et d'autre part par une volonté latente de ne pas dessaisir la Région parisienne d'une quelconque de ses prérogatives. En outre, il faut souligner qu'au niveau des délocalisations les situations personnelles des personnes en cause sont primordiales. Il est très difficile lorsque les deux époux travaillent et qu'ils ont des enfants en âge scolaire, de retrouver rapidement un statut identique dans une zone géographique différente. Là, les avantages acquis, les pesanteurs du système et le manque d'incitation jouent à plein. On va en outre retrouver une attitude similaire lors de la mise en place des contrats de plan Etat Région.

27/10/98 FRANCE: L'ETAT ET LES RÉGIONS S'OPPOSENT SUR LES CONTRATS DE PLAN.

Par FRANCOIS GROSRICHARD.

Alors que le gouvernement fait appel aux conseils régionaux pour améliorer la situation des lycées, les élus ont le sentiment d'être tenus à l'écart dans la préparation des bases d'un partenariat financier sur la période 2000-2006

LE GOUVERNEMENT va devoir se donner au moins six à huit semaines de plus **que** prévu pour l'élaboration des 4e contrats de plan (2000-2006) entre l'Etat et les régions. De nombreux présidents de conseil régional, de droite comme de gauche, n'hésitent pas à exprimer publiquement leur mécontentement: ils estiment que si la procédure en cours est suivie à la lettre, tensions et incompréhensions entre élus, préfets de région qui rédigent en ce moment

leurs contributions au débat et Datar qui centralise ces propositions normalement jusqu'à fin octobre vont empirer.

Tout se passe comme si l'Etat et les régions travaillaient chacun pour soi. Pierre de Saintignon, conseiller au cabinet de Martine Aubry et vice-président PS du conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, n'a pas hésité à mettre les pieds dans le plat en déclarant récemment à Strasbourg, à l'occasion d'un carrefour organisé par l'Alliance Villes Emploi: «A ce rythme et dans ces conditions, on va dans le mur !».....

(c) Le Monde, 1998. LE MONDE 27/10/1998

g - Action collective Régionale d'Intelligence Economique

Pour essayer de mettre en place des actions plus innovantes au niveau du développement économique des entreprises, la DRIRE (Ministère de l'Industrie), la Région Provence Alpes Côte d'Azur, la Communauté Européenne (FSE), viennent de mettre en place sur la Région une action collective d'Intelligence Economique qui va se dérouler en deux années. Cette action est exécutée par le CERE (Chaire d'Enseignement Européenne en Intelligence Economique), qui collabore avec IDS (Information pour la Décision Stratégique) et le CRRM au niveau de la réalisation.

Le constat a été le suivant:

- *rien ne sert de vouloir mettre en place les éléments d'une politique d'accès à l'information, qu'elle soit scientifique et technique ou économique, si les entreprises (entre autre les PME et PMI), ne peuvent pas être accompagnées dans un changement d'approche (innovation et international) et dans la vision d'un développement et d'un futur nouveau.*

En effet, une analyse de bien des actions précédentes développées en France a montré qu'actuellement l'accès aux informations classiques entre autre formelles ne posait plus de problèmes majeurs. Par contre les utiliser et créer à partir de celles-ci un accès à de l'information informelle pour créer une "valeur ajoutée marchande", ne pouvait se réaliser qu'avec des entreprises ayant une vision claire de leur futur et voulant étendre leurs activités vers des zones géographiques nouvelles. En ce sens les diagnostics classiques de Veille Technologique, d'Intelligence et autre système ne sont que de peu ou pas d'utilité. Ce qui doit être fait c'est pouvoir créer, au sein de l'entreprise une volonté et une motricité nouvelle. **On ne peut pas laisser faire le temps si non il sera trop tard.**

Ceci a conduit à structurer l'action en deux parties: une première année un travail sur une quinzaine d'entreprises et de consultants qui seront formés localement et qui resteront locaux. Ensuite une extension de la démarche en utilisant les consultants formés, et les entreprises témoins. Des étudiants spécialisés (MBA Knowledge Management) travailleront sur le projet). En outre des séries de conférences et autres activités liées au même thème seront associées à ce programme pour réaliser une synergie. La première phase du projet est actuellement à son début.

Les difficultés rencontrées sont plus généralement d'ordre culturel, d'organisation, et de connaissance des pays et marchés étrangers que techniques. Il apparaît clairement que si on veut dépasser le cadre des discours pour aller vers l'action et étendre ce processus à de nouvelles entreprises, la barrière de potentiel à franchir au départ est forte.

On constate aussi, que l'absence d'un plan coordonné global et concerté de mise en synergie des ressources régionales (au plan technique, universitaire, de formation...) constitue un handicap très important, les actions éparses et conduisent souvent à des redites plutôt qu'à des complémentarités.

Conclusion

La globalisation, le développement des changements technologiques, le développement d'une concurrence internationale a conduit à l'émergence de l'Intelligence Economique et de l'Intelligence Compétitive. Ces méthodologies, et les outils subséquents qu'elles génèrent, appliqués aux entreprises, conduisent à une augmentation de la compétitivité de ces dernières, mais pas forcément à un accroissement de la paix sociale. Les délocalisations, l'accroissement du chômage, la non considération d'un équilibre social comme facteur de développement sont autant de faits qui ne plaident pas en faveur d'une attractivité régionale. Le problème que nous devons résoudre est bien celui de l'intégration de ces orientations dans une politique régionale qui ne serait pas complètement liée à un développement économique sans liens avec le développement global de la région. *Le développement de l'initiative locale, l'intégration des problèmes sociaux comme facteur de stabilité et d'équilibre deviennent alors des orientations majeures.*

Comment mettre en œuvre une telle politique ? Il paraît évident, que les mêmes méthodes et les mêmes outils que ceux utilisés dans le cadre de l'Intelligence Economique peuvent être mis en œuvre. La différence est qu'ils seront focalisés vers des objectifs différents. On retrouve ici la même remarque que celle faite par Jevons au niveau de l'appropriation: si les préoccupations des entreprises sont uniquement centrées sur le profit, celle d'une région, au sens politique du terme sont centrées sur la recherche d'un équilibre social. Il faudra donc dégager un certain nombre de leviers permettant d'atteindre un tel objectif. Parmi ces derniers on peut mettre particulièrement en évidence le facteur temps, trop attendre joue contre nous, de même la prise de décision est importante: ne pas décider c'est donner au temps une emprise trop importante. L'univers de l'imaginaire joue aussi un rôle particulier dans ce cadre. Par exemple la recherche est toujours associée à des objectifs imaginaires qui sous-tendent une partie des efforts au détriment de ceux réels qui forgent la réalité. Nous avons cité l'exemple du Cray implanté momentanément à l'IMT, nous pourrions aussi citer le projet Soleil, qui a fait pour un temps l'univers chimérique de l'Europôle de l'Arbois avant d'être abandonné au plan gouvernemental.

Ceci nous conduit à favoriser les actions qui peuvent rapidement être mises en place, sans attendre la sacralisation du bâti, des locaux, de l'implantation géographique. Actuellement, le développement du virtuel, l'impact des technologies de l'information et de la communication sont tels qu'il est possible de générer des développements virtuels, avant de créer les conditions matérielles physiques d'implantations nouvelles. C'est un moyen certain de gagner du temps et de créer les

conditions motrices d'un développement. Méconnaître ces données, c'est rester en dehors des développements modernes qui vont être ceux des prochaines années.

Il ne faut pas se tromper d'objectif les districts italiens ne se développent pas parce que l'accès à l'information est particulièrement facile, ils se développent parce que la volonté de créer quelque chose ensemble est présente, parce que la culture du travail en commun et de la projection des activités vers des horizons nouveaux sert de moteur à l'activité. C'est en partie pour avoir méconnue cette orientation fondamentale (ce "drive" comme diraient les anglo-saxons) que les actions concertées régionales du développement de l'Intelligence Economique en France ont connu un certain nombre d'échecs. Ce n'est pas l'accès aux informations qui compte, cela est mécanique, mais c'est ce que l'on fait des informations, c'est la vision générale du développement qui sont les plus importantes et qui sous-tendent le développement des entreprises. En effet, on, ne peut pas tout faire. Il faut savoir choisir. Ce qui est sûr, c'est que ceux qui ne choisiront pas seront battus car l'attentisme ne paie plus, les évolutions sont trop rapides.

Etre conscient de son savoir faire et de ses compétences au plan international permettra de mettre en place des lignes de développement, en restant dans la limite du possible. Il est bien facile de rêver, mais le développement réel est plus important.

Nous vivons au plan universitaire une telle démarche: on ne pourra pas augmenter indéfiniment le nombre des étudiants sur une zone géographique donnée. Pourtant, les universités restent concurrentes et une grande partie de leur crédit reste liée au nombre des étudiants inscrits. L'accueil des étudiants étrangers est limité par les capacités de logement et de suivi si on veut assurer un enseignement présentiel complet. L'avenir est alors à des formations semi-présentielles ou totalement non présentielle. Il n'est qu'à consulter l'Internet pour voir que les Anglais, les Américains, les Canadiens on bien perçu ces enjeux.

Une des clefs de la réussite, un des leviers qui permettra de faire évoluer le système vers une attractivité globale, génératrice de paix et d'intégration sociale, reste une connaissance de l'ailleurs, la capacité de se projeter dans des espaces géographiques différents, en bref de mieux connaître le monde, ses enjeux et notre position.

Enfin, pour terminer cette conclusion, nous ferons notre les recommandations émises lors du programme de la communauté européenne Léonardo II (Réseau de Veille Réveil de la CE, Europôle de l'Arbois, 30 Octobre 1998, F. Guiot):

Créer et améliorer les aptitudes à l'emploi:

L'espaces professionnel n'est plus dissociable de l'espace de la cité, de l'espace privé.

Le décloisonnement des connaissances est nécessaire.

Anticipation des besoins en compétences:

Réactivité, meilleure connaissance de l'entreprise, Mobilité des enseignants, Soutien des activités de benchmarking, Privilégier les projets de transfert et de diffusion, Soutenir l'innovation, Favoriser les coopérations entreprises-entreprises

Impact et rôle des nouvelles technologies de l'information dans les techniques éducatives:

Processus inéluctables, Nouveaux lieux de transmission du savoir, Nouvelles formations à distance pour les enseignants, Nouveaux apprentissages, Evolution du tutorat, Nouveaux modes d'accréditation, Nouveaux partenariats, Nouveaux métiers.

Cinq mesures pour aider:

La mobilité physique des personnes, la mobilité virtuelle, les réseaux de coopération, l'émergence des compétences transversales, les projets pilotes.

Institutions citées dans ce travail:

INT Instituto Nacional de Tecnologia de Rio de Janeiro est l'une des premières Institutions Technologiques du Brésil. Dotée d'un ensemble de facilités dans le domaine de l'information scientifique et technique ainsi que dans le domaine des applications de laboratoire, l'INT a toujours su développer une attractivité forte pour les PMI et les PME ainsi que pour de grandes entreprises en fournissant un travail intégré allant de l'information générale puis spécialisée aux applications de recherche et de développement. Dans le domaine de l'information, un travail de fond est accompli actuellement en liaison avec le l'IBICT (Instituto Brasileira de Informação Científica e Técnica), l'UFRJ (Université Fédérale de Rio de Janeiro) et le CRRM, dans le domaine de la Vigilancia Tecnológica et Inteligencia Competitiva (Veille technologique et Intelligence Compétitive).

CERE (Chaire d'Enseignement Européenne en Intelligence Economique et Information) créée en 1996. Elle a pour but de favoriser le développement d'enseignements spécialisés et d'apporter une assistance à l'ingénierie pédagogique de ces derniers. En même temps, en association avec des Universités (entre autre l'université d'Aix Marseille avec le CRRM) un programme de recherche est mis en place dans le domaine.

IDS (Information pour la Décision Stratégique) est une association qui dispense le MBA Knowledge Management et qui gère des programmes Européens. IDS est localisé dans la Région Provence Alpes Côte d'Azur et réunit des compétences indispensables pour mener à bien des programmes de formation dans le domaine. Pour plus d'information <http://www.ids-europe.com>

CRRM c'est un centre d'enseignement et de recherche de l'université d'Aix Marseille. Le CRRM dispense le DEA IST Veilles et Intelligence Compétitive. C'est à partir de celui-ci que se sont développés le concept d'École Doctorale Internationale, de Centres de formations délocalisées (Brésil, Indonésie, Maroc), ainsi qu'une maîtrise virtuelle destinée à introduire les concepts d'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans les PME. Pour plus d'information: <http://crrm.u-3mrs.fr>

Les concepts Attractivité de zone et Région du Savoir sont couverts par le dépôt de deux enveloppes Soleau auprès de l'Office National Français de la Propriété Industrielle.

Closing the gap between the proximity of the local steps
and
their adjacent skills :

Toward the knowledges of endorsement will.

Yann Bertacchini.

Université de Toulon et du var
I.U.T Services et Réseaux de Communication
Laboratoires CRRM-LEPONT
berta@univ-tln.fr
bertacchini@serecom.univ-tln.fr

KEY-WORDS

Competences, endorsement will, local empeachment, learning act, local developpement, local uses, identity, information system, leaming act, networking.

ABSTRACT

The local steps would not have the same competences field to join the way toward developpement. In order to forward their own marks to the local developpement, managers should have to check the amount of available local knowledges ready soon to act with each other.

But from time immemorial nobody do not really think that networking scheme can appear from anywhere. So many local attempts pass through the success.

Then, how to close the gap between independant systems, the local operators and steps, it seems to appear and their interfacable competences ?

This is our goal and targets we try to approach in this paper work.

A. Le contexte législatif et le développement durable du territoire

Depuis plusieurs années, l'Etat verse de manière automatique une Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) aux communes qui se regroupent en communauté de communes.

En janvier 1999, au Congrès National des Maires de France⁽¹⁾, a été présentée la loi sur l'organisation de l'intercommunalité et son volet fiscal incitatif. Ou bien les élus concernés choisissent ensemble le système intercommunal de la "Communauté de communes" ou bien l'Etat centralisateur appliquera à la fin de l'année 1999 la nouvelle formule "la communauté d'agglomération" plus contraignante sur le plan de l'organisation intercommunale. Il y a urgence de trancher. Le Ministère de l'Intérieur⁽²⁾ entend inciter les communes à tableur sur des ressources autres que la DGF parce que depuis les lois de 1992, son montant a crû pour atteindre le niveau des 3 milliards de francs.

1999 est donc une année décisive pour les élus régionaux qui devraient enfin savoir sur quels crédits ils pourront compter pour la période 2000-2006. Le Parlement examinera dès cette session le projet de loi⁽³⁾ sur l'aménagement et le développement durable du territoire (LOADT). La Datar et les élus définiront huit schémas de services qui planifient sur vingt ans les grandes orientations. Les négociations sur les contrats de plan Etat-Régions entreront alors dans une phase active. Leur signature est prévue à l'automne. Certes, l'enjeu financier est considérable mais il ne s'agit pas exclusivement de finances. Il s'agit de regrouper des entités locales homogènes. L'aménagement du territoire est au centre de ce dispositif. Le mot d'ordre du ministre de l'Environnement et de l'Aménagement du territoire est le suivant « moins d'équipement et plus d'immatériel ». Le projet LOADT prévoit d'associer de nouveaux interlocuteurs aux contrats de plan. Des représentants des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité unique devraient prendre part aux négociations. Il s'agit donc d'augmenter les échanges entre des partenaires naturels.

Voilà résumé en quelques lignes le futur cadre administratif et fiscal du développement économique local.

Le dispositif entend amplifier les échanges, les initiatives existantes et soumettre les territoires sans projets de cette nature à une Taxe Professionnelle Unique plus contraignante. Les acteurs locaux vont donc se trouver confrontés à des problèmes de restructuration des entités territoriales et de valorisation de leurs chances de développement. Sont-ils tous dans des situations comparables ?

(1) « Choix des maires. », janvier 1999, *Métropole*.

(2) « Chevènement veut relancer la décentralisation. », 2 avril 1999, *Nice-Mutin*.

(3) « Le projet de Dominique Voynet. », Janvier 1999, *Enjeux-Les Echos*.

Comment connaissent-ils les opportunités et évaluent-ils leurs chances ?
La présente recherche vise à mettre en perspective l'opportunité d'une veille territoriale.

B. Problématique : les facteurs cachés du développement local

La prégnance de l'expression "développement local" dans les discours contemporains ne doit pas masquer la réalité et faire perdre de vue que la valorisation d'un espace ne se décrète pas seulement par des effets d'annonce⁽⁴⁾. Avant de se lancer dans une politique de développement endogène et/ou exogène⁽⁵⁾, la collectivité aurait peut-être tout avantage à procéder à l'évaluation des forces mobilisables en son sein, à leur faculté d'apprentissage⁽⁶⁾ face à un environnement transformé et leur éventuelle implication dans une action de cette envergure.

L'histoire territoriale et les usages locaux peuvent être selon les points de vue soit, le reflet de l'identité d'un territoire soit, constituer son capital formel à savoir, les règles et procédures de mise en forme des usages locaux pour des objectifs de développement. Sans identité ni capital formel, il semble probable que le territoire se heurtera à des obstacles qui condamneraient son développement et pourraient devenir quasiment insurmontables⁽⁷⁾.

Nous proposons l'hypothèse que l'efficacité des actions de développement local repose sur trois séries de facteurs :

- a) L'histoire territoriale, mémoire des usages et des usagers locaux, favorise ou pénalise l'action de développement entreprise par un échelon local.
- b) Une politique de développement local impose à l'échelon local le choix d'un mode d'apprentissage adapté à la configuration locale⁽⁸⁾ c'est-à-dire, aux compétences disponibles et à celles à réunir pour faire aboutir ce projet de développement.
- c) Un territoire qui se doterait d'un système de veille renforcerait sa capacité à mobiliser des compétences disponibles localement et à promouvoir leur transférabilité entre acteurs locaux.

Un échelon local qui se lancerait dans l'aventure du développement de son espace et qui choisirait d'élaborer un outil de veille territoriale ferait le choix d'un mode d'apprentissage apte à favoriser les échanges entre acteurs locaux et à

(4) « L'échec de l'aménagement du territoire. », Juillet 1998, *le Figaro*.

(5) *Cultiver le développement industriel.*, 1997, Mission Antide, **DATAR**.

(6) Argyris.C., 1995, *Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions.

(7) Bertacchini.Y., 1998., *Histoire Locale et Développement*, Papier de recherche, Lepont, UTV La Garde.

(8) Girod.M., 1995, *Mémoire et Organisation*, Thèse de l'université de Paris IX-Dauphine.

promouvoir le transfert de leurs compétences.

1.L'histoire territoriale, mémoire des usages locaux

Pour se développer, un territoire peut opter pour l'une ou l'autre de ces stratégies voire les deux réunies.

*Favoriser l'implantation d'entreprises dans son ressort : il s'agira d'un mode de *développement exogène*. Si cette option semble avoir la faveur des élus, elle est souvent hors d'atteinte. Les moyens à mobiliser sont trop lourds, l'histoire locale des acteurs ne leur permet pas d'adhérer au projet, le stock d'entreprises en phase de localisation ou de délocalisation est probablement constant⁽⁹⁾.

*Optimiser les conditions qui permettent aux activités locales de générer plus d'activité et plus d'emplois. Cette option, le *développement endogène*, ne jouit pas du même prestige. Elle constitue probablement l'étape cruciale d'une politique de développement local durable.

La nécessité de faire coexister ces modes de développement est largement reconnue et recommandée mais leur coordination dans les faits est rarement assurée⁽¹⁰⁾. Dans ces conditions et quelle que soit la stratégie retenue par la collectivité locale, l'absence de coordination des acteurs et de leurs compétences ne permet pas de valoriser au mieux les potentiels et les ressources locales.

1.1:Des relations ancrées dans une histoire territoriale.

Gérard Delfau ⁽¹¹⁾, sénateur de l'Hérault, maire de st-André de Sangonis écrit à propos de la dynamique locale de l'emploi. « Certes nous sous-estimons le poids des décisions macro-économiques et des circuits financiers. Mais si l'idée doit être réévaluée, elle n'en demeure pas moins fondée sur une intuition juste. Seule la dynamique d'un territoire à l'échelle humaine peut relancer la création d'emplois par une meilleure mobilisation des énergies, une mise en valeur des compétences et des moyens technologiques et un partenariat local qui transcende les clivages. » Dans cette veine, Jean Baptiste de Foucaud et Denis Piveteau ⁽¹²⁾ mettent en évidence ce **qu'ils** appellent la qualification relationnelle dans la recherche puis l'accès à l'emploi. Au coeur des districts italiens implantés surtout dans le nord de l'Italie, gros comme des cantons et chacun spécialisé dans un type de produits Aldo Gherpelli entrepreneur déclare : « Dans les affaires, la confiance est une dimension primordiale et un sous-traitant c'est un collaborateur, pas un employé au rabais corvéable à merci. »⁽¹³⁾

Trois remarques qui traitent, à des degrés divers, d'une dimension commune,

(9) Bertacchini.Y., 1994, *Décision d'implantation et Développement local*, mémoire de DEA, Université de Nice Sophia-antipolis.

(10) *Construire un projet de territoire, 1997*, CLBE, Mission Antide, DATAR.

(11) Delfau.G., 1998, « La dynamique locale de l'emploi. », *Hommes et Libertés*, No39.

(12) De Foucauld J.B., Piveteau.D., 1998., *Une Société en Quête de Sens*, Le Seuil, Paris,

(13) « Les districts Italiens. », Juin1996, *L'Express*.

le crédit de confiance accordé aux informations dispensées par et pour les acteurs locaux. L'évaluation réciproque des membres d'un réseau relationnel qui autorise ou interdit la mise en commun d'expériences. Les auteurs cités plus haut se réfèrent au troisième niveau du local.

L'espace vu comme un lieu d'organisation dans lequel les acteurs locaux nouent des relations ancrées dans une histoire territoriale.⁽¹⁴⁾

L'histoire de ces relations ancrée dans le passé lointain des acteurs structure leurs relations. Le contenu de leur histoire relationnelle leur permet ou leur interdit d'investir dans leur futur et conditionne le développement de structures organisationnelles favorables au développement des relations de coopération.

1.2: Mise en commun d'expériences ou défaut d'adhésion.

Nous formulerons l'hypothèse suivante : « l'existence ou l'inexistence d'un réseau de relations entre acteurs locaux pourrait s'avérer être une barrière ou un catalyseur du développement local, à la création, à l'implantation d'activités externes et internes au territoire. Ce tissu relationnel permettrait la mobilisation des compétences locales autour d'un objectif partagé et dans l'hypothèse de compétences complémentaires à réunir, à faciliter leur acquisition par un mode d'apprentissage approprié » .

Ainsi, ces inégalités d'accès engendreraient des asymétries⁽¹⁵⁾ dans les mécanismes d'évaluation des auteurs de l'histoire locale. Sur la base de cette hypothèse, les espaces engagés dans la voie de leur valorisation ne posséderaient pas tous la même capacité d'accès au développement. Les informations transmises, échangées par leurs membres seraient entachées d'une déficience, d'une déformation de leur contenu et dans leur incapacité à former le réseau relationnel. **A priori**, l'histoire locale ne leur permet pas ou leur interdit d'investir dans leur futur. **A posteriori**, lorsque la déficience du contenu de l'information échangée ne favorise pas leur adhésion au réseau relationnel. Dès lors, les relations affichées mais non partagées autour de l'objectif de développement ne peuvent se reproduire durablement et compromettent la valorisation spatiale.

Voilà peut-être une des causes du manque de coordination entre les deux facettes du développement local, *l'endogène* et *l'exogène* que les observateurs locaux s'accordent à désigner comme un des vecteurs décisifs dans l'aboutissement d'une politique locale de développement. Dans les faits, nous en relevons rarement la pratique effective peut-être parce que l'histoire locale, mémoire des usages territoriaux, ne le permet pas. Ce qui a pour conséquence d'amputer le contenu et le

(14) Jayet.H., Duschene.G., et Sachter.H., 1996, « Structures économiques locales et barrières à l'entrée. » Rapport au Commissariat Général au Plan, CESURE Université de Lille 1 et IFRESI, FU3 CNRS.

(15) Feldman.M.S., March.J.G., 1981, « Information in Organization as Signal and Symbol », *Administrative Science Quarterly* N°26 p 172-181..

crédit des informations échangées par les acteurs locaux. A la décharge des acteurs locaux, ils doivent affronter un environnement complexe et en transformation incessante.

2: Un environnement transformé

L'environnement du territoire et ses composants technologique, financier, juridique, humain ont muté vers davantage de complexité ainsi que les savoirs requis de la part des acteurs en charge de définir, d'appliquer et de suivre les réalisations d'une politique de développement local.

2.1: Un phénomène fondé sur l'acquisition et l'élaboration de compétences.

La nécessité d'une meilleure articulation des compétences individuelles s'impose et le développement local s'apparente plus à un processus de cognition collective⁽¹⁶⁾. Les acteurs locaux sont confrontés à des situations plus complexes, plus dynamiques que par le passé.

L'attention de l'acteur engagé dans une stratégie de développement s'est déplacée de la gestion de la répétition à l'apprentissage en marchant^{((6a))}. Nous notons que bien souvent, l'apprentissage de cet acteur a lieu lorsqu'une nouvelle situation se présente à lui. Avec tous les risques qu'une telle proposition contient. Accepter l'idée d'être confronté en permanence à des problèmes nouveaux, de nature, de contenu différents et reconnaître le statut formateur de l'erreur.

Ce changement profond implique une profonde transformation des mentalités et des comportements des acteurs. Dans ce contexte, un seul individu ne peut à lui seul réunir toutes les compétences requises. Il devient clair que le but de valorisation spatiale ne peut être envisagé que si il y a investissement relationnel entre les partenaires, après avoir effectué le recensement des compétences locales et la gestion

(16) Scheider.S., Angelmaar.R.,1988,« Cognition In Organizational Analysis : Who's minding the store ? », INSEAD.

(17) Bateson.G., 1984, *Vers une écologie de l'esprit*, T1, Paris, Payot.

(18) Popper.K.R., 1984, *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.

(19a,b,c.) Bertalanfy (Von).L., 1963., *General Systems Theory- A critical review*, in J. Litterer, *Organizations*, vol. 2, New York, John Wiley.

Bertalanfy (Von).L., 1969., *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, in F.Emery, *Systems Thinking* Londres, Penguin Books.

Bertalanfy (Von).L., 1972., *The History and Status of General Systems Theory*, in G.Klir, *Trends in General Systems Theory*, New York, John Wiley- Interscience.

de l'expérience accumulée. Mais il est clair aussi que l'espace ne peut viser obtenir des retombées positives en terme de développement que si cette philosophie pratique est partagée par les membres concernés ou censés l'être⁽¹⁷⁾. Dans cette optique, l'enrichissement du local relève d'un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences et repose sur un mode d'apprentissage approprié au potentiel de l'espace à valoriser.

2.2: Le développement local fondé sur une pratique partagée.

Si il y a un mode d'apprentissage à recommander à un échelon local en quête de développement, il s'agirait de retenir celui qui se fixerait pour objectif la création de relations entre des compétences préexistantes et le transfert de ses compétences entre les acteurs. Mais la capacité du territoire à résoudre ses problèmes va dépendre étroitement de la richesse du réseau des coopérations qu'il abrite ou qu'il crée. Même si une bonne partie des relations efficaces au sein du territoire est de nature informelle, il serait souhaitable et profitable d'organiser une meilleure confrontation, une articulation améliorée des acteurs locaux habitués à mobiliser de façon indépendante leurs compétences.

Ce résultat va dépendre en majeure partie du mode d'acquisition des compétences requises et de la procédure qui vont accompagner la politique locale. Le choix sur tel ou tel mode d'acquisition des compétences ne devrait être retenu qu'après avoir conduit un audit de l'échelon local. Ce diagnostic va porter sur le degré de présence ou d'absence de ces capacités, l'existence d'interrelations entre les catégories d'acteurs: la proximité des acteurs, l'adjacence de leurs compétences mobilisables dans une politique de développement.

Nous présenterons successivement les principaux modes d'acquisition des compétences que nous estimons utiles à la mise en œuvre d'une politique de développement local. Pour l'organisation locale, il existe plusieurs modes d'acquisition des compétences requises : innées, importées ou développées au sein du liquide amniotique dans le cours du processus de développement. L'identité de la structure locale, dépendante de sa mémoire organisationnelle, favorise la présence de ressources innées qui désignent les savoirs détenus principalement techniques, scientifiques, et administratifs. Les savoir-faire et procédures que la structure locale s'impose de posséder à terme désignent la mémoire procédurale. Les savoirs-que-faire qui permettent à l'organisation locale de se comporter comme il convient au bon moment relèvent de la compétence d'opportunisme tant stratégique que tactique. Il s'agit de saisir le ou les résultats de ce comportement opportuniste et de les intégrer dans le projet territorial sans formalisme préparé.

2.3: La notion de gisement de transférabilité.

L'apprentissage local peut également se construire par, le transfert d'une structure locale à une autre, le transfert de compétences entre les acteurs locaux : entre membres du secteur éducatif et de l'entreprise.

Les gains à attendre d'une telle démarche sont à l'aune de la difficulté et de la lenteur de ce mode d'apprentissage. Du risque de rejet encouru lorsque la structure locale elle-même n'autorise pas l'accès de son réseau relationnel aux vecteurs supports des compétences attendues.

S'il y a un mode d'apprentissage à privilégier ce serait sans nul doute celui qui serait développé dans l'activité engagée pour valoriser l'espace concerné. Cet apprentissage peut résulter de l'accumulation d'expériences ou d'expérimentations et jouer des deux registres à la fois. *La définition des modalités d'application liées à la mise en place d'un système de veille interne pourrait contribuer à l'émergence d'un projet fédérateur, réducteur des incompatibilités relationnelles et à promouvoir la transférabilité des compétences locales.*

Toutefois, quelque soit le mode d'apprentissage retenu, il suppose une attitude propice au développement local. Cette prédisposition n'est pas aussi fréquente que le laisserait penser les nombreuses déclarations d'intention d'agir en faveur du développement local, et peut être évaluée lors d'enquêtes sur un, voire plusieurs espaces tests. Et si la situation, la politique engagée au titre du développement local, n'est pas considérée comme une occasion d'apprendre, de capitaliser de l'expérience, alors refuser cette qualité à la situation exclut toute possibilité d'apprentissage et probablement de coopérations locales.

Lors de la définition des modalités de mise en œuvre de la politique de valorisation spatiale de nouveaux savoirs se développent. Ces savoirs et pratiques nouveaux relatifs à ce nouveau mode de fonctionnement entre les acteurs locaux viennent à leur tour enrichir la politique de développement local. Ces observations corroborent l'argument de K. R Popper ⁽¹⁸⁾ suivant lequel il existe une impossibilité logique à prévoir le résultat d'un apprentissage ayant pour effet de faire émerger des capacités et des connaissances réellement nouvelles. La définition et la conception d'un outil de veille territoriale pourrait, aider au rapprochement des catégories d'acteurs locaux à mobiliser autour d'un tel projet, multiplier les occasions d'échanges et d'interactions. L'élaboration d'un outil de veille territoriale pourrait favoriser la rencontre, la coordination et le transfert des compétences disponibles localement .

3 : L'émergence d'un projet fédérateur des usages locaux.

Les territoires se différencient par leur organisation, leur capital formel. Des éléments structurels internes gênent leurs initiatives au niveau local. En quelque sorte, l'état interne de l'espace à développer ou en cours de développement mérite quelques attentions. Nous devrions être incités à mesurer, à surveiller la qualité des relations entretenues ou non entre les acteurs censés être mobilisés à des fins de développement. Construire un tel instrument favorise, selon le degré de développement de l'espace à surveiller, la création, voire le maintien, ou l'entretien

de l'identité du système local probable clé de voûte de l'unité du développement d'un échelon local.

3.1: Le maintien d'un système ouvert en équilibre dynamique.

Penser l'espace à développer sur la base d'une analyse de nature cognitive peut aider à une meilleure compréhension de l'entité qu'il compose. En effet, l'organisation sur laquelle repose l'action de développement local est une entité complexe, un système ouvert, dont le fonctionnement repose sur l'interaction de nombreux acteurs directs et indirects, entre eux et avec l'environnement.

Même si certaines limites s'opposent à l'assimilation pleine et entière de l'organisation locale à un système ouvert tel que défini par les fondateurs de la systémique, ils n'en soulignent néanmoins pas une caractéristique fondamentale lorsque transposée au développement local.

Cette caractéristique fondamentale pourrait être un des éléments explicatifs et de compréhension dans la réussite ou l'échec relatif d'une politique locale de développement. L.Von Bertalanffy ^(19a,b,c.) caractérise un système par son maintien dans un état stable. En se référant au territoire ne serait ce pas le maintien de son identité qui favoriserait la définition puis l'application de la politique définie conjointement par les acteurs dès lors mobilisés?

L'organisation locale devrait se faire rencontrer différents participants avec des comportements sociaux, certes interdépendants mais qui leur sont toutefois propres et soumis à l'influence d'un environnement. Les théories mettent l'accent sur la multitude de variables à observer, sur l'influence de l'environnement sur l'organisme local et inversement sur l'essai d'équilibre dynamique du système avec son environnement. C'est-à-dire d'un ensemble organisé de façon à conserver son identité. A la base de cette construction utile aux politiques de développement local se rencontrerait cette propriété à savoir, la conservation et la reproduction de l'identité du système à étudier. Pour prétendre à cet objectif, la collectivité locale a besoin d'une structure pour entraîner ses ressortissants à s'engager envers les objectifs annoncés.

La structure de développement avec ces agents ne peut être porteuse que si les membres en partagent les objectifs, possèdent les qualités requises pour mener à bien ce type de politique. Lorsque ces compétences n'existent pas, elles peuvent faire l'objet d'un apprentissage approprié au sein de l'espace. L'espace serait alors à appréhender comme un système social adaptatif et à la recherche d'une rationalité dans un environnement incertain. Cette définition parmi d'autres met l'accent sur les interactions entre les individus, les groupes informels et la structure organisationnelle vecteur d'identité du territoire. Sans cette dernière propriété, les chances d'aboutir et de faire aboutir les politiques de développement local seraient fortement compromises.

3.2: Proximité des acteurs et adiacence de leurs compétences.

Le système d'information territorial que nous proposons d'élaborer repose en

grande partie sur l'inventaire préalable des échanges existants entre les catégories d'acteurs que sont les acteurs entreprises, éducatifs, institutionnels, et des compétences à utiliser pour prétendre accéder à un objectif de valorisation spatiale. L'étude des échanges existants va correspondre à une première étape que nous appellerons l'état des liens.

Nous traduirons l'état des liens locaux par des indicateurs de proximité entre les agents locaux.

La mission première dévolue à ce système de veille serait d'être producteur de signes accessibles aux partenaires directs et indirects, internes et externes du développement local et d'accentuer la lisibilité de la politique tracée par l'échelon local pour et par l'espace à considérer. Nous pouvons lui assigner un autre objectif non négligeable. Celui d'être un puissant outil pédagogique dans le choix d'un mode d'apprentissage organisationnel de construction territoriale sans lequel, comme nous l'avons indiqué précédemment, l'objectif de développement local peut ne pas aboutir

Sur la base des besoins formulés par la collectivité locale et des moyens qu'elle envisagerait de mobiliser à cet effet, nous pourrions prescrire l'utilisation de la totalité des fonctions, mesures internes, mesures externes, associées, disponibles au sein de cet outil de veille ou encore privilégier une approche différenciée. Deux volets principaux structureraient le dispositif de veille bien que la frontière soit tenue voire théorique entre ces deux champs.

Un *volet interne* qui porterait sur l'évaluation de l'investissement relationnel des acteurs permanents, marchands ou non d'ailleurs, du milieu localisé qui jouent un rôle non négligeable sur le territoire donné. Cette évaluation pourrait être un démultiplicateur dans l'apprentissage organisationnel par des acteurs certes, hétérogènes mais en interactions. Nous mesurerons le potentiel d'engagement ou de volonté d'engagement des acteurs locaux. Cette mesure pourrait traduire le potentiel de développement du territoire et se matérialiser par ce que nous appelons des coefficients d'adjacence. Un *volet externe* qui porterait sur l'objectif d'augmenter très sensiblement les chances du territoire dans son entreprise de valorisation, de sa promotion. Il nous faudra repérer les acteurs centraux qui peuvent jouer le rôle de démultiplicateur de l'activité d'information, et de sources d'informations dans l'activité de veille. Les acteurs centraux peuvent permettre de limiter les investissements directs. Ils agissent comme des pôles de continuité entre le territoire et ses clients potentiels.

Nous pouvons citer :

*Les administrations publiques et politiques concernées de près ou de loin par l'activité du territoire.

*Experts d'un domaine particulier.

*Organismes de financement.

*Syndicats professionnels.

Dès lors, le territoire s'engage dans un investissement relationnel, base du système de veille.

Ce système de veille structuré autour de deux axes externes et interne intégrerait idéalement :

*Les facteurs relationnels généraux : acteurs institutionnels et personnels, culture et profil des acteurs, affinités entre acteurs.

*La structure des pouvoirs : rôle et influence de chaque acteur, relations de coopération ou de conflit entre les acteurs.

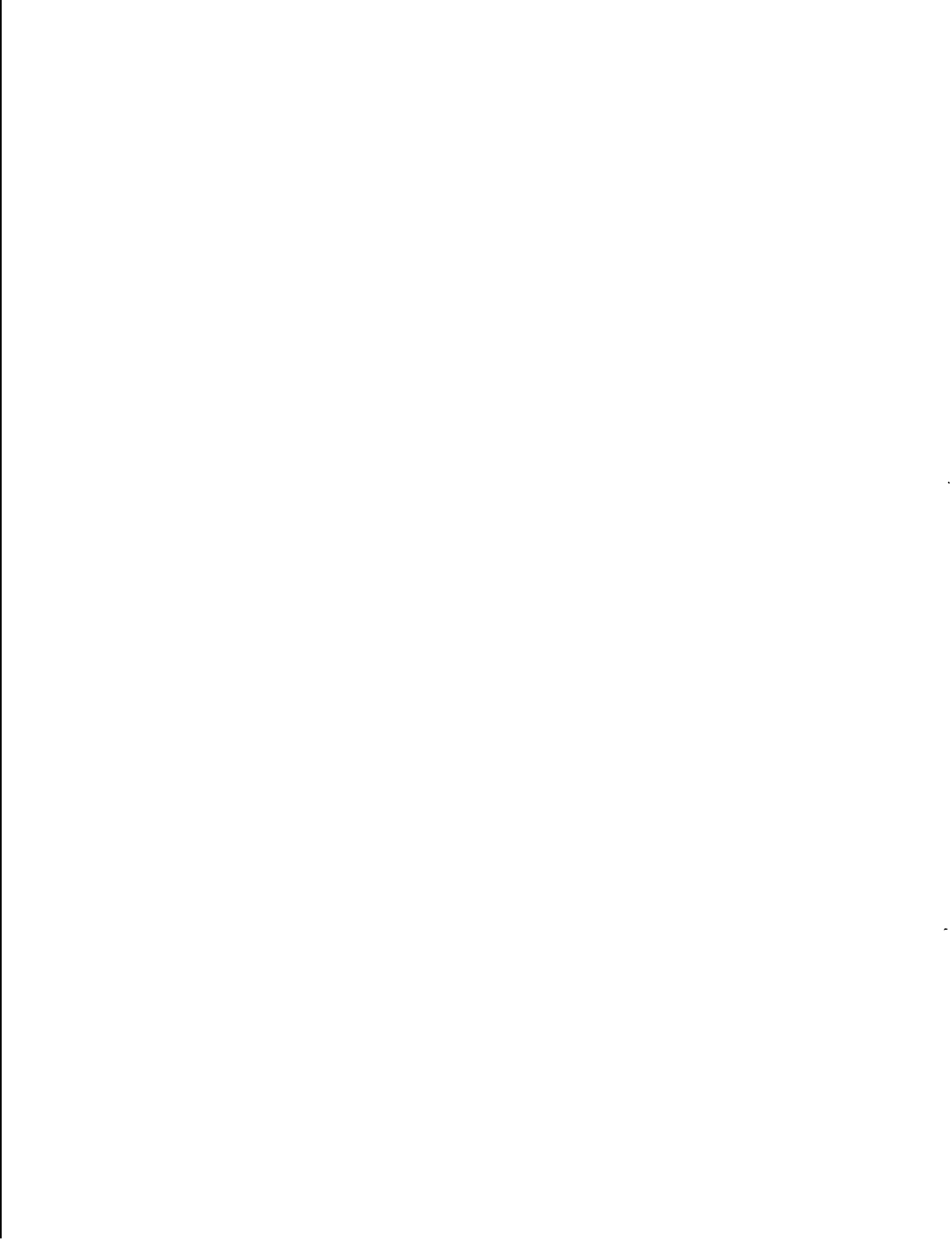
*l'ensemble que forment les normes, les règles et textes partagés par les acteurs.

CONCLUSION

Dans cet environnement concurrentiel exacerbé et dans le contexte que nous avons présenté plus haut, l'échelon local qui se doterait d'une cellule de veille apte à cerner le contenu de ce que nous avons qualifié de capital formel à son état interne posséderait, à ne pas en douter, un outil fédérateur dans la conduite de projets de développement en adéquation avec ses compétences. Révélateur de l'état de santé du terreau local cet outil de veille représenterait la configuration de l'organisation locale et le gisement de transférabilité des compétences disponibles entre les acteurs locaux.

Cet outil pourrait surveiller les politiques de développement menées concurrentiellement par d'autres collectivités et permettrait éventuellement d'ajuster l'offre locale de services, par exemple, aux attentes des décideurs en phase de localisation de leurs activités, d'adopter une communication appropriée.

L'élaboration d'un tel outil aurait, peut-être, pour avantage de se positionner comme un essai de création d'une communauté des usages locaux. Il aurait pour objectif d'être aussi un outil de veille concurrentielle et de marketing du territoire en développement. Et pourrait tout aussi bien concerner les territoires débutants c'est-à-dire, ceux qui mènent depuis peu une véritable politique de développement local ou qui s'appêtent à tenter l'aventure d'un tel projet sans avoir procédé à l'évaluation de leur potentiel mobilisable dans cet objectif.



The analysis of decision making conceptions in the framework of quality management system conforming to the 9000 ISO standards: a general survey and the experience of the Republic of Belarus

Pavel S. Serenkov and Vasili M. Ramanchak
Belarusian State Polytechnic Academy (BSPA)
65-17 Fr. Skaryna Ave., Minsk, 220027, the Republic of Belarus
Fax: +375 17 2313617

ABSTRACT: It is determined that the quality of production has become the dominating factor of supplying companies prosperity in the world market. For the Republic of Belarus it is a matter of life and death. The concept of consumption community prescribes for suppliers of products to establish quality management systems that conform to the 9000 ISO standards.

There is a rather hard skew in this direction in the Republic of Belarus. Being certificated, quality management system is an entrance ticket to the world market for the enterprises - exporters. The top management of many organizations hastens to deploy quality system at themselves first of all with the purpose of certificate obtaining. Consequences of it might be tragic. The quality management under the conditions of our country manifests itself as a rather complex cognition object that has national specific features.

There are lobbying of varies quality management information technologies (QFD, FMEA, QLF, VE, DOE of Taguchi etc.) in the Belarusian market. The analysis of this market has shown that, as a rule, they are " know - how " technologies and run into money. The idea of topicality of the universal methodology development of a complex system of quality management is grounded in the present article.

During the last two years BSPA runs the project, which purpose is the increase of efficiency of quality management systems conforming to the 9000 ISO standards. The main project aim is the creation of the unified methodology of decision making approach based on procedures of planning, assurance, control and improvement of production life cycle processes quality and development of the rational effective managing solutions.

Key words: quality management systems, 9000 ISO standards, effective top management decision making, unified methodology, integrated science approach

The analysis of decision making conceptions in the framework of quality management system conforming to the 9000 ISO standards: a general survey and the experience of the Republic of Belarus

Pavel S. Serenkov and Vasili M. Ramanchak
Belarusian State Polytechnic Academy
The Republic of Belarus

It is known that the global economy develops in leaps. As a rule, periods of leaps are associated with discoveries in various fields of science and technology. In these periods new companies – the so-called “gazelles” – are born and a lot of old companies and corporations disappear. As a matter of fact, the market of the companies-manufacturers is formed anew. Those who are the first to adopt and introduce new technologies and new forms and methods of management are far ahead to the others. Such periods are characterized by the absence of a total competition. There is a big gap between a comparatively small group of the leading companies and other manufacturers. The next rather a long period is the period of overtaking, equalization and, as a result, of the competition growth. During the last decades a relative stagnation in revolutionary discoveries in the field of new technologies is being observed. And as a consequence, the world market of the end of the 20th century is characterized by a highest degree of a competition, high manufacture concentration and selling over. The basic, life-proved strategy of survival and prosperity for a Company in the modern conditions is based first of all on production and services quality’, which it can offer to its consumers.

By the end of the century the concept of consumption community that had been founded in the sixties as the concept of the state consumers' rights protection was finally established in the world. Nowadays the process of legislative registration of the consumption community concept is intensively developing. In Europe it was reflected in “The Global Concept of Legislative Assurance of Goods and Services Quality in European Market”. “The Global Concept...” generalizes the historic stages of quality management in the world and is based on the following principles:

- a production control being fulfilled by test laboratories;
- unified evaluation of quality conformity (called “certification”);
- a supplier’s quality management system [1].

For today the top of consumption community requirements is the instruction to production suppliers to establish quality management systems that conform to the requirements of the 9000 ISO standards. Moreover, next tops of these requirements, such as the instruction to establish more rigid quality systems conforming to the requirements of the 9000 QS standards, ecological management systems conforming to the requirements of the 14000 ISO standards, social management systems are visible.

¹ “Quality is totality of characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated and implied needs (ISO8402)” [6]

Nowadays the statement of J. Karrington, one of the outstanding American experts in quality management, that the eighties-nineties are an arena of struggle for quality and that the economic catastrophe is the price for this struggle, became a common knowledge. It is necessary to stress, that everybody in the world knows nowadays that the quality management became the most prospective target of investment in order to strengthen the positions of companies in the world market. The unprecedented growth of attention to quality management is observed worldwide. The problems, associated with the search of the optimum methods of quality management of production and processes are the subject of the utmost care of industrial companies' top management. Some three or four years ago, when the second 9000 ISO standards edition has appeared, there was the official point of view in the Republic of Belarus that implementation of quality systems at the industrial enterprises of the country is untimely. However, during the last years, foreign trade activities experience has shown, that for the exporting enterprises the certificated quality management system is an entrance ticket to the world market. On signing the contract, the customer more and more often wishes to have the proofs from the supplier that the latter works in accordance with the 9000 ISO standards. A lot of really impressive examples of economic efficiency resulted from implementation of quality management systems appeared [2]. The main cause of this efficiency is the complex approach to quality problem: decreasing of production costs and increasing of the value of production for the customer. Moreover, the additional economic profit occurs from the priorities of the contracts conclusion, obtaining the preferential bank credits, insurance, solution of legal character problems etc.

In the Republic of Belarus production quality is regulated by a lot of the decrees of the Council of Ministers and of the State Standard Department. The decree N 268 of the President of the Republic of Belarus of 20.05.98 "On increase of domestic production competitiveness ..." puts the quality management systems implementation in a rank of state politics at first.

An ideal quality management system as a part of a Company overall top management system under the modern conditions of our Republic is one of the major effective levers for enhancement of one's own competitiveness. This lever has been not really involved yet.

The system developed and deployed in accordance with the requirements of the 9000 ISO standards is the effective tool for realization of an effective manual of Company by top management [3;4;5].

Unfortunately, nowadays there is a rather hard skew in this direction of activity in our country. The top management of many enterprises hastens to apply in industry the quality management systems with the purpose just of obtaining the certificate of quality. They suppose that it is enough to gain a worthy place in the world market. As a result, the formation of the quality management system at enterprises of a similar kind is reduced to installation of some formal elements: elaboration of an organizational structure, documented procedures as a "Quality manual" and internal standards, instructions etc. As a rule, it is enough for a positive outcome of the quality system certification procedure that conforms to the 9000 ISO standards and for obtaining the certificate of quality. The international 9000 ISO standards are the "soft" standards that put a problem in a form of requirements, but not regulate its solution. Therefore, a procedure of quality system certification in conformity with the international 9000 ISO standards is rather formalized. In our country some experience of quality system

certification is already accumulated by the National bodies on certification as well as by the international ones (KEMA, TÜV) [2].

The modern concept of quality management assumes first of all a complex solution of the problems of quality planning, quality assurance, quality control and quality improvement of the production and processes within the quality system (ISO 8402) [6]. Integrated approach is the main principle of creation the quality management systems, within the framework of which it is possible to execute effective quality management at a Company. The integrated approach enables one to perform continuous procedures of planning, assurance, control and improvement that form together the so-called classic management "plan-do-check-act" (*p-d-c-a*) cycle within the framework of the whole network of processes that effect the quality of production. In its turn, each stage of a *p-d-c-a* cycle, as a rule, also may be considered as a cycle including such stages as obtaining the adequate information, its analysis, decision making, organization of corrective and preventive actions, control of their efficiency. As a result, the strategic concept of quality management within the framework of the Company processes network is a rather complex system of the interconnected procedures. From this viewpoint the management of organization under the conditions of a rigid market competitiveness outside the country, on the one hand, and conditions of dominant state regulation inside the country, on the other hand, manifests itself as rather a complex research object that has some national specific features. As a complex cognition object, the effective quality management has its own distinctive features and, therefore, its own regularities of its manifestation. Therefore, a complex study of this object is required.

It is proved that the majority portion of the "quality" is being formed just during the first stages of production life cycle, viz. marketing and designing (ISO 9004-1) [5]. It corresponds to one of the major mottoes of quality management, viz. "Defects are more profitable to be prevented than to be corrected".

It is possible to present the effective quality management conditionally as combination of two elements:

- steadily performed procedures of quality planning, quality assurance, quality control and quality improvement of each process within the framework of a network of processes that is implemented in an organization;
- well-structured quality system, as a combination of an organizational structure, procedures, processes and resources (ISO 8402) [6].

Thereby the quality system acts as the basis, but the steadily performed procedures of planning, assurance, control and improvement of the quality of basic processes act as a superstructure that supports active competitiveness of a Company. Accordingly, all scientific and practical efforts in the field of quality management conditionally can be divided into two directions:

- research aimed at the development of the new forms of quality management systems through an organizational structure, redistribution of the responsibilities and authorities, redistribution of the resources as well as the

communication channels between subdivisions of an organization, the methods for personal motivation etc.;

- research aimed at the development of new methods and information technologies for supporting procedure of planning, assurance, control and improvement of both the processes network, and individual processes of production life cycle.

At present a great attention is being paid in the world to theoretical and practical developments in the field of quality management. It is determined by the fact that the production quality has become the dominating factor of production competitiveness and organization prosperity in the world market. The European concept of business management on the basis of quality policy accepted by the EC indicates that the quality policy must be on the top of the overall organization policy so to determine it.

Since the fifties quality problems found the solution in theoretical and practical research and projects of such known scientists as W.E. Deming, P.W. Messing, B. Crosby, A.V. Feigenbaum, K. Ishikawa, J.M. Juran, D.C. Montgomery, G. Taguchi etc. The USSR also was one of the leaders in the development of system methods of production quality grade increase, of maintenance of its stability. In fifties-nineties a number of various quality management systems were developed, tested and passed theoretical and practical approbation in the USSR. The unified complex control quality system developed in the sixties and known as CS PQC has become the top of these systems [1]. It became the prototype of quality systems conforming to the 9000 ISO standards.

The most popular for today is the methodology of quality management known as the "total quality management" (TQM). In Japan the TQM strategy has been developed in the most systematized and integrated way as the strategy of general quality management within the framework of the whole enterprise. This strategy is known as the Company-Wide Quality Control (CWQC)[2]. The main ideologist of CWQC is Dr. G. Taguchi.

There are two directions of the Company-Wide Quality Control, viz.:

- 1) On-Line Quality Control;
- 2) Off-Line Quality Control.

On-Line Quality Control is an approach oriented to the problems of manufacturing process quality and finished product quality. It is based on the monitoring of manufacturing processes and finished product with the aid of various techniques. The main role is played by the statistical control methods for solving different quality problems during and after manufacturing process and for analysis of non-conformities and their consequences as well as for developing the effective ways of their correction. The most popular are the methods of histograms, control charts and other instruments of basic statistics, analysis of variances (ANOVA), development of effective corrective actions by means of designing industrial experiment - DOE) etc.

Other techniques, such as Foolproofing, Auditing and Problem Solving also play an important role in the On-line Quality Control. The potential of this approach is limited by maintaining already planned and ensured quality levels.

Off-Line Quality Control is rather a more integrated approach which goal is the achievement of minimum overall financial loss and maximum profit. With this regard, Off-Line Quality Control is oriented to the whole production life cycle (design, manufacturing, sales and service). Moreover, this approach takes into account such aspects as demands of customers and society, product costs, human factors (change the way of thinking of all employees by education and training), process and finished product quality control. It assumes first of all the careful study of production and processes up to the stage of manufacturing. To prevent losses with the aid of planning and ensuring of processes is more profitable than to correct ones with the aid of control. Thereby the main efforts of quality engineering are concentrated on the design stage of production life cycle and cover the three basic phases: 1) system design; 2) parameter design; 3) tolerance design. The most wide-spread tools of the Off-Line Quality Control are the technique of the development and analysis of quality function called the Quality Function Deployment (QFD), the technique of evaluation of decision making at design stage with the use of quality loss function (QLF), designing of industrial experiment (DOE). Off-Line Quality Control includes On-Line Quality Control and its techniques.

Being more rigid than the 9000 ISO standards, the standard of the American automobile manufacturers QS 9000, requires an implementation, within the framework of the quality system, besides the above-stated methods and tools, such techniques as the engineering of value (VE), Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), methods of mathematical and physical simulation, analysis of final elements (FEA), computer methods of engineering (CAE) etc.

The analysis of the market of quality management information technologies has demonstrated that, as a rule, they are "know-how" technologies. In order to conduct a successful business, modern organizations are compelled to purchase and to use the existing theoretical and practical techniques of the leading companies, and also to initiate the creation of new technologies that run into money. For our country it is very essential.

The lobbying of above-stated quality management information technologies (QFD, FMEA, QLF, VE etc.) in the market of the Republic of Belarus makes very often the top management and the company quality services to be nonplused: they are not sure if they should purchase or should not purchase a specific technology, and, if they should, so what way of instillation ought to be chosen. Also, the expected effect from such single measures will be hardly reached. It reminds patching up tears. Taking into account the national specific features of strategic concept of quality management (see above), the comprehensive complex approach is necessary for the effective solution of problems of quality management. Therefore, the problems of the development of a universal methodology of a complex system of quality planning, quality assurance, quality control and quality improvement

of each process of a Company processes network with the purpose of effectiveness increase of quality management systems remain topical.

The analysis of development and deployment of various information technologies at the enterprises of the Republic of Belarus within the framework of the top management quality decision making system has demonstrated the following regularities (that seem to be interesting, according to the authors' viewpoint):

- The majority of the top management believes that the multimillion investments and, in particular, cardinal updating of production hardware are the necessary condition for the achievement and maintenance a "world" quality grade of goods. To a great extent, that is determined by misunderstanding of the main principles of modern quality management philosophy and, in particular, of the problems of an economic efficiency. It may be explained also just by misunderstanding of the modern concept of the "quality" itself. Belarusians have not as yet enough experience of tasting close interrelations of the "quality" concept with the cost concept, of structuring "quality" concept on grades (categories, ranks, classes) in accordance with the needs of various categories of purchasers. In our country we just begin to understand that it is possible to struggle successfully for a quality of production that belongs to a certain grade determined by the real potential resources of a Company and that it is possible to survive and to compete successfully in an appropriate market sector.

- In contrast with the classic manufacturers world market, the majority of top management of the industrial enterprises of the Republic of Belarus has technical education of various levels. This is a stimulating factor for promotion the installation of new progressive quality management information technologies. Moreover, the effective top management decision making is possible without generalization and detailing of experimental quality data or results of audit because of sufficiency of managers' competence. The relatively high technical competence of the managers also makes it possible to suspend the tendency of duplicating of detached primitive information technologies aimed at the "not advanced" in technical regard top management. It gives one the opportunity to lay emphasis on science intensive information technologies for the quality management with elements of computer aid engineering.

- The absence of economic, financial and juridical independence for a long time, as well as the fear to be punished for any miserable shortcoming have suppressed any kind of initiative of management personnel at all levels of the organization structure. Even now we still have the following unofficial mottoes for surviving that have been kept since the time of the "planned economics": "The initiative is punishable" and "Any quality failure is never the chief's fault but a subordinate employee is always guilty of it". The absence of any initiative - even under conditions of authorities redistribution today - results in the impossibility of the quick extensive deployment of quality management technologies and tools at enterprises. E.g. we can often observe the following

typical situation at an industrial enterprises: there is a quality problem of detached technological process that was successfully solved with the help of outside specialists by means of the elementary control charts and ANOVA methods. But the transfer of these methods even to the similar technological processes (not to speak of processes on principle divergent) by own personnel causes extreme difficulties.

The Belarusian State Polytechnic Academy is the leading research organization in the Republic of Belarus in the field of development and deployment of effective quality management information technologies at the national industrial enterprises. The long-term researches are harmonized with the policy of the State Standard Department and the State Science and Technologies Committee. At present there are rather impressive examples of development and deployment of various techniques of planning, assurance, control and improvement of life cycle processes aimed at the increase of the efficiency of production and improvement of the goods quality of the whole series of enterprises. The various developed and tested techniques are based on the multilevel system of the quality data registration and analysis that has been structured in accordance with functions and objectives. They are also based on mathematical methods of design of industrial experiments, statistical methods of various levels of complexity, accelerated quality evaluation methods, quality management expert methods, Taguchi philosophy etc.

During the last two years the Belarusian State Polytechnic Academy runs the project which purpose is the increase of efficiency of operation of quality management systems conforming to the 9000 ISO standards. The main project objectives are the creation of the unified methodology of decision making approach based on procedures of planning, assurance, control and improvement of quality of the production life cycle processes as well as the development of the rational effective managing solutions.

The Belarusian State Polytechnic Academy development team is planning to create a scientifically generalized model of a methodology of the quality management of production and processes (procedures of planning, assurance, control and improvement) at all stages of production life cycle as an "information pyramid " based on the following principles:

- being structured in accordance with functions and objectives;
- being created on the basis of functional decomposition approach;
- requesting the sequence of activities, but not limiting the use of various methods and tools;
- actuating a complex of the following algorithms and techniques:
 1. detection of process (production) quality affecting factors,
 2. evaluation of their affecting coefficients,
 3. integration,
 4. development of the rational managing solution.

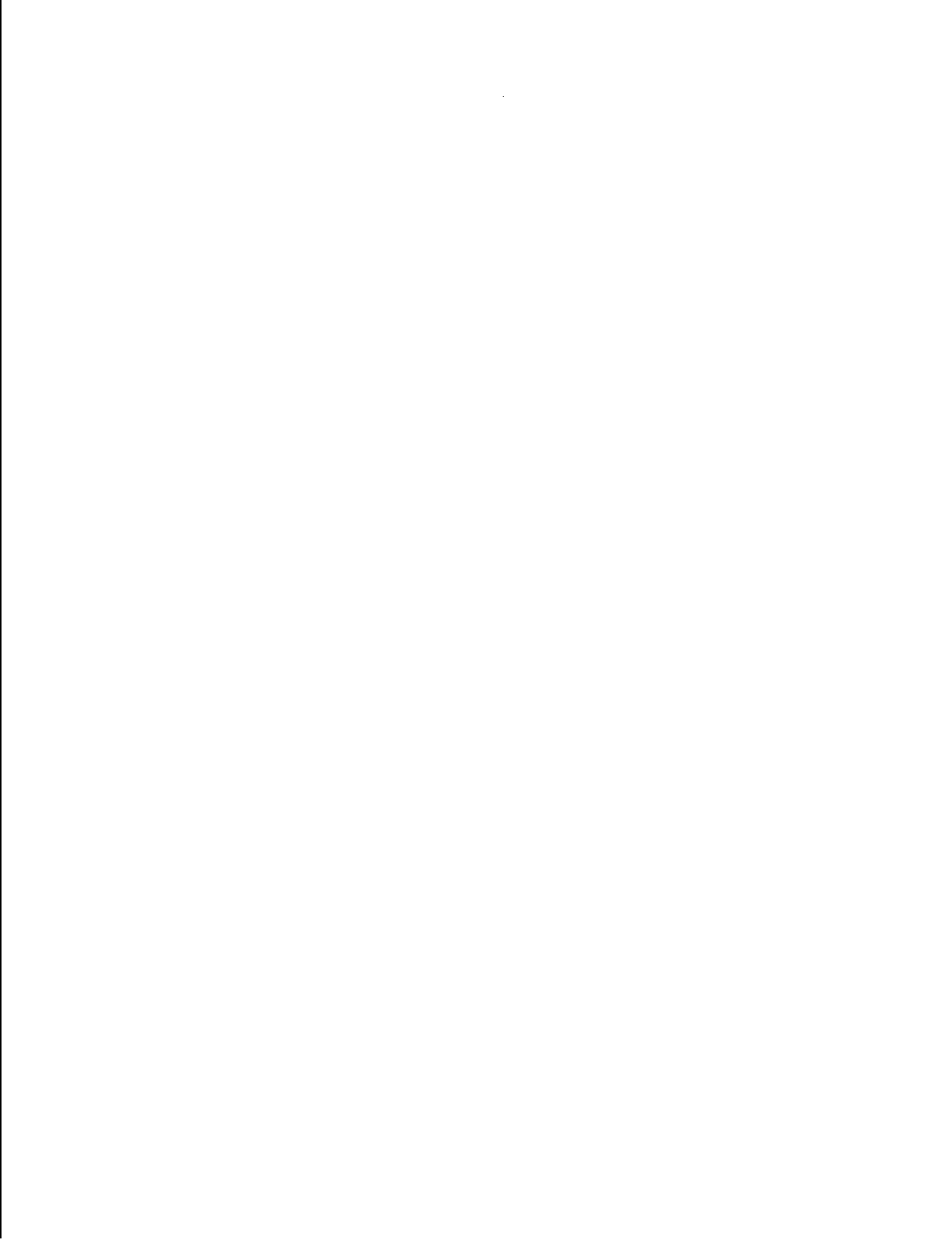
The research is based on the principles and postulates of the linear accuracy theory, the quality control, the probability theory and mathematical statistics, the theory of an objects classification, numerical methods of a

mathematical analysis and simulation and etc. To the authors' opinion, the original point in the project being fulfilled is the universality of the methodology of quality decision making. The unified procedures realization algorithm may be transferred to the main stages of production life cycle (designing, manufacturing, control and tests).

The project will be realized also with the use of above-listed and well-known techniques as Taguchi methods, Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), analysis of variances (ANOVA), the basic statistical methods, the technique of quality function deployment QFD, designing of industrial experiment (DOE)etc.

References:

1. Kruglov M.G., Sergeyev S.V., Taktashov V.A. et al. Management of quality systems: Manual. — Moscow: Publishers of Standards, 1997. —368 p. (in Russian)
2. Serenkov P.S., Ramanchak V.M. Problems of economic efficiency of quality management systems at the industrial enterprises of the Republic of Belarus // Economical problems of quality management: Abstracts of presentations given at the International scientific-and-practical conference. Minsk, 25-26 March, 1999. Sections 1--3. — Minsk, 1999. —P. 12—14. (Tempus Tacis JEP № 10.266-96.) (in Russian)
3. ISO 9000-1:1994. Quality management and quality assurance standards --Part 1:Guidelines for selection and use.
4. ISO 9001:1994. Quality systems - Model for quality assurance in design, development, production, installation and servicing.
5. ISO 9004-1:1994. Quality management and quality system elements -- Part 1: Guidelines.
6. ISO 8402:1994. Quality management and quality assurance - Vocabulary.



En attendant Godot

Marie Paule Verlaeten

Forward and strategic Studies - Administration of Economic Relations
Ministry of Economic Affairs
Cornet Sreet 43 - P/1040 Brussels - tel. 003222065850 fax 3222300050

En collaboration avec le CRRM Université Aix-Marseille III
13397Marseille Cedex 20 France

I. Introduction.

1. Aujourd'hui, parler de compétition et d'emploi n'est pas simple. Très globalement, il y a ceux que le doute n'effleure pas. Et puis, il y a les autres que l'espoir quitte petit à petit. Pour les premiers, la compétition est favorable à l'emploi en nature et qualité, l'histoire le prouve. Par conséquent, les désagréments du moment ne sont que passagers. En fait,... tout va bien, madame la marquise! Quant aux autres, ils «comprennent» qu'ils doivent être flexibles mais se disent qu'ils l'ont été et qu'il faut aussi payer ceci et cela qui sont autant de limites à leur flexibilité. En outre, les désagréments durent depuis si longtemps. Pour certains, leurs enfants n'ont rien connu d'autre. Quant aux petits enfants, ils sont comme Obélix : «tombés» dedans. Leur malaise est d'autant plus grand qu'on ne cesse de parler d'entreprises, celles par qui la richesse arrive ou encore d'entreprendre. Dans ce dernier cas, ils auraient oublié de grandir ou mieux de mûrir. Adolescents attardés dans le salariat, ils devraient aujourd'hui se transformer de chrysalides en papillons responsables pour aller butiner des marchés planétaires! Mais comment faire? Y croire tout d'abord, dit-on et puis, en être imbibé dès l'enfance, d'où l'apprendre dès les petites classes: jouer au marché! En fait, oublier leurs certitudes pour être les aventuriers de leur vie. Alors, certains Ulysse se jettent à l'eau, tandis que d'autres restent sur le rivage comme des Pénélope!

II Développement.

2. La compétition et l'emploi est-ce sans espoir? Oui, si l'entreprise reste une enceinte *où* se vit la concurrence par définition. Non, si elle devient productrice d'un sens individuel et global. Cela n'est pas une utopie. Il y a de telles entreprises aux E-U et aussi quelques cas en Europe. Il faut transformer l'essai en stratégie politique et globale, les incertitudes de l'avenir le requièrent.

A. Entreprise et concurrence

3. La concurrence est une guerre légitime du point de vue des habitants d'un territoire concernés par la valorisation de ses résultats. Ses champs de bataille sont les besoins présents et à venir, matériels et même virtuels. Ses victoires s'appelèrent historiquement le salaire d'où le pouvoir d'achat, le profit d'où l'investissement et l'emploi, d'où aussi la rémunération des capitaux engagés et du responsable de la conduite des opérations et, enfin, l'impôt pour les pouvoirs publics. Pour ces derniers, sans elle quasi pas d'assiette fiscale si ce n'est la terre, les trésors de guerre physique ou encore les rapines. Dans ce cadre, l'entreprise est le lieu privilégié *où* des hommes vivent la représentation économique de la guerre symbolisée par une organisation et des principes de gestion y relatifs. Par conséquent, l'entreprise révèle une structure de pouvoir dont le but est de vaincre sous la concurrence. Pour faire la guerre, en plus des hommes et des capitaux, l'entreprise utilise des équipements d'où des technologies et des informations. Sous un commandement général ou un conseil de guerre (commandement élargi) disant la stratégie, c'est-à-dire comment atteindre le but compte tenu des moyens et de l'organisation, car gérant l'information collectée (à l'interne et à l'externe) et moyennant l'intermédiation d'officiers et de sous-officiers, informés à des degrés divers, des tâches sont assignées à la troupe. Comme aux

moyens sont associés des coûts, les tâches assignées le sont de façon à optimiser le «rendement» net de la stratégie décidée. Ainsi, dans la troupe chacun se doit de faire au mieux pour mériter une solde aussi appelée salaire. L'organisation de la troupe a pour objectif la réalisation de la stratégie sous la seule contrainte de l'enveloppe des coûts des facteurs utilisés. La stratégie étant le dit de l'autorité est toujours appropriée : elle optimalise parfaitement la relation «But-Moyens» ou «Questions à résoudre-Réponses» afin de vaincre concurrentiellement. Etant la marque du pouvoir, l'organisation, c'est-à-dire le pouvoir d'organiser, n'est que temporairement déléguée et encore pour partie seulement.

4. L'entreprise qui vient d'être décrite est à l'évidence une forte stylisation de nombreux cas d'entreprises et depuis longtemps. Mais cette stylisation est appropriée pour la démonstration envisagée d'un penser autrement l'entreprise si l'on veut concilier la compétition et l'emploi. Dans cette stylisation, les hommes, à l'intérieur de l'entreprise, sont d'abord isolés avant d'être rangés dans des catégories sur lesquelles un codage d'organisation s'applique afin d'accroître leur productivité. Sous cet éclairage, l'entreprise est le miroir du marché. Ses agents isolés communiquent entre eux par l'organisation imposée par le haut comme ceux du marché le font via un unique processus d'intégration des informations sur les échanges: les prix, reflétant des forces d'offre et de demande impersonnelles s'imposant aux échangistes. Ainsi, l'entreprise organise efficacement les savoirs des hommes tout comme le marché organise avec efficacité l'allocation des ressources d'une économie. L'efficacité est la logique d'une organisation concurrentielle des savoirs, l'efficacité celle d'un processus unique d'information sur les utilisations des savoirs. Entreprise et marché sont deux aspects d'une même représentation d'un monde d'isolement. Leur légitimité procède d'un jugement porté sur la représentation. Que cette dernière soit moins utile aux fins poursuivies globalement par les hommes et la légitimité s'affaiblit..

5. Au fil du temps et nonobstant son organisation, l'entreprise concurrentielle a connu les modifications suivantes:

- un dialogue systématique entre les diverses parties prenantes symbolisant ses facteurs de production antagonistes (le travail et le capital) s'est institué dont l'intensité et la qualité étaient fonction de traditions historiques, de nécessité, d'impulsions publiques., de personnalités;
- un développement permanent et organisé de la fonction d'information sur l'extérieur a eu lieu en poussant particulièrement, selon les secteurs, la veille technologique. Ce développement a été d'autant plus intense et plus global (activité d'intelligence économique alors) que l'environnement compétitif de l'entreprise était le lieu de changements technologiques rapides et de fortes pressions concurrentielles;
- un intéressement des salariés de l'entreprise à son profit selon des modalités négociées débouchant même sur leur entrée dans son capital(actionnariat dit populaire).

6. Quant à l'organisation de l'entreprise concurrentielle, elle a évolué selon deux cheminements, à savoir:

- (i)- la recherche systématique d'avantages compétitifs (de prix) en termes de tous les facteurs de coûts possibles au fur et à mesure que monde lui était ouvert mais sans remise en cause de la représentation globale -l'isolement- à laquelle elle donne légitimité par la valorisation de ses résultats
- (ii)- la recherche d'avantages comparatifs de (facteurs) venant des ressources humaines disponibles organisées différemment.

Dans le premier cas, soit le plus grand nombre d'entreprises à ce jour, la stratégie des entreprises est restée : l'efficacité pour faire face aux besoins révélés par le marché à n'importe quels coûts d'ajustement intérieur (modèle dit de flexibilité induite par le marché: **OUTSIDE IN**). Dans ce cas, l'entreprise a continué d'extraire de la valeur ajoutée sous la contrainte du marché, moyennant quelques changements dans:

- /ses ressources humaines majoritairement:
- externalisation de plus en plus large afin de bénéficier de bas coût par unité produite
- réorganisation c'est-à-dire, dégraissage, licenciement afin d'accroître la rentabilité

--/ses modèles de production, de relations avec ses fournisseurs, voire ses clients afin de réduire tous les coûts possibles et d'améliorer son image;

--/ses relations extérieures: partenariats technologiques;

--/son (ses) site(s) de localisation: délocalisation dite concurrentielle via investissements directs à l'étranger de plus en plus systématiques;

--/ses activités: recentrage sur le métier de base afin d'y devenir un pôle d'excellence

De la logique d'efficacité, il découle que l'entreprise concurrentielle n'a pas à avoir d'état d'âme à l'égard des ressources humaines qu'elle active ou désactive ni à porter des responsabilités de citoyenneté vis-à-vis du territoire sur lequel elle se trouve. Son organisation n'a pas à rencontrer d'autres objectifs que l'efficacité (productivité-flexibilité) étant entendu que le marché, quand il fonctionne bien, a des propriétés d'équilibre général, social et donc politique (sous quelques conditions toutefois, dont qu'il soit possible d'intégrer toutes les informations sur l'univers économique en termes de prix, soit aujourd'hui, qu'il y ait absence d'effets externes liés aux activités - donc pas de vaches folles ou de poulets à la dioxine...). Dans le second cas, la nécessité économique de penser le remodelage de l'organisation des hommes a conduit l'entreprise (surtout dans les pays anglo-saxons) à envisager ses ressources humaines comme un capital de potentialités ou de trésors, peut-être caché ou un peu enseveli, et à traduire ce qu'elle découvrirait en termes stratégiques, c'est-à-dire à essayer de valoriser ses trésors sur des marchés **et**, dans ce cadre, seulement, à proposer des ajustements (modèle d'induction des ajustements de l'intérieur; **INSIDE OUT**). Alors, l'entreprise découvre qu'elle joue sur des marchés -plutôt qu'elle les subit- où elle peut être gagnante en promouvant des changements venant de la découverte du spectre varié de compétences qu'elle a. Il y a de nombreux changements, mais graduellement, ils se concrétisent en capacités potentielles ou latentes d'innovation, c'est-à-dire capacités de surprendre continûment le marché. Ou plus précisément d'être sur un (des) **créneau(x)** de valeur ajoutée non extraite d'une mine d'efficacité mais créée comme une oeuvre d'art du fait d'un autre regard sur les hommes de l'entreprise.

B. Entreprise et sens

7. Un autre regard: qu'est-ce que cela veut dire? Tout d'abord une stratégie interne d'identification des compétences, des talents divers voire des savoir-être, localisés dans l'entreprise (ou dans le réseau qu'elle est devenue) avec les contraintes y relatives. Ensuite, d'organisation de l'ensemble découvert de façon dynamique, c'est-à-dire visant à le faire vivre mieux au sein de l'entreprise. Enfin, une stratégie externe ou marchande de valorisation de ce que les hommes de l'entreprise non savent faire exclusivement mais peuvent imaginer aussi.

8. Quelles sont les conséquences de ce regard? La découverte d'une possible communauté d'hommes qui ne cherche pas seulement du pouvoir d'achat mais du sens à sa vie dans tout ce qu'elle fait, partout, donc aussi au sein de l'organisation du travail. Une communauté qui, dans cette quête et moyennant un peu d'aide, révèle des trésors pour peu qu'on l'organise stratégiquement en reconnaissant la légitimité de la démarche vers le sens et, alors, qu'en découle un changement de nature dans l'organisation de l'entreprise concurrentielle. L'entreprise dite au service du sens, portée par une autre représentation du monde dans laquelle l'autre existe pour l'un, peut être cette organisation de laquelle découle un autre circuit d'effets pour l'emploi. En effet, les risques de perdre le travail sont moindres. Tout d'abord parce qu'avant de dégraisser voire de licencier massivement, l'entreprise au service du sens cherche à épuiser toutes les possibilités de surprendre le marché via sa communauté d'hommes Et ensuite, parce que la stratégie de dynamisation de la base des compétences, des talents, conduit à l'entretenir dans sa variété de composition par homme, ce qui est une des clefs de l'EMPLOYABILITE. Alors que l'entreprise concurrentielle n'est intéressée qu'aux compétences marchandes qui la concernent directement et ce, même lorsqu'elle a une politique de formation (politique de spécialisation alors), l'entreprise au service du sens a une politique de formation plus générale où la cohérence est au service de la base des compétences...laquelle rend le salarié moins fragile en cas de départ volontaire ou non.

9. L'entreprise au service du sens apporte trois effets à sa collectivité territoriale, à savoir:

- (i)-une évolution de l'emploi moins préoccupante;
- (ii)-une modalité d'apprentissage d'une vie en incertitudes (employabilité) qui est la bienvenue dans un monde où du fait des transitions majeures (mondialisation, ère de l'intelligence globale) personne ne sait plus de quoi demain sera fait. Les deux sont liés puisque le travail est toujours la composante majeure du processus identitaire et des avantages monétaires que la société lui accorde;
- (iii)- une contribution positive à l'attractivité du territoire où elle est localisée. Ce dernier joue à surprendre le marché en innovant. Mais il y a aussi des contraintes lesquelles requièrent une relecture des politiques d'entreprises conduites.

III.Politique économique.

10. Beaucoup de politique économique ont été essayées en Europe depuis le premier choc pétrolier lequel annonça la fin des « Golden sixties » ou d'une période où croissance et emploi allaient naturellement de paire. Aujourd'hui, les politiques économiques sont essentiellement d' (de) :

- environnement ou d'encadrement compétitif des entreprises;
- action sur des fronts spécifiques, moteurs de la croissance potentielle: les PME, les investissements immatériels, les transitions électroniques de la production et des échanges...;
- action sur les axes de financements de la croissance potentielle;
- action de transformation de la société en s. de l'information
- stabilisation macro-économique : politiques monétaire et budgétaire stables c'est-à-dire faciles à anticiper par les agents du secteur privé.

Pourquoi ne pas réduire l'attention donc les moyens au service des politiques de concurrence, ne fût-ce qu'un peu et, du moins dans un premier temps, afin d'aider les entreprises qui accepteraient une RESPONSABILITE DE SENS? Comment? En lançant un appel aux ENTREPRENEURS qui accepteraient que leurs entreprises soient

dans un PROJET PILOTE où moyennant aides FINANCIERES la TRANSFORMATION DE LEUR ENTREPRISE serait soutenue,

11. Pourquoi faut-il une politique ad hoc?

Tout d'abord afin de;

- desserrer la contrainte financière pesant sur les entreprises au service du sens du fait des normes de profit établies par des opérateurs davantage enclins à faire des paris financiers, rationalisés a posteriori par la productivité du travail, plutôt qu'à anticiper rationnellement le rendement réel des activités financées. Par conséquent, il est arrivé que des entreprises au service du sens licencient (après avoir épuisé d'autres moyens) du fait de la contrainte des normes financières. Ensuite,

- promouvoir d'autres lignes directrices déterminant les modèles de gouvernement des entreprises toujours trop fortement marqués par la rencontre prioritaire des exigences des actionnaires et de la rémunération du manager plutôt que par une conception nouvelle de l'entreprise. Cela est a fortiori légitime si l'on prend en compte l'influence plus importante attendue en Europe des opérateurs financiers (fonds de pension) sur les capitaux des entreprises dans un court avenir. Et aussi,

- aider à l'organisation d'un dialogue de qualité entre les partenaires sociaux au sein de l'entreprise afin de la transformer et de gérer rationnellement, autant que possible, les coûts induits. En fait,

- aider à ouvrir un dialogue cohérent et responsable sur l'EMPLOYABILITE, clef de la cohésion sociale de demain mais aussi sur l'ATTRACTIVITE REGIONALE via la TRANSFORMATION des ENTREPRISES en ORGANISATIONS INNOVANTES en CONTINU, faisant ECLORE LES TRESORS qui s'Y TROUVENT : REFUSER D'ETRE DOMINE PAR LES MARCHES-LES SURPRENDRE, Y JOUER GAGNANT. Et enfin simplement, parce qu'il faut:

- réconcilier la société et l'entreprise ou encore l'homme et l'entreprise en promouvant une autre représentation du monde que l'isolement et cela systématiquement. Il n'y a aucune chance

de promouvoir l'entreprise et l'esprit d'entreprise donc la croissance potentielle ou à long terme si les incertitudes ainsi véhiculées ne sont pas vécues différemment, c'est-à-dire avec plus de RESPONSABILITE PARTAGEE. Les CITOYENS ne sont PAS DES ENFANTS ou DES ADOLESCENTS ATTARDES. Beaucoup ont des craintes fondées. Ils **ont raison : la POLITIQUE N'EST PLUS AU COEUR DES PREOCCUPATIONS DES CITOYENS. IL FAUT L'Y REMETTRE*** par une initiative où les uns et les autres découvrent qu'ils sont dans la représentation du monde pour eux-mêmes dans l'entreprise. Il ne faut pas attendre GODOT!

(*) Paraphrase de Ph. Seguin s'entretenant avec M. Field (Public, TFI, 27 juin 1999

IV Bibliographie

S. Ghoshal, Chr. Bartlett & P. Moran

A New Manifesto for Management, Sloan Management Review, M.I.T., Spring 1999

Vol 40, Nber 3.

JevonsF

The co-location assumption and modelç of Innovation

Science and Public policy, vol.20, n°1, February, pp 51-56/1993

A.L.Porter

Virtual companies reconsidered

Technology Analysis an Strategic Management vol.5 n°4, 1993,p.413-420

Barbee, David E; Lowenstein, Ronnie B

Interactive multimedia: A tool for government transformation

Information Resources Management Journal v6, n°4, pp. 4-13 Fall 1993

M-P Verlaeten

Comprendre ce qui arrive : Mondialisation, globalisation, délocalisation, savoir, Recherche pour la DRIRE (Intelligence économique en Provence, Novotel, Marseille) 14 avril 1999.

M-P Verlaeten

L'Economie numérique : Quelques caractéristiques et Quelques conséquences plausibles, Recherche présentée lors de la 3è conférence européenne sur le développement économique centré sur l'homme : « Innovation, sustainable endogeneous growth and virtual education, » (Charleroi, campus de l'U.L.B.) mai 1997

M-P Verlaeten

Apprendre à vivre en Incertitude, Recherche publiée dans la revue Millenium III (Spring 1999)

Henri Dou

L'attractivité de zone - Quelques réflexions. Comportements et indicateurs
ISDM Information Science for Decision Making, 1999
Publication Electronique <http://crrm.u-3mrs.fr> et <http://intelligence-process.com>

Henri Dou, Serge Quazzotti, Cyryl Dubois

Veille Technologique - Guide des Bonnes Pratiques en PMI/PME - ISSN 2-9599776-0-2
DGXIII - Programme Innovation Communauté Européenne

Henri Dou, Jean-Marie Dou Jr

Innovation management technology: experimental approach for small firms in a deprived environment
International Journal of Information Management n°19, pp. 401-412, 1999

Henri Dou

Veille Technologique et Compétitivité
Dunod Editeur, Paris 1996

Henri Dou, Elio Flésia

La création d'entreprises par les chercheurs: une donnée sociologique nouvelle en France
Revue Politique et management Public vol. 12, pp.115-131, 1994

Henri Dou

Pesquisa avaliação. De estratégia para pesquisador ou de pesquisador para estratégia?
IBICT, Brasilia, 1998

Les Technologies de l'Information et du réseau Internet au service de la Veille Technologique et de l'Intelligence Economique : WebProcess

Carine Dou^{1,2}, Bruno Mannina^{1,2}, Eric Giraud²

¹ Intelligence Process, Bd Abbadie, Esp. Rossignol, Bât.2, 73730 Saint Victoret

² CRRM, Saint-Jérôme, Case 161, Av. Escadrille Normandie Niemen, 73397 Marseille Cedex 20

carine@intelligence-process.com, bruno@intelligence-process.com, qiraud@crrm.u-3mrs.fr

Résumé :

Le volume et la variété des informations disponibles sur le réseau Internet alliés à la facilité d'accès à ces ressources, le plus souvent gratuites, contribuent à l'utilisation d'internet comme un outil privilégié du « Veilleur Technologique ».

Mais, le nombre exponentiel de ressources et d'informations disponibles sur Internet implique l'utilisation d'outils performants pour faire une Surveillance active de l'environnement informationnel de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que WebProcess, agent intelligent de surveillance du réseau a été élaboré. Cet outil est le fruit d'une collaboration entre Intelligence Process et le CRRM, c'est-à-dire, une jeune start-up innovante et son laboratoire de rattachement.

Le principe de fonctionnement est simple et intuitif. L'utilisateur reçoit un E-mail hebdomadaire d'alerte sur les nouveautés dans le domaine étudié, et il aura à sa disposition sur un Internet sécurisé de l'ensemble des documents collectés.

WebProcess est en parfaite adéquation avec les évolutions que subit actuellement le réseau Internet. Il correspond à une utilisation professionnelle de l'information et avec sa version bridée **SearchProcess²** gratuite, il est en parfaite harmonie avec l'esprit Internet.

Mot-Clé :

Agent intelligent, traitement de l'information, Internet, WebProcess, SearchProcess, Bibliométrie, Réseau Virtuel

² <http://www.searchprocess.com>

Les Technologies de l'Information et du réseau Internet au service de la Veille Technologique et de l'Intelligence Economique : WebProcess

1. Introduction

De par ses qualités de communication et de diffusion de l'information, le réseau Internet est devenu la plus grande base de données d'information informelle. En outre, ses objectifs commerciaux contribuent à faire d'Internet un média incontournable.

Le volume et la variété des informations disponibles alliés à la facilité d'accès aux ressources, le plus souvent gratuites, contribuent à l'utilisation d'Internet comme un outil privilégié du « Veilleur Technologique ».

La figure 1 décrit à ce propos les différents types d'information auxquels un veilleur technologique est confronté.

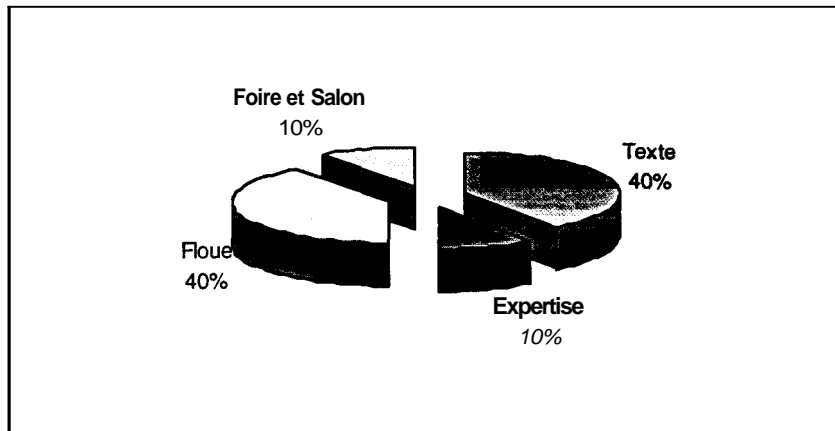


Figure 1 : Stéréotype du marché de l'information

L'observation de la Figure 1 permet de conclure que tous les types d'information « traditionnels » sont représentés sur Internet, seules les méthodologies de recherche et de collecte seront affectées par la nature des sources.

II. Enjeux de l'information sur Internet

Le marché préfiguré par la transmission d'informations sur Internet revêt les caractéristiques suivantes :

- Concurrence exacerbée ;
- R&D omniprésente ;
- Information ;
- Désinformation.

Dans ce contexte, et de part sa diversité, le réseau des réseaux doit être considéré comme une source primordiale d'information. En effet quelque soit le domaine d'activité de l'entreprise, les informations que l'on peut extraire du réseau, une fois correctement valorisées, se révèlent très importantes pour

l'activité industrielle. Ainsi, une entreprise désireuse d'effectuer une partie de sa veille sur internet obtiendra de précieux renseignements sur :

- Les sites Internet des concurrents,
- Les sites Internet « non-officiel » (Rapports de stage, désinformation...)
- Les Banques et Bases de Données spécifiques au domaine,
- Les périodiques du domaine,
- La presse spécialisée ou non,
- Les sites spécialisés dans l'Intelligence Economique ou la Veille Technologique,
- Les groupes de News spécialisés,
- Les rapports de colloques et de congrès.

Cette diversité de sources en exponentielle croissance, font des ressources du réseau Internet des éléments indispensables à la stratégie de développement de l'entreprise.

Au fil de cette présentation, nous nous attacherons à décrire un outil d'exploitation de l'information à caractère scientifique, technique et économique qu'il est possible de trouver sur Internet

III. Le besoin

Comme il a été exposé précédemment, l'Information Scientifique et Technique (IST) ainsi que de précieuses données sociales et économiques peuvent être recueillies sur Internet.

L'écueil le plus évident est lié au nombre impressionnant de sources qu'une simple requête recense.

Une des principales préoccupations consistera, d'une part à optimiser les requêtes de l'utilisateur, et, d'autre part à filtrer judicieusement les réponses obtenues par différents moteurs de recherche.

L'autre enjeu d'un outil de collecte et de valorisation de l'information issue d'internet sera de manipuler tous les formats de documents véhiculés par les différents services du réseau.

La réalisation d'un tel outil de recherche, de collecte et d'analyse confronte le concepteur à un cahier des charges fonctionnel intégrant les contraintes suivantes :

L'outil doit être capable de :

- C1 : Reformuler une requête établie par un non spécialiste
- C2 : Accéder à des moteurs de recherches différents
- C3 : Garantir une actualisation des sources et des moteurs
- C4 : Fournir un résultat de recherche directement exploitable
- C5 : Proposer un mode d'exploitation des résultats à des fins de décision

Dans cette optique, nous proposons d'étudier les caractéristiques de l'outil WebProcess, issu de concepts élaborés par des équipes de recherche universitaires et élaboré par une société spécialisée dans le développement d'outils internet, la société Intelligence-process.

1 Présentation

Dans ce contexte de **compétitivité accrue** surveiller son environnement de façon performante et **régulière** est un facteur clé de succès d'une **représentation** d'information. Cette **représentation** englobe les **côtés** **techniques** et **humains**. **WebProcess** est un outil alliant les **technologies** **intelligentes** de **recherche** et **diffusion** avec les **ressources** **liées** à Internet.

Les reproches formulés à l'Internet portent le plus souvent sur la perte de temps induite mettant en cause la lenteur du système et la surfréquentation de certains sites Internet, ainsi que la localisation des sites, la lecture et l'exploitation des ressources.

WebProcess permet d'outrepasser ces problèmes, puisque les recherches sont effectuées sur des lignes Internet spécialisées à haut débit et les résultats de recherche sont filtrés, stockés, réorganisés et mis à jour régulièrement. De plus, toutes les ressources essentielles sont détectées et intégrées directement dans les résultats des recherches.

De plus, WebProcess est un outil qui englobe toutes les étapes de la Veille Technologique :

- Une phase d'identification des sources
- Une phase de recueil de l'information
- Plusieurs étapes comprenant le traitement, la vérification, l'analyse de l'information...
- Une phase de diffusion de l'information

Les sources d'information de WebProcess sont multiples et englobent toutes les ressources disponibles sur Internet :

⚡ Internet

- ⚡ La recherche d'information sur Internet est effectuée à partir des **principaux moteurs de recherche** (Aitavista, Lycos Fr, Lycos Com, Hot Bot, Déjànews).

La restriction à ces principaux moteurs est volontaire dans la mesure où l'ajout d'autres moteurs fait perdre énormément de pertinence. Cette perte est dû au fait que les autres moteurs n'utilisent pas de syntaxe pointue de recherche comme la troncature, l'adjacence, et les recherches complexes avec parenthèses.

- ⚡ Forums de discussions
- ⚡ Bouquet de Bases de Données (évolutif) : Medline, INIST (Institut National de l'Information Scientifique et Technique)
- ⚡ 500 revues de Presse Nationale dont la presse économique (Le Monde, La Tribune...), médicale (Le Quotidien du Médecin ...), normative (Le Journal Officiel Lois et Décrets), le Journal du Net...

² WebProcess : outil développé par Intelligence Process : <http://www.intelligence-process.com/webprocess/>

De plus, **WebProcess**, étant commercialisé en tant que service et non en tant que logiciel, est en constante amélioration et intègre régulièrement de nouvelles sources.

V. PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT

Le principe de fonctionnement est simple et intuitif. L'utilisateur reçoit un E-mail hebdomadaire d'alerte sur les nouveautés dans le domaine étudié, et il aura à sa disposition sur un Internet sécurisé de l'ensemble des documents collectés. Le corpus global des informations ainsi collectées, est dénommé « Pôle d'information ». Ce pôle comprend les informations suivantes :

- ✦ Les différents protagonistes du domaine classés par thèmes (universités, concurrents, organismes...)
- ✦ Les experts du domaine et le contenu de leurs messages sur les groupes de discussion
- ✦ L'analyse chronologique des informations
- CE* Les archives de Medline, de l'INIST et de la Presse
- ✦ Les archives des forums

De l'analyse de ces informations, il est possible de décrypter des signaux faibles, ainsi que des informations de la plus haute importance, à savoir :

- ✦ Les technologies émergentes
- ✦ Les réseaux de partenariats
- ✦ Les stratégies des concurrents et l'évolution de leurs images sur Internet
- ✦ La perception commerciale et marketing de l'entreprise
- ✦ etc...

Régulièrement (bi mensuellement ou mensuellement), l'utilisateur du service de **WebProcess** sera informé des :

- ✦ Nouveautés technologiques
- ✦ Nouveaux concurrents
- ✦ Nouveaux experts du domaine
- ✦ Nouvelles publications économiques
- CE* Nouvelles références de Medline
- ✦ Nouvelles références de l'INIST
- ✦ Nouveaux messages des forums de discussion

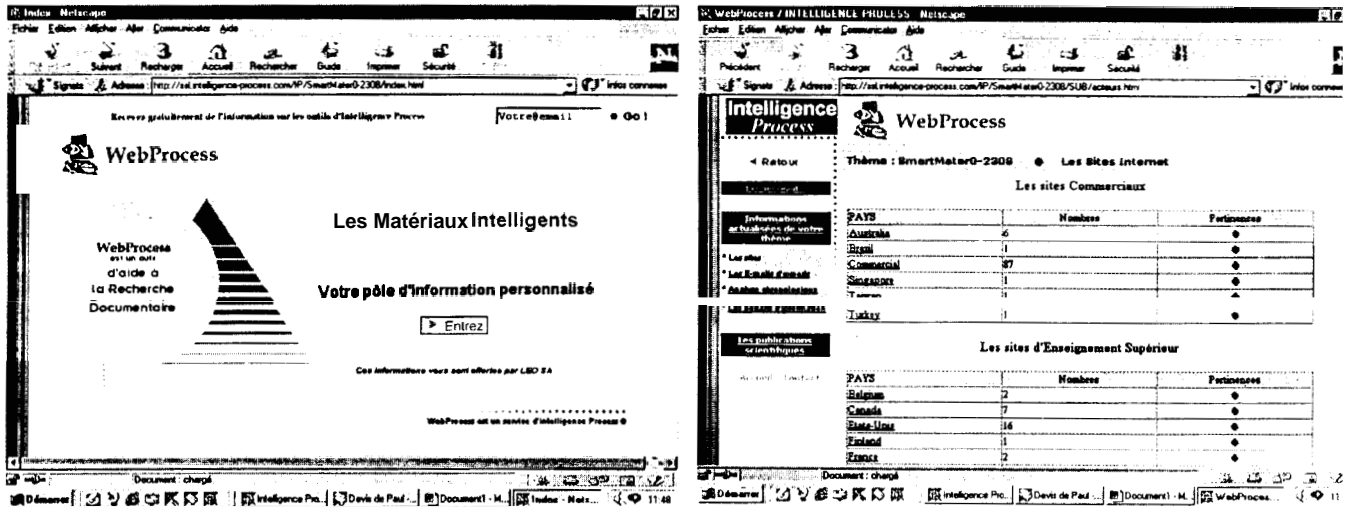


Figure 2 : Exemple de pôle d'information personnalisé

VI. Caractéristiques des recherches d'information

VI.1 Distinctions entre les différents types d'information

Il est important de ne pas mélanger les différents types d'information présents dans le **pôle** d'information.

- Les nouveautés sont distinctes du corpus global d'informations

Il est important de pouvoir extraire les nouveautés du corpus global d'information pour régulièrement se maintenir en alerte face aux nouvelles informations

- Distinction entre l'information formelle et informelle

Les informations issues des pages Internet sont distinctes des informations issues des bases de données scientifiques et de la presse.

WebProcess offre dans un même ensemble l'information informelle provenant d'Internet, très actuelle mais brute avec l'information formelle des bases de données, structurée et validée mais plus ancienne car elle est passée dans le filtre du domaine éditorial

VI.2. les Traitements de l'information

- ⚡ Possibilité de télécharger la recherche en format bibliométrique (pour des traitements de Text-Mining)

Ainsi, il est possible d'intégrer toutes les références dans un logiciel spécifique pour analyser de façon très pointue les informations issues du réseau.

De nombreux champs sont extraits des pages HTML comme :

Titre, pertinence, nombre de mots dans la page, Méta Tags, Mots-Clés, domaine du serveur, date, date de modification de la page, environnement des mots-clés, taille du fichier, mails de la page, chemin d'accès...

```
<DEBUT>
TIT : San Francisco VA Medical Center Cancer Program
IND : 34
LNG : english
WEP : 1798
TYP : Informatif
TAG : Nom : GENERATOR<br> Content : Microsoft FrontPage 2.0:
MIK : 3
NRC : 2
MCT : prostate; cancer;
DOM :
NRO : 2
BTR : Thu Oct 21 12:41:27 1999
DRO : Mon Apr 12 16:02:33 1999
MFS : 1
APE :
URL : http://208.153.247.4/sfvmc_cancer_report.htm
HST : 208.153.247.4
NXT : www.sf.med.va.gov;
ABS : Patient Services Departments Research General Information Comments Guest Book Home San
ATN : http://208.153.247.4/patient.htm:http://208.153.247.4/departmc.htm:http://208.153.247.4
AEX : http://www.sf.med.va.gov/scripts/polyform.dll/guestbook;
IMG : http://208.153.247.4/varweb.gif:http://208.153.247.4/cancerr.gif:http://208.153.247.4/be
PRF : 0
TFI : 12400
TST : 8962
MIS : Corneet.Patricia_1@sanfrancisco.va.gov;devoren.J_ben@sanfrancisco.va.gov;
WAY : 208.153.247.4/sfvmc_cancer_report.htm;
<FIN>
```

Figure 3 : Exemple de format bibliométrique des pages internet

⊕ Cartographie des liens entre les sites

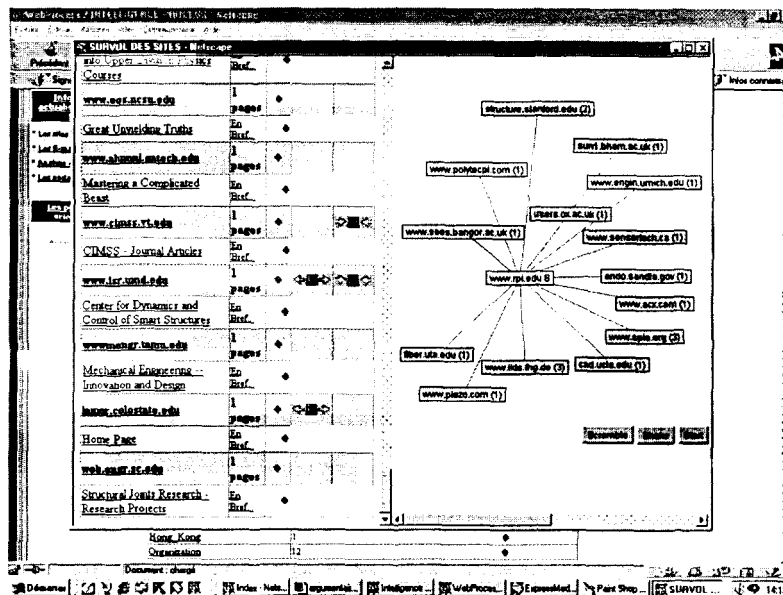


Figure 4 : Exemple de réseau virtuel

Ce type de schéma permet d'avoir un aperçu rapide des réseaux virtuels qui peuvent exister entre les différents protagonistes du domaine.

Il est maintenant possible de connaître le degré de notoriété d'un site (quand il y a beaucoup de pages Internet qui le citent en référence), ainsi que le réseau de travail d'un site (quand il fait référence à beaucoup de sites). Ainsi les sites portails sont rapidement détectés.

⊕ Récupération de toutes les adresses E-Mail présentes sur les pages et contenu de leurs messages dans les groupes de discussion

Cette fonction permet de connaître tous les E-mails des pages qui sont dans le pôle et de les analyser dans les groupes de discussion. Il sera donc possible de détecter les réels experts du domaine en analysant leurs messages dans les Newsgroups, mais aussi de détecter les groupes de discussion qui sont réellement intéressants.

⊕ Analyse chronologique des informations : année, trimestre et mois

⊕

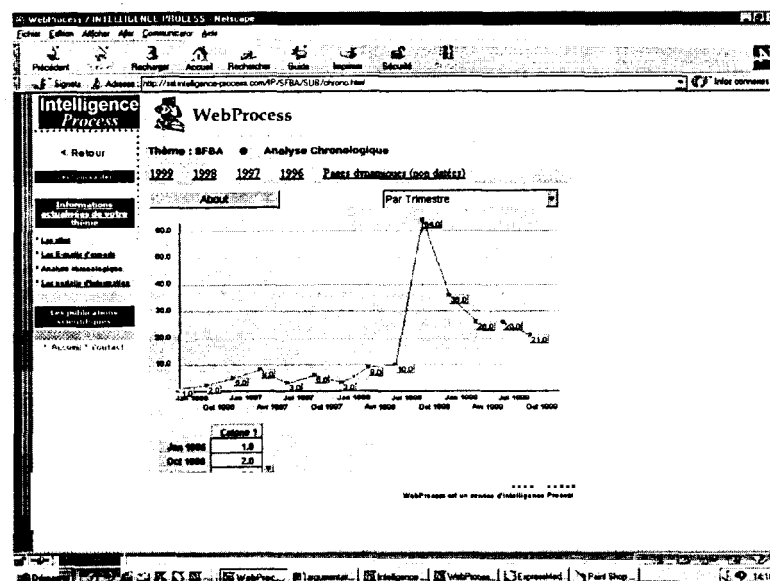


Figure 5 : Analyse chronologique

Cette analyse permet de cerner l'évolution de son domaine.

D'autres part les sites précurseurs du domaine seront facilement détectables, ainsi que ceux qui n'ont aucun dynamisme sur leurs sites Internet.

⊕ Extraction des sites portails de références (Gateways)

Les sites portails sont en train de devenir des points d'entrée de l'internaute incontournable.

De plus, le temps d'indexation sur les moteurs de recherche et index est tellement long qu'il est souvent préférable d'utiliser ce genre de pages portails pour trouver l'information.

Sur cette page, le nombre de liens externes ainsi qu'un degré de pertinence est calculé.

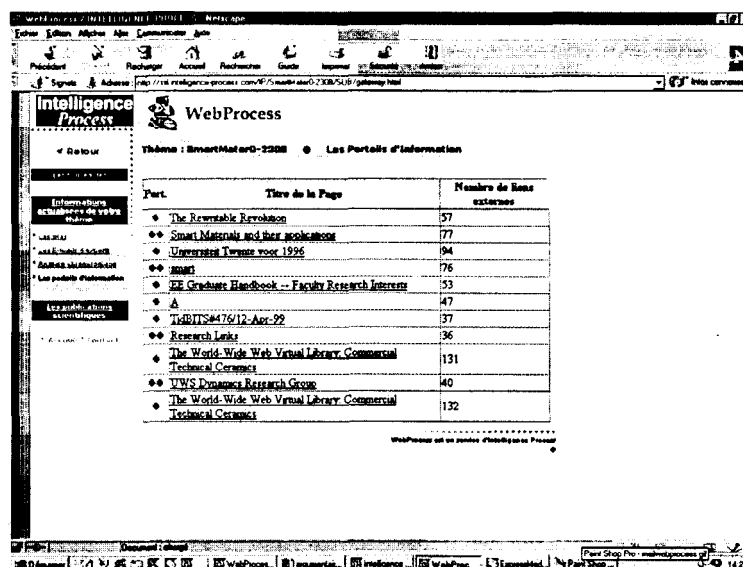


Figure 6 : Les portails i ti

VI.3. É de recherche de l'information dans le pôle

Pour naviguer dans un corpus de document qui peut atteindre un nombre de pages infini, il est nécessaire de permettre à l'utilisateur de WebProcess de retrouver rapidement l'information spécifique qu'il recherche dans le pôle.

- ✦ Mise en sur brillance des mots-clés recherchés
- ✦ Moteur de recherche interne sur les pôles d'information
- ✦ Traduction des adresses internet des sites pour une meilleure interprétation de l'information
- ✦ Calcule un score de pertinence
- ✦ Elimine les doublons et les liens morts

VI.4. L'interactivité de WebProcess (Phase de diffusion)

Cette phase de diffusion de l'information représente autant le push d'information que WebProcess envoie régulièrement a l'utilisateur (les nouveautés de son domaine), mais aussi, l'utilisateur a la possibilité de diffuser de l'information annotée de commentaires, c'est le rapport d'étonnement.

- Alerte périodique par E-mail sur les nouveautés du domaine
- WebProcess envoie régulièrement toutes les nouveautés qu'il a détectées sur le réseau.
- Possibilité de créer automatiquement des rapports d'étonnement

Les rapports d'étonnement peuvent être sous forme de page HTML ou d'E-mail.

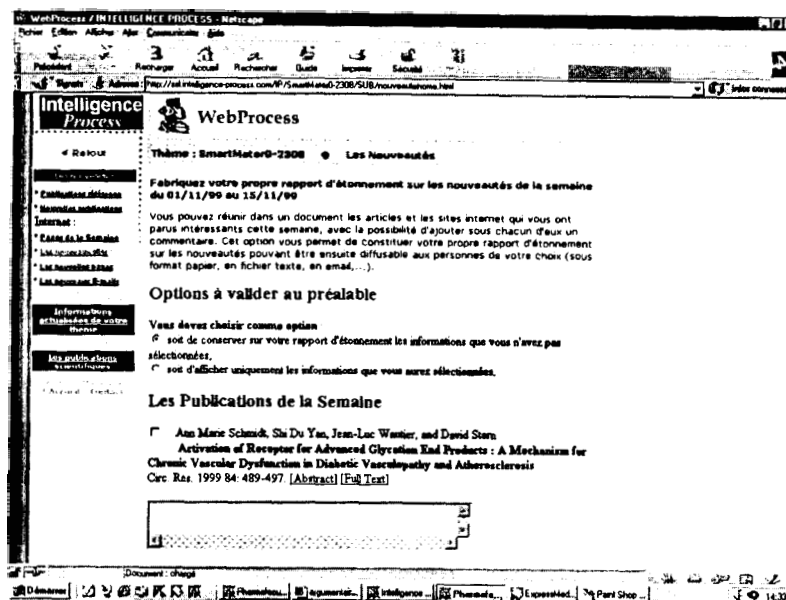


Figure 7 : Création du rapport d'étonnement

Les nouveautés détectées par nos outils peuvent être validées par des experts ou des veilleurs technologiques afin d'apporter une plus valeur supplémentaire.

Cette page ou cet e-mail, une fois validé, génèrent automatiquement un rapport d'étonnement qui sera envoyé en e-mail aux personnes concernées, et/ou apparaîtra en page HTML sur un serveur Internet ou Intranet.

En interne, ces rapports d'étonnement ainsi que les pôles d'information sur tous les sujets critiques (concurrence, domaines de R&D interne) constituent des bases de connaissances qu'il est important d'exploiter dans un système de gestion de l'information interne, de type Intranet, incluant des forums et outils de communication performants.

VII. Les avantages supplémentaires de WebProcess

Par rapport aux outils existants sur le marché, WebProcess est un le seul permettant d'accéder directement au service clé en main. En effet, l'utilisateur de WebProcess n'aura aucune formation préalable à prévoir : Pas besoin de connaître la méthodologie pour les stratégies de recherche, ainsi que les opérateurs, pas besoin de se former à l'utilisation d'un logiciel complexe. De plus, les recherches sur Internet se font sur des lignes spécialisées à haut débit, l'utilisateur n'a donc pas à être constamment connecté à Internet pour effectuer ses recherches. Ce gain d'argent et de temps est confirmé dans la mesure où les résultats des recherches peuvent être téléchargés pour être consultés « Hors Ligne ».

En ce qui concerne directement les résultats de recherche, WebProcess permet

de consulter sur une seule page l'intégralité des sites Internet qui ont été détectés dans le domaine. Cet avantage donne à l'utilisateur de WebProcess la vision d'ensemble des données.

De plus, WebProcess se situe à la frontière des agents intelligents et des logiciels bibliométriques. En effet, WebProcess est le fruit d'une active collaboration d'étudiants en doctorat et chercheurs au CRRM³. L'application au marché de concepts développés au sein de l'université a permis à AURESYS⁴ de s'adapter aux réels besoins des entreprises.

Une permanente collaboration entre cette jeune start-up et le CRRM permet à Intelligence Process de rester activement à l'écoute des dernières nouveautés en matière de traitement de l'information et de Bibliométrie.

En conclusion, WebProcess, de part ses Caractéristiques, est en parfaite adéquation avec les évolutions que subit actuellement le réseau Internet. En effet, le réseau Internet tend vers trois caractéristiques principales : la division d'Internet entre la partie ludique et la partie professionnelle, l'entrée des internautes par des sites portails et la gratuité sur Internet.

WebProcess correspond à une utilisation professionnelle de l'information et avec sa version bridée SearchProcess⁵ gratuite, il est en parfaite adéquation avec la Netiquette.

Bibliographie :

"A smart Itsy Bitsy Spider for the Web"

Hsinchun, Yi-Ming Chung, Marshall Ramsey, C.C. Yang, Journal of the american society for information science, May 15, 1998

"AURESYS 2.0 : Un agent Intelligent au service de l'information stratégique"

Quoniam Luc, Bruno Mannina, Dou Henri, CRRM, SFBA'97, Ile Rousse

"Construction automatique de réseaux : un outil pour mieux appréhender l'information provenant de l'Internet"

Eric Boutin, Bruno Mannina, Hervé Rostaing et Luc Quoniam; JADT, Février 1998

"Veille Technologique et Compétitivité", H. Dou, 1995, Dunod

"Organisation Intelligente et Système d'Information stratégique", J-A. Bartoli, J-L. Le Moigne, Economica, 1996.

"Systèmes d'Information et Management des Organisations." Robert Reck. Vuibert Gestion. 1995.

³ CRRM : Centre spécialisé en Veille Technologique et Intelligence Economique : <http://crrm.u-3mrs.fr>

⁴ AURESYS : AUtomated REsearch SYStem Agent Intelligent développé par B. Mannina au CRRM

⁵ <http://www.searchprocess.com>