

# V<sup>E</sup> COLLOQUE TIC & TERRITOIRE : QUELS DEVELOPPEMENTS ?

Université de Franche Comte, Besançon, 9-10 juin 2006

## ***DE L'ORGANISATION & DE LA MOBILITE : L'INTELLIGENCE PAR LA CONTINUITE paradigme du Management de L'Intelligence complexe ?***

---

Georges Delis, [gdelis@toshiba-tsf.com](mailto:gdelis@toshiba-tsf.com) + 33 01 47 28 24 34

Toshiba Systèmes FRance ★ 7 Rue Ampère ★ F-92804 Puteaux Cedex

Yann Bertacchini, Maître de Conférences, H.D.R

Université du Sud Toulon-Var, Laboratoire I3m-EA 3820

[bertacchini@univ-tln.fr](mailto:bertacchini@univ-tln.fr)

---

**Résumé :** Nous assistons à une globalisation économique des intérêts des entreprises et un changement de comportement des personnes (nomades & sédentaires). La globalisation économique écrase les espaces-temps, crée des structures nouvelles et de nouveaux besoins en organisation de ces structures nomadisées.

Des outils de management des structures nomades, développés par des acteurs spécialisés sur la mobilité, aident les personnes nomades, à s'adapter à cette mobilité, à mettre en place des organisations intelligentes afin de collecter de l'information puis la communiquer en temps voulu pour participer au développement économique de l'entreprise et à sa suprématie durable dans son marché. (Approche cognitive)

La mise en place des outils et des organisations nomades doit être faite d'une manière intelligente tenant compte des espaces physiques et virtuels, de leur fragmentation et de la pluralité des environnements, de leur nature endogène et exogène. Ce paradigme d'organisation intelligente a pour objet non pas de faire travailler plus les personnes mais, rapprocher l'espace virtuel à l'espace physique (le territoire-entreprise et la carte-marché) et ainsi répondre non seulement a un besoin professionnel mais également personnel pour mieux manager le temps et l'espace global.

**Mots clés :** Complexe ; Intelligence ; Mobilité, Nomadisme ; Organisation, Paradigme, Ubiquité.

**Summary :** We are facing a business globalization of the interest of companies as well as a change in behavior's people holdings (nomads & sedentaries). This business globalization spreads over space and time, generates new structures and new needs to manage these nomads structures.

Some of these management tools, used for nomads structures and which have been developed by qualified competitors in the mobility knowledge, provide nomad management and help people to adapt themselves to this intelligent mobile organization in order to take the information, communicate it on time so to increase the competitiveness of the company (cognitive approach).

These tools contribute in helping managers and employees to do their daywork, in any place at any time, and make them more close to the ubiquity.

Without this concept, the information will not be into communication and communication will not exist. We don't have move and humanity stops to exist without ubiquity and its tools.

This paradigm is not here to make people work more but to merge virtual and real territories (territory-company and market-map) so to respond not only to a professional need but even to a private level and manage the global time and space.

**Key Words:** Complex; Mobility, Management, Nomadic, Organization, Ubiquity.

**DE L'ORGANISATION & DE LA MOBILITE :**  
**L'INTELLIGENCE PAR LA CONTINUITE**  
**paradigme du Management de L'Intelligence complexe ?**

---

**1. INTRODUCTION: CADRAGE SEMANTIQUE**

En préambule sémantique, il nous a semblé important de définir les mots clés de notre contribution, que nous citerons dans un contexte moins abstrait, et qui nous guideront à travers notre voyage dans les espaces physiques et virtuels ; il sera alors plus facile d'en saisir les sens, contenu et de nous repérer dans une cartographie du complexe.

**1.1 - Le concept**

Le concept, historiquement dessein et projet est emprunté du latin « conceptus » qui veut dire « action de contenir, de recevoir », et ensuite en plus évolué « conception de l'esprit, pensée ». Donc, le concept selon l'Académie est une création et une construction de l'esprit.

Pascal nous définit le concept comme une vision idéale de la méthode qui conduirait à la vérité : *« Cette véritable méthode, qui formerait les démonstrations dans la plus haute excellence, s'il était possible d'y arriver, consisterait en deux choses principales : l'une, de n'employer aucun terme dont on n'eût auparavant expliqué nettement le sens ; l'autre, de n'avancer jamais aucune proposition qu'on ne démontrât par des vérités déjà connues ; c'est-à-dire, en un mot, à définir tous les termes et à prouver toutes les propositions. »* ("De l'esprit géométrique ").

PASCAL. In *Œuvres Complètes*, Edition Lafuma, Seuil, 1963, p. 349)

**1.2 - Paradigme**

Le mot paradigme vient du mot grec « paradeigma » qui signifie « modèle » ou « exemple », lequel mot vient de « paradeikninaï » qui veut dire « démontrer ». Terme très proche du mot concept, il est utilisé dans les Sciences Sociales pour décrire l'ensemble d'expériences de croyances et des valeurs qui influencent la façon dont un individu perçoit la réalité et réagit à cette perception. Comme le terme épistémologique, au début du XIX<sup>e</sup> siècle, le mot paradigme est employé pour désigner un modèle de pensée dans les disciplines scientifiques.

Dans notre propos ce terme renvoie à un exemple ou modèle à suivre soit, parce qu'il est démontré comme tel soit, parce que les éléments les constituant le sont.

**1.3 - La mobilité**

Ce terme correspond à la mobilité technologique et sa définition est très corrélée aux outils nomades par lesquels elle s'exprime à savoir, le vocabulaire, les expressions formulées au quotidien lors de l'utilisation de ces technologies: *Organiser son bureau mobile, accéder à sa messagerie électronique, utiliser son téléphone portable, se connecter à une borne WiFi, à un réseau Lan.*

#### 1.4 - Nomadisme

Nomade vient du latin nomadis qui est la traduction du grec « nomas » dérivé du verbe *nemein* qui signifie « faire paître ». Le nomade est un itinérant sans attache territoriale fixe qui va et vient selon le climat, les envies, les opportunités et ignorent les frontières. Bien qu'erratique, le nomade dessine sa carte et obéit à une logique. Il la dessine en se repérant à l'aide des étoiles (territoire virtuel) et se souvient des points de halte et de repos (territoire physique).

Dans notre propos, le terme du nomadisme concerne l'entreprise et découle du besoin de cette dernière de répondre à des besoins d'information, de communication, de gestion de crise, de contact client, d'image, de gains de productivité et d'espace.

Le nomadisme n'est pas un simple déplacement mais une forme d'organisation sociale, une forme de vie. Les nomades dans l'entreprise – territoire sont solidaires de l'espace virtuel constitué de leurs déplacements et sont organisés.

#### 1.5 - Ubiquité

Capacité d'«être» en plusieurs lieux à la fois. De notre point de vue, cette capacité répond aux besoins du nomadisme de l'entreprise, résulte de l'utilisation des Tic et crée des besoins en outils d'information et communication. L'environnement de l'individu *ubiquitous* ne se limite pas à celui de l'entreprise dans lequel cet individu évolue mais de tous les environnements, interconnectés.

Etre joignable partout, *n'importe quand par n'importe qui et avec n'importe quoi*, est la notion de base de la personne *ubiquitous* de l'entreprise nomade, tributaire des outils qu'elle doit inventer et mettre en place en permanence afin de rejoindre la stratégie.

#### 1.6 - Intelligence Nomade

Il n'y a pas à ce jour une définition unique de ce qu'est l'intelligence nomade. Dans ce document, il s'agit d'une démarche complémentaire à l'intelligence territoriale.

En empruntant alors la définition de l'intelligence territoriale à Yann Bertacchini (2004) et l'adaptant à l'entreprise nomade, on pourrait tenter de définir l'intelligence nomade comme suit :

*« Organisation informationnelle et des connaissances, initiée par des acteurs – entreprises – groupes nomades virtuellement présents, qui s'approprient les ressources des espaces qu'ils traversent puis en transformant l'énergie des réseaux d'entreprise en capacité de projets globaux et complexes. L'objectif de cette démarche est de veiller à doter l'entreprise de la capacité matérielle et humaine de dépasser la problématique de la compétitivité des espaces-temps sociaux redéfinis. »*

#### 1.7 - Intelligence collective

Le groupe intelligence collective de la FING (2002) définit l'intelligence collective comme *« la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer. »*

« L'intelligence collective constitue également un champ de recherche dont l'objet est l'étude

de la coopération intellectuelle entre humains dans un environnement techniquement augmenté ».

Dès lors, nous avancerons que l'intelligence collective est une intelligence « complexe » un mix composé de l'intelligence territoriale et de

### **3. LA GLOBALISATION DES ACTIVITES HUMAINES**

Dans un monde de flux ininterrompus qui appelle à être global, nous assistons à la progression d'une globalisation économique et politique des intérêts des entreprises, un changement de comportement et de position des personnes avec la création des nouveaux groupes appartenant à la même entreprise mais managés de manière différente.

Cette globalisation ouvre le monde, rend les entreprises multinationales et développe des pratiques « nomades » (Radkowski, 1967).

Nous soulignons que le véritable enjeu n'est pas tant que d'observer et comprendre comment évolue l'ubiquité du « nomade » en entreprise mais plus encore de poser et d'élargir la question de l'ubiquité de l'individu-citoyen.

Le déplacement, traduction et révélateur de la mobilité telle que nous l'avons précisé, devient d'abord mode de vie puis organisation sociale à part entière, avec l'expression des normes applicables, le tout en étroite relation avec le territoire et les ressources locales.

La mobilité devient un « modèle » social formel, une organisation sociale formalisée.

l'intelligence nomade, de l'organisation endogène et exogène du territoire-entreprise. Cette intelligence « complexe » constitue le « management de la connaissance » et l'organisation de l'entreprise – territoire nomade (Fukuyama, 2004).

#### **3.1- L'approche de l'entreprise mondialisée**

Le « concept » de la mondialisation évoque historiquement l'interpénétration des économies nationales ou d'entités plus vaste du globe par l'intermédiaire des échanges commerciaux et des flux financiers.

Dans une version plus récente, cette approche est à compléter par des flux migratoires, des transferts de main d'oeuvre et de connaissances. Nous désignerons ce mouvement enrichi des apports mentionnés par la globalisation des activités humaines mêlant social et économie, physique et virtuel pour former le 'complexe global'.

Toutefois, le terme est nouveau et utilisé depuis les années 80, principalement parce que depuis, les nouvelles technologies (Tics) permettent d'effectuer plus rapidement et plus *facilement* les transferts dont nous avons parlé plus haut.

La globalisation ou mondialisation apparaît de plus en plus alors comme le nouveau défi de notre siècle. Les positions respectives des pays, dominants, dominés ou, développés, en voie de développement, sont en cours de redéfinition tout comme celle des humains dans ce

dispositif complexe. L'« objectif » étant noble : unir les hommes et les pays et faire sentir les personnes proches les uns des autres.

Cette mondialisation économique influence directement son environnement et dans le cas de l'entreprise « globale », tous les environnements dans lesquels elle et ses hommes évoluent.

L'entreprise pour imposer ses produits commerciaux, ses logiques économiques et politiques doit pouvoir produire et commercialiser partout dans le monde tout en ayant son siège social relié, rattaché à son « territoire originel ».

Les centres de productions primaires (*heart technology plant*) doivent s'informer en premier lieu, informer ensuite les autres centres de production secondaires (relays plant or secondaries), les points de ventes et le siège. Ces informations sont ensuite analysées et renvoyées aux expéditeurs pour réajustement.

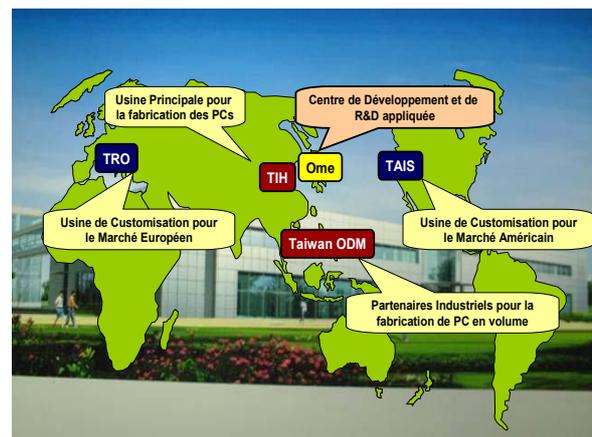
Nous avons alors transformation de l'information en savoir, connaissances et donc établissement de communications multi formes, sens. Ces flux informationnels associés au processus de communication forment ce que Bertacchini (2005) désigne par 'complexe global'.

Cette économie mondialisée qui pousse l'entreprise à pratiquer le « nomadisme économique » crée inévitablement des besoins en information, pour s'implanter, se défendre face à ses concurrents et ensuite des besoins en communication, interne pour ses hommes, externe vis à vis du grand public pour être

comprise et acceptée dans ses nouveaux territoires à la fois physique et virtuel.

Cette collecte d'informations dont l'entreprise a besoin pour sa survie et sa transformation en communication, afin de permettre que la connaissance des environnements de l'entreprise soit appréhendée, demande des outils pour le faire ainsi que l'organisation de ces derniers.

Nous pouvons citer l'exemple d'une entreprise japonaise avec son siège au Japon, ses unités de production en région asiatique, ses centres de recherche en Europe et en région asiatique et ses points de ventes partout dans le monde.



Ce mouvement de globalisation des activités humaines, économiques et sociales, entraîne à la fois l'accroissement de la distance entre les points de production et les hommes qui composent l'organisation dans sa version mondialisée. La mobilité en tant 'qu'élément d'un système d'action complexe' (Bonnet, Desjeux, 2000) constitue une entrée pertinente à convoquer dans le cadre de notre propos.

### 3.2 - La mobilité

La mobilité est un déplacement qui provoque un arrachement à son milieu natif et demande à la personne mobile une parfaite adaptabilité

aux environnements nouveaux qui se présentent.

Elle exprime une volonté de liberté mais peut provoquer des problèmes à l'individu et à l'entreprise si jamais son adaptation et son assimilation dans les « nouveaux territoires » ne sont pas effectives.

Le concept de la mobilité est par nature complexe et impose d'étudier ce concept sous toutes ses formes : environnementales, juridiques, sociales et professionnelles pour le comprendre, le partager et le faire évoluer.

La mobilité est mise en place pour répondre aux besoins de l'entreprise à la mondialisation (entreprise multinationale), mais également à la demande d'une entreprise locale avec des besoins nationaux.

Le développement des technologies mobiles répond à deux attentes, Sociale et professionnelle, qui impliquent :

- L'effacement des frontières physiques du territoire, de l'individu et de l'entreprise et le développement des nouveaux espaces virtuels.
- L'accélération de la circulation des informations, des biens et des individus avec une facilité d'accès aux savoirs et aux connaissances.
- La désynchronisation des pratiques et de comportements professionnels et familiaux.
- L'émergence des réseaux autonomes, des communautés autonomes et leur

coordination à travers un ensemble des réseaux relationnels et fonctionnels.

- La transformation des entreprises – territoires reliés entre eux par dessus les frontières physiques
- La substitution du temps à l'espace en tant que facteur déterminant d'organisation de la vie professionnelle et privée des individus.

En ce sens le territoire physique perd le sens de son existence, les frontières s'effacent et de nouveaux territoires virtuels naissent pour créer la nouvelle carte de l'entreprise : l'entreprise devient alors le territoire.

L'aspect physique et géographique des frontières cesse d'exister de la manière dont nous les connaissons et cela provoque dès lors une rupture de l'environnement habituel.

Comme l'expriment Stéphane Chevrier et Stéphane Juguet (2004) « *Nous sommes sans doute à un moment historique de la fabrication d'un regard, à la manière de Quattrocento ou de l'irruption du train dans le paysage* ».

John Urry (2005) suggère que la mobilité est « *un changement de paradigme* » dans les sciences sociales.

Initialement mise en place pour gagner du temps, nous déployer, nous démultiplier, aujourd'hui son approche métrique et économique est difficile à traduire.

Nous rentrons dans une spirale où le besoin crée des outils et des habitudes et ces derniers créent des nouveaux besoins et invitent ou incitent la mobilité à revenir en son sens

initial : être mobile, être en mouvement perpétuel mais interconnecté.

### **3.3 - La mobilité dans l'entreprise-territoire : Le nomadisme.**

Ce mouvement perpétuel fait que la mobilité nous immerge dans un univers nomade et non isomorphe. Il y a autant de mobilités que d'entreprises et territoires.

La mobilité est valable dans l'entreprise (mobilité interne et interentreprises), à l'extérieur de celle-là comme par exemple auprès d'un client, pour le télétravail ou être joignable à tout moment pour une meilleure réactivité.

Elle existe sous des formes différentes qui correspondent à autant d'environnement que ceux qui sont concernés par les territoires - entreprises.

L'écrasement des frontières physiques demande à l'entreprise mobile d'intégrer des connaissances sur les domaines de la géographie, la sociologie, l'épistémologie, l'ethnologie etc. Le territoire-entreprise devient transdisciplinaire quand bien même elle ait besoin de spécialistes reconnus.

Cette entreprise étant constituée d'hommes et de femmes, ces derniers deviennent à leur tour transdisciplinaire et c'est justement sur ce point que la staticité jusqu'alors des sciences sociales change et devient mouvement; nous avons alors, il est vrai, un nouveau paradigme des sciences sociales comme John Urry (2005) l'a relevé.

Les raisons qui poussent l'entreprise à pratiquer le nomadisme sont nombreuses : elles sont essentiellement basées sur des raisons économiques et selon l'entreprise et son marché, géoéconomiques et politiques.

Le temps et l'espace sont les deux variables les plus concernées autour desquelles une véritable organisation se met en place au niveau professionnel et privé pour y répondre.

### **3.4 - Les besoins de l'entreprise nomade**

Cette organisation que nous pouvons appeler « Intelligence nomade », est mise en place pour répondre aux besoins de l'entreprise mobile.

Ces besoins ne s'arrêtent jamais et continuent autant qu'il y a des outils et des organisations à mettre en place. (Ce qui veut dire qu'une fois nomades le mouvement ne s'arrête plus).

Ces besoins sont dus à :

- La globalisation et le développement international d'une entreprise la poussent à des implantations locales (production, vente, labos), à travers le monde et augmentent ses besoins en mobilité. Au sein de cette entreprise (dans laquelle l'observation participante active est effectuée), des équipes physiques et virtuelles sont censées s'organiser et communiquer entre elles. Cette organisation des équipes à travers le monde favorise le développement des technologies mobiles. Il est alors vital pour cette entreprise de récolter l'information critique et la communiquer par après.

- Le secteur d'activité de l'entreprise : une entreprise concernée par le secteur des nouvelles technologies aura un besoin plus important d'application des technologies mobiles et de nomadisme, qu'une entreprise artisanale ou localisée.
- La possibilité de joindre la personne ou le groupe est également un besoin important de l'entreprise, surtout si cela évolue dans un marché mouvementé. Cette réactivité contribue à une meilleure organisation de l'entreprise et un niveau d'information élevé.
- La productivité de l'entreprise qui augmente au fur à mesure que nous pouvons communiquer avec une personne ou un groupe à n'importe quel moment de façon à effacer le temps perdu par les déplacements (productivité continue).
- L'image que l'entreprise véhicule en interne et en externe, surtout si son secteur d'activités concerne les nouvelles technologies ou le secteur du conseil.

Cette liste des besoins n'est pas exhaustive mais exprime la majorité des besoins de l'entreprise pour les technologies de mobilité.

### **3.5 - Les technologies d'information et communication**

Pour répondre à ces besoins l'entreprise – territoire doit développer des outils de communication lesquels en réalité sont tout autant les outils d'information et les éléments humains et environnementaux qui composent la complexité de l'entreprise – territoire.

La transformation de cette information en savoir s'obtient à travers les outils de communication et des nouvelles technologies.

Ces technologies de mobilité répondent aux besoins de l'entreprise – territoire en termes de mobilité et de communication et accompagnent le cycle permanent d'innovation: outil - mise en place – utilisation – nouveau besoin – nouvel outil - etc.

Comme on le précisait plus haut l'objectif de ces nouvelles technologies est d'aider l'entreprise, la famille et la communauté à préserver son unité d'identité et de stratégie.

Ces technologies sont des outils d'organisation, de coordination, de partage et de constitution de la mémoire de l'entreprise – territoire. Aussi bien dans la sphère professionnelle que dans la sphère familiale, car il s'agit d'établir une communication continue sans tenir compte de l'univers spatio-temporel.

Il ressort de ce qui précède que la mobilité se compose de plusieurs formes de communication : l'une au niveau de l'entreprise pour communiquer des informations importantes à partir desquelles l'entreprise prendra des décisions importantes ; l'autre complémentaire pour la communication entre les personnes qui composent cette entreprise –territoire. (Technologie numérique)

Dans le premier cas nous avons une communication professionnelle alors que dans le deuxième cas cette communication s'étend sur l'ensemble des activités et peut ou pas toucher l'entreprise elle-même.

L'activité que mène l'individu peut avoir une finalité professionnelle ou privée, l'espace peut être celui de l'entreprise ou un aéroport, et par conséquent, les besoins en *infocommunication*, les moyens et les contraintes varient et sont rarement identiques selon les environnements dans lesquels l'individu ou le groupe évoluent.

Pour organiser ces technologies de mobilité" de façon à ce qu'elles répondent aux besoins de l'entreprise – territoire nous devons avoir une vision complexe de l'ensemble.

Cette organisation peut être effective à partir du moment où l'intelligence territoriale et l'intelligence nomade fusionnent pour mettre en place l'intelligence collective ou l'ubiquité.

#### **4-DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE**

La fin du XX<sup>e</sup> siècle est marqué par l'émergence de technologies mobiles de communication et de traitement de l'information comme le téléphone mobile, l'ordinateur portable, l'agenda électronique personnelle (PDA), ainsi que des infrastructures des réseaux, filaires au début et ensuite sans fil (WiFi).

Nous avons alors émergence d'un ensemble des moyens que nous qualifions de technologies d'information et communication (TIC).

Les territoires intègrent progressivement ces technologies d'information et communication pour construire « *la société d'information. Ces nouvelles technologies brouillent les découpages administratifs et favorisent*

*l'émergence des territoires virtuels. Les frontières territoriales héritées du passé s'estompent. Les espaces se fragmentent, le citoyen devient nomade, les entreprises virtuelles. »* (Bertacchini, 2004)

« Si les moyens de transport imposent à la fois une nouvelle appréhension du territoire et de nouvelles relations, celui-ci ne s'efface pas pour autant face à la montée en puissance des réseaux de communication appartenant au local. » Les infrastructures locales de réseaux ainsi que le contenu des documents numérisés deviennent importantes.

Le but de l'intelligence territoriale est de contribuer à rassembler des énergies et des compétences diverses au service de la compétitivité des territoires.

L'intelligence territoriale a pour objectif la valorisation des territoires et de leurs forces vives : elle permet la jonction entre une **nouvelle culture managériale** et des espaces de vie.

Il existe un lien évident, mais parce que les Tic se diffusent et ont entretenu le mythe de l'abolition des distances, d'aucuns peuvent le reléguer parfois, entre la géographie et l'activité économique. Il s'agit finalement de permettre aux régions de s'insérer avec profit dans les lignes de force dynamiques économiques de notre temps, et d'offrir à leurs entreprises des conditions optimales d'exercice de leur activité quotidienne.

L'Intelligence Territoriale renvoie à la maîtrise des méthodes et moyens de l'Intelligence

économique au service des territoires dans l'objectif de :

- connaître, comprendre, suivre, accompagner le territoire.
- identifier et contribuer à mettre en oeuvre des projets créateurs de richesse et d'activité
- mettre en réseau les acteurs publics et privés au service du développement du territoire
- anticiper les mutations et les évolutions, facteurs de rupture.
- valoriser le territoire.

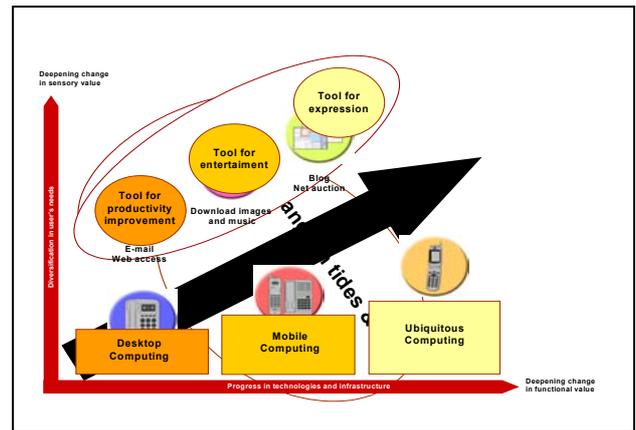
L'intelligence Territoriale est l'organisation d'un ensemble des règles et des procédures dans ce territoire et autrement dit une nouvelle forme de management de ce territoire.

L'emboîtement hiérarchique des échelles spatiales ne constitue plus un mode de régulation des équilibres économiques et de marché.

L'espace complètement éclaté par les nouvelles technologies modifie la structure hiérarchique non seulement des territoires entre eux mais également à l'intérieur de celui-ci (les hommes et les femmes constituant ces territoires).

#### 4.1 - L'Intelligence Nomade

##### *Schéma type de l'organisation informationnelle d'une entreprise nomade*



Source : **Toshiba Systèmes France**

L'Intelligence nomade telle que nous l'avons définie au début de ce document est une organisation complémentaire à celle de l'Intelligence Territoriale et concerne la partie exogène au territoire-entreprise.

Elle ne peut être étrangère aux agissements du territoire et dans le territoire car elle les traverse, elle s'y implante et y travaille, aussi bien dans le cadre d'une entreprise commerciale que dans le cadre d'une entreprise avec des sites de production, des points de ventes et des centres de recherche et développement.

C'est pour cette raison que la définition de l'intelligence territoriale est importante à exposer et comprendre avant de parler de l'intelligence nomade.

La pénétration des technologies de réseaux dans l'entreprise-territoire conduit à la mise à disposition des nombreuses ressources informationnelles à l'intérieur de l'entreprise.

A partir de cet instant les employés d'une entreprise sont en mesure d'accéder aux ressources de l'entreprise de l'extérieur de celle-ci et en dehors des plages horaires

historiquement, socialement connues au sein de cette entreprise.

L'employé peut travailler à son domicile pour l'entreprise, dans les locaux de l'entreprise ou encore chez un client. Il devient alors joignable partout, à tout instant et n'importe où (ubiquité).

La structure de l'entreprise et son management doivent s'adapter à cette caractéristique de l'ubiquité non seulement pour répondre aux besoins économiques de l'entreprise mais également aux besoins de formation sociale à l'intérieur des entreprises-territoires.

Cette façon d'exister pour l'entreprise et ses employés pose les problèmes d'une nouvelle organisation qui doit se mettre en place pour manager ces nouveaux systèmes d'information mobiles, les ressources humaines qui les utilisent et les territoires que ces outils et ressources traversent pour informer, communiquer, vendre, réussir et développer.

Cette organisation révolutionne deux éléments du fondement même de l'entreprise qui sont : le temps et l'espace, exactement de la même manière que dans le territoire.

Et, il c'est exactement pour cette raison que nous appelons depuis le début de ce document l'entreprise-territoire et la carte-marché.

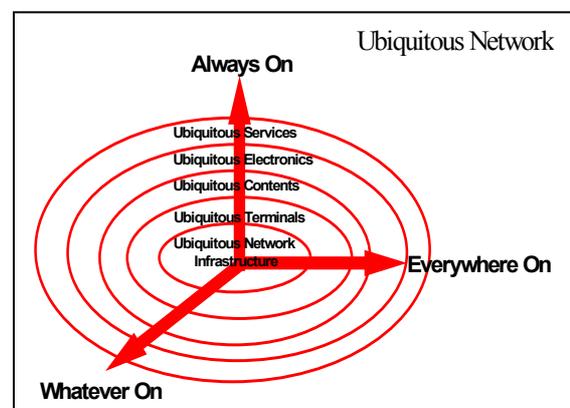
L'entreprise est un territoire avec ses stratégies, ses besoins en information et ses besoins de transformation de ces besoins en savoir par la communication.

Il y a également des employés dans cette entreprise de la même manière qu'un territoire est composé des citoyens.

Elle a également besoin de manager ces besoins pour atteindre ses objectifs selon la stratégie fixée et les nouvelles technologies sont là pour répondre à ce besoin.

Ce management des nouvelles technologies mobiles à l'intérieur de l'entreprise nomade apparaît alors comme une nouvelle forme de management et en traversant les territoires et les esprits, elle évolue vers le management de l'ubiquité.

### ***Schéma type de la vision de l'ubiquité.***



Source **Toshiba Systèmes France**

Pour mieux comprendre les enjeux de cette nouvelle structuration de l'entreprise-territoire et de son organisation, nous nous proposons d'examiner ultérieurement de plus près les outils que cette entreprise-territoire met en place, ainsi que l'histoire du nomadisme.

## **4.2 – L'Intelligence Complexe et Collective**

Nous citons à nouveau la définition l'intelligence complexe et collective comme : « la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer ».

« L'intelligence collective constitue également un champ de recherche dont l'objet est l'étude

*de la coopération intellectuelle entre humains dans un environnement techniquement augmenté. ».*

Nous avons vu précédemment qu'un management spécifique s'impose pour organiser le territoire mais également qu'il cohabite avec un autre management complémentaire pour l'entreprise nomade.

Or, suite à ce que nous avons vu à l'intérieur des entreprises-territoires, les hommes traversent ces territoires et des outils d'information et de communication sont mis en place pour répondre à ce besoin permanent de déplacement et d'effacement des temps.

Un management de nature endogène pour l'Intelligence Territoriale et un management exogène complémentaire pour l'Intelligence nomade sont alors exercés au quotidien dans les entreprises nomades.

Ce management de l'intelligence nomade n'a pas atteint la maturité -de la même manière, peut-être, les investissements en Tic n'ont pas produit pleinement les retours escomptés-, mais s'il existe et se voit reconnu, il respecte à notre sens et pour le moment les règles du management classique (sédentaire), et complète alors le management de l'intelligence territoriale. Il s'agit de notre point de vue d'une période transitoire nécessaire mais ces deux formes de management constituent les faces inséparables d'un tout car les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont abolis la notion de carte-marché, aussi bien dans l'entreprise que dans le territoire.

Nous citons ici une phrase de Pascal (Op.Cit), pour essayer d'expliquer, peut-être, l'esprit de l'association de ces deux formes de management complémentaires et qui démontre pourquoi nous devons mettre en place un management global complexe et « collectif ».

*« Je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties.... »*

## **CONCLUSION**

Une intelligence qui ne sait que séparer ou se diviser rompt le « complexe » de l'entreprise et du territoire en fragments disjoints, fractionne leurs problèmes et, par la même, isole les projets de réponse possibles alors même que l'information existe mais dispersée, discontinue. Parce que les technologies de l'ubiquité autorisent la mobilité, elles favorisent la discontinuité. La discontinuité peut revêtir deux aspects : productive et/ou non-productive. Lors d'une prochaine contribution, nous approfondirons cette classification.

Cette discontinuité provoque l'incompréhension entre les acteurs et la carence de réflexion alors même que la globalisation et son contenu ne peuvent être abordée que par une attitude pro active fondée sur la capacité des acteurs à projeter. Plus les problèmes sont complexes plus la discontinuité, en résultat de cette séparation, progresse et la crise à l'intérieur de l'entreprise-territoire s'installe.

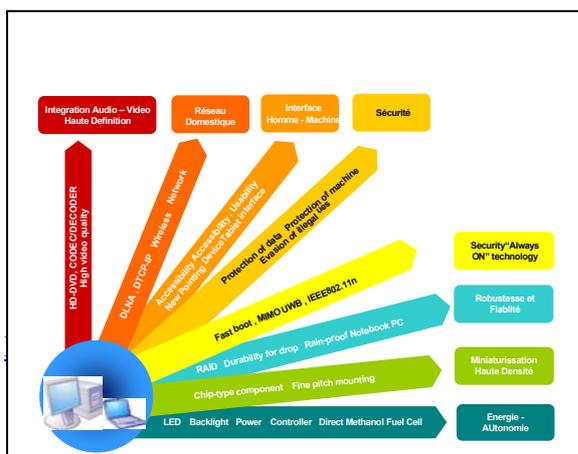
Nous vivons une ère où l'individu n'est pas citoyen ou employé, selon le temps et l'espace dans lesquels il se trouve, mais « *terrien-nomadisé* » avec des besoins permanents pour travailler et être en famille. Nous sommes à l'ère de l'ubiquité, au recouvrement des besoins professionnels et personnels, avec, d'une part, les nouvelles technologies d'information et communication à notre service pour réussir cette jonction et, d'autre part, les acteurs qui composent les groupes avec lesquels nous sommes en relation et auxquels nous appartenons.

Source : **Toshiba Systèmes France**

L'organisation et le management de cette nouvelle *contrée* ne peuvent être de nature endogène ou exogène, de nature d'intelligence territoriale ou nomade mais de nature complexe, globale et collective. C'est à cette intelligence et ce management cognitif que nous avons fait allusion dans cette contribution et qui nous semble être la traduction d'une ère nouvelle dépassant certes la proximité fonctionnelle mais intégrant la contiguïté spatiale *organisée comme un archipel de places interactives* (Veltz,1996).

Ce que nous désignons par paradigme de l'intelligence complexe contient la double action, de repérage des discontinuités et de leur limite

***Schéma de la jonction des nouvelles technologies***



## REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bertacchini, Y., (2005), « L'intelligence territoriale repose sur la transversalité des compétences. », Entretien, *Veille Magazine*, p10, Juin.
- Bertacchini, Y., (2004), « Entre information & processus de communication: l'intelligence territoriale », *Les Cahiers du Centre d'études et de Recherche, Humanisme et Entreprise* n°267, La Sorbonne Nouvelle, Paris, octobre 2004.
- Bertacchini, Yann., (2004), « Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel », p.35, *Revue Communication & Organisation*, n°25, Les vallées : sens, territoires & signes, GREC/O, ISIC, Université de Bordeaux 3, 1er semestre 2004.
- Bertacchini, Y. (2002), « Intelligence et Territoire : Quels mouvements ? », 1<sup>ères</sup> Rencontres Internationales TIC et Territoires : quels développements ? Saint-Raphaël, (Var).
- Bertacchini, Y. Groupe GOING (2002/2003), « Territoire Physique/Territoire Virtuel : Quelle cohabitation ? », *Revue ISDM*, n°9.
- Bonnet, M., Desjeux, D., sous la dir de. (2000), *Les territoires de la mobilité*, 224p, Sciences sociales & sociétés, Puf, Paris.
- Radkowski, G.H. (1967), *Le crépuscule Des Sédentaires*, Janus.
- Isaac, i. (2004), *Technologies mobiles et management : réalités des pratiques et réflexions théoriques sur les compétences du manager nomade*, CREPA, Université Paris Dauphine.
- Morin, E. (1999), *La tête bien faite, Repenser la réforme, Réformer la pensée*, Seuil.
- Morin, E. Le Moigne, J-L. (1999), *L'Intelligence de la complexité*, L'Harmattan, Paris.
- Zimmermann, J.B. (1998-2), « Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires. », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*.
- Pichault, F., Nizet, J. (2002-2003), *Comprendre les organisations: Mintzberg à l'Épreuve des faits*, CNAM, Chaire DSO
- Pélissier, N. (2003), « Le Territoire, La plume et le réseau, Stratégies d'Information en ligne et Utopies Citoyennes. », CRIC, 2<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de St Raphaël.
- Atelier Mobilités Professionnelles, (2003), *Les Mobilités Professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*.
- Couchaux, D. (1994), *L'Espace des Nomades*, Lettre d'information de l'observatoire urbain d'Istanbul, No 6, IFEA Istanbul
- Groupe de Travail RIAM – RNRT – RNTL, (2002), *Mobilité et Nomadisme : Services et Usages*, FING
- Mélèse, J. (1995), *Approches systémiques des organisations*. Vers l'entreprise à complexité humaine, Les Editions d'Organisation, 3<sup>e</sup> tirage, Paris.
- Fukuyama, F., (2004), *La Fin de l'homme*, Gallimard, Folio, Poche - 448 p avril 2004.
- Herbaux, P. (2004), « Les « TIC », Un outil d'Intelligence Territoriale. », Journée Nationale « TIC et Territoires : Quels Développements ? » Lille.
- Kaplan, D., Lafont, H., (2004), *Mobilités.net : Villes, transports, technologies face aux nouvelles mobilités*, 380p, LGDJ, septembre 2004.
- Neumann, Von J. (1957), *The Computer and the Brain*, Yale University Press.
- Urry, J., (2005), *Sociologie des mobilités : Une nouvelle frontière pour la sociologie ?*, 253p, Armand Colin.
- Veltz, P., (1996), *Mondialisation, villes & territoires: une économie d'archipel*, Paris, Puf.