Ministère du Développement Economique

Commissariat Général au Développement Régional

PROGRAMME
DE COOPĒRATION TECHNIQUE INTERNATIONALE
IRI (Italie)

RAPPORT
de STAGE de FORMATION à L'ÉTRANGER
(Ìtalie)

35è COURS
de Perfectionnement dans les Fonctions Techniques et de Direction d'Entreprise

(10/2/1997 - 30/5/1997)

organisé par

Institut pour la Reconstruction Industrielle (IRI, Italie)

présenté par :

Mahmoud Abdelmoula

Juin, 1997

.

Sommaire

Impressions
Abstract

Introduction

I- Institut pour la Reconstruction Industrielle (IRI): Aperçu

II- Objectif et économie du COURS-IRI
III- Le Stage : Modules et Structures d'accueil

Iri Management
Institut pour la Direction et la Gestion d'Entreprise STOA' :

- SPI
- *«District industriel»*
- *«Pacte territorial»*
- *CESVITEC*
- *CONFINDUSTRIA*
- *SVIMEZ*

Conclusion: Des Opportunités à fructifier….

ANNEXES: Monographie italienne (Graphiques)
Bibliographie du COURS-IRI
Conférenciers-Animateurs du COURS-IRI

.

Impressions…

La première impression qu'on est amené à avoir au bout d'un passage par l'Italie est que les Italiens sont des communicateurs-nés! Mon Dieu combien ils sont doués!

En bons méditerranéens, ils sont étonnement accessibles du moment où ils sympathisent avec la personne, étrangère ou autre, à qui ils ont affaire…
A partir de là, tout devient facile…

Le rapport personnel est fondamental lorsqu'il s'agit de traiter avec les gens du «Beau pays»…

Mais pour celui qui ne sait pas comment s'y prendre, risque de s'y perdre…jusqu'au moment où il réalise et assimile leurs manières, sympathiques du reste, d'aborder les choses de la vie de tous les jours!

La règle, dites-vous? Dans le « Pays des lois », tout le monde la connaît, vous dit-on! Mais ce qui compte, c'est plutôt l'interprétation et l'usage qui en sont faits…

La rigueur? On a le sentiment quelle n'est pas de mise dans leur « Système » ! En fait, rien de tout cela n'est vrai (!), tellement leur maîtrise de l'«art» de rattraper le temps perdu est exceptionnelle…

Cependant, rien ne les empêche de se la couler – soit la vie au quotidien - douce sans grands problèmes, et ce, grâce à leur extra-ordinaire faculté d'adaptation et leur sens inné du consensus…

L'auteur

MAHMOUD ABD.; CGDR, Tunisie, 1997

.

Abstract

Le «35ème COURS-IRI» : Le Cadre, la Formule et le Stage

L'IRI a organisé, en Italie, du 10/2/1997 au 30/5/1997, son 35ème « COURS de Perfectionnement dans les Fonctions Techniques et de Direction des Entreprises», mondialement connu par le « COURS-IRI ».
Les 57 participants étaient issus de 27 pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et de l'Europe de l'Est. La présence des Latino-Américains (42% du groupe) était particulièrement notable.
La Tunisie était présente à travers l'auteur de ce Rapport...

Le cadre : Institut pour la Reconstruction Industrielle (IRI*)*

C'est le plus grand Holding industriel et financier en Italie, dont les filiales constituent des maillons stratégiques de l'industrie italienne. Etant actionnaire exclusif de son capital social, et conformément à sa politique de désengagement des secteurs productifs, l'Etat lui a confié, depuis 1992, la mission de privatiser les entreprises industrielles, financières et de services qui lui appartiennent.
Actuellement, ce processus de privatisation constitue un enjeu national non seulement économique et financier, mais aussi politique.

La formule : Objectif et économie du COURS-IRI

La découverte et l'étude, par les participants, du « Système-Italie » dans ses différentes composantes (Economique, Sociale, Politique, Scientifique, Culturelle...) ainsi que la promotion de la Technologie *et de* l'Industrie *italiennes dans le monde, constitue l'Objectif du COURS-IRI.*
C'est un cycle international de formation, doté d'une formule flexible et participative, adressé aux cadres d'entreprise issus des pays en développement et en transition. Il s'articule autour de 3 phases :

1ère phase : Cours introductif (1 mois)
2ème phase : Stages en entreprises (3 mois)
3ème phase: Séminaire final d 'Evaluation (1 semaine)
Le cours introductif consiste, essentiellement, en des

Conférences relatives à des thèmes sur l'Italie (Economie, Technologie...) et en des entretiens, afin d'établir le programme de la phase pratique.
Noyau dur du COURS, la seconde phase, elle, consiste en des stages que les participants, chacun dans son domaine d'activité ont à passer. généralement, dans des entreprises du Groupe IRI ainsi que dans des établissements de recherche et d'études supérieures.
Enfin, l'évaluation des stages et du COURS (organisation, modules, séminaires) constitue l'objet de la dernière phase.
Un intérêt particulier est accordé au « Follow-up » des Participants, de retour chez eux, afin d'entretenir et de développer les rapports de collaboration établis.

MAHMOUD ABD, CODRA, Tunisie, 1997

.

Le Stage : Modules et Structures d'accueil

Iri Management : *La filiale du Groupe IRI chargée de la Formation des cadres dirigeants et du développement des ressources humaines: Clubs de fonctions, séminaires, rencontres, cours de moyenne et longue durée...*

Dans ce cadre, des séminaires portant sur le thème « Innovation et Transfert de Technologie » ont été la principale attraction. Il portaient, essentiellement, sur l'étude des Projets d'innovation et l'évaluation des modalités de Transfert de Technologie.

Diverses méthodes (WBS, GANTT, PERT, DELFI, Analyse de la Valeur...) et thèmes (Innovation, Acquisition internationale de la Technologie, Communication, Comportement et Leadership, Résistance aux Changements, Intelligence...) ont été étudiés moyennant des cas concrets et théoriques.

Autres entretiens ont été faits avec des responsables/experts (Istat, Associazione Seniores Italia , GISIG...) portant sur les Pme, l'appui volontaire au développement des PVD et sur le développement de Thématiques territoriales.

De multiples opportunités de perfectionnement de nos cadres en matière de SIG, en particulier, sont offertes par le réseau européen de l'association GISIG..

Institut STOA': *Deuxième cadre du stage, l'Institut STOA' (Naples), crée par l'IRI en 1988, est un Centre de formation de Managers spécialisés en Développement international des entreprises des régions du Sud italien (Mezzogiorno).*

Diverses formules et institutions régionales avaient complété le cadre de la recherche relative à l'expérience italienne de promotion des Régions, des Pme et des jeunes entrepreneurs. Il s'agit de l'Incubation *d'entreprise (SPI), de* l'Innovation *technologique et du partenariat méditerranéen (CESVITEC), du* développement des régions à problématique spécifique - *Mezzogiorno- (SVIMEZ-IUO)...*

L'Italie qui vient de cesser, depuis 1992, son expérience de développement régional *dont les résultats étaient jugés relativement* modestes *-par rapport aux ressources investies- est en train de changer d'approche: désormais, la politique du «* développement d'en bas *» doit se substituer à celle du «* développement d'en haut *» !*

Aujourd'hui, plus que jamais, les Régions*, dans une large mesure, sont appelées à «* s'auto-prendre en charge*»...*

De plus, et depuis quelque temps, aussi bien en Italie que partout en Europe et dans d'autres pays émergents, Innovation technologique *et de* Management*,* Micro-entreprise, Avantage Compétitif, Internationalisation, Réseau *et* Système-Pays *constituent les mots d'ordre en matière de promotion de l'emploi et de développement économique compétitif...*

Dans un monde qui change, les règles de la Compétitivité internationale *n'ont, bel et bien, pas cessé de changer, d'où l'impérative adaptation à l'évolution de la réalité mondiale: Globalisation, multiplication des Aires de libre-échange...*

Enfin, pour conclure, je dois dire que le COURS-IRI constitue, entre autres opportunités, une occasion propice de Perfectionnement enrichissant pour nos cadres qui sont appelés à contribuer efficacement à la réalisation de la « Mise à Niveau » de notre système économique, désormais le mot d'ordre des phases, actuelle et en perspective, du développement de notre pays...

MAHMOUD ABD-ALLAH, Tunisie, 1997

.

LE RAPPORT

MAHMOUD ABD., CGDR, Tunisie, 1997

.

Le « 35ème COURS-IRI » : Une formule originale. Une riche expérience

Introduction

1-**D**ans le cadre de son Programme annuel de Coopération Technique Internationale, et conjointement avec le Ministère italien des Affaires Etrangères, l'***IRI*** a organisé, en Italie, le «*35ème COURS de Perfectionnement dans les Fonctions Techniques et de Direction des Entreprises*», connu par le « *COURS-IRI »,* du 10/2/1997 au 30/5/1997.

2-Les participants, au nombre de 57, venaient de 27 pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et de l'Europe de l'Est. Avec 24 participants, soit 42% du groupe, les Latino-Américains (Brésiliens, Argentins et Colombiens en premier lieu) étaient, et depuis l'institution du COURS en 1962 (Cf.Gr1), particulièrement présents. Les autres pays quant à eux, et hormis la Chine (6 participants) et la Roumanie (5 participants), étaient, relativement, peu représentés.
L'auteur de ce Rapport était l'unique tunisien participant à cette 35ème session du COURS-IRI...

3-Il s'agit d'une participation exceptionnellement modeste, car avec une moyenne de 2 participants par session sur les 33 COURS effectués durant la période (1962-1995), la Tunisie était représentée par quelques 75 participants -soit 2.1% de l'ensemble des participants et 7% des Africains d'entre eux. Ils étaient issus, essentiellement, des secteurs de la Radio-TV et des Télécommunications (31.4%), de l'Emploi-Formation (21.4%) et des Transports (20%). Les autres étaient issus de la Banque (17.1%) et de l'Industrie (10.1%)[1]

I- IRI : Aperçu

4-Qu'est-ce que l'IRI? Quel a été et quel est son rôle dans le développement de l'économie italienne?

Il s'agit du Holding d'Etat multisectoriel qui, sous la tutelle du Ministère du Trésor, gère les participations publiques au capital social de plusieures entreprises industrielles, financières et de services. Lesquelles entreprises, gérées selon le mode moderne de Management -la fameuse

[1] Cf. Gr.2, en Annexe.

MAHMOUD ABD., COURS-IRI Tunisie, 1997

«***Formula IRI***», constituent, jusqu'aujourd'hui et en dépit des privatisations opérées, des maillons de base du secteur public productif italien notamment dans l'industrie de l'Energie, des Télécommunications, de l'Espace, de l'Information et dans l'Infrastructure de transport aérien, maritime et routier.

5-C'est lui, l'IRI, en tant que bras droit économique de l'Etat, l'opérateur majeur de l'oeuvre de modernisation de la Péninsule à travers la réalisation des réseaux ramifiés sur tout le territoire, d'autoroutes, de chemins de fer, de Télécommunications, de transports et d'équipements aéro-portuaires et maritimes qui ont été à la base du prodigieux développement industriel du pays accompli durant les années'60: le fameux «miracle économique italien» grâce auquel l'Italie est passée, en moins de 30 ans, du rang d'un pays pas assez-industrialisé[2] à celui de puissance industrielle confirmée[3]

6-A l'origine, l'«***Istituto per la Ricostruzione Industriale***» avait été crée, en 1933, afin de contribuer au sauvetage du système bancaire italien de la banqueroute qui le hantait suite à la grave crise économique du début des années'30 qui avait ravagé les entreprises industrielles. Après la Guerre, la reconstruction du pays lui a fournie l'occasion de mettre en oeuvre une stratégie d'expansion industrielle en diversifiant ses activités (Sidérurgie, Energie, infrastructures de transports aérien, maritime et routier, Télécommunications...).

7-Ainsi, en plus du secteur financier et bancaire, l'Institut a dû élargir son champ d'intervention directe aux secteurs de l'industrie lourde et de haute technologie et aux Equipements de base dont avait vivement besoin le pays dans sa quête de modernisation économique.

8-Mais après avoir atteint sa dimension maximale en 1982 (543.000 employés) l'IRI -transformé, en 1992, d'un établissement économique de Droit public en Société par actions- a entamé une stratégie[4(4)] de restructuration industrielle et d'assainissement financier d'une grande envergure qui, moyennant un plan de privatisation de ses filiales opérant dans la sidérurgie, la banque et la grande distribution,

[2] Respectivement, 50% et 30% de la main d'oeuvre étaient occupés dans l'agriculture au Sud et au Nord durant les années 30 et 40.

[3] Environ les deux tiers de la main d'oeuvre sont actuellement occupés dans les Services contre à peine 7% qui s'occupent de l'agriculture.

[4] Initiée par **Romano Prodi**, ex-Président du Groupe et actuel Président du Conseil des Ministres italien.

MAHMOUD ABD, CCDP Tunis 1997

avait abouti à un redimensionnement substantiel du Groupe (263.000 employés, en 1995).

9-Et ce n'est pas fini, car d'autres opérations sont en cours, ou, du moins, prévues dans les années proches à venir, notamment celle du joyau du Groupe, la Stet (Télécommunications, Multimédia, Edition, Informatique, Electronique...) qui assure environ la moitié (Cf. Gr 4) de son Chiffre d'Affaires cumulé (75.000 milliards.Lit).

10-Désormais, dans un monde économique de plus en plus ouvert et concurrentiel[5], la mission assignée à l'Institut n'est plus *l'Investissement public direct* mais, plutôt, *la privatisation*[6] ..

D'ailleurs, la SOFINPAR a été créée, en 1993, spécialement afin d'activer le processus de privatisation des filiales du Groupe.

11-Il n'en demeure pas moins que l'«Istituto» de la Via Veneto[7], à Rome, fort de plus de 60 ans d'expérience, constitue un gisement de ressources humaines managériales et techniques de haute qualité des plus sollicitées non seulement en Italie mais aussi à l'Etranger où il bénéficie d'une excellente réputation.

12-Et c'est bien cette accumulation de Culture de Management d'entreprise qui fait que des forces politiques italiennes majeures, traditionnellement antagoniques, se rangent du côté du projet de *maintien* de ce grand établissement public en activité, même après la fin de sa mission actuelle, à savoir *la privatisation* de ses filiales (voir le débat politique intense autour de l'IRI).

13-Cependant, le poids économique et financier du Groupe au sein de l'économie italienne, en baisse, certes, reste encore notable puisque son Chiffre d'Affaires global -plus de 2 fois le Pib tunisien- représente 4.2% du Pib national en 1995. Il constitue « le » Groupe industriel et financier le plus représentatif de l'Italie au niveau international[8]...

MAHMOUD ABD, CCDR Tunisie 1997

[5] Globalisation et perspectives en vue de l'UEE (monnaie unique ...)

[6] A signaler que, contrairement aux autres pays européens, l'Italie se distingue actuellement par une forte présence de l'Etat dans la Production , notamment dans le secteur bancaire, estimée à...36 % en 1995 selon les données de Mediobanca

[7] Comme il plaît aux médias italiens de l'appeler

[8] Voir classement (Gr.5) des plus grands holdings italiens établi par le magazine économique « Il Mondo »

La double vocation euro-méditerranéenne d'une Nation

Dans son état actuel, l'Italie est un pays...**jeune**. Son histoire comme Etat unitaire remonte à...1861. Son territoire (301 000 km2) qui couvre, principalement, une péninsule, particulièrement étirée (1 200 km) et deux îles, la Sicile et la Sardaigne, s'étale sur un long littoral (7 122 km) faisant de l'Italie le plus méditerranéen des pays européens.

La configuration territoriale du pays se caractérise par deux entités géo-économiques majeures: le Centre-Nord et le Sud « **Mezzogiorno** ». En attendant l'issue du débat enflammé sur la réforme de l'Etat social et sur le Fédéralisme fiscal, les 20 régions du pays jouissent d'une autonomie considérable. Cinq d'entre elles, dont la Sicile et la Sardaigne, sont dotées de constitution particulière de nature à leur assurer un niveau élevé d'autonomie administrative.

Les mutations structurelles induites par le «miracle économique» des années 60, avait entraîné un indéniable progrès social aboutissant à l'«**aggiornamento**» de la société italienne.

II- Objectif et économie du COURS-IRI

14-Le *COURS-IRI* constitue un cycle international annuel de formation des cadres issus des pays en voie de développement et en transition dont l'objectif est, d'une part, de permettre à ses participants de découvrir et d'étudier le « Système-Italie » dans les différents domaines (Economie, Société, Politique, Science, Technologie, Culture...) et, d'autre part, *de promouvoir la Technologie, et l'Industrie italiennes dans le monde**...***

15-Cela dit, il consiste en une formation théorique ainsi qu'en des stages pratiques à effectuer aussi bien au sein des entreprises et établissements relevant, principalement, du Groupe IRI qu' au sein d'autres relevant du secteur privé industrie[9].

[9] Désormais, la CONFINDUSTRIA constitue un partenaire majeur de l'IRI...

16-De plus, la formule adoptée par l'IRI, depuis l'institution du *COURS* en 1962[10(10)], présente une certaine particularité : son caractère ***flexible*** et ***participatif*.**

17-En effet, outre les modules programmés à l'avance pour le compte des stagiaires, ces derniers ont la possibilité d'exprimer, lors des entretiens qu'ils ont avec leurs encadreurs -dits chefs de secteur- et avec les représentants des structures éventuelles de stage, leurs préférences pour des disciplines ou secteurs, entreprises ou institutions qui n'ont pas été prévus lors de la programmation initiale et qu'ils jugent opportun d'y accéder ou d'y prendre part.

18-Ainsi, les entreprises et les institutions concernées, d'un côté, et les participants mêmes, de l'autre, collaborent activement aussi bien à l'établissement du programme de stage qu'à la réalisation de la phase pratique du *COURS* : les premières, moyennant les ressources techniques et humaines qu'elles mettent à la disposition des stagiaires, et les seconds, en vertu d'une appréciation rigoureuse de leurs besoins ou aspirations en formation technique ou managériale...

19- Autre élément particulier -sympathique, du reste- de cette « formule-IRI » est le fait que le *COURS* ne se déroule pas en un seul lieu: stages et séminaires sont « éparpillés » à travers les principales villes...
Chose qui permet aux participants -du moins les plus « chanceux » d'entre eux (!)- en faisant le tour du pays tout en changeant chaque fois de domicile, de toucher de plus près aux aspects concrets de la vie publique italienne au quotidien.

20- Le *COURS* s'est déroulé sur 3 phases :
1ère phase : Cours introductif (10/2/97 -15/3/97)
2ème phase : Stages en entreprises (17/3/97 - 24/5/97)
3ème phase : Séminaire final d'Evaluation (26/5/97 - 30/5/97)

21-Le ***cours introductif*** s'articule autour de 3 parties :

i) initiation, pour les uns, et perfectionnement, pour les autres (environ 28% du groupe), en **langue italienne** moyennant un programme intensif (90 heures d'étude)

[10] A l'occasion delà promulgation de la première loi italienne relative à la Coopération internationale (octobre, 1962). En 1987, la D.G pour la Coopération au Développement a été créée au sein du MAE ..

MAHMOUD ABD.,CODR TUNIS. 1997

ii) **conférences**, données par de hauts cadres de l'industrie, de la banque et du milieu politique, relatives à des thèmes d'ordre politique, économique, financier, technologique et social de nature à permettre aux participants de se faire une idée aussi diversifiée et complète que possible sur l'Italie: le Pays, l'Histoire, les Institutions, l'Economie, la Science, les Enjeux en perspective...

iii) **entretiens**, assez poussés, avec les représentants des diverses structures d'accueil des stages à effectuer afin d'établir les programmes de la phase opérationnelle.

22-La seconde phase, elle, constitue le noyau dur du *COURS*...

Durant cette étape, les participants, chacun dans son domaine d'activité et selon ses centres d'intérêt professionnel exprimés lors des entretiens de la phase précédente, sont « placés » dans des entreprises industrielles et de services relevant du Groupe IRI -essentiellement- ainsi que dans des établissements de recherche et d'études supérieures (Université, Istat, Stoa', Gisig, Ice, Cnr, Unioncamere...)[11] avec lesquels l'Institut entretient des rapports privilégiés. De plus, des séminaires d'une durée allant d'une journée à deux semaines sont organisés au profit des stagiaires pendant cette phase.

23-Par ailleurs, la structure sectorielle du *COURS*[12], étant marquée par la prépondérance relative des secteurs de Télécommunications (44%), d'Ingénierie civile, d'Energie et de Transports (35%) ainsi que de Management (21%), reflète fidèlement l'ordre des *orientations majeures* des centres d'intérêt privilégiés, actuels et futurs, de l'industrie italienne, donc de la stratégie de Coopération internationale du « Systema-Italia » incarné, jusque là, par l'IRI même...

Les ingénieurs de Télécommunications constituaient, effectivement, le gros lot du groupe des participants.

24- Enfin, **l'évaluation des stages**, en particulier, et du *COURS*, plus généralement, sous ses différents aspects de logistique et d'organisation, outre le contenu même des modules ou séminaires
de formation que les participants avaient eu à suivre, constitue l'objet principal de la dernière phase.

25-Comme à l'accoutumée, les responsables du Service de Coopération Technique Internationale **(SCTI),** le maître d'oeuvre du *COURS*, conjointement avec l'**Iri Management**, ainsi que les participants à cette 35ème session, n'ont pas manqué de souligner l'importance et la

[11] Voir « Le Stage: Modules et structures d'accueil »

Cf .Gr 3, en Annexes [12]

MAHMOUD ABD'ALLAH CGDR TUNIS 1997

nécessité d'un **« Follow-up »**[13](13) efficace auprès des Ex-participants de retour chez eux afin d'entretenir et de développer un rapport de collaboration positive et bénéfique pour toutes les parties: institutions ou entreprises des pays d'origine, d'une part, et leurs nouveaux partenaires italiens, d'autre part...

MAHMOUD ABD., CGDR, Tunisie, 1997

[13] Des séminaires ont été organisés en Italie et à l'étranger, dont le dernier, en 1992, en Tunisie portant sur « Développement, Esprit d'entreprise et Coopération ».

.

Mezzogiorno
Micro-entreprise
Innovation
Internationalisation

MAHMOUD ABD., CGDR, Tunisie, 1997

.

III- Le Stage : Modules et Structures d'accueil

26-En ce qui me concerne, étant donné le champ d'action professionnelle particulièrement fourni du **Commissariat Général au Développement Régional** (Développement local, Statistiques économiques et territoriales, Appui au Développement de l'investissement privé...) et à lumière de l'intérêt manifesté pour certains thèmes lors des entretiens de la 1ère phase du *COURS*, je me suis inscrit à un « Cours Spécial » axé sur le développement des **Pme** et **l'Innovation...**

27-C'est ainsi que j'ai opté, en premier lieu, pour 2 institutions de formation managériale et d'encadrement des entreprises économiques, notamment les Pme et les jeunes entrepreneurs: l'Iri Management (Rome) et l'Institut STOA' (Naples).

Iri Management

28-C'est la filiale du Groupe IRI (voir graphique) chargée de la Formation des cadres dirigeants et du développement des ressources humaines des autres filiales conformément aux objectifs du Groupe qui consistent en la promotion et la diffusion de la *culture managériale innovatrice* de nature à favoriser son développement économique tant à l'échelle nationale qu'internationale (20% du chiffre d'affaires, en 1995, sont réalisés à l'étranger).

29-Cependant, des services d'assistance et de formation managériales de haut niveau sont assurés au profit des entreprises et institutions, tant italiennes, ne faisant pas partie du Groupe, qu'étrangères: Clubs de fonctions, séminaires, rencontres, cours de moyenne et longue durée...

30-Cela dit, j'ai eu à prendre part à 2 séminaires, d'une semaine chacun, portant sur les changements technologiques et économiques auxquels sont confrontés l'entreprise et les pays dont le système productif est en phase de transition ou d'industrialisation: « ***Innovation et Transfert de Technologie*** ».

31-La première partie intitulée **« *Projets d'innovation et Transfert* »** s'est déroulée à Venise et avait porté sur:

MAHMOUD ABID, COURS, Tunisie, 1997

i) Etude d'un modèle de projet d'innovation :

Analyse des conditions et des facteurs de l'Innovation technologique moyennant un cas pratique d'une petite entreprise industrielle milanaise dont le chef, un véritable Innovateur -autodidacte!- de produit, est confronté au problème de l'impact d'une innovation -de produit- sur sa croissance économique (extension de l'activité, investissement requis, partenaires appropriés...).

Résultat : être ***innovateur*** aussi doué soit-on ne suffit pas pour garantir de bonnes perspectives de ***développement*** de son entreprise, car encore faut-il être en mesure d'assumer les retombées et/ou exigences économiques de son Innovation-Invention; autrement dit, être, aussi, un ***Manager*** tout court.

ii) Analyse des Besoins et méthodes de prévision (des besoins):

Etude de « Organisations des Hommes » à la lumière de la théorie générale des Systèmes (K.E. Boulding) ainsi que de l'approche psycho-sociologique de la notion de *Besoin humain hiérarchisé* (Maslow, Mc Lelland...) assortie d'une application à 4 cas *simulés* de projets (nouveaux ou innovateurs) dont l'objectif est de satisfaire des besoins (nouveaux), *supposées* préalablement suffisamment **évalués,** de modernisation technologique (Multimédia,Electronique...) et de développement socio-économique (Autoroutes,Perfectionnement du Personnel...) à travers le transfert de technologie...

Application de la méthode « **DELPHI** » à 4 projets théoriques ainsi qu'à des thèmes d'actualité ou d'ordre **prospectif** (Devenir de l'Environnement, de l'Education, de la Société de l'Information...):

C'est une méthode **exploratoire** de nature **intuitive** qui consiste à consulter des experts, généralement issus de domaines/pays différents, par correspondance (courrier postal classique, Internet...) moyennant un *questionnaire* bien conçu, sur des thèmes d'une importance particulière (stratégique, prospective...) pour l'entreprise.

L'absence de toute communication inter-experts (donc pas d'influences des uns sur les autres,) ainsi que la rigoureuse *discrétion* du *centre de liaison* (un ou plusieures personnes) chargé de l'opération sont de nature à favoriser des *réponses/conclusions/avis/jugements* non seulement variés mais aussi « libres » et autonomes dont l'analyse permet de tirer

MAHMOUD ABD, CGDP, Tunisie, 1997

quelques enseignements sur la ou les **tendances** d'évolution future de la matière-objet de la consultation...

Le *processus* ***itératif*** de prévision individuelle, en réponse aux demandes adressées aux participants à la consultation, est assuré par le *centre de liaison...*

Autre méthode -relevant de la « Dynamique de groupe » a été examinée en groupes hétérogènes marqués par un déséquilibre interne manifeste dû à la présence de membres - ou même un seul- à caractère « hégémonique » ou « perturbateur » cherchant incessamment à conditionner le travail/analyse/réflexion des autres en vue de l'orienter là où ils l'entendent.

Résultat: des conclusions/appréciations pas assez riches et variées, donc pas assez instructives...

iii) Groupes et Communication :

Exposé d'une psychologue à propos de la « Dynamique de groupe » ainsi qu'aux obstacles éventuels à une bonne communication au sein d'un groupe de personnes (entreprise, famille, communauté...) et les moyens d' y remédier (« Conflict Résolution »...).

iv) Programmation et contrôle des projets :

Application de la méthode **PERT** -ou « méthode du Chemin Critique »- à 4 projets théoriques. Il s'agit de planifier les diverses étapes de réalisation de projet -depuis l'étude du marché jusqu'à la mise en exécution ou entrée en production- tenant compte de l'*objectif* à atteindre, à savoir la réalisation du projet dans un ***délai optimum***.

Résultat: selon l'ordre choisi de succession des différentes phases de réalisation d'un projet donné, d'une part, et le rythme exécution de chaque phase, d'autre part, l'objectif -***délai optimum***- change.

De plus, la méthode **PERT** (ou **GANTT** ou **WBS...**) constitue un instrument de contrôle aussi bien de l'exécution de projet que d'organisation du travail ou de la production au sein de l'entreprise...

v)« Analyse de la Valeur » appliquée aux projets d'innovation :

MAHMOUD ARD.; CGDR, Tunisie, 1997

Etude théorique du principe/procédure de la méthode (Définition et pondérations relatives des Fonctions du Produit/Technologie alternative, Bilan Coût/Prestation, Travail de groupe pluridisciplinaire...) assortie d'une application à un cas concret d'une entreprise italienne soucieuse d'améliorer le mode optimal -sous l'angle de la sécurité physique- d'emballage, de son produit pharmaceutique à acheminer par camion, train, avion ou navire...

32-La seconde partie du séminaire qui avait eu lieu à Gazzada (Région de la Lombardie) et avait traité de **«*Hommes et structures pour le Développement*»** portait sur les arguments suivants:

***i) Procès du Choix et de Prise de Décision* :**

Analyse des rouages et des problèmes (corruption, Dette extérieure, financement...) liés à la prise de décision au sein des organisations économiques ou autres (entreprise, groupe ou système politique) en matière de choix de la Technologie appropriée à transférer du pays Offreur (industrialisé) au pays Receveur (en voie de développement)...

ii) Acquisition internationale de la Technologie*:*

Bilan coûts/avantages du transfert de Technologie considéré (qui constitue), par (pour) les pays receveurs -généralement, les PVD- comme étant la modalité la plus pratique (fréquente) dans le domaine de l'innovation/modernisation industrielle.

Résultat: il ne faut pas se fier trop à l'aspect financier (coût) de la Technologie envisagée car, aussi coûteuse soit-elle, une Technologie « solide »,en termes de cycle de vie, de coût financier, de propriété industrielle et d'approvisionnement, pourrait être assez performante (avantages techniques) pour amortir l'investissement effectué en l'acquérant...

Cependant, une Technologie -industrielle ou autre- aussi « performante » soit-elle, pourrait ne pas être « la » Technologie « appropriée » au pays-receveur (PVD, généralement) faute d'une insuffisante/défaillante prise en compte des **spécificités locales** (culture, habitudes, degré d'équipement...) du contexte concerné (le cas d'une entreprise publique minière du Niger confrontée, au cours des premières années de l'Indépendance, au problème de modernisation et d'extension de son système productif situé dans le désert...).

iii) Intelligence et Innovation:

MAHMOUD ABD, CCDP Tunisie, 1997

Exposé, donné par un vieux (au sens propre et figuré!) expert international Américano-Croate(14) en matière *d'Intelligence sociale scientifique et technologique,* portant sur les diverses dimensions de la notion d'*Intelligence* ainsi que sur « l'art (science ?) de formuler et d'exploiter les Questions » dit « Quisics ».

Selon lui, le monde s'achemine vers « l'ère de l'espionnage économique » où les Décideurs (économiques, politiques, scientifiques...) ont un besoin aigu croissant d'informations dont il importe de satisfaire afin de survivre...

iv) Comportement et Leadership :

Analyse du jeu d'influences et d'interactions réciproques au sein d'une organisation-système économique (entreprise) ou sociale (famille...): rapports inter-personnels (dépendance, contre-dépendance, inter-dépendance), motivations et effets comportementaux...

Résultat: les rapports conflictuels entre les membres -ou parties- d'une organisation sont tributaires des attitudes-motivations- exprimées, en termes de comportements, des uns -et des unes- à l'égard des autres.

v) Résistances aux Changements:

Examen d'un cas concret d'une entreprise familiale artisanale de textiles (dans la province iranienne) confrontée au problème de l'**innovation** (la mise à niveau) de son produit et de son système de production réclamée par un jeune ingénieur, fraîchement débarqué de l'université américaine, venu, animé par de la bonne volonté, lui apporter un nouveau souffle -moyennant une expertise jugée « académique » par la Direction- en vue de l'adapter à un nouveau contexte national technico-économique (concurrentiel, de plus en plus industrialisé...).

Résultat: un rapport de **diagnostic** aussi bien ficelé soit-il, ne pourrait atteindre son objectif (innover la Technologie et/ou le Management) s'il ne gagne pas l'adhésion de la Direction et du Personnel appelé à la mise en pratique des recommandations y sont relatées...

33- A noter, par ailleurs, que 20 participants, sélectionnés par l'animateur (Ing. G.Peterlongo) lors d'entretiens introductifs portant sur la *validité du profil* et la *motivation* de chaque participant-candidat, avaient pris part à ces 2 séminaires. Répartis en 4

MAHMOUD ARD., CCDR, Tunisie, 1997

groupes de travail, ils avaient eu à analyser 4 projets simulés –ou théoriques-, qui ont été votés (eh, oui!) parmi 20 propositions, et ce à la lumière des diverses approches théoriques traitées; il s'agit de :

- Construction de réseau d'autoroutes (Roumanie)
- Reconversion et mise à niveau du Personnel (Colombie)
- Services de Multimédia (Brésil)
- Electronique de puissance (Russie)

34-Ce séminaire qui a été d'une *rigueur* et d'une *réussite* unanimement saluées, était caractérisé par le fort degré de contribution des participants, issus de divers secteurs d'activités, à l'animation des débats et des travaux.

Le talent et la maîtrise d'éminent expert international en la matière (Innovation technologique et managériale et Transfert de Technologie) de son animateur-organisateur (en charge de ce volet du *COURS-IRI* depuis des années)[14] conjugués à une faculté impressionnante de Communicateur était, sans doute, pour quelque chose dans la réussite de cette expérience enrichissante pour les participants...

Autres structures...

35-*Autres entretiens* de travail et visites d'institutions de recherche statistique et technique ont été réalisés dans le cadre de ce « Cours Spécial » afin d'affiner la connaissance pratique de certaines structures publiques, privées et associatives opérant dans les domaines de statistique, de système d'information territoriale et de promotion de l'Expertise technique et économique italienne à l'étranger.

36-Il s'agit, d'abord, de l'«**Istituto Nazionale di Statistica**», connu sous le nom « **Istat** », où il a été question des méthodes d'investigation statistique portant sur les **Pme** (recensement, fichier, actualisation, problèmes de définition des unités économiques, autres sources d'information...) employées en Italie.

37-A noter que l'**Istat** est penché depuis un certain temps sur le développement de son système d'investigation, d'analyse et de synthèse statistiques en matière d'information locale ou territoriale.

38-L'objectif étant d'harmoniser l'information statistique territoriale (forme, contenu...) produites par les Régions avec

[14] Prof. Stevan Dedijer

MAIMOUNA ABD, CGDR, TUNIS, 1997

.

les normes du système national SISTAN appelé, de son côté, à s'intégrer au sein du nouveau système statistique communautaire « Eurostat ».

39-Puis, le « Geografical Information Systems International Group » -**GISIG**- basé à Gênes, qui opère en matière d'échanges d'informations territoriales. Il s'agit d'un consortium européen à but non lucratif (voir carte en annexe) associant des réseaux nationaux d'informations techniques et scientifiques et dont les responsables ont manifesté un intérêt particulier pour la **Tunisie** dans la mesure où ils comptent élargir leur réseau aux pays de la rive sud de la Méditerranée et ce dans le cadre de programmes européens de coopération (notamment **MEDA**...).

40-L'objectif étant le développement de *Thématiques territoriales* telles que la planification urbaine, la Recherche et la Gestion des Ressources Hydrauliques, l'Environnement, ainsi que d'autres projets de partenariat technique où le **GIS** pourrait offrir des solutions concrètes et innovatrices.

Ce consortium, grâce à ses programmes de formation de « Développers », offre de multiples opportunités de perfectionnement de nos cadres -CGDR et autres institutions relevant du Ministère du Développement Economique- en la matière...

41-Enfin, l'**«Associazione Seniores Italia»** qui constitue le vecteur principal de l'appui au développement apporté, bénévolement, par les hautes compétences techniques et managériales italiennes[15] aux entreprises ou institutions des pays en transition et en voie de développement et ce dans le cadre d'un programme multilatéral de coopération technique financé conjointement par les NU, via son Agence de consultation de courte durée, UNISTAR[16], et le Ministère italien des affaires étrangères (MAE). Aux termes d'un accord établi entre la DG pour la Coopération au Développement du MAE et l'Agence des Volontaires des NU, l'Association **« Seniores Italia »**[17] a été chargée d'assurer le rôle de *focal point* pour la réalisation de missions d'experts volontaires séniors dans certains pays dont la Tunisie

D'ailleurs, elle a été sollicitée par une O.n.g tunisienne d'envergure nationale, en l'occurrence l'**Utap**, en vue de mener une consultation technique sur les coopératives agricoles. Affaire en cours...

[15] Cabinet de Consulting « Il Canale »© Scrl; Milan

[16] United Nations International Short -Term Advisory Ressources

[17] Des professionnels, dirigeants et experts issus du milieu industriel et du Management public et privé retraités ou en fin de carrière active...

MAHMOUD ABD. CGDR Tunisie 1997

(17)
Institut pour la Direction et la Gestion d'Entreprise STOA'

42-C'est au sein de cet établissement, crée par l'IRI en 1988, que s'est déroulée la majeure partie du Stage.

Sa mission consiste à créer un Centre de référence en matière de recherche, de formation et d'assistance managériales aux entreprises - Pme, en particulier- de la région du *Mezzogiorno,* à travers la réalisation des programmes à contenu orienté vers l'**Internationalisation** et l'**Innovation.**

43-Associé à des partenaires universitaires internationaux (le MIT américain...) et italiens (IUO de Naples, Université Federico II, Université « La Sapienza » de Rome...), l'Institut STOA' a mis en place 2 cycles de formation-Master en développement international «MID» et en gestion d'entreprises «MBA» adressés aux jeunes diplômés de l'Université originaires des régions du Sud italien.

44-Dans le cadre du partenariat établi entre l'Institut STOA' et l'Iri Management, et avec le soutien du staff du Cours MID, l'objet du stage effectué à l'Institut était focalisé sur l'étude de la *politique et les instruments de promotion des Pme dans le Mezzogiorno,* la région qui a souffert, et souffre encore, d'un déficit relatif (par rapport aux régions du Centre-Nord du pays) en termes d'infrastructures et d'initiatives productives privées.

45-Le développement industriel de cette région, qui est classée dans la «Zone Objectif 1» des Fonds structurels communautaires de l'U.E[18], reste encore inachevé malgré l'apport considérable de l'Etat en termes d'investissements directs dans le cadre du fameux « intervento straordinario »(19) ainsi que les signes de dynamisme local lié à certains secteurs traditionnels de l'industrie (Agro-alimentaire, Habillement, Cuir, Chaussures...)[19] considérés, à l'échelle nationale, comme étant parmi les «champions» de l'exportation...

[18] Cadre Communautaire de Soutien des pays Méditerranéens de l'UE (Italie, Grèce, Espagne...)

[19] Supprimé en 1993 et remplacé par le « Sistema di interventi ordinari nelle aree depresse del territorio nazionale».
Voir coupure de presse italienne relative au « Développement caché » du Sud italien... Cadre

MAHMOUD ABED, CGDR, Tunisie 1997

.

46--Plusieures institutions avaient été sollicitées en vue de compléter le cadre de la recherche relative à l'expérience italienne d'encadrement des jeunes entrepreneurs et de promotion des Pme industrielles. Il s'agit principalement de la SPI, du CNR-IRAT, du CESVITEC-CAMERA di COMMERCIO di Napoli, de l'Imprenditorialità Giovanile (IG), du SVIMEZ et de l'IUO de Naples...

Φ1- « Sviluppo e Promozione Imprinditoriale » -SPI*:*
L'Incubation de la Micro-entreprise à l'italienne

47-C'est une filiale financière du Groupe IRI; elle assure une mission de promotion de l'Entrepreneuriat innovateur et d'appui à la Pme en vue de consolider l'Emploi dans les régions « désavantagées »[20(21)].

48-Son intervention consiste à assister les promoteurs de projets, rigoureusement sélectionnés au préalable, dans leurs démarches tout en leur accordant l'appui logistique (Sécréterait, Equipement bureautique et de Communication...) et de Formation Managériale (Start up, Business Plan, Marketing, Qualité...) et financier (crédits publics et bancaires) dont ils ont besoin lors du lancement de leur activité -au sein d'un «**Incubateur**»- avant de démarrer effectivement sur le marché.

49-L'**«Incubateur»** consiste en un espace fonctionnel intégré[(22)] où sont installées les *initiatives innovatrices* d'entreprises-projets tout en bénéficiant de l'encadrement d'un staff technique et managérial mis à leur disposition pour les assister et les orienter dans leurs actions portant sur le développement du projet...

50-Les « incubateurs », dits Business Innovation Center « BIC » et Centri Integrati per lo Sviluppo dell'Imprenditorialità « CISI », et qui sont de deux types, d'**Industrie** et de **Services**, sont localisés aussi bien dans les grandes villes que dans les petites villes des régions prioritaires[)]; il s'agit d'un véritable réseau BIC/CISI national intégré au sein d'un réseau européen (EBN)[21], d'«Action Learning» où les expériences d'Innovation technologique et de « Change Management » des uns servent pour l'apprentissage-développement des autres...

[20] Le Mezzogiorno, en premier lieu...

[21] European Business and Innovation Centre Network » lancé, en 1984, par la Communauté Eurpéenne.

.

MAHMOUD ABD., CGDI, Tunisie, 1997

51-La dimension **locale** de la démarche adoptée par la SPI est particulièrement valorisée à travers le rôle joué par les Structures locales et régionales dans la mobilisation des ressources financières (locales, nationales et communautaires de l'UE) ainsi que logistiques et humaines de la région.

52-D'ailleurs, le succès manifeste[22] des entreprises « incubées » promues et encadrées par la SPI avait incité l'OCDE à commander, en 1995, une étude d'évaluation de cette expérience originale afin de tirer les atouts majeurs de la **« formule-SPI »**[23]. L'Italie étant, avec 3.302.000 entreprises dont 98% ont mois de 20 employés (!!), le « royaume de la **Micro-entreprise** »...

Tunisie, 1996

ADAPT-SMENET

C'est un projet pilote STOA'de **Change Management** portant sur l'Analyse-Diagnostic des facteurs de changement technologique et économique affectant des micro-entreprises du Mezzogiorno en vue de les aider à gérer/organiser le(s) procès de changement industriel auquel(s) elles sont réellement confrontées.

Les 16 entreprises rigoureusement sélectionnées, parmi plus de 1000 candidates, font l'objet d'une intervention d'expertise et d'assistance **spécifique** à chacune d'entre elles basée sur une méthodologie empirique interactive d'**Action Learning**.

L'objectif étant de développer un «**modèle**», transférable (reproductible) à (dans) d'autres *situations réelles*, d'apprentissage/recherche en gestion des changements et des innovations (produit, procès de production) introduites ou à introduire par l'entreprise.

Le projet s'articule autour de deux niveaux: Européen ou trans-national et national.
A la différence de l'**EBNetwork** auquel sont inscrits les **BIC/CISI** de la SPI, il s'agit de créer un réseau européen de micro-entreprises **innovatrices** déjà **opérationnelles** sur le marché.

[23] Ian H. Fazey: « Italy's National Hatchery »; LEED, OCDE, 1995.

Φ2- « District industriel »:
Une réalité typiquement italienne

53-Autres expériences typiques de promotion de l'investissement industriel privé en Italie et dans le Mezzogiorno ont été abordées lors du stage d'étude effectué à Naples: le «District industriel» ou «Distretto industriale» et le «Pacte territorial» ou «Patto territoriale».
De quoi s'agit-il en fait ?

54-Le **« District industriel »** ou « **cluster** » consiste en une concentration, généralement spontanée, de Pme **spécialisées** opérant dans un même secteur d'activité, donc produisant pratiquement le même produit, et installées sur un même territoire local.

55-Il représente une entité socio-économique caractérisée par une base territoriale locale où coexistent une communauté de personnes et un ensemble d'entreprises de taille moyenne ou petite[(26)] qui prennent part au **même procès de production**.

56-Il s'agit donc d'une réalité productive bien *spécifique* à un pays comme l'Italie où le phénomène s'est développé, au départ, d'une manière spontanée durant les années'70, notamment dans le Nord et le Centre, dans un contexte de reconversion industrielle mondiale marqué par la crise de la grande entreprise (production en série et à grande échelle, notamment dans la sidérurgie...) ainsi que par l'avènement du mode *flexible* de gestion et d'organisation de la production -«**just in time**»-.

57-Lequel mode que les Pme ont été -pratiquement- en mesure d'adopter du fait de leur structures managériale et technique légères, donc *flexibles,* qui s'adaptent, avec plus ou moins de facilité, aux changements de conjoncture (marché, organisation, Législation, technologie de production) qui risquent de survenir.

58-L'esprit italien d'initiative et d'entrepreneuriat privé aidant, ce « *modèle empirique* » s'est propagé à travers le territoire du pays (199 «districts», en 1991) avant qu'il soit réglementé par l'Etat en...1991, moyennant une Loi. Selon les données de l'Istat de 1991, avec plus de 2 222 000 emplois (10% des actifs occupés), « il » -le « district industriel »- assure 42.5% de l'ensemble des emplois manufacturiers des « Systèmes Locaux du Travail »[24]en Italie.

[24] Jusqu'à 250 employés, selon la norme de la Communauté européenne

MAHMOUD ABD. CGDR Tunisie, 1997

---

(26)

(27) « Sistemi Locali del Lavoro » au nombre 784, en 1991 (ISTAT)

59-Signe du dynamisme différentiel, le Nord, dans sa partie Est en particulier, en abrite environ les deux tiers (63%) contre moins du dixième (7.5%) dans le Mezzogiorno[(28)]; ce *clivage Nord-Sud* est beaucoup plus flagrant en termes d'emplois: 97.3% des emplois crées dans les régions nordiques, (37.6% dans le Nord-Est), contre seulement 2.7% dans le Mezzogiorno (!!).

60-De plus, la répartition sectorielle des « districts » fait ressortir l'importance relative des activités de Textiles et d'Habillement (34.7%) ainsi que l'industrie des Meubles (19.6%).

61-Par ailleurs, conscientes de l'ampleur des enjeux de la globalisation en cours, les entreprises industrielles « districtées », se sont mis, au cours des dernières années, à promouvoir l'internationalisation de leurs produits (31.4% du total) en diversifiant leurs aires de marché à l'étranger au moyen de groupements de services, dits ***«Consorzio per l'esportazione»,*** investis d'une mission de prospection internationale des opportunités commerciales et de partenariat innovateur.

62-Cependant, malgré les aspects bénéfiques de ce « modèle » pour la Micro-entreprise italienne, il continue à souffrir de deux contraintes majeures.

63- D'abord, le caractère ***individuel*** ou ***familial*** (Sarl) de la structure de l'entreprise (patrimoine financier, management...), et ce à l'image de l'**essentiel** du système industriel italien; chose qui constitue une sorte de « flexible rigidity » à l'italienne où s'identifient l'*entreprise*, *l'entrepreneur* et *la famille* et qui ne favorise pas forcément la mobilisation des ressources financières que nécessite la croissance même de l'entreprise (amélioration du produit, nouvelle Technologie à introduire...).

64- De plus, la capacité d'innovation des entreprises « districtées » reste en deçà des besoins effectives de modernisation et d'extension de l'activité dans la mesure où elle est basée sur le « learning by doing » sans -presque- aucun rapport avec la Recherche scientifique et technologique.

65-Les analystes de ce « phénomène » voient en la *tendance* des Pme installées dans les «aires-Districts » à établir des « joint-ventures » avec d'autres partenaires « extra-district », d'une part, et à la consolidation du rapport Entreprise-Université grâce à la création

MAHMOUD ARD.; CGDR. Tunisie 1997

de modèles d'expérimentation dits « Parcs technologiques », d'autre part, une issue de remède à cette situation[25]...

Φ3- « Pacte territorial »:
La nouvelle politique de développement local...

66-Quant au ***« Pacte territorial »***, il consiste en un « consensus » ou « contrat » entre les diverses entités/structures locales (autoritées, organisations civiles, entreprises...) opérant sur un même territoire (localité, Commune, région) et engagées dans la réalisation d'un programme dont l'objectif est le développement local intégré.

67-Pratiquement, il représente un instrument d'identification concertée, à l'échelle locale, d'un ensemble coordonné d'interventions de type productif et de promotion d'actions d'infrastructures et fonctionnelles du territoire-objet du « contrat » souscrit par les parties politiques et sociales.

68-Il s'agit donc d'un moyen de mobilisation des ressources locales, privées et publiques, tant disponibles qu'à engager en vue de concrétiser un projet de développement du territoire ou, du moins, contribuer à éliminer (résoudre) un obstacle (problème) à son (d') intégration socio-économique. De plus, les interventions à projeter doivent satisfaire les critères de la logique économique en étant intégrées les unes aux autres (infrastructure et actions productives).

69-Par ailleurs, la nature *contractuelle* du « Pacte territorial », géré par une sorte de collège consortial, fait que les responsabilités des parties sont explicitement définies afin de garantir la réalisation des projets arrêtés dans les délais fixés dans le «Cadre prévisionnel» ou le «calendrier-plan d'intervention».

70- Actuellement, notamment depuis la suppression de l'« intervento straordinario » de l'Etat dans les zones en difficulté (Mezzogiorno, en particulier), le « Pacte territorial » est, désormais, considéré, en Italie, comme étant le **nouvel instrument** de développement du Mezzogiorno où déjà on recense plus de 100 « Pactes »...

71-Les autres institutions ayant complété le cadre du stage sont, particulièrement, d'une part le « **Consiglio Nazionale delle Ricerche** » de Naples ou « **CNR-IRAT** » qui s'occupe de l'étude des divers

[25] Articles de recherche du CNR-IRAT, Naples.

MAHMOUD ABD. CEDP. Tunis. 1997

aspects de développement de la « Piccola e media impresa » dans la région du Mezzogiorno, notamment les « Distretti industriali » et, d'autre part, le « **CESVITEC** » de la Campania, la région-phare du Sud italien (28.4 % de la population régionale).

Φ4- CESVITEC
« Centro per lo Sviluppo Tecnologico delle Pmi del Mezzogiorno »:

A la recherche d'une vocation méditerranéenne...

72- C'est l'Agence spécialisée de la « CAMERA di COMMERCIO » de Naples chargée du développement du partenariat industriel et technologique ainsi que de la promotion des échanges commerciaux des entreprises de la région (La Campania) avec l'étranger, notamment l'aire **méditerranéenne**[26]**.**

73-De plus, le ***CESVITEC*** joue un rôle de « System integrator » des procès d'innovation technologique de la région, à travers l'établissement et l'intensification de relations directes Université-Recherche-Entreprise.

74-Actuellement, son action porte sur le développement d'un réseau d'entreprises spécialisées opérant dans le domaine de la promotion et de l'assistance à l'**Innovation technologique**, aussi bien à l'échelle nationale que **méditerranéenne**[27].

Il s'agit de créer un réseau d'institutions économiques et universitaires de recherche et de formation afin de promouvoir des projets de partenariat portant sur l'innovation technologique…

Φ5- *CONFINDUSTRIA :Un partenaire économique et social majeur...*

75-C'est l'association syndicale des Entrepreneurs industriels et de Services. Son système national associatif est structuré en termes de secteurs et de régions : 112 associations de catégorie agrégées en 12 fédérations sectorielles et 107 associations territoriales constituées en 18 fédérations régionales.

76-Par ailleurs, si la composition -selon la taille- de l'ensemble de ses adhérents -110 000 Entreprises- reflète parfaitement

[26]

[27]«Transfert de technologie et de Savoir-faire des Pme de la région de Naples vers les pays Méditerranéens»

.

MAHMOUD ABD, CGDR, Tunisie, 007

la structure du tissu industriel italien caractérisé par la dominance de la Micro-Entreprise, elle ne l'est qu'imparfaitement en termes d'effectifs d'Employés.

77-En effet, d'une part 95% (98% au niveau national) des entreprises ont moins de 100 employés et 2.3% (1% au niveau national) en ont plus de 250 et, d'autre part, 52.2% des effectifs d'Employés de la *CONFINDUSTRIA* (4200 000 employés) appartiennent à des Pme (74% au niveau national). La grande entreprise, elle, en assure environ 38% contre 23.4% à l'échelle nationale.

78-Chose qui traduit le fait que, sous-représentées, les Petites entreprises italiennes sont notoirement « sous-syndiquées »: seulement 3.2% de l'ensemble *national* des entreprises de moins de 100 employés adhèrent au syndicat des industriels.

79-La structure sectorielle des entreprises adhérentes, de son côté, se caractérise par l'importance relative du Bâtiment (17%), de la Métallurgie mécanique (16%) et des Services du Spectacle (13%); l'Agro-alimentaire (7%) et les Textiles, Habillement et Cuir (9%) constituent l'essentiel des autres activités manufacturières.

80-Toutefois, le dynamisme des Micro-entreprises particulièrement actives en matière d'Innovation -de produit...- a amené la *CONFINDUSTRIA* à les individualiser dans sa nomenclature par le «Tertiaire innovateur»: plus de 6% des entreprises adhérentes qui assurent environ 2% des effectifs d'employés...

81-Sur le plan institutionnel, la CONFINDUSTRIA s'acquitte d'un rôle de première importance à l'échelle nationale dans la mesure où elle est présente, et même *influente*, au sein de la plupart des structures(32) étatiques et non gouvernementales à caractère politique, économique et social[28]. De plus, elle entretient des rapports de collaboration, d'intensité variable, selon les pays, avec ses homologues à l'étranger (370 organismes). D'ailleurs, elle compte bien accomplir un rôle efficace dans la stratégie de partenariat Euro-Méditerranéenne mise en oeuvre par l'UE...

82-Actuellement, le « coût du travail », ou encore la « **flexibilité** » de l'emploi, constitue une question des plus brûlante de confrontation entre les syndicats ouvriers, d'une part, et le syndicat des industriels d'autre part. Ce dernier, estime que « l'inflation » des réglementations en vigueur dans le domaine social est la cause principale de l'aggravation du chômage, des jeunes en particulier, tant à l'échelle

[28] Le «Consiglio Nationale dell'Economia e del Lavoro» qui constitue un véritable « Parlement économique » du pays

MAHMOUD ABD CGDR Tunisie, 1997

.

nationale que dans le *Mezzogiorno*: 56% des chômeurs et un taux de chômage de 21%...

Φ6-SVIMEZ
« Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno »:
L'autorité en matière de développement du Sud...

83-C'est une association à but non lucratif qui oeuvre, à travers les études et la recherche portant sur des divers aspects de la réalité des régions méridionales du Sud italien, pour le développement du « **Mezzogiorno** » qui constitue une formation régionale dotée d'un cadre réglementaire et budgétaire spécifique dit «*Intervento straordinario*».

84-La SVIMEZ regroupe des professionnels ainsi que des chercheurs issus des milieux industriels et académiques qui se consacrent à l'étude de l'évolution socio-économique d'une réalité régionale des plus complexes du paysage territorial italien.

85-Son principal produit annuel «Rapporto sull'economia del Mezzogiorno» -une sorte de Rapport annuel sur le développement- constitue « La » référence en la matière, grâce à une analyse d'une objectivité impeccable, statistiquement bien fournie et illustrée, de la conjoncture régionale du Sud...

86-Dans cette région la plupart des indicateurs socio-économique de développement sont, en moyenne, nettement en deçà du niveau national et encore moins de celui des régions du Nord du pays (voir panorama italien, en Annexes).

87-Faisant partie de la « Zone-objectif 1 » de la politique de l'Union Européenne de développement régional (CCS)[29], le Mezzogiorno bénéficie d'un budget communautaire en vue de promouvoir des actions d'adaptation structurelle et d'emploi...

MAHMOUD ABID, CGDR, Tunisie, 1997

[29] En Tunisie, par exemple, à travers la participation aux foires « Medpartner » et « Carrefour d'affaires et de Technologie » prévues en Septembre 1997.
(31) «Transfert de technologie et de Savoir-faire des Pme de la région de Naples vers les pays Méditerranéens»

.

88-Toutefois, l'Italie continue à être considérée comme l'un des pays les moins actifs en matière de décaissement des fonds européens alloués à ses régions prioritaires. En effet, le taux de décaissement du budget communautaire affecté au développement de ses régions est de 15% seulement en 1996 (!!); l'objectif du gouvernement est d'atteindre 38% en 1997 ...

«Mezzogiorno»

Il constitue une formation régionale historique érigée en circonscription statistique dotée d'un cadre règlementaire et budgétaire particulier dit «*Intervento straordinario*». Son territoire (41% du pays) est composé, outre des 2 îles de la Sicilia et de la Sardegna, de 6 autres régions: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata et Calabria...

Nom de la zone représentative du clivage régional caractéristique du paysage territorial du pays, le terme «Mezzogiorno» est passé dans l'immaginaire italien comme étant le qualificatif générique du « retard de développement » non seulement économique et social mais aussi culturel, politique et même sportif...

Cependant, des signes de développement industriel (Melfi, mico-entreprise, parcs technologiques...) et de revitalisation sociale (o.n.g dynamiques, maîtrise de la criminalité organisée, renouveau politique local...) et culturelle (vocation artistique retrouvée de la ville de Naples, vocation méditerranéenne de plus en plus cultivée de Bari, Palerme etc...) sont en train d'être enregistrés, depuis quelques années, dans cette vaste région, notamment dans La Campania, La Puglia et La Sicilia.

Abritant plus de 20 millions d'habitants (35% de la population), le «Mezzogiorno» contribue seulement pour 24.8% du Pib national; malgré l'apport de l'Etat -l'IRI, en premier lieu- et de groupes industriels privés -Fiat, en particulier- l'économie de la région reste encore caractérisée par une structure sectorielle traditionnelle (Agro-alimentaire, Meubles, Cuir et Chaussures, Habillement...).

Conclusion

MAHMOUD ABD., CGDR, Tunisie, 1997

.

Des Opportunités à fructifier…

-

89-Le ***COURS-IRI*** qui est destiné à un changement de formule dans les années à venir, du fait du processus de *privatisation* dans lequel s'est engagé l'***Institut pour la Reconstruction Industrielle (IRI),*** constitue une expérience enrichissante pour les cadres soucieux d'élargir leurs domaines de compétences tout en garantissant des perspectives de perfectionnement professionnel de qualité.

90-Notre pays pour qui l'**Italie** constitue un partenaire économique privilégié[35] est appelé à fructifier pleinement les opportunités de coopération technique offertes avec ce pays voisin.

Ceci, d'autant plus que c'est un pays déterminé à retrouver sa véritable place sur la scène mondiale, notamment méditerranéenne.

91-En effet, même s'il continu à être considéré parmi les « moins généreux » des pays industrialisés (0.3% du Pib, en moyenne, sont alloués à l'aide au développement), il n'en demeure pas moins que sa politique de coopération au développement est en train de renaître de nouveau à la faveur de la nouvelle stratégie européenne de partenariat...

92-Par ailleurs, les domaines de partenariat bilatéral (**COURS-IRI**) et multilatéral (**MEDA,** en particulier) avec l'**Italie** sont multiples et couvrent tous les secteurs d'activité, seulement qu'il importe de veiller au choix judicieux des programmes et projets de coopération technique à engager et ce selon nos *objectifs* et nos *priorités*.

93-Ainsi, la «**Mise à Niveau**» de nos **ressources humaines***,* désormais véritable et principale richesse nationale, étant, actuellement comme dans le passé, **la priorité des priorités** dans notre pays, il serait opportun de miser -entre autres opportunités de coopération internationale, bien entendu- sur les ***capacités de Formation-Développement*** que fournit dans ce domaine le « *Système-Italie* » avec son Industrie dynamique, sa Technologie avancée et, surtout, sa **Culture de Management et d'Innovation** spécifique (Micro-entreprise, incubation, sens du consensus, diversités locales, organisations et institutions privées dynamiques et innovatrices..).

MAHMOUD ARBI/COOR, Tunisie 1997

(35) 2ème partenaire commercial:15.2% des importations et 19.5% des exportations en1994; 3ème pourvoyeur de flux touristiques:7.3% du total, en 1994.

94-Conjugué aux capacités-innées de ***Communication*** caractéristiques des **Italiens**, il pourrait constituer une source d' inspiration pour nos managers engagés dans un processus de restructuration et d'adaptation impératives, non seulement technologiques et économiques mais aussi d'ordre *culturel*...

95-Cela dit, ma participation à ce stage de formation, m'a permis de réaliser dans quelle mesure combien la **Formation-Perfectionnement** est, et pourrait être, *enrichissante* pour nos cadres qui ont, et auront, lors de l'exercice de leurs tâches, à traiter d'arguments en développement constant (Méthodologie et Instruments de programmation, évaluation et encadrement de projets-entreprises, **SIG,** recherche statistique...) grâce -entre autres moyens de formation- à la connaissance pratique d'autres réalités technologiques, socio-économiques et locales...

96-Enfin, je dois dire que des ***initiatives*** pareilles, outre qu'elles sont vivement recommandées, méritent d'être suivies et poussées vers l'établissement de véritables rapports de collaboration afin d'entretenir une ***dynamique de mobilisation et de perfectionnement des ressources humaines*** de notre établissement, le ***C.G.D.R***, appelé, selon ses nouvelles attributions, à *développer son action* -et quelle *action*!- en matière de promotion et d'encadrement de l'investissement privé dans les Régions.

MAHMOUD [illegible] R, Tunis 1997

Nota Bene :
Afin de pousser davantage la recherche relative à certains aspects de la promotion de la Micro-entreprise (Innovation, Incubation, Internationalisation...) ainsi qu'à la spécificité de la problématique régionale en Italie, un développement ultérieur de certains thèmes évoqués dans ce Rapport est prévu. Le Centre de Documentation du CGDR en sera fourni en vue d'en faire profiter les usagers (Personnel...).

.

ANNEXES

Monographie italienne (graphiques)
Bibliographie du COURS IRI

MAHMOUD ABED; CGDR, Tunisie, 1997

.

Bibliographie du COURS-IRI

Institut pour la Reconstruction Industrielle (IRI)

-Catalogue-Annuaire du Groupe IRI: filiales, données statistiques sur les activités, emplois, chiffre d'affaires, investissements, résultats économiques...(italien)

- «Prospettive del'intervento dello Stato nell' economia»
Actes du 7ème séminaire de suivi des Ex-participants au COURS-IRI, Rome 1991-
-«Trans-european Networks-an IRI study»
-«IRINSIEME» 1993- publication du SCTI
-Annuaire des Participants au COURS-IRI (1962-1995)

Iri Management

-Guide d'information : rôle, opportunités de Formation manageriale possibles et services de consultation offerts (italien-anglais)
- Classeur-Manuel de formation «Innovazione e Trasferimento della Tecnologia», Il Calnale© Scrl, Milano, Ing. Giovanni PETERLONGO-(italien-anglais)

GISIG

-Dossier de présentation du Groupe:
Statut,Objectifs,Activités,Projets,Partenaires, Formulaires d'adhésion -(italien-anglais-français)
-Bulletins mensuels du GISIG

Associazione Seniores Italia

Depliant de présentation et formulaires de demande d'appui au développement (italien-anglais)

Istat

-"Annuario Statistico Italiano 1996"; 679 pages
-"13°Censimento della Popolazione e delle Abitazioni'1991";515 pages
-"7°Censimento dell'Industria e dei Servizi'1991";441 pages
-"Conti economici regionali 1983-1992";198pages
-"Conoscere l'Italia'1996";130pages (italien-anglais)
-Bulletins d'analyse statistique(italien)

MAHMOUD ABD., CNDR, Tunisie, 1997

-Eurostat: aperçu sur les publications et les Bases de Données européennes (anglais)

SVIMEZ

-"Rapporto sull'Economia del Mezzogiorno 1996"-491 pages

-"Rapporto 1996 sui Mezzogiorni d'Europa"-369 pages

-"Gli interventi nelle aree depresse del territorio nazionale"- 1564 pages;1996

-Bulletin d'information du SVIMEZ (italien)...

SPI spa

-Document de présentation et aperçu sur les activités (italien-anglais)

-"Italy's National Hatchery -The experience of SPI";Ian H.Fazey(italien-anglais; OCDE,1996,222 pages)

-"CISI Campania SpA": apperçu sur les activités et les services (italien)

Istituto Universitario Orientale di Napoli

-Articles de recherche en géographie économique et urbaine sur le Mezzogiorno (P.Coppola, R.Sommella...)

-Monographie statistique régionale de "la Campania".1993;350 pages

Istituto STOA'

-Brochure de présentation de l'Institut (italien)

-Work-Project MBA sur «CISI Campania»(Naples)-rapport de stage(italien).

CESVITEC-CAMERA di COMMERCIO di Napoli

-Dossier de présentation:missions, fonctionnement, partenaires et projets (anglais-italien)

-"Naples et l'Innovation"(français;60 pages)

UNIONCAMERE

Rôle et Règlement d'Arbitrage (italien)...

CNR-IRAT

-Articles de recherche économique relative au "modèle" de "Distretto industriale" et au procès d'internationalisation des Pme

MAHMOUD ABDELKADER, Tunisie, 1997

de la région, publiés dans des revues académiques italiennes et étrangères (italien)

-Cahiers de l'IRAT "Quaderni" portant sur l'analyse de la compétitivité internationale de certaines filières de production caractéristiques du Mezzogiorno (Conserves,transformation de tomates, Cuir...)- (italien)

CONFINDUSTRIA

-"Rapporto sull'Industria Italiana 1995", Rome. (310 pages)

-Aperçu sur l'organisation et le fonctionnement du syndicat;(italien)

MAHMOUD ABD., CGDR, Tunisie, 1997

.

Conférences & Conférenciers du COURS-IRI

MAHMOUD ABD., CGDR Tunisie, 1997

.

Conférenciers-Animateurs du COURS-IRI

1- ***Benzoni*** (Conseiller IRI)
« Italie: situation sociale, politique et économique »
2- ***Umberto Del Canuto*** (Président Iri Management)
« Caractéristiques structurelles de l'économie italienne »
3- ***Lombardi*** (Ex-ministre de l'Education. Confindustria)
« Le système éducatif italien »
4-Prof.***G. Peterlongo*** (Il Canale©Scrl)
« Le système-Entreprise »
« Innovation et transfert de technologie »
5-Dr. ***R.Rettaroli*** (Association Bancaire italienne)
«Le système financier et le système industriel italiens »

6-On.le ***Veneto*** (Député au Parlement)
« Histoire et évolution des relations industrielles en Italie »
7-Dr. ***Bartolomeoli*** (Fiat)
« Un cas complexe de formation: la première usine intégrée européenne (District automobile Melfi) »
8-Ing. ***Gronda*** (Télécom Italia)
« De la qualité en entreprise à la qualité totale chez Télécom Italia »
9-Dr. ***Zampaglione*** (DGCD. MAE)
« Coopération internationale et Banque mondiale »
10-Dr. ***Vanore***
« Globalisation de l'économie mondiale et procès d'internationalisation de l'entreprise »
11-Dr. ***Tavazza*** - Dr. ***Taviani***- Dott. ssa ***Monica Ribustini***
« Entreprise et Volontariat international: l'Associazione Seniores Italia »
12-Dr. ***Innocenzo Cipolleta*** (Directeur Général de la Confindustria)
« Aperçu sur les activités et le fonctionnement de la Confindustria »
13-Débat avec les résponsables de l'UNIONCAMERE
14-Prof. ***Frascani*** (Université Federico II - I.U.O-Naples)
« Quel Mezzogiorno ? »
15-Recontre-Débat avec le ***Dr. Corrias*** **(**Directeur Exécutif IRI**)** les responsables de la Direction des Affaires Internationales du Groupe IRI.

MAHMOUD ABD. CGDR, Tunisie, 1997

16-Dr. ***de Veglia*** (BAD)
« Rôle de la BAD dans le développement de l'Afrique et du Maghreb »
17-Dr. ***Trupiani*** (Diplômate. MAE)
« L'Italie et les pays de la rive sud de la Méditerrannée: actualité et perspèctives »
18- Dr. ***Vittorio Bossa*** (Responsable du SCTI)
19- Dott. ssa ***Elvira Vietri*** (Chef du secteur Ressources Humaines du COURS IRI; Iri Management)
20- Dott. ssa ***Anna Pireddu*** (Staff MID à l'Istituto Stoa'-Naples)
21-Dr.***Giampiero Siesto*** (Istat- Direction centrale des Statistiques sur les Entreprises)
22-Ing. ***Emanuele Roccatagliata*** (Director Gisig; Gênes)-
23-Ing. ***Giorgio Saio*** (Coodinator Gisig; Gênes)
24-Dr.***Rosario Sommella*** (Géographe -I.U.O-Naples)
25-Dr. ***Massimo Annesi*** (Président du SVIMEZ)
26-Dr.***Renato Passaro*** (Prof.d'Economie et Organisation des Entreprises auprés de la Faculté d'Ingénieurie -Université Federico II et Chercheur auprès du CNR-IRAT, Naples)
27-Dr. ***Antonio Minguzzi*** (Chercheur auprès du CNR-IRAT, Naples)

MAHMOUD ABD., CGDI, Tunisie, 1997

.

Organigramme (Groupe IRI)
Organisation du COURS-IRI
Revue de Presse italienne

MAHMOUD ABD., CGDR, Tunisie, 1997

.