

SOCIETAT CATALANA DE TECNOLOGIA
Filial de l'Institut d'Estudis Catalans

LOCALITZACIÓ DE LES
«BONES PRÀCTIQUES»
D'ESTRUCTURACIÓ,
ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT
DE LES XARXES EUROPEES DE
COOPERACIÓ

DOCUMENT DE SÍNTESI TÈCNICA (RECERCA-ACCIÓ)

BARCELONA, 2000

LOCALITZACIÓ DE LES «BONES PRÀCTIQUES»
D'ESTRUCTURACIÓ, ORGANITZACIÓ
I FUNCIONAMENT DE LES XARXES EUROPEES
DE COOPERACIÓ

This One



HZS6-WYR-4TSA

SOCIETAT CATALANA DE TECNOLOGIA
Filial de l'Institut d'Estudis Catalans

LOCALITZACIÓ DE LES
«BONES PRÀCTIQUES»
D'ESTRUCTURACIÓ,
ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT
DE LES XARXES EUROPEES DE
COOPERACIÓ

DOCUMENT DE SÍNTESI TÈCNICA (RECERCA-ACCIÓ)

BARCELONA, 2000

Biblioteca de Catalunya. Dades CIP

Localització de les "bones pràctiques" d'estructuració, organització i funcionament de les xarxes europees de cooperació : document de síntesi tècnica (recerca-acció)

Text en català i francès

ISBN 84-7283-489-1

I. Societat Catalana de Tecnologia

1. Desenvolupament industrial — Projectes — Unió Europea, Països de la

2. Anàlisi de xarxa (Planificació) — Unió Europea, Països de la

3. Cooperació europea 4. Empreses petites i mitjanes —

Unió Europea, Països de la — Direcció i administració

334.7(4-6)

© Societat Catalana de Tecnologia,
filial de l'Institut d'Estudis Catalans
Carrer del Carme, 47. 08001 Barcelona

Primera edició: febrer de 2000

Tiratge: 400 exemplars

Compost per fotocomposició gama, s. l.
Carrer d'Aristides Maillol, 3, 1r. 08028 Barcelona

Imprès a Limpergraf, Sl.
Polígon industrial Can Salvatella. Carrer de Mogoda, 29-31. 08210 Barberà del Vallès

ISBN: 84-7283-489-1

Dipòsit Legal: B. 7652-2000

Són rigorosament prohibides, sense l'autorització escrita dels titulars del *copyright*, la reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol procediment i suport, incloent-hi la reprografia i el tractament informàtic, la distribució d'exemplars mitjançant lloguer o préstec comercial, la inclusió total o parcial en bases de dades i la consulta a través de xarxa telemàtica o d'Internet. Les infraccions d'aquests drets estan sotmeses a les sancions establertes per les lleis.

INTRODUCCIÓ

El funcionament en xarxa experimenta un desenvolupament molt important des de fa uns anys. El llançament dels programes d'iniciatives i d'accions comunitàries ha reforçat aquesta evolució. En aquests moments es fa referència al funcionament en xarxa en tots els sectors de la vida social i econòmica. Tant els límits de les relacions contractuals formals com l'interès que tenen els actors socials i socioeconòmics per a aquest món d'organització i de funcionament hi han tingut un paper decisiu.

Ja el 1991 els professors Francesc Solé Parellada i Alberto Bramanti analitzaven «El perquè de les xarxes de cooperació tecnològica» (*Quaderns de Tecnologia*, núm. 4, de l'Institut Català de Tecnologia):

[...] L'abundància de literatura sobre les xarxes de cooperació entre empreses —*networks* en anglès— és deguda al fet que un fenomen que es produïa de forma aïllada ha començat a difondre's amb rapidesa i que, a més, sembla que té possibilitats d'ésser útil en el camp de la política industrial i de l'estratègia competitiva de les empreses.

La paraula *xarxa* és utilitzada en general per descriure el fenomen de diversos agents que col·laboren, i ens suggereix l'existència d'uns actors que fan el paper dels nusos, la necessitat de lligams o interrelacions entre els actors, la funcionalitat del conjunt i, si es vol, fins i tot, la imatge d'estructura de la qual no se n'exclou la gènesi i l'evolució. Les xarxes que aquí ens interessen són aquelles en les quals hi participen les empreses i que es construeixen amb un objectiu econòmic, és a dir, on les interrelacions volen dir 'intercanvi de béns' o 'de serveis', 'intercanvi d'informació', 'de *savoir faire*' i, on darrere, empenyent, hi haurà necessàriament el guany potencial o desitjat.

Les xarxes de cooperació no són, doncs, únicament un conjunt de contactes entre proveïdors, clients i productors d'un mercat, ni tampoc un conjunt complex de relacions intraempresa. Les xarxes serien el conjunt de mitjans tècnics (o infraestructura) i de normes estratègiques (o infoestructura) que permeten els actors amb dret a pertànyer a apropiar-se i gestionar els valors afegits que

es donen com a conseqüència de la relació entre ells. (Bressand, Distler, Nicolaidis 1989) [...].

És així com nombrosos particulars i organismes pretenen o proven de treballar en xarxa. En el marc d'aquesta recerca-acció, el nostre interès és sobretot de posar en evidència els elements constitutius o determinants de l'organització i funcionament de les xarxes europees estructurades envers la problemàtica «competitivitat / PIME / xarxes»; i tot això amb la finalitat de recollir-ne les «bones pràctiques» sense mai oblidar que el lligam puixant entre actors, a més de les relacions que pugui haver-hi entre ells, sempre el constitueix el seu projecte en comú.

M. CLARA TORRENS
Membre de la Junta de la Societat Catalana de Tecnologia

NOTA METODOLÒGICA PRELIMINAR

La coordinació del projecte de Recerca-Acció: «Localització de les bones pràctiques d'estructuració i funcionament de les xarxes europees de cooperació» ha estat a càrrec de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse a través del seu departament Transfert/Europe.

Transfert/Europe és una xarxa europea creada el 1987 en el marc del programa COMETT de la Unió Europea, amb la finalitat de promoure la transferència de tecnologia entre universitat i empreses amb especial atenció a les PIME.

Aquest projecte és un encàrrec de la Direcció General XXII «Educatió, Formació i Juventut. Direcció B» de la Unió Europea i té per objectiu analitzar el comportament de xarxes europees de cooperació, detectar les condicions d'èxit i de fracàs d'aquestes i finalment exposar els casos de bones pràctiques a través d'unes fitxes tècniques.

Creiem que convé informar el lector, com a nota preliminar, sobre aquest mètode de treball i, en particular, pel que fa a l'opció de la recerca-acció com a mètode d'elaboració d'un coneixement de l'organització i del funcionament de les xarxes, per tal de possibilitar una millor comprensió del context particular en què s'han desenvolupat aquestes tasques.

Aquesta opció es fonamenta, d'una banda, en els objectius específics de la recerca en connexió amb l'exigència de produir un coneixement concret de la pràctica de les xarxes, i d'altra banda, en l'interès prioritari de basar-se en les experiències anteriors i en curs, així com en les realitzacions exemplars dels membres de les xarxes amb qui s'ha pres contacte.

1. L'OPCIÓ DE LA RECERCA-ACCIÓ

En el marc d'aquestes tasques, l'objectiu principal és l'estudi de les «bones pràctiques» de les xarxes, tant les que les xarxes aconsegueixen com les que porten a cap els membres de les xarxes. Per tal de ser fidel a aquest objectiu,

hem hagut de col·legir dades suficients sobre la dinàmica interna de funcionament de les diferents xarxes pertinents amb el marc de l'estudi i sobre les dinàmiques generades pels projectes desenvolupats pels membres de les xarxes.

El mètode escollit per dur a terme aquest objectiu ha estat el de sol·licitar a cada membre de xarxa amb qui s'ha pres contacte que actuï com a observador tant de la seva xarxa de referència com de la seva pròpia actuació en la xarxa. Aquesta manera de fer representa un repte, ja que ningú ignora les dificultats que comporta el projecte de fer que un pràctic sigui un investigador.

Hauríem pogut respectar l'objecte de l'encàrrec si haguérem emprat mètodes tradicionals. En aquest cas, hauríem seleccionat situacions que foren propícies per a la validació d'hipòtesis i desenvolupat unes eines d'observació adaptades capaces de retre comptes de les pràctiques de xarxes. En aquest mateix esperit, la xarxa Transfert hauria pogut confiar una part de l'encàrrec a un organisme especialitzat que hauria fet la recerca sobre una base sistemàtica.

Malgrat l'interès que representa aquestes maneres de fer, Transfert ha triat la via de la recerca-acció i segueix fidel als seus principis de base, tot reconeixent als membres de les xarxes la capacitat d'exercir la seva acció i de treure'n un coneixement adequat.

Un cop això establert, Transfert també ha optat per recórrer a reports d'experts més objectius com a complement per tal d'augmentar les garanties de pertinència en els coneixements del funcionament i de l'organització de les xarxes, i d'aquesta manera facilitar als membres de les xarxes un assessorament i eines fiables que puguin ser emprats en la pràctica.

Així doncs, ens hem basat en un protocol d'operacionalització en la recerca-acció que té com a objectiu l'elaboració d'un saber a partir de la pràctica, tot fent que sigui convincent des d'un punt de vista científic.

Per tal d'afavorir la lectura, el report final es presenta en tres etapes. Aquestes constitueixen un tot coherent que, tal com pretén aquest treball col·lectiu, permet:

- l'emergència d'un coneixement de les xarxes que es correspon de la millor manera possible amb les realitats del seu funcionament;
- l'apropiació de les «bones pràctiques» com a elements de models de referència per garantir les millors condicions per a la realització de les accions.

RECORDATORI DELS TERMES DE L'ENCÀRREC

1. PROBLEMÀTICA

Les PIME (Petites i Mitjanes Empreses) europees es troben confrontades, amb diferents graus/nivells, amb la dinàmica de fenòmens entre els quals podem citar:

- la mundialització i la desmaterialització de les economies, i
- les incidències lligades al desenvolupament de les tecnologies de la informació i de la comunicació.

En aquest context, les PIME que es troben situades en les regions classificades com a objectiu acusen un handicap suplementari en gran part lligat al seu allunyament dels centres de recursos econòmics i tecnològics.

En disposar de *savoir-faire* o habilitats diferents, inserides dins de contextos econòmics, industrials, comercials igualment diferents, i davant d'oportunitats locals diverses, les empreses han desenvolupat i posat en marxa una gran varietat de respostes i de pràctiques, com ara *adquisició, fusió, agrupament, consorci*.

La realitat revela que aquests dispositius estan més aviat reservats per a ser utilitzats en les grans empreses i que són de difícil accés a les PIME. Amb tot, les PIME són conscients de la necessitat de disposar de marcs i mètodes per als intercanvis i la cooperació, sobretot a nivell internacional.

En aquest context, la xarxa es manifesta com la base més adient a la vista de les especificitats de les PIME i de les seves exigències de funcionament a nivell internacional.

2. REPTES

El repte principal és organitzar al sud d'Europa un espai d'intercanvis i de prestacions, de *savoir-faire* i d'innovació en què podran expressar-se complementarietats en el sentit d'un desenvolupament millor i més harmònics. Aquest haurà de prendre en consideració les especificitats regionals dels països als quals concerneix davant la perspectiva de la integració en l'espai europeu.

Els eixos principals que s'han seleccionat per a la realització d'aquesta recerca-acció es refereixen prioritàriament a la localització i l'anàlisi de les realitzacions exemplars en termes:

- d'integració de la dimensió transnacional en els programes conjunts de formació i de mobilitat;
- d'intercanvis d'experiències que cerquen reforçar la cooperació inter-regional i contribuir per tots els mitjans possibles al desenvolupament científic i tecnològic de la indústria regional.

Aquestes realitzacions exemplars es portaran a terme en les xarxes regionals, nacionals i europees que responen als reptes econòmics i tecnològics actuals i que poden servir de pauta per a la disseminació de bones pràctiques.

3. MÈTODE D'INTERVENCIÓ

Aquesta recerca-acció es basarà en una xarxa constituïda per diverses seus repartides a l'Europa del Sud. Les seves característiques són les següents:

- una llarga pràctica en la cooperació transnacional i el muntatge de projectes europeus;
- una estructuració entorn de membres associats representatius de la relació universitat-empresa i dotada d'un sòlid ancoratge institucional.

Aquesta xarxa està constituïda per membres associats de les regions:

- Midi-Pyrénées, Provença-Alps-Costa Blava pel que fa a França,
- Catalunya, València, Múrcia, Salamanca, Aragó per a Espanya, i
- Ligúria, Piemont per a Itàlia.

La recerca-acció es proposa d'examinar sobre el terreny un cert nombre de realitzacions de manera a formular propostes a partir de casos específics confrontats i analitzats en les xarxes existents. Es tractarà d'analitzar les condicions d'èxits i de fracassos a partir d'enquestes i de converses relatives al mode d'organització i de funcionament establert.

4. OBJECTIUS

Els objectius són:

- Demostrar que l'organització en xarxa s'imposa *a priori* com a mitjà pertinent de mobilització dels recursos i com a mitjà eficaç de reestructuració de les economies. La comunicació i el tractament de la informació constitueixen una línia essencial de l'organització d'una tal xarxa, cinc raons de la qual en reforcen la necessitat:
 - el creixement previsible dels intercanvis intracomunitaris,
 - la necessitat d'interconnexió de les infraestructures i dels serveis existents perquè corresponguin a la nova dimensió del mercat,
 - la importància de la dimensió comunitària en la concepció i el desenvolupament de les xarxes,
 - l'exigència més gran d'una qualitat de serveis necessària per al conjunt de l'espai europeu, i
 - la necessitat d'apropar els components regionals de l'espai comunitari basant-se en les proximitats i les afinitats econòmiques i culturals.
- Proposar elements transportables per a la millora de les capacitats d'acció i dels mètodes de treball en l'organització i el funcionament de les xarxes.

5. RESULTATS PREVISTOS

Millora dels mètodes d'organització i de funcionament dels operadors de les xarxes comunitàries, en especial pel que fa a l'establiment de procediments tècnics i tecnològics de treball a distància:

- establiment d'un plec de condicions / marc de la recerca-acció;
- desenvolupament d'una cultura de cooperació i augment de les capacitats d'acció dels actors en xarxa;
- organització de contactes sobre el terreny que serviran de suport per a l'intercanvi d'experiències i les transferències de *savoir-faire* que, a

més, serviran com a exemples demostratius per a dispositius comparables;

- establiment de nous mètodes o millora dels mètodes existents mitjançant la confrontació de les pràctiques entre actors de regions diferents confrontats a problemàtiques idèntiques;
- plans de treball, projectes d'estudis de viabilitat per a accions que s'hagin de dur a terme amb posterioritat com a seguiment de la recerca-acció, i
- propostes de fitxes tècniques sobre el mètode de constitució, d'animació, de gestió i de seguiment de col·laboracions associades transnacionals.

6. COL·LABORACIÓ EUROPEA COMPROMESA EN EL PROJECTE

- **Transfert / Europe**
Réseau Université / Entreprise pour la Région de Midi-Pyrénées,
França
CCIT, 2 rue d'Alsace Lorraine, BP 606, 31002 TOLOSA Cedex
- **ICT: Institut Català de Tecnologia**
Fundació sense ànim de lucre.
Plaça Ramon Berenguer, 1, 3r pis, 08002 BARCELONA
- **ADEIT**
Fundación Universidad Empresa de Valencia
Plaça del Patriarca, 4, entl., 46002 VALÈNCIA
- **FUEM**
Fundación Universidad Empresa de Murcia
Edificio Escuela de Negocios, Campus de Espinardo, 30100 ESPI-
NARDO
- **WTC**
World Trade Center
Via de Marini, 1, 16149 GENOA
- **COREP**
Consorzio per la Ricerca e l'Educazione Permanente
C. Duca degli Abruzzi, 24, 10129 TORÍ

- **AUESA**
Asociación Universidad Empresa de Salamanca
Plaça de Sexmeros, 2, 37001 SALAMANCA
- **FEUZ**
Fundación Empresa Universidad de Zaragoza
Plaça Fernando el Católico, 2, 50005 SARAGOSSA

DEFINICIÓ DEL CONTEXT DE LA RECERCA-ACCIÓ

Tenint en compte el conjunt de les dimensions que constitueixen la problemàtica «competitivitat / PIME / xarxes europees», la gestió empresa es basa en un conjunt de maneres d'enfocar una qüestió de les quals es poden extreure dues característiques predominants:

- econòmica, d'una banda, pel que fa referència a les evolucions dels mercats i a la necessitat, sempre imperativa, d'una competitivitat industrial de les empreses i, en particular, de les PIME, i
- d'organització i funcional, d'altra banda, pel que fa referència a les necessitats d'evolució i de canvi respecte als modes alternatius de desenvolupament contractual dins el marc de les xarxes.

1. EN EL PLA ECONÒMIC

La majoria dels experts confirmen que avui en dia, després d'un llarg període de recessió, l'economia europea està evolucionant ràpidament cap a una forta expansió.

2. EN ELS PLANS D'ORGANITZACIÓ I FUNCIONAL

Des de fa uns quants anys, sembla com si les empreses industrials i, en especial, les PIME, després d'haver seguit lògiques d'integració verticals, ara optessin per un mode alternatiu de desenvolupament contractual. Aquest consisteix a establir xarxes de competències que vinculen diversos membres associats implicats d'una manera més o menys llarga en un projecte comú, la producció i/o la comercialització d'un bé o d'un servei. Efectivament, no podem ignorar l'augment de la freqüència de noves aliances i de connexió en xarxa d'empreses industrials en el decurs de l'últim decenni.

Així doncs, l'economia, que ha estat considerada habitualment com un conjunt d'actors o d'entitats distintes i conflictives, en aquests moments s'ha de tornar a estudiar de nou, si més no parcialment, en termes de xarxes, de cadena solidària i de creació de valors.

De les regles del joc de l'economia liberal i del període actual de gran expansió es desprenen capacitats de desenvolupament excepcionals i cooperacions que fan que l'economia europea es situï com una de les més favorables a nivell mundial.

És evident, però, que una gran majoria d'empreses, en què les PIME se situen en primer lloc, encara no estan suficientment sensibilitzades a aquest nou context i a aquestes oportunitats. Es tracta, per tant i per aquest motiu, pel que es refereix al plantejament desenvolupat més amunt pel que fa al context econòmic i socioeconòmic, de fomentar en gran manera noves formes de cultura i d'esperit d'empresa, així com noves estratègies industrials en relació amb les noves oportunitats de mercats i les evolucions tecnològiques.

En aquest context, cal destacar en concret la importància contínua de les activitats d'internacionalització i de cooperació que són en condicions d'ajudar les empreses a definir unes estratègies reeixides en el camí de la competitivitat; això no obstant, sigui quina sigui la situació geogràfica de les empreses i, en especial, les que estan situades en una zona classificada com a objectiu prioritari per la Comissió.

3. CONTRIBUTIÓ AL DESENVOLUPAMENT DE LA COMPETITIVITAT INDUSTRIAL EUROPEA MITJANÇANT LA CONSTITUCIÓ DE LES XARXES I LA INTERVENCIÓ A DISTÀNCIA EN LES PIME

3.1. LA IMPORTÀNCIA CREIXENT DE LES XARXES

Entre absorbir o ser absorbit, les quals coses constitueixen els dos pols del plantejament tradicional pel que fa a l'estratègia d'empreses, sembla haver-hi una tercera via possible: l'aliança en el marc de xarxes, la qual, en el pla estratègic, és més aviat una forma clàssica d'acord. És una forma original que constitueix un marc en el qual uns membres associats intercanvien de manera dinàmica recursos financers, tecnològics i humans.

Aquestes confrontacions són de l'interès, en alt grau, de les PIME dins el marc de xarxes, i en concret les europees, les quals condicionen en gran part el manteniment de la seva competitivitat.

Aquestes diferents confrontacions, cal precisar-ho, són el senyal manifest d'una pràctica en què la idea de cooperació no s'oposa a la noció d'a-

frontament, sinó a la d'acció autònoma. Sigui com sigui, el model de referència ja no és el «militar», sinó el model microeconòmic del cost de la transacció en què s'intenta reduir les incerteses existents per raó d'un entorn imprevisible i feixuc per mitjà d'unes relacions estabilitzades i estructurades en el marc de les xarxes.

La noció d'aliança en el marc de les xarxes no es contradia amb la de les economies concurrents, ja que els membres associats conserven la seva independència i els grups de cooperació només es formaran en la mesura en què tots els membres en treguin un avantatge net.

Arribats a aquest punt, cal destacar el caràcter essencial de la metodologia de les xarxes iniciada per la Comissió en el marc de la seva política de suport a l'activitat i a la competitivitat industrial.

Darrere de qualsevol acció sostinguda per la Comissió, es troba la construcció de la Unió Europea i l'exigència, com a conseqüència natural, de resposta als principis de subsidiarietat i d'eficàcia per un efecte desmultiplicador. La metodologia de les xarxes, tot basant-se en estructures intermèdies, en prendre directament contacte amb operadors econòmics, els quals són els únics susceptibles de dominar el producte final, respon plenament a aquestes exigències.

De tot això se'n desprenen unes formes de gestió centrades en la col·laboració associada d'estímul i d'animació que permeten que cada membre de les xarxes creï un valor afegit a les seves pròpies capacitats d'intervenció. És així com l'«efecte palanca» de la intervenció comunitària permet captar un nombre important de membres associats, dins d'una dinàmica de cooperació, en el desenvolupament d'accions transnacionals.

La finalitat d'aquest plantejament estratègic resideix en la capacitat de posar a la disposició dels beneficiaris finals, i en tot cas de les PIME, una infraestructura descentralitzada d'assessorament i de serveis diversos per tal d'afavorir les millors condicions de posicionament i de capacitat d'evolució respecte a les realitats econòmiques nacionals i internacionals així com al seu canvi.

La metodologia de xarxes pretén, en aquest context, prendre en consideració, d'una forma constant i actualitzada, la necessitat de donar suport a la qualitat d'intervenció de les estructures intermèdies i sovint permet, amb l'establiment de dispositius i d'estudis, d'analitzar la situació i de procedir a l'intercanvi basant-se en les millors pràctiques.

En aquest punt, cal destacar que les xarxes europees estructurades —les AUEF de l'antic programa COMETT en són un exemple molt il·lustratiu— han reclamat, a mesura que han anat estructurant-se i funcionant, anàlisis i estudis cada vegada més complexos en les diferents fases d'acompanyament dels membres associats cap als acords de col·laboració.

Aquesta evolució, que podem trobar també en tots els programes europeus basats en l'existència de xarxes de suport i d'intervenció, pot explicar el fet que hi hagi un cert encreuament de les xarxes entre elles i un enfocament en les problemàtiques d'organització i de funcionament, que no ha de fer oblidar la finalitat essencial que s'orienta cap a una millor aportació a l'empresa pel que fa a assessorament i serveis.

Les exigències, cada cop més presents, amb què es confronten les empreses en la seva obertura cap a un funcionament europeu són, d'altra banda, de tal natura que inciten els membres de les xarxes a delimitar la gamma dels serveis que han de proposar dins el marc d'una política de qualitat, d'intercanvi d'experiències i de *benchmarking*.

No és pas per casualitat si d'ara endavant la metodologia de les xarxes es presenta com el model de referència per a l'aplicació de les accions comunitàries. L'explicació evident resideix en l'associació *científica* d'actors per tal d'assolir millor els objectius fixats. És així com aquesta metodologia té com a objectiu aconseguir i desenvolupar una massa crítica per implicar un nombre significatiu d'empreses, a través d'una integració dels esforços a nivell local, regional, nacional i comunitari.

Recolzant-se en una participació voluntarista i en la contribució en comú d'esforços qualitius i financers, es fa palès el fet que aquest plantejament integrat permet aconseguir, tot fent-lo visible, un acompanyament qualitativament adaptat a les noves necessitats especialment vinculades a l'obertura internacional de les economies.

D'aquesta manera, aquesta metodologia de les xarxes, de caràcter europeu, no podria ser substituïda per cap altra acció a nivell nacional per important i desitjable que aquesta fos.

3.2. LA DIMENSIÓ OPERACIONAL DE LA RECERCA-ACCIÓ

Dins la novetat d'aquest context, la recerca-acció s'ha portat a terme prenent com a base una extensa consulta d'operadors de xarxes europeus de formació, mobilitat i cooperació, i experiències en una voluntat ferma de concórrer al percaçament i a la intensificació de les accions empreses amb l'ajut de xarxes operacionals.

Aquest informe sobre l'intercanvi de les bones pràctiques, en benefici d'un millor funcionament de les xarxes, pren en compte les dades actuals i l'anàlisi crítica de les evolucions possibles abans de proposar després els objectius prioritaris que s'han de seguir dins el nou context, així com les conseqüències funcionals que s'han de considerar de manera prioritària.

LA METODOLOGIA D'INVESTIGACIÓ

Els elements metodològics escollits per a aquesta recerca-acció provenen prioritàriament dels camps de la localització, la selecció, la compilació i el tractament de la informació pertinent. Després d'haver analitzat el conjunt de les dades compilades, s'elaboren propostes que fan referència als objectius que s'han d'assolir.

1. LA DOCUMENTACIÓ BIBLIOGRÀFICA

S'ha efectuat una cerca de documents (cf. l'annex 1) amb suport de paper i informàtic per tal d'aprofundir el contingut de les dades teòriques que concerneixen:

- el *benchmarking*,
- l'excel·lència,
- l'intercanvi d'experiències, i
- les bones pràctiques.

Aquest plantejament teòric ha estat completat per una anàlisi detallada de les comunicacions, informes sobre experiències i publicacions diverses pel que fa a programes d'accions comunitàries rellevants.

Per tal d'afavorir les millors condicions de lectura i de manera a conferrir a aquest text la seva qualitat de *guia pràctica*, s'ha optat per remetre el conjunt dels documents de referència en annex.

2. L'ENQUESTA AMB ELS MEMBRES ASSOCIATS

2.1. EL «PANEL»

El sistema de referència dels membres associats, o sia, el *panel* de l'enquesta, són els organismes universitaris, empreses i certs operadors regionals de la xarxa Transfert.

Aquest panel està format per cinquanta-sis organismes, els perfils d'activitats dels quals ja són coneguts globalment per tots els membres associats de la xarxa i les competències, reconegudes. Tenen com a característica principal haver pres part activa en el desenvolupament i la posada en marxa de programes comunitaris.

2.2. EL QÜESTIONARI

El qüestionari d'enquesta es va definir de manera voluntària com un document d'ús molt senzill. Tenia com a doble objectiu:

- definir el perfil de l'organisme dels membres associats, i
- localitzar les experiències i els projectes més rellevants.

Després de ser administrat i de reunir un complement d'informació obtingut dels portadors de projectes, el qüestionari ha permès de seleccionar els projectes més rellevants per a una anàlisi més detallada sobre els diferents paràmetres:

- col·laboracions associades,
- metodologia d'acció,
- comunicació-gestió de projecte, i
- difusió-disseminació.

3. LES CONVERSES A NIVELL INDIVIDUAL

Aquestes converses s'han portat a terme en dues direccions:

- **converses amb els portadors de projectes** (cf. la llista de projectes i organismes en l'annex 1), amb els objectius següents:
 - validar els projectes més rellevants que s'han seleccionat per a l'estudi,

- analitzar cadascun dels components del projecte d'acord amb els quatre paràmetres que s'han definit més amunt,
- analitzar les dificultats que s'han trobat a cada etapa d'aplicació del projecte, i
- avaluar les condicions de difusió de les bones pràctiques i experiències generades pel projecte.
- **converses amb els experts** (cf. la llista de l'annex 2), amb els objectius següents:
 - validar els plantejaments teòrics del *benchmarking*, dels intercanvis d'experiències i de les bones pràctiques;
 - consolidar les síntesis i fitxes tècniques proposades i que es refereixen:
 - al funcionament de les xarxes,
 - a l'elaboració de les col·laboracions associades,
 - a les metodologies d'intervenció, i
 - a les eines de comunicació i gestió de projectes.

Aquests tres elements de mètode —bibliografia (vegeu l'annex 3), enquesta i conversa— han permès el tractament d'una ingent quantitat de dades, les més rellevants de les quals es proporcionen en annex d'aquest informe, i les altres a què es fa referència són disponibles a Transfert/CCIT.

PROPOSTES

1. EMMARCAMENT GENERAL DE LA PROPOSTA

Tenint en compte, d'una banda, el marc exposat a la primera part d'aquest informe, en què es defineix el context i els reptes i, d'altra banda, els resultats del dispositiu de recerca-acció emprat, podem formular diverses propostes que constitueixen els elements d'emmarcament general d'una «pràctica exemplar» en matèria de programes i projectes comunitaris, en forma de deu fitxes tècniques sobre les «bones pràctiques» d'estructuració, organització i funcionament de les xarxes europees.

Aquestes fitxes posen en relleu els *resultats pràctics* de les enquestes sobre el terreny que s'han dut a terme amb els membres associats al projecte.

Constitueixen una guia pràctica destinada als responsables de la Comissió, als caps de decisió de les col·lectivitats territorials i als promotors de projectes europeus per tal d'incitar, promoure i de portar a terme l'estructuració, l'organització i el funcionament de les xarxes.

Aquestes fitxes estan estructurades de manera que mostren els elements concrets d'operacionalització en els camps:

De la concepció i estructuració de les xarxes en col·laboracions associades transnacionals

S'han recopilat diverses raons per les quals s'imposa la necessitat de disposar de xarxes eficients:

- L'efecte de volum: el creixement important dels intercanvis intracomunitaris.
- L'exigència d'interoperabilitat: la necessitat d'interconnexió de les infraestructures i dels serveis.

- L'efecte de dimensió: la importància de tenir en compte la dimensió comunitària en totes les seves formes.
- L'exigència de qualitat: l'exigència creixent d'un serveis de qualitat.
- L'efecte de cohesió: la necessitat d'apropar tots els components de l'espai comunitari.

De les metodologies d'intervenció

Centrant la recerca-acció en la problemàtica del desenvolupament de la competitivitat en les PIME, i en especial en les PIME de les zones objectiu (les característiques de les quals són, d'una banda, la necessitat de recórrer als recursos externs de l'empresa per tal d'assegurar el desenvolupament i, d'altra banda, l'allunyament dels centres de recursos: informació, formació, assessorament, innovació, transferència de tecnologies, recerca), podem establir els elements comuns a una metodologia d'intervenció a distància en aquestes PIME.

En aquest marc, les activitats poden resumir-se globalment en:

- Oferir als actors una estructura exterior de desenvolupament de projecte.
- Millorar l'expressió de les necessitats tecnològiques, comercials i de formació de les empreses i les persones.
- Aportar a les empreses les solucions posant-les en relació amb els operadors susceptibles de respondre a les seves necessitats.

La metodologia d'intervenció que es basa en el desenvolupament dels altres grans assumptes que s'aborden aquí:

- estructuració estratègica, tècnica i operacional,
- les diferents fases per a l'execució d'un projecte,
- esquema director dels projectes, i
- procediments d'avaluació,

es posa en pràctica d'acord amb uns quants grans principis.

Dels dispositius de comunicació i de gestió de projecte

L'accessibilitat a la dimensió transnacional de la xarxa comporta, però, dificultats. Nombrosos factors indueixen a una certa resistència als intercanvis:

- El funcionament en xarxa, amb els seus corol·laris d'allunyament geogràfic, de diferències estructurals dels membres associats (animadors i operadors), de diferències culturals (llengües, procediments, legislació).
- La multidimensionalitat dels projectes, els quals, en la seva majoria, associen les dimensions de formació, mobilitat, cooperació, les dimensions transnacionals, transfrontereres, interregionals, les dimensions de col·laboració associada amb *móns* tan diferents com ara les universitats, les empreses i les institucions.
- Les noves metodologies inherents a la vegada a les pràctiques comunitàries, a la gestió, la conducta, l'avaluació i la difusió dels resultats de projectes complexos.

Per tal de pal·liar aquestes resistències, convé establir eines informàtiques que permetin augmentar les capacitats de comunicació i d'intercanvi de la xarxa, i alhora oferir al conjunt dels seus membres associats els serveis d'una xarxa estructurada i eficaç per a la gestió de projecte i el funcionament dels grups de projectes a distància.

Dels intercanvis d'experiències

No existeix cap fórmula ideal en matèria d'estructuració, d'organització i de funcionament de les xarxes.

L'emmarcament seleccionat i utilitzat s'ha d'adoptar en nombrosos paràmetres relatius a la naturalesa del projecte, a la identitat dels participants als mitjans de què disposa la xarxa, al contingut de les accions, etc.

Aquesta gran diversitat associada a la inexistència evident de *one best way* posa les bases del principi de la dinàmica necessària per a l'intercanvi d'experiències.

2. FITXES TIPUS SOBRE LES «BONES PRÀCTIQUES» D'ESTRUCTURACIÓ, ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT DE LES XARXES EUROPEES DE COOPERACIÓ

L'examen de les cooperacions transnacionals, l'experiència dels promotors, l'anàlisi dels resultats ens han permès d'elaborar deu fitxes tipus sobre el mètode de constitució i guiatge de col·laboracions associades transnacionals.

Un cop més, cal destacar que el terme *mètode* s'ha de fer servir amb

precaució per raó de la dificultat —atesa la diversitat dels projectes, membres associats, modes d'organització— d'inferir allò que assenyalen unes bones pràctiques.

Contingut de les fitxes tècniques següents segons es descriu tot seguit:

- Fitxa tècnica núm. 1: Perfil tipus xarxa
- Fitxa tècnica núm. 2: Estratègia de col·laboració associada
- Fitxa tècnica núm. 3: Localització i criteris de selecció dels membres associats
- Fitxa tècnica núm. 4: Metodologia i eines per a la constitució de col·laboracions associades de projectes
- Fitxa tècnica núm. 5: Posada en marxa i gestió de la col·laboració associada
- Fitxa tècnica núm. 6: Avaluació, difusió
- Fitxa tècnica núm. 7: Les especificitats de la cooperació nacional
- Fitxa tècnica núm. 8: Organització de la xarxa
- Fitxa tècnica núm. 9: Compartició de la informació i treball en col·laboració a distància
- Fitxa tècnica núm. 10: Gestió del projecte pels membres associats de la xarxa

2.1. FITXA TÈCNICA NÚM. 1: PERFIL TIPUS XARXA

La xarxa europea, seguint l'exemple de la col·laboració associada del projecte desenvolupat en les fitxes descrites a continuació, no ha de ser tributària d'un projecte, d'un programa europeu.

La seva justificació resideix en el fet de fer emergir projectes dels seus membres associats i alhora trobar els mitjans tècnics i financers i les competències per a la realització d'aquests projectes.

La xarxa no és pas fruit d'un programa d'acció, sinó que ha de ser qui iniciï i desenvolupi els projectes.

2.1.1. *L'estructura d'una xarxa europea*

La xarxa ha de tenir una estructura lleugera, dinàmica, de manera que es pugui reconfigurar ràpidament. Aquesta estructura no ha de ser enterament pública ni enterament privada per tal d'evitar de posar en dificultats la xarxa en acabar la programació europea.

Les principals característiques de la xarxa són:

- Un còssol de membres associats fiable amb una forta participació institucional i com a mínim el seu reconeixement a nivell de les col·lectivitats territorials i dels serveis descentralitzats de l'Estat.
- Per a la xarxa, n'ha de resultar una bona capacitat per a mobilitzar les competències i els recursos dels membres associats i de les institucions.

2.1.2. *La qualificació de les xarxes*

És de la competència de la Comissió Europea qualificar i sostenir aquestes xarxes.

Podria basar-se en un plec de condicions precís pel que fa al perfil, l'estructura, les competències i els mitjans de la seva aplicació.

La Comissió podria contribuir a finançar aquestes xarxes a partir d'un contracte d'objectius i serveis.

Un sistema d'avaluació, independent de les xarxes, ha de fer permetre de corregir els defectes d'estructura, els mètodes i les activitats.

2.1.3. Els serveis que s'han d'organitzar i produir en el si de la xarxa

Al marge de les competències tècniques que tenen els membres associats, la xarxa ha de desenvolupar i realitzar alguns serveis i eines que li són específics i que s'organitzen transversalment en la xarxa. Seria inútil definir un ventall de les especificitats; ara bé, es pot proposar una tipologia de les metodologies i serveis d'una xarxa:

- Vigilància estratègica i permanent dels programes europeus.
- Localització i anàlisi freqüents de les potencialitats de desenvolupament local i regional (bases de dades de programació).
- Un bon coneixement de les competències i dels recursos mobilitzables per part dels membres associats de la xarxa (bases de dades, membres associats i competències).
- Actualització permanent del conjunt dels projectes que duen a terme els membres associats de la xarxa (bases de dades projecte).
- Localització de les fonts de suport tècnic i financer dels projectes europeus, anàlisi de les polítiques locals i regionals de desenvolupament.
- Posada en marxa d'una veritable animació de la xarxa: comunicació, treball cooperatiu, intercanvi d'experiències.
- Desenvolupament d'una reflexió prospectiva que tingui com a objectiu una millor sinergia entre programes europeus, programes nacionals i regionals, i previsions dels públics objectiu.
- Desenvolupament d'eines d'enginyeria i de muntatge de projectes europeus per a repartir entre els membres de la xarxa.
- Concepció dels mètodes d'avaluació per validar els resultats de projecte i també el funcionament dels membres associats del projecte.
- Organització de la promoció i la difusió dels resultats entre el més gran nombre d'organismes amb vista a intercanvis d'experiència.

2.2. FITXA TÈCNICA NÚM. 2: ESTRATÈGIA DE COL·LABORACIÓ ASSOCIADA

2.2.1. *Exposició*

Més enllà de l'exigència formal de l'establiment d'una col·laboració associada internacional que condiciona, per a qualsevol operador de qualsevol programa europeu, l'accés a l'ajut tècnic i financer comunitari, és la complexitat del muntatge estratègic de la col·laboració associada la que es porta a col·lació en totes les converses que han tingut lloc.

2.2.2. *Principals preocupacions localitzades i dificultats amb què s'ha topat*

1. Coherència fonamental entre la selecció dels membres associats, i la naturalesa i finalitat del projecte.
2. Motivació i implicació dels membres associats.
3. Les repercussions en termes econòmics i d'experiències envers els membres associats.
4. La problemàtica de la compartició de les activitats i els recursos.

2.2.3. *Comentaris*

La voluntat de concebre i desenvolupar un projecte europeu pot competir a elements de tipus força diversos: polític, estructural, conjuntural, que convé de ben formalitzar i qualificar des de l'origen del projecte.

En contrapartida, si aquests elements constitueixen l'ambició del projecte, són els objectius, les característiques principals i les orientacions els que constitueixen el valor del projecte.

Són aquests últims paràmetres els que els membres associats transnacionals implicats en el projecte han de compartir.

Encara que en el moment donar començament a la col·laboració associada, el projecte encara no hagi finalitzat completament, cal assegurar-se de la coherència de l'estructuració del projecte i de la convergència entre els membres associats pel que fa als objectius i als reptes.

2.2.4. Elements d'operacionalització

Els següents elements s'han de desenvolupar amb precisió:

- Definició clara i precisa dels objectius.
- Adaptació dels continguts a les competències, als mitjans i a les expectatives dels membres associats.
- Coherència i convergència entre els membres associats sobre el valor afegit europeu.
- Atenció a les expectatives i les demandes dels públics objectiu (plantejament *bottom up*).
- Construcció d'un marc financer el més pròxim possible a les possibilitats i expectatives de cadascun dels membres associats.

2.3. FITXA TÈCNICA NÚM. 3: LOCALITZACIÓ I CRITERIS DE SELECCIÓ DELS MEMBRES ASSOCIATS

2.3.1. *Exposició*

En haver definit el marc de la col·laboració associada —coherència, convergència, motivació, compartició—, cal escollir bé els seus membres associats.

La majoria dels actors amb qui s'ha pres contacte han expressat la seva preocupació sobre la necessitat de definir els criteris per a la selecció d'una col·laboració associada que respongui de la millor manera possible a les exigències del projecte.

2.3.2. *Principals preocupacions localitzades i dificultats amb què s'ha topat*

1. Criteris que caracteritzen els membres associats susceptibles d'implicar-se en el projecte:
 - Estructurals: estatut, vocació, dimensió, sector d'activitat...
 - Funcionals: competències, *savoir-faire*, metodologies d'intervenció, recursos...
2. Criteris lligats a la localització i a la identificació: fiabilitat de les bases de dades, exhauribilitat, documentació disponible, a l'interior de la xarxa o en d'altres xarxes.
3. Criteris que es refereixen a la selecció dels membres associats: complementarietats, àrees d'interessos comuns, compatibilitat, paper que fa el membre associat (caps de decisió, operadors, coordinadors), convergència de les expectatives.

2.3.3. *Comentaris*

Es poden identificar dos plantejaments pel que fa a la selecció dels membres associats:

1. A l'interior d'una xarxa existent o de col·laboracions associades existents:

Els membres associats ja han estat localitzats i, un cop s'han reconegut i establert les competències, la selecció recau principalment sobre la convergència dels interessos i expectatives de cadascun, així

com sobre la compartició de les activitats. Una pràctica anterior comuna pel que fa als programes europeus facilita en gran mesura l'establiment de la col·laboració associada i la seva assignació com a agent contractual.

2. En el marc de la integració de nous membres associats:
 - En aquest cas, la selecció esdevé un exercici difícil i cal un gran rigor. Els contactes s'han d'aprofundir, les reunions amb les persones són necessàries i s'ha d'aprofundir la definició dels criteris de selecció.
 - El recolzament en les institucions públiques de l'estat, de la regió i de les col·lectivitats ben sovint s'ha revelat eficaç en la selecció d'un membre associat.

2.3.4. Elements d'operacionalització

Per tal d'evitar perdre temps i diners, cal abordar el problema molt més amunt amb algunes pràctiques que tenen més a veure amb la prevenció que amb la intervenció puntual.

1. Les accions més amunt de la constitució d'una col·laboració associada són:
 - Constituir una xarxa europea, amb el suport tècnic i financer dels programes europeus, de l'estat, de les col·lectivitats locals i organismes públics (CCI, universitats, etc.), xarxa en què la qualitat i les competències dels membres associats estiguin clarament definides des del moment de la seva adhesió.
 - Dins o fora d'una xarxa, dur una vigilància permanent de la col·laboració associada europea, amb les eines (bases de dades, compendis, anuaris) de la Comissió i dels organismes associats.
2. Les accions durant la constitució de la col·laboració associada són:
 - No emprendre la cerca de membres associats en el darrer moment.
 - Seleccionar més aviat un *panel* de membres associats abans no es faci la selecció definitiva.
 - Trobar-se amb els membres associats potencials per ben avaluar les competències, els recursos i les expectatives des del moment de la constitució de la col·laboració associada.
 - Configurar i definir les especificacions dels mitjans de comunicació i de treball cooperatiu a distància.

2.4. FITXA TÈCNICA NÚM. 4: METODOLOGIA I EINES PER A LA CONSTITUCIÓ DE COL·LABORACIONS ASSOCIADES DE PROJECTES

2.4.1. *Exposició*

Un cop s'ha definit el marc de la col·laboració associada, i els objectius i les expectatives de cadascun estan ben localitzades, cal construir la col·laboració associada, l'estructura i la organització, els seus modes de funcionament i de producció. Si la majoria dels mètodes de constitució i d'organització d'una col·laboració associada són ara ben coneguts dels promotors de projectes, tots els nostres interlocutors ens han donat part d'un cert nombre de regles i principis que s'han de respectar i que són necessaris per tal de garantir un funcionament i una producció òptims de la col·laboració associada.

2.4.2. *Principals preocupacions localitzades i dificultats amb què s'ha topat*

- La primera qüestió que s'ha de resoldre és el de la llengua de treball, tant pel que fa a les sessions i reunions de treball dels membres associats com per als documents que es produeixen conjuntament. La comunicació lingüística s'ha d'abordar en concertació amb tots els membres associats.
- S'ha de reeixir en la consecució dels perfils de competències i de recursos dels membres associats per tal de poder fer efectiva la compartició de les responsabilitats.
- L'esquema director del projecte, tant a nivell dels objectius, dels continguts, com dels mitjans destinats en cadascuna de les operacions, ha de ser definit i compartit en el moment de la constitució de la col·laboració associada.
- Finalment, com assegurar-se de les capacitats tècniques i de finançament dels membres associats per desenvolupar les operacions que els seran encomanades?, quin és el dispositiu contractual que garanteix de la millor manera possible la realització de les tasques i els compromisos financers de cadascú?

2.4.3. *Comentaris*

Tot l'èxit de la constitució de la col·laboració associada resideix en la fase inicial de planificació i ordenació del projecte.

Emprendre la cooperació entre els membres associats exigeix un plantejament molt professional, tant a nivell de la programació de les operacions com a nivell jurídic, administratiu, institucional i cultural.

Obligacions mal avaluades, respostes parcials, preocupacions postergades «a una altra data» poden fer fràgil l'organització i la realització del projecte, i fins i tot generar problemes insolubles en la fase operacional, fracassos, despeses prematures d'operació, comprometre la integritat del projecte i implicar la rectificació dels pressupostos financers.

2.4.4. Elements d'operacionalització

- Definir conjuntament entre tots els membres associats el marc (en especial, el lingüístic) i els mètodes de treball.
- Establir entre els membres associats un dispositiu eficaç de comunicació i de treball cooperatiu a distància.
- L'escull més important que s'ha d'evitar en les fases de consolidació del projecte és la omnipresència del promotor que organitza i realitza tota la feina metodològica, els membres associats només actuaven com si fossin un valedor o una cambra d'enregistrament.
- Afavorir les converses, els intercanvis i la producció mitjançant reunions cara a cara *frequents* i instaurar, entre aquestes reunions, els intercanvis de les tasques que cadascú té encomanades. Les eines de treball cooperatiu a distància possibilitaran que cadascun dels membres associats, en el seu organisme, continuï les tasques empreses en les reunions i consolidi els resultats obtinguts.
- Constituir la compilació documental de les tasques efectuades tant pel que fa al mètode com en les accions i els resultats a fi d'enriquir la *memòria* del projecte i dels membres associats. Les eines clàssiques com ara els documents en suport de paper, reports, informes, anàlisis, síntesis compartides entre els membres associats, però també els documents electrònics específics de la producció en grup, tot això associat per a una millor eficàcia a un dispositiu *push media* si la dimensió del projecte així ho requereix.

2.5. FITXA TÈCNICA NÚM. 5: POSADA EN MARXA I GESTIÓ DE LA COL·LABORACIÓ ASSOCIADA

2.5.1. *Exposició*

De les converses amb els experts i promotors amb qui s'ha pres contacte es desprèn una gran diversitat de la gestió i posada en producció de les col·laboracions associades. Això no solament és per raó de l'existència de disparitats en la constitució i assignació com a agents contractuals de les col·laboracions associades, sinó també en les pràctiques operacionals, que s'han deixat, la majoria de les vegades, sota la plena responsabilitat i iniciativa del promotor qui, molt sovint, descarta el seguiment continu de les operacions encomanades als membres associats per manca de temps, d'eines de seguiment, d'eines d'avaluació, d'un bon coneixement del caràcter transnacional de les pràctiques i mètodes de treball dels membres associats europeus.

2.5.2. *Principals preocupacions localitzades i dificultats amb què s'ha topat*

Tots els nostres interlocutors ens han donat part de l'existència de dificultats per a concebre, organitzar i gestionar un cert nombre d'activitats amb caràcter transnacional:

- Els mètodes i les condicions de treball per a les reunions entre membres associats: horaris, llengua de treball / traducció, documentació, informe, ordre del dia, resultats previstos, etc.
- Els mètodes i condicions de treball entre les seqüències de reunions cara a cara, permanència de la coordinació, freqüència dels contactes, eines de treball cooperatiu.
- Coordinació i seguiment financer, informes comptables intermedis i finals, presentació al pagament de les factures, coherència entre les disposicions comptables locals i nacionals de cadascun dels membres associats i les disposicions europees.
- El paper i l'animació del comitè director del projecte a nivell transnacional, el seu poder de decisió efectiu, el paper de les institucions associades.
- La transparència assegurada entre les activitats dels diferents membres associats, l'equilibri entre els intercanvis amb els membres associats, i també pel que fa a la informació i, eventualment, a problemes de tipus financer amb què s'han trobat els membres associats.

2.5.3. *Comentaris*

Aquesta part de l'estudi, que es refereix a la posada en marxa i al seguiment de la col·laboració associada, és al bell mig de la realització del projecte. L'èxit d'aquesta fase condiona el reeiximent del projecte almenys en la part transnacional, la qual cosa constitueix en la majoria dels projectes la raó de ser del projecte.

És sobretot en aquest cas que les pràctiques anteriors dels membres associats posades en pràctica en el marc d'una xarxa existent, constitueixen les garanties de l'èxit del projecte.

Aquestes pràctiques, concebudes, desenvolupades i optimitzades en el marc de cooperacions precedents, fan referència a alguns principis ben localitzats que s'han de desenvolupar dins de la xarxa: la confiança entre els membres associats, el rigor i el professionalisme, les eines de comunicació, dels mètodes de treball en comú, dels procediments d'avaluació compartits, dels estats de comptes comptables i financers explícits i precisos, són garantits per les institucions.

2.5.4. *Elements d'operacionalització*

- Tal com s'ha indicat en la fitxa tècnica núm. 3, els elements que es refereixen a les reunions, els intercanvis d'informació i la comunicació han d'ésser l'objecte d'un posicionament precís en la col·laboració associada. I, en concret, s'ha de fomentar el treball cooperatiu a distància per tal de garantir la productivitat del grup.
- Crear una base de dades documental sobre els mètodes aplicats, les operacions de producció, els resultats obtinguts i la seva avaluació. Cal que aquesta informació estigui a l'abast de tots els membres associats.
- Enriquir-se amb l'experiència dels uns i dels altres, amb les dificultats trobades, les solucions aportades; localitzar les bones pràctiques dels uns i dels altres i facilitar la difusió d'aquestes bones pràctiques.
- Com més important és el grup de membres associats, més cal que s'administri la doble preocupació del rigor en la realització de les operacions i de la bona operativitat entre els membres de la col·laboració associada. Per tant, cal concebre seqüències més sociables en el funcionament de les xarxes, prenent en compte la diversitat cultural de cadascun dels membres associats.
- L'activitat de la xarxa, fins i tot fora del projecte, pot contribuir a una millor producció del projecte: visites, intercanvis d'informació, llibertat de paraula per a tothom, fòrums de discussió, comunicació institucional, trobades en col·loquis, seminaris, salons internacionals.

2.6. FITXA TÈCNICA NÚM. 6: AVALUACIÓ, DIFUSIÓ

2.6.1. *Exposició*

Per tal de consolidar les repercussions i els avantatges d'un projecte, cal validar els resultats com a conseqüència d'un procediment d'avaluació i difondre'ls junt amb les metodologies i les eines desenvolupades arran del projecte.

Els projectes europeus, atesa la seva diversitat i complexitat, són llocs d'aprenentatge que generen experiències i *savoir-faire*.

El valor afegit europeu també es fa palès amb la compartició d'aquestes experiències degudament avaluades.

El procés de difusió no és només una simple translació de les experiències. El procés ha d'anar acompanyat per tota una tasca de transformació que pren en compte les pràctiques que ja es dominen, les cultures i la capacitat per integrar noves formes de treball i noves eines.

2.6.2. *Principals preocupacions localitzades i dificultats amb què s'ha topat*

Tots els promotors amb qui s'ha pres contacte coincideixen en què els procediments d'avaluació rigorosos i objectius són els més difícils d'establir:

- Quins són els procediments per a l'avaluació interna del mètode i dels resultats? Quina és la planificació i quins són els mitjans que s'hi han d'invertir?
- Quin és el paper que ha de fer el promotor i cadascun dels membres associats en el procés d'avaluació? S'ha de centralitzar o delegar una part de l'avaluació als membres associats? S'ha de recórrer a experts externs?
- Quina és la utilització final de l'avaluació, o potser l'avaluació revesteix la mateixa forma tant per als operadors com per a l'administració que ens ha encomanat el projecte?
- Com explotar de la millor manera possible els efectes de l'avaluació per a la gestió del projecte, per a la col·laboració associada del projecte?

Quant a les condicions de la difusió i disseminació dels mètodes i resultats dels projectes, tots els operadors coincideixen en el fet que una operació de difusió és reeixida si:

- tots els objectius s'han definit d'una manera clara;
- els continguts que s'han de difondre pel que fa als mètodes i resultats són clarament explícits i basats en una experimentació rigorosa i ben avaluada;
- la mecànica de difusió ha d'estar ben adaptada a l'objectiu fixat;
- els suports emprats són adequats als continguts, l'objectiu i el mètode de difusió emprat, i
- s'han de desplegar els mitjans econòmics corresponents amb vista al projecte.

2.6.3. *Comentaris*

Cal desenvolupar l'avaluació a diversos nivells i d'acord amb diversos indicadors.

Els diferents nivells han d'apuntar cap al subministrament d'una informació objectiva sobre el mètode i els resultats:

- al promotor, responsable del projecte,
- als membres associats del projecte, i
- a l'administració i als organismes que han donat suport tècnic i financer al projecte.

Cal que els criteris d'avaluació es defineixin a partir dels elements quantitativs i qualitativs i de l'apreciació estratègica de la manera en què el projecte s'ha organitzat i dirigit.

2.6.4. *Elements d'operacionalització*

Per a l'avaluació:

- El procediment d'avaluació s'ha de definir des del començament del projecte i s'ha planificat per etapes al llarg de tot el projecte.
- Repartir la relació detallada d'indicadors entre tots els membres associats.
- Recórrer a una organització externa a la col·laboració associada, que estigui no gens implicada en la realització del projecte, per a l'anàlisi dels resultats.

- Arribar a un acord sobre el conjunt del procediment d'avaluació i sobre els indicadors entre tots els membres associats implicats, prenent en compte les diferències culturals de cadascú, les normatives i els diferents sistemes nacionals.
- Definir una llista d'indicadors ben precisos d'acord amb tres tipus de criteris: indicadors de conformitat, indicadors d'eficàcia, indicadors d'estratègia del projecte.

Per a la difusió:

- Definir veritables polítiques, objectius i mitjans de difusió tant pel que fa als resultats adquirits com pel que fa als mètodes aplicats i les eines realitzades.
- Concebre el dispositiu de disseminació amb l'ambició de contribuir a la desmultiplicació de les competències adquirides i a l'apropiació per part de tothom dels resultats de les experiències realitzades.

2.7. FITXA TÈCNICA NÚM. 7: LES ESPECIFICITATS DE LA COOPERACIÓ TRANSNACIONAL

- Xarxes de membres associats allunyats geogràficament.
- Dispositius complexes:
 - Plurianualitat dels programes
 - Transnacionalitat (diferències culturals)
 - Multidimensionalitat (consideració de forma simultània dels paràmetres econòmics, tecnològics, socials, financers, etc.)

Necessitat d'eines adaptades a la posada en marxa a tres nivells:

- Control / Auditoria de realització
 - Seguiment, validacions / Gestió de projectes
 - Organització i funcionament / Procediments de treball cooperatiu
-

Treball cooperatiu. Procediment i instrumentació de la gestió de projectes en xarxes tenint en compte:

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Distància geogràfica • Diferències culturals • Particularitats regionals | <ul style="list-style-type: none"> • Existència d'objectius i recursos en comú |
|--|---|
-

Gestió de projectes. Dues preocupacions:

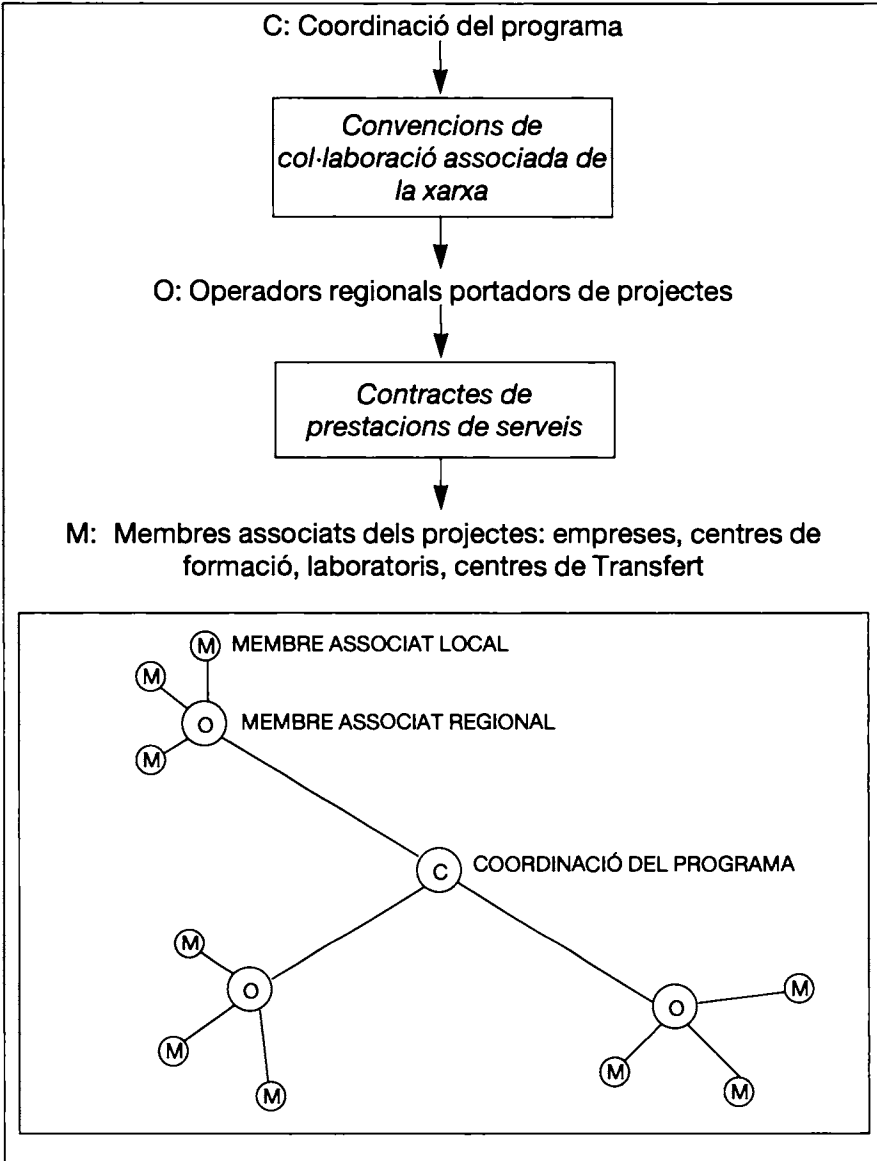
-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • L'ordenació (planificació, posada en marxa, validació, producció dels resultats) • Gestió dels recursos (específics i en comú) | <ul style="list-style-type: none"> • Establiment de les eines amb el concurs de centres de competències industrials i universitàries |
|---|---|
-

Auditoria

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • de conformitat, • d'eficàcia, i • d'estratègia. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboració i establiment d'eines específiques amb els laboratoris d'econometria i de gestió de la Universitat de Ciències Socials |
|---|---|
-

2.8. FITXA TÈCNICA NÚM. 8: ORGANITZACIÓ DE LA XARXA

— *Organització dels membres associats en xarxa (estructura de base):*

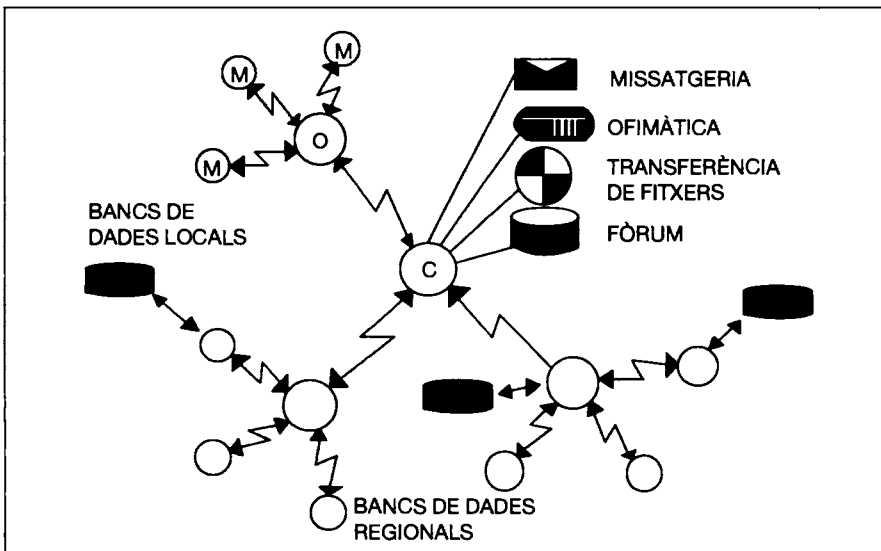


Estructura de base de l'organització en xarxa

2.9. FITXA TÈCNICA NÚM. 9: COMPARTICIÓ DE LA INFORMACIÓ I TREBALL EN COL·LABORACIÓ A DISTÀNCIA

La comunicació entre els membres associats de la xarxa:

- Intercanvis i compartició de la informació entre els membres associats de la xarxa MISSATGERIA
- Compartició dels serveis ofimàtics, gestió de les agendes, fax OFIMÀTICA
- Comunicació i transferència dels resultats TRANSFERÈNCIA DE FITXERS
- Animació de xarxa i producció col·lectiva FÒRUMS
- Accés als bancs d'informació BASES DE DADES
 - *Els bancs de dades externs a la xarxa* (regionals, nacionals, europeus), per exemple: *BD dels programes europeus, BD econòmics, BD tecnològics...*
 - *Els bancs de dades de la xarxa dels membres associats* (locals, en cadascuna de les regions implicades en la xarxa), per exemple: *BD de les empreses, BD dels laboratoris, BD dels cursos de formació...*
 - *Els bancs de dades específics del projecte* (creats en el marc de la producció de la xarxa), per exemple: *BD dels membres associats de la xarxa, BD Eurostage, BD de les competències i els recursos regionals...*



Connexió en xarxa i explotació de les eines específiques de treball a distància

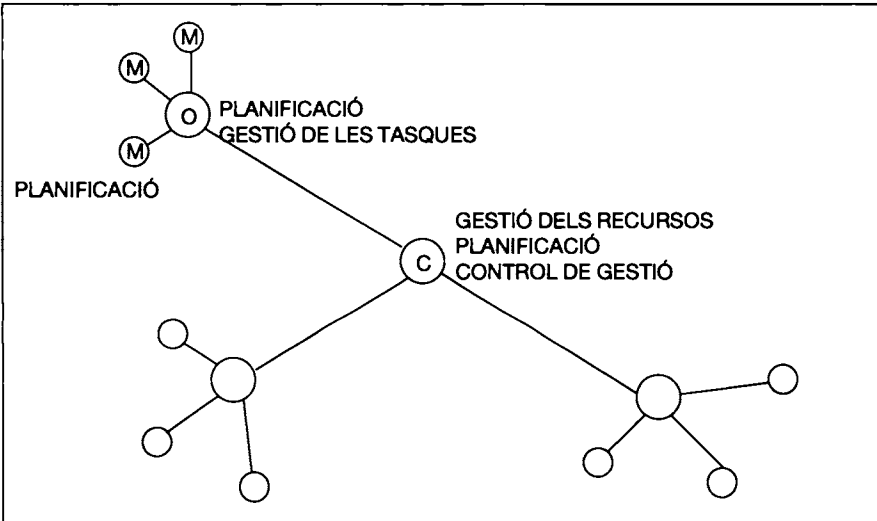
2.10. FITXA TÈCNICA NÚM. 10: GESTIÓ DEL PROJECTE PELS MEMBRES ASSOCIATS DE LA XARXA

- **Ordenació del projecte:**
 - planificació, gestió dels terminis, dels retards;
 - consideració dels jalons: contractes, publicació dels resultats, decisions operatives,
 - gestió de les tasques destinades als membres associats, treball planificat, treball realitzat, treball suspès,

mesura dels desfasaments, correccions, ajustaments.

- **Gestió dels recursos financers i humans:**
 - designació dels recursos humans, avalució dels costos, destinació dels recursos;
 - seguiment dels costos financers directes i indirectes, de les contrapartides,
 - control de gestió, quadres de control financers,

mesura de les desviacions, decisions modificadores.



Establiment del dispositiu de gestió de projecte amb els operadors pertinents

CONCLUSIÓ

A través d'aquesta recerca-acció hem apuntat cap a dos objectius:

- Expressar, a partir d'elements sobre el terreny i d'anàlisis temàtiques, alguns principis i mètodes amb vista a aportar una contribució al coneixement del funcionament i organització de les xarxes europees, en especial les que estan estructurades basant-se en les temàtiques de la formació, de la mobilitat i de la cooperació.
- Mostrar, més enllà de les dificultats, l'interès del funcionament en xarxa i la necessitat per als operadors de vetllar perquè es reuneixin certes condicions. No totes depenen d'ells; ara bé, entre aquestes, hem intentat de recollir-ne algunes de les més importants.

Arribat a aquest punt de conclusió, cal destacar la importància que, en matèria d'estructuració, d'organització i funcionament de les xarxes europees, té l'experiència a nivell de nombrosos operadors, així com el camí que s'ha de fer per assolir una optimització satisfactòria.

L'experiència observada en el marc d'aquesta recerca-acció es basa principalment a nivell dels operadors en l'adquisició i la integració de metodologia de xarxes que es recolzen en una col·laboració associada important i una gran capacitat de gestió de projectes.

Els complements de capacitat que s'han d'integrar es refereixen a la necessitat de créixer en potència en termes de qualitat, d'eficàcia i d'adequació dels mitjans a les necessitats, en especial, de les empreses.

És a través d'aquesta exigència d'evolució que es planteja el conjunt dels problemes que hem intentat de localitzar i d'identificar i pels quals ens hem esforçat per aportar respostes ben sovint marcades pel caràcter empíric i pragmàtic del mètode tipus recerca-acció que s'ha elegit inicialment.

Per tal de reforçar l'aspecte utilitari que hem conferit a la nostra gestió, hem resintetitzat el conjunt de les preconitzacions de les cinc fitxes pràctiques. Volem també, en conclusió, destacar el benefici potencial que pot

aportar la modernització de les eines informàtiques i telemàtiques per a la producció en xarxa i el desenvolupament dels intercanvis.

Més enllà dels operadors intermedis, universitaris, consulars, institucionals, roman la qüestió de la implicació de les PIME que necessiten i necessitaran un suport continu per a l'elaboració de les seves estratègies d'uropeïtzació i d'internacionalització. En aquest context, les xarxes europees tenen un paper determinant a fer com a vectors d'informació i també de cooperació. El repte d'aquesta recerca-acció és la d'aportar una contribució per desenvolupar el potencial de les PIME que s'han d'inscriure en les oportunitats lligades a la construcció europea.

(Novembre 1998)

ANNEX 1: SELECCIÓ DE PROJECTES SIGNIFICATIUS

ITC - INSTITUT CATALÀ DE TECNOLOGIA
Plaça Ramon Berenguer, 1, pral.
08002 BARCELONA - ESPANYA

- WITEC: WOMEN IN TECNOLOGY
- MUJERES EN POSITIVO
 - Anàlisis: actitudes y habilidades que requieran las nuevas tecnologías.
 - Examen: mujeres con éxito profesional.
 - Simposium: mujer y tecnología.
- PROYECT NETTRAIN
 - Àmbito de reflexión sobre formación continua (motivación del proyecto).
- EQUALITY MANAGEMENT
 - Gestionar la igualdad (projecte resumit).

ADEIT - FUNDACIÓ UNIVERSIDAD EMPRESA DE VALENCIA
Plaça del Patriarca, 4, entl.
46002 VALÈNCIA - ESPANYA

- LEONETWORKS
 - Methodology to activate the exchange of information (metodologia del projecte).

FUEM - FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE MURCIA
Edificio Escuela de Negocios - Campus de Espinardo
30100 ESPINARDO - ESPANYA

- Preliminary plan for the network of cooperation in the region of Murcia (resum).
- Red EUTRAL: Establecimiento de la Red EUTRAL para la transferencia de modelos de cooperación entre la universidad y la empresa.

FEUZ - FUNDACIÓN EMPRESA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
Plaza Fernando el Católico, 2
50005 SARAGOSSA - ESPANYA

- Programme ALFA: cooperation académique avec l'Amérique Latine.

COREP - CONSORZIO PER LA RICERCA E L'EDUCAZIONE
PERMANENTE
C. Duca degli Abruzzi, 24
10129 TORÍ - ITÀLIA

- DIADI: Iniziativa di Diffusione dell'innovazione nelle aree a declino industriale della regione Piemonte (fitxa tècnica).

ACFCI - ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES DE COM-
MERCE ET D'INDUSTRIE
45, avenue d'Iéna
75116 PARÍS - FRANÇA

- STIM'INNOV: Stimulation de l'innovation (carta informativa).

CCIT / TRANSFERT

2, rue Alsace Lorraine - BP 606
31000 TOLOSA - FRANÇA

- COOPTRANS: programme transfrontalier de coopération pour les entreprises des zones éligibles (fixa tècnica).
- FORMED: Forum de la sous-traitance et de la coopération sur l'Arc Méditerranéen.
- TRANSCOOP: Intervention en faveur de la compétitivité des PMI.
- CEAFFDE / ENTIORE: Centre Européen de l'Animation de la Formation et du Développement.
- Mesure 4: Le Centre d'Ingénierie et de Développement: Réseaux, Europe, Euroméditerranée, Transfert (informe).
- Mesure 7: Promotion du dispositif et programme d'échange international d'expériences; mise en réseau international d'Entiore (informe).

ANNEX 2: LLISTA D'EXPERTS CONTACTATS

1. ESPANYA

Sra. Maria Clara TORRENS
ICT - INSTITUT CATALÀ DE TECNOLOGIA
Plaça Ramon Berenguer, 1, pral.
E - 08002 BARCELONA
Tel.: (34) 933 151 613
Fax: (34) 933 196 042
Adreça de correu electrònic: torrens@ictnet.es

Sr. Antonio ARACIL GARCÍA
ADEIT - FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE VALENCIA
Plaça del Patriarca, 4, entl.
E - 46002 VALÈNCIA
Tel.: (34) 963 536 107
Fax: (34) 963 525 884
Adreça de correu electrònic: antonio.aracil@uv.es

Sr. Bruno DUREUX PARIZE
FUEM - FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE MURCIA
Edificio Escuela de Negocios - Campus de Espinardo
E - 30100 ESPINARDO
Tel.: (34) 968 364 136
Fax: (34) 968 364 132
Adreça de correu electrònic: begohuer@gaia.fcu.um.es

Sr. Juan Antonio RAMÓN GÓMEZ
*FEUZ - AUEF ARAGÓN RIOJA - FUNDACIÓN EMPRESA
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA*
Plaça Fernando el Católico, 2
E - 50005 SARAGOSSA
Tel.: (34) 976 351 508
Fax: (34) 976 558 549
Adreça de correu electrònic: feuz.auef@zaz.servicom.es

Sra. Susana SÁNCHEZ
*AUESA - ASOCIACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE
SALAMANCA*
Plaça de Sexmeros, 2
E - 37001 SALAMANCA
Tel.: (34) 923 280 133
Fax: (34) 923 280 139
Adreça de correu electrònic: admauesa@gugu.usal.es

Sr. F. GIRALT
UNIVESITAT ROVIRA I VIRGILI
Avinguda Països Catalans, s/n
E - 43007 TARRAGONA
Tel.: (34) 977 558 201
Fax: (34) 977 558 205
Adreça de correu electrònic: fgiralt@stq.urv.es

2. ITÀLIA

Sr. Giorgio SPIAGI
WTC - WORLD TRADE CENTER
Via de Marini, 1
I - 16149 GENOA
Tel.: (39) 102 423 001
Fax: (39) 106 568 802
Adreça de correu electrònic: wtc_ge@tn.village.it

Sr. Giuliano FIERRO
COMETT LI-SA DI GENOVA
Via Bensa, 1-5, piano
I - 16124 GÈNOVA
Tel.: (39) 102 471 473
Fax: (39) 102 471 474
Adreça de correu electrònic: comett@dister.unije.it

Sr. Michele PATRISSI
*COREP - CONSORZIO PER LA RICERCA E L'EDUCAZIONE
PERMANENTE*
C. Duca degli Abruzzi, 24
I - 10129 TORÍ
Tel.: (39) 115 645 105
Fax: (39) 115 645 199
Adreça de correu electrònic: corpat@polito.it

Sra. Carlotta GUALCO
CENTRO IN EUROPA
Via Cairoli, 11-3, piano C
I - 16124 GÈNOVA
Tel.: (39) 102 470 044
Fax: (39) 102 471 474

Sr. P. UGOLINI
UNIVERSITA DI GENOVA
Via Montallegro, 1 - Facolta di ingegneria
I - 16145 GÈNOVA
Tel.: (39) 103 532 826
Adreça de correu electrònic: pres_ing@unige.it

Sr. Francesco ZACCARO
TECHNOPOLIS
I - 70010 VALENZANO (BA)
Tel.: (39) 808 770 262
Fax: (39) 808 770 262
Adreça de correu electrònic: m.capriati@tno.it

ANNEX 3: REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- COMISSIÓ EUROPEA: *Vers des réseaux transeuropéens, pour un programme d'action communautaire*. Doc. COM (GO) 585 final, 1990.
- BUREAU PEE - CEDRE: *Coopération inter-régionale: Guide pratique pour la mise en œuvre des programmes d'échanges d'expériences*. Doc. 1991. «Contstruire et conduire les partenariats européens, guide pratique». *Racine* (abril 1995).
- COMISSIÓ EUROPEA: «Le fonctionnement futur des réseaux d'information et de coopération». DG, XXIII (maig 1995).
- Le benchmarking de la compétitivité de l'industrie européenne*. Comunicació de la Comissió Europea. Doc. COM (96) 463 final, 1996.
- COMISSIÓ EUROPEA: *Des réseaux pour les citoyens et leur communauté. Rapport annuel du forum de l'information*, juny 1996.
- L'étalonnage des performances compétitives: La mise en œuvre d'un instrument à la disposition des opérateurs et des pouvoirs publics*. Comunicació de la Comissió Europea. Doc COM (97) 153 final, 1997.
- KELLY, Kevin: «New rules for the new economy: Twelve dependable principles for thriving in a turbulent world». *Features* (5 setembre 1997).
- Participation des entreprises, les centres de recherche et des universités aux règles de diffusion des résultats de la recherche pour le traité instituant la Communauté Européenne*. Proposta de resolució del Consell, presentada per la Comissió Europea. Doc COM (97) 587 final,
- COMISSIÓ EUROPEA: *Agenda 2000. Pour une union plus forte et plus large*, 1997.
- «Alliances et partenariats: Les fruits de l'expérience»
GAVETTE, Bernard: «Alliances et partenariats 20 ans après».
BLANCHOT, Fabien: «Modélisation du choix d'un partenariat».
PERRIN, Jacques; VILLEVAL, Marie-Claire; LECLER, Yveline: «Conception de produits et coopération».
DINADA, Carole: «Fournisseurs pour déjouer le piège du partenariat».

DUSSANGE, Pierre; GAVETTE, Bernard: «Anticiper les conséquences des alliances stratégiques».

GHERZOULI, Khaled: «Les conditions de la réussite de la coopération euromaghrebine».

Revue française de gestion, núm. 114 (juny-agost 1997).

Orientations pour les réseaux transeuropéens de télécommunications. Decisió del Parlament i del Consell. Doc 1336/97/CE, juny 1997.

TAULA

Introducció	7
Nota metodològica preliminar	9
1. L'opció de la recerca-acció	9
Recordatori dels termes de l'encàrrec	11
1. Problemàtica	11
2. Reptes	12
3. Mètode d'intervenció	12
4. Objectius	13
5. Resultats previstos	13
6. Col·laboració europea compromesa en el projecte	14
Definició del context de la recerca-acció	17
1. En el pla econòmic	17
2. En els plans d'organització i funcional	17
3. Contribució al desenvolupament de la competitivitat industrial europea mitjançant la constitució de les xarxes i la intervenció a distància en les PIME	18
3.1. La importància creixent de les xarxes	18
3.2. La dimensió operacional de la recerca-acció	20
La metodologia d'investigació	21
1. La documentació bibliogràfica	21
2. L'enquesta amb els membres associats	22
2.1. El <i>panel</i>	22
2.2. El qüestionari	22
3. Les converses a nivell individual	22
Propostes	25

1. Emmarcament general de la proposta	25
2. Fitxes tipus sobre les «bones pràctiques» d'estructuració, organització i funcionament de les xarxes europees de cooperació	27
2.1. Fitxa tècnica núm. 1: Perfil tipus xarxa	29
2.2. Fitxa tècnica núm. 2: Estratègia de col·laboració associada	31
2.3. Fitxa tècnica núm. 3: Localització i criteris de selecció dels membres associats	33
2.4. Fitxa tècnica núm. 4: Metodologia i eines per a la constituïció de col·laboracions associades de projectes .	35
2.5. Fitxa tècnica núm. 5: Posada en marxa i gestió de la col·laboració associada	37
2.6. Fitxa tècnica núm. 6: Avaluació, difusió	39
2.7. Fitxa tècnica núm. 7: Les especificitats de la cooperació transnacional	42
2.8. Fitxa tècnica núm. 8: Organització de la xarxa	43
2.9. Fitxa tècnica núm. 9: Compartició de la informació i treball en col·laboració a distància	44
2.10. Fitxa tècnica núm. 10: Gestió del projecte pels membres associats de la xarxa	45
Conclusió	47
Annex 1: Selecció de projectes significatius	49
Annex 2: Llista d'experts contactats	53
Annex 3: Referències bibliogràfiques	57

**LOCALISATION DES “BONNES PRATIQUES”
DE STRUCTURATION, ORGANISATION
ET FONCTIONNEMENT DES RÉSEAUX
EUROPÉENS DE COOPÉRATION**

INTRODUCTION

Le fonctionnement en réseau connaît un développement très important depuis quelques années. Le lancement des programmes d'initiatives et d'actions communautaires a renforcé cette évolution. On fait maintenant référence au fonctionnement en réseau dans tous les secteurs de la vie sociale et économique. Les limites des relations contractuelles formelles tout autant que l'intérêt que les acteurs sociaux et socio-économiques portent à ce monde d'organisation et de fonctionnement ont joué un rôle décisif.

En 1991, les professeurs Francesc Solé Parellada et Alberto Bramanti analysaient déjà le «pourquoi des réseaux de coopération technologique» («Quaderns de Tecnologia», n° 14, Institut Català de Tecnologia).

L'abondante littérature traitant des réseaux de coopération entre entreprises –*networks* en anglais– est due à un phénomène isolé qui s'est rapidement étendu et semble également utile dans le domaine de la politique industrielle et de la stratégie compétitive des entreprises.

Le mot «réseaux» est généralement utilisé pour désigner le phénomène de collaboration entre différents agents et sous-entend l'existence d'acteurs jouant le rôle de noeud, le besoin de liens ou d'interrelations entre les acteurs, la fonctionnalité de l'ensemble et peut-être même l'image de structure dont on n'a pas exclu la genèse et l'évolution. Les réseaux qui nous intéressent ici sont ceux auxquels participent les entreprises et qui sont construits dans un but économique, soit un réseaux où les interrelations signifient échange de biens et de services, échange d'information, de savoir faire et dont la motivation principale est le profit potentiel ou désiré.

Les réseaux de coopération ne représentent donc pas seulement un ensemble de contrats entre fournisseurs, clients et producteurs sur un marché ou encore un ensemble complexe de relations intra-entreprise. Les réseaux seraient un ensemble de moyens techniques (infrastructures) et de normes stratégiques (infostructures) permettant aux acteurs avec droit d'appartenance de s'appro-

pier et de gérer les valeurs ajoutées, conséquences de la relations entre eux. (Bressand, Distler, Nicolaidis, 1989)

Ainsi, de nombreux particuliers et organismes prétendent ou essaient de travailler en réseau. Nous nous intéresserons particulièrement dans le cadre de cette recherche-action à déceler les éléments constitutifs ou déterminants d'organisation et de fonctionnement des réseaux européens structurés vers la problématique «compétitivité / PMI / réseaux»; ceci afin d'en relever les «bonnes pratiques» sans jamais oublier que le lien puissant entre acteurs, en plus des relations entre eux, est toujours constitué par leur projet commun.

M. CLARA TORRENS
Membre de la Societat Catalana de Tecnologia

NOTE MÉTHODOLOGIQUE PRÉLIMINAIRE

Le coordinateur du Projet de Recherche-Action: «Repérage des bonnes pratiques de structuration, organisation et fonctionnement des réseaux européens» a été la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse à travers son département Transfert/Europe.

Transfert/Europe est un réseau européen créé en 1987 dans le cadre du programme COMETT de l'Union Européenne, avec la finalité de promouvoir le transfert de technologie entre l'université et les entreprises avec une attention particulière aux PME-PMI.

Ce projet a été confié par la Direction Générale XII «Éducation, Formation et Jeunesse. Direction B» de l'Union Européenne. L'objectif de la recherche-action est d'analyser le comportement des réseaux européens de coopération, détecter les conditions de succès et d'échec de celles-ci et finalement exposer des cas de bonnes pratiques au travers de fiches techniques.

Nous pensons utile d'informer le lecteur, en note préliminaire, sur cette méthode de travail et notamment sur le choix de la recherche-action comme méthode d'élaboration d'une connaissance de l'organisation et du fonctionnement des réseaux, afin de permettre une meilleure compréhension du contexte particulier dans lequel les travaux se sont déroulés.

Ce choix se fonde, d'une part, sur les objectifs spécifiques de la recherche en liaison avec l'exigence de production d'une connaissance concrète de la pratique des réseaux, d'autre part, sur l'intérêt prioritaire de prendre appui sur les expériences antérieures et en cours ainsi que sur les réalisations exemplaires des membres des réseaux contactés.

1. LE CHOIX DE LA RECHERCHE-ACTION

L'objectif principal poursuivi dans le cadre de ces travaux concerne l'étude des «bonnes pratiques» des réseaux, autant celles accomplies par les réseaux que celles accomplies par les membres des réseaux. Pour rester

fidèle à cet objectif, il nous a fallu colliger des données suffisantes sur la dynamique interne de fonctionnement des différents réseaux pertinents avec le cadre de l'étude et sur les dynamiques générées par les projets développés par les membres des réseaux.

La méthode retenue pour réaliser cet objectif a été de solliciter chaque membre de réseau rencontré comme observateur, autant de son réseau de référence que de sa propre action dans le réseau. Cette façon de faire représente un défi car nul n'ignore les difficultés que comporte le projet de faire d'un praticien un chercheur.

Il nous aurait été possible de respecter l'objet de la commande en utilisant des méthodes traditionnelles. Nous aurions alors sélectionné des situations propices à la validation d'hypothèses et développé des outils adaptés d'observation capables de rendre compte des pratiques de réseaux. Dans le même esprit, le réseau Transfert/CCIT aurait pu confier une part de la commande à un organisme spécialisé qui aurait effectué la recherche sur une base systématique.

Malgré l'intérêt que représente ces façons de faire, Transfert/CCIT a choisi la voie de la recherche-action et reste fidèle à ses principes de base en reconnaissant aux membres des réseaux la capacité d'exercer leur action et d'en tirer une connaissance adéquate.

Ceci étant posé, Transfert/CCIT a également choisi de faire appel à des expertises plus objectives comme complément afin d'accroître les garanties de pertinence dans les connaissances du fonctionnement, de l'organisation des réseaux et procurer ainsi aux membres des réseaux des conseils et outils fiables utilisables dans la pratique.

C'est ainsi que nous nous sommes appuyés sur un protocole d'opérationnalisation dans la recherche-action qui vise à l'élaboration d'un savoir à partir de la pratique tout en le rendant scientifiquement probant.

Afin de favoriser la lecture, le rapport final est présenté en 3 étapes. Celles-ci constituent un tout cohérent qui, c'est l'ambition de ce travail collectif, permettrait:

- l'émergence d'une connaissance des réseaux la plus conforme possible aux réalités de leur fonctionnement;
- l'appropriation des «bonnes pratiques» en tant qu'éléments de modèles de références pour garantir la meilleure condition de réalisation des actions.

RAPPEL DES TERMES DE LA COMMANDE

1. PROBLÉMATIQUE

Les PMI européennes sont toutes confrontées, à des degrés divers, à la dynamique de phénomènes parmi lesquels:

- la mondialisation et la dématérialisation des économies,
- les incidences liées au développement des technologies de l'information et de la communication.

Dans ce contexte, les PMI qui sont situées dans les régions classées en objectif accusent un handicap supplémentaire en grande partie lié à leur éloignement aux centres de ressources économiques et technologiques.

Disposant de savoir-faire différents, insérées dans des contextes économiques, industriels, commerciaux également différents et face à des opportunités locales diverses, les entreprises ont développé et mis en œuvre une grande variété de réponses et de pratiques telles que «acquisition», «fusion», «groupement», «consortium».

Il s'avère dans la réalité que ces dispositifs sont plutôt réservés aux grandes entreprises et qu'ils sont difficilement accessibles aux PMI. Ces dernières, pourtant, sont conscientes de la nécessité de disposer de cadres et de méthodes pour les échanges et la coopération, notamment internationale.

Le réseau apparaît, dans ce contexte, comme le support le plus pertinent en regard des spécificités des PMI et de leurs exigences de fonctionnement international.

2. ENJEUX

L'enjeu principal est d'organiser dans le Sud de l'Europe un espace d'échanges et de performances, de savoir-faire et d'innovation où pourront s'exprimer des complémentarités dans le sens d'un meilleur et plus harmonieux développement. Celui-ci devra prendre en considération les spécificités régionales des pays concernés en perspective de l'intégration dans l'espace européen.

Les axes principaux retenus pour la réalisation de cette Recherche-Action concernent en priorité le repérage et l'analyse de réalisations exemplaires en terme:

- d'intégration de la dimension transnationale dans les programmes conjoints de formation et de mobilité;
- d'échanges d'expériences visant à renforcer la coopération interrégionale et à contribuer par tous les moyens au développement scientifique et technologique de l'industrie régionale.

Ces réalisations exemplaires seront menées dans les réseaux régionaux, nationaux, européens qui répondent aux défis économiques, technologiques actuels et qui peuvent servir de pilotes pour la dissémination de bonnes pratiques.

3. MÉTHODE D'INTERVENTION

Cette recherche-action s'appuiera sur un réseau constitué de plusieurs sites répartis dans l'Europe du Sud. Ces caractéristiques sont les suivantes:

- une longue pratique de la coopération transnationale et du montage de projets européens;
- une structuration autour de partenaires représentatifs de la relation Université-Entreprise et dotée d'un fort ancrage institutionnel.

Ce réseau est composé de partenaires des régions:

- Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur pour la France,
- Catalogne, Valencia, Murcia, Salamanca et Aragón pour l'Espagne,
- Ligurie, Piémont pour l'Italie.

La recherche-action se propose d'examiner sur le terrain un certain nombre de réalisations de façon à formuler des propositions à partir de cas

spécifiques recensés et analysés dans les réseaux existants. Il s'agira d'analyser les conditions de succès et d'échecs à partir d'enquêtes et d'entretiens relatifs au mode d'organisation et de fonctionnement mis en place.

4. OBJECTIFS

Les objectifs sont:

- de démontrer que l'organisation en réseau s'impose a priori comme moyen pertinent de mobilisation des ressources et comme moyen efficace de restructuration des économies. La communication et le traitement de l'information constituent une ligne essentielle de l'organisation de tel réseau dont cinq raisons importantes viennent renforcer la nécessité:
 - l'accroissement prévisible des échanges intra-communautaires,
 - le besoin d'interconnexion des infrastructures et des services existants pour les faire correspondre à la nouvelle dimension du marché,
 - l'importance de la dimension communautaire dans la conception et le développement des réseaux,
 - l'exigence accrue d'une qualité de services nécessaire pour l'ensemble de l'espace européen,
 - la nécessité de rapprocher les composantes régionales de l'espace communautaire en s'appuyant sur les proximités et les affinités économiques et culturelles.
- de proposer des éléments transposables pour l'amélioration des capacités d'action et des méthodes de travail dans l'organisation et le fonctionnement des réseaux.

5. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Amélioration des méthodes d'organisation et de fonctionnement des opérateurs des réseaux communautaires notamment pour la mise en place de procédures techniques et technologiques de travail à distance:

- établissement d'un cahier des charges / cadre de la recherche-action;
- développement d'une culture de coopération et augmentation des capacités d'action des acteurs en réseau;

- organisation de contacts de terrain qui serviront de support à l'échange d'expériences et aux transferts de savoir-faire qui, de plus, auront un effet de démonstration pour des dispositifs comparables;
- mise en place de méthodes nouvelles ou amélioration des méthodes existantes par la confrontation des pratiques entre acteurs de régions différentes confrontés à des problématiques identiques;
- plans de travail, projets d'études de faisabilité pour des actions à réaliser ultérieurement en suivi de la recherche-action;
- Propositions de fiches techniques sur la méthode de constitution, d'animation, de gestion et de suivi de partenariats transnationaux.

6. PARTENARIAT EUROPÉEN ENGAGÉ DANS LE PROJET

- **Transfert / Europe:**
Réseau Université / Entreprise pour la Région Midi-Pyrénées - France
CCIT - 2 rue d'Alsace Lorraine - BP 606 - 31002 TOULOUSE Cedex
- **ICT: Institut Catala de Tecnologia**
Fondation sans but lucratif
Plaça Ramon Berenguer, 1, pral. - 08002 BARCELONE
- **ADEIT**
Fundación Universidad Empresa de Valencia
Plaza del Patriarca, 4, entlo. - 46002 VALENCIA
- **FUEM**
Fundación Universidad Empresa de Murcia
Edificio Escuela de Negocios - Campus de Espinardo - 30100 ESPI-
NARDO
- **WTC**
World Trade Center
Via de Marini, 1 - 16149 GENOA
- **COREP**
Consorzio per la ricerca e l'educazione permanente
C. Duca degli Abruzzi, 24 - 10129 TORINO

- **AUESA**
Asociación Universidad Empresa de Salamanca
Plaza de Sexmeros, 2 - 37001 SALAMANCA
- **FEUZ**
Fundación Empresa Universidad de Zaragoza
Plaza Fernando el Católico, 2 - 50005 ZARAGOZA

DÉFINITION DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE-ACTION

Compte tenu de l'ensemble des dimensions constitutives de la problématique «compétitivité / PMI / réseaux européens», la démarche engagée s'appuie sur un ensemble d'approches dont on peut extraire une double dominante:

- économique, d'une part, en référence aux évolutions des marchés et à la nécessité toujours impérative de compétitivité industrielle des entreprises dont notamment des PMI;
- organisationnelle et fonctionnelle, d'autre part, en référence aux nécessités d'évolution et de changement relatives aux modes alternatifs de développement contractuel dans le cadre des réseaux.

1. AU PLAN ÉCONOMIQUE

La majorité des experts confirme qu'aujourd'hui, après une longue période de récession, l'économie européenne est en train d'évoluer rapidement vers une expansion forte.

2. AUX PLANS ORGANISATIONNEL ET FONCTIONNEL

Depuis plusieurs années, tout se passe comme si les entreprises industrielles, et notamment les PMI, après avoir poursuivi des logiques d'intégration verticales, choisissent un mode alternatif de développement contractuel. Ce dernier consiste à mettre en place des réseaux de compétences liant plusieurs partenaires impliqués plus ou moins durablement dans un projet commun, la production et/ou la commercialisation d'un bien ou d'un service. On ne peut en effet ignorer l'augmentation de la fréquence d'apparition d'alliances et de mises en réseau d'entreprises industrielles au cours de la dernière décennie.

Ainsi donc l'économie, considérée habituellement comme un ensemble d'acteurs ou d'entités distincts et conflictuels, doit être repensée aujourd'hui, au moins partiellement en termes de réseaux, de chaîne solidaire et de création de valeurs.

Il découle les règles du jeu de l'économie libérale et de la période actuelle de forte expansion, d'exceptionnelles capacités de développement et de coopérations qui font que l'économie européenne compte parmi les plus favorables au plan mondial.

Il est cependant évident qu'une large majorité d'entreprises, au premier rang desquelles les PME, n'est pas encore suffisamment sensibilisée à ce nouveau contexte et à ces opportunités. Il s'agit donc dès lors, en référence à l'approche développée dans la présentation supra du contexte économique et socio-économique, de stimuler fortement de nouvelles formes de culture et d'esprit d'entreprises ainsi que de nouvelles stratégies industrielles en liaison avec les nouvelles opportunités de marchés et les évolutions technologiques.

Dans ce contexte, il convient de souligner particulièrement l'importance continue des activités d'internationalisation et de coopération qui sont à même d'aider les entreprises à définir des stratégies gagnantes sur le chemin de la compétitivité; ceci étant entendu, quelque soit la localisation géographique des entreprises et notamment celles qui sont situées en zone classée en objectif prioritaire par la Commission.

3. CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ INDUSTRIELLE EUROPÉENNE PAR LA CONSTITUTION DES RÉSEAUX ET L'INTERVENTION À DISTANCE DANS LES PMI

3.1. L'IMPORTANCE CROISSANTE DES RÉSEAUX

Entre absorber ou être absorbé qui constituent les deux pôles de l'approche traditionnelle de la stratégie d'entreprises, une troisième voie paraît possible: l'alliance dans le cadre de réseaux qui, au plan stratégique, est plus qu'une forme classique d'accord. C'est une forme originale qui constitue un cadre dans lequel des partenaires échangent de façon dynamique des ressources financières, technologiques et humaines.

Les PME sont concernées au premier chef par ces rapprochements dans le cadre de réseaux notamment européens, qui conditionnent en grande partie le maintien de leur compétitivité.

Ces différents rapprochements, précisons-le, sont le signe manifeste

d'une pratique où l'idée de coopération ne s'oppose pas à la notion d'affrontement mais à celle d'action autonome. En tout état de cause, le modèle de référence n'est plus le modèle «militaire» mais le modèle micro-économique du coût de la transaction où l'on tente de réduire les incertitudes dues à un environnement imprévisible et chargeant par des relations stabilisées et structurées dans le cadre de réseaux.

La notion d'alliance dans le cadre des réseaux n'est pas contradictoire avec celle des économies concurrentielles car les partenaires conservent leur indépendance, les groupes de coopération ne se formeront que dans la mesure où tous les membres en retirent un avantage net.

Il convient à ce stade de souligner le caractère essentiel de la méthodologie des réseaux initiée par la Commission dans le cadre de sa politique de soutien à l'activité et à la compétitivité industrielle.

En filigrane de toute action soutenue par la Commission se trouve la construction de l'Union Européenne et l'exigence corrolaire de réponse aux principes de subsidiarité et d'efficacité par un effet démultiplicateur. La méthodologie des réseaux, en s'appuyant sur des structures intermédiaires, au contact direct d'opérateurs économiques, qui sont les seuls susceptibles de maîtriser le produit final, répond pleinement à ces exigences.

Il en découle des formes de gestion axées sur le partenariat de stimulation et d'animation qui permettent à chaque membre des réseaux de créer une valeur ajoutée à ces propres capacités d'intervention. C'est ainsi que «l'effet levier» de l'intervention communautaire permet d'entraîner un nombre important de partenaires, mis dans une dynamique de coopération, dans le développement d'actions transnationales.

La finalité de cette approche stratégique résidant dans la capacité de mise à disposition auprès des bénéficiaires finaux, en l'occurrence les PME, une infrastructure décentralisée de conseil et de services divers en vue de favoriser les meilleures conditions de positionnement et de capacité d'évolution par rapport aux réalités économiques nationales et internationales ainsi qu'à leur changement.

La méthodologie de réseaux vise, dans ce contexte, à prendre en considération de façon constante et actualisée la nécessité de soutien à la qualité d'intervention des structures intermédiaires permet le plus souvent par la mise en place de dispositifs et d'études, de faire le point et d'échanger sur les meilleures pratiques.

Il convient de constater, à ce niveau, que les réseaux européens structurés, l'exemple des AUEF de l'ancien programme COMETT est très illustratif à ce sujet, ont réclamé au fur et à mesure de leur structuration et de leur fonctionnement, des analyses et études de plus en plus complexes dans les différentes phases d'accompagnement des partenaires vers les accords de partenariat.

Cette évolution, que l'on peut retrouver dans tous les programmes européens basés sur l'existence de réseaux de soutien et d'intervention, peut expliquer un certain entrecroisement des réseaux entre eux et une focalisation sur les problématiques d'organisation et de fonctionnement qui ne doit pas faire oublier la finalisation essentielle qui est tournée vers le meilleur apport vers l'entreprise en terme de conseils et de services.

Les exigences de plus en plus pressentes auxquelles sont confrontées les entreprises dans leur ouverture vers un fonctionnement européen sont d'ailleurs de nature à inciter les membres des réseaux à mieux cerner la gamme des services à proposer dans le cadre d'une politique de qualité, d'échange d'expériences et de benchmarking.

Ce n'est pas un hasard si la méthodologie des réseaux est désormais présentée comme le modèle de référence pour la mise en œuvre des actions communautaires. L'explication d'évidence réside dans l'association «scientifique» d'acteurs en vue de mieux atteindre des objectifs fixés. C'est ainsi que cette méthodologie a pour but d'atteindre et de développer une masse critique pour concerner un nombre significatif d'entreprises, au travers d'une intégration des efforts aux niveaux local, régional, national et communautaire.

Reposant sur une participation volontariste et sur la mise en commun d'efforts qualitatifs et financiers, il est constaté que cette approche intégrée permet d'obtenir, en lui donnant une pleine visibilité, un accompagnement qualitativement adapté aux besoins nouveaux notamment liés à l'ouverture internationale des économies.

En tant que telle, cette méthodologie des réseaux, à caractère européen, ne saurait être remplacée par une autre action au niveau national, aussi importante et souhaitable soit elle.

3.2. LA DIMENSION OPÉRATIONNELLE DE LA RECHERCHE-ACTION

Dans la nouveauté de ce contexte, la recherche-action a été menée sur la base d'une large consultation d'opérateurs de réseaux européens de Formation, Mobilité et Coopération et d'expériences dans une volonté affirmée de concourir à la poursuite et à l'intensification des actions engagées avec des supports de réseaux opérationnels.

Ce rapport sur l'échange des bonnes pratiques en faveur du meilleur fonctionnement des réseaux prend en compte les données actuelles et l'analyse critique des évolutions possibles avant de proposer ensuite les objectifs prioritaires à poursuivre dans le nouveau contexte ainsi que les conséquences fonctionnelles à considérer prioritairement.

LA MÉTHODOLOGIE D'INVESTIGATION

Les éléments méthodologiques retenus pour la présente recherche-action relèvent prioritairement du domaine du repérage, de la sélection, de la collecte, du traitement de l'information pertinente. Après analyse de l'ensemble des données collectées, des propositions sont élaborées en référence aux objectifs à atteindre.

1. LA DOCUMENTATION BIBLIOGRAPHIQUE

Une recherche de documents papiers et électroniques a été menée visant à approfondir les données théoriques concernant:

- le *benchmarking*,
- l'excellence,
- les échanges d'expériences,
- les bonnes pratiques.

Cette approche théorique a été complétée par une analyse fine des communications, rapports d'expériences, publications diverses concernant des programmes d'actions communautaires significatifs.

Afin de favoriser les meilleures conditions de lecture et de façon à conférer à ce texte ses qualités de «Guide pratique», le choix a été fait de renvoyer l'ensemble des documents de référence en annexe.

2. L'ENQUÊTE AUPRÈS DES PARTENAIRES

2.1. LE PANEL

Le référentiel des partenaires, panel de l'enquête, sont les organisme universités – entreprises et certains opérateurs régionaux du réseau Transfert.

Ce panel est constitué de 56 organismes dont les profils d'activités sont déjà globalement connus de tous les partenaires du réseau et les compétences reconnues. Ils ont comme caractéristique principale d'avoir pris une part active dans le développement et la mise en œuvre de programmes communautaires.

2.2. LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire d'enquête a été volontairement défini comme un document très simple d'emploi. Il avait un double objectif:

- définir le profil de l'organisme partenaires,
- repérer les expériences et les projets les plus significatifs.

Après administration et à l'issue d'un complément d'information recueilli auprès des porteurs de projets, le questionnaire a permis de sélectionner les projets les plus significatifs pour analyse plus détaillée sur les différents paramètres:

- partenariats,
- méthodologie d'action,
- communication - gestion de projet,
- diffusion - dissémination.

3. LES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Ces entretiens individuels ont été menés dans deux directions:

- **entretiens auprès des porteurs de projets** (cf. liste projets et organismes en annexe 1) avec pour objectifs de:
 - valider les projets les plus significatifs retenus pour l'étude,
 - analyser chacune des composantes du projets selon les 4 paramètres définis ci-dessus,

- analyser les difficultés rencontrées au niveau de chaque étape de mise en œuvre du projet,
- évaluer les conditions de diffusion des bonnes pratiques et expériences générées par le projet.
- **entretiens auprès d'experts** (cf. liste en annexe 2) avec pour objectifs:
 - de valider les approches théoriques du *benchmarking*, des échanges d'expériences et des bonnes pratiques;
 - de consolider les synthèses et fiches techniques proposées concernant:
 - le fonctionnement des réseaux,
 - l'élaboration des partenariats,
 - les méthodologies d'intervention,
 - les outils de communication et gestion de projets.

Ces 3 éléments de méthode, bibliographie (annexe 3), enquête, entretien ont permis le traitement d'une masse importante d'informations dont les plus significatives sont fournies en annexe du présent rapport, les autres auxquelles il est fait référence étant disponibles à Transfert/CCIT.

PROPOSITIONS

1. CADRAGE GÉNÉRAL DE LA PROPOSITION

Compte tenu, d'une part, du cadre présenté dans la première partie, définissant le contexte et les enjeux, d'autre part, des résultats du dispositif de recherche-action mis en œuvre, il nous est possible de formuler plusieurs propositions qui constituent les éléments de cadrage général d'une «pratique exemplaire» en matière de programmes et projets communautaires, sous forme de 10 fiches techniques sur les «bonnes pratiques» de structuration, organisation et fonctionnement des réseaux européens.

Ces fiches mettent en valeur les *résultats pratiques* des enquêtes menées sur le terrain auprès des partenaires associés au projet.

Elles constituent un guide pratique destiné aussi bien aux responsables de la Commission, aux décideurs des collectivités territoriales, aux promoteurs de projets européens en vue d'inciter, de promouvoir, de mener à bien la structuration, l'organisation et le fonctionnement des réseaux.

Ces fiches sont structurées de façon à faire apparaître les éléments concrets d'opérationnalisation dans les domaines:

De la conception et structuration des réseaux en partenariats transnationaux

Plusieurs raisons sont recensées qui imposent la nécessité de disposer de réseaux performants:

- l'effet de volume: l'accroissement important des échanges intra-communautaires.
- l'exigence d'inter-opérabilité: le besoin d'inter-connexion des infrastructures et des services.

- l'effet de dimension: l'importance de la prise en compte de la dimension communautaire sous toutes ces formes.
- l'exigence de qualité: l'exigence accrue d'une qualité des services.
- l'effet de cohésion: la nécessité de rapprocher toutes les composantes de l'espace communautaire.

Des méthodologies d'intervention

En centrant la recherche – action sur la problématique du développement de la compétitivité dans les PMI, principalement les PMI des zones d'objectifs (dont les caractéristiques sont d'une part la nécessité de faire appel aux ressources extérieures de l'entreprise pour assurer le développement, d'autre part l'éloignement des centres de ressources: information, formation, conseil, innovation, transfert de technologies, recherche), il nous est possible de dresser les éléments communs à une méthodologie d'intervention à distance dans ces PMI.

Dans ce cadre, les activités peuvent se résumer globalement en:

- Offrir aux acteurs une structure extérieure de développement de projet.
- Améliorer l'expression des besoins technologiques commerciaux et de formation des entreprises et des hommes.
- Apporter aux entreprises les solutions en les mettant en relation avec les opérateurs susceptibles de répondre à leurs besoins.

La méthodologie d'intervention, s'appuyant sur le développement des autres grands chapitres abordés ici:

- Structuration stratégique, technique et opérationnelle,
- Les différentes phases de mise en œuvre d'un projet,
- Schéma directeur des projets,
- Procédures d'évaluation,

est mise en œuvre selon quelques grands principes.

Des dispositifs de communication et de gestion de projet

L'accessibilité à la dimension transnationale du réseau ne se fait pas sans difficultés. De nombreux facteurs induisent une certaine résistance aux échanges:

- Le fonctionnement en réseau, avec ses corollaires d'éloignement géographique, de différences structurelles des partenaires (animateurs et opérateurs), de différences culturelles (langues, procédures, législation).
- La multidimensionalité des projets qui, dans la plupart, associent les dimensions Formation, Mobilité, Coopération, les dimensions transnationales, transfrontalières, interrégionales, les dimensions partenariales avec des «mondes» aussi différents que les Universités, les Entreprises, les Institutions.
- Les méthodologies nouvelles inhérentes à la fois aux pratiques communautaires, à la gestion, la conduite, l'évaluation et la diffusion des résultats de projets complexes.

Afin de pallier ces résistances, il convient de mettre en place des outils informatisés permettant d'accroître les capacités de communication et d'échange du réseau et d'offrir à l'ensemble de ses partenaires les services d'un réseau structuré et efficace pour la gestion de projet et le fonctionnement des groupes de projets à distance.

Des échanges d'expériences

Il n'existe pas de formule idéale en matière de structuration, d'organisation et de fonctionnement des réseaux.

Le cadrage retenu et utilisé est à adopter à de nombreux paramètres relatifs à la nature du projet, à l'identité des participants aux moyens dont dispose le réseau, au contenu des actions, etc.

Cette grande diversité associée à l'inexistence évidente de «one best way» fonde le principe de la nécessaire dynamique de l'échange d'expériences.

2. FICHES TYPES SUR LES «BONNES PRATIQUES» DE STRUCTURATION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES RÉSEAUX EUROPÉENS.

L'examen des coopérations transnationales, l'expérience des promoteurs, l'analyse des résultats nous ont permis d'élaborer 10 fiches types sur la méthode de constitution et conduite de partenariats transnationaux.

Soulignons une nouvelle fois que le terme de méthode est à prendre avec précaution tant il est difficile au vu de la diversité des projets, des par-

tenaires, des modes d'organisation, d'inférer ce qui relève des bonnes pratiques.

Contenu des fiches techniques suivantes décrit ci-après:

- Fiche Technique n° 1: Profil type réseau
- Fiche Technique n° 2: Stratégie de partenariat
- Fiche Technique n° 3: Repérage et critères de choix des partenaires
- Fiche Technique n° 4: Méthodologie et outils de constitution de partenariats de projets
- Fiche Technique n° 5: Mise en œuvre et gestion du partenariat
- Fiche Technique n° 6: Évaluation, diffusion
- Fiche Technique n° 7: Les spécificités de la coopération nationale
- Fiche Technique n° 8: Organisation du réseau
- Fiche Technique n° 9: Partage de l'information et travail coopératif à distance
- Fiche technique n° 10: Gestion du projet par les partenaires du réseau

2.1. FICHE TECHNIQUE N° 1: PROFIL TYPE RÉSEAU

Le réseau européen à l'instar du partenariat de projet développé dans les fiches suivantes, ne doit pas être tributaire d'un projet, d'un programme européen.

Il tient sa justification à la fois pour faire émerger des projets de ses partenaires et trouver les moyens techniques et financiers et les compétences pour la réalisation de ces projets.

Le réseau n'est pas le fruit d'un programme d'action, il doit être l'initiateur, le développeur de projets.

2.1.1. *La structure d'un réseau européen*

Le réseau doit avoir une structure légère, dynamique, propre à se reconfigurer rapidement. Cette structure ne doit pas être totalement publique, ni totalement privée pour éviter de mettre en difficulté le réseau lors des fins de programmation européenne.

Les principales caractéristiques du réseau sont:

- Une assise partenariale fiable avec une participation institutionnelle forte et au moins la reconnaissance au niveau des collectivités territoriales et des services décentralisés de l'État.
- Il doit en découler pour le réseau, une bonne capacité à mobiliser les compétences et les ressources des partenaires et des institutions.

2.1.2. *La qualification des réseaux*

Il est du ressort de la Commission Européenne de qualifier et soutenir ces réseaux.

Elle pourrait s'appuyer sur un cahier des charges précis au niveau du profil, de la structure, des compétences et moyens mis en œuvre.

La Commission pourrait contribuer à financer ces réseaux sur la base d'un contrat d'objectifs et de services.

Un système d'évaluation, indépendant des réseaux eux-mêmes, doit permettre d'en corriger les défauts de structure, les méthodes, les activités.

2.1.3. Les services à organiser et produire au sein du réseau

En dehors des compétences techniques détenues par les partenaires, le réseau doit développer et réaliser quelques services et outils qui lui sont spécifiques, qui s'organisent de façon transversale dans le réseau. Il serait vain de définir une palette des spécificités mais une typologie des méthodologies et services d'un réseau peut être proposée:

- Veille stratégique permanente sur les programmes européens.
- Repérage et analyse fréquente des potentialités de développement local et régional (bases de données programmation).
- Bonnes connaissances des compétences et des ressources mobilisables par les partenaires du réseau (bases de données partenaires et compétences).
- Mise à jour permanente de l'ensemble des projets menés par les partenaires du réseau (bases de données projet).
- Repérage des sources de soutien technique et financier des projets européens, analyse des politiques locales et régionales de développement.
- Mise en œuvre d'une véritable animation du réseau: communication, travail coopératif, échange d'expériences.
- Développer une réflexion prospective visant à une meilleure synergie entre programmes européens, programmes nationaux et régionaux, et les attentes des publics cibles.
- Développer des outils d'ingénierie et de montage de projets européens, à partager entre les membre du réseau.
- Concevoir les méthodes d'évaluation pour valider les résultats de projet mais aussi le fonctionnement des partenaires du projet.
- Organiser la promotion et la diffusion des résultats au plus grand nombre d'organismes en vue d'échanges d'expérience.

2.2. FICHE TECHNIQUE N° 2: STRATÉGIE DE PARTENARIAT

2.2.1. *Exposé*

Au-delà de l'exigence formelle de la mise en place d'un partenariat international qui conditionne, pour tout opérateur dans n'importe quel programme européen, l'accès à l'aide technique et financière communautaire, c'est la complexité du montage stratégique du partenariat qui est évoquée dans la totalité des entretiens qui ont été conduits.

2.2.2. *Principales préoccupations repérées et difficultés rencontrées*

1. Cohérence fondamentale entre le choix des partenaires et la nature ainsi que la finalité du projet.
2. Motivation et implication des partenaires.
3. Les retombées en termes économiques et d'expériences vers les partenaires.
4. La problématique du partage des activités et des ressources.

2.2.3. *Commentaires*

La volonté de concevoir et développer un projet européen peut relever d'éléments très divers: politique, structurel, conjoncturel qu'il convient de bien formaliser et qualifier dès l'origine du projet.

En revanche, si ces éléments font l'ambition du projet, ce sont les objectifs, les principales caractéristiques, les orientations qui font la valeur du projet.

Ce sont ces derniers paramètres qui doivent être partagés par les partenaires transnationaux impliqués dans le projet.

Même si au moment de l'initialisation du partenariat, le projet n'est pas entièrement finalisé, il convient de s'assurer de la cohérence de la structuration du projet, de la convergence entre les partenaires sur les objectifs et les enjeux.

2.2.4. Éléments d'opérationnalisation

Les éléments suivants sont à développer avec précision:

- Définition claire et précise des objectifs.
- Adaptation des contenus aux compétences, aux moyens, aux attentes des partenaires.
- Cohérence et convergence entre les partenaires sur la valeur ajoutée européenne.
- Prendre en compte les attentes et les demandes des publics cibles (approche «bottom up»).
- Bâtir un cadre financier le plus proche possible des possibilités et attentes de chacun des partenaires.

2.3. FICHE TECHNIQUE N° 3: REPÉRAGE ET CRITÈRES DE CHOIX DES PARTENAIRES

2.3.1. *Exposé*

Après avoir défini le cadre du partenariat: cohérence, convergence, motivation, partage; il convient de bien choisir ses partenaires.

La plupart des acteurs rencontrés ont fait part de leur souci sur la nécessité de définir les critères de choix d'un partenariat répondant le plus possible aux exigences du projet.

2.3.2. *Principales préoccupations repérées et difficultés rencontrées*

1. Critères qui caractérisent les partenaires susceptibles d'être impliqués dans le projet:
 - Structurels: statut, vocation, taille, secteur d'activité...
 - Fonctionnels: compétences, savoir-faire, méthodologies d'intervention, ressources...
2. Critères liés au repérage et à l'identification: fiabilité des bases de données, exhaustivité, documentation disponible, à l'intérieur d'un réseau ou bien dans d'autres réseaux.
3. Critères concernant le choix des partenaires: complémentarités, zones d'intérêts communs, compatibilité, rôle joué par le partenaire (décideurs, opérateurs, coordinateurs) convergence des attentes.

2.3.3. *Commentaires*

Deux approches concernant la sélection des partenaires peuvent être identifiées:

1. A l'intérieur d'un réseau existant ou de partenariats existants
Les partenaires sont déjà repérés et une fois les compétences reconnues et établies, la sélection porte principalement sur la convergence des intérêts et attente de chacun ainsi que sur le partage des activités. Une pratique antérieure commune sur les programmes européens facilité grandement l'établissement du partenariat et sa contractualisation.
2. Dans le cadre de l'intégration de nouveaux partenaires

- La sélection dans ce cas devient un exercice difficile et une grande rigueur est nécessaire. Les contacts doivent être approfondis, les rencontres entre les personnes nécessaires, la définition des critères de choix approfondie.
- Un appui sur les institutions publiques de l'État, de la Région, des Collectivités s'est le plus souvent avéré efficace dans le choix d'un partenaire.

2.3.4. Éléments d'opérationnalisation

Pour éviter de perdre de l'argent, du temps, il convient d'aborder le problème très en amont avec quelques pratiques qui relèvent plus de la prévention que de l'intervention ponctuelle.

1. Les actions en amont de la constitution d'un partenariat:
 - Constituer un réseau européen, avec le soutien technique et financier des programmes européens, de l'État, des collectivités locales et organismes publics (CCI, Universités...), réseau où la qualité, les compétences des partenaires seront clairement définies dès leur adhésion.
 - Dans ou hors d'un réseau, mener une veille permanente sur le partenariat européen, avec les outils (bases de données, compendium, annuaires) de la Commission et des organismes associés.
2. Les actions pendant la constitution du partenariat:
 - Ne pas entreprendre les recherches de partenaires au dernier moment.
 - Sélectionner plutôt un panel de partenaires avant le choix définitif.
 - Rencontrer les partenaires potentiels pour bien évaluer compétences, ressources et les attentes dès la constitution du partenariat.
 - Configurer et définir les spécifications des moyens de communication et de travail coopératif à distance.

2.4. FICHE TECHNIQUE N° 4: MÉTHODOLOGIE ET OUTILS DE CONSTITUTION DE PARTENARIATS DE PROJET

2.4.1. *Exposé*

Le cadre du partenariat défini, les objectifs et attentes de chacun bien repérés, il convient de bâtir le partenariat, la structure et l'organisation, ses modes de fonctionnement et de production. Si la plupart des méthodes de constitution et d'organisation d'un partenariat sont maintenant bien connues des promoteurs de projets, tous nos interlocuteurs nous ont fait part d'un certain nombre de règles et principes à respecter, nécessaires pour assurer un fonctionnement et une production optimaux du partenariat.

2.4.2. *Principales préoccupations repérées et difficultés rencontrées*

- Le premier problème à résoudre est celui du choix d'une langue de travail, pour les séances et réunions de travail des partenaires, pour les documents produits ensemble. La communication linguistique doit être abordée en concertation avec tous les partenaires.
- La finalisation des profils de compétences et de ressources des partenaires doit être aboutie afin de pouvoir rendre effective la répartition des responsabilités.
- Le schéma directeur du projet tant au niveau des objectifs, des contenus et des moyens affectés à chacune des opérations doit être défini et partagé lors de la constitution du partenariat.
- Enfin, comment s'assurer des capacités techniques et financières des partenaires à développer les opérations qui leur seront confiées, quel dispositif contractuel garantit au mieux la réalisation des travaux, les engagements financiers de chacun.

2.4.3. *Commentaires*

Toute la réussite de la constitution du partenariat réside dans la phase initiale de planification et d'ordonnancement du projet.

Engager la coopération entre les partenaires exige une approche très professionnelle tant au niveau de la programmation des opérations qu'au niveau juridique, administratif, institutionnel, culturel.

Des contraintes mal évaluées, des réponses partielles, des préoccupations reportées «à une date ultérieure» peuvent fragiliser l'organisation et la

réalisation du projet, voire générer des problèmes insolubles en phase opérationnelle, des échecs, des frais prématurés d'opération, de compromettre l'intégrité du projet et impliquer des redressements financiers.

2.4.4. *Éléments d'opérationnalisation*

- Définir conjointement entre tous les partenaires, le cadre (notamment linguistique) et les méthodes de travail.
- Mettre en place entre les partenaires un dispositif efficace de communication et de travail coopératif à distance.
- L'écueil le plus important à éviter dans les phases de consolidation du projet est l'omniprésence du promoteur qui organise et réalise tout le travail méthodologique, les partenaires n'étaient qu'un faire-valoir ou une chambre d'enregistrement.
- Favoriser les rencontres, les échanges et la production dans des réunions en face à face «fréquentes» et instaurer entre ces réunions les échanges sur les tâches confiées à chacun. Les outils du travail coopératif à distance permettront à chacun des partenaires dans son organisme, de poursuivre les travaux entreprise dans les réunions et consolider les résultats acquis.
- Constituer la compilation documentaire des travaux effectués tant sur la méthode que sur les actions et les résultats afin d'enrichir la «mémoire» du projet et des partenaires associés. Les outils classiques documents papiers, rapports, comptes-rendus, analyse, synthèses partagées entre les partenaires mais aussi les documents électroniques spécifiques à la production du groupe, associé pour plus d'efficacité à un dispositif «push media» si la dimension du projet le nécessite.

2.5. FICHE TECHNIQUE N ° 5: MISE EN ŒUVRE ET GESTION DU PARTENARIAT

2.5.1. *Exposé*

Les entretiens avec les experts et promoteurs rencontrés font apparaître une grande diversité de la gestion et mise en production des partenariats. Ceci, non seulement dû à des disparités dans la constitution et la contractualisation des partenariats, mais aussi dans les pratiques opérationnelles laissées le plus souvent complètement sous la responsabilité et à l'initiative du promoteur, qui le plus souvent néglige le suivi en continu des opérations confiées aux partenaires, faute de temps, d'outils de suivi, d'outils d'évaluation, d'une bonne connaissance du caractère transnational des pratiques et méthodes de travail des partenaires européens.

2.5.2. *Principales préoccupations repérées et difficultés rencontrées*

Tous nos interlocuteurs nous ont fait part de difficultés à concevoir, organiser et gérer un certain nombre d'activités à caractère transnational:

- Les méthodes et les conditions de travail pour les réunions entre partenaires: horaires, langue de travail / traduction, documentation, compte-rendu, ordre du jour, résultats attendus...
- Les méthodes et conditions de travail entre les séquences de réunions en face à face, permanence de la coordination, fréquence des contacts, outils de travail coopératif.
- Coordination et suivi financier, rapports comptables intermédiaires et finaux, mise en paiement des factures, cohérence entre les dispositions comptables locales, nationales, de chacun des partenaires et les dispositions européennes.
- Le rôle et l'animation du Comité de pilotage transnational du projet, son pouvoir décisionnel effectif, le rôle des institutions associées.
- La transparence entre les activités des différents partenaires est-elle assurée, l'équilibre entre les échanges avec les partenaires, de même pour les informations et éventuellement problèmes financiers rencontrés par les partenaires.

2.5.3. *Commentaires*

Cette partie qui concerne la mise en œuvre et le suivi du partenariat est au cœur même de la réalisation du projet. La réussite de cette phase condi-

tionne la réussite du projet tout au moins dans la partie transnationale, ce qui constitue dans la plupart des projets la raison même d'existence du projet.

Dans ce cas surtout, les pratiques antérieures des partenaires, mises en œuvre dans le cadre d'un réseau existant, constituent les garanties de la réussite du projet.

Ces pratiques, conçues, développées, optimisées dans le cadre de coopérations précédentes font référence à quelques principes bien repérés à développer à l'intérieur du réseau: la confiance entre les partenaires, la rigueur et le professionnalisme, les outils de communication, des méthodes de travail communes, des procédures d'évaluation partagées, des bilans comptables et financiers explicites et précis, garantis par les institutions.

2.5.4. Éléments d'opérationnalisation

- Comme mentionné dans la fiche technique n° 3 les éléments concernant les réunions, les échanges d'informations, la communication doivent faire l'objet d'un positionnement précis dans le partenariat. Notamment le travail coopératif à distance doit être encouragé afin de s'assurer de la productivité du groupe.
- Constituer une base de données documentaire sur les méthodes mises en œuvre, les opérations de production, les résultats obtenus et leur évaluation. Cette information doit être disponible pour tous les partenaires.
- S'enrichir de l'expérience des uns et des autres, des difficultés rencontrées, des solutions apportées, repérer les bonnes pratiques des uns et des autres et faciliter la diffusion de ces bonnes pratiques.
- Plus le groupe de partenaire est important, plus il convient de bien gérer la double préoccupation de la rigueur dans la réalisation des opérations et de la convivialité entre les membres du partenariat. Des séquences plus conviviales dans le fonctionnement des réseaux sont donc à concevoir, compte tenu de la diversité culturelle de chacun des partenaires.
- L'animation du réseau, même en dehors du projet lui-même peut contribuer à une meilleure production du projet: visites, échanges d'information, libre parole à chacun, forums de discussion, communication institutionnelle, rencontre dans des colloques, séminaires, salons internationaux.

2.6. FICHE TECHNIQUE N ° 6: ÉVALUATION, DIFFUSION

2.6.1. *Exposé*

Pour consolider les retombées et bénéfices d'un projet, il convient de valider les résultats lors d'une procédure d'évaluation et de les diffuser, ainsi que les méthodologies et les outils développés lors du projet.

Les projets européens de par leur diversité, leur complexité, sont des lieux d'apprentissage, générateurs d'expériences et de savoir-faire.

La valeur ajoutée européenne se manifeste aussi par le partage de ces acquis dûment évalué.

Le processus de diffusion n'est pas une simple translation des expériences. Le processus doit s'accompagner de tout un travail de transformation qui tient compte des pratiques déjà maîtrisées, des cultures, de la capacité à intégrer des nouvelles formes de travail et de nouveaux outils.

2.6.2. *Principales préoccupations repérées et difficultés rencontrées*

Tous les promoteurs rencontrés s'accordent à dire que les procédures d'évaluation rigoureuses, objectives sont les plus difficiles à mettre en place.

- Quelles procédures d'évaluation interne sur la méthode, les résultats, quelle planification et quels moyens y investir?
- Quel doit être le rôle du promoteur et de chacun des partenaires dans le processus d'évaluation? Faut-il centraliser ou déléguer aux partenaires une partie de l'évaluation? Faut-il faire appel à des experts extérieurs?
- Quelle est l'utilisation finale de l'évaluation ou bien l'évaluation revêt-elle la même forme pour les opérateurs et pour l'administration qui nous a confié le projet?
- Comment exploiter au mieux les retombées de l'évaluation pour le management du projet, pour le partenariat du projet?

Si les conditions de la diffusion et de la dissémination des méthodes et résultats des projets, tous les opérateurs conviennent que une opération de diffusion est réussie si:

- Tous les objectifs ont été clairement définis.
- Les contenus à diffuser en terme de méthodes et résultats sont clairement explicites, basés sur une expérimentation rigoureuse et bien évaluée.

- La mécanique de diffusion doit être bien adaptée à la cible visée.
- Les supports utilisés sont en adéquation avec les contenus, la cible et la méthode de diffusion utilisée.
- Les moyens financiers correspondants doivent être dégagés sur le projet.

2.6.3. *Commentaires*

L'évaluation doit être développée à plusieurs niveaux et selon plusieurs indicateurs.

Les différents niveaux doivent viser à fournir une information objective sur la méthode et les résultats:

- Au promoteur, responsable du projet.
- Aux partenaires associés au projet.
- À l'administration et aux organismes qui ont soutenus techniquement et financièrement le projet.

Les critères d'évaluation doivent être à la fois définis à partir des éléments quantitatifs, qualitatifs ainsi que l'appréciation stratégique sur la façon dont a été organisé et mené le projet.

2.6.4. *Éléments d'opérationnalisation*

Pour l'évaluation:

- La procédure d'évaluation doit être définie dès le début du projet et a été planifiée par étape tout au long du projet.
- Répartir les relevés d'indicateurs entre tous les partenaires.
- Faire appel à une organisation extérieure au partenariat, non impliquée à quelque degré que ce soit dans la réalisation du projet, pour l'analyse des résultats.
- Accorder l'ensemble de la procédure d'évaluation ainsi que les indicateurs entre tous les partenaires impliqués, tenant compte des cultures de chacun, des réglementations et des différents systèmes nationaux.
- Définir une liste d'indicateurs bien précis selon 3 types de critères: indicateurs de conformité, indicateurs d'efficacité, indicateurs de stratégie du projet.

Pour la diffusion:

- Définir de véritables politiques, objectifs et moyens de diffusion aussi bien sur les résultats acquis que sur les méthodes mises en œuvre et les outils réalisés.
- Concevoir le dispositif de dissémination avec l'ambition de contribuer à la démultiplication des compétences acquises et à l'appropriation par tous des résultats d'expériences menées.

2.7. FICHE TECHNIQUE N° 7: LES SPÉCIFICITÉS DE LA COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE

- Réseaux de partenaires distants géographiquement
- Dispositifs complexes:
 - Pluriannualité des programmes
 - Transnationalité (différences culturelles)
 - Multidimensionnalité (prise en compte simultanée des paramètres économiques, technologiques, sociaux, financiers...)

Nécessité d'outils adaptés de mise en œuvre à 3 niveaux:

- Contrôle / Audit de réalisation
 - Suivi, validations / Gestion de projets
 - Organisation et fonctionnement / Procédures de travail coopératif
-

Travail coopératif: Procédure et instrumentation de la gestion de projets en réseaux prenant en compte:

- | | |
|-----------------------------|--|
| • Distance géographique | • Existence d'objectifs et ressources communes |
| • Différences culturelles | |
| • Particularités régionales | |
-

Gestion de projets – 2 préoccupations:

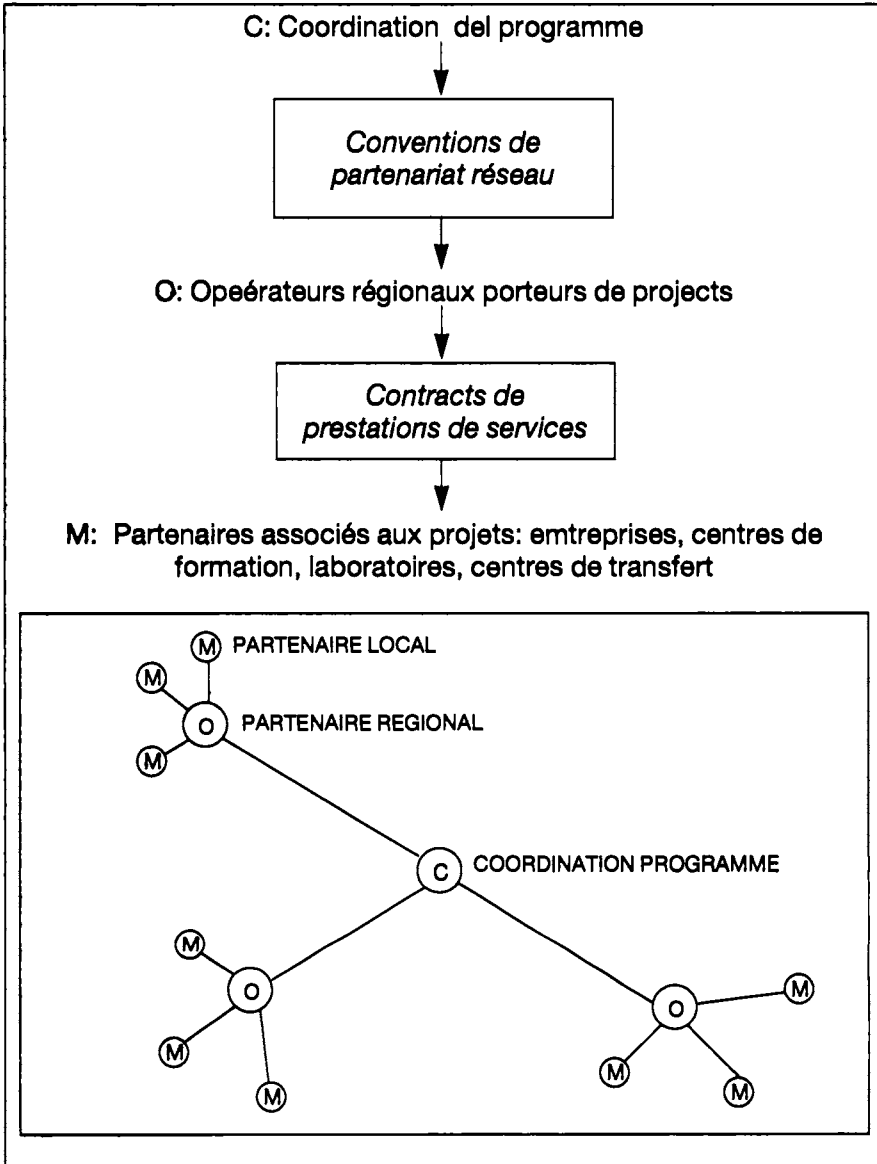
- | | |
|---|---|
| • L'ordonnancement (planification, mise en œuvre, validation, production des résultats) | • Mise en place des outils avec le concours de Centres de compétences industriels et universitaires |
| • Gestion des ressources (spécifiques et communes) | |
-

Audit

- | | |
|-----------------|---|
| • de conformité | • Élaboration et mise en place d'outils spécifiques avec les laboratoires d'économétrie et de gestion de l'Université des Sciences Sociales |
| • d'efficacité | |
| • de stratégie | |
-

2.8. FICHE TECHNIQUE N° 8: ORGANISATION DU RÉSEAU

— Organisation des partenaires en réseau: (structure de base)

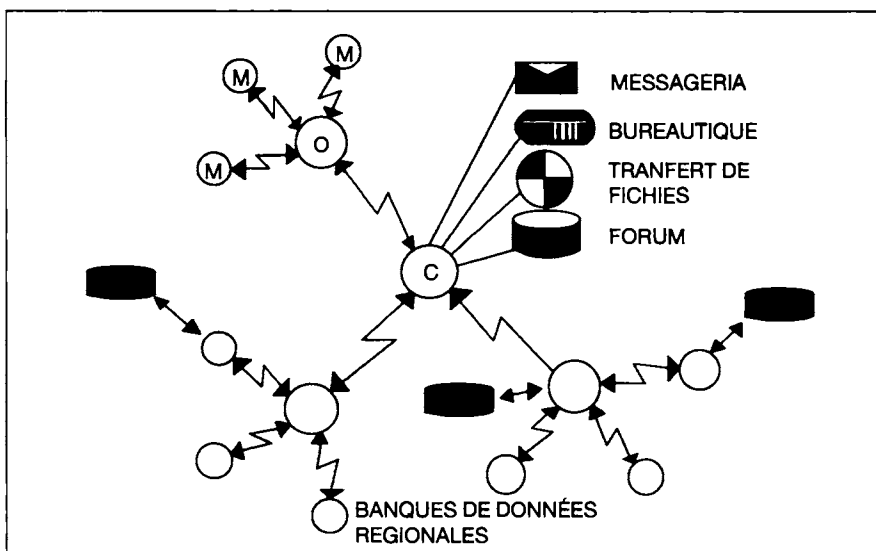


Estructure de base de l'organization en réseau

2.9. FICHE TECHNIQUE N° 9: PARTAGE DE L'INFORMATION ET TRAVAIL COOPÉRATIF À DISTANCE

La communication entre les partenaires du réseau:

- Échanges et partage d'information entre les partenaires du réseauMESSAGERIE
- Partage des services bureautiques, gestion d'agendas, faxBUREAUTIQUE
- Communication et transfert des résultatsTRANSFERT DE FICHIERS
- Animation de réseau et production collectiveFORUMS
- Accès aux banques d'informationBASES DE DONNÉES
 - *les Banques de Données extérieures au réseau (régionales, nationales, européennes): par exemple: BD des programmes européens, BD économiques, BD technologiques...*
 - *les Banques de Données du réseau des partenaires (locales, dans chacune des régions impliquées dans le réseau): par exemple: BD des entreprises, BD des laboratoires, BD des stages de formation ...*
 - *les Banques de Données spécifiques au projet (créées dans le cadre de la production du réseau): par exemple: BD des partenaires du réseau, BD Eurostage, BD des compétences et ressources régionales...*



Mise en réseau et exploitation des outils spécifiques de travail à distance

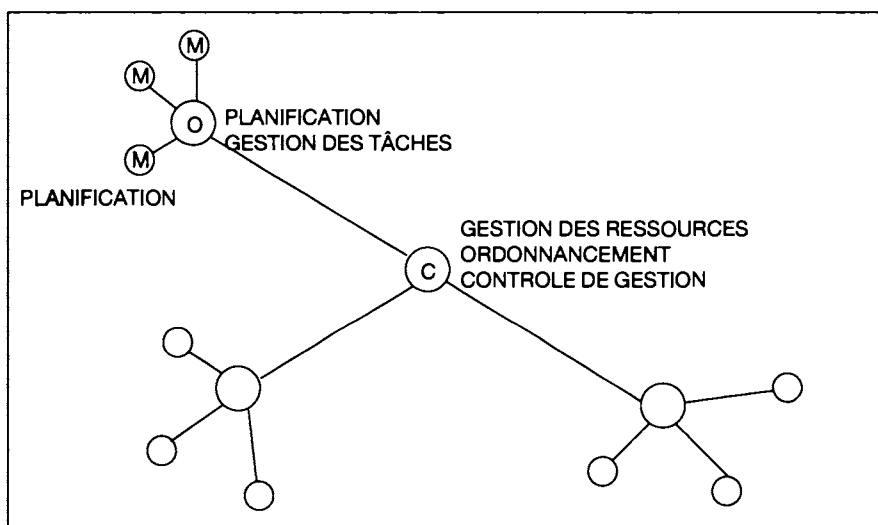
2.10. FICHE TECHNIQUE N° 10: GESTION DU PROJET PAR LES PARTENAIRES DU RÉSEAU

- **Ordonnancement du projet:**
 - planification, gestion des délais, des retards,
 - prise en compte des jalons: contrats, publication des résultats, décisions opératoires,
 - gestions des tâches affectées aux partenaires, travail planifié, travail réalisé, travail suspendu,

mesure de décalages, corrections ajustements.

- **Gestion des ressources financières et humaines:**
 - désignation des ressources humaines, évaluation des coûts, affectation des ressources,
 - suivi des coûts financiers directs et indirects, des contreparties,
 - contrôle de gestion, tableaux de bord financiers,

mesure des écarts, décisions modificatives.



Mise en place du dispositif de gestion de projet auprès des opérateurs concernés

CONCLUSION

A travers cette Recherche-Action, nous avons visé deux objectifs:

- exprimer, à partir d'éléments de terrain et d'analyses thématiques quelques principes et méthodes en vue d'apporter une contribution à la connaissance du fonctionnement et l'organisation des réseaux européens, notamment ceux qui sont structurés sur les thématiques de la Formation, de la Mobilité et de la Coopération;
- montrer, au-delà des difficultés, l'intérêt du fonctionnement en réseau et la nécessité pour les opérateurs de veiller à la réunion de certaines conditions. Toutes ne dépendent pas d'eux, mais parmi celles-ci nous avons tenté d'en relever quelques unes parmi les plus importantes.

Arrivés à ce point de conclusion, il convient, en matière de structuration, organisation et fonctionnement des réseaux européens de souligner l'importance de l'acquis au niveau de nombreux opérateurs ainsi que le chemin à parcourir pour arriver à une optimisation satisfaisante.

L'acquis observé dans le cadre de cette Recherche-Action est principalement basé au niveau des opérateurs sur l'acquisition et l'intégration de méthodologie de réseaux s'appuyant sur une large partenariat et une capacité de gestion de projets.

Les compliments de capacité à intégrer sont relatifs à la nécessité de montée en puissance en termes de qualité, d'efficacité et d'adéquation des moyens aux besoins notamment des entreprises.

Au travers de cette exigence d'évolution se pose l'ensemble des problèmes que nous avons tenté de repérer et d'identifier et auxquels nous nous sommes efforcés d'apporter des réponses le plus souvent marquées par le caractère empirique et pragmatique de la méthode de type «Recherche-Action» choisie initialement.

Afin de renforcer l'aspect utilitaire conféré à notre démarche, nous

avons resynthétisé l'ensemble des préconisations des cinq fiches pratiques. Qu'il nous soit permis, en conclusion, de souligner le bénéfique potentiel que peut apporter la modernisation des outils informatiques et télématiques pour la production en réseau et le développement des échanges.

Au-delà des opérateurs intermédiaires, universitaires, consulaires, institutionnels, reste le problème de l'implication des PME qui nécessitent et nécessiteront un appui toujours soutenu dans l'élaboration de leurs stratégies d'eupéanisation et d'internationalisation. Les réseaux européens ont dans ce contexte un rôle déterminant à jouer en tant que vecteurs d'informations et également en tant que support de coopérations. C'est bien l'enjeu de cette Recherche-Action que d'apporter une contribution pour développer le potentiel des PME à s'inscrire dans les opportunités liées à la construction européenne.

(Novembre 1998)

ANNEXE 1: SÉLECTION DE PROJETS SIGNIFICATIFS

ITC - INSTITUT CATALÀ DE TECNOLOGIA
Plaça Ramon Berenguer, 1, pral.
08002 BARCELONE - ESPAGNE

- WITEC: WOMEN IN TECHNOLOGY
- MUJERES EN POSITIVO
 - Análisis: actitudes y habilidades que requieran las nuevas tecnologías.
 - Examen: mujeres con éxito profesional.
 - Simposium: mujer y tecnología.
- PROYECT NETTRAIN
 - Ámbito de reflexión sobre formación continua (motivación del proyecto).
- EQUALITY MANAGEMENT
 - Gestionar la igualdad (summary project).

ADEIT - FUNDACIÓ UNIVERSIDAD EMPRESA DE VALENCIA
Plaça del Patriarca, 4, entlo.
46002 VALENCIA - ESPAGNE

- LEONETWORKS
 - Methodology to activate the exchange of information (methodology of the project).

FUEM - FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE MURCIA
Edificio Escuela de Negocios - Campus de Espinardo
30100 ESPINARDO - ESPAGNE

- Preliminary plan for the network of cooperation in the region of Murcia (abstract).
- Red EUTRAL: Establecimiento de la Red EUTRAL para la transferencia de modelos de cooperación entre la universidad y la empresa.

FEUZ - FUNDACIÓN EMPRESA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
Plaza Fernando el Católico, 2
50005 ZARAGOZA - ESPAGNE

- Programme ALFA: cooperation académique avec l'Amérique Latine.

COREP - CONSORZIO PER LA RICERCA E L'EDUCAZIONE
PERMANENTE
C. Duca degli Abruzzi, 24
10129 TORINO - ITALIE

- DIADI: Iniziativa di Diffusione dell'innovazione nelle aree a declino industriale della regione Piemonte (fiche technique).

ACFCI - ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES DE COM-
MERCE ET D'INDUSTRIE
45, avenue d'Iéna
75116 PARIS - FRANCE

- STIM'INNOV: Stimulation de l'innovation (lettre d'information).

CCIT / TRANSFERT

2, rue Alsace Lorraine - BP 606
31000 TOULOUSE - FRANCE

- COOPTRANS: programme transfrontalier de coopération pour les entreprises des zones éligibles (fiche technique).
- FORMED: Forum de la sous-traitance et de la coopération sur l'Arc Méditerranéen.
- TRANSCOOP: Intervention en faveur de la compétitivité des PMI.
- CEAFFE / ENTIORE: Centre Européen de l'Animation de la Formation et du Développement.
- Mesure 4: Le Centre d'Ingénierie et de Développement: Réseaux, Europe, Euroméditerranée, Transfert (rapport).
- Mesure 7: Promotion du dispositif et programme d'échange international d'expériences; mise en réseau international d'Entiore (rapport).

ANNEXE 2: LISTE DES EXPERTS CONTACTÉS

1. ESPAGNE

Mme. Maria Clara TORRENS
ICT - INSTITUT CATALÀ DE TECNOLOGIA
Plaça Ramon Berenguer, 1, pral.
E - 08002 BARCELONE
Tél.: (34) 933 151 613
Fax: (34) 933 196 042
E-mail: torrens@ictnet.es

M. Antonio ARACIL GARCÍA
ADEIT - FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE VALENCIA
Plaça del Patriarca, 4, entl.
E - 46002 VALENCIA
Tél.: (34) 963 536 107
Fax: (34) 963 525 884
E-mail: antonio.aracil@uv.es

M. Bruno DUREUX PARIZE
FUEM - FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE MURCIA
Edificio Escuela de Negocios - Campus de Espinardo
E - 30100 ESPINARDO
Tél.: (34) 968 364 136
Fax: (34) 968 364 132
E-mail: begohuer@gaia.fcu.um.es

M. Juan Antonio RAMÓN GÓMEZ
*FEUZ - AUEF ARAGÓN RIOJA - FUNDACIÓN EMPRESA
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA*
Plaza Fernando el Católico, 2
E - 50005 ZARAGOZA
Tél.: (34) 976 351 508
Fax: (34) 976 558 549
E-mail: feuz.auef@zaz.servicom.es

Mme. Susana SÁNCHEZ
*AUESA - ASOCIACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE
SALAMANCA*
Plaza de Sexmeros, 2
E - 37001 SALAMANCA
Tél.: (34) 923 280 133
Fax: (34) 923 280 139
E-mail: admauesa@gugu.usal.es

M. F. GIRALT
UNIVESITAT ROVIRA I VIRGILI
Avinguda Països Catalans, s/n
E - 43007 TARRAGONA
Tél.: (34) 977 558 201
Fax: (34) 977 558 205
E-mail: fgiralt@stq.urv.es

2. ITALIE

M. Giorgio SPIAGI
WTC - WORLD TRADE CENTER
Via de Marini, 1
I - 16149 GENOA
Tél.: (39) 102 423 001
Fax: (39) 106 568 802
E-mail: wtc_ge@tn.village.it

M. Giuliano FIERRO
COMETT LI-SA DI GENOVA
Via Bensa, 1-5, piano
I - 16124 GENOVA
Tél.: (39) 102 471 473
Fax: (39) 102 471 474
E-mail: comett@dister.unije.it

M. Michele PATRISSI
*COREP - CONSORZIO PER LA RICERCA E L'EDUCAZIONE
PERMANENTE*
C. Duca degli Abruzzi, 24
I - 10129 TORINO
Tél.: (39) 115 645 105
Fax: (39) 115 645 199
E-mail: corpat@polito.it

Mme. Carlotta GUALCO
CENTRO IN EUROPA
Via Cairoli, 11-3, piano C
I - 16124 GENOVA
Tél.: (39) 102 470 044
Fax: (39) 102 471 474

M. P. UGOLINI
UNIVERSITA DI GENOVA
Via Montallegro, 1 - Facolta di ingegneria
I - 16145 GENOVA
Tél.: (39) 103 532 826
E-mail: pres_ing@unige.it

M. Francesco ZACCARO
TECHNOPOLIS
I - 70010 VALENZANO (BA)
Tél.: (39) 808 770 262
Fax: (39) 808 770 262
E-mail: m.capriati@tno.it

ANNEXE 3: RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- COMMISSION EUROPÉENNE: *Vers des réseaux transeuropéens, pour un programme d'action communautaire*. Doc. COM (GO) 585 final, 1990.
- BUREAU PEE - CEDRE: *Coopération inter-régionale: Guide pratique pour la mise en œuvre des programmes d'échanges d'expériences*. Doc. 1991. «Contstruire et conduire les partenariats européens, guide pratique». *Racine* (avril 1995).
- COMMISSION EUROPÉENNE: «Le fonctionnement futur des réseaux d'information et de coopération». DG, XXIII (mai 1995).
- Le benchmarking de la compétitivité de l'industrie européenne*. Communication de la Commission Européenne. Doc. COM (96) 463 final, 1996.
- COMMISSION EUROPÉENNE: *Des réseaux pour les citoyens et leur communauté. Rapport annuel du forum de l'information*, juin 1996.
- L'étalonnage des performances compétitives: La mise en œuvre d'un instrument à la disposition des opérateurs et des pouvoirs publics*. Communication de la Commission Européenne. Doc COM (97) 153 final, 1997.
- KELLY, Kevin: «New rules for the new economy: Twelve dependable principles for thriving in a turbulent world». *Features* (5 septembre 1997).
- Participation des entreprises, les centres de recherche et des universités aux règles de diffusion des résultats de la recherche pour le traité instituant la Communauté Européenne*. Proposition de décision du Conseil, présentée par la Commission Européenne. Doc COM (97) 587 final,
- COMMISSION EUROPÉENNE: *Agenda 2000. Pour une union plus forte et plus large*, 1997.
- «Alliances et partenariats: Les fruits de l'expérience».
- GAVETTE, Bernard: «Alliances et partenariats 20 ans après».
- BLANCHOT, Fabien: «Modélisation du choix d'un partenariat».
- PERRIN, Jacques; VILLEVAL, Marie-Claire; LECLER, Yveline: «Conception de produits et coopération».
- DINADA, Carole: «Fournisseurs pour déjouer le piège du partenariat».

DUSSANGE, Pierre; GAVETTE, Bernard: «Anticiper les conséquences des alliances stratégiques».

GHERZOULI, Khaled: «Les conditions de la réussite de la coopération euromaghrebine».

Revue française de gestion, n° 114 (juin-août 1997).

Orientations pour les réseaux transeuropéens de télécommunications. Décision du Parlement et du Conseil. Doc 1336/97/CE, juin 1997.

SOMMAIRE

Introduction	63
Note méthodologique préliminaire	65
1. Le choix de la Recherche-Action	65
Rappel des termes de la commande	67
1. Problématique	67
2. Enjeux	68
3. Méthode d'intervention	68
4. Objectifs	69
5. Résultats escomptés	69
6. Partenariat européen engagé dans le projet	70
Définition du contexte de la Recherche-Action	73
1. Au plan économique	73
2. Aux plans organisationnel et fonctionnel	73
3. Contribution au développement de la compétitivité industrielle européenne par la constitution des réseaux et l'intervention à distance dans les PMI	74
3.1. L'importance croissante des réseaux	74
3.2. La dimension opérationnelle de la Recherche-Action ...	76
La méthodologie d'investigation	77
1. La documentation bibliographique	77
2. L'enquête auprès des partenaires	78
2.1. Le panel	78
2.2. Le questionnaire	78
3. Les entretiens individuels	78
Propositions	81
1. Cadre général de la proposition	81

2. Fiches types sur les «bonnes pratiques» de structuration, organisation et fonctionnement des réseaux européens	83
2.1. Fiche Technique n° 1: Profil type réseau	85
2.2. Fiche Technique n° 2: Stratégie de partenariat	87
2.3. Fiche Technique n° 3: Repérage et critères de choix des partenaires	89
2.4. Fiche Technique n° 4: Méthodologie et outils de constitution de partenariats de projets	91
2.5. Fiche Technique n° 5: Mise en œuvre et gestion du partenariat	93
2.6. Fiche Technique n° 6: Évaluation, diffusion	95
2.7. Fiche Technique n° 7: Les spécificités de la coopération nationale	98
2.8. Fiche Technique n° 8: Organisation du réseau	99
2.9. Fiche Technique n° 9: Partage de l'information et travail coopératif à distance	100
2.10. Fiche technique n° 10: Gestion du projet par les partenaires du réseau	101
Conclusion	103
Annexe 1: Sélection de projets significatifs	105
Annexe 2: Liste des experts contactés	109
Annexe 3: Références bibliographiques	113

AQUESTA OBRA S'HA ACABAT D'IMPRIMIR
A L'OBRADOR DE LIMPERGRAF, SL
A BARBERÀ DEL VALLÈS
EL DIA 25 DE FEBRER DE 2000

