

# الذكاء الاقتصادي، سيورة محددة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة

د. حمداني محمد

أستاذ محاضر

جامعة وهران

## ملخص

التحكم في التطور الحاصل على مستوى البحث والتطوير وتكنولوجيا الإعلام والاتصال يدفع بالمؤسسات إلى تطوير تنظيماتها من خلال التقنيات المهارات البشرية لخلق الوضعيات التنافسية المناسبة والاستراتيجيات التي تسمح بالحصول على المعلومات الدقيقة على مستوى الأسواق المحلية و الدولية. هذا، ويلعب الذكاء الاقتصادي الدور الأهم في عملية التنمية بفضل تقديم الاستراتيجيات التي تسمح بالاستغلال الأمثل لقدراته وتوفير المعلومات الضرورية للمشاركين في العملية الاقتصادية. بالإضافة إلى دوره لفعال في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة باعتبارها مصدرا هاما لإحداث التنمية. مما يدفع بالدول إلى السعي لتوفير البيئة الملائمة من توفير للمعلومات، الهياكل القاعدية، والسياسات التنظيمية، واستعمالها لاتخاذ القرار الأمثل في المنظمة

7

## Abstract

Dans le domaine de la gestion des entreprises, le control de l'évolution au niveau de la recherche et développement, et de la technologie des télécommunications, permet au entreprises d'améliorer ses organisation , par des techniques plus évoluées pour crier des positions compétitives participent à l'amélioration des économies ouvertes, par des stratégies concurrentielles qui peuvent aider les systèmes d'atteindre des informations précisées concerne l'organisation, au niveau de marché national ou international. Le rôle le plus important dans l'organisme et dans le développement économique est le rôle de l'intelligence économique, car il offert des stratégies permettent de l'utilisation optimale des moyens matériels et humains disponibles, et donne des informations exactes qui peuvent aider les participants à l'opération économique. Puis son rôle majeur dans l'attractivité des investissements directs étrangers (IDE) considérés comme une source de développement national par la le transfert technologique et les nouveaux moyens et politiques organisationnels, les payes cherchent d'améliorer ces conditions d'enivrement d'affaires qui permet de prendre la décision optimale au bon moment et les bonnes conditions pour l'organisation

## المقدمة:

عمل تسارع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الاقتصادية والتي يعد من أهمها الذكاء الاقتصادي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبث المعلومات المفيدة والحساسية لمختلف الفاعلين في العملية الاقتصادية السريعة التي تمس جميع الهيئات الحكومية وغير حكومية والشركات

بمختلف أنواعها وطبيعة وحجم نشاطها ونطاق تواجد هاسواء على صعيد أسواقها المحلية أو الأسواق الدولية فالشركات صارت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بخلق والتحكم في نظام متكامل يشمل التقنيات والمهارات البشرية التي تضمن الوصول إلى المعلومة الصادقة والجرعة في الوقت المناسب للتمكن من إقامة الاستراتيجيات الكفيلة باكتساب وضعيات تنافسية مثالية أمام الشركات المنافسة في نفس قطاع النشاط سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي

فالدول تعمل جاهدة لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي ترى فيها مصدرا لإحداث التنمية من خلال جلب التكنولوجيا والأساليب التنظيمية الحديثة، مما يفرض عليها توفير المناخ المناسب لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال توفير المعلومات بجميع أشكالها والهياكل القاعدية الضرورية بمختلف أنواعها في الوقت المناسب العمل الذي لن يكون ممكنا إلا بالتحكم الأمثل في سيرورة الذكاء الاقتصادي ومتطلباته هنا تندرج إشكالية بحثنا فيما تكمن أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين مناخ الاستثمار وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة؟

أين عملنا على الوقوف على ماهية وأهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة للشركات والدول ومختلف مراحلها ومكوناته لنبين في الختام أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تراهن عليها الدول لبلوغ التنمية المنشودة

## 1 - ماهية الذكاء الاقتصادي :

اقترن تصور الذكاء الاقتصادي بظهور اقتصاد المعرفة و التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أين قدمت (Martre) مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، إذ عرفته على أنه "مجموعة نشاطات منسقة من البحث، المعالجة وبت المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم". في ظل محيط يتسم بالتعقيد واشتداد المنافسة بين مختلف الشركات النشطة في ميدان النشاط الاقتصادي سواء كانت شركات محلية أو شركات أجنبية.

فالذكاء الاقتصادي يهتم بكل ما يحدث في الأسواق سواء المحلية منها أو الأجنبية لبعثه كنظام متكامل يشمل مجمل التقنيات والكفاءات البشرية، يسمح بالوصول إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب بما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة والتمكن من سبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتوج في وقت ضروري، مما يمكن بإكساب وضعيات تنافسية قوية إزاء المنافسة المتزايدة الشراسة. مما يجعل من الذكاء الاقتصادي ضرورة في إعداد استراتيجيات الشركات للتواجد في الأسواق وللمنافسة. كما أن الدول الراغبة في استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ملزمة بتوفير المناخ الاستثماري المناسب بتوفير المعلومات والهياكل القاعدية الضرورية في الوقت المناسب. مما لا يتأتى إلا من خلال التحكم في متغيرات الذكاء الاقتصادي ومتطلباته.

أما Alain Juillet (2005) المسئول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا فيرى أن الذكاء الاقتصادي "يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير" المعلومة الإستراتيجية التي تسمح بالتحديد الجيد لنشاط ومحاور تطور المؤسسة في ظل بيئة أعمال تتصف بالتطور المستمر والتعقيد الشديد.

امن المعلومة يمكن أن يتعلق لذلك بحماية الاقتصاد الوطني من جميع أشكال الجوسسة الاقتصادية وقرصنة الأساليب والمخططات الإنتاجية للمنتوجات المحلية وهو ما يلزم السلطات الهيئات الوصية باتخاذ الاحتياطات والحذر الضروريين بفضل الذكاء الاقتصادي.

## 2- التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي :

نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق إذ بين Fernand Braudel أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا و المدن في فنلندا كانت بداية الهجومات التجارية و التجسس الاقتصادي. ليقدم Harold Wilensky 1967 أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتاب بعنوان "L'intelligence organisationnelle"، إذ عرف: "الذكاء الاقتصادي كمنشأ إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنطقة، خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة".

- لتطور اليابان في سنة 1950 نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادها.
- الولايات المتحدة شهدت سنوات الثمانينات عوامة الأسواق و تطور هائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما جعلها تتخذ خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وليسهم M.Porter في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير.
- سنوات التسعينيات شهدت بداية ظهوره في فرنسا. أين أنشأت وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) و التي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.
- في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان: "L'intelligence économique et stratégie des entreprise". وفي سنة 2002 ادمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي.

## 3- عناصر الذكاء الاقتصادي :

يمكن حصر مفهوم الذكاء الاقتصادي في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها. أين تنبني عملية الذكاء الاقتصادي علي جملة من العناصر:

### 3-1- سياسة التنافسية :

ترتكز على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المنافسة في تعقب الفرص والحصول على الأسواق الخارجية بفضل التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات.

## 3-2- سياسة الأمن الاقتصادي:

تؤهل العلاقة بين الاستخبارات والمنافسة الاقتصادية والصناعية بالتبادلية الجدوثيقة، أين نسجل تراجع الخطر العسكري المباشر تاركا المجال لمخاطر جديدة غير مباشرة للخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة، إذ عمل تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر على رفع تهديد التحركات الاقتصادية العالمية، لتصبح يتبنى الشركاء والمنافسين تصور جديدا وصفه "إدوارد لوتفاك" الجيواقتصاد أي نقاصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية. لذا فان الأمن الاقتصادي صار يحدد ضمن مفهوم "المصالح الأساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقات الاقتصادية والعلمية للوطن. إذ لم تعد الدولة هي الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، بل المؤسسات جميعها ملزمة بالمشاركة في متابعة مصالحها الحيوية.

## 3-3- سياسة التأثير:

وبالأخص على مستوى لهيات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية وهذا بفضل ما يعرف بلعمل الضغطي "Lobbying" وهو التأثير على القرار السياسي و الاقتصادي و سن وتبني القوانين، العمل الضغطي صار يدرس في المدارس الكبرى والجامعات، أين جعلته اللجنة الأوروبية ضرورة في العملية الديمقراطية. ففعالية القوانين المصادق عليها لن تكون إلا بلخذ المتعاملين الفاعلين من المهنيين دون إلحاق الضرر برأي الآخرين وبالأخص الحكم السياسي. فنطاق الذكاء الاقتصادي لم يعد يقتصر على الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة ليصير مصدرا للتأثير والقوة لمشاريع الطيران، التسليح، الطاقة، صناعة الأدوية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأمن، التي تتطلب الموافقة والمساندة السياسية.

## 4- مراحل الذكاء الاقتصادي:

تتعدد مراحل الذكاء الاقتصادي انطلاقا بتحديد الحاجة للمعلومة، حيازة المعلومة، معالجتها، بثها، واستعمالها. والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

## 4-1- تحديد الحاجة للمعلومة:

ويتطلب فقط بعض المهارات لتحديد المعلومات التي نرغب في الحصول عليها. مما يتطلب من المختصين في الذكاء الاقتصادي الدراية الجيدة بتنظيم المنظمة و احتياجاتها.

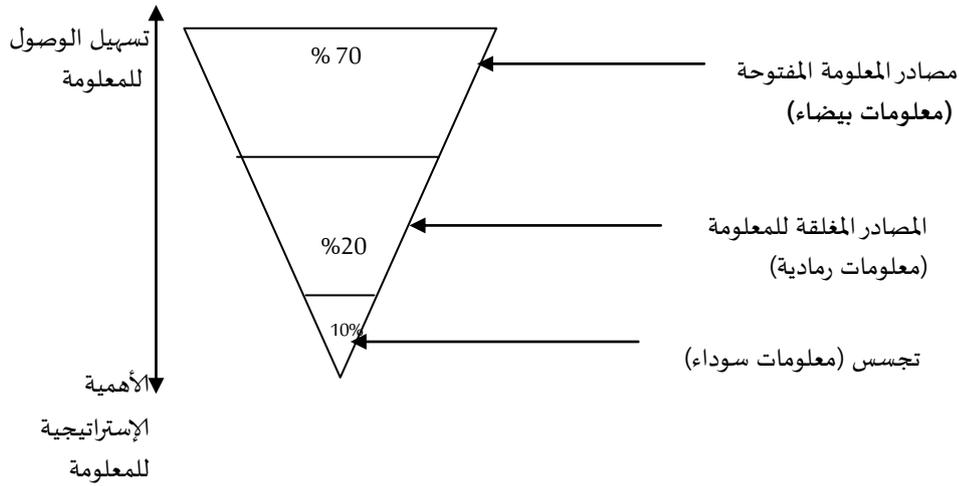
## 4-2- جمع المعلومة:

بعد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة من مختلف المصادر الرسمية كالمنفعة، الكتب، وسائل الإعلام و الاتصال، بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة (CD ROM).

والمصادر الغير رسمية التي يتطلب التعامل مع المعلومات الواردة منها مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة. و الذي يجب أن يبقى على اتصال، أن ينتقل. هذه المصادر متنوعة كالمنافسين في حد ذاتهم، الموردين، مهمات وأسفار الدراسة، المعارض، الطلبة المتمرنين، المصادر الداخلية للمنظمة.

و الشكلى لموالي يبين لنا مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة:

### الشكل رقم (01) : مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة



المصادر المفتوحة للمعلومات تتمثل في المنشورات الإحصائية الرسمية والصحف والبرامج الإذاعية والمنشورات التجارية، أما المصادر المغلقة للمعلومات فتمثل التقارير والبرقيات من السفارات والقنصليات...، والمعلومات السوداء (السرية) والتي يتم الحصول عليها من دون موافقة من حكومات أجنبية تأتي من الأعمار الصناعية، من أسرار سرقت من قبل أحد الرعايا الأجانب.

المعلومات المتحصل عليها والتي تتم معالجتها في إطار نشاطات الذكاء الاقتصادي لا تطرح أي إشكال قانوني خاص لأن الأمر يتعلق بمعلومات مفتوحة و هذا في إطار حرية استعمال المعلومة (تعارض المعلومة المفتوحة مع المعلومة المغلقة أي السرية). المعلومات المفتوحة (بمعنى الدخول إليها غير محدودة) و التي من خلالها يمتلك منتجها و أصحابها حقوق خاصة (الحماية عن طريق حقوق التأليف، الملكية الصناعية، الحماية التعاقدية ببنود السرية) أو التي بعض استعمالاتها يمكن أن تكون محل عقوبات قضائية خاصة ومنه فإن المعالجة غير المسموحة لأي معلومة مفتوحة يمكن اعتبارها مساسا بإرث المؤسسة.

### 4-3- تطور المعلومة :

ممارسة الذكاء الاقتصادي يفرض على كل منظمة مضاعفة تدابير الحذر لضمان حماية إرثها ألمعلوماتي عن طريق معرفة و استعمال كل المصادر القانونية المتاحة لهذا الغرض و تسخير كل الوسائل البشرية، المعلوماتية والتنظيمية.

#### 4-4- معالجة المعلومة:

وتعد أساس الذكاء الاقتصادي، إذ تعتمد على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل. و تعني المعالجة لكل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل منتج انس. و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة. فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات المتضمنة في الوثائق. فكثرة المعلومات تفرض على المنظمة معالجتها وهذا من خلال التقييم، التقييم، فرز المفيد منها من غير المفيد، تحليل، وتحويلها إلى شكل مناسب يسمح باستعمالها.

#### 4-5- بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:

في هذه المرحلة يتم تثمين المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة. فعمليات تحديد، جميع ومعالجة المعلومة يكون بدون فائدة، إذ لم يتم بث هذه المعلومة و إيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة. فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد، للشخص الذي يستخدمها. يشكل بالمعلومة خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي، بشرط أن تستخدم بذكاء و حذر. و يعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فللمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية و على تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة.

#### 5- العوامل المحددة للتواجد في الأسواق الخارجية:

أكد م.بورتير M.Porter أن طبيعة التنافسية الدولية ترتبط بمدى توليف مجموعتين من العوامل، تتعلق الأولى بعوامل الاندماج والتنسيق الشامل والثانية تتمثل في قوى التكيف Forces d'adaptation، العوامل التي يجب أن تتضمنها سيرورة الذكاء الاقتصادي لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

#### 5-1- قوى الاندماج والتنسيق الشامل:

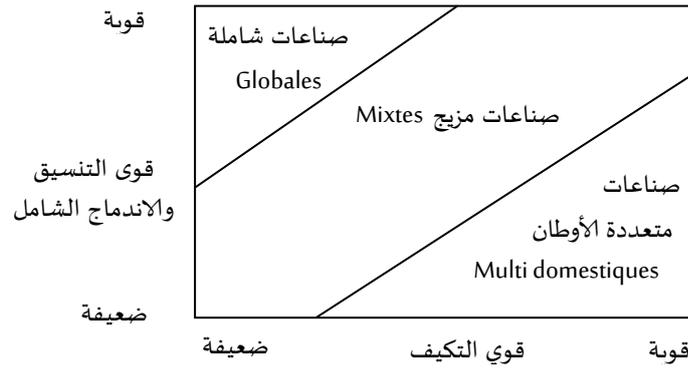
"تقيم هذه القوى ضغوط على الشركات في قطاع معين، تحثها على التنسيق والاندماج أو إدماج إدارة الأعمال وتسيير الأنشطة الجغرافية المتناثرة". عندما يحدث هذا الاندماج أو التنسيق لتسيير الأنشطة المتناثرة جغرافيا.

ميزة تكاليف معتبرة فإن هذا الضغط يكون قوي عندما مثل هذا الاندماج أو التنسيق لتسيير الأنشطة، لا يسمح ببلوغ ميزة معتبرة لتكاليف (أو يحدث إعاقة لتكاليف) فإن الضغط يكون ضعيف أو معدوم.

## 5-2- قوى التكيف المحلي :

"الضغط المقام من قبل هذه القوى يحث الشركات على التكيف مع الطلب والعوائق المحلية". فعندما تكون هذه الضغوط قوية، فإن الشركة مدفوعة لتحقيق وتنظيم والاحتفاظ بعروض محلية خاصة، كحد أقصى يمكن إقامة سلسلة قيمة كاملة ومتكيفة مع كل بلد. بالتوليف بين هذين المجموعتين نتحصل على نوعية الصناعة على الصعيد الدولي.

## الشكل رقم (02) : الجدلية شاملة / محلية ونوع الصناعة



Source: T. Atamer et All, Diagnostique Stratégique; Dunod ; 1998 ; P495.

الصناعات المتعرضة إلى ضغوط قوى اندماج وتنسيق ضعيفة، وإلى ضغوط قوى تكيف محلي قوية، تعرف بالصناعات المتعددة المواطن، السوق المرجعية تكون هنا البلد أو المنطقة (متعددة الجنسيات)، المنافسة هنا تكون مستقلة عن البلد لأخر، كما هو الحال بالنسبة للميزة التنافسية التي تصنع بلد ببلد، في حين تحليل الصناعة يقاد بشكل منفصل بالنسبة لكل واحد منهم. فعندما تقيم قوى التنسيق والاندماج ضغوط قوية وتكون قوى التكيف المحلي متجاهلة (ضعيفة)، فإن الصناعة تكون شاملة. المنافسة تكون مترابطة بشكل كبير بين تلك للبلد والبلدان الأخرى، ومنه فإن المنافسة تقام في إطار السوق العالمي، لذا توجب الحصول على حصة سوقية في كامل الثلاثية وليس في بلد واحد فقط. بين النوعين (الشكلين القصويين) توجد وضعيات وسيطية تعرف بصناعات المزيج تتضمن حقائق مختلفة. قبل التفكير في تحديد الإستراتيجية الدولية يتوجب على الشركة تقدير قوى التكيف المحلي وقوى الاندماج والتنسيق، مما يسمح بإقامة الخريطة الحالية والمستقبلية للجدلية الشاملة-المحلية لصناعاتها وقطاعات صناعاتها، مما يسهل تحديد ودراسة الخطوط العريضة المباشرة للإستراتيجية الدولية المتبعة من قبل الشركات، ومنه فان توفير المعلومات الضرورية و الكافية حول طبيعة وحدة قوى التكيف المحلي وقوى الاندماج والتنسيق سيسمح بجلب انتباه الشركات الدولية و أخذها بالحسبان السوق الوطنية.

### 5-3- تقدير قوى الاندماج والتنسيق الشامل:

لا يتسنى ذلك إلا من خلال تقييم التأثير المحدث من قبل عدت عوامل أهمها:

#### كثافة الاستثمار:

الإهلاك السريع لرؤوس الأموال المسخرة التي تعتبر نسبتا مرتفعة، لا يكون ممكن إلا على مستوى عدة دول. إذا كان المبتدل التكنولوجي كبير فإن الضغط نحو الاندماج العالمي يكون كبيرا و هو ما يعد متغيرة يجب توفرها في عملية الذكاء الاقتصادي للبلد المستقطب للاستثمارات الأجنبية، المعلومات الضرورية حول تحويل الإرباح و النظم المحاسبية السائدة تعد أساسية بالنسبة لكل إستراتيجية تدويل للشركات الأجنبية.

#### كثافة البحث والتطور:

اهتلاك نفقات البحث والتطوير الهامة (أكثر من 5% من رقم الأعمال) لا يكون ممكن إلا على صعيد عدة دول (الحال بالنسبة للصناعات الصيدلانية) ومنه يجب أن تضمن عملية الذكاء الاقتصادي مختلف المعلومات حول نظم البحث و التطوير والتعليم والتشريعات المنظمة للعمل الإبداعي وبراءات الاختراع والملكية الفكرية.

#### الاستفادة من ميزة اقتصاديات السلالم:

لا تكون هامة إلا من حال دخول أسواق عديدة (حساسية التكاليف للحجم).

هذه الاقتصاديات يمكن أن تتعلق بوظيفة معينة كالإنتاج. فدخل السواق الدولية يعد ضرورة حتمية للاستفادة من اقتصاديات السلالم في الصناعات الإلكترونية (ضرورة تناسبية). إذ أن أهمية اقتصاديات السلالم تكون معتبر كلما تعلق الأمر بتكاليف مضافة أكثر أهمية و منه فان حجم الطلب المحلي والعادات الاستهلاكية و الشبكات التوزيعية والهياكل القاعدية، يجب أن تكون من محاور خطة الذكاء الاقتصادي لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

#### الضغط على التكاليف:

تكون الشركات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتدنية التكاليف عندما تكون المنافسة مقامة على أساس سعري، مما يجعل من الاندماج إلى أعلى، الإجابة المثلى لهذا الرهان. هذا العامل المؤلف باقتصاديات السلالم يدفع إلى الاندماج العالمي الذي يعمل على زيادة وزنها فيما يتعلق بالسعر العائد ولذا فان الذكاء الاقتصادي يجب أن يتضمن المعلومات الضرورية حول طبيعة، عدد و أماكن تواجد المنافسين و الموردين في قطاع النشاط وقوتهم المالية، اللوجستية والتشريعات المنظمة للعمليات التموينية.

## النسبة بين حجم السوق العالمي والحجم الأمثل للوحدات:

هذه النسبة من شأنها تحديد عدد الوحدات المثلى ذات الحجم المناسب القابلة للبقاء في سوق معين. إذا كانت قيمة هذه النسبة ضعيفة فهذا يعني ضروري التمركز الدولي لهذه الصناعة ومنه فان تضمن الذكاء الاقتصادي للمعلومات حول السوق المحلية كفيلا باستقطاب الوحدات الإنتاجية الأجنبية.

### وجود الميزة التنافسية النسبية:

تعد الميزة النسبية في تكاليف عوامل الإنتاج لبلد بالنسبة لأخر إحدى أهم العوامل المحددة لترحيل أو إقامة الوحدات الإنتاجية في البلدان التي تسمح باستفادة أكبر من اختلاف عامل التكلفة. فالإستراتيجية الدولية تهدف أساسا حسب B.Kogut إلى التوليف بين الميزة النسبية المقدمة من قبل البلاد المستقبل والميزة التنافسية المقترحة من قبل الشركة. الحاجة للاستفادة من الميزة النسبية، واختلاف التكاليف تكون أكثر عندما تكون المنافسة مقامة على أساس سعري، (استعمال اليد العاملة الرخيصة في السوق المغربية والتونسية في الصناعة النسيجية (الخطاطة)، استعمال اليد العاملة المؤهلة والسوق الجيدة (الرخيصة) في صناعة الخزف الصحي في البرتغال، استعمال المواد الطاقوية الرخيصة (الكهرباء) في صناعة الألمنيوم بالولايات المتحدة يرى T.Atsmer et R. calori أن الميزة النسبية لا تشكل سبب في ذاته لأجل الاندماج" كون المحيط العالمي يتجاوز نظرية التكاليف النسبية المبنية على أساس عامل إنتاج، ليشمل بذلك عدة عوامل تختلف حسب نوع الصناعة (اليد العاملة المؤهلة، الموارد العلمية، الهياكل القاعدية، شبكات الاتصال، الثقافة... الخ) الأمر الذي يفسر قدوم الشركات الأكثر تنافسية دوليا من البلدان التي تتوفر على أكبر قدر من هذه المواد النادرة".

زيادة على ترحيل أهم الوحدات في الصناعات المتطلبة لهذه الموارد إلى هذه الدول، كترحيل ورش هندسة المنطقيات نحو الهند (سوق المفاولة من الباطن لتطوير المنطقيات يقدر بنحو 15 مليار دولار، أين الهند تستحوذ على 70% منه ما يمثل حوالي 2.5% من ناتجها الإجمالي)، الأعمال الكبرى مع الشركات الكورية، البرازيلية والهندية، مما يظهر جليا أن اختيار مكان التواجد يتعدى التحكيم التقليدي بين كلفة العمل ورأس المال، لتشمل عوامل أخرى أكثر محددة و الهادفة إلى الحصول على العامل بأحسن سعر مناسب ومنه فانه من الضروري تضمين الذكاء الاقتصادي مختلف المعلومات حول المزايا النسبية التي يوفرها البلد المستقطب للاستثمارات الأجنبية.

### تكاليف النقل:

يمكن أن تعمل على الإلغاء الجزئي أو الكلي للمزايا المرتبطة بالتنسيق والاندماج العالمي للأنشطة، لذا من الضروري العمل على التقدير الدقيق لها بالنظر إلى التكاليف الأخرى. فعندما تكون نسبة كلفة النقل/الكلفة المضافة ضعيفة، فإن هذا يعني وجود عائق كبير للاندماج الدولي. فالذكاء الاقتصادي مختلف المعطيات حول أشكال النقل و التكاليف الممكنة.

كل عامل من عوامل التنسيق والاندماج يمكن أن يعتبر كإشعاع، له اتجاه مختلف عن الآخرين حسب تأثيره السالب أو الموجب، وطول مختلف حسب كثافة التأثير L'intensité de l'impact، المجموع الهندسي لهذه الأشعة يسمح بإعطاء المحور الشامل الذي يتعلق أساسا بعناصر التكلفة، ومنه فمعرفة كيفية استعمال مختلف المنافسين لإمكانية الاندماج والتنسيق الشامل تسمح بتحديد مستوى تنافسيهم بعبارة التكاليف. فعملية الذكاء الاقتصادي من شأنها أن تسمح للمستثمر الأجنبي من الوقوف على تنافسيته في السوق المحلية ومنه اتخاذ قرار التواجد من عدمه على ضوء إمكانياته المادية و البشرية والتنظيمية.

#### 5-4- تقدير قوى التكييف المحلي :

تحديد نمطية أو خصوصية العرض بالنسبة لأهم الدول الرئيسية للسوق العالمية، لا يتسنى إلا من خلال العمل على التقدير الدقيق للعوامل المرتبطة بالطلب المحلي والتشريعات الحكومية والتهديدات والعوائق البنيوية التي تتعد العوامل المحدد لهذا المحور.

#### الحواجز الجمركية وغير الجمركية :

تقيم الدول على اختلاف قوتها الاقتصادية حواجز جمركية لحماية صناعاتها الناشئة، مما ينتج عنه تجزئة السوق العالمية إلى الدول الثلاثية Les pays de la tirade والدول المندمجة مع كل قطب منها. هذه التي صارت في تدني مستمر في ظل الاتفاقيات المتعددة الأطراف وفي ظل المنظمة العالمية للتجارة OMC ومنه فان عملية الذكاء الاقتصادي يجب أن تتضمن المعلومات حول انضمام البلد إلى المنظمة العالمية للتجارة أو مستوى التقدم في انخراطه فيها بالإضافة إلى المعلومات الضرورية حول عملية و نسب الرسوم الجمركية، فالحواجز الغير جمركية تبقى تكتسي أهمية كبيرة من سالفها في اتخاذ قرارات التواجد في الأسواق الخارجية بالنسبة للشركات الأجنبية.

#### السقف الأعلى والحصص المحددة :

تعمل هذه الحواجز على الحد من دخول المنتوجات المنافسة، غالبا ذات أسعار ونوعية تنافسية عالية، أهم مثال على هذا النوع من الحواجز، الحواجز الإيطالية، الفرنسية، الأمريكية أمام السيارات اليابانية. كما أن الاتفاقيات المتعددة الأطراف تكرر بدورها إعاقا شمولية بعض الأنشطة ويبقى من أهمها الألبسة النسيجية، فعملية الذكاء الاقتصادي يجب أن توفر المعلومات الضرورية حول حجم الحصص المحددة والقيود النوعية الأخرى.

## المقاييس الصحية وحماية المحيط :

وهي المقياس التي تؤدي بدورها في بعض الأحيان إلى إلغاء كلي لدخول بعض المنتجات، لثلحواجز المقامة على المنتجات الغذائية الزراعية والصناعات البلاستيكية كالتغليف. مما يلغي تصور نمطية العرض لعرض مشترك لعدة دول. إذ أن كفيات الاستعمال والتسميات تعد أحد أهم الحواجز في المنتجات الغذائية الفلاحية، كما تبقى الإجراءات والاختبارات القاسية التي تقيمها اليابان على منتجات الأدوية المستوردة تعيق دخول المنتجات الأمريكية، فعلى هذا الأساس فإن الإشارة إلى مختلف المقاييس الصحية المفروضة و الإجراءات حماية البيئة يعد متغيرة ضرورية في عملية الذكاء الاقتصادي لجذب الاستثمارات الأجنبية.

## ثقل الأسواق العمومية :

تكون السوق محجوزة للموردين الوطنيين عندما تكون أغلبية المشتريات في نشاط معين عمومية، وهو الحال في البريد والمواصلات، التجهيزات الإلكترونية، معدات النقل... الخ، مما يؤدي إلى تجزئة السوق العالمية، لذا فإن عملية الذكاء الاقتصادي يجب أن تبين حجم وثقل الأسواق العمومية، مما يسهل اختيار شكل تواجد الاستثمارات الأجنبية.

## ثقل الأذواق والحاجات الخاصة :

تعدد الأذواق والحاجات يحول هو كذلك دون نمطية الطلب العالمي لبعض الأنشطة، الأذواق وتعدد الحاجات لا يظهر فقط في الصناعات الغذائية الزراعية. إذ يمس أغلبية الصناعات كالأدوات الكهرومنزلية، الصناعات الصغيرة، وأغلبية قطاع الخدمات وحتى المنتجات الصناعية وأحسن مثال على ذلك الإطارات المطاطية، لذا فإن عملية الذكاء الاقتصادي ملزمة بضمان توفير المعلومات حول المعايير الإنتاجية، الاستهلاكية ومنحنيات الطلب المحلية.

## ضرورة التسويق الخاص :

توليفة عناصر المزيج التسويقي الناجحة في بلد معين ليست بالضرورة تلك التي ستنتج في بلد آخر، وهو ما بنى عليه M.Ghertman et J.M.Deleersnyder تصور فعل الموشور L'effet de prisme "الذي يفرض على الشركة تغيير أو تكيف المزيج التسويقي وفق الدول عند الانتقال من بلد لآخر مما يحول دون نمطية العرض. من هنا فإن تضمين الذكاء الاقتصادي لمختلف المحددات الثقافية، الاجتماعية و البيئية سيسهل من عمليات تحديد التواجد في السوق المحلية و يزيد من فرص تواجد هذه الشركات حجم الأسواق الجهوية ذات الخصوصيات المشتركة و التقارب الثقافي.

**المقاييس الصناعية :**

تعد أهم محدد العرض المحلي الخاص الذي يتماشى والشروط المحلية وأحسن مثال على ذلك الصناعات الإلكترونية، تجهيزات الاتصال، النقل... الخ، وهو ما يفرض أن يتضمن الذكاء الاقتصادي مختلف المعلومات حول المقاييس الصناعية و الضوابط الاستهلاكية للمجتمع.

**الشكليات الإدارية :**

تشمل مختلف الإجراءات الإدارية، الجمركية، نقل أو دخول البضائع وهو ما يعمل على تجزئة السوق العالمية في الأنشطة التي يكون فيها عامل الوقت مفتاحي (أجال التسليم)، خاصة في صناعة المعدات على القياس في صناعة التجهيزات.. الخ، مما يحد من التدويل ومنه الذكاء الاقتصادي يضمن تطوير الشكليات والطرق الإدارية ومكافحة البيروقراطية من خلال سن القوانين ما يزيد من فرص جذب الاستثمارات الأجنبية.

**الاختلاف في قنوات التوزيع والبنىات القاعدية للإمداد :**

تعمل قنوات التوزيع والبنىات التحتية على تجزئة الصناعات على الصعيد الدولي، مثلا السوق الإنجليزية للجنة محمي كون المنتجين هم الذي يراقبون الإشهار رغم التشريعات الإنجليزية، وهو ما يحول دون دخول منافسين جدد. في حين تشكل شبكات الوكلاء في أوروبا حماية بنيوية أمام الشركات الأجنبية، مثلا في الصناعة الإلكترونية ومنزلية في فرنسا و إيطاليا و منه فان ضمان الذكاء الاقتصادي للتشريع و الأساليب المناسبة للتوزيع والبنىات القاعدية الملائمة وتسهيل الحصول على العقارات الضرورية لإقامة المشاريع الاستثمارية كفيل بجذب هذه الأخيرة.

**بنية الأسواق :**

رغم توفر كل شروط الشمولية، إلا أن بلوغ تمركز الصناعة على الصعيد الدولي يبقى صعب المنال، نظرا للوضعيات القوية المحققة تاريخيا لبعض الشركات في الدول الرئيسية، مثلا تجهيزات التوزيع الإلكتروني في الولايات المتحدة نجد Electric-General، Merlingerine في فرنسا Mitsubishi في اليابان، لها وضعيات قوية تاريخيا، وهو ما يجعل من الصعب الحصول على حصص سوقية بوتيرة سريعة أو يحول دون ذلك و منه فان توفير الذكاء الاقتصادي للمعلومات الضرورية حول بنية وتركيبية الأسواق يعد متغيرة جد حساسة في استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة و تحديد أشكال التواجد بالأسواق الخارجية.

**شبه سيطرة المشترين أو المستهلكين الوطنيين أو المتعددي الجنسيات :**

يحتفظ بالعرض المحلي عندما يكون لزبائن صناعة ما وضعيات وطنية أساسا، أما عند الزبائن المباشرين متعددي الجنسيات فينسقوا سياسة شرائهم على الصعيد الدولي (اندماج إلى أعلى)، فإن الشركة

تكون مرغمة في هذه الحالة على توريد المنتجات والخدمات إلى الدول التي يوجد فيها الزبائن (المتعددي الجنسيات)، الأمر الذي من شأنه العمل على مركزية عقود البيع ونمطيه العرض ومنه فان توفير الذكاء الاقتصادي لخريطة حول سيطرت المشترين و المستهلكين باختلاف جنسياتهم كفيل بتسريع قرارات التوجد في السوق المحلية. فتداخل العوامل السالفة يحدث ضغوط تدفع الشركة إلى تكييف قسم من سلسلة قيمتها مع الظروف المحلية، مما يؤدي إلى تعديل المنتوجات والخدمات الملحقة وغالبا إقامة قسم من صناعتها في البلد وهو ما يزيد من تدفق الاستثمارات الأجنبية.

### 5-5- الأنشطة المزيغ:

يتضمن هذا الصنف من الأنشطة نوعان من الأنشطة، الأولى أنشطة متعددة الجنسيات والثانية أنشطة دولية Activités transnationales.

### الأنشطة المتعددة الجنسيات:

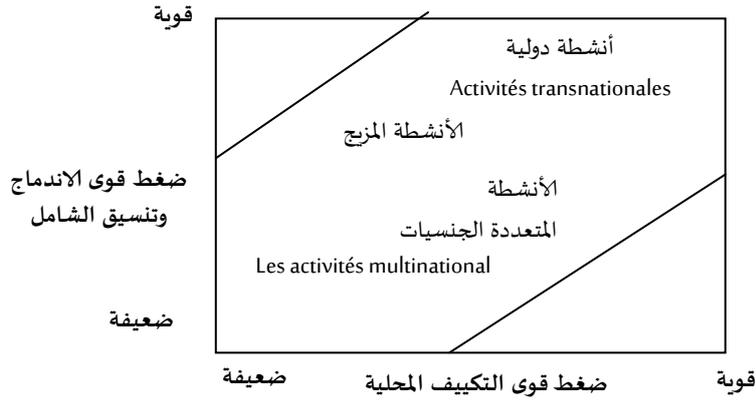
لها إمكانية الإجابة على الطلب العالمي المتجانس بفضل عرض نمطي لا توجد بضرورة ميزة تكاليف معتبرة، مما يعني استحالة إدماج وتنسيق الأنشطة وهو الحال في بعض أنشطة الخدمات، أو أن تكون الميزة ملغاة بسرب تكاليف النقل المرتفعة كاصناعة الإسمنت. هذه الأنشطة تشبه إلى حد كبير بالأنشطة المتعددة الأوطان Multidomestiques كون التقرب يكون حسب كل بلد، نظرا لإمكانية الترحيل السهل للمهارات الخاصة للشركات المتعددة الجنسيات نظرا لتجانس الطلب.

وهو ما يسمح بالاستفادة من تقاسم الموارد التكنولوجية، مما يمنحها مستويات مردودية عالية عن تلك التي تحققها الشركات المحلية التي لا تتمكن من تأكيد وضعيتها أمام الشركة المتعددة الجنسيات، إلا أن انعدام فعل اقتصاديات السلالم الشاملة سيدفع هذه الأخيرة إلى توسيع حقل نشاطها لاستغلال اقتصاديات المروحة L'économie d'éventails عالميا، لذا فان تضمن الذكاء الاقتصادي المعلومات الضرورية حول نوعية وطبيعة الطلب المحلي يعد عنصر مهما في تحديد نظرة الشركات الأجنبية للسوق الوطنية.

### الأنشطة الشاملة الدولية les activités transnationales:

في هذا النوع من الأنشطة تكون كل من قوى التكيف المحلي وقوى الاندماج الشامل قوية، إلا أن مصادفة هذا النوع من الأنشطة يبدو شبه نادر، نظرا للديناميكية الدائمة للأجواء العالمية (تدخل الحكومات المباشر لحماية الشغل من جهة والأنشطة الإستراتيجية من جهة أخرى، تقلبات سعر الصرف، التطور المختلف لسلوك المستهلكين، ظهور الدول الصناعية الناشئة، والتطور الحديث لدول أوروبا الشرقية. فنظرا للتعقيد الحاصل للوضعية صار من الضروري التخلي على الإستراتيجية الشاملة التي أصبحت غير متكيفة، وتبني بالمقابل منهجية استغلال أكثر براعة للجدلية شمولية - محلية. كتسيير جزء من سلسلة القيمة بكيفية نمطية والمراحل الأخرى بلد ببلد، قصد التجاوب أكثر مع المتطلبات المختلفة.

## الشكل رقم (03) : بطاقة الجدلية شمولية / محلية والأنشطة المزيج



Source: T, Atamer et R. Calori, Op. cit P 511

## 6- الذكاء الاقتصادي وملائمة بيئة الأعمال :

العناصر السالفة سمحت لنا بالوقوف على محددات الممكنة لجذب الاستثمارات الأجنبية والعناصر الواجب تضمينها في عملية الذكاء الاقتصادي الوطنية للتأثير على الشركات الدولية التي تنشط في محيط تزداد فيه سرعة وحجم المعلومات ذات المصادر المختلفة سواء كانت حكومية أو غير حكومية، مما يفرض التوفير الأنسب للمعلومات من جانب البلد المستقبل والتحكم الجيد في الوصول وتحليل مدخلات المعلومات الوارد من قبل الشركات الراغبة في التواجد بالخارج بما يتماشى و انتظاراتها. فتسهيل حصول الشركات الراغبة بالتواجد في الأسواق المحلية على المعلومات والإمكانيات الضرورية من قبل الجهات الحكومية من شأنه تسهيل وتسريع سيرورة عملية التواجد وتسهيل اتخاذ قرار التواجد و يقلل من أجال اتخاذه، مما يسمح بتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تسهم في عملية التنمية الوطنية وتزيد من القوة الاقتصادية للبلد المضيف. فتقديم المعلومات الصادقة حول وضعية الاقتصاد المحلي و مختلف المؤشرات السوسيو- اجتماعية يعد عملية بالغة الأهمية بالنسبة للسلطات المحلية و ميزة تنافسية بالنسبة للشركات الراغبة في التواجد بالأسواق المحلية. فالشركات الأجنبية تميل إلى الحصول على المعلومة القيمة ذات المنفعة الكبيرة قبل المنافسين الآخرين في النشاط، ففي طبيعة المعلومات إلزام تضمينها في عملية الذكاء الاقتصادي من قبل البلد الراغب في استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة و في كيفية التعامل مع غزارة المعلومات والاستفادة منها من قبل الشركات الأجنبية الراغبة في التواجد بالسوق المحلية.

إذ يمكن أن يوفر البحث 10% من المعلومات المفيدة التي نحتاجها الشركات الراغبة في التواجد بالسوق الخارجية و تستبعد 90% الباقية. أين يمكننا الحديث هنا عن المعلومات العملية و التقنية، إلا أن المعلومات الإستراتيجية تغطي مجالا أكثر اتساع، ففي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للشركة الراغبة في التواجد في السوق المحلية. وتتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة و لا يمكن تجزئها وبالاعتماد عليها بشكل متكامل يمكن للشركة أن تحدد نشاطها ومحاور تطورها و بالتالي مكان تواجدها في الخارج. ومنه فان الشركة تقوم بعملية تصفية للمعلومات التي تلتقطها حول السوق المحلية وأن تحتفظ فقط

بالمعلومات التي تفيدها دون الاهتمام بالمعلومات الغزيرة وغير قابلة للاستعمال. فالمعلومة المفيدة هي " التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب وبالشكل الذي يرغب فيه. ومنه فان المهمة الأساسية للذكاء الاقتصادي تكمن في الاستجابة إلى مختلف الاحتياجات و النشاطات الدقيقة و الخاصة. وتوفير الإطار المعلوماتي الكفيل بالتدخل في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر المرهون بتوفير احتياجاته الخاصة للمعلومة التي تختلف حسب الوضعيات التنافسية للشركات الراغبة للتواجد في السوق المحلية وقدراتها التنظيمية، المادية والبشرية على الصعيد الدولي.

## الخاتمة :

تميل الشركات إلى الاستثمار في الخارج قصد الحصول على مصادر التمويل بتكلفة أقل، مما يسمح لها بالحيازة على القدرة التنافسية للمنتوج النهائي أو ضمان الاستمرارية لقطاعات معينة من الإنتاج. فزيادة المنافسة الأجنبية المستخدمة لنفس تكنولوجيات الإنتاج ستدفع بشكل متزايد إلى توجيه المنافسة إلى عامل الهد العاملة الرخيصة و المؤهلة، إلا أن الصناعات القائمة على اليد العاملة محدودة في الدول الصناعية و هذا بسبب مستوى التنمية الاجتماعية. لذا فإن ترحيل الأنشطة من شأنه السماح لكل بلد بالتركيز على الأنشطة التي له فيها ميزة نسبية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدخل الحقيقي للسكان.

أما فيما يتعلق باليد العاملة و ربح عوامل الإنتاج، فان الاستثمار الأجنبي يميل إلى خفض الطلب على العمال ذوي المهارات المتقدمة و يزيد من الطلب على تلك الأكثر تأهيلا ودراية الأبعاد السالفة الذكر تعد في صميم الذكاء الاقتصادي للدول المصدرة للاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تعمل وبشكل مستمر على الحفاظ على تنافسيها الدولية و ضمان السبق التكنولوجي و المعرفي الذي يمكنها من الريادة في مختلف المجالات المعلوماتية والاقتصادية.

أما بالنسبة للدول الراغبة في استقطاب الاستثمارات الأجنبية. والتي ترى فيها مصدرا للتكنولوجيا وأساليب الإنتاج الحديثة التي تمكن من زيادة الإنتاجية وتغطية الإنفاق على الأبحاث.

مساهمات العمال ذوي المهارات العالية يمكن أيضا أن تسمح بنقل المعرفة من خلال التعلم والتدريب للقوى العاملة وهو ما سيؤدي لا محالة إلى زيادة الفعالية لشامل اقتصاديات محلية كما أن إقامة الفرع الجديد للشركات الأجنبية من شأنها السماح للبلد المستضيف بزيادة عائداته الجبائية حين الفرع الأجنبي يكون له إمكانية للحصول المباشر على معارف الشركة الأم ومواردها بالإضافة إلى الأسواق المالية المحلية و الدولية لذا تعمل الدول من خلال تضيي عملية الذكاء الاقتصادي بمخ تلف المحددات المؤثر التي تساهم في شد انتباه وتسريع وتيرة التواجد بعد ضمان تقديم المعلومات ذات المصدقية فقرار التواجد في السوق المستضيف لن يكون إلا بعد الدراسات والتقييم لمعلومات الموارد من مختلف الأسواق محل الاهتمام العملية التي تتطلب عناية وحرص كبيرين

لنكل الظواهر الاقتصادية التدويل لا يخلو من المساوئ على البلدان الأصلي أو البلد المستقل، المساوئ التي يمكن تلخيصها في التباين و الاختلاف بين مصالح الشركة لمقيمها ومصالح البلد توسيع التفاوت الاجتماعي الشركات تعمل على التواجد في الخارج لأجل تخطي الحواجز الجمركية وهو ما يدعو إلى إعادة النظر في ميز نقل التكنولوجيا للبلدان المستضيفة

## المراجع:

## باللغة العربية:

- 1- حسين علي، استثمار الإبداع في عالم الأعمال، من الفكرة إلى المنتج، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص ص 74-75.
- 2- يونس عرب، التشريعات والقوانين المتعلقة بالانترنت في الدول العربية، مجلة اتحاد المصارف العربية، ديسمبر 2002، ص ص 48-53.
- 3- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، اربد، الطبعة الأولى، 2008.

## باللغة الفرنسية:

- 1F.Bournois , P.J. Romani , L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française , Economica , Paris , 2000, P.2
- 2- B.Martinet , L'intelligence économique , deuxième édition , Editions d'organisation , Paris , 2001 , P.12
- 3- A.Bloch, L'intelligence économique, Economica, Paris, 1996 ,P.
- 4-A.Chettih , Le rôle de L'intelligence économique dans le développement stratégique d' une entreprise ,Mémoire de magistère , Mangement , université de Laghouat ,2005, P.04.
- 5-B.Besson , J.C.Possin , Du renseignement à L'intelligence économique, 2ème édition , Dumod , Paris ,2001 ,P. 27.
- 6- Susanne berger ; «le cout du travail n'est pas le seul déterminant des délocalisations » ; problemes économiques ; n°2909 oct 2006 p17-21
- 7- Zmerli K(1998): « Déterminants du choix du mode de présence à l'étranger: cas de présence par l'investissement en Tunisie », Mémoire de DEA, Institut Supérieur de Gestion, université de Tunis III
- 98- Esther Samuelides , « les stratégies d'investissement sur le marché issus des nouvelles technologies » ; DE LE
- 9- Abell.D.F et Hammond J.S. , Startegic Planning. Prentice-Hall ; 1979 Dussage.P. et Ramanantsoa., Technologie et Stratégie d'entreprises ;Mc Grawhill ;1987 ;chapitre3
- 10- Michel Barabel et all ;« internationalisation: le défi des différences culturelles »;Expansion Management Review ; mars 2006 p 35-35
- 11- J.L. Muchielli ,«Alliances stratégiques et firmes multinationales, Une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multi-nationalisation», revue d'économie industrielle N° 55, 1er trimestre , 1991, P 118-133.
- 12- B.Marois ,«Mesure du risque politique et internationalisation de l'entreprise », Revue Française de gestion, Mai, Avril, 1993 ; P 39-44.
- 13- Eddy Lee ; « les conséquences sociales de la mondialisation dans les pays en développement » ;revue internationale du travail, vol 145 -2006 n°3 ; P191-207
- 14- T. Atamer et Al, Diagnostique stratégique;Dumod ;1998 ; P 495.
- 15- Laurence Lehmann et all ; « distribution et modèles d'internationalisation » ; Expansion Management Review, , Sept 2004.P75-89
- 16-John Hegel. « la délocalisation arme de stratégie offensive » ; Expansion Management Review, Sept 2004.P17-26
- 17- Adrian Slywotsky et all ;risques et exigences de la mondialisation ;l'expansion management Review mars 2006 p 7-18
- 18- Anne Galletti et All ; pas si suples ; les délocalisations: <http://assoc.wanadoo.fr>
- 19- M.carnoy ; « la firmes et l'état » ; [http:// www.rio.net/solgral](http://www.rio.net/solgral).