



Gestions
hospitalières (hors-série)

Graph

SAINT-CYR-SUR-MER 20-22 OCTOBRE 2010

Méditerranée

Transmettre...

Dans un monde qui se réorganise, se transforme, où tout semble devoir muter ou prendre le risque de disparaître, la transmission est au cœur de notre action individuelle, familiale, entrepreneuriale, sociétale et citoyenne.

Inscrit dans la dynamique voulue par Alain Halbout « sur les traces du futur », les séminaires Graph doivent pouvoir nous apporter des repères et réflexions collectives sur la compatibilité entre les valeurs du modèle et la nécessité d'évoluer et donc de transmettre.

Peu importe le modèle si les valeurs sont maintenues, pourrait-on dire, mais inversement on sait bien, grâce à la sociologie et à la cybernétique, que le modèle n'est pas neutre dans l'apparition des valeurs.

Avec la nouvelle gouvernance, l'hôpital public subit une très forte évolution et révolution par un détachement du statut local (communautés hospitalières de territoire), par la suppression du conseil d'administration au profit d'un conseil de surveillance et par le rôle de directeur, aidé par un directoire.

On voit bien le chemin accompli entre les hôtels-Dieu, héritiers d'une tradition chrétienne fondatrice de l'Europe, les hôpitaux municipaux érigés par la République et la réforme Debré aujourd'hui remise en cause par les réformes Larcher et Marescaux.

Et pourtant, l'ouverture et l'émergence d'un modèle nouveau sont parfois les garants de la pérennité des principes qui le régissent et force est de constater alors qu'entre modèle et valeur, les relations méritent d'être étudiées. À travers les exemples et intervenants qui touchent les mondes de l'entreprise, de la culture, des institutions politiques ou religieuses, nous devrions trouver, non la solution par définition idéale et donc inhumaine, mais les repères dans les traces d'un futur que l'on veut différent du passé parce que les hommes changent mais que les valeurs demeurent.

Le président du Graph
Jean-Paul Ségade

SAINT-CYR-SUR-MER, 20-22 OCTOBRE 2010

Graph Méditerranée

INTRODUCTION

Florence ARNOUX p. 3

CONFÉRENCE INAUGURALE

Michèle GENDREAU-MASSALOUX p. 4

MÉDITERRANÉE PLURIELLE : ESPACES ET HÉRITAGES

**Identités et dialogue interculturel
dans la région euroméditerranéenne**

Yvonne FRACASSETTO-BRONDINO p. 6

Globalisation, mondialisation et mobilité

Michel BRONDINO p. 8

**Les réflexions de Fernand Braudel
et Mohamed Arkoun**

Michèle CHELINI-PONT p. 11

DES COMPTOIRS PHÉNICIENS AU PROCESSUS DE BABYLONE

Un cadre de coopération régional

Les difficultés de l'Union pour la Méditerranée

Dorothee SCHMID p. 15

PME, économie de la connaissance et développement

La place de la finance et de la formation

Bernard PARANQUE p. 18

**La crise des relations euroméditerranéennes :
un défi humain**

Jean-Robert HENRY p. 21

DIVERSITÉ, INTERCULTURALITÉ ET RESSOURCES HUMAINES

La délégation du service public

Un partage équilibré des responsabilités public/privé

Jean-Marc SIMONDI p. 27

Retour d'expérience

Gérard BAUDRY p. 30

**La gestion des ressources humaines
en Euroméditerranée**

Entre convergence et contingence

Adel GOLLI p. 31

CONCLUSION

Loïc MONDOLONI p. 34

Graph

SAINT-CYR-SUR-MER, 20-22 OCTOBRE 2010

Les rives méditerranéennes Propices à la construction d'un modèle de gestion spécifique et transposable ?



Florence ARNOUX
Directeur d'hôpital
Assistance publique-
Hôpitaux de Marseille
Coordinatrice du séminaire

Aujourd'hui, sur sa rive nord, comme sur ses rives est et sud, la Méditerranée est secouée d'ambivalences culturelles, économiques, démographiques, politiques : elle est à la fois unité (monothéismes, héritage gréco-romain), pluralité (cultures, langues, peuples), affrontements et complémentarités, contrastes et ressemblances où se croisent le nord et le sud, la tradition et la modernité, l'Orient et l'Occident. Elle est pont et frontière... Tantôt au zénith, elle est le « creuset de civilisations », tantôt au nadir, où elle n'est plus que le réceptacle de tous les antagonismes planétaires entre les grandes cultures monothéistes.

En tant qu'espace d'échanges, de comparaisons d'objets, de terrains et de méthodes, il nous a paru intéressant, dans le cadre de ce premier séminaire méditerranéen du Graph, de se pencher de part et d'autre de ces rives pour voir si elles offrent un terreau propice au développement d'un modèle de gestion interméditerranéen, alternatif, efficace et transposable.

En effet, le management, en tant que mode d'action rationnel, vise à combiner ici et là tout ce qui lui paraît être le plus efficace, à diviser et répartir au mieux son effort au regard d'un objectif préalablement fixé. Et en cela, il a besoin de modèles. Or, en la matière, il n'est pas coutumier de citer le monde méditerranéen en exemple, ce dernier étant rarement mis en avant comme une référence du point de vue économique, entrepreneurial et managérial. L'organisation sociale du pourtour méditerranéen a conduit à fonder la gestion traditionnelle sur une base familiale et clanique (Lombardie, Catalogne, Sousse). En cela, elle ne semble guère répondre aux critères du capitalisme porté par le modèle anglo-saxon. Or, si ce dernier est essentiellement orienté vers l'économie libérale de marché, fondé sur la performance, la concurrence, la compétitivité, il est souvent considéré comme dépersonnalisé. Alors que les entreprises méditerranéennes poursuivent les mêmes objectifs de profit et de compétitivité, elles semblent tirer leurs fondements des liens sociaux et interpersonnels, plaçant l'homme au cœur des processus d'organisation des systèmes de production et d'échanges. Plusieurs interrogations émergent donc. La gestion, le

management en Méditerranée seraient-ils plus affectifs, personnalisés, réticulaires, reposant sur la valorisation rhétorique des différences, de la convivialité, en catalysant les qualités psychologiques, intellectuelles, affectives et culturelles? Le fonds culturel méditerranéen est-il le bouillon de culture d'un modèle transifit qui, plutôt que concilier, hybriderait les dimensions

humaines et économiques, d'universalisme et de divergence? Les termes « modèle de gestion méditerranéen » forment-ils un oxymore, un mirage, qui n'existerait que dans notre imaginaire et nous obligerait à jeter la mare nostrum avec l'eau du bain? Autant de questions qui ont secoué les esprits et nourri les débats de ce séminaire automnal. ●

CONFÉRENCE INAUGURALE

L'Union pour la Méditerranée, une initiative en devenir



Michèle GENDREAU-MASSALOUX

Recteur et conseiller d'État honoraire
Responsable pôle Formation, enseignement supérieur, recherche, santé
Mission Union pour la Méditerranée

Les relations entre peuples méditerranéens sont aussi anciennes que contrastées, sources d'autant d'échanges et de sentiments d'amitié, individuels ou collectifs, que de conflits inextinguibles. C'est que *mare nostrum* a été sans doute le premier lien entre des cultures irréductibles à une identité commune, la première manière d'affronter cette inquiétante étrangeté dont le modèle est en chacun, *unheimlichkeit*.

L'Europe, consciente des écarts de développement entre les pays du nord et ceux du sud, en a fait l'objet d'une politique de voisinage qui n'a pas, malgré les promesses du processus de Barcelone, apporté les résultats escomptés. Plus de 520 millions d'habitants vivront autour des rives de la Méditerranée en 2025 et 40 millions de nouveaux emplois seraient nécessaires dans les quinze prochaines années pour maintenir le taux de chômage, déjà trop élevé partout, à son niveau actuel. Le produit intérieur brut par habitant est en

moyenne dix fois supérieur au sein de l'Union européenne que dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée. Celle-ci, qui nous semble encore magnifique, concentre déjà plus de la moitié de la population mondiale manquant d'eau et subit de plein fouet les effets du changement climatique.

Aussi l'initiative de la France, signée avec l'Espagne et l'Italie le 20 décembre 2008, apparaît-elle comme une prise de conscience salutaire et un engagement impérieux. Le premier sommet de chefs d'État et de gouvernement, après que tous les pays d'Europe se sont joints au processus, a vu quarante-trois pays déclarer leur volonté de mettre en œuvre les moyens les plus directs pour redresser les déséquilibres qui affectent les hommes et leur environnement naturel. Les principes adoptés lors de cette réunion fondatrice méritent d'être rappelés, car ils ont induit une méthode de travail novatrice.

Le premier est que l'Union pour la Méditerranée se construira par des projets concrets, dont l'effet sur les populations et leur cadre de vie pourra être mesuré. Ce principe implique que la société ci-

« De l'issue de l'Union pour la Méditerranée, mouvement porté par la volonté des peuples, dépend une part non négligeable de notre avenir.

vile comme les gouvernements soient amenés à faire émerger des propositions sur chacun des thèmes reconnus comme enjeux majeurs: dépollution, énergies renouvelables, transports, enseignement supérieur et recherche, développement des investissements et des entreprises méditerranéennes grâce au crédit bancaire. Une nouvelle institution, installée à Barcelone, chargée du choix des projets et de leur suivi, s'inspire directement, dans ses structures, de ces priorités.

Le deuxième principe, pragmatique et qui évite d'exiger la participation des quarante-trois pays pour entreprendre la réalisation d'un projet, est celui de la géométrie variable. Un projet peut se développer entre quelques pays volontaires et entraîner, dans un deuxième temps, une adhésion plus large.

Le principe fondamental, du point de vue politique, est celui de la copropriété. La déclaration adoptée par les chefs d'État et de gouvernement lors du premier sommet établit que chaque pays de l'Union peut avoir l'initiative d'un projet et que ses droits et devoirs sont de même nature que ceux des autres pays. Ce principe, qui distingue fortement l'Union pour la Méditerranée du processus de Barcelone, rend chaque État de l'Union responsable et fait de chacun l'égal de tous.

Le financement des projets fait l'objet d'un consensus: chaque projet doit trouver l'équilibre entre recettes et dépenses à partir de ressources privées ou publiques. Nombre d'institutions,

multilatérales, européennes et nationales se sont déjà manifestées: comme se plaît à le rappeler le chef de la mission Union pour la Méditerranée, Henri Guaino, conseiller spécial du président de la République, un bon projet doit, par sa force propre, trouver ses financements.

Dénombrer les projets en cours serait fastidieux. Agence urbaine, charte de garantie des investissements, centre méditerranéen de la recherche scientifique, pacte pour la sécurité alimentaire, transfert d'énergie solaire du sud au nord – Transgreen – sont autant d'exemples du travail en cours. Le secteur de la santé, qui peut intéresser particulièrement votre assemblée, n'est pas oublié: la dimension régionale apparaît pertinente du fait des évolutions climatiques récentes et de l'augmentation des déplacements des hommes en ce qui concerne les maladies infectieuses et les risques de pandémies chroniques.

Un premier projet, EpiSud/EpiSouth, a pour objectif d'améliorer la sécurité sanitaire, la communication et la formation des épidémiologistes dans les pays de la région. Ce projet, qui rassemble à ce jour vingt-six pays, est composé de huit programmes de travail, chacun géré par un institut de santé publique européen, et vient en complément des systèmes existants. Il touche la veille internationale et les alertes transfrontalières, les maladies à prévention vaccinale, les zoonoses émergentes transfrontalières, la formation.

La lutte contre le cancer est une autre des priorités reconues dans le secteur de la santé. La démarche adoptée vise à développer deux actions de coopération, d'une part la mise en place d'outils de surveillance du cancer dans les pays de la région permettant de pallier le manque de données ou leur mauvaise qualité, d'autre part l'amélioration du dépistage, de la détection précoce et du diagnostic des cancers.

Enfin, dans la mesure où les cardiopathies congénitales sont une cause importante de mortalité infantile dans plusieurs des pays de l'Union pour la Méditerranée, le développement de centres de cardiologie pédiatrique dans les pays du sud et de l'est fait l'objet d'un projet particulier. La coopération entre l'hôpital Saint-Vincent-de-Paul de Nazareth et le centre Palestinien Medical Relief de Ramallah mérite d'être citée: elle contribue à renforcer les facteurs de paix dans la région, ce qui est bien l'objectif des projets de l'Union.

Malgré ces avancées, considérables et destinées à se multiplier à moyen et long termes, l'Union reste en partie tributaire des problèmes politiques et de la situation, en ce moment très tendue, des relations entre États du monde arabe et Israël. Tant qu'un début de solution n'est pas apporté à la question de l'existence d'un État palestinien, les rendez-vous entre ministres ou chefs d'État peuvent se trouver remis en cause et l'arrêt du « pied » politique de l'Union entrave la marche du « pied » lié aux sociétés civiles.

L'Union pour la Méditerranée progressera-t-elle des deux pieds ou se verra-t-elle condamnée à marcher à cloche-pied? Il est trop tôt pour affirmer que l'une des deux hypothèses va l'emporter, mais pas trop tôt pour montrer que, de l'issue de ce mouvement, porté par la volonté des peuples, dépend une part non négligeable de notre avenir. ●

MÉDITERRANÉE PLURIELLE : ESPACES ET HÉRITAGES

Identités et dialogue interculturel



**Yvonne
FRACASSETTI
BRONDINO**
Écrivain, traductrice

En Méditerranée, à l'heure de la globalisation et des conflits qu'elle engendre, le métissage culturel est une donnée essentielle et un terrain privilégié à exploiter. Nous sommes entrés dans la postmodernité où il faut apprendre à vivre la simultanéité des cultures et la « cohabitation des différences »⁽¹⁾, dans une situation inégale et contrastée.

Par où commencer ? Ce sont les concepts mêmes d'identité et d'intégration qui sont à repenser et à redéfinir.

Face à la mobilité qui bouleverse le monde, l'idée d'une identité monolithique, comme fondement naturel d'une culture et pivot d'une civilisation, est désormais anachronique et évidemment trompeuse puisque toute culture est plurielle *ab origine*. L'identité a souvent été le rempart à l'ombre duquel s'est forgée l'idée d'une civilisation supérieure, voire universelle ; à partir de cette idée, la seule option, pour réussir à gérer les différences, était celle de l'assimilation et de l'intégration. Avec la décolonisation, d'abord politique puis progressivement culturelle, d'autres modes de penser la diversité s'imposent : la pluralité, la simultanéité des cultures, l'interculturalité et l'intercréativité des cultures, autant d'approches qui impliquent une remise en cause de l'identité de chacun pour permettre l'émergence d'une culture autre, d'une « culture combinatoire »⁽²⁾ de médiation, de nouvelles synthèses culturelles.

La Méditerranée est un « laboratoire de longue durée », nous disent tout d'abord les anthropologues et, aujourd'hui, les hommes politiques éclairés qui ont compris qu'en Méditerranée se joue une partie dont les dimensions sont globales plus que locales.

La Méditerranée est une « mer entre les terres », qui vit depuis des millénaires l'expérience de la médiation et qui ne peut pas courir le risque de ne pas savoir gérer la diversité. Si la Méditerranée a une leçon à donner, c'est bien celle du refus de l'immobilisme et d'un passage obligé, la médiation. Elle a été grecque, romaine, arabe, européenne ; aujourd'hui, elle est surtout atlantique et c'est peut-être là l'un des problèmes : en perdant son identité proprement méditerranéenne – l'art de la médiation –, elle perd son autonomie. Quand le sociologue italien Franco Cassano parle de pensée méridienne, c'est à une pensée qui peut résister aux fondamentalismes des continents

qu'il se réfère⁽³⁾. Pas seulement les fondamentalismes religieux dont on ne cesse de parler, mais aussi le fondamentalisme qui nous vient de l'Atlantique justement et que l'Europe a épousé sans réticence après la Seconde Guerre mondiale : celui de la compétition et du progrès, celui de la croissance économique et du développement à tout prix. Le fondamentalisme du marché.

Nous parlons de fondamentalisme parce que, sans nier l'évidence du progrès et de l'efficacité, il faut constater que ces nouvelles valeurs se sont imposées comme un nouvel universalisme qui met au sommet de la hiérarchie le développement technologique et l'efficacité de type anglo-saxon, le consommateur et le client, un universalisme qui impose ses critères au monde entier, qui dicte les règles de la qualité et qui considère comme archaïque ou retardé tout ce qui n'est pas conforme à ces processus. Tant que l'Occident ne prendra pas conscience que cette attitude est une forme de fondamentalisme, aucun heurt de civilisation ne pourra être évité.

La Méditerranée comme lieu de tous les croisements, comme lieu d'hybridation des cultures, de frontière et de médiation par excellence, a une spécificité épistémologique qui est celle de l'identité plurielle, de la sagesse qui dérive de la médiation. Cette « mer entre les terres », ce lieu du milieu peut et doit nous apprendre que la relation passe avant l'efficacité.

Edgar Morin et Franco Cassano mettent en avant par exemple la force du lien communautaire dans les cultures méditerranéennes, l'importance du lien social, des réseaux sociaux, familiaux, en opposition à la valorisation d'un sujet libre et autonome, libéré mais déraciné de tout lien social, autonome mais anonyme, construit sur le modèle du consommateur plus que sur le modèle du citoyen membre d'une communauté. Et le fondamentalisme de marché fait de ce lien social un résidu du passé, un retard à rattraper.



La Méditerranée [...] a une spécificité épistémologique, celle de l'identité plurielle, de la sagesse qui dérive de la médiation.

NOTES

(1) D. Wolton, *Sauver la communication*, Flammarion, 2005, chap. 5. M. Brondino, Y. Fracassetti, « L'interculturalité comme espace de gestion de la diversité », in F. Albertini (sous la dir.), *Communication interculturelle et diversité en Méditerranée*, Dumane, 2005.

(2) D. Salini, « D'une diversité à l'autre », in F. Albertini (sous la dir.), *Communication interculturelle et diversité en Méditerranée*, op. cit., p. 38.

(3) F. Cassano, *Necessità del Mediterraneo*, in F. Cassano et D. Zolo, *L'alternativa mediterranea*, Milano, Feltrinelli, 2007, pp. 778-110.

(4) *Idem*, p. 94.

(5) N. Affaya, « L'interculturel ou le piège de l'identité », in *Revista Cidob d'Affairs internacionals*, n° 36, mai 1997, pp. 141-156.

(6) F. Albertini, *Communication interculturelle et diversité en Méditerranée*, op. cit. D. Wolton, *Sauver la communication*, Flammarion, 2005, chap. 5.

(7) A. Touraine a parlé des Français pris au piège de leur moi national, *Le Monde*, 8 novembre 2005. A. Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Fayard, 1997.

(8) M. Abdallah-Pretceille, *L'Éducation interculturelle*, PUF, 2004, p. 28.

(9) « La France : intégration des immigrés », in *Atlas des migrations dans le monde*, op. cit., pp. 30-31.

(10) E. Morin, « Penser la Méditerranée et méditerraniser la pensée », in *Confluences méditerranéennes*, n° 28, 1998-1999, pp. 33-47.

(11) F. Cassano, *Necessità del Mediterraneo*, op. cit., p. 103.

Mais « *ce retard de la Méditerranée n'est peut-être pas un handicap, il cache sans doute l'idée d'une forme d'humanité plus riche de lien et de sens, pas encore écrasée par le démon de la croissance* »⁽⁴⁾.

Voilà pourquoi la Méditerranée est un laboratoire de longue durée, parce qu'elle est un lieu privilégié en raison de plusieurs facteurs : l'habitude séculaire à la confrontation et à la médiation, la permanence et la résistance de formes relationnelles intenses et autochtones, l'accélération de la mobilité et des échanges dus à la mondialisation. Ces conditions constituent l'humus d'un espace où la créativité et l'invention de nouvelles formes relationnelles peuvent trouver un terrain fertile, le lieu idéal pour innover et faire naître « *une nouvelle intelligence du rapport avec l'autre* »⁽⁵⁾, pour inventer des pratiques de synthèse partagées. Mais, pour cela, l'approche à l'autre doit s'être libérée de toute hiérarchie et s'être armée d'une grande capacité de se remettre en cause de part et d'autre.

Il est indéniable que le citoyen du XXI^e siècle, appelé à gérer la diversité culturelle, doit pouvoir acquérir de nouvelles compétences pour comprendre les logiques culturelles qui se chevauchent dans une société multiculturelle et complexe. Il est temps de dépasser le stade des bonnes intentions, de la simple tolérance et de la solidarité, car les aptitudes nécessaires pour ne point être désorienté face à cette complexité ne relèvent pas uniquement du bon sens et de la générosité. Il serait dangereux de se limiter à une approche moralisante ; il convient de développer notre capacité de reconnaître et maîtriser la diversité culturelle avec d'autres outils conceptuels. Cette nouvelle compétence est du ressort de l'éducation, de la formation.

Chaque culture en effet est un ensemble cohérent de valeurs, de comportements, de traditions, de codes, un ensemble qui a son propre fonctionnement et qui constitue un système. C'est de ce concept de système qu'il faut partir pour élaborer et diffuser une pédagogie qui développe avant tout les capacités de lecture systémique dont les nouvelles générations ne pourront se passer si l'on veut éviter *the clash of civilizations*.

Cela signifie savoir déconstruire notre propre culture, savoir reconnaître nos propres positions identitaires et faire un travail de conceptualisation qui permette de comprendre le fonctionnement de notre système culturel. Il ne s'agit pas d'une simple description de notre culture et des cultures autres, d'une photographie de la diversité dont nous sommes envahis : il s'agit de passer de la connaissance des différentes cultures à la compétence d'une lecture systémique qui mette en évidence la possibilité d'intersection des différents ensembles culturels, qui permette de sélectionner les nœuds identitaires fondamentaux et incontournables et les espaces intermédiaires où le dialogue est possible.

Les expériences et les erreurs du passé peuvent peut-être nous aider.

Les différents pouvoirs se sont essayés tour à tour à plusieurs approches, selon les époques et les circonstances, pour gérer la diversité culturelle⁽⁶⁾. L'expérience du multiculturalisme, modèle anglo-saxon par excellence, et le modèle français de l'assimilation des émigrés à un modèle de civilisation national universel⁽⁷⁾ ont été sévèrement démentis par les résultats négatifs (il suffirait de citer les banlieues) qui donnent à réfléchir. Le multiculturalisme est maître dans la cohabitation de différents groupes ethniques, auxquels on garantit le droit à la différence et une reconnaissance juridique des minorités, une cohabitation qui ne peut être assurée que sous la tutelle normative très complexe et très stricte. « *L'objectif*, nous dit M. Abdallah-Pretceille, *est d'encadrer les différences par la création de lieux sociologiques et géographiques homogènes. Le multiculturalisme crée autant d'espaces publics spécifiques qu'il y a de différences (quartiers chinois, grecs, italiens...)* »⁽⁸⁾. Un multiculturalisme qui accepte les diverses communautés mais dresse entre elles des barrières. Comment ne pas penser aux problèmes que connaît la Grande-Bretagne où le communautarisme alimente la non-communication ?

Ce qui est important, et ce qui fait la différence, c'est que la recherche du dialogue a comme objectif la relation avec l'autre. Or, qui dit relation dit « interaction » réciproque, partagée, et la dimension relationnelle elle-même est l'objectif à atteindre (non la connaissance de l'autre culture), ce qui signifie que nous nous insérons dans une dynamique où le processus de transformation personnelle est réciproque et où la naissance d'une culture tierce est prise en considération. Qui dit individu, dit « personne » et non « culture », dans le sens où aucun individu n'est le représentant d'une culture au sens académique du terme : il est le résultat, sans cesse en évolution, d'un vécu qui ne répond jamais exactement aux catégories de sa culture d'origine dans laquelle on ne peut pas l'enfermer car, comme tout individu, il a déjà un vécu pluriel, il a déjà opéré des choix, peut-être emprunté des comportements à d'autres cultures que la sienne.

Il est important que chacun de nous, en particulier tous les acteurs de la communication quelle qu'elle soit, dépasse la sphère des savoirs et se situe sur le terrain de l'action, c'est-à-dire celui de nos capacités réelles de dialoguer avec l'autre, car ce ne sont pas les cultures qui se rencontrent mais les porteurs de ces cultures, des hommes et des femmes en chair et en os, avec leurs espoirs, leurs craintes, leurs projets.

En effet, à l'heure actuelle, *«l'intégration se joue davantage dans le compromis entre famille, racines, environnement, modernité que dans une opposition trop tranchée entre culture du pays d'origine et celle du pays d'accueil. Tout est dans la négociation des identités [...] dans une volonté commune de vivre ensemble, un contrat social revisité, en quelque sorte⁽⁹⁾»*. Mais le chemin est encore long et les démentis à l'ordre du jour.

Les erreurs des uns et des autres indiquent aux sociétés euro-méditerranéennes d'aujourd'hui, confrontées non seulement aux flux migratoires mais à cette mobilité globale exponentielle dans un cadre mondial de grande complexité, que le chemin de l'interculturalité, c'est-à-dire d'une recherche réciproque au sein de laquelle chacun remet en cause sa propre identité pour trouver un espace de dialogue, est certainement plus viable.

Et s'il s'agit d'interaction, de moi et de l'autre, c'est à la société civile plutôt qu'aux pouvoirs que revient le rôle d'inventer, d'innover les dialogues possibles, de construire la citoyenneté de demain. Mais cela n'est possible que si chacun se libère de tout sentiment de supériorité, de hiérarchie, un sentiment bien partagé, malheureusement.

De nombreux intellectuels se sont penchés sur ce questionnement – Bhabha, Chambers, Amartya Sen, deux grands penseurs

que nous venons de perdre: Arkoun et Panikar –, Edgar Morin enfin lance un appel pour *«une union transnationale des intellectuels méditerranéens⁽¹⁰⁾»* pour nous dire que l'universalisme est une forme de fondamentalisme s'il reste *«un universalisme dogmatique et a priori, mais il devient un instrument de paix s'il s'agit d'un universalisme syncrétique et a posteriori, un universalisme toujours imparfait, sans hiérarchie, qui vit de traductions⁽¹¹⁾»*.

Nous ne pouvons conclure que sur la pertinence et la perspicacité de la question posée par le Graph. Et ce pour deux raisons. D'abord, le fait qu'une structure de gestion, et non une institution de recherche, se pose le problème d'améliorer sa propre organisation et sa propre efficacité en cherchant ailleurs des formules alternatives (une attitude profondément interculturelle). Ensuite, le fait que cette recherche se donne pour cadre la Méditerranée, ce qui signifie que la caractéristique épistémologique de la Méditerranée a bien été comprise. Enfin, le fait que Marseille soit à l'origine d'une telle démarche est bien la confirmation que l'habitude à la confrontation appartient avant tout à la Méditerranée. ●

MÉDITERRANÉE PLURIELLE : ESPACES ET HÉRITAGES

Globalisation, mondialisation et mobilité



Michel BRONDINO

Historien de la Méditerranée

Il nous faut d'abord appréhender l'impact de la mondialisation et de la mobilité tous azimuts, qui bouleverse des données anthropologiques et sociétales de la Méditerranée. C'est une mer ébranlée par les retombées de la globalisation de l'économie et de la mondialisation des cultures, où se concentrent les déséquilibres les plus aigus: on trouve face à face les pays industrialisés ex-colonisateurs et les pays ex-colonisés en voie de développement, les pays vieillissants de l'Europe et ceux en plein essor démographique de la rive sud, les pays où se jouent les grands défis de la coexistence culturelle et religieuse et des processus démocratiques, où se nouent les grands regroupements régionaux, notamment l'Union européenne en question et l'Union du Maghreb arabe en panne.

« La Méditerranée mérite d'être perçue comme une zone de perpétuel échange, un lieu où l'histoire a habitué les hommes à la confrontation, à la coexistence de plusieurs registres linguistiques, comportementaux, religieux, identitaires, à d'incessants croisements dus à la porosité des cultures en présence, malgré des différences incontournables.

Aujourd'hui, la Méditerranée est un foyer de tensions que les stratèges définissent comme «une structure conflictuelle» complexe. Cela en raison de son importance géostratégique à plusieurs niveaux. Sur le plan géographique (mer trait d'union entre trois continents et divers regroupements subrégionaux), sur le plan économique (une forte concentration de matières premières, de capacités technologiques, de grands marchés et de ressources humaines), sur le plan politique (un ensemble de systèmes et d'alliances politiques différents, dominé par la stratégie du grand capital international et par l'hégémonie américaine) et enfin sur le plan socioculturel (un amalgame de sociétés, de religions et de cultures contrastantes, au-delà du *gap* démographique et économique).

La Méditerranée est donc un ensemble de systèmes à géométrie variable.

Après la chute des tensions Est/Ouest, cette mer est devenue la nouvelle frontière entre monde développé et monde en voie de développement, entre les civilisations occidentales et les civilisations «autres», où se sont déployées les forces de l'Otan et la superpuissance américaine. Cet appareil défensif a été mis en œuvre pour faire face à ce

qu'on appelle les «nuisances» (les turbulences) provenant des points chauds de la Méditerranée, le conflit israélo-palestinien, le conflit irakien, les tensions balkaniques, le flux incessant des migrations, le terrorisme islamique, etc. En vérité, ces mesures défensives ont pour objectif d'assurer aux USA le contrôle d'une région clé aux portes du Moyen-Orient, surtout aujourd'hui, en pleine phase de rééquilibrage des superpuissances.

Dans ce cadre, les retombées des processus de la globalisation et de la mondialisation ont engendré des imaginaires contradictoires : ceux de l'uniformité et de la pensée unique, et ceux de la différence ou, mieux, des différences.

Dans l'optique du philosophe Antonio Gramsci, selon lequel tout est culture, on peut se demander si la globalisation, signe d'une nouvelle volonté hégémonique sur le plan politico-économique, peut engendrer une nouvelle dynamique interculturelle fondée sur un réseau solidaire d'échanges à tous les niveaux. Qui aura le dessus ? La menace d'un nouveau colonialisme technologique et culturel ou la possibilité d'un dialogue interculturel révolutionnaire, porteur de nouveaux imaginaires, par exemple celui de devenir citoyen du monde, d'un monde où les hommes et les cultures interagissent au sein d'un continu processus de contamination ?

D'une part, la globalisation économique-financière des multinationales tend à rendre homogènes et uniformes les modèles de production et de consommation, sous l'empreinte de l'hyperrationalité et de l'efficacité, ce qu'on appelle aussi le monde à la McDonald, le Mac World⁽¹⁾, qui provoque la disparition des cultures traditionnelles et des «savoirs» locaux, avec des conséquences désastreuses sur les économies et les sociétés locales. D'autre part, la croissance exponentielle de la démographie et des flux migratoires dans cette mer est à l'origine d'une vertigineuse prise de contact entre les différentes civilisations et les cultures «autres». Mais, lorsque le support d'une réelle connaissance de l'«autre» fait défaut, cela ne fait que provoquer des déséquilibres et engendrer des préjugés au niveau des valeurs et des identités dans nos sociétés multiculturelles et multiethniques.

Il est donc fréquent que cette rencontre des civilisations, des religions et des cultures se transforme en conflit de civilisations et dégénère en guerres et en violences : c'est la thèse du politologue américain Samuel Huntington dans son essai *The Clash of Civilizations*⁽²⁾. Huntington pointe en particulier la situation de la Méditerranée où se confrontent les civilisations occidentale, arabo-islamique, slave-orthodoxe, chacune se référant aux trois religions du Livre, sans parler des fondamentalismes prévaricateurs qui excluent le dialogue interreligieux et interculturel.

La Méditerranée en est un moment central et paradigmatique au niveau planétaire, et spécifiquement au niveau européen. Comme toute autre région du monde, elle est prise dans les affres de la globalisation économique, financière et technique. La globalisation, comme le remarque le sociologue Jean-Claude Guillebaud, est «l'irruption du monde et de la différence au cœur de nos sociétés et de nos consciences. Le dedans et le dehors se confondent : tout le monde est déjà là. Tout entier⁽³⁾».

Les retombées de la globalisation, présentée par le néolibéralisme comme une chance de développement pour la région, ébranlent les équilibres économiques et sociaux, mettent à nu le désarroi des institutions politiques et sociales devant les inégalités, mettent en crise les États, exaltent les vieilles et nouvelles fractures et accentuent l'écart des niveaux de vie entre nord et sud, tout en renforçant l'homologation ou quelquefois la mort des cultures méditerranéennes par les cultures dominantes. Il n'est aucun secteur qui ne soit touché ou contaminé par le phénomène de la globalisation.

L'impact de la mobilité en Méditerranée

L'image traditionnelle et rhétorique de la Méditerranée, berceau de civilisations et de cultures, réceptacle de traditions millénaires et immuables, est ébranlée par l'explosion de l'information et de la communication, qui se traduit avant tout par une poussée de la mobilité sans précédent.

Le terme « mobilité » a acquis une dimension globale.

Primo, il s'agit bien, toujours, de la mobilité des personnes dans l'espace – plus de 250 millions de migrants dans le monde –, des flux migratoires qui défient toutes les mers et les murailles, répondant au besoin physiologique de compenser les déséquilibres de développement ; il s'agit en somme du « dépaysement » de ceux qui migrent comme de ceux qui reçoivent ; mais il s'agit aussi de la mobilité virtuelle qui a une incidence profonde et croissante sur les mentalités, les visions du monde, les comportements et le sens de la vie. Les *mass media* ont fait de la planète un village global : il y a plus de 150 millions d'internautes en Méditerranée.

Secundo, dans un monde où les frontières sont franchies sans besoin de se déplacer, en navigant sur Internet ou en recevant en temps réel les informations et les images d'horizons lointains, dans un monde où l'adhérence à un territoire et à un modèle de comportement uniques n'est plus possible et où le nomadisme culturel commence à être perçu plus comme une ressource que comme un problème, la mobilité est le moteur d'un vaste repositionnement de l'individu et d'une profonde mutation anthropologique et sociétale dans la Méditerranée.

La Méditerranée est donc une frontière qui dessine, d'une part l'antinomie d'une aire du globe où les déséquilibres entre capital humain et ressources sont les plus importants, d'autre part la complémentarité des deux rives entre lesquelles subsistent de puissants liens historiques et des échanges millénaires au-delà de l'histoire événementielle.

Entre antinomie et complémentarité, d'innombrables interactions régissent cet ensemble et font de la Méditerranée un écosystème qui s'efforce de prendre conscience de son unité dans la diversité et du risque de basculer dans l'antinomie sous la pression de la mondialisation. C'est l'idée même d'appartenance à cet ensemble qui permet aujourd'hui à la Méditerranée de s'engager dans un processus d'autodéfense et de promotion : mesurer ses forces et repenser ses identités structurelles ancrées dans les différentes cultures, traditions, sociétés, au-delà des mythes et des stéréotypes qui ont figé son histoire. Voilà ce qui pourrait être une stimulante perspective de l'Union pour la Méditerranée.

Mesurer ses forces et repenser ses identités : cet effort de la Méditerranée se distingue, à notre avis, à deux niveaux : au niveau d'une orientation vers l'interculturel et au niveau d'une revalorisation du patrimoine des cultures et des savoirs locaux.

Un des facteurs positifs de la mondialisation est de s'ouvrir à l'autre et d'interagir avec lui : l'homme qui dialogue avec l'autre dans la complexité des diversités culturelles visant « l'avènement d'une société polyculturelle en Méditerranée », comme le souhaite le sociologue occidental Zygmunt Bauman de la rive nord, tandis que, de la rive sud, le philosophe marocain Nourredine Affaya, analysant la contamination des cultures en Méditerranée, constate qu'« une personne non exposée au changement, à la duplicité, à l'interculturalité, n'est qu'un mythe, car l'Autre est là, nous l'avons intériorisé sur tous les plans, de la politique, de l'économie, de l'habitat, du vestimentaire, etc. Il n'y a plus d'identité unidimensionnelle, elle est synthétique, se resourçant d'éléments différents et s'ouvrant sur des mondes pluriels [...]. L'Autre n'est pas dans une contrée lointaine et étrangère, car il est dans tout ce qu'on fait, ce que nous acquérons, il est dans les institutions qui agencent nos rapports, etc. On est, interculturellement parlant, le fruit d'un processus d'hybridation ⁽⁴⁾ ».

C'est dans l'optique d'une revalorisation du patrimoine méditerranéen que, de part et d'autre du pourtour méditerranéen, on a promu, depuis les années 80, l'idée d'une « identité plurielle méditerranéenne », d'un « être au monde méditerranéen ⁽⁵⁾ ». Nous partageons la vision du sociologue Franco Cassano qui, dans son essai *La Pensée méridienne*, souligne « qu'il faut rendre à la Méditerranée son ancienne

NOTES

(1) G. Ritzer, *The Macdonaldization of Society*, Thousand Oaks, Californie, Pine Forge Press, 1996.

(2) S. Huntington, *The Clash of Civilizations*, W.W. Norton, New York-London, 1996.

(3) J.-C. Guillebaud, *Le Commencement d'un monde*, Seuil, 2008, p. 10.

(4) N. Affaya, « L'interculturel ou le piège de l'identité », in *Revista Cidob d'Affaires internacionals*, n° 36, mai 1997, pp. 141-156.

(5) Th. Fabre, « Naissance de la Méditerranée », in *Esprit*, octobre 1992.

dignité de pensée, rompre avec une Méditerranée pensée par les autres [...]. Une Méditerranée qui pense la Méditerranée, cela revient à une autonomie renforcée face à la globalisation: cela signifie fixer des critères de jugement différents de ceux qui s'imposent aujourd'hui sur le terrain, penser une autre classe dirigeante, une autre grammaire de la pauvreté et de la richesse, penser la dignité d'une autre forme de vie⁽⁶⁾ ».

S'il est vrai que la Méditerranée mérite d'être perçue comme une zone de frontière, cela n'est pas dans un sens de barrière, car ni le passé ni le

présent ne l'autorisent. C'est au contraire dans le sens d'une zone de perpétuel échange, un lieu où l'histoire a habitué les hommes à la confrontation, à la coexistence de plusieurs registres linguistiques, comportementaux, religieux, identitaires, à d'incessants croisements dus à la porosité des cultures en présence, malgré des différences incontournables.

Nous sommes convaincus qu'en Méditerranée, les conflits et les blessures laissent moins de traces que les échanges communs. Nous sommes entrés dans la postmodernité où il faut apprendre à vivre la simultanéité des cultures, des langues, des valeurs, des identités, c'est-à-dire vivre la « cohabitation des différences ⁽⁷⁾ » : voilà notre mission, notre tâche quotidienne pour bâtir le futur des nouvelles générations. Car nous partageons l'affirmation de Fernand Braudel dont le message reste d'une profondeur inébranlable : « *La Méditerranée sera ce que la font les hommes.* » ●

NOTES

(6) F. Cassano, *Il pensiero meridiano*, Bari, 1996, p. 3.

(7) D. Wolton, *Sauver la communication*, Flammarion, 2005, chap. 5.

M. Brondino, Y. Fracassetti, « L'interculturalité comme espace de gestion de la diversité », in F. Albertini (sous la dir.), *Communication interculturelle et diversité en Méditerranée*, Dumane, 2005.

MÉDITERRANÉE PLURIELLE : ESPACES ET HÉRITAGES

Les réflexions de Fernand Braudel et Mohamed Arkoun



Blandine CHELINI PONT
Historienne,
université Paul-Cézanne

Fernand Braudel et Mohamed Arkoun ont été de grands universitaires et auteurs prolifiques dans leur manière de voir le terme « civilisation » appliqué à la Méditerranée. Braudel a consacré sa thèse d'État à cet espace en le décrivant au temps du roi d'Espagne Philippe II, fils de Charles Quint et grand vainqueur – par l'interposition de son frère don Juan d'Autriche – de la bataille de Lépante contre les Turcs en 1571. Braudel est ensuite revenu sur le sujet dans son ouvrage des années 1960, *Grammaire des civilisations*. Quant à Arkoun, il pense la Méditerranée par tous les prismes de sa longue carrière, depuis sa thèse sur l'humaniste persan Ibn Miskawayh à ses travaux sur la pensée et les impensés arabo-musulmans contemporains.

L'espace méditerranéen, modèle de civilisation selon Braudel

La définition que Braudel fait de la civilisation méditerranéenne est particulièrement descriptive et raisonnable, surtout si on la compare à celle toute d'intuitions et d'affection d'Arkoun. Qu'entend Braudel au juste par ce mot « civilisations » ? Il l'organise autour de quatre notions clés :

- » l'assemblage spécifique des traits culturels qui les constituent ;
- » l'espace qu'elles occupent ;
- » la longue durée de leur vie ;
- » les sociétés auxquelles elles donnent leur visage.

La lecture de Braudel, quand il réfléchit sur la Méditerranée comme civilisation, fait davantage part au facteur économique qu'à tout autre. Braudel donne à la civilisation méditerranéenne une définition « économique », avec l'organisation d'une société de type « agraire », qui s'articule par la géographie, à la place « centrale » d'une mer commune

qui permet plus que n'importe où sur la Terre de construire des échanges dont l'ancienneté remonte à la nuit des temps. Voici les éléments de son modèle méditerranéen :

» un milieu géographique fondant son unité sur la diversité et sur la complémentarité des ressources entre plaines, collines et montagnes, autant et plus encore que sur son homogénéité climatique ou géophysique, mer au milieu ;

» une économie basée sur l'échange, sur la circulation, à courte comme à longue distance, des marchandises, des animaux et des hommes, et sur l'articulation entre commerce intérieur et échanges avec l'extérieur, d'où arrivent les produits de luxe et les métaux précieux ;

» une situation culturelle marquée à la fois par une référence rituelle à une unité passée – le moment romain – et par la coexistence, tantôt pacifique, tantôt belliqueuse, de civilisations concurrentes, elles-mêmes solidement inscrites, à l'exception d'une seule, absente de la première édition du livre et réintroduite dans la seconde comme l'exception qui confirme la règle : « *Une civilisation contre toutes les autres : le destin des Juifs.* ⁽¹⁾ »

L'espace méditerranéen selon Braudel est ainsi la synthèse d'une position géographique, exploitée et valorisée par une histoire plurimillénaire, de carrefour entre les trois continents qui la bordent, en attendant la découverte d'un quatrième par les Méditerranéens eux-mêmes ; cette position lui permet de vivre à son rythme tout en enregistrant celui, ou plutôt ceux, du reste du monde. Elle est aussi la synthèse d'un cadre politique marqué, au XVI^e siècle, par l'affrontement de deux empires, engagés par ailleurs l'un et l'autre sur d'autres fronts. Leur rapide expansion, portée par la croissance rapide des économies, durant les premières décennies du siècle, leur permet de se partager la quasi-totalité de l'espace de la mer et d'occuper pour un temps le devant de la scène. Mais il leur faut faire face à l'émergence, victorieuse à moyen et long termes, de nouvelles structures politiques, celles de l'« État moderne » : inventé dans l'Italie de la Renaissance, le modèle en sera finalement récupéré et réadapté par d'autres, d'abord par les monarchies « nationales » de France et d'Angleterre.

Quelle est la place de la variable religieuse dans ce schéma ? La grande idée de Braudel, c'est que cette variable n'est pas majeure. Les religions monothéistes – christianisme et islam –, s'installent sur des civilisations préexistantes et elles vont se déplacer très rapidement hors de Méditerranée. Les deux religions monothéistes qui se sont partagé l'espace méditerranéen en ont tiré profit, après s'être longuement affrontées, pour relancer leur expansion dans des directions où l'Empire romain avait dû renoncer à se risquer. Il n'y a jamais eu d'unité religieuse ou d'hégémonie religieuse spécifique unique en Méditerranée, mais une concurrence religieuse constante, avec une singularité propre au judaïsme, constamment présent et constamment minoré.

Enfin, Braudel ne s'est pas vraiment intéressé au phénomène majeur dans l'histoire de la Méditerranée du brassage de ses populations. Pourtant, même ainsi, la proposition braudélienne de modélisation de la Méditerranée reste d'une grande pertinence. La complexité de cette grille, qui associe intime-

 **L'espace méditerranéen selon Braudel est la synthèse d'une position géographique, exploitée et valorisée par une histoire plurimillénaire, de carrefour entre les trois continents qui la bordent, en attendant la découverte d'un quatrième par les Méditerranéens eux-mêmes...**

ment unité et diversité, échanges et affrontements, cohérences et recouvrements, permanences et évolutions, suffit à la protéger contre toute tentation réductionniste, et elle est utilisée par des auteurs contemporains pour d'autres aires géographiques. Plus que la grille elle-même, dont seuls certains éléments sont utilisés dans chaque cas, ces auteurs retiennent surtout de la Méditerranée braudélienne une inspiration d'ensemble – la nécessité de penser l'espace sur des durées assez longues – et une leçon de méthode – la mise en relation de facteurs multiples, relevant de champs d'analyse habituellement distingués, comme l'économie, la politique, le social ou le culturel. Avec la Méditerranée, Braudel a construit un modèle de description de la « civilisation », aujourd'hui repris par des historiens chinois comme Bin Wong, des historiens de l'océan Indien comme Kirti Narayan Chaudhuri ou des historiens de l'Asie du Sud-Est comme Anthony Reyds ou Denys Lombard.

NOTE

(1) F. Braudel, *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*, Armand Colin, 1966.

« La Méditerranée d'Arkoun est unique, véritablement spécifique, tout en vivant selon lui des heures très sombres [...]. Son héritage méditerranéen serait à la fois dévoyé et en passe de marginalisation, dans une mondialisation qui nie sa matrice. »

La position douloureuse de Mohamed Arkoun

La Méditerranée d'Arkoun n'est pas, au contraire de celle de Braudel, un modèle transposable : elle est unique, véritablement spécifique, tout en vivant selon lui des heures très sombres. Dans son long article « Penser l'espace méditerranéen aujourd'hui ? »⁽²⁾, Arkoun livre une vision charnelle de l'espace méditerranéen, quoique son analyse soit du meilleur fil et sa trame fort solide. S'attardant tout d'abord et longuement sur toutes les divisions qui ont parcouru l'histoire de cet espace et ne niant pas que l'affrontement en soit une modalité « naturelle », Arkoun fait le décompte des divisions renouvelées en chaque époque. Il reconnaît ainsi que les deux rives sont effectivement rivales, séparées, déchirées, travaillées par des contentieux, des ressentiments depuis que le fait islamique (*sic*) et la civilisation d'expression arabe ont substitué pour un temps (VII^e-XIII^e, puis XVI^e-XVII^e siècles avec les Ottomans) leur présence hégémonique à celle de la civilisation gréco-romaine relayée par le christianisme, puis par l'Europe moderne, elle-même de plus en plus marginalisée désormais par les États-Unis. Pour Arkoun, le fait islamique est une rupture majeure de cet espace quand, bien souvent pour les historiens européens, la grande rupture serait la séparation des christianismes, l'invasion barbare en général (germanique en Occident, turque dans l'Empire byzantin) qui en expliquent la décadence.

NOTE

(2) Diogène, PUF, 2004.

Arkoun insiste aussi sur les conditions internes de la division. Ce ne sont pas seulement les irrptions extérieures qui brisent l'unité, il y a aussi une histoire de l'irrédentisme en Méditerranée qui lui est propre. Les irrédentismes confessionnels, nationalistes, identitaires se sont multipliés et amplifiés dans l'aire méditerranéenne à la mesure des mémoires collectives à la fois très anciennes et toujours vivaces au sein des millets, ces organisations confessionnelles communautaristes léguées par l'administration ottomane, ou ces communautarismes qui tentent de s'imposer aujourd'hui en faisant des usages pervers des libertés démocratiques. Là où la démocratie fait défaut, on a vu s'épanouir des mafias politico-financières. La Seconde Guerre mondiale a considérablement aggravé la dialectique sociale et politique des puissances et des résidus à travers le monde, mais plus dramatiquement encore dans l'aire méditerranéenne où se sont succédé plusieurs empires. Les puissances, ce sont les majorités religieuses, ethnolinguistiques et culturelles dont on peut suivre la montée dans l'histoire depuis le Moyen Âge : les empires, le califat, les monarchies, les États nations. À partir du XIX^e siècle, il y a eu le panislamisme, le panarabisme, le panturquisme, le paniranisme, diversement utilisés par les mouvements nationalistes.

Ainsi se sont exacerbées des frustrations et des humiliations séculaires : langues et cultures écrasées, peuples fragmentés et dispersés comme les Kurdes, persécutions et marginalisations pour des croyances et des coutumes non conformes aux orthodoxies religieuses ou aux idéologies nationalistes de combat, tensions et ruptures entre « élites » dominantes, riches, « cultivées » et enclavées dans les quartiers luxueux des grandes villes face aux masses populaires de plus en plus vouées au populisme et reléguées dans les zones vétustes et les bidonvilles. À ces éclatements internes de chaque société viennent s'ajouter toutes les pressions liées aux oppositions nord/sud avec leurs polarisations idéologiques dans tout le pourtour de la Méditerranée. Cette mer reste un espace de convoitise contemporaine et d'enjeux qui dépassent son destin propre.

Si l'on ajoute à toutes ces sources de « démembrement » l'état contemporain des sociétés méditerranéennes, le constat d'Arkoun est presque désespéré. Dès le X^e siècle – écrit-il – l'historien Miskawayh (930-1029), objet de sa thèse, a usé d'une plume prophétique pour dénoncer les méfaits économiques et sociaux du système de l'*iqta*, concessions faites aux militaires pour l'exploitation de terres riches dans le bas Irak. Ce système a affaibli les pouvoirs politiques, asservi les paysans aux féodaux parasites et prédateurs, appauvri la production, gêné les progrès de l'agriculture jusqu'à la fin de l'Empire ottoman. De même, les révolutions socialistes postcoloniales ont achevé la désintégration, à la manière de Staline, des mécanismes de solidarité naturelle et des codes culturels indissociables de la civilisation paysanne méditerranéenne. Certains pays, comme la Tunisie et le Maroc, ont été sauvés de justesse de la collectivisation socialiste. Mais la bureaucratie des partis États centralisateurs et les pressions de la démographie ont partout généré des stratifications sociales perverses : une classe riche parasitaire, solidaire de l'État patrimonial, incapable d'animer

une culture de développement intégré entraînant tous les secteurs de la société globale; de larges couches vouées, selon plusieurs variables, au travail précaire, aux pratiques d'une économie souterraine, au chômage, aux formes populistes de l'expression religieuse et politique, aux conduites de violence ou à l'émigration clandestine. Entre ces deux formations sociales, on discerne aussi une classe intermédiaire tiraillée entre le désir d'accéder aux privilèges d'en haut et les menaces de dégradation vers le bas. Dans ces conditions sociologiques, politiques et culturelles, l'accès à la modernité intellectuelle devient aléatoire, fragmentaire, voire impossible pour les catégories sociales les plus défavorisées. Cette incapacité d'émancipation fait que les Méditerranéens du sud et de l'est vivent aujourd'hui sur des clivages mythologiques dangereux. Les sujets tabous, les zones interdites, les périodes et les vérités sacrées en Islam sont aujourd'hui plus nombreux, plus déterminants chez le protagoniste musulman – écrit Arkoun – que chez les Euro-Occidentaux.

Tout cela conduit à une polarisation fantasmagorique, le grand danger de l'espace méditerranéen. L'angle d'attaque d'Arkoun réside dans son étude des conditionnements des pensées et des conduites individuelles et collectives. Sa terminologie veut rompre aussi radicalement que possible avec les deux monstres idéologiques « Islam » et « Occident », construits d'abord sur les deux rives nord/sud de la Méditerranée, puis dans toute la sphère géopolitique dite « Occident » sous le leadership des États-Unis depuis 1945, idées que l'on retrouve dans ce qu'il avait écrit sur les mots valises « Islam » et « Occident » dans *Penser le 11/9/2001*. La déconstruction de ces deux polarisations d'essence idéologique et de facture fantasmagorique est d'autant plus urgente selon Arkoun qu'elles continuent d'inspirer la production politologique la plus influente sur les opinions publiques, surtout lorsqu'elles s'abritent sous la thématique du rôle de la culture dans la production de l'histoire des sociétés.

Le plaidoyer d'Arkoun : la Méditerranée matrice

L'héritage méditerranéen serait, selon Arkoun, à la fois dévoyé et en passe de marginalisation, dans une mondialisation qui nie sa matrice. La férule de la *Machtpolitik* et des stratégies économiques, la dérive « occidentale » de l'Europe et la victimisation perverse de l'islam populiste tireraient cet espace vers un extérieur en dilution. Il est inexorablement minorisé et vassalisé en tant que référent historique obligé de tous les peuples, tous les États nations qui constituent l'Europe et ses expansions dans les Amériques, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Sud blanche et autres groupes enclavés dans les sociétés vassalisées. Des siècles d'histoire intellectuelle et spirituelle du monde méditerranéen sont rendus obsolètes non seulement par la puissante civilisation technologique, mais par la crise du statut même de la personne humaine et de sa dignité. Quelle terrible défaite de la civilité et de l'expérience humaine si la Méditerranée n'était plus écoutée ou entendue ! Car en Méditerranée, les expériences vont par paire ou trio : nourriture/convivialité, famille/intimité/extériorité, privé/public (casa/agora), familiarité relationnelle/goût de la discussion conceptuelle. La Méditerranée est une matrice des question-

nements humains et un modèle de civilité relationnelle. Arkoun propose donc de cesser de méconnaître cet héritage : il demande que les intellectuels acceptent de reconnaître l'existence (et l'originalité) d'un grand récit de fondation commun (monothéiste et philosophique) qui parcourt toutes les cultures méditerranéennes. Au terme de son plaidoyer, Arkoun a un programme de défense et d'illustration de la civilisation méditerranéenne. Il propose de qualifier la tradition intellectuelle de la Méditerranée :

- » raison/foi,
- » bien/mal,
- » vrai/faux,
- » divin/humain,
- » cité sainte/cité terrestre,
- » éternité/finitude,
- » croyance/incroyance.

Il entend qualifier la tradition et l'imaginaire politique de la Méditerranée : responsabilité morale du prince en contrat avec le peuple/légitimité du droit/bien commun. Il demande que soient acceptées comme telles les identités compilées et les identités larges. Sa large vision nous permet de conclure ce panorama, du constat braudélien beaucoup plus descriptif et rationnel à l'utopie mobilisatrice de Mohamed Arkoun.

Quelles sont les chances pour l'existence d'une civilisation méditerranéenne et pour quoi faire ? Les chances sont visiblement assez minces en même temps que les enjeux sont colossaux. Il s'agit ni plus ni moins de retrouver une pensée de midi, originelle ou réinvestie, qui permette de réfléchir le monde et le rapport aux autres par tout à fait autre chose que le prisme économique, consumériste ou productiviste, afin de retrouver un peu de sens au fait de vivre, dans des existences individuelles et collectives, dans la prise en compte fondamentale du sacré de la relation humaine. ●

Graph

DES COMPTOIRS PHÉNICIENS AU PROCESSUS DE BABYLONE Un cadre de coopération régional Les difficultés de l'Union pour la Méditerranée



Dorothée SCHMID
Institut français des
relations internationales

L'histoire récente des relations euroméditerranéennes se prête à deux interprétations contradictoires pour le géopoliticien. Il faut admettre que la Méditerranée s'est imposée au cours des deux dernières décennies comme concept et comme espace d'action pour nos décideurs mais, dans le même temps, les politiques mises en place dans cet espace ont eu des résultats décevants. On peut de ce fait s'interroger sur la pertinence du cadre méditerranéen du point de vue de la réflexion et de l'action ; on peut aussi analyser les intentions politiques qui ont dirigé sa consolidation volontariste.

La Méditerranée est pour les Français un lieu de projection de puissance passée et future, fantasmée ou réelle ; elle est aussi, de ce fait, un lieu privilégié pour étudier les mutations de la puissance française. Notre pays manifeste en effet, depuis le XIX^e siècle et les grandes entreprises coloniales, une ambition de bâtisseur en Méditerranée, la volonté d'en faire un espace cohérent, non seulement géographiquement mais aussi socialement, politiquement, économiquement. Dans cette entreprise de construction, l'Union européenne sert depuis quarante ans de multiplicateur. La France a ainsi joué un rôle moteur pour les politiques méditerranéennes de l'UE, depuis le lancement du partenariat euroméditerranéen (PEM) jusqu'à l'expérience toute récente de l'Union pour la Méditerranée (UPM). On peut finalement considérer que c'est l'histoire française qui a inspiré le projet européen en Méditerranée et que la concrétisation du projet historique

français n'a été possible, à un moment donné, que par l'application de la méthode communautaire.

Mais l'histoire est en partie mystification et la méthode est discours. L'UPM incarne ainsi aujourd'hui à l'extrême un affichage méditerranéen qui n'est qu'une projection idéalisée de la grandeur de la France. Dans les faits, la Méditerranée est redevenue un espace anarchique, travaillé par des concurrences de puissances, des manques économiques et des incertitudes politiques majeures. Comment, dans ces conditions, articuler narration et action pour concrétiser l'espoir de paix et de prospérité constamment réaffirmé depuis quinze ans par la France et ses partenaires européens ?

Le « méditerranéisme » :

une utopie ancrée dans l'histoire

Le projet d'Union pour la Méditerranée, porté depuis 2007 par Nicolas Sarkozy, se place dans la continuité d'une narration familière : celle du mythe méditerranéen, particulièrement cher aux Français.

La Méditerranée est certes à l'origine une donnée naturelle : une mer fermée, à l'écosystème unique. Mais l'adjectif « méditerrané » est au départ un terme générique signifiant « entre les terres », et le mot n'a commencé à désigner de façon univoque notre mer qu'à partir du XIX^e siècle. Les grands géographes de l'époque ont alors progressivement élargi la définition de l'espace méditerranéen au-delà de la mer elle-même ;

d'écosystème, la Méditerranée est progressivement devenue dans nos représentations collectives un véritable monde, un fait social et culturel. La Méditerranée est ainsi un concept géopolitique par excellence, une tentative d'articuler la politique à la géographie, l'espace méditerranéen ayant été unifié dans les représentations pour cimenter des politiques successives d'influence ou de domination. Jusqu'à la seconde moitié du XX^e siècle, l'unification politique de la Méditerranée a été réalisée via des projets impériaux successifs, plus ou moins coercitifs: le *mare nostrum* romain est devenu la Méditerranée des saint-simoniens et se retrouve aujourd'hui dans la Méditerranée de l'UPM – on notera que les discours présidentiels de Nicolas Sarkozy sur l'UPM font systématiquement référence à l'*imperium* romain.

La confrontation de cette conscience méditerranéenne «naturelle» ressentie par beaucoup de Français, avec la vision que d'autres peuples riverains ont du même espace, est fort instructive. On constate en effet que nos voisins arabes, israéliens ou turcs ne partagent pas ce sentiment d'unité et d'appartenance qui semble si spontané chez nous. Les Français sont apparemment les plus «méditerranéistes» de tous les peuples méditerranéens: ils pratiquent au quotidien ce volontarisme épistémologique qui consiste à démontrer l'unité culturelle, politique, économique, de la Méditerranée. Le «méditerranéisme», dont le «braudélianisme» – l'œuvre historique épique de Braudel – constitue l'expression la plus aboutie au XX^e siècle, se retrouve en partie chez les Catalans; il est bien la trace d'une volonté d'influence qui ne disparaît pas. Mais le projet politique méditerranéiste change cependant de nature en cette fin de XX^e siècle: d'impérial, il est devenu plus égalitaire, voire communautaire.

**Les ambitions normatives du PEM,
l'échec d'une ambition communautaire**

Le partenariat euroméditerranéen (PEM), lancé à Barcelone en 1995 par les quinze États qui formaient l'Union européenne de l'époque, est une forme inédite de politique étrangère européenne: c'est un projet de pacification de l'espace méditerranéen qui repose sur le développement économique et l'exportation de normes.

Le PEM est l'héritier d'une politique méditerranéenne remontant aux années 1970, se situant à l'origine dans la continuité de l'héritage colonial français (n'oublions pas que le traité de Rome a été signé en 1957, soit un an après l'indépendance de la Tunisie et du Maroc, et en pleine guerre d'Algérie). Il s'agissait au départ d'une coopération économique sans but stratégique particulier, reposant sur une logique libre-échangiste; la signature d'accords de libre-échange servait de politique extérieure à la CEE de l'époque. Le tournant politique est pris après la fin de la guerre froide, au moment où la Méditerranée redevient l'épicentre réel ou fantasmé des grandes menaces planétaires. L'Europe réunifiée se tourne alors vers son sud et le constat dressé est accablant: sous-développement, démographie non maîtrisée, agitation politique et sociale sur fond de conflictualité endémique, diffusion d'armes de destruction massives: la Méditerranée commence à être perçue selon un prisme sécuritaire. Mais, pour contrer le danger,

l'Europe va inventer une approche originale, plutôt généreuse, communautaire en fait, consistant à favoriser le rapprochement des deux rives par un partenariat politique, économique et culturel: les fameux «trois volets» du processus de Barcelone.

Le projet de Barcelone puise sa source dans la pensée libérale classique, réactualisée à la fin de la guerre froide: le rêve des Européens pour la Méditerranée, d'inspiration kantienne, a pour objectif de produire de la paix à partir d'une intensification des échanges économiques – le «doux commerce» du XVIII^e siècle –, d'une coopération institutionnelle renforcée et d'un dialogue politique qui pourrait accoucher de valeurs communes. Le projet de paix perpétuelle en Europe, publié en 1795 par Emmanuel Kant, constitue déjà la toile de fond historique idéalisée de la construction européenne et le PEM est une nouvelle déclinaison régionale de cette ambition de paix: il est en d'autres termes la première politique extérieure de l'Union européenne qui déploie une conception active du *soft power* européen.

Quinze ans après sa mise en place, le bilan du PEM est incertain. Si l'intégration économique a progressé en Méditerranée, c'est dans une asymétrie nord/sud de plus en plus forte: l'Europe se confirme comme le pôle de croissance, principal exportateur et principal investisseur en Méditerranée; les relations économiques sud/sud ne se débloquent pas et la zone Euromed de libre-échange reste incomplète. Du point de vue politique, la crise de confiance ouverte après le 11 septembre 2001 et l'intervention américaine en Irak n'a pas été surmontée; les tensions et les conflits se multiplient, à l'image de la dégradation rapide des relations israélo-palestiniennes. Du point de vue humain enfin, les entraves permanentes à la liberté de circulation en Méditerranée traduisent bien l'obsession sécuri-

« Le PEM est la première politique extérieure de l'Union européenne qui déploie une conception active du soft power européen. »

taire croissante des Européens vis-à-vis de leurs voisins du sud. Désormais intégrée dans le cadre géographique plus large d'une « politique européenne de voisinage » (PEV) dont la vocation stabilisatrice est réaffirmée, la philosophie du PEM perd de son originalité. L'Europe élargie, résistant mal à la crise, peine à produire du consensus et la norme européenne est perçue par ses « bénéficiaires » tiers méditerranéens comme invasive et contestable.

Les difficultés de l'UPM, symptôme du nouveau désordre international

Depuis 1995, le PEM a été « réformé » ou « relancé » plusieurs fois. L'Union pour la Méditerranée, présentée au départ comme un projet alternatif au PEM, a finalement fusionné avec celui-ci, devenant ainsi le dernier avatar des politiques européennes en Méditerranée. L'UPM se voulait apolitique et porteuse de projets concrets, pour fonder un horizon commun à moyen terme entre les quarante-trois pays participants. Un peu plus de deux ans après son lancement officiel, l'UPM est au point mort. Les institutions imaginées pour rééquilibrer la coopération – coprésidence pour le moment exercée par la France et l'Égypte, secrétariat général tout juste installé à Barcelone – fonctionnent avec difficulté. Aucune réunion multilatérale de routine n'a pu se tenir depuis la fin 2008, après l'opération israélienne « Plomb durci » à Gaza. Les grands projets annoncés tardent à se concrétiser faute de volontaires et aussi de financement; en dehors des sujets environnementaux et de l'énergie, aucun thème ne semble à même de créer une dynamique postconflictuelle aujourd'hui en Méditerranée. Les premiers espoirs ayant été déçus,

l'UPM symbolise maintenant l'absence de projets communs viables en Méditerranée. Au-delà des susceptibilités politiques régionales conjoncturelles, son échec illustre la déstructuration croissante du système international. Plusieurs paramètres négatifs contrarient en effet systématiquement l'idéalisme ambitieux de l'équipe méditerranéenne de l'Élysée.

Premier élément de fond : le retour des nationalismes dilue la culture de coopération laborieusement cultivée en Méditerranée depuis 1995. La France a voulu reprendre le leadership du système euroméditerranéen; elle a surtout irrité ses partenaires européens, sans convaincre totalement les autres de la pertinence de sa démarche. La Commission européenne, grand opérateur du PEM, a été réintroduite dans le dispositif, mais ne pèse pas grand-chose face à la puissance des souverainismes et la guérilla interinstitutionnelle en cours entre Européens stérilise l'ensemble du processus. Les promoteurs de l'UPM voulaient aussi mobiliser la société civile; mais ce slogan semble particulièrement vain dans un contexte de retour des autoritarismes au sud.

Deuxième élément de blocage, la difficulté à rééquilibrer effectivement le système institutionnel Euromed : le désir de participation des pays du sud est fluctuant, tandis que le « nord » hésite à déverrouiller le système de contrôle. Pour impliquer les uns et les autres dans son projet, la France a dû se livrer à des petits arrangements clientélistes provisoires. Troisième obstacle évident, la persistance d'une forte conflictualité en Méditerranée. Si les métastases du conflit israélo-palestinien sont aujourd'hui le premier point de blocage objectif, l'onde de choc de la guerre irakienne n'a pas fini de se propager tandis que le Liban redevient la chambre de compensation de toutes les tensions régionales – au risque de graves déflagrations ponctuelles.

Enfin, l'incapacité des pays méditerranéens à opter pour un schéma de développement économique rationnel et viable à moyen terme dissuade les bailleurs extérieurs de miser sérieusement sur la région. Les besoins de financement de l'UPM sont estimés par la Banque européenne d'investissement (BEI) à environ 200 milliards d'euros, mais les contributeurs publics s'engagent pour seulement 20 milliards d'euros. La culture de la rente – hydrocarbures, phosphates... –, accentue les blocages politiques. La crise agricole endémique, liée au réchauffement climatique, entraîne une crise alimentaire et des troubles sociaux à répétition sans qu'aucun mécanisme de redistribution crédible vienne corriger les écarts croissants de richesses au sein des populations du sud. Dans ces conditions globalement négatives, la méthodologie UPM, à base de « concret » et de « géométrie variable », est bien en peine de faire la différence. La légitimité de la méthode n'est pas en cause, mais elle devient fondamentalement inopérante dans un contexte politique, économique et social profondément dégradé. Les changements de priorités des décideurs français et européens ont encore approfondi la crise de confiance en Méditerranée, une région où les décisions ne peuvent être prises qu'au consensus ou par la force. Face aux hésitations et aux blocages, la diplomatie bilatérale doit désormais reprendre son travail, en toute discrétion, pour restaurer l'envie de s'entendre. ●

Graph

DES COMPTOIRS PHÉNICIENS AU PROCESSUS DE BABYLONE

PME, économie de la connaissance et développement

La place de la finance et de la formation*



Bernard PARANQUE
Euromed Management

L'un des enjeux cruciaux des années à venir est la diffusion des savoirs et des connaissances ainsi que l'accessibilité des outils de diffusion de ces savoirs et connaissances. C'est de la réponse à cet enjeu que dépendra notre capacité collective à assurer un développement soutenable. L'objectif est de permettre l'acquisition, la validation et la reconnaissance des compétences portées par les populations, à commencer par celles de la région EuroMéditerranée qui, pour reprendre l'expression d'Aspen⁽¹⁾, va du golfe de Guinée à la mer Noire.

Comme l'a souligné le rapport « Méditerranée 2030 » publié par l'Institut de prospective économique pour la Méditerranée (Ipemed)⁽²⁾, cet espace économique et aussi géopolitique est un concentré des défis auxquels la planète est confrontée. La finance est, dans cette perspective, une dimension qui nous paraît importante dans la réalisation de ces objectifs en tant que ressources mais aussi et surtout en tant que système structurant l'activité économique et le passage du possible au réalisable.

La place centrale que nous accordons à la finance s'explique par le rôle d'intermédiation, y compris sociale, qu'elle joue, subsumant à sa logique les autres disciplines du management et opérant sous le paradigme de la création de valeur actionnariale⁽³⁾.

Une interpellation en provenance de l'EuroMéditerranée⁽⁴⁾

La diversité des écarts existant en EuroMéditerranée, tant sur le plan culturel que sur les plans socio-économique et politique, s'inscrit dans les échanges existant depuis au moins l'Antiquité et perdure. Au-delà des similitudes ou des différences géophysiques et analytiques, est-ce que de ses (ces) particularités peuvent émerger un sens plus général, plus universel?

Nous répondons à cette interpellation par l'affirmative : l'enjeu n'est pas descriptif mais ontologique. À cet égard, nous faisons nôtre l'approche de Gipouloux prenant la Méditerranée, et donc en ce qui nous concerne l'EuroMéditerranée, comme une « métaphore », un « heuristique » : « *Ce n'est pas un espace clos, [c'est] un creuset où se fondent les activités d'innovation et les initiatives entrepreneuriales, un espace multiplicateur, différentes aires de civilisations, un modèle d'intégration économique sans limites territoriales, un modèle surtout institutionnel.* »⁽⁵⁾

Dans cette perspective, il est évident que le développement des PME doit jouer un rôle de premier plan dans le développement dans les pays du sud de la Méditerranée, car la sécurité des deux rives en dépend. Il n'est donc pas surprenant que des personnalités poli-

* Version revue de l'article rédigé avec Yahia Zoubir publié *Économie de la Connaissance et union pour la Méditerranée*, sous la direction de A. Joyal, M. Sadeg et O. Torres, L'Harmattan, 2010.

« [...] le développement des PME doit jouer un rôle de premier plan dans le développement dans les pays du sud de la Méditerranée... »

tiques des deux rives, membres du comité de parrainage politique de l'Ipemed, aient publié un appel aux chefs d'État, dans lequel elles affirment que l'espace méditerranéen peut être une « source de croissance durable pour l'économie mondiale, un nouveau modèle de développement et de relations internationales »⁽⁶⁾.

NOTES

- (1) Créé en 1949 dans la ville d'Aspen, Colorado, d'où le nom d'Aspen Institute. www.aspenfrance.org/En-bref_4.html
- (2) G. Almeras, C. Jolly, « Méditerranée 2030 », rapport, Institut de prospective économique du monde méditerranéen (Ipemed), 2009.
- (3) À cet égard, il n'est pas inintéressant de faire un lien avec le libéralisme qui est la référence idéologique au sens de Ricoeur (cf. note 16, p. 256) de ce paradigme. Lire C. Audard, *Qu'est-ce que le libéralisme ?*, Essai, Folio, 2009.
- (4) B. Paraque, *Construire l'EuroMéditerranée*, L'Harmattan, 2008.
- (5) F. Gipouloux, *La Méditerranée asiatique*, Éditions du CNRS, 2009, pp. 317, 377.
- (6) M. Saâdoune, « Des personnalités des deux rives lancent un appel aux chefs d'État et aux entrepreneurs : la Méditerranée peut être une chance », *Le Quotidien d'Oran*, 25 avril 2009.
- (7) OCDE, « Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy », 2nd OECD Ministerial conference on SMEs, 3-5 juin 2004, Istanbul.
- (8) G. Almeras, C. Jolly, « Méditerranée 2030 », *op. cit.*, pp. 260-261.
- (9) R. Salais, M. Storper, *Les Mondes de production*, École des hautes études en sciences sociales, 1993.
- (10) G. Almeras, C. Jolly, « Méditerranée 2030 », *op. cit.*, pp. 269.
- (11) O. Weinstein, *Pouvoir, finances et connaissance, les transformations de l'entreprise capitaliste entre XX^e et XXI^e siècle*, La Découverte, 2010, p. 98.
- (12) O. Weinstein, *Pouvoir, finances et connaissance, les transformations de l'entreprise capitaliste entre XX^e et XXI^e siècle*, *op. cit.*, p. 99.
- (13) D. Cefai, *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, La Découverte, 2007, p. 227.

Le défi du financement et de la formation

La réalité dominante de cet espace est non seulement l'existence majoritaire de très petites entreprises, la plupart du temps individuelles ou familiales, mais aussi le fait qu'elles sont le plus souvent immergées dans l'économie informelle et l'économie extralégale.

La problématique du financement des entreprises est un thème récurrent traité par les « acteurs » des économies développées, voire de certains pays émergents, comme en témoignent les travaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur le sujet⁽⁷⁾.

L'Ipemed rappelle qu'un des défis qui se posent au système financier est non seulement celui de la distribution du crédit mais aussi de la collecte de l'information nécessaire à cette distribution et de l'accompagnement des entreprises et de leur projet⁽⁸⁾.

On doit relever néanmoins que pour collecter une information, celle-ci doit être au préalable produite, ce qui implique d'être capable de définir, de finaliser les besoins et de produire l'information, de la construire. « [...] Une information ne peut circuler que si elle a été au préalable élaborée dans un langage commun et que si, par conséquent, elle peut s'ajuster de part et d'autre dans un dispositif qui lui soit congruent (par exemple la présence de codes identiques). »⁽⁹⁾

À défaut de cette information « socialement et institutionnellement construite » disponible, les banques et les épargnants risquent de se détourner des économies et marchés des locaux et de s'orienter vers les pays développés⁽¹⁰⁾.

Par conséquent, afin de répondre aux besoins de financement exprimés par les entreprises, en particulier les entreprises individuelles en matière de compétitivité et de développement, l'évolution du système financier apparaît comme une nécessité avec son corollaire qui est la formation, pour que chacun soit à même de mobiliser les outils mis en place par les politiques de mise à niveau. Mais la production de l'information par l'emprunteur ne suffit pas en tant que telle, si les banques de leur côté n'améliorent pas leur transparence, ce qui implique, au-delà de la volonté, une capacité collective à produire, gérer et partager cette information. Cela ne peut se faire sans formation et une organisation institutionnelle garante des objectifs fixés en matière de mise à niveau et de développement économique et social.

Les interrogations de départ

L'hypothèse sous-tendant le modèle qui est en œuvre en finance et qui guide les stratégies d'entreprise et structure leurs relations avec les tiers, est que « la maximisation de la valeur pour l'actionnaire engendre la maximisation de la valeur de l'entreprise, qui elle-même correspondrait à la maximisation du bien-être social »⁽¹¹⁾.

Le problème est qu'il n'y a nulle part de démonstration de cet enchaînement vertueux. Comme le dit Weinstein, « la théorie de l'agence doit être considérée pour ce qu'elle est : un coup de force théorique et idéologique qui participe d'un mouvement visant à imposer une nouvelle conception de

l'entreprise et à justifier des changements majeurs dans la manière de concevoir ses fonctions et sa gestion⁽¹²⁾».

Apparaît alors une configuration tout à fait nouvelle qui s'inscrit dans une nouvelle construction de la manière «*dont des acteurs concrets définissent leurs situations sociales*», qui «*fétichise le calcul économique, au lieu de n'en faire qu'un régime d'engagement dans le monde parmi d'autres. Cette perspective a des conséquences dans l'évaluation de l'action collective à partir d'un calcul de rentabilité des investissements, selon une formule de maximisation des gains et de minimisation des pertes*»⁽¹³⁾.

Tout cela aboutit à «*une économie managériale financiarisée reposant sur un nouveau pouvoir managérial lié au pouvoir financier [...] la conséquence en a été non pas tant de restaurer un contrôle des actionnaires sur les managers que d'établir un nouveau pouvoir managérial et financier [...]*»⁽¹⁴⁾. Autrement dit, quand nous interpellons la figure générique de l'actionnaire, ce n'est pas l'actionnaire «*humain*» qui est interpellé (même s'il a sa responsabilité), mais bien le paradigme autour duquel se construit la création de valeur actionnariale pilotée par les managers autour de la gouvernance des entreprises⁽¹⁵⁾. Il s'agit donc bien d'une idéologie actionnariale au sens que lui donne Ricœur : «*Ce qui est en jeu dans toute idéologie, c'est en fin de compte la légitimation d'un certain système d'autorité [...]*»⁽¹⁶⁾.

Entrepreneuriat et mondialisation

Le défi de la mondialisation est donc aussi de l'entrepreneuriat. Trop longtemps, le modèle dominant de l'entreprise a été celui de la société constituée sous forme de capitaux. Il a sa pertinence, mais comment tenir compte de la réalité de l'entreprise individuelle ? de l'entrepreneuriat informel ? des communautés de producteurs artisanaux ? Comment permettre la valorisation de savoir-faire et des compétences sans remettre en cause la dynamique sociale sous-jacente mais sans pour autant s'enfermer dans le communautarisme ?

La réponse à ces questions est possible quand la mise en commun de moyens dans le cadre communautaire trouve ses limites et que les acteurs expriment le besoin d'une autre forme de mutualisation.

Il y a donc un décalage fort entre le modèle de référence, affirmé au début du XX^e siècle par Berle et Mean⁽¹⁷⁾ ou encore Marx⁽¹⁸⁾, à savoir l'entreprise constituée sous forme de capital avec la séparation de la propriété et de la direction (actionnaire/manager) et la réalité des besoins et des pratiques des formes entrepreneuriales traditionnelles (partage des champs, mutualisation des outils, corporation avec transmission orale par le métier des savoirs, etc.).

Quelles réponses ?

Les réponses apportées jusqu'à présent, en particulier dans le domaine de la mise à niveau qui traite de manière indépendante, d'une part, la modernisation du système financier, bancaire en particulier, d'autre part l'appui aux petites entreprises et la formation sont/ont été en deçà des enjeux existants.

À cet égard, la modernisation des systèmes financiers implique de relever les défis de la formation, certes dans les

banques, mais aussi des petites et moyennes entreprises qui, sans cela, ne seront pas à même d'utiliser et donc de bénéficier des effets de cette modernisation. Cela implique d'être capable de mettre à la disposition des acteurs des dispositifs et des modalités d'acquisition de compétences – formation – adaptés à la réalité socio-économique des pays émergents, en particulier en Méditerranée.

Le développement socio-économique reste la seule voie pour éviter les réflexes sécuritaires supposés contrecarrer les flux migratoires clandestins du sud vers le nord, ainsi que les nombreux autres fléaux, tels que le trafic de drogue et le trafic d'armes, qui ne cessent de se développer⁽¹⁹⁾. La situation actuelle au Sahara-Sahel, aux portes du Maghreb et de l'Europe, en est la parfaite illustration. Le développement socio-économique requiert aussi une coopération sud/sud qui implique une relance véritable de l'Union du Maghreb arabe. En effet, des économistes ont démontré qu'un marché maghrébin intégré et une zone de libre-échange auraient des résultats plus que bénéfiques pour les populations maghrébines⁽²⁰⁾.

Dans ces conditions, la modernisation des systèmes de gestion du risque des banques pourra-t-elle vraiment avoir des effets si l'immense majorité des entreprises n'en bénéficie pas ? Qu'est-il prévu en matière de formation tant initiale que continue ? ●

NOTES

(14) D. Cefai, *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, op. cit., p. 178.

(15) *Idem*, pp. 101-109.

(16) P. Ricœur, *L'Idéologie et l'utopie*, Seuil Essais, 1997.

(17) M.C. Jensen, C. Smith Jr, W. Clifford, "The theory of corporate finance : a historical overview", in *The Modern Theory of Corporate Finance*, New York, McGraw-Hill, 1984, pp. 2-20.

(18) K. Marx, *Le Capital*, livre 3, tome 2, Éditions sociales, 1978, p. 102.

(19) Y. Zoubir, « Les États-Unis et l'espace euroméditerranéen : complémentarité, rivalité et réajustement d'influence, coopération ? », *Géoéconomie*, n° 35, 2005, pp. 65-83.

(20) G.C. Hufbauer, C. Brunel, *Maghreb Regional and Global Integration : A Dream to Be Fulfilled*, Peterson Institute for International Economics, octobre 2008. <http://www.iie.com/publications/briefs/maghreb.pdf>

Graph

DES COMPTOIRS PHÉNICIENS AU PROCESSUS DE BABYLONE

La crise des relations euroméditerranéennes : un défi humain



Jean-Robert HENRY
 Directeur de recherches
 émérite, CNRS, Iremam
 Aix-en-Provence

Les révoltes et les espoirs qui soulèvent les sociétés arabes rendent plus sensible que jamais la crise qui paralyse les relations euroméditerranéennes. Deux ans après la guerre de Gaza qui avait « gelé » l'Union pour la Méditerranée, le « printemps arabe » apporte le coup de grâce au partenariat euroméditerranéen. Quelques responsables français affirment encore que l'Union pour la Méditerranée (UPM) serait la bonne réponse aux défis que pose l'effervescence des sociétés du sud. Mais, en pratique, ils ont opté pour une démarche plus nationale qu'européenne, cherchant par exemple à mettre en avant l'action de la France dans l'affaire libyenne, pour mieux faire oublier les maladroitures commises en Tunisie.

La Commission européenne s'est voulue un peu plus cohérente. Dans un texte publié en mars 2011 avant le sommet européen extraordinaire sur la Libye, elle reconnaît que « *la transformation radicale du paysage politique dans la région [exige] un saut qualitatif* » dans les relations avec nos voisins du sud. Elle appelle à fonder sur l'attachement aux valeurs communes une nouvelle stratégie européenne, baptisée « partenariat pour la démocratie et une prospérité partagée » et recommande de renforcer la coopération avec les populations. Mais les propositions concrètes sont modestes.

La façon dont les États s'approprient les mots d'ordre de la Commission laisse sceptique sur l'audience réelle d'un message européen politiquement ou moralement « bien-pensant ». Jamais les discours populistes contre l'immigration

ou contre l'islam n'ont été aussi forts dans certains pays européens, au point d'accorder plus de visibilité à la menace – très relative – d'un déferlement migratoire sur l'Europe qu'à l'importance pour l'avenir de toute la région de ce qui se passe aujourd'hui au sud.

Quelques voix plus lucides proposent de changer non seulement de stratégie mais aussi de partenaires : Alain Juppé, nouveau ministre français des Affaires étrangères après une longue vacance politique de la fonction, a ainsi invité la diplomatie française à « *changer son regard sur le monde arabe* » et à accroître le dialogue avec la société civile, y compris les « courants islamiques ⁽¹⁾ ». Même s'il surdimensionne le facteur religieux dans les révoltes arabes, un tel revirement confirme que, pour les Français comme pour les autres Européens, l'heure est à un bilan sans complaisance des relations trans-méditerranéennes. Le « printemps arabe », qui prive l'Europe de ses interlocuteurs habituels, ne se contente pas de souligner les faiblesses du partenariat euroméditerranéen : il oblige à repenser totalement celui-ci.

Les facteurs d'une paralysie des relations euroméditerranéennes

Quand on considère le « gel » du partenariat euroméditerranéen depuis fin 2008, on est tenté de porter un jugement sévère sur l'activisme déployé pendant quatre ans pour redynamiser le processus de Barcelone. À juste titre, on a dénoncé les contradictions, les

improvisations et les maladresses de l'initiative française en Méditerranée. Ce faisant, on oublie ses quelques apports, comme la volonté de remettre la question méditerranéenne au centre du débat européen ou la volonté de réintroduire le dialogue euro-arabe dans le processus euroméditerranéen. Avec du recul, les avatars de la politique française peuvent être lus comme l'écume des choses. Son échec a été celui de toute l'Europe, le révélateur de la difficulté de celle-ci à assumer son rapport aux sociétés d'outre-Méditerranée. Certes, les partenaires du sud et de l'est de la Méditerranée sont aussi pour quelque chose dans la crise des relations euroméditerranéennes, par leur incapacité à parler d'une seule voix et par les dérives autoritaires dans lesquelles ils se sont complu. Mais la responsabilité des Européens apparaît essentielle. C'est pourquoi il faut s'interroger sur les raisons de cette crise, en distinguant celles qui tiennent à la conjoncture internationale de celles qui touchent à des problèmes plus structurels, relatifs au projet et au système européens.

Sur un plan conjoncturel, il est évident que l'affaire de Gaza a été la cause immédiate du gel de l'Union pour la Méditerranée. L'impossibilité de mettre en œuvre les décisions adoptées par la conférence euroméditerranéenne de Marseille en novembre 2008 doit beaucoup au fait que les Européens dans leur ensemble n'ont pas cherché à dissuader les Israéliens de lancer leur offensive sur Gaza, dont ils ne pouvaient ignorer les préparatifs et qui était absolument contraire à l'engagement qui venait d'être pris de ne pas recourir à la force pour régler les conflits. Leur posture ambiguë dans cette affaire et leur incapacité à se positionner clairement sur le conflit du Moyen-Orient ont eu un effet délétère. Il est vrai que l'Union européenne n'est pas la seule à montrer son impuissance face à ce conflit, qui a peu de chance d'évoluer avant l'examen du problème palestinien par les Nations unies en septembre 2011.

La perte de crédibilité de l'Europe sur la scène méditerranéenne tient aussi à des facteurs plus structurels, liés à la détérioration du projet européen et à ses problèmes de gouvernance.

Le rétrécissement de l'idée européenne

Aujourd'hui, beaucoup de dirigeants européens partagent les réticences de Nicolas Sarkozy à l'égard de l'adhésion de la Turquie, qui « ne fait pas partie de l'Europe », et partagent aussi sa vision du rapport à l'Islam. Plus ou moins explicitement, ces réticences sont l'expression d'une peur ou d'un rejet du monde musulman, d'un sentiment que l'Islam serait incompatible avec le projet européen. Comme pour les flux migratoires, cette peur est attribuée à l'opinion publique, que toutefois la plupart des responsables politiques se gardent d'éclairer sur le sujet. Au contraire, ils usent avec démagogie des inquiétudes qui travaillent les sociétés européennes.

On est loin du magistère moral que les dirigeants européens du lendemain de la guerre exerçaient auprès de leur opinion, en refondant sur des valeurs humanistes et universalistes complètement reforgees l'Europe en ruines. Aujourd'hui, ce

ressort initial du projet européen semble oublié au profit du réflexe identitaire. Le prurit identitaire qui habite l'Europe affecte non seulement le rapport au monde extérieur, mais aussi l'espace européen, comme en témoignent le développement de la crise belge ou la chasse aux Roms en Italie et en France.

Prisonnière de ses dérives identitaires et populistes, l'Europe éprouve une grande difficulté à penser son rapport au sud et au monde islamo-méditerranéen, sinon pour en faire un repoussoir implicite de l'identité européenne, une « frontière musulmane » de l'Europe. À côté du débat récurrent sur l'adhésion de la Turquie, les polémiques se sont enchaînées avec l'affaire des caricatures de Mahomet au Danemark, la votation sur les minarets en Suisse ou les lamentables débats français sur l'identité nationale puis sur l'islam. Les « affaires de voile » ont essaimé dans toute l'Europe et la rhétorique islamophobe, empruntée sans scrupule à l'extrême droite, est présente dans les programmes de la plupart des partis conservateurs. Elle est au cœur des débats publics nationaux, comme celui qui s'est noué en Allemagne autour du livre de Theo Sarrazin.

Paradoxalement, les valeurs humanistes et universalistes se dégradent en Europe, au moment où elles séduisent et mobilisent les sociétés du sud.

La propension de l'Europe actuelle à faire de l'Islam son altérité externe (et interne), au risque de se définir elle-

NOTE

(1) *Le Monde*, 19 avril 2011.

« Le « printemps arabe » [...] ne se contente pas de souligner les faiblesses du partenariat euroméditerranéen : il oblige à repenser totalement celui-ci. »

même sur une base religieuse, contraste aussi avec la vision plus ouverte et généreuse des rapports avec le monde musulman développée par le président Obama dans son discours du 4 juin 2009 à l'université du Caire. Or, le rapport à la Méditerranée est bien plus crucial pour l'Europe que pour les États-Unis. Pas seulement pour des raisons stratégiques, énergétiques, économiques, mais parce que la gestion de la proximité humaine entre les sociétés méditerranéennes conditionne l'avenir du projet européen.

Si on ne se contente pas des discours sur la « fracture méditerranéenne », le mot qui vient le plus à l'esprit pour caractériser les liens entre l'Europe et les sociétés sud-méditerranéennes est en effet « proximité » : une proximité géographique et historique évidente, une proximité économique et écologique certaine, mais aussi une très grande proximité humaine et culturelle.

Au cours des deux derniers siècles, le « creuset méditerranéen » a brassé fortement les populations de la région. L'imbrication des liens humains et culturels a créé une continuité d'espace humain entre les deux rives, qui se mesure en quantité : la ville de Marseille compterait plus de 30 % de « musulmans », principalement originaires du Maghreb, mais aussi en qualité : les dernières observations de l'Insee confirment que les processus d'intégration sont bien plus avancés

que ce qu'en disent les hommes politiques. Ces espaces de mixité humaine et culturelle résistent aujourd'hui – notamment en Méditerranée occidentale – à la construction des frontières méditerranéennes de l'Europe.

Or, le projet européen a mal géré jusqu'à présent cette réalité humaine. Depuis 1986 et les accords de Schengen, il s'est employé, selon une politique plus impulsive que réfléchie, à renforcer la frontière humaine de l'Europe en Méditerranée, là où la liberté de circulation des personnes était auparavant la règle. Le processus de Barcelone, lancé en 1995 après l'échec du dialogue euro-arabe, n'est pas revenu sur cette politique. Malgré son souci de renforcer le partenariat transméditerranéen, il a consacré le divorce entre espace économique et espace humain, tout en comptant sur le dialogue culturel entre les sociétés civiles pour en atténuer les effets. À partir de 2003, la politique de voisinage est venue, malgré ses bonnes intentions initiales, confirmer la distinction entre les « voisins » et la famille européenne.

Cette politique de développement humain séparé en Méditerranée, qu'on peut qualifier d'apartheid tempéré, a déstabilisé la réalité humaine méditerranéenne. Appuyée sur le dispositif du Frontex, elle a engendré des effets pervers, comme l'accroissement des migrations clandestines et ses milliers de victimes. Un autre effet, moins meurtrier, de la politique européenne a été la stratégie juridique de contournement des frontières de l'Europe par les individus en position de faire valoir une double nationalité. Ces « citoyens des deux rives » se comptent aujourd'hui par millions ; ils témoignent de l'émergence d'un véritable individualisme transméditerranéen, qui renforce la pérennisation en Europe de sociétés méditerranéennes interfaces et transfrontalières, de plus en plus conscientes d'elles-mêmes.

Le poids des logiques étatiques

À côté du repli de l'idée européenne sur le ressort identitaire, un autre facteur qui freine le développement d'une politique méditerranéenne de l'Europe est le retour aux logiques étatiques. Le processus de Barcelone avait défini en 1995 un horizon de coopération euroméditerranéenne dont se sont emparés une multitude d'acteurs publics et civils. L'appropriation du référent euroméditerranéen par ces acteurs restera une avancée significative de Barcelone. Mais une de ses conséquences a été le foisonnement des politiques d'acteurs : chacun d'eux développe sa vision particulière du rapport à l'espace méditerranéen et tend à privilégier ses objectifs et intérêts propres, en matière économique, politique ou symbolique. Un tel foisonnement n'est pas gênant tant qu'il reste équilibré par une politique communautaire. Ce n'est plus le cas depuis ce qu'on a appelé la « crise » ou l'« usure » du partenariat, mise en évidence par l'échec du sommet organisé pour le X^e anniversaire de la Conférence de Barcelone. Cette crise – qui coïncide avec un essoufflement du projet européen – a eu pour effet d'estomper le rôle des instances communautaires et d'une politique méditerranéenne commune pour donner

plus de visibilité sur la scène régionale aux acteurs « de base » – notamment les États (dont le nombre a presque doublé depuis 1995).

Elle a surtout bénéficié aux États dotés d'une capacité d'agir, comme on l'a observé lors de la guerre du Liban durant l'été 2006 : seules les grandes puissances de l'Union ont été en mesure de réagir et de proposer leurs casques bleus tout en étalant leurs concurrences. En d'autres occasions, chacune cherche à mettre en valeur son action ou à promouvoir ses intérêts. Ainsi en matière énergétique, où s'imposerait une démarche commune, l'Allemagne défend vigoureusement ses intérêts sur le solaire, comme la France sur le nucléaire. Aujourd'hui, l'affaire libyenne est caractéristique de la priorité donnée aux postures nationales, l'échelle européenne n'étant sollicitée qu'après coup – et après l'Otan – pour atténuer les divergences.

Avec le projet d'Union méditerranéenne lancé par Nicolas Sarkozy, la diplomatie française a illustré jusqu'à la caricature la prévalence des préoccupations nationales sur la concertation multilatérale. La façon dont l'initiative a été menée a accentué la compétition entre les États européens, provoquant un grave malentendu franco-allemand qui sera apaisé par l'Espagne et l'Italie bien plus que par les instances communautaires. De même, le sommet fondateur de l'UPM, organisé à Paris en juillet 2008, a été une opération beaucoup plus interétatique que communautaire, dont la France cherchait à retirer le maximum de bénéfices.

Il est vrai que le manque actuel de lisibilité dans la gouvernance du système européen n'est pas propice à un retournement de tendance. La concurrence entre la présidence de la Commission, la nouvelle présidence permanente de l'Union, la présidence semestrielle tournante, la Haute Représentation pour les relations extérieures et enfin la coprésidence de l'UPM, ne favorise pas l'émergence d'une vision commune européenne du rapport au monde extérieur. C'est un domaine où le Parlement européen ne parvient pas non plus à s'imposer.

À la confusion institutionnelle du système européen s'ajoute la confusion des structures du partenariat euroméditerranéen : entre le processus de Barcelone, la politique de voisinage et l'UPM, les articulations et les recouvrements ne sont pas clairs et sont devenus un objet d'exégèse pour les juristes. Mais il est évident que le gel de l'UPM pèse sur tout le fonctionnement du partenariat depuis début 2009. Du processus d'étatisation des politiques méditerranéennes, on peut tirer cependant quelques leçons. Les déboires de la diplomatie méditerranéenne de la France ont mis l'accent sur un problème que n'a pas su gérer jusqu'à présent l'Europe : comment mettre au service de l'intérêt commun les diverses ressources et expériences méditerranéennes des États et autres acteurs composant l'Union européenne (comme les régions) ? Comment articuler l'atout que constituent la diversité de l'Europe et la diversité des relations méditerranéennes particulières entre acteurs du nord et du sud avec une politique commune ? Ce défi posé à la gouvernance européenne n'a cessé

d'enfler au fur et à mesure de l'élargissement de l'Europe. La gestion du rapport de l'Europe à son sud ne saurait se fonder exclusivement ni sur une hypothétique politique extérieure commune, réduite à un faible dénominateur commun, ni sur des initiatives nationales concurrentes et désordonnées. Une meilleure harmonisation des différents niveaux de la politique méditerranéenne de l'Europe est nécessaire, mais elle reste à inventer⁽²⁾.

La marginalisation des acteurs civils

Un autre problème important de la gouvernance euroméditerranéenne est la trop faible place accordée aux acteurs civils. Les grandes réunions de l'année 2008 en France sur la création de l'UPM ont marginalisé non seulement les instances communautaires, mais aussi les acteurs infra-étatiques et civils, malgré leur action croissante sur certains dossiers essentiels comme la circulation des personnes.

Ce dossier est devenu le principal abcès de fixation des relations euroméditerranéennes. Avec les drames répétés des migrations clandestines et leurs échos médiatiques, une prise de conscience a mûri dans l'opinion et chez certains décideurs à l'égard des migrants : cessant d'être traités en « zombis », ceux-ci sont reconnus de plus en plus comme des acteurs titulaires de droits et travaillés par un légi-

NOTE

(2) C'est une préoccupation mise en avant par la Commission interméditerranéenne de la Conférence des régions périphériques maritimes de l'Europe (CRPM) qui entend promouvoir une « macrorégion méditerranéenne ».

time « désir d'Europe ». Leurs revendications sont relayées par des ONG qui dénoncent les effets meurtriers et les instruments (système Frontex, camps de rétention) de la fermeture des frontières de l'Europe. Parmi elles, on compte des acteurs d'inspiration humaniste (Ligues des droits de l'homme), politique (forums sociaux, Attac, Réseau Éducation sans frontière en France...), religieuse (Fraternité San Egidio, Cimade...), qui n'hésitent pas à prôner la désobéissance civile comme mode d'action. Les plus importantes églises se sont jointes à la dénonciation. Le Forum civil euroméditerranéen a fait siennes, depuis 2006, ces revendications. Il réclame la liberté de circulation des personnes comme une condition essentielle de développement du partenariat euroméditerranéen. Tous ces débats ont contribué à remettre à l'ordre du jour, depuis 2007, la question de la politique migratoire de l'Europe, mais le résultat a malheureusement été décevant.

En effet, les textes adoptés par le sommet de Paris et la conférence de Marseille en 2008 reflètent un consensus sécuritaire entre les États (du nord et du sud), qui a fait peu cas des demandes des acteurs civils en matière de mobilité des personnes. De même, le pacte migratoire adopté sous la présidence française s'est révélé très restrictif. Il en reste à la problématique d'une immigration « choisie » contre une immigration « subie », comme s'il s'agissait de séparer le bon grain de l'ivraie dans une pure logique de marché. Les décideurs politiques ne veu-

lent pas entendre les démographes et les économistes qui soulignent l'intérêt de l'Europe à ouvrir plus libéralement ses frontières humaines, ni les juristes qui dénoncent la violation de ce droit de l'homme élémentaire qu'est la liberté de circulation⁽³⁾.

Reméditerranéiser l'Europe

Victime de ses problèmes de gouvernance, de ses tentations populistes et de la myopie de son projet de vouloir-vivre ensemble, l'Europe manque d'ambitions méditerranéennes. Mais ne soyons pas totalement pessimistes. D'autres facteurs et d'autres acteurs poussent à la refondation des rapports euroméditerranéens. De l'initiative lancée par Nicolas Sarkozy en 2007 ne restera peut-être que l'intuition selon laquelle « l'avenir de l'Europe se joue en Méditerranée ». Mais comment recentrer l'Europe sur le défi méditerranéen ?

La réponse passe d'abord par une meilleure prise de conscience de l'enjeu méditerranéen. Que les Européens le veuillent ou non, la question méditerranéenne s'impose à eux. La proximité avec les sociétés d'outre-Méditerranée est pour eux une réalité avec laquelle ils doivent composer pour construire un destin commun avec leurs voisins. D'autant plus que le périmètre méditerranéen s'élargit aujourd'hui au Sahara. Mais le rapport à la Méditerranée est aussi un aspect essentiel du projet européen : il pèse sur sa définition, sur sa configuration spatiale, sur son développement. Faire de la Méditerranée une frontière met en péril le sens du projet européen.

La proximité doit être assumée comme un tout indivisible : séparer, comme à Barcelone, la dimension humaine des dimensions économique, sécuritaire, énergétique, environnementale ou même culturelle de cette proximité ne peut que susciter malentendus et frustrations et n'est pas réaliste à long terme. Cette erreur du processus de Barcelone et de la politique européenne de voisinage a été maintenue avec la nouvelle approche de la coopération par « projets » dans le cadre de l'UPM. Comment imaginer un plan solaire méditerranéen sans l'articuler à un développement équilibré pour tous et sans mesurer les effets politiques et sociaux des choix technologiques ? Il ne faudrait pas que le rêve de faire du désert la centrale solaire de l'Europe nous fasse tomber dans les non-dits de l'Euro-Sahara après ceux de l'EuroMéditerranée.

Les valeurs proclamées lors du printemps arabe rejoignent celles qui ont permis à l'Europe de devenir une des plus fortes avancées pacifiques des relations internationales. Elles montrent que les sociétés sud-méditerranéennes n'appartiennent pas à un monde différent du nôtre, avec lequel nous n'aurions que des intérêts économiques. C'est pourtant le moment où certains Européens se replient sur eux-mêmes en développant des discours hostiles à l'islam, aux étrangers, aux immigrés. Cette dérive – encouragée par la médiocrité et l'indigence éthique de certains responsables – réouvre en fait le débat sur l'avenir de l'Europe. Elle oblige les hommes politiques et les citoyens à prendre leurs responsabilités.

NOTE

(3) Voir notamment « Vers un droit à la mobilité ? », *Migrations et sociétés*, janvier-février 2009. C. Wihtol de Wenden, *La Globalisation humaine*, PUF, 2009. Rapport du PNUD, « Lever les barrières : mobilité et développement humains », octobre 2009.

Certains l'ont déjà fait. Les Verts ont, un peu partout, lors des élections européennes, dénoncé les méfaits de « l'Europe forteresse ». En France, des responsables de différents bords plaident en faveur d'une plus grande ouverture humaine de l'Europe sur son sud. Réclamer le retour à la mobilité des personnes en Méditerranée exige certes du courage politique, car c'est une question qui « *tétanise les hommes politiques* » (J. Huntzinger). Mais elle est incontournable.

Un second facteur qui pousse à la refondation des rapports euroméditerranéens est que les acteurs civils – des individus aux ONG – ont appris à mieux faire valoir leurs vues.

La tension entre logique interétatique et aspirations civiles qui a caractérisé la création en 2008 de l'Union pour la Méditerranée peut se convertir aussi en potentiel dynamique : nous sommes peut-être arrivés à un stade où seul un processus de crise, de rapport de forces, est susceptible de faire bouger les lignes sur certains dossiers ⁽⁴⁾.

Au sud, ce sont des acteurs civils, parfois très peu structurés, qui ont eu l'initiative du « printemps arabe ».

Au nord, on a vu que les ONG actives dans l'espace euroméditerranéen se comportent de moins en moins en auxiliaires passifs des pouvoirs publics et entendent jouer un rôle exigeant en faveur des droits de l'homme. Leurs critiques ont contribué à tourner en dérision en France le débat sur l'identité nationale et l'immigration.

Le fait que le jeu interétatique nord/sud soit grippé pour quelque temps par le « printemps arabe », donne leur chance aux acteurs « d'en bas », y compris ceux du sud, pour participer à l'invention d'un autre partenariat.

Un dernier atout en faveur d'une refondation du rapport euroméditerranéen est que les débats des dernières années ont été l'occasion, malgré les déceptions, d'un vaste « remue-ménages » sur l'avenir de ce rapport.

Avant d'opter pour le concept mou d'« Union pour la Méditerranée », d'autres pistes avaient été explorées pour penser le devenir euroméditerranéen. La formule la plus intéressante a été celle d'« Union euroméditerranéenne », proposée fin 2007 par le ministre espagnol des Affaires étrangères, Angelo Moratinos, et déjà avancée auparavant par des hommes politiques ou par des « boîtes à idées » comme le Club de Marseille en 2002 ⁽⁵⁾. La formule a pour intérêt d'être polysémique. Elle peut être aussi bien maximaliste (élargir l'Union européenne à des partenaires du sud) que minimaliste (créer une structure englobant l'Union européenne). Elle est tout à fait compatible avec la perspective souvent évoquée d'un élargissement progressif à la Méditerranée de la compétence du Conseil de l'Europe. Il ne s'agirait donc pas d'européaniser la Méditerranée mais de reméditerraniser l'Europe. Dans tous les cas, la formule d'Union euroméditerranéenne offre une vision plus claire et signifiante d'un destin humain commun que l'UPM, qui ne peut faire fonction d'utopie mobilisatrice pour ceux qui ne peuvent circuler librement dans l'espace méditerranéen.

Il est impossible de faire de la Méditerranée un espace de paix sur le modèle européen, sans assumer la proximité humaine et la continuité d'espace humain entre les sociétés

riveraines ; il n'y a pas de moyen terme crédible entre l'élargissement à la Méditerranée de l'espace humain commun déjà réalisé par l'Europe et un développement humain séparé. En d'autres termes, l'invention d'un véritable avenir commun passe par l'extension à la Méditerranée des recettes qui ont réussi à pacifier l'espace européen.

La première a été d'articuler, dès la Déclaration Schuman, une utopie ambitieuse et crédible pour les populations avec des politiques du possible réalisables par degrés. Une autre recette a consisté à renforcer les échanges humains en commençant par privilégier des politiques en direction de la jeunesse. Mais la création, maintes fois envisagée, d'un Office méditerranéen de la jeunesse ou d'un Erasmus méditerranéen se heurte aujourd'hui à des veto politiques sur la mobilité des personnes. Au total, l'échec de la politique méditerranéenne de l'Europe s'avère une bonne chose. Elle oblige les Européens à se déterminer plus clairement par rapport au sud. Ou ils choisissent de renforcer la frontière avec leurs voisins musulmans en les renvoyant à une altérité essentielle qui risque de façonner en retour l'identité européenne sur des bases religieuses désuniversalisées ; ou ils assument pleinement ce qui les rapproche des sociétés du sud, c'est-à-dire l'imbrication humaine et culturelle, les liens transnationaux, la communauté d'aspirations. C'est privilégier les effets d'un « cercle vertueux » sur les méfaits d'une logique de « cercle fermé ». ●

NOTES

(4) Très significative est la tension entre acteurs gouvernementaux et acteurs civils qui s'observe au sein de la Fondation Anna Lindh, rare instance du système euroméditerranéen où est organisée l'articulation entre acteurs étatiques et civils. Initialement conçue sous la forme étrange d'une « organisation intergouvernementale de la société civile », cette institution a été sévèrement critiquée pour le bilan de ses premières années de fonctionnement. Cela a suscité un changement de politique, de structure et d'équipe qui s'est traduit par l'adoption en décembre 2008 d'un programme triennal où sont notamment relayées des revendications de la « base » sur la mobilité des personnes. Mais cette évolution rencontre la résistance des États.

(5) Nous avons repris la formule dans le numéro *Projet* de juin 2002, sous le titre « L'Union euroméditerranéenne : une utopie nécessaire ».

Graph

BIODIVERSITÉ, INTERCULTURALITÉ ET RESSOURCES HUMAINES

La délégation du service public

Un partage équilibré des responsabilités public/privé



Jean-Marc SIMONDI

Directeur des affaires internationales
Société des eaux de Marseille

La gestion de l'eau du XXI^e siècle doit relever deux défis majeurs dans un contexte de précarité de la ressource, d'exigence croissante en matière de protection de l'environnement et de santé publique : l'« efficacité », c'est-à-dire la meilleure qualité de l'eau et de service pour un prix raisonnable et l'implication du citoyen dans la gestion de l'eau. Ces critères permettent de positionner les différents modèles de gestion de l'eau qui existent à travers le monde. Ils ont contribué, notamment l'impératif d'efficacité économique, au développement de l'intervention du secteur privé dans le cadre de partenariats.

Les différents modes de gestion

En France, les services publics d'eau et d'assainissement sont des compétences obligatoires des collectivités locales ou des établissements publics de coopération intercommunale. Le principe législatif de libre administration leur laisse toute liberté pour le choix du mode de gestion qui peut être directe ou déléguée.

Opposer gestion directe et gestion déléguée ne correspond à aucune réalité. Le choix de l'une ou de l'autre résulte d'un recensement préalable des besoins et contraintes de la collectivité organisatrice du service.

Des critères de différenciation permettent également aux personnes publiques de rationaliser leur choix :

» la gouvernance du service : le contrôle de la collectivité est total en gestion directe et doit résulter de dispositions contractuelles en gestion déléguée ;

» les aspects financiers : le coût d'investissements indispensables de remise à niveau, de satisfaction d'une contrainte réglementaire ou de santé publique peut également avoir une incidence ;

» les aspects techniques : la potabilisation de l'eau, le traitement des eaux usées, la gestion des crises... nécessitent des compétences très précises et du personnel particulièrement qualifié selon le contexte et les circonstances ;

» La nature de la relation juridique et le niveau d'implication souhaité par la collectivité : celle-ci peut préférer l'*intuitu personae*, le partenariat, un climat de confiance ou, au contraire, un encadrement strict assorti d'une responsabilité civile et pénale de son exécutif.

Le modèle français

Dans l'organisation et la gestion d'un service public, on peut distinguer trois niveaux de pouvoir :

» le pouvoir fondateur (autorité/organisation/contrôle),

» les pouvoirs de direction générale (exploitation),

» le pouvoir sur les tâches d'exécution.

Cette approche permet de relever deux modes majeurs de l'intervention d'opérateurs privés auprès des collectivités locales ou des organismes publics nationaux :

» le modèle anglais, où la collectivité renonce à la propriété des actifs et transfère son pouvoir d'autorité/organisation/contrôle à une instance nationale, qui assure de fait la régulation du système : détermination du niveau des tarifs et fixation des objectifs de rentabilité des opérateurs ;

» la délégation de service public française et ses formes diverses, où l'entité publique confie à un tiers tout ou partie des pouvoirs d'exploitation, mais

conserve les pouvoirs d'autorité/organisation/contrôle. L'activité se trouve dans ce cas « externalisée » et non « privatisée ».

On peut distinguer dans cette catégorie de partenariat public/privé la concession, l'affermage et la régie intéressée selon le niveau d'investissement et de risque assuré par le délégataire.

Dans ce système original, la collectivité transfère sous contrôle certaines de ses prérogatives à un opérateur privé. La répartition des responsabilités s'établit selon le schéma suivant :

» la collectivité délègue la responsabilité du service, au terme d'une mise en concurrence, dans le cadre d'un contrat qui attribue à l'opérateur la prise en charge des risques et périls d'exploitation en contrepartie d'une rémunération assurée par l'application de prix contractuellement définis ;

» il revient à la collectivité de contrôler la réalisation par l'opérateur des obligations de résultats auxquelles il s'est engagé explicitement. Des clauses de réajustement périodique complètent le dispositif de contrôle en cas d'événement important ;

» l'obligation de résultats de l'opérateur s'accompagne d'une incitation aux gains de productivité dans la mesure où la fixation de sa rémunération sur les tarifs l'incite mécaniquement à réduire ses coûts ;

» le délégataire garantit une qualité de service souvent supérieure à ses strictes obligations contractuelles en termes de qualité sanitaire, d'engagements de performance (charte de service), de mise à disposition de centres services clients afin de faciliter les démarches relatives au prix, à la qualité et au service.

Ainsi donc, le modèle français de régulation par des mécanismes contractuels diffère du modèle anglo-saxon où la régulation est assurée par une autorité nationale exerçant une forte pression sur le niveau de service et de l'investissement. L'équilibre du système « à la française » est réalisé grâce au contrôle exercé par la collectivité, à l'obligation de résultats à laquelle se soumet l'opérateur en rapport avec ses engagements contractuels, et à la concurrence périodique mise en jeu à l'expiration du contrat. Les comparaisons actuelles laissent penser que la pression exercée par un régulateur national sur l'efficacité est moins forte que lorsqu'elle s'opère par les mécanismes de la concurrence.

C'est pourquoi le modèle français jouit aujourd'hui d'une reconnaissance internationale, fondée sur ses nombreux avantages.

Les conditions de succès. L'exemple de Marseille

La délégation de service public permet une bonne relation qualité du service rendu/prix et ouvre l'opportunité à la population locale d'influer sur les choix de son service. Les avantages sont illustrés au moyen d'exemples pris dans Marseille et sa région, où la Société des eaux de Marseille est délégataire de contrats d'affermage et de concession.

 **La délégation de service public permet de combiner au mieux le recours à la dette publique ou aux capitaux privés pour le financement des infrastructures et de leur exploitation.**

La flexibilité

La collectivité délègue à son partenaire privé tout ou partie des éléments du service : la relation avec les clients, le choix des moyens humains et techniques, la prévision et la préparation de développements futurs.

En termes financiers également, la délégation de service public permet de combiner au mieux le recours à la dette publique ou aux capitaux privés pour le financement des infrastructures et de leur exploitation.

Ainsi, le contrat de la ville de Marseille, défini à son origine comme une régie intéressée, puis comme une concession et dont les caractéristiques actuelles sont celles d'un affermage, a permis le financement de nombreux investissements structurants : construction de station de pompage souterraine, de réservoirs, construction ou modernisation de barrage et stations de traitement, pose de *feeders* et modernisation du réseau...

La réversibilité

La délégation est toujours temporaire et donc réversible. En particulier, l'obligation de remise en concurrence périodique offre à la collectivité la garantie que le service reste géré aux meilleures conditions de qualité, d'efficacité et de prix. Les communes, lors des échéances contractuelles, ont également la possibilité de revenir à une gestion en régie municipale.

Pour reprendre l'exemple de la Société des eaux de Marseille, celle-ci reste soumise à l'aiguillon de la concurrence et ce sont ainsi au total six opérateurs privés qui interviennent dans le département des Bouches-du-Rhône

Le sens de l'efficacité

Si l'initiative, le contrôle et la décision restent entre les mains de l'autorité publique délégante, l'opérateur privé se focalise sur l'efficacité de sa mission. Il s'attache à garantir une qualité de service souvent supérieure à ses obligations contractuelles, à plusieurs niveaux : technique, qualité et service au client.

Ainsi, le taux de rendement du réseau du canal de Marseille a été considérablement amélioré depuis le début du contrat avec la Société des eaux de Marseille pour atteindre aujourd'hui plus de 88 % en rendement net, alors même qu'il n'existe aucun engagement contractuel sur ce point.

L'ensemble des activités de la Société des eaux de Marseille s'inscrit dans un système de management intégré qualité/sécurité/environnement sur l'ensemble de ses activités d'exploitation. Dans ce cadre, elle possède les certifications qualité ISO 9001 (v2000), sécurité OHSAS 18001 et environnement (ISO 14001).

La Société des eaux de Marseille offre à ses clients depuis quelques années, au-delà des obligations contractuelles, une panoplie de moyens pour mieux les informer, les conseiller et les servir :

- » une charte service clients leur assure le respect en matière d'information et de service ;
- » la Passerelle, centre services clients, accessible de 8 h à 19 h, du lundi au vendredi et le samedi matin, pour toute information, explication ou problème technique nécessitant une intervention ;
- » une agence d'accueil, située en plein centre-ville, est également au service des clients qui souhaitent un contact direct et personnalisé.

La capacité d'innovation et de maîtrise technologique

La SEM, au sein de sa direction technique, a développé un système de télésurveillance et de télégestion qui permet de connaître l'état des ouvrages et des réseaux 24h/24 et de déclencher, en cas d'alarme, les moyens d'intervention les plus rapides et les mieux adaptés pour intervenir sur les installations.

La mobilisation des équipes et la gestion des risques

Le personnel d'astreinte, mobilisé hors heures ouvrées par la SEM se compose de 40 personnes, compétentes sur l'ensemble des métiers de l'eau et de l'assainissement, sous l'autorité d'un ingénieur de permanence.

De plus, la délégation présente une forme de garantie pour l'élu puisque c'est aux opérateurs délégataires que reviennent les responsabilités et les risques d'exploitation du service public.

L'exemple de Constantine

Marseille et sa région ont une tradition d'échanges tournés vers la Méditerranée. Cette vocation historique a guidé la Société des eaux de Marseille dans son développement international, essentiellement dans les pays du Maghreb. En Algérie, la Société des eaux de Marseille a réalisé la réhabilitation du réseau d'eau potable d'Alger de 2001 à 2004 puis de Constantine de 2005 à 2008.

À partir de 2005, une analyse pragmatique a conduit le gouvernement algérien à confier la gestion des services publics d'eau et d'assainissement des quatre plus importantes *willyas* (collectivités publiques territoriales) du pays à des opérateurs privés pour pallier les difficultés de la gestion publique mise en œuvre depuis l'indépendance. Dans ce cadre, la Société des eaux de Marseille a été chargée de l'eau et de l'assainissement à Constantine en octobre 2008.

Cette délégation, d'une durée de cinq ans et demi, a d'ores et déjà permis une réorganisation des équipes, un renforcement des capacités d'intervention, la mise en place d'un plan de formation pour l'ensemble du personnel et une amélioration de la qualité du service :

- » meilleure continuité de la desserte en eau potable ; plus de la moitié de la population dispose de l'eau en continu ;
- » mise en place d'un centre de relation clients et d'un numéro vert (3025) pour l'accueil téléphonique ;
- » amélioration du fonctionnement du système d'assainissement et protection du milieu naturel par un traitement plus efficace des eaux usées et pluviales ;
- » déploiement d'un système d'information technique et administratif sur les sites opérationnels.

La réussite de cette entreprise est conditionnée par le transfert de savoir-faire effectif entre Marseillais et Constantinois et repose, au-delà des dispositions contractuelles, sur la confiance et le respect mutuel du personnel des deux entreprises.

Cette méthode de travail témoigne de la volonté de la Société des eaux de Marseille d'inscrire son engagement dans la durée. ●



Gérard BAUDRY
Ex-directeur général
Aircelle Maroc

Retour d'expérience

Je suis cadre retraité d'Aircelle (filiale de Safran) depuis quelques mois; j'y occupais le poste de directeur général. Safran est un groupe international de référence dans l'aérospatiale, la défense et la sécurité. Comptant 60 000 personnes dans le monde, Safran a implanté au Maroc au cours des dix dernières années six sociétés filiales, dont Aircelle Maroc.

Homme de terrain depuis des décennies dans les technologies de pointe appliquées au secteur aéronautique, j'ai eu la chance de mettre mon savoir-faire au service de ce groupe international de haute technologie pour le développement d'Aircelle Maroc, site de production spécialisé dans le domaine des nacelles d'avions (enveloppe du moteur) généralement équipés d'inverseurs permettant le freinage à l'atterrissage. L'opération consistait à mettre en place un outil capable de répondre à la production de structures complexes et la réalisation des composants composites en fibre de carbone. Il s'agit d'un transfert de savoir-faire et non d'une délocalisation, l'objectif étant une meilleure compétitivité d'Aircelle sur le marché des avions d'affaires, segment de marché où la lutte des prix est exacerbée. À ce titre, les conditions économiques positionnent le Maroc comme un pays émergent à bas coût qui correspond à la cible définie et sont complétées par des points forts comme la proximité de nos bases françaises, une langue commune, les échanges des systèmes éducatifs avec les écoles françaises, des points communs dans nos cultures...

Conformément aux exigences techniques, un modèle standard est appliqué pour être en harmonie avec le marché international.

Mise en œuvre

La particularité locale est la rapidité dans la mise en œuvre, avec un soutien efficace des autorités. Le recrutement des opérateurs est aisé compte tenu du vivier existant dans les profils recherchés (bac +2). L'absence actuelle de spécialisation aéronautique nous impose un complément de formation en interne pour répondre à notre spécialité. Conscient de cette faiblesse, le pays met en place fin 2010 un système éducatif capable de doper notre industrie qui est intégrée dans le plan émergence défini par le gouvernement. L'ouverture de l'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) servira de sas entre les formations de base et les structures industrielles pour inculquer les repères indispensables de l'industrie aéronautique et spatiale.

Bien que nous soyons sur un modèle industriel standard, une adaptation en ressources humaines est indispensable; cela n'est possible que par une ouverture d'esprit de la direction basée sur échanges et compréhension. L'accompagnement de locaux est à mon sens indispensable pour s'affranchir des rouages administratifs et de la gestion des ressources humaines.

Résultats

La période de démarrage est à la hauteur des espérances et permet un lancement anticipé et groupé des deux extensions prévues dans le business plan d'origine. Il faut noter une très bonne appropriation de la rigueur de notre métier par le personnel.

Les résultats lors des audits EN9100, ISO14001, Nudcap des services de qualifications internationaux le prouvent par des résultats meilleurs que les sites européens. En termes de sécurité au travail, nous détenons également le record, avec plus d'une année sans accident.

La jeunesse de cette unité est un atout majeur dans la mise en place de moyens et méthodes modernes de niveau international, ce qui est plus délicat sur des sites anciens où le changement est freiné par les hommes. Le personnel est très volontariste pour apprendre (de véritables éponges), avec le désir de réussir et de se hisser au top de ces métiers. La fierté de ce peuple en est pour moi le moteur et un atout majeur pour faire face aux idées préconçues véhiculées çà et là.

Management

L'équilibre de l'entreprise passe par une reconnaissance de la hiérarchie basée sur les connaissances du métier et des relations humaines franches dans le respect des individus. Il faut savoir être dur mais juste; je résumerai cela par un comportement souple/dur qui s'appuie sur des éléments incontournables et balisés (règlements clairs et formalisés), ce qui génère en retour forte disponibilité et chaleur humaine.

Le marché étant en pleine expansion sur le territoire, une politique salariale drastique est la porte ouverte au *turn-over* et, par conséquent, à la perte des efforts de formations.

Ces implantations améliorent les performances industrielles, libèrent du vécu industriel du vieux continent et apportent incontestablement des réponses sur:

- » l'ouverture des échanges et intérêts communs dans le secteur méditerranéen,
 - » l'entrée dans la mondialisation,
 - » la remise en cause mutuelle dans le respect des cultures,
 - » la libération des sentiments de supériorité,
 - » la mobilité des peuples,
 - » le rayonnement de l'entreprise sur les individus et les familles,
- sans oublier que l'idée que les cerveaux sont au nord et la sueur au sud est cassée. ●

BIODIVERSITÉ, INTERCULTURALITÉ ET RESSOURCES HUMAINES

Ressources humaines : entre convergence et contingence



Adel GOLLU
Professeur assistant
Euromed Management

Malgré un niveau de développement de la fonction ressources humaines très disparate d'un pays à un autre, il semble que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ont tendance à s'homogénéiser en EuroMéditerranée. Cependant, ces pratiques ne sont jamais transposées telles quelles d'un pays à un autre. En effet, la culture du pays d'origine influence et rend contingente la manière d'appréhender la fonction RH. On assiste donc à une hybridation des pratiques et à une « contextualisation » de la convergence de la fonction RH. Cependant, malgré des différences de cultures, certaines tendances générales communes à l'ensemble des pays étudiés peuvent être identifiées.

La concurrence mondiale de plus en plus accrue et l'environnement de plus en plus compétitif, similaire et global, poussent les entreprises quel que soit leur pays d'origine à adopter des pratiques de management similaires dans le but d'obtenir une efficacité optimale⁽¹⁾. Ainsi, la pression compétitive exercée par les filiales étrangères force les firmes locales à opérer plus efficacement et à introduire, dans leur processus de production, de nouvelles technologies et de nouveaux outils de gestion. Ce mouvement irrésistible, encouragé par une diffusion dorénavant accélérée des modèles et des outils de management, semble pousser toutes les entreprises du bassin méditerranéen à adopter des manières d'appréhender et de manager l'humain relativement proches. Ainsi, l'adhésion au précepte du *one best way* qui postule, en matière de gestion, que les mêmes outils et modèles sont applicables quels que soient le contexte et le pays, s'estompe de plus en plus. Selon Hofstede, « l'échec des tentatives d'importation

*de méthodes de management tient la plupart du temps à leur inadaptation culturelle, notamment dans les pays du tiers-monde⁽²⁾ ». En effet, la théorie du *one best way* constitue une vision restrictive du management qui a essuyé de nombreux échecs, en particulier dans les pays en voie de développement, ce qui a ouvert la voie à une nouvelle approche, celle de la théorie de la contingente. À l'inverse de l'hypothèse de convergence, la théorie de la contingence postule que les entreprises s'adaptent et se développent en fonction de plusieurs facteurs tels que la culture et le contexte institutionnel. Ainsi, certains chercheurs affirment que vouloir exporter des pratiques dites « universelles » sans tenir compte des spécificités culturelles est source d'échec. En effet, selon Michel Petit, l'entreprise évolue dans un champ de contraintes qu'elle doit analyser (fonction de vigilance) et traduire dans ses structures (impératif de recherche d'adéquation, donc de changement), en exploitant toutes les marges que lui offre son expérience, laquelle est liée à son âge, à sa taille, aux fondements de sa culture...⁽³⁾.*

Deux approches majeures, l'approche culturaliste et l'approche institutionnaliste, tentent d'étudier l'influence du pays sur la manière de gérer l'humain.

L'approche culturaliste

Le courant culturaliste affirme que les pratiques de GRH sont construites sur des valeurs et qu'il existe une relativité culturelle des théories et des pratiques managériales⁽⁴⁾. Pour les culturalistes, les pratiques de mana-

gement sont issues d'une logique nationale ⁽⁶⁾ et ainsi une même pratique ou un même outil de GRH peut avoir plusieurs interprétations et plusieurs sens pour des groupes culturellement différents. Selon Geert Hofstede ⁽⁶⁾, chaque pays engendre à sa façon son propre système de gestion, et ce pour trois raisons :

» chaque pays possède des institutions propres, élaborées sous l'influence d'événements historiques spécifiques ;

» chaque nation a développé, en fonction de son histoire, des valeurs symboliques qui constituent sa propre identité nationale et dans lesquelles se retrouve l'ensemble des citoyens ;

» « la culture est par essence une programmation mentale collective ; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes » ⁽⁷⁾.

Par conséquent, la manière de penser et donc d'appréhender les ressources humaines est donc largement conditionnée par des facteurs culturels nationaux spécifiques. Dans le domaine managérial, la diversité culturelle se manifeste à travers notamment l'attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail et la manière d'exprimer ses opinions ⁽⁸⁾. Chaque pays constitue donc pour l'entreprise un nouveau contexte managérial, et si l'organisation souhaite éviter les conflits et tirer profit de la diversité, elle a tout intérêt à s'adapter à la culture nationale et à adopter une stratégie adéquate à son environnement ⁽⁹⁾. En effet, les cultures nationales influencent les comportements et les modes de pensée des individus. Il est donc primordial d'en tenir compte dans le management des entreprises et d'adopter ainsi des modes de gestion adéquats. « Quand pour gérer, il faut savoir susciter l'enthousiasme de ceux que l'on dirige et éviter de les scandaliser, on a besoin de comprendre ce qui enthousiasme et scandalise. ⁽¹⁰⁾ » Ainsi, les styles managériaux imposés et les procédures standardisées sont de moins en moins appliqués ; les managers qui s'implantent dans un nouveau pays cherchent dorénavant une meilleure adéquation entre la culture du groupe et la culture nationale, mais aussi entre le respect de la diversité et la cohésion de l'ensemble.

L'approche institutionnelle

L'approche culturaliste considère les valeurs et la culture comme étant les éléments majeurs que l'organisation doit prioritairement analyser afin de trouver le mode de gestion le mieux adapté. À l'inverse, l'approche institutionnelle considère que la manière de manager les hommes au sein d'une organisation est principalement influencée par les pressions institutionnelles, comprenant l'État, les structures régulatrices, les intérêts de groupes, l'opinion publique et les normes ⁽¹¹⁾. Selon l'approche institutionnelle, ce sont les institutions qui façonnent les préférences individuelles, la personnalité, l'État et la citoyenneté. En effet, l'institutionnalisme décrit l'organisation comme étant partie prenante de la collectivité locale. Le néo-ins-

« En s'appuyant sur leurs similarités mais aussi sur la richesse de leurs différences, les pays méditerranéens ont tout intérêt à faire émerger des pratiques hybrides en matière de ressources humaines

titutionnalisme, quant à lui, considère que l'influence exercée sur l'organisation dépasse le simple cadre de la collectivité. Selon cette approche, le secteur ou le champ organisationnel jouent également une influence considérable sur le choix organisationnel. Dans un contexte institutionnel étranger, les organisations ont tendance à adopter certaines structures, politiques et procédures en fonction des pressions d'isomorphisme (pressions coercitives mimétiques et normatives) auxquelles elles sont soumises.

De manière générale, la fonction RH est donc passée d'une période à basse complexité gestionnaire, où les modèles d'organisation étaient peu nombreux et très structurés (taylorisme, fordisme...), à une période à partir des années 90 où l'on trouve une multiplicité de modèles et de manières d'appréhender l'organisation. Ainsi, avec l'émergence de la mondialisation des marchés, la fonction RH doit dorénavant jongler avec différents modèles d'organisation et surtout avec des variables méconues dans le passé, comme les consommateurs, les actionnaires, les fournisseurs, les concurrents mais, surtout, le nouveau « œil social » qui surveille les entreprises et qui souvent se fait appeler « responsabilité sociale des entreprises ». Les mêmes attentes et les mêmes contraintes dans tous les pays font que le management des ressources humaines s'impose dorénavant dans tous les pays du bassin méditerranéen avec

NOTES

(1) M. Fenton-O'Creery, *The Diffusion of HR Practices Within the Multinational Firm: Towards a Research Agenda*, 2003.

(2) G. Hofstede, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, sept.-oct., n° 64, 1987.

(3) M. Petit, *Management d'équipe, concepts et pratiques*, Dunod, 2000.

(4) G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, 14, 000002, ABI/Inform Global, p. 75, 1983.

G. Hostede, "National cultures in four dimensions. A research-based theory of cultural differences among nations", *Int. Studies of Management & Organisation*, 1983, vol XIII, n° 1-2, 46-74, M.E. Sharpe, Inc.

(5) D'Iribarne et al, *Culture et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil, 1998.

(6) G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *op. cit.*

G. Hostede, "National cultures in four dimensions. A research-based theory of cultural differences among nations", *op. cit.*

(7) G. Hofstede, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *op. cit.*

(8) G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *op. cit.*

G. Hostede, "National cultures in four dimensions. A research-based theory of cultural differences among nations", *op. cit.*

(9) B. Gao, *Le Manager face aux défis de la mondialisation : la Chine, exemple d'application du management interculturel*, Vuibert, 2002.

NOTES

- (10) D'Iribarne et al, *Culture et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, op. cit., p. 266.
- (11) Powell, DiMaggio, "The Iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 : 147-160, 1983.
- J.W. Meyer, B. Rowan, *The Structure of Educational Organizations*, Beverly Hills, CA, Sage, 1983.
- (12) R. Zghal, « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? », *Revue internationale de gestion*, vol. 28 n° 2, HEC-Montréal, 2003.
- (13) G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", op. cit.
- G. Hofstede, "National cultures in four dimensions. A research-based theory of cultural differences among nations", op. cit.
- (14) L. Dufour, A. Golli, « Vers une convergence "contextualisée" des pratiques RH dans l'espace euroméditerranéen », 7^e université de printemps de l'IAS, Dakar, 2006.
- (15) D. Yahiaoui, « Convergence ou divergence des pratiques de GRH en EuroMéditerranée : une perspective d'analyse théorique néo-institutionnelle », 2^e symposium « Un modèle euroméditerranéen en GRH ? », 2005.

les mêmes techniques et outils utilisés partout. Mais, bien souvent, ceux-ci sont adaptés au contexte local pour être pertinents. La théorie du *one best way* semble donc avoir fait son temps.

La culture locale est donc devenue une variable cruciale qu'il convient d'intégrer à toute politique de ressources humaines. En effet, les différences entre les pays de la rive nord et ceux de la rive sud de la Méditerranée sont assez marquées. De nombreuses études ont montré l'importance dans les pays du Maghreb de l'appartenance sociale, de la croyance au *maktoub* (le destin), de la communication orale, du paternalisme, de la recherche de l'égalité-dignité, du pardon et de la « clémence divine », de la recherche du flou et de la déréglementation, mais aussi un fort sens du collectivisme, et l'importance du prestige social et la dominance du sentiment de fierté⁽¹²⁾.

Cependant, on peut affirmer que les pays méditerranéens partagent des valeurs communes et une culture proche. En effet, si l'on reprend l'étude d'Hofstede⁽¹³⁾ menée auprès de cinquante-trois pays, on se rend

bien compte des similitudes des pays du bassin méditerranéen : tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté, acceptation que le pouvoir soit inéquitablement réparti, en particulier dans les pays arabes, importance accordée à la qualité de la vie dans le travail (l'Italie se démarque des autres pays par une tendance à un certain matérialisme, à l'affirmation de soi, au goût de l'exercice du pouvoir et à la valorisation du travail par rapport aux autres activités). La seule différence culturelle majeure entre les pays méditerranéens concerne la notion d'individualisme/collectif. En effet, la France et l'Italie se caractérisent par un individualisme fort, alors que le Portugal et les pays arabes possèdent des cultures plus collectivistes, l'Espagne se situant à mi-chemin entre les deux. En s'appuyant sur ces similarités mais aussi sur la richesse de leurs différences, les pays méditerranéens ont donc tout intérêt à faire émerger des pratiques hybrides en matière de ressources humaines⁽¹⁴⁾.

Le mécanisme d'hybridation qui peut être défini comme l'émergence d'un nouveau modèle de management suite à la rencontre de deux systèmes ou de deux forces (d'imposition et d'adaptation) se présente donc comme un outil unificateur du modèle RH dans l'EuroMéditerranée. Celui-ci, largement influencé par les facteurs néo-institutionnels de chaque pays, peut aider les entreprises à relever le défi de la compétition managériale au niveau de la fonction RH en contribuant à l'enrichissement mutuel des entreprises évoluant dans des milieux différents⁽¹⁵⁾. Cet avantage compétitif permettra non seulement à l'entreprise d'avoir un potentiel unique difficile à imiter par les concurrents mais également de continuer à offrir une cohérence globale de ses pratiques vis-à-vis de la culture locale. ●

Conclusion

Les rives méditerranéennes sont-elles propices à la construction d'un modèle de gestion spécifique et transportable ?

Poser cette question amène inéluctablement à envisager les différentes approches susceptibles de fédérer les pays de l'espace méditerranéen : la culture, la gestion, l'économie, ou encore la gouvernance politique.

Il s'avère qu'en réalité le véritable enjeu demeure finalement celui qui a pu révéler jusqu'à ce jour la mise en œuvre de partenariats concrets : trouver le plus petit dénominateur commun qui saura rassembler, quelle que soit sa nature. Et c'est à partir de ce dernier que des extensions de toute nature pourront s'envisager.

La première donnée importante est aujourd'hui la volonté de rassembler les espaces du pourtour méditerranéen.

Le modèle de gestion spécifique n'existe pas encore entre ces derniers : gérer de manière commune, c'est en effet appliquer des principes de gestion identiques, selon des règles communes et en connaissant des contraintes économiques identiques.

Ce n'est pas le cas des pays relevant des rives méditerranéennes, dont l'histoire, l'économie et les enjeux locaux divergent grandement.

Le fruit des différents travaux du séminaire apporte toutefois une réponse constituant une perspective à envisager sérieusement : si les rives méditerranéennes regroupent une pluralité d'intérêts, l'envie de conduire des projets communs est prégnante. Ces derniers concernent des domaines divers : la préservation de l'environnement, la santé, la culture. Des partenariats multilatéraux se créent, et ce sont ces derniers qui permettent de regrouper des acteurs politiques, économiques, sociétaux,



Loïc Mondoloni
 Secrétaire général du Graph, AP-HM

autour d'intérêts communs. Les investissements partagés sont créateurs de richesse économique et culturelle et peuvent progressivement s'étendre.

Le modèle de gestion unique identifié sur les rives méditerranéennes ne constitue donc pas forcément l'enjeu premier à ce jour : c'est bien davantage la question de la nature des actions communes et concertées à initier et conduire qui doit être posée et à laquelle des réponses concrètes doivent être apportées. Il n'en reste pas moins que l'étude du modèle de gestion de chacun des pays concernés demeure instructive afin d'essayer d'en retirer le meilleur. Le clivage entre les sphères publique et privée pourra par exemple faire l'objet d'un séminaire futur qui permettra de mieux appréhender encore ce qui rassemble ou distingue les pays de l'ensemble des rives méditerranéennes. ●



Le Groupe de recherche et d'applications hospitalières (Graph), fondé en 1974 par six centres hospitaliers universitaires (Clermont-Ferrand, Montpellier, Reims, Rennes, Rouen et Saint-Étienne), réunit à ce jour, dans le cadre de la loi de 1901 sur les associations, les établissements publics de santé adhérents et des personnalités du monde de la santé à titre personnel.

Cette association a pour but de promouvoir la réflexion et la recherche en matière de gestion hospitalière et de santé, d'entreprendre, réaliser ou faire réaliser des actions de formation, de susciter les contacts et les échanges d'expérience, en France et à l'étranger, de développer les valeurs culturelles qui animent ses membres.

Elle sollicite ainsi l'ensemble des équipes de direction, développe les échanges dans l'expérience commune pour une meilleure connaissance du milieu professionnel. C'est ainsi que naissent des groupes d'études sur des thèmes d'actualité et que s'établissent des relations privilégiées.

Mais l'ambition du Graph est aussi de développer les axes de recherche ouvrant les pistes de l'avenir et d'affirmer ainsi la présence des hospitaliers dans l'évolution continue de nos sociétés, rappelant, si besoin est, les règles éthiques auxquelles ses membres sont attachés.

Le Graph permet à ses membres d'avoir un haut niveau de réflexion sur des thèmes pointus de la société actuelle. Chaque année, le séminaire des Arcs les réunit en un lieu où ils bénéficient de la participation exceptionnelle d'intervenants prestigieux qui se font un plaisir de venir exposer leurs expériences et débattre sur leurs sujets de prédilection.

Le Graph, c'est rester dans la curiosité, un état de disposition intellectuelle; veiller par rapport aux évolutions des organisations, des technologies; c'est aussi se retrouver dans la quête de valeurs humanistes et être dans le questionnement...

Secrétariat général : Direction générale CHU-Hôpitaux de Rouen
1 rue de Germont - 76031 Rouen Cedex
Tél. : 02 32 88 80 00 - Fax : 02 32 88 87 86
Formation: Rouen - 237 602 394 76
SIREN : 428952394 - SIRET : 42895239400016 - APE : 913E