

**XVI° CONFERENCE INTERNATIONALE DU RESEAU PGV,
PRAGUE, 9-10 SEPTEMBRE 2010**

Discours de M. Claude Martin, Président du Réseau PGV

- **Madame Hana Machkova**

Vice Rectrice chargée des Relations Internationales de l'Université économique de Prague

- **Monsieur Olivier Jacquot**

Conseiller culturel de l'Ambassade de France en République Tchèque

- **Monsieur Alain Spalanzani**

Président de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble

- **Madame Ludmila Sterbova**

Directrice du Programme International des Affaires de l'Université économique de Prague

Mesdames et Messieurs les Professeurs,

Chers Collègues,

La crise que le monde connaît depuis 2008 est présentée, le plus souvent, comme une crise financière mais, à travers ses aspects bancaires et boursiers, c'est bien à une crise globale que nous assistons, une crise du capitalisme avec ses formes de régulation des systèmes de production, une crise de gouvernance, une crise que l'on n'a pas su prévoir. La propagation des chocs, la concentration des risques dans des établissements financiers très endettés a transformé un problème d'endettement excessif en problème global. Le risque particulier est devenu risque systémique. Afin de participer à l'élaboration des cadres socio-économiques et politiques pour l'Europe de l'après-crise, le réseau PGV s'interroge sur les conséquences de la crise mondiale et, plus généralement, sur l'émergence de nouvelles formes de

régulation systémique. Le sujet de nos réflexions s'intitule: *La crise mondiale et les perspectives de reprise des économies européennes*.

Les réponses à la crise sont aussi contrastées que les constats. Les actions en faveur du commerce international ont eu du mal à se mettre en place et les plans de relance, loin d'être coordonnés, ont cherché à protéger des secteurs ou des entreprises nationales. Les mesures de soutien au pouvoir d'achat et les transferts sociaux ont été plus rapidement mis en œuvre que les dépenses d'infrastructure. L'objectif de ces dépenses était de faire sortir l'économie de la récession.

La crise et les destructions d'emploi incitent les gouvernements à protéger leurs entreprises et leurs secteurs en difficulté, mais la mobilisation sociale ne s'accorde pas nécessairement sur les options prises par les pouvoirs publics.

Pour atteindre un système économique plus juste, il faut revoir les frontières entre gouvernance d'entreprise, actionnaires et salariés. Une vision moderne de l'entreprise n'est-elle pas de protéger tous les acteurs contre l'individualisme, la recherche du profit maximum et la destruction des emplois? Le modèle coopératif revient sur le devant de la scène comme alternative aux dérives capitalistes. La crise a montré qu'il fallait restaurer la mission historique du management.

Notre premier objectif est de nous interroger sur la Gouvernance internationale et sur les nouveaux aspects des relations économiques et politiques.

Au-delà des réglementations des marchés boursiers, c'est l'ensemble des systèmes de gouvernance qui doit être au cœur des débats. Repenser les systèmes de régulation internationaux suppose que les autorités nationales prennent en compte les risques systémiques. Cela implique d'améliorer le dialogue entre les autorités nationales et renforcer les coopérations en Europe. Sur les marchés financiers où la spéculation fait varier

simultanément tous les prix, seules des interventions énergiques et cohérentes menées par des gouvernements conscients des risques encourus peuvent rendre leur efficacité aux marchés de biens, des services et de produits financiers. Or, le principe d'un superviseur européen souhaité par les grandes banques suscite déjà des oppositions. Une coopération des instances nationales et internationales est-elle en mesure d'agir sur les marchés financiers mondialisés?

A ce stade de réflexion, nous devons poser les vraies questions, à défaut de pouvoir donner les bonnes réponses : Est-on sûr d'avoir compris la crise, est-elle seulement la conséquence d'erreurs économiques, quels en sont les acteurs, quelles réponses ont-ils donné, notamment, quand il s'agit des banques centrales et des systèmes financiers, jusqu'où ira l'impact de la crise sur le marché du travail, quelles politiques sociales et fiscales opposer aux effets destructeurs de la crise?

Certaines questions iront plus loin, interrogeant les besoins de compréhension culturelle et scientifique, voire philosophique de la crise. **Notre seconde réflexion portera sur les réponses spécifiques à la crise, de la part de l'Union, des Etats membres, et sur leurs éventuelles conséquences.**

L'Europe hésite. Elle hésite devant un monde agricole désarmé. Les agriculteurs se sentent abandonnés par leur gouvernement et par l'Union européenne alors qu'ils remplissent la tâche essentielle de nourrir leurs concitoyens.

La libre concurrence, objet d'inquiétude parmi les nouveaux Etats membres bien avant leur adhésion à l'UE, fait craindre la disparition de secteurs insuffisamment compétitifs. Dans le domaine des transports, la réglementation européenne ne permettra pas le maintien des monopoles. Dans le secteur automobile, la crise

financière qui s'est déclarée en 2008 a plongé les constructeurs dans un marasme sans précédent. Aucun constructeur n'a été épargné. Un an plus tard, tous les constructeurs estiment que le pire est passé. Mais il faudra des années avant de retrouver les volumes de vente de 2007. Les restructurations aggravent les inégalités territoriales. Pour éviter les faillites, les gouvernements ont dû mettre en place des plans de soutien. Désormais, l'industrie automobile s'interroge sur l'après-crise. Les dysfonctionnements responsables de la crise ont bien été identifiés aux G20 de Londres et de Pittsburgh, de même que les moyens de les corriger. Si l'accord se fait sur l'élimination des paradis fiscaux ou sur la hausse des fonds propres des établissements financiers, leur application est incertaine. D'autres sujets (bonus, fonds spéculatifs, normes comptables...) divisent les gouvernements. L'Europe serait-elle prête à abandonner son modèle social, territorial et environnemental au nom de la libre concurrence ? La richesse culturelle du réseau PGV et de ses partenaires du pourtour méditerranéen lui permet d'avancer des constats et des éléments de réponses que seuls les Etats membres sont en mesure de faire.

- **La Bulgarie** analyse sa politique d'exportation.
- **La France** réfléchit sur son passé et s'interroge sur la rhétorique de crise. Qui a besoin de cette rhétorique ? Les citoyens ont-ils leur mot à dire ?
- **La Hongrie** se penche sur la situation de ses secteurs, public et privé, et cherche les voies d'amélioration dans les nouvelles technologies d'information et de communication.
- **L'Italie** offre l'expérience d'un nouveau capitalisme entrepreneurial et financier.

- **La Pologne** s'interroge sur la fin d'une période de prospérité, sur le moral des ménages et leur patriotisme économique et sur l'efficacité dans l'utilisation des fonds structurels.
- **Le Portugal** craint pour sa situation à la périphérie de l'Europe.
- **La Slovaquie** réfléchit à la problématique des relations entre clients et fournisseurs.
- **La Tchéquie** compare sa situation à celle de ses voisins slovaques tout en réfléchissant sur l'image qu'elle donne au monde.
- **La Roumanie** déplore les effets néfastes de la crise sur son industrie et sur les investissements directs étrangers et stigmatise les excès de la recherche du profit, surtout lorsqu'il s'agit de la sphère publique et, notamment, universitaire.
- **L'Algérie**, enfin, notre partenaire du pourtour méditerranéen, s'interroge sur la crise dans l'UE et sur ses perspectives socioéconomiques.

La troisième source de réflexion porte sur la recherche de solutions: comment surmonter la crise et comment renforcer la compétitivité globale, celle des territoires et celle des entreprises à travers les enjeux de la formation au management?

La crise atteint tous les territoires mais avec des impacts différenciés et des réponses qui dépendent de la gouvernance territoriale et des régions dans les différents pays d'Europe. Un développement endogène protège mieux qu'un développement extraverti et les politiques régionales d'innovation ou de soutien aux petites entreprises par exemple sont souvent plus précises et pertinentes que des politiques trop globalisantes. Il convient en tout cas de l'étudier. La crise n'est pas seulement celle de l'économie, mais aussi celle de l'attitude des entreprises et des institutions de formation. C'est autour de l'entreprise et, notamment, des cadres, de leur attitude à l'égard du changement organisationnel et de la remise en cause de leur formation que se décidera la sortie de crise. Les écoles souffrent des mêmes

symptômes que les entreprises. Les objectifs d'accréditation favorisent l'acquisition d'outils et la spécialisation des enseignements, ce qui restreint l'ouverture d'esprit des étudiants, leur curiosité et leurs questionnements. La crise a montré qu'il fallait restaurer la mission historique du management, mieux protéger le management des dérives de l'actionnariat pour voir émerger des stratégies innovantes à long terme. La réforme du capitalisme mondial passe par la reconnaissance de l'entreprise comme une institution à part entière qui dispose de droits et d'obligations qui transcendent ceux des parties prenantes.

Comment prévenir les crises futures puisque nous n'avons pas su prévoir la crise actuelle? Comment se prémunir contre l'inattendu et l'imprévisible? Comment rendre plus équilibré le développement des territoires et celui des entreprises? Est-ce une question d'innovation, de systèmes d'information, de stratégie, de responsabilité sociale? Sommes nous en présence d'un nouveau modèle, quelles seront les entreprises du futur, les managers de demain?

Mesdames, Messieurs, Chers collègues,

La conférence qui s'ouvre à l'Université Economique de Prague sera une manifestation importante pour cet établissement, pour la ville de Prague elle-même, centre économique et culturel de renommée internationale, et pour la République Tchèque toute entière. Elle restera, comme les précédentes, dans la mémoire de tous les participants. Je ne terminerai pas sans remercier publiquement l'Université Economique de Prague et sa Vice Rectrice, la Prof. Hana Machkova qui a pris l'initiative d'organiser la 16^{ième} Conférence du Réseau PGV avec l'aide efficace et dévouée de Ludmila Sterbova et de ses collègues. De même, mes remerciements vont à tous les auteurs qui ont apporté leur contribution au bon déroulement de cette seizième rencontre internationale.

**XVI° CONFERENCE INTERNATIONALE DU RESEAU PGV,
PRAGUE, 9-10 SEPTEMBRE 2010**

**Discours de M. Alain Spalanzani,
Président de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble**

Mme la Présidente, M. le Président,

Mesdames et messieurs, et chers collègues, chers amis,

Le thème de ce colloque: **La crise mondiale et les perspectives de reprise des économies européennes** est ancré dans une réalité douloureuse et vivace. Cette réalité dépressive doit préoccuper non seulement le monde politique et industriel mais aussi et tout particulièrement les universités. Dans un tel contexte les enseignants chercheurs que nous sommes ne peuvent rester indifférents et doivent s'interroger sur leur action. Dans cette perspective, ce colloque devient aussi celui de la réflexion du rôle d'une institution majeure du système: l'Université. A y regarder de plus près, chacune des 4 commissions inclut, à un titre ou à un autre, le rôle de l'Université comme acteur de la lutte contre la crise. L'université socialement efficace. En arrière plan, c'est souvent la bataille de la connaissance qui est décrite. Cette bataille est fondamentale, et tellement essentielle pour l'espèce humaine, qu'on la dit vieille de plus de 60 000 ans. Les foires de la préhistoire ont-elles été les ancêtres des «universités technologiques»? Le résultat est que depuis plus de 30 ans, dans les pays développés, le stock de capital intangible, directement lié à la connaissance, dépasse le stock de capital tangible et la valeur des infrastructures. Ce qui explique que la valeur boursière de Microsoft, de SAP ou Google dépassait, avant la crise, celle de Ford (dont la valeur comptable est pourtant bien plus élevée). Nos hommes politiques en ont pris conscience, il y a quelques années, en affichant, pour les pays de l'OCDE, l'ambition d'un taux de croissance annuel moyen de 3% du PIB des investissements en R&D,

éducation publique, logiciels. P. Drücker, gourou des grands capitaines d'industrie américains, annonçait avec un certain courage, il y a près de 20 ans, dans un ouvrage célèbre intitulé «Au-delà du capitalisme (1993)», un changement de paradigme: celui du passage du paradigme industriel vers le paradigme du savoir. Ce n'est plus la capacité à savoir produire qui est importante, annonça-t-il, mais la capacité à créer de la connaissance, connaissance théorique donnant lieu à l'innovation certes, mais aussi, et l'idée est fondamentale, connaissance en tant que capacité à agir.

Ainsi les organisations industrielles traditionnelles des années 80, ont migré vers organisations mondiales, en réseaux, et à la fin les années 90 et ont donné naissance à de nouveaux savoirs combinant (nouvelles) technologies de l'information et management.

L'université doit créer un antidote à la crise non seulement par la création connaissance (fondamentale) (ce qu'elle sait faire traditionnellement) mais plus encore par son engagement dans:

1. une création de connaissances plus transversale, plus thématique et ancrée dans les besoins de la société: innovation, territoire, développement durable, international, santé et société... L'université doit développer son ancrage dans des écosystèmes régionaux qui conditionnera sa reconnaissance sociale future.
2. des modes de diffusion de cette connaissance, à travers des processus d'innovation ou de maturation. Il nous faut enseigner de nouveaux métiers de l'anticrise mettre en place de nouvelles formations sur l'entrepreneuriat, l'innovation, la maturation et l'incubation...

Comme le soulignait Argyris, la recherche doit rendre à la société ce que cette dernière a investi sur elle. En France, le grand emprunt (de 35 milliards d'€) exigera un retour sociétal des projets qu'il financera, en particulier en matière d'emploi. De plus en plus les universités, ces «organisations estimables» (Ph. Selznick, 1957, père des théories

institutionnalistes) vont être positionnées au centre du processus de création et du transfert de la connaissance. En France, les universités sont les filles de «l'Etat providence», sans lequel elles n'existeraient pas. Ce qui confère à l'Etat Providence le double statut paradoxal «d'actionnaire et de client» des universités. Cette singularité est à mon avis, un des points centraux du débat sur la compétitivité des universités, au moins dans sa dimension formation.

Autour du concept d'université estimable mais compétitive, comprise comme une organisation de lutte contre la crise, il me semble que trois débats doivent avoir lieu:

- Le premier débat concerne la clarté des enjeux traduits en missions et objectifs définis par la société et le politique. Il convient de mettre sur l'agenda de la réflexion, la place des intérêts et du pouvoir. Les missions confiées aux universités sont souvent complexes, trop nombreuses et parfois antagonistes:
 - enseignement de masse et/ou recherche,
 - formation longue/formation courte,
 - formation initiale-classique et/ou professionnelle, formation par alternance, formation continue.
 - université de proximité et/ou université Shangaïisée,
 - université régionale ou internationale.

L'Université peut-elle remplir réellement et avec efficacité la totalité de ces missions? En a-t-elle les forces et tous les talents? Dans un tel contexte, comment alors en évaluer la réelle performance?

- Le second débat doit porter sur la capacité des universités à percevoir les nouveaux enjeux sociétaux, à se les approprier et à y répondre. A ce niveau, se pose un problème d'alignement stratégique permanent et de conformité aux règles de l'environnement. Il ne s'agit pas ici que d'un problème fonctionnel d'efficacité et d'efficience, de «lean et d'agilité», d'atteinte des objectifs et de moindre consommation des ressources possibles.

Il s'agit d'un problème plus important de partage des valeurs entre la société, le politique, l'université et les hommes et les femmes qui la composent.

Une sorte de postulat de cohérence globale, à travers l'articulation des habitus de chacun des acteurs. Les problèmes quotidiens de management des universités trouvent toujours des solutions mais comment construire, de manière continue, cette cohérence globale? Par exemple, sommes-nous tous prêts à accepter plus de recherche technologique, plus de partenariats avec le monde économique ? Sommes-nous prêts à construire plus de coopération à travers de nouvelles structures tels que ou les pôles de compétitivité, par exemple?

Dans un contexte de crise, ou de prévention de crise, les universitaires sont-ils prêts à construire positivement cet alignement?

- Enfin, une troisième question fondamentale est celle de la conduite du changement. Comment un système complexe tel que l'enseignement supérieur doit construire les meilleures trajectoires possibles de l'adaptation? quelles compétences de *commandabilité* doit-il mettre en œuvre à tous les niveaux? Comment coordonner les stratégies d'acteurs internes et externes (et ils deviennent nombreux: monde économique, collectivités...)?

Répondre à cette question me paraît essentiel si l'on considère qu'un système en perpétuel mouvement est plus apte à construire et à conduire les évolutions nécessaires à la maintenance des universités sur la trajectoire de l'efficacité sociétale.

Enfin, je conclurai par une dernière interrogation. Quel est le statut de l'université socialement efficace. Parlons-nous d'universités traditionnelles (même si la loi LRU est récente, de 2007) ou allons-nous parler de configurations plus hybrides tels que les EPCS, les réseaux d'universités, ou de configurations complexes telles que des universités fédérales qui positionneraient les établissements au niveau de d'espace économiques plus

larges? Enfin, quelle organisation devons-nous construire autour des partenariats internationaux qui dépasse la simple coopération bilatérale?

Mesdames et messieurs, la tâche est difficile, mais je suis convaincu que l'université peut être réellement une des armes anticrise dont nos sociétés ont le plus grand besoin. Mais pour cela elle doit continuer à s'adapter, à évoluer.

Il nous faut construire l'université de notre époque et j'espère qu'un prochain colloque PGV se penchera sur cette question.

Je vous remercie pour votre écoute