



RAPPORT ANNUEL BONNES PRATIQUES PACTE MONDIAL ONU

ANNEE 2004-2005

« Euromed Marseille : artisan des bonnes pratiques du Global Compact »

EUROMED MARSEILLE
Ecole de Management
Domaine de Luminy
B.P. 921
13288 MARSEILLE Cedex 9
France
Tel 04 91 82 79 20
Fax 04 91 82 79 01

Rapport d'activités 2004-2005

« Euromed Marseille : artisan des bonnes pratiques du Global Compact »

Renouvellement du soutien du CEO au Global Compact

L'adhésion au Global Compact s'est manifestée au sein d'Euromed Marseille dès l'année dernière par l'organisation d'un séminaire spécifique. Ce séminaire international prolongé par un électif « éthique et globalisation » a permis d'étudier et d'analyser les dix principes du pacte mondial ONU. Cette ouverture à une dimension internationale complète le label « Equis » décerné aux grandes écoles de management. Euromed Marseille, forte de plus de 2225 étudiants, d'un collège de chercheurs et d'enseignants en constante évolution a fondé sa pédagogie sur la diversité plutôt que l'uniformité, sur le pragmatisme et l'Homme plutôt que sur les doctrines. A Euromed Marseille (c'est ainsi que notre adhésion au Global Compact prend tout son sens), nous apprenons à considérer le changement comme un gisement d'opportunités, voir et faire voir le monde autrement. Notre philosophie en totale adéquation avec les dix principes du Global Compact, peut se résumer ainsi : « construire celles et ceux qui bâtiront un monde meilleur ». Je renouvelle en accord avec l'ensemble de mon équipe, mon engagement et mon soutien aux dix principes du Pacte Mondial et je sais que nous veillerons à faire de notre école de management une école basée sur l'humanisme, la recherche, en prenant en compte la différence comme source de progrès.

Avec mon total soutien,

Jean-Paul LEONARDI
CEO et Vice Président

Actions prises par EUROMED Marseille pour appliquer le Global Compact

- Description d'Euromed Marseille

« Construire celles et ceux qui bâtiront un monde meilleur ».

Euromed Marseille a été créé en 1872 et accueille 2225 étudiants de 62 nationalités différentes et issus des cinq continents avec pour objectif la formation au management, ainsi qu'à la pratique de la bonne gouvernance, et la recherche en matière de responsabilité sociale partagée.

Les objectifs généraux d'Euromed Marseille sont de prendre en compte la différence comme source de progrès et de croire intrinsèquement aux valeurs humaines et à la mosaïque culturelle. L'équipe d'Euromed Marseille croit au pouvoir de la personnalité et à la responsabilité comme base de la pédagogie.

Euromed Marseille axe son projet sur une philosophie de la diversité, de l'action, de la décision et du développement personnel. C'est dire combien les principes du Pacte Mondial sont partie prenante au quotidien de la vie d'Euromed Marseille.

Au-delà de la recherche, de l'enseignement, Euromed Marseille concrétise ces apports intellectuels et humains par des actions sur le terrain : les « pro-act » (projets-action).

Les initiateurs de cette pédagogie originale forment l'équipe dirigeante :

Jean-Paul Léonardi, CEO;

Bernard Belletante, Dean;

Walter Baets, Directeur des Programmes Masters;

Patrick Micheletti, Dean Associé;

Bernard Paraque, Responsable du Centre de Compétence Information et Finance et Laboratoire "PYTHEAS".

- Les actions d'Euromed Marseille dans le cadre du Global Compact

Ø organisation d'un séminaire international placé sous l'autorité de Walter Baets, Directeur des Masters généralistes ESC. Le thème du séminaire a été « les nouvelles orientations internationales : éthique et globalisation ». Dans ce cadre, 70 étudiants de tous horizons ont travaillé de façon collective sur le Global Compact. Chaque groupe de travail avait une mission définie afin de se mettre en situation réelle.

Présentation des travaux :

Synthèse du premier groupe : création d'une entreprise et réorganisation de celle-ci pour la mettre en adéquation avec les principes du Pacte Mondial et leur impact sur les entreprises.

Synthèse du deuxième groupe : création d'une ONG destinée à aider les enfants victimes de Tchernobyl en Ukraine et Biélorussie. Ceci est une approche du principe concernant l'environnement

Synthèse du troisième groupe : création d'une ONG pour promouvoir l'accès et le développement par la culture pour tous, thème qui s'inscrit dans le principe des droits de l'homme.

Synthèse du quatrième groupe : analyse des dix principes du Global Compact en s'appuyant sur des exemples concrets de multinationales les appliquant ou non. Ce thème permet aux étudiants une sensibilisation aux actions qu'ils devront entreprendre en tant que managers responsables.

Synthèse du cinquième groupe : création d'une ONG faisant la promotion du développement durable et de l'action humanitaire à travers l'aide médicalisée aux populations africaines.

∅ mise en place d'un cours relatif à l'éthique (lutte contre la corruption) : dans le but d'apprendre aux futurs managers les pratiques de la bonne gouvernance, la transparence au sein de leur emploi, afin que ceux-ci fassent la promotion d'une bonne gestion et acquièrent les valeurs morales fondamentales pour participer au développement durable.

∅ les « Pro-Act » (projets action) : apprendre par l'action. Euromed Marseille met un point d'honneur à ce que les projets deviennent réalité. Les étudiants doivent réaliser au cours de leur cursus des travaux et les mener de bout en bout jusqu'à leur concrétisation, et ce en dépit de conditions souvent inadéquates ou imparfaites afin que chaque étudiant relève un défi personnel par l'action et la volonté d'être les artisans d'un monde meilleur.

Ces projets mettent en lumière la volonté de valorisation des principes du Pacte Mondial ONU.

Dans le domaine de l'environnement : les étudiants mènent différentes actions en faveur du développement durable, notamment en mettant en œuvre et en assurant le suivi d'un projet au Maroc d'électrification (veiller à la protection des sites et de la nature de la zone géographique d'électrification, utilisation des ressources naturelles...).

Dans le même ordre d'idée, l'école s'implique directement au quotidien dans la protection de l'environnement notamment dans la diffusion de messages électroniques quotidiens informant personnel et étudiants de la nécessité de veiller à la protection de l'environnement, notamment par l'économie de l'eau, de la lumière, et le maintien de la propreté du parc national des Calanques (parc naturel protégé) où se trouve le campus d'Euromed Marseille (photos ci-dessous). Il est rappelé quotidiennement à chacun son engagement à protéger l'environnement dans lequel il évolue. Des opérations régulières de nettoyage réunissant le personnel, corps professoral et étudiants sont organisées. L'objectif est également qu'Euromed Marseille devienne l'école du développement durable euro-méditerranéenne.



Dans le domaine des droits de l'homme : des projets action sont axés sur la valorisation des droits accordés aux personnes en difficulté. Par exemple, une formation spécifique d'aide à la création d'entreprise permet de redonner un emploi à des personnes qui n'en avaient plus.

En partenariat avec l'association Génépi, des étudiants consacrent de leur temps en maison d'arrêt pour contribuer à la lutte contre l'illettrisme qui frappe les détenus, et cela, sans distinction de nationalité, et de religion. Cette démarche, s'inscrit aussi dans la préparation à la réinsertion des détenus par l'apprentissage des formalités essentielles pour leur retour dans la vie active et sociale.

Par ailleurs, depuis 35 ans notre établissement organise un arbre de Noël pour les enfants des milieux défavorisés et en grande précarité (action humanitaire de proximité). Pour que les enfants aient accès en cette période de fête aux mêmes droits que les autres enfants, les étudiants organisent une collecte de fonds et de jouets destinés à apporter un peu de réconfort et d'attention à ces enfants délaissés victimes d'une société inégale socialement. Les étudiants montent également un spectacle pour que les enfants se retrouvent dans un esprit de convivialité, et retrouvent la chaleur humaine qui leur a fait défaut.

Actions solidarité : Euromed Marseille tient par sa présence et sa participation aux grandes causes humanitaires (Téléthon, Sidaction,...) à manifester son total soutien aux notions de solidarité, et d'humanisme.

Dans le domaine du développement durable : promouvoir le développement durable auprès de la jeunesse dans les Pays du Tiers Monde par l'éducation, la santé, la protection de l'environnement.

Les projets action consistent en une professionnalisation de la gestion de projets et amènent les étudiants à en maîtriser toutes les étapes. La diversité des thématiques et de la pratique du terrain permet à chacun de trouver son propre champ d'expression et d'expérimentation. Après quelques 175 projets réalisés en 2003-2004, plus de 200 ont été réalisés en 2004-2005. Le positionnement de notre établissement s'inscrit dans une ligne éditoriale construite sur deux axes issus d'une légitimité géographique, historique et économique : l'axe Européen porteur de la puissance économique et de diversité, et l'axe Méditerranéen porteur de diversité et de développement durable. Le bilan de ces actions entreprises par les étudiants se résume à cet objectif : nous formons des managers différents capables de gérer la diversité dans son ensemble, prêts à affronter la complexité, ouverts sur le monde et attentifs aux hommes, attachés aussi à leur épanouissement personnel. Pour les entreprises performantes, ces managers solides seront précieux dans le monde de demain de plus en plus complexe. Pour cela, le fonctionnement de notre institution s'appuie sur les dix principes du Global Compact.

Ø les laboratoires de recherche : la recherche est axée naturellement sur l'ouverture euro-méditerranée. Les domaines abordés concernent l'entreprise et la vie économique en favorisant des relations de partenariat avec des organisations et des universités étrangères. L'identité d'Euromed Marseille et son positionnement internationalisent les travaux de recherche : ainsi ont été créés le centre de développement euro-méditerranée des PME (PYTHEAS) et l'observatoire euro-méditerranéen des risques (voir annexes 1 et 2).

- Evaluation des résultats

La coordination de ces différentes activités pose la pierre angulaire du Pacte Mondial. Qu'il s'agisse de formation, de recherche, des futurs managers, le contenu pédagogique, actif de l'enseignement est le prélude à une action déterminante dans leur vie professionnelle. Par notre réseau Euromed Marseille, le Global Compact se trouve être la base du creuset d'échanges et va permettre de relever les défis des entreprises de demain. Il ne suffit pas d'apprendre du savoir, il faut apprendre à apprendre de façon permanente : humanisme, adaptabilité, polyvalence, créativité sont les maîtres mots qui font d'Euromed Marseille la courroie de transmission des principes du Global Compact.

- Perspectives 2005-2006

L'adhésion et la reconnaissance du Pacte Mondial conférées à Euromed Marseille s'inscrivent dans la pérennisation d'objectifs pour le monde à venir et sont la promesse que les étudiants d'Euromed Marseille seront les acteurs du développement durable et du monde de demain.

Notre philosophie et notre pratique sont orientées vers la diversité, la prise en compte du multiculturel dans les pratiques managériales. L'ensemble de nos acteurs conçoit des projets dans des environnements complexes dans différents pays (Liban, Egypte, Bénin, Mali, Maroc, Russie,...) et allie créativité et management en intégrant le développement durable dans la prise de décision. La poursuite de nos objectifs c'est d'adapter les façons d'appréhender la diversité du monde.

La compréhension des différentes cultures et pratiques économiques reste la base de notre développement international. L'implantation de notre établissement en Asie-Océanie (Inde, Singapour, Australie, Chine, Japon...), en Amérique du Sud (Brésil, Chili, Mexique), en Afrique du Nord (Maroc, Algérie, Egypte), au Moyen Orient (Liban), en Europe de l'Est (Russie, Pologne, Pays Baltes), en Europe occidentale, en Amérique du Nord, en Afrique (Bénin, Mali...) fait que notre partenariat s'améliore avec une approche systématique des principes du Global Compact. Ainsi, Euromed Marseille, adhérant au Global Compact, cela signifie l'ouverture à un réseau composé de 435 étudiants étrangers, 99 universités partenaires dans 36 pays différents, 400 étudiants français à l'étranger.

L'année 2005-2006, s'appuiera sur le fondement Global Compact érigé pas simplement en label mais surtout en volonté stratégique d'action.

Outre la reconduction du séminaire international, des cours électifs « éthique et globalisation », une initiative issue de ces événements précédents permet d'envisager la création d'un Mastère spécifique « bonne gouvernance des ONG et action humanitaire ». Ce Mastère a pour objectif de s'articuler autour des notions suivantes : développement personnel, responsabilité sociale partagée, développement durable, droit humain, gestion et financement de projets. Partant d'Euromed Marseille l'enseignement est surtout tourné vers le monde. Au-delà du Mastère, et de l'étude de l'intégration des dix principes du Global Compact par les étudiants, l'année à venir va être axée sur le développement d'un vivier de stagiaires. La diversité est source de créativité à Euromed Marseille. A l'efficacité et à la

recherche du profit, nous privilégions une vision globale et durable du développement. Le vivier de stagiaires est une formation à la diversité : la concrétisation de l'apport théorique et intellectuel pour que la formation dispensée aux stagiaires soit complète. Le vivier de stagiaires est la traduction de notre monde : faire que la diversité devienne réalité. Ce vivier aura une ligne directrice : l'approche d'un nouveau type d'entreprises : les ONG nouveaux acteurs économiques et les Institutions Internationales catalyseurs des initiatives.

Notre vision pour l'année à venir est claire : la vie professionnelle commence par l'intégration des futurs managers aux règles du Pacte Mondial. Notre propre devoir éthique en tant qu'établissement est de former des hommes et des femmes responsables, capables de valoriser des ressources gaspillées, de faire émerger la créativité négligée et de prendre en compte les besoins fondamentaux ignorés. Dans cette optique, notre établissement tend à devenir un centre de recherche correspondant des institutions internationales. Transmettre les grands principes des Institutions Internationales, retrouvées à travers le Pacte Mondial devient l'axe directeur du développement de l'école. Le corps professoral et le comité scientifique vont s'attacher à faire d'Euromed Marseille un centre d'idées, de réflexion, et d'action.

Notre centre de recherche doit permettre d'être en perpétuelle évolution et de rester à la pointe de l'actualité et du savoir. Le centre de recherche est un axe d'investigation prioritaire et adapté dont le point de départ est l'approche d'une nouvelle structure d'entreprise méconnue par les écoles de management : l'ONG.

L'ONG, grâce à son rôle de conseil auprès du Conseil Economique et Social auprès des Nations Unies apparaît comme étant la nouvelle forme d'entreprise à l'aube du XXIème siècle. L'ONG est génératrice d'emplois, d'économies souvent méconnues, et fait partie intégrante du monde des affaires en restant un élément fédérateur. L'ONG apporte cette dimension « humaine », humanitaire, humaniste qui permet l'équilibre dans ses rapports avec le monde des affaires. La création du centre de recherche, et du Mastère ONG et humanitaire ainsi que du vivier de stagiaires, répond à cette thématique du monde de demain. Le socle de ces perspectives 2005-2006 ne peut qu'être le Pacte Mondial ONU.

- Processus de communication de notre rapport d'activités : « bonnes pratiques relatives au Pacte Mondial ONU »

Notre rapport d'activités est communiqué lors des réunions des instances dirigeantes d'Euromed Marseille et lors des comités pédagogiques, ainsi que par le biais d'internet et d'écrans géants pour que les étudiants et le personnel soient informés en temps réel de nos bonnes pratiques et de leur évolution.

Pour plus d'informations : <http://euromed.blogs.com/>

- Personne à contacter

Prof. Dr. Walter BAETS
Directeur des Programmes Master
Contact email : walter.baets@euromed-marseille.com

ANNEXE 1

Centre Euro-Méditerranéen de développement des petites et moyennes entreprises (PME).

Euro-Mediterranean Laboratory for the development of SMEs'

Un cadre d'action pour l'entrepreneuriat - An action framework for entrepreneurship.

Why the name Pytheas for our research department? Pytheas is the name of a character living in Marseille around IV BC. He travelled from Mediterranean region to the northern countries. He is the best illustration of our aim: promote another model of development according to a spirit of discovery over our border and a huge importance to interpersonal relationship, confident and willing of reinforced our ability to act by a better taking into account of the different cultures instead of trying to reduce its.

Pytheas is focused on entrepreneurship in its all dimension, including finance, marketing, strategy etc. That means we have a core of research but also the will to cooperate with others department. It is the result of the convergence of different skills from the faculty and from outside partners, like incubator or companies.

The main focus is how help companies and the small one in particular, to get resources, not only the financial one but also those coming from non financial suppliers for example, in the aim to reinforce their perenity and the ability to anticipate change and manage breakdown.

We want also to take into account the need coming from the local, regional territory development requirements and build a kind of networks/framework of action between academics, professional and associations.

Nous avons retenu le nom de Pytheas pour un des laboratoires de recherche de l'Ecole, réuni au sein du Centre de Recherche Euro-méditerranéen car il nous a semblé emblématique à plus d'un titre. Tout d'abord, ayant vécu au IV^{ème} siècle avant Jésus-Christ il souligne un continuum socio-culturel du fait des exploits qu'il réalisa. En effet, il est resté dans l'histoire (cité par Sénèque) comme un entrepreneur qui voyagea du Sud au Nord de notre « économie monde »¹ (Braudel, 1979) à la découverte de l'autre, de la différence et donc de la diversité. Ensuite, ce nom souligne notre ambition de nous placer d'emblée dans une perspective non géographique mais culturelle insistant sur l'importance des collectifs au sein desquels des personnes peuvent exprimer leurs compétences et aspirations. Enfin, il est un emblème de la nécessité de ne pas hésiter à aller vers d'autres horizons, d'autres rivages pour renforcer notre capacité d'actions et de développement. Pour ce faire, il importe de promouvoir un esprit entrepreneurial qui ne soit pas uniquement celui du chef d'entreprise mais celui de chacun dans sa capacité à libérer son intelligence et ses capacités d'actions. Pour cela, il importe, comme quand on va à la découverte, de reconnaître comme une richesse la diversité et de la traiter en tant que tel et non comme un écart à une moyenne, comme une valeur aberrante perturbant « le » modèle. Par conséquent, nous ne pouvons pas opposer l'individu à son milieu, pas

¹ « un univers en soi, un tout » qui « est la couche supérieure » de la vie économique de la mer méditerranée et des régions qui en dépendent ; « elle transgresse » les limites issues des différences culturelles. Braudel, 1979, tome 3 page 12, « un univers en soi, un tout » qui « est la couche supérieure » de la vie économique de la mer méditerranée et des régions qui en dépendent ; « elle transgresse » les limites issues des différences culturelles

plus que la somme des individus ne peut expliquer la dynamique collective dans laquelle chacun à l'image de Pytheas, va puiser ses ressources pour entreprendre.

1. Le cadre épistémologique

Dans la théorie néoclassique (TNC), l'entreprise est un agent et l'organisation est absente. De fait, elle ne s'intéresse qu'à l'échange de biens à l'aide de calculs d'optimisation de fonction d'utilité individuelle. L'entreprise est alors un point sur une fonction, déterminé par ses choix entre les facteurs travail et capital. Autrement dit, elle est sans épaisseur et sans contenu, au mieux une bulle. Pour autant, chacun peut constater l'existence d'organisations aux statuts divers et variés (association, SARL, SA, coopérative, syndicat mixte etc ...) dont l'épaisseur est incontestable même si variable. A fortiori, la PME n'existe pas, seule la firme ou l'entreprise a droit à l'existence alors même que cette forme d'organisation est ultra-majoritaire dans le monde. La diversité et donc la mosaïque passent par la reconnaissance de ces organisations et leur spécificité.

On peut opposer à cette approche une démarche fondée sur « un collectif méthodologique » - se confrontant à un « individualisme méthodologique » - et l'explicitation des règles de coordination de l'action économique fondée sur l'interpersonnalité (Salais, Storper, 1993, 1997) – se confrontant à une vision contractuelle des relations socio-économiques (O.Hart, 1995). Je n'utilise pas le terme holiste² car il me semble que ça serait une erreur que d'opposer « l'acteur au système ». « C'est seulement dans la communauté [avec d'autres que chaque] individu a les moyens de développer ses facultés dans tous les sens ; c'est seulement dans la communauté que la liberté personnelle est possible » (IA p62 KM ES) sachant que cela implique le libre et complet développement de l'individu. « Dans la communauté réelle, les individus acquièrent leur liberté simultanément à leur association grâce à cette association et en elle » (idem, p63). Autrement dit, les individus sont le produit du système mais eux-mêmes par leurs actions transforment ce système, tout comme un manager confronté à un état change celui-ci par ses prises de décisions. A ce niveau, je souhaite introduire une précision qui est la différence entre individu au sens de la TNC, à savoir un individu non socialisé qui a toutes les capacités cognitives et d'action données, et individu et personne. Un individu est la forme passive de la personne. Dit autrement, chacun a une singularité individuelle liée à sa propre histoire et les conditions de sa venue au monde ; la personne est cet individu tel qu'il se construit à travers et par les échanges et interactions qu'il engage avec ses environnements, ceux-ci en retour participant à sa construction³. Autrement dit une personne est un individu socialisé (inséré/produit dans/par des rapport sociaux qui s'imposent à lui mais qu'il transforme par son action, à savoir sa conscience en acte). Deux concepts sont fondamentaux, l'acte et la capacité. Sachant que l'acte présuppose la capacité, c'est-à-dire une conscience

² L'holisme (du grec *holos*: entier) est un terme fréquemment cité dans les [approches systémiques](#). Il désigne l'attitude [épistémologique](#) consistant à considérer qu'un système complexe est une entité possédant des caractéristiques liées à sa totalité, des propriétés qui ne sont pas réductibles à, et déductibles de celles de ses éléments (source : Wikipédia, l'encyclopédie libre, <http://fr.wikipedia.org>).

³ « ... si toute personne est reconnue partager avec toutes les autres le fait d'être un individu, un être humain, elle présente, en même temps, un ensemble de traits personnels (biographie située dans un temps et un lieu, caractère idiosyncrasique, connaissances, ...) qui la différencie des autres ... » (R. Salais, « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions » page 396, in *Analyse Economique des Conventions* sous la direction de A. Orléans, PUF Quadrige, 2004.)

d'agir (MTP, p 407, LS ES). Par acte, il faut entendre un comportement concret de l'individu, le socialisant et lui permettant de s'approprier les conditions d'exercice de sa conscience, c'est-à-dire son rapport au monde (ie gérer la synchronicité et l'histoire des actes posés par ses environnement⁴), le rendant capable d'acter et lui permettant d'acquérir des capacités nouvelles; il s'agit d'un monde socialement construit où les actes individuels sont rapportés au monde social dans le quel se trouve la personne et non d'un monde donné en dehors de toute pratique sociale concrète (MTP, p383 LS ES). La capacité est alors l'ensemble des potentialités, tant individuelles que sociales, permettant d'effectuer les actes, d'acter (idem, p 385).

Cette démarche, fondamentalement, s'oppose à l'individualisme méthodologique non tant sur la méthode que sur son statut épistémologique. Un individu n'existe qu'en tant que personne, c'est-à-dire au travers d'un processus de socialisation et d'appropriation de ses environnements. Ce qui est fondamental c'est moins sa capacité à traiter l'information que sa capacité à la produire, autrement dit à savoir agir. L'entreprise est alors un support de coordination de l'action de personnes permettant de répondre à leurs besoins.

2. La thématique

La petite entreprise est l'objet de nombreuses attentions comme en témoigne les mesures prises par les Pouvoirs Publics ces dernières années afin de favoriser la création (Loi Dutreil par exemple). La croissance des petites entreprises est également à l'origine d'importants dispositifs d'aides qui vont du conseil jusqu'à l'octroi de ressources financières à des conditions privilégiées pour la réalisation d'investissement, les régions oeuvrant particulièrement dans ce domaine (Fonds de garantie régionaux, Société de capital risque régionale etc ...). L'innovation à son tour occupe les organismes nationaux et internationaux qui ont réuni une masse de données démontrant que ces petites entreprises, en particulier les plus jeunes d'entre elles, alimentent de manière substantielle et croissante le système d'innovation en introduisant de nouveaux produits et en adaptant les produits existants aux besoins des clients⁵. La transmission enfin paraît préoccuper les autorités⁶ qui s'inquiètent de l'augmentation de l'âge moyen des dirigeants, de l'improvisation qui touche parfois à l'impéritie chez nombre de dirigeants et des difficultés de financement de cette opération pourtant cruciale pour le maintien de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, si les grandes entreprises peuvent bénéficier d'outils et de conseils qui valident, pour elle-même et les tiers, leur stratégie et leur capacité à être pérennes. Pour les petites entreprises, non seulement les outils et les conseils n'existent pas mais leur capacité à produire l'information nécessaire est faible, pour ne pas dire inexistante. Simultanément le besoin d'informations sur cette catégorie d'entreprise n'a jamais été aussi fort que ce soit pour le crédit, la garantie ou les aides publiques

⁴ Le rapport que nous avons chacun au monde qui nous entoure est un rapport à la fois de simultanéité, de coïncidence d'actions sans qu'une causalité puisse être établie (sauf à dire que si je suis au monde c'est parce que je suis né, ce qui est certes une cause mais qui ne nous dit pas grand-chose sur le reste J) et de rapports aux autres, mais ces interactions produisent du sens et du lien et un rapport avec l'histoire, c'est-à-dire ce qui nous est donné à un moment et qui définit les conditions de nos rapports aux autres et au monde. Au total, il faut gérer à la fois l'instant et l'histoire, le possible et le réalisable.

⁵ Voir les différents textes et rapports de l'OCDE sur cette question ainsi que le rapport de R. Beaudoin et J. Saint-Pierre pour l'Observatoire de Développement économique du Canada, 1999.

⁶ Cf. le Livre Blanc sur la transmission d'entreprises remis au Secrétaire d'Etat aux P.M.E., au Commerce, à l'Artisanat et à la Consommation du 6 décembre 2000.

ou tout simplement pour assurer la pérennisation des tissus socio-économiques locaux.

En contre point, si les entreprises perçoivent le besoin d'améliorer leur gestion, pour autant la nécessité d'élaborer une information pertinente n'est pas toujours bien comprise, à fortiori s'il s'agit de communiquer avec les tiers. Or, ce blocage est particulièrement handicapant en phase de création ou de transmission mais aussi lors de la mise en œuvre de choix stratégiques cruciaux comme l'ouverture du capital ou l'introduction en Bourse.

Le laboratoire PYTHEAS d'Euromed Marseille Ecole de Management vise donc à développer des recherches identifiant les leviers de l'action socio-économique nécessaires au développement durable des différents pays de la zone euro-méditerranéenne. Compte tenu de l'importance en nombre et en diversité que représentent les entreprises de cet espace, l'axe d'investigation entrepreneurial est apparu prioritaire et adapté. En effet, il se traduit par la diversité des Petites et Moyennes entreprises. Par conséquent, nous souhaitons développer un partenariat avec différents acteurs importants du secteur. Le Laboratoire s'intéresse à toutes ces dimensions, que ce soit en terme de relation « banque-entreprise » ou de meilleure compréhension des modes de développement. Il vise l'analyse et la compréhension des modes de gouvernance d'entreprise dont le capital est détenu par une famille. Il s'agit autant des enjeux organisationnels sous-jacent, et d'exercice du pouvoir vis-à-vis des différentes parties prenantes, que des stratégies spécifiques de développement.

Dans cette optique, il existe deux « terrains », deux débouchés génériques, et une dimension humaine à valoriser.

- L'entreprise en tant que système (organisation) insérée dans des environnements dont elle doit coordonner les interactions avec elle-même. Qu'elles soient grandes et petites, l'enjeu de la gestion de cette coordination se pose, certes dans des termes différents, mais avec la même acuité. La capacité à penser l'action nécessaire implique des savoirs capables d'évoluer, de s'adapter et de s'enrichir et donc des capacités d'apprentissage permanent sur la base de formations de base nécessaire à l'évolution personnelle.
- Le territoire, entendu comme un espace (pas forcément géographique, voir les discussions sur la proximité autour de la contribution d'Olivier Torres lors du séminaire du 30 novembre « entrepreneuriat en méditerranée ») considéré et reconnu comme pertinent par les agents économiques pour leurs actions, doit être la référence. Cela implique donc au préalable d'identifier les espaces « socio-économiques » dans lesquelles des initiatives économiques et sociales s'organisent. Un tel espace peut être celui des Pays, des Systèmes Productifs Locaux, des Régions (pas forcément au sens administratif du terme) mais aussi des espaces de coopérations plus large. Autant d'espaces se recoupant ou se complétant, au sein desquels il est possible de mettre en perspective le devenir et les conditions de la pérennité des entreprises. Autant d'espaces dans lesquels des acteurs privés ou publics interviennent pour aider au développement économique et social et pour lesquels les besoins d'informations pertinentes, c'est-à-dire d'informations pour l'action, sont forts.
- L'enjeu est alors de donner aux femmes et aux hommes – citoyens - une capacité d'action fondée sur une approche systémique où l'entreprise n'est plus seulement

le système devant se coordonner mais un des éléments d'un système plus vaste, plus social, dont les besoins de coordination sont grands, en particulier quand de grandes entreprises sont impliqués (GIATT, Lafarge ...) et/ou que des exigences de développement se posent. Il s'agit alors de former des managers, des responsables capables d'anticiper les changements par une meilleure capacité à s'interroger sur leur devenir fondée sur une capacité à diagnostiquer leur présent et ainsi leur permettre de gérer au mieux les ruptures nécessaires au développement de l'entreprise et au déploiement de ses compétences.

3. La problématique

Le laboratoire PYTHEAS d'Euromed Marseille Ecole de Management vise à identifier les leviers de l'action socio-économique nécessaires au développement durable des différents pays de la zone [euroméditerranée, de la Finlande au sahara](#).

La Méditerranée représente un espace tant géographique que historique qui a de tout temps été construit par les migrations (Celts, Etrusques, Vandales, Ostrogoths, Franc, Huns etc ...) et par là même par les échanges tant culturels que commerciaux avec leurs lots de conflits mais aussi de coopérations (cf Braudel, 1979, et Bethemont, 2001). Cet espace de diversités et d'incertitudes constitue pourtant pour Braudel « une économie-monde »⁷ dont l'unité « transgresse les limites issues des différences culturelles ». Bethemont souligne lui aussi cette unité à travers la géographie même si les frontières sont difficiles à établir, unité « au niveau de l'espace et des rythmes temporels » bien que celle-ci puisse être contredite « non seulement par les fractionnements culturels mais aussi par les antagonismes ou les conflits » (page 295). A cela s'ajoute les différences dans les niveaux et genres de vie qui sont aussi cependant les moteurs des échanges. Ainsi le rapport de la CNUCED 2002 relève que « Fondamentalement, le problème majeur de politique économique qui continue à se poser à la plupart des pays en développement est de trouver les meilleurs moyens de canaliser les forces élémentaires du commerce et de l'industrie pour qu'elles contribuent à la création de richesses et à la satisfaction des besoins humains » (page 6). A l'appui de cette affirmation, il est précisé que si « les produits manufacturés offrent de meilleures perspectives de recettes d'exportations » pour autant les pays en voie de développement n' « interviennent souvent [qu'] aux stades, à faible niveau de qualification, de l'assemblage dans les filières de production mises en place par les sociétés transnationales ». Par conséquent, ce qui est exporté c'est le travail et non le produit (page 11). En outre un tel positionnement expose ces mêmes pays à une concurrence accrue puisque positionnés sur les mêmes types de marché (page 13). Dès lors la question apparaît comme étant celle de savoir comment assurer un développement de ces pays qui tiennent compte de ces contraintes. L'entrepreneuriat peut être le moyen de promouvoir une activité économique qui compense les contraintes issues de l'insertion dans la division internationale du travail en permettant l'émergence d'un tissu socio-économique seul susceptible d'offrir de réelle perspective de développement aux populations et à leur pays.

⁷ « un univers en soi, un tout » qui « est la couche supérieure » de la vie économique de la mer méditerranée et des régions qui en dépendent ; « elle transgresse » les limites issues des différences culturelles. Braudel, 1979, tome 3 page 12, « un univers en soi, un tout » qui « est la couche supérieure » de la vie économique de la mer méditerranée et des régions qui en dépendent ; « elle transgresse » les limites issues des différences culturelles

Pour les pays du bassin méditerranéen, 50% des échanges se font avec l'Union Européenne. Il y a là un espace pertinent d'actions comme le montre paradoxalement tout à la fois l'absence de grand projet et la volonté pourtant affirmée de créer d'ici 2010 une zone de libre échange (voir Drevet, la Méditerranée oubliée, Confluences Méditerranée n°46, été 2003)

Notre hypothèse de départ est que cette diversité à la fois culturelle et socio-économique ainsi que les écarts de développement existant s'inscrivent aussi dans une proximité des échanges depuis au moins l'antiquité qui perdure jusqu'à nos jours. Cette proximité se retrouve autant dans les flux migratoires (exemple main d'œuvre saisonnière en Espagne) que dans les flux commerciaux (cf les documents de la DREE). Elle impose de fait une coordination de l'action économique, que celle-ci soit informelle ou formel voir formalisé comme dans le cas de la Zone de Libre Echange Euro-méditerranéenne (ZLEEM) qui doit voir le jour d'ici 2010. Cette nécessaire coordination relève à la fois de la gestion d'un marché incertain du fait des distances tant géographiques que culturelles et sociales, des écarts de développement et donc de normes et de règles des échanges et par conséquent du degré d'accessibilité des débouchés pour les producteurs. Mais elle relève aussi de la nécessaire gestion des technologies diverses, voire particulières ou même spécifiques, mobilisées par les uns et les autres, diverses dans leur caractéristiques techniques mais aussi culturelles (métiers, corporations, fédération professionnelles, syndicats ...). De ce point de vue on peut dire que la possibilité des échanges et donc la motivation de l'action économique sont fondées sur la capacité des producteurs à rencontrer les besoins de leurs clients (c'est le cas par exemple de la volonté des pouvoirs public marocains de favoriser l'exportation de la production de tapis fondée sur des corporations aux règles implicites tant du point de vue de la « validation » de la qualité que de l'organisation de la profession : comment satisfaire des besoins sur une base qui ne soit plus traditionnellement fondée sur les relations de proximité et de réputation tout en conservant la capacité à répondre à des demandes particulières).

Cette problématique trouve sa justification par les besoins de développement économique des pays du bassin méditerranéen et les enjeux ouverts mais aussi sous-jacent à la création de la ZLEEM. Toutefois, pour éviter de reproduire les inégalités liées aux écarts de développement tout en permettant d'améliorer les échanges, c'est-à-dire en favorisant l'essor des « qualités » locales et leur diffusion, encore faut-il identifier les règles d'actions économiques permettant l'expression des producteurs et non leur soumission aux modèles industriels. En effet comme le souligne la rapport de la CNUCED déjà cité, si la contribution des pays en voie de développement au commerce mondial est croissante, leur dépendance à l'égard des produits de base est toujours importante et pour ceux qui ont réussi à « passer des exportations de produits primaires aux exportations de produits manufacturés », cela s'est fait sur des produits qui manquent de dynamisme sur les marchés mondiaux (pages 10 à 13).

En effet, en deçà des échanges de produits industriels plus ou moins standardisés et des transferts de technologies, une large part de l'activité économique résulte, et dépendra encore longtemps, de la valorisation de produits plus particuliers et de relations commerciales de proximité s'intégrant dans des conventions de qualité fondée sur la réputation, les métiers et le crédit accordé aux producteurs. L'enjeu est alors de transformer les formes anciennes de coordination

par des formes modernes explicitant les règles et favorisant tant leur appropriation par les producteurs eux-mêmes que par leurs clients : il s'agit de passer de la communauté des producteurs à celles des populations.

Les mondes interpersonnel et marchand (Salais Storper) peuvent alors être le cadre opérationnel de la réalisation de cette évolution et pourraient ainsi être qualifiés de « modèle euro-méditerranéen » ou qualifier « l'économie monde méditerranéenne ». Ils permettent en effet d'identifier les fondements / les exigences de coordination de l'action économique nécessaire pour répondre aux besoins de développement.

ANNEXE 2

OBSERVATOIRE EURO-MEDITERRANEEN DES RISQUES

La fonction économique première d'une entreprise est de produire des biens et des services. A peu près toutes les activités qu'on y trouve offrent une exposition au risque. Ce mot issu du latin re-secare renvoie à la notion de rupture dans un équilibre et de modification par rapport à une attente donnée.

Euromed Marseille (sous la responsabilité du professeur Robert OHANESSIAN) et KPMG (ex RSM Salusto-Reydel) se sont associés pour créer l'Observatoire Euroméditerranéen des Risques.

Les principaux objectifs de cet observatoire sont :

- d'identifier les risques pesant sur les entreprises ;
- d'évaluer la prise de conscience des dirigeants ;
- d'identifier les moyens de contrôle et d'évaluer leur pertinence, au regard des récents incidents survenus dans les entreprises.

Le 1er juillet 2003 a eu lieu une première présentation des résultats de l'enquête réalisée auprès de 60 dirigeants d'entreprise ou top managers de la région PACA.

A l'horizon 2004, l'Observatoire va élargir sa couverture géographique au bassin méditerranéen, notamment à l'Italie et l'Espagne, grâce à des accords de partenariats d' Euromed Marseille avec les universités de Gênes, Valence et Barcelone. Elle s'étendra en 2005 à trois pays du Maghreb que sont le Maroc, l'Algérie et la Tunisie.

RESULTATS DE L'ENQUETE REALISEE PAR L'OBSERVATOIRE
EURO-MEDITERRANEEN DES RISQUES SUR LA REGION
PROVENCE ALPES COTE D'AZUR

Le risque est aujourd'hui le maître mot des dirigeants, qu'ils agissent dans la sphère commerciale (risque d'obsolescence des produits, risque concurrence,...) dans la sphère financière (risque d'OPA, risque de taux, risque de change), dans la sphère sociale (risque de turn over, conflit social,) ou dans la production (risque de panne ; défaut,).

Car il est aujourd'hui unanimement admis par l'ensemble des dirigeants qu'on ne bâtit pas un empire sans prendre de risque. Le risque est le prix à payer pour y accéder.

Ajoutons même la définition d'un bon chef d'entreprise selon Kipling : « Un bon chef d'entreprise doit savoir prendre un maximum de risque avec un maximum de précaution ».

Dans cette optique, les dirigeants souhaitent aujourd'hui savoir sur quels risques ils doivent se concentrer : au delà de les identifier, il faut les hiérarchiser pour mieux les maîtriser : en un mot il faut les gérer.

C'est face à ce constat et aux problématiques actuelles des entreprises qu'EUROMED MARSEILLE et RSM SALUSTRO REYDEL MEDITERRANEE, ont décidé de créer l'observatoire Euro-Méditerranéen des risques.

Cet observatoire a pour objectifs :

- ü d'identifier les risques pesant sur les entreprises ;
- ü d'évaluer la prise de conscience des dirigeants ;
- ü d'identifier les moyens de contrôle et d'évaluer leur pertinence, au regard des récents incidents survenus dans les entreprises.

Ceci pour permettre aux entreprises de se benchmarker et de bénéficier d'un véritable outil de veille.

La méthodologie qui a été mise en place comprend 5 phases :

- 1.Elaboration d'un questionnaire permettant de répondre aux objectifs assignés ;
- 2.Définition du panel ;
- 3.Consultation du panel défini (phase opérationnelle) ;
- 4.Exploitation des réponses (phase d'analyse) ;
- 5.Communication des résultats.

Dans le cadre de l'enquête réalisée aux mois de mai et juin dernier, près de 60 entretiens individuels ont été menés auprès de directeurs d'entreprise de la région PACA par des étudiants d'EUROMED MARSEILLE et des consultants de RSM SALUSTRO REYDEL MEDITERRANEE.

Il en ressort les enseignements majeurs suivants :

- ü Les entreprises interrogées sont confrontées à l'ensemble des risques inventoriés (pertinence de la classification proposée) ;
- ü Dans une grande majorité des cas, les entreprises consultées reconnaissent une pratique embryonnaire du management par les risques, ce qui se traduit par un déficit d'éléments tangibles de mesure du risque, ou une absence de mesure pour lutter contre des menaces pourtant identifiées.

D'où, une prise de conscience des dirigeants insuffisante à ce jour.

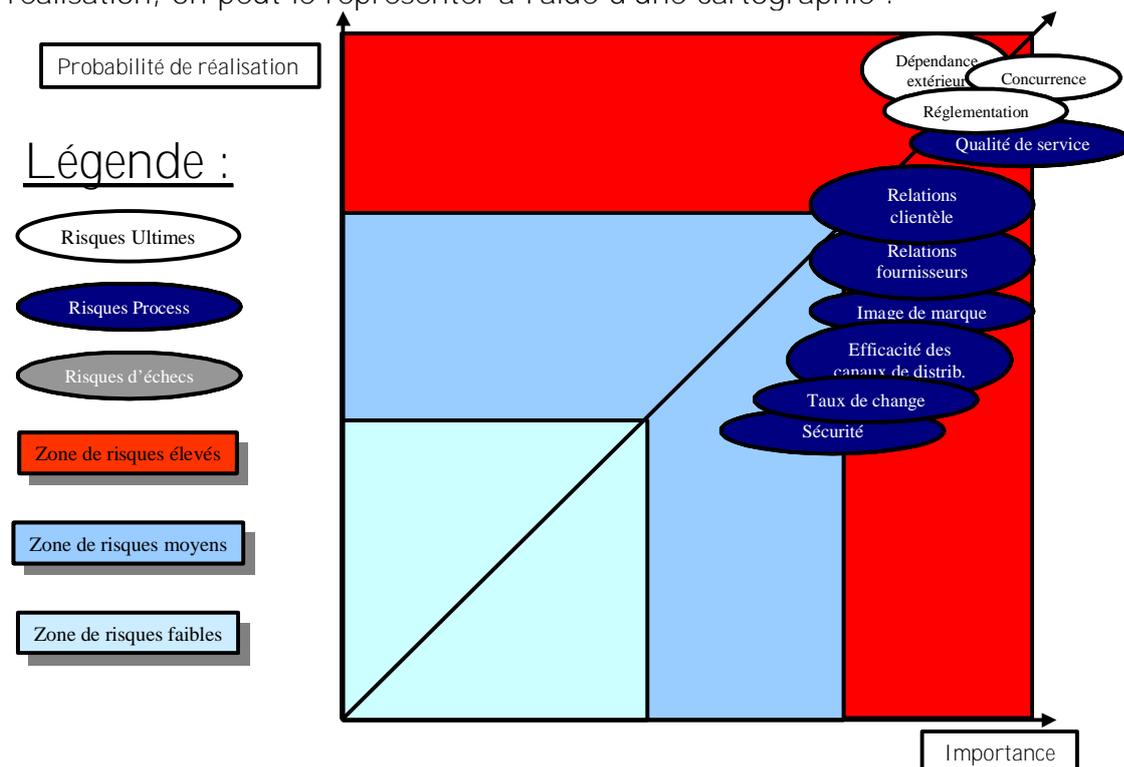
Les 5 risques qui apparaissent, au vu des entretiens réalisés, les plus importants sont :

1. Concurrence ;
2. Qualité de service ;
3. Dépendance extérieure ;
4. Relation clientèle ;
5. Ressources humaines.

Le questionnaire, tel qu'il était présenté, permettait la classification selon des critères liés à la taille de l'entreprise (CA et effectif) et à son secteur d'activité.

On a pu mettre en évidence que sur les critères de taille et en fonction de la segmentation établie, les entreprises interrogées n'ont pas toujours mis en avant les risques qui apparaissent dans les 5 risques classés comme les plus préoccupants.

Le risque étant fonction de deux variables que sont, l'importance et la probabilité de réalisation, on peut le représenter à l'aide d'une cartographie :



Le positionnement à l'intérieur de cette cartographie, doit permettre aux chefs d'entreprises de hiérarchiser leurs risques et de leur affecter les ressources nécessaires, afin de les anticiper ou de les éradiquer.

Au delà de l'identification des risques, pour les prévenir, il faut s'intéresser à leur origine :

v 30% des managers consultés estiment que le **risque provient d'une décision volontaire** (prise de conscience) ;

v 32% estiment que le risque est **induit par l'entreprise même** et son secteur d'activité ;

v 37% considèrent que les risques sont **imprévisibles**.

Cette observation corrobore le classement des risques les plus importants qui met en évidence une prépondérance des risques liés à des facteurs extérieurs à l'entreprise : « risques externes ».

Dans un deuxième temps pour répondre aux objectifs de l'observatoire, il était nécessaire d'identifier les moyens de gestion des risques communément utilisés par les entreprises rencontrées.

v La mise en place de **procédures de contrôle interne** (dans 20% des cas) est le moyen le plus utilisé pour la gestion des risques ;

v En revanche, **l'absence de toute mesure de gestion de risques** est également citée dans 19% des cas ;

Afin de juger de l'efficacité des moyens mis en place, il convient également de considérer les ressources dédiées à la gestion des risques :

v En dépit de l'importance de la veille économique dans la gestion des risques (10 % des moyens de contrôles utilisés), **la moitié des entreprises interrogées reconnaît ne pas avoir de veille économique structurée** ;

v Plus des **2/3 des entreprises rencontrées disposent d'une cellule spécifique de gestion des risques**, principalement représentée par le contrôle de gestion ;

v Le **reporting se fait au moyen de discussions informelles** dans la moitié des cas.

Notons également que les entreprises communiquent peu sur leurs risques. Seulement ¼ d'entre elles s'adressent à leurs employés en dépit de la mise en place du document unique (Article R230-1 du Code du Travail).

A priori, les entreprises auraient donc développé certaines pratiques de risk management. Mais, **la mise en œuvre effective présente des faiblesses et un niveau de reporting insuffisant** pour être réellement efficace.

A ce stade, l'utilité de la gestion des risques n'est plus à remettre en question.

Se pose alors la question de la perception de la gestion des risques par les entreprises rencontrées :

v 57% des personnes rencontrées connaissent **certains concepts** de la gestion des risques ;

v Seulement 15% considèrent cette activité comme **créatrice de valeur**. Pour les répondants, la gestion des risques est créatrice de valeur dans 3 domaines principaux :

- Financier ;
- Sociale et humain ;
- Commercial et exploitation ;

Avec respectivement comme enjeux de :

- Sécuriser et optimiser les flux financiers ;
- Motiver et intéresser les salariés ;
- Se développer de manière pérenne.

Interrogées sur les facteurs qui induiraient la mise en place d'une politique de gestion des risques, les personnes rencontrées ont répondu à hauteur de :

- 34% : Accroissement de l'activité ;
- 2% : Délégation de pouvoir ;
- 7% : Changement d'organisation ;
- 31% : Emergence de nouveaux risques ;
- 25 % : Contexte économique difficile

A ce titre, les résultats recueillis sont symptomatiques de la méconnaissance de la gestion des risques.

Le troisième axe d'observation concernait l'efficacité des moyens de contrôle au regard des récents incidents rencontrés par les entreprises :

v Plus de 50% de ces incidents ont eu un **impact supérieur à 100 K€**;

v Dans 67% des cas, les risques que ces incidents surviennent **avaient été identifiés** ; dans 44% des cas, ils auraient pu être **évités** principalement par la mise en place de **contrôles internes, composants majeurs de la gestion des risques**.

Au regard des incidents rencontrés, l'efficacité des moyens de contrôle est mise à mal. **Le rôle de l'audit interne prend toute sa dimension**.

Dans les développements futurs, l'observatoire rendra compte de l'évolution des risques que connaissent les entreprises annuellement.

Il traversera les frontières dans les années qui viennent en se tournant dans un premier temps vers les pays Euro-Méditerranéen du bassin Méditerranéen (Espagne, Italie) puis vers d'autres pays méditerranéens qui pèsent sur l'économie régionale dans un deuxième temps : Algérie, Maroc, Tunisie.

L'observatoire Euro-Méditerranéen des Risques permet de matérialiser l'exposition aux risques des entreprises.

Même si celles-ci utilisent de préférence des moyens préventifs, l'Observatoire met en évidence une déficience et une insuffisance de ces moyens.

En cela, la prise de conscience des dirigeants apparaît insuffisante à ce jour.

L'obligation de mise en place du document unique, la NRE, la transposition et l'adaptation de la Loi Sarbanes Oxley dans le cadre du projet de Loi sur la Sécurité Financière en France sont autant d'éléments qui devraient favoriser une prise de conscience progressive de l'intérêt d'une bonne gestion des risques.

Au delà de cette prise de conscience, c'est l'évolution de la gestion des risques qui doit être repensée au sein de l'entreprise. L'orientation vers une globalisation du management du risque devrait se conjuguer avec la notion d'efficacité et de création de valeur.



ANNUAL REPORT ON EUROMED MARSEILLE'S GOOD PRACTICES
OF THE UN GLOBAL COMPACT

ACADEMIC YEAR 2004-2005

« Euromed Marseille : architect of the good practices of the
Global Compact »

EUROMED MARSEILLE
Ecole de Management
Domaine de Luminy
B.P. 921
13288 MARSEILLE Cedex 9
FRANCE

Communication on progress and report of activities 2004-2005

« Euromed Marseille: architect of the good practices Global Compact »

Statement of continued support for the Global Compact by the CEO of Euromed Marseille

The interest and attachment of Euromed Marseille for the Global Compact principles began last year with the organization of an international seminar on this specific topic. This seminar was completed by an elective course "Ethics and Globalization" designed to study and analyze the ten principles of the Global Compact. This international opening completes the Equis label recently awarded to our institution and which is a European recognition and quality label awarded to higher education management schools. Euromed Marseille, composed of more than 2225 students, a research group and an academic team in perpetual evolution, based its teaching principles on diversity rather than uniformity, on pragmatism and Human Being rather than on doctrines. In Euromed Marseille, (this is how our support to the Global Compact takes its dimension) we learn to considerate changes as a source of opportunities. To see and make students see the world in a different way. Our philosophy, in total harmony with the ten principles of the Global Compact can be summarized as follows: "to build the men and women who will build a better world." In accordance with my academic team, I do re-state my continued support to the Global Compact, and I know that we will continue to focus our university on humanist values, and research taking into account difference as a progress catalyst.

With my total support,

Jean-Paul LEONARDI
CEO and Vice President of Euromed Marseille

Actions carried by Euromed Marseille in the scope of the Global Compact

- Description of Euromed Marseille

“To build men and women who will build a better world”.

Euromed Marseille was created in 1872 and welcomes 2225 students from 62 nationalities coming from the five continents, with a major objective : to train students to management techniques, as well as to good governance, research and social shared responsibility.

Our main goal is to consider difference as a progress catalyst, and to deeply believe in humanist values and cultural mosaic. Euromed Marseille academic team believes in the power of personality and to personal responsibility as a foundation of pedagogy. Our institution focuses its project on a philosophy of diversity, on action, decision and personal development. Actually, it shows how crucial the principles of the Global Compact can be in Euromed Marseille’s everyday life.

Far beyond research, and academic teaching, Euromed Marseille brings life to these intellectual and human aspects by ground actions : the « pro-acts » (projects-actions).

This original viewpoint was initiated by Euromed Marseille’s managing team :

Jean-Paul Léonardi, CEO;

Walter Baets, Director of Academic Programs;

Bernard Belletante, Dean;

Patrick Micheletti, Associate Dean,

Bernard Paraque, Professor, Responsible for the Centre for Information and Finance Skills and of the “PYTHEAS” laboratory.

- Actions led by Euromed Marseille in the scope of the Global Compact:

-organization of an international seminar: placed under the authority of Walter Baets, Director of Academic Programs. The theme of the seminar was “the new orientations of International Institutions: Ethics & Globalization”. In this scope, 70 students from all over the world worked in teams on the Global Compact. Each working group had a specific mission in order to work into real conditions.

Summary of the team-works:

First group: creation and re-organization of a company in order to make it fit with the principles of the Global Compact.

Second group: creation of an NGO designed to help children victims of Tchernobyl in Ukrain and Bielorrussia. This is an approach concerning environmental issues.

Third group: creation of an NGO promoting the access to and development through culture for all, theme totally in harmony with Human Rights values.

Fourth group: analysis of the Global Compact principles throwing a light on concrete examples such as multinationals applying it or not. This theme prepares students to the actions they will have to undertake as responsible managers.

Fifth group: creation of an NGO promoting sustainable development and humanitarian action through medical support to African populations in need.

-setting-up of an elective course on Ethics (eradication of corruption): in order to train future managers to good governance practices, as well as transparency in their work, so that they do acquire and promote fundamental moral values and participate to sustainable development.

-Pro-Acts (Projects-Actions): to learn by action. Euromed Marseille sets it a priority to make projects real. During their academic years, students must carry-out a complete project until it becomes reality, despite complicated conditions most of the time so that it is considered as a challenge for them to succeed in their mission, and so that each student is able to face this personal challenge by action and the willingness to become the architect of a better world.

These projects lay the emphasis on a willingness to value the UN Global Compact principles.

Concerning environmental issues: students carry out various actions in favour of sustainable development, more concretely through the setting and follow-up of a project in Morocco for electrification (protection of natural sites and of the geographical area in which the project is developed, use of natural resources...)

Similarly, our institution is very much implicated into environmental issues on a daily basis, by the emission of messages informing our staff and students of the need to take good care of the environment we live in, more particularly, by restricting the use of water and electricity, to recycle wastes, and of the importance to keep our campus located in the national park of "Calanques Marseillaises" extremely clean and unpolluted (protected natural park). Each person receives a daily reminder of his/her moral contract to keep protecting the environment he/she evolves in. Regular cleaning operations are planned gathering staff, students and academics to clean the parc and avoid destroying this natural environment which is a blessing for our institution (pictures below). The purpose of such actions is also that Euromed Marseille becomes the euro-mediterranean school of sustainable development.



In the field of Human Rights: pro-acts focus on the rights of persons in deep difficulties. For example, a specific training helping to firms creation allows unemployed people to rediscover professional activities.

Through a partnership with the association Genepi, students devote some of their time in jails in order to help reducing analphabetism among prisoners, with no distinction of race, physical difference or religious beliefs. This mission also prepares the reinsertion of these persons within social and professional life.

Besides, for 35 years, our institution has organized a “Christmas Tree” event for children living in extreme poverty and precarity (proximity humanitarian action) so that these children can access the same rights than others in this period of celebrations. Students are in charge to raise funds, and to collect toys to bring comfort and warmth to these children who are neglected and victims of a socially unfair society. Students also create a show designed to offer the human contacts and attention they lack the rest of the year.

Solidarity actions: Euromed Marseille shows its support to the notions of solidarity and humanism by participating to great humanitarian causes such as Telethon or Sidaction.

In the field of sustainable development: to promote sustainable development towards youth in Third World countries through education, health and environmental protection.

The Projects-Actions consist into a professionalisation of projects management, and bring students to master all the steps of a project development. The variety of themes and ground experience allows every student to find his/her own field of expression and action. After the concretisation of about 175 projects in 2003-2004, more than 200 have been realized in 2004-2005. The position of our institution is built on two major aspects issued from geographical, historical and economic legitimacy : the European axis generating economic power and diversity, and the Mediterranean axis generating diversity and sustainable development. The outcome of these actions led by students can be summarized as follows: we train different managers able to run diversity as a whole, ready to face complexity, open on the world and careful to Mankind, also deeply connected to their personal achievement. In this scope, the functioning of our institution relies on the ten principles of the Global Compact.

-research centers : research is naturally focused on the Euro-Mediterranean opportunities. The analyzed themes are connected to company and economic life, promoting relations and partnerships with foreign organisms and companies. The identity of Euromed Marseille and its position internationalize research efforts. Actually, two entities have been created : the euro-mediterranean development center for small companies (PYTHEAS) and the euro-mediterranean risks observatory (see appendix 1 & 2).

- Measurement of outcomes

The harmonization of these activities sets the corner stone of the Global Compact. Future managers benefit from a dynamic pedagogical training from the core course to research that preludes to their professional life. Through our network,

the Global Compact will become the source on which students will rely to face tomorrow's companies' challenges. Learning theoretical facts is not enough, one must learn to acquire knowledge in a permanent way : humanist values, adaptability, creativity and polyvalence are the key words offering Euromed Marseille a role of transmission link for the principles of the Global Compact.

- Prospects for 2005-2006

Our membership and recognition of the Global Compact generate hope for the sustainability of objectives and are the promise that our students will be the actors of sustainable development of tomorrow's world.

Our philosophy and practice rely on diversity, the consideration of multicultural aspects within management practices. Our students, as a whole elaborate projects from conception to concretization often in complicated environments and in various countries (Lebanon, Egypt, Benin, Mali, Morocco, Russia...). They articulate creativity and management notions around sustainable development in their decision-making process. Our main goal is to adapt the ways to understand and apprehend the world's diversity.

The understanding of various cultures and economic practices remains the basis of our international development. The implementation of our institution in Asia-Oceania (India, Singapore, Australia, China, Japan...), in South America (Brazil, Chili, Mexico...), in North Africa (Morocco, Algeria, Egypt...), in Middle East (Lebanon), in Eastern Europe (Russia, Poland, ...), in Western Europe, in North America, and in Africa (Mali, Benin) considerably improves our partnership, with an automatic approach of the Global Compact principles. Actually, the adhesion of Euromed Marseille to the Global Compact practices means its opening to a network composed of 435 foreign students, 99 partner universities in 36 different countries, with 400 French students abroad.

The year 2005-2006 will rely on the UN Global Compact principles raised not only as a label, but most of all as a willingness to act.

In addition to the international seminar, the elective course "Ethics & Globalization", were completed by the idea to create a specific Master program called « good governance of NGOs and Humanitarian Action ». This Master aims to promote the following values: personal development, social shared responsibility, sustainable development, human law, management and projects management. This program offered in Euromed Marseille is most of all an open window on the world. Far beyond the Master, and the assimilation by students of the ten principles of the UN Global, the coming year will be focused on the development of an interns program. In Euromed Marseille diversity stimulates creativity. To profit and efficiency, we prioritize a global and sustainable vision of development. The training of interns will be an education to diversity, the complement of intellectual and theoretical aspects so that the program offered to students is complete. This interns program is the transposition of our world: make diversity a reality. The main issue of this program will be to analyze a new type of company: NGOs, as the new economic actors and International Institutions as a catalyst of innovative ideas.

Our vision for the year to come is crystal clear: professional life for managers starts with integrating the rules stated by the UN Global Compact. Our own ethic

duty as an educational structure is to train responsible men and women, able to value neglected resources and creativity, as well as to consider fundamental needs that remained ignored. In this scope, our university tends to become a research center in relation with International Institutions. Transmit the great principles of International Institutions through the Global Compact becomes the development axis of our policy. The academic team and the scientific committee will contribute to the evolution of Euromed Marseille as an innovative center dedicated to idea, thinking and action.

Our research center must allow to be in perpetual evolution and to remain informed of the most updated knowledge. This center is set a priority and is due to the approach of a new company type which is still unknown by management schools: NGO. The NGO, thanks to its consulting role to the Economic and Social Council to the United Nations appears to be the new company of the XXIst century. NGOs generate employment, economic factors often unknown and totally belongs to the world of business, still, remaining a federating element.

NGOs bring a human, humanitarian, and humanist dimension to our educational program that brings a complement to the business side of it. The research center, the Master and the humanitarian program perfectly fit with tomorrow's orientations of the world. The ground of these perspectives being the UN Global Compact.

- Communication process of our report concerning our good practices of the Global Compact:

Our report of activities is communicated in several ways, from meetings, to pedagogic committees, as well as on the internet, and through T.V. screens inside the school in order to inform students and staff in real conditions of the evolution of our good practices.

Additional information will be available on : <http://euromed.blogs.com/>

- Contact person

Prof. Dr. Walter BAETS

Director, Master Programs

Contact email : walter.baets@euromed-marseille.com

APPENDIX 1

Centre Euro-Méditerranéen de développement des petites et moyennes entreprises (PME).

Euro-Mediterranean Laboratory for the development of SMEs'

Un cadre d'action pour l'entrepreneuriat - An action framework for entrepreneurship.

Why the name Pytheas for our research department? Pytheas is the name of a character living in Marseille around IV BC. He travelled from Mediterranean region to the northern countries. He is the best illustration of our aim: promote another model of development according to a spirit of discovery over our border and a huge importance to interpersonal relationship, confident and willing of reinforced our ability to act by a better taking into account of the different cultures instead of trying to reduce its.

Pytheas is focused on entrepreneurship in its all dimension, including finance, marketing, strategy etc. That means we have a core of research but also the will to cooperate with others department. It is the result of the convergence of different skills from the faculty and from outside partners, like incubator or companies.

The main focus is how help companies and the small one in particular, to get resources, not only the financial one but also those coming from non financial suppliers for example, in the aim to reinforce their perenity and the ability to anticipate change and manage breakdown.

We want also to take into account the need coming from the local, regional territory development requirements and build a kind of networks/framework of action between academics, professional and associations.

Nous avons retenu le nom de Pytheas pour un des laboratoires de recherche de l'Ecole, réuni au sein du Centre de Recherche Euro-méditerranéen car il nous a semblé emblématique à plus d'un titre. Tout d'abord, ayant vécu au IV^{ème} siècle avant Jésus-Christ il souligne un continuum socio-culturel du fait des exploits qu'il réalisa. En effet, il est resté dans l'histoire (cité par Sénèque) comme un entrepreneur qui voyagea du Sud au Nord de notre « économie monde »⁸ (Braudel, 1979) à la découverte de l'autre, de la différence et donc de la diversité. Ensuite, ce nom souligne notre ambition de nous placer d'emblée dans une perspective non géographique mais culturelle insistant sur l'importance des collectifs au sein desquels des personnes peuvent exprimer leurs compétences et aspirations. Enfin, il est un emblème de la nécessité de ne pas hésiter à aller vers d'autres horizons, d'autres rivages pour renforcer notre capacité d'actions et de développement. Pour ce faire, il importe de promouvoir un esprit entrepreneurial qui ne soit pas uniquement celui du chef d'entreprise mais celui de chacun dans sa capacité à libérer son intelligence et ses capacités d'actions. Pour cela, il importe, comme quand on va à la découverte, de reconnaître comme une richesse la diversité et de la traiter en tant que tel et non

⁸ « un univers en soi, un tout » qui « est la couche supérieure » de la vie économique de la mer méditerranée et des régions qui en dépendent ; « elle transgresse » les limites issues des différences culturelles. Braudel, 1979, tome 3 page 12, « un univers en soi, un tout » qui « est la couche supérieure » de la vie économique de la mer méditerranée et des régions qui en dépendent ; « elle transgresse » les limites issues des différences culturelles

comme un écart à une moyenne, comme une valeur aberrante perturbant « le » modèle. Par conséquent, nous ne pouvons pas opposer l'individu à son milieu, pas plus que la somme des individus ne peut expliquer la dynamique collective dans laquelle chacun à l'image de Pytheas, va puiser ses ressources pour entreprendre.

1. Le cadre épistémologique

Dans la théorie néoclassique (TNC), l'entreprise est un agent et l'organisation est absente. De fait, elle ne s'intéresse qu'à l'échange de biens à l'aide de calculs d'optimisation de fonction d'utilité individuelle. L'entreprise est alors un point sur une fonction, déterminé par ses choix entre les facteurs travail et capital. Autrement dit, elle est sans épaisseur et sans contenu, au mieux une bulle. Pour autant, chacun peut constater l'existence d'organisations aux statuts divers et variés (association, SARL, SA, coopérative, syndicat mixte etc ...) dont l'épaisseur est incontestable même si variable. A fortiori, la PME n'existe pas, seule la firme ou l'entreprise a droit à l'existence alors même que cette forme d'organisation est ultra-majoritaire dans le monde. La diversité et donc la mosaïque passent par la reconnaissance de ces organisations et leur spécificité.

On peut opposer à cette approche une démarche fondée sur « un collectif méthodologique » - se confrontant à un « individualisme méthodologique » - et l'explicitation des règles de coordination de l'action économique fondée sur l'interpersonnalité (Salais, Storper, 1993, 1997) – se confrontant à une vision contractuelle des relations socio-économiques (O.Hart, 1995). Je n'utilise pas le terme holiste⁹ car il me semble que ça serait une erreur que d'opposer « l'acteur au système ». « C'est seulement dans la communauté [avec d'autres que chaque] individu a les moyens de développer ses facultés dans tous les sens ; c'est seulement dans la communauté que la liberté personnelle est possible » (IA p62 KM ES) sachant que cela implique le libre et complet développement de l'individu. « Dans la communauté réelle, les individus acquièrent leur liberté simultanément à leur association grâce à cette association et en elle » (idem, p63). Autrement dit, les individus sont le produit du système mais eux-mêmes par leurs actions transforment ce système, tout comme un manager confronté à un état change celui-ci par ses prises de décisions. A ce niveau, je souhaite introduire une précision qui est la différence entre individu au sens de la TNC, à savoir un individu non socialisé qui a toutes les capacités cognitives et d'action données, et individu et personne. Un individu est la forme passive de la personne. Dit autrement, chacun a une singularité individuelle liée à sa propre histoire et les conditions de sa venue au monde ; la personne est cet individu tel qu'il se construit à travers et par les échanges et interactions qu'il engage avec ses environnements, ceux-ci en retour participant à sa construction¹⁰. Autrement dit une personne est un individu socialisé (inséré/produit dans/par des rapport sociaux qui s'imposent à lui mais qu'il transforme par son

⁹ L'holisme (du grec *holos*: entier) est un terme fréquemment cité dans les [approches systémiques](#). Il désigne l'attitude [épistémologique](#) consistant à considérer qu'un système complexe est une entité possédant des caractéristiques liées à sa totalité, des propriétés qui ne sont pas réductibles à, et déductibles de celles de ses éléments (source : Wikipédia, l'encyclopédie libre, <http://fr.wikipedia.org>).

¹⁰ « ... si toute personne est reconnue partager avec toutes les autres le fait d'être un individu, un être humain, elle présente, en même temps, un ensemble de traits personnels (biographie située dans un temps et un lieu, caractère idiosyncrasique, connaissances, ...) qui la différencie des autres ... » (R. Salais, « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions » page 396, in *Analyse Economique des Conventions* sous la direction de A. Orléans, PUF Quadrige, 2004.)

action, à savoir sa conscience en acte). Deux concepts sont fondamentaux, l'acte et la capacité. Sachant que l'acte présuppose la capacité, c'est-à-dire une conscience d'agir (MTP, p 407, LS ES). Par acte, il faut entendre un comportement concret de l'individu, le socialisant et lui permettant de s'appropriier les conditions d'exercice de sa conscience, c'est-à-dire son rapport au monde (ie gérer la synchronicité et l'histoire des actes posés par ses environnement¹¹), le rendant capable d'acter et lui permettant d'acquérir des capacités nouvelles; il s'agit d'un monde socialement construit où les actes individuels sont rapportés au monde social dans le quel se trouve la personne et non d'un monde donné en dehors de toute pratique sociale concrète (MTP, p383 LS ES). La capacité est alors l'ensemble des potentialités, tant individuelles que sociales, permettant d'effectuer les actes, d'acter (idem, p 385).

Cette démarche, fondamentalement, s'oppose à l'individualisme méthodologique non tant sur la méthode que sur son statut épistémologique. Un individu n'existe qu'en tant que personne, c'est-à-dire au travers d'un processus de socialisation et d'appropriation de ses environnements. Ce qui est fondamental c'est moins sa capacité à traiter l'information que sa capacité à la produire, autrement dit à savoir agir. L'entreprise est alors un support de coordination de l'action de personnes permettant de répondre à leurs besoins.

2. La thématique

La petite entreprise est l'objet de nombreuses attentions comme en témoigne les mesures prises par les Pouvoirs Publics ces dernières années afin de favoriser la création (Loi Dutreil par exemple). La croissance des petites entreprises est également à l'origine d'importants dispositifs d'aides qui vont du conseil jusqu'à l'octroi de ressources financières à des conditions privilégiées pour la réalisation d'investissement, les régions oeuvrant particulièrement dans ce domaine (Fonds de garantie régionaux, Société de capital risque régionale etc ...). L'innovation à son tour occupe les organismes nationaux et internationaux qui ont réuni une masse de données démontrant que ces petites entreprises, en particulier les plus jeunes d'entre elles, alimentent de manière substantielle et croissante le système d'innovation en introduisant de nouveaux produits et en adaptant les produits existants aux besoins des clients¹². La transmission enfin paraît préoccuper les autorités¹³ qui s'inquiètent de l'augmentation de l'age moyen des dirigeants, de l'improvisation qui touche parfois à l'impéritie chez nombre de dirigeants et des difficultés de financement de cette opération pourtant cruciale pour le maintien de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, si les grandes entreprises peuvent bénéficier d'outils et de conseils qui valident, pour elle-même et les tiers, leur stratégie et leur capacité à être pérennes. Pour les petites entreprises, non seulement les outils et les conseils n'existent pas mais leur capacité à produire l'information nécessaire est faible, pour ne pas dire

¹¹ Le rapport que nous avons chacun au monde qui nous entoure est un rapport à la fois de simultanéité, de coïncidence d'actions sans qu'une causalité puisse être établie (sauf à dire que si je suis au monde c'est parce que je suis né, ce qui est certes une cause mais qui ne nous dit pas grand-chose sur le reste J) et de rapports aux autres, mais ces interactions produisent du sens et du lien et un rapport avec l'histoire, c'est-à-dire ce qui nous est donné à un moment et qui définit les conditions de nos rapports aux autres et au monde. Au total, il faut gérer à la fois l'instant et l'histoire, le possible et le réalisable.

¹² Voir les différents textes et rapports de l'OCDE sur cette question ainsi que le rapport de R. Beaudoin et J. Saint-Pierre pour l'Observatoire de Développement économique du Canada, 1999.

¹³ Cf. le Livre Blanc sur la transmission d'entreprises remis au Secrétaire d'Etat aux P.M.E., au Commerce, à l'Artisanat et à la Consommation du 6 décembre 2000.

inexistante. Simultanément le besoin d'informations sur cette catégorie d'entreprise n'a jamais été aussi fort que ce soit pour le crédit, la garantie ou les aides publiques ou tout simplement pour assurer la pérennisation des tissus socio-économiques locaux.

En contre point, si les entreprises perçoivent le besoin d'améliorer leur gestion, pour autant la nécessité d'élaborer une information pertinente n'est pas toujours bien comprise, à fortiori s'il s'agit de communiquer avec les tiers. Or, ce blocage est particulièrement handicapant en phase de création ou de transmission mais aussi lors de la mise en œuvre de choix stratégiques cruciaux comme l'ouverture du capital ou l'introduction en Bourse.

Le laboratoire PYTHEAS d'Euromed Marseille Ecole de Management vise donc à développer des recherches identifiant les leviers de l'action socio-économique nécessaires au développement durable des différents pays de la zone euro-méditerranéenne. Compte tenu de l'importance en nombre et en diversité que représentent les entreprises de cet espace, l'axe d'investigation entrepreneurial est apparu prioritaire et adapté. En effet, il se traduit par la diversité des Petites et Moyennes entreprises. Par conséquent, nous souhaitons développer un partenariat avec différents acteurs importants du secteur. Le Laboratoire s'intéresse à toutes ces dimensions, que ce soit en terme de relation « banque-entreprise » ou de meilleure compréhension des modes de développement. Il vise l'analyse et la compréhension des modes de gouvernance d'entreprise dont le capital est détenu par une famille. Il s'agit autant des enjeux organisationnels sous-jacent, et d'exercice du pouvoir vis-à-vis des différentes parties prenantes, que des stratégies spécifiques de développement.

Dans cette optique, il existe deux « terrains », deux débouchés génériques, et une dimension humaine à valoriser.

- L'entreprise en tant que système (organisation) insérée dans des environnements dont elle doit coordonner les interactions avec elle-même. Qu'elles soient grandes et petites, l'enjeu de la gestion de cette coordination se pose, certes dans des termes différents, mais avec la même acuité. La capacité à penser l'action nécessaire implique des savoirs capables d'évoluer, de s'adapter et de s'enrichir et donc des capacités d'apprentissage permanent sur la base de formations de base nécessaire à l'évolution personnelle.
- Le territoire, entendu comme un espace (pas forcément géographique, voir les discussions sur la proximité autour de la contribution d'Olivier Torres lors du séminaire du 30 novembre « entrepreneuriat en méditerranée ») considéré et reconnu comme pertinent par les agents économiques pour leurs actions, doit être la référence. Cela implique donc au préalable d'identifier les espaces « socio-économiques » dans lesquelles des initiatives économiques et sociales s'organisent. Un tel espace peut être celui des Pays, des Systèmes Productifs Locaux, des Régions (pas forcément au sens administratif du terme) mais aussi des espaces de coopérations plus large. Autant d'espaces se recoupant ou se complétant, au sein desquels il est possible de mettre en perspective le devenir et les conditions de la pérennité des entreprises. Autant d'espaces dans lesquels des acteurs privés ou publics interviennent pour aider au développement économique et social et pour lesquels les besoins d'informations pertinentes, c'est-à-dire d'informations pour l'action, sont forts.

- L'enjeu est alors de donner aux femmes et aux hommes – citoyens - une capacité d'action fondée sur une approche systémique où l'entreprise n'est plus seulement le système devant se coordonner mais un des éléments d'un système plus vaste, plus social, dont les besoins de coordination sont grands, en particulier quand de grandes entreprises sont impliqués (GIATT, Lafarge ...) et/ou que des exigences de développement se posent. Il s'agit alors de former des managers, des responsables capables d'anticiper les changements par une meilleure capacité à s'interroger sur leur devenir fondée sur une capacité à diagnostiquer leur présent et ainsi leur permettre de gérer au mieux les ruptures nécessaires au développement de l'entreprise et au déploiement des ses compétences.

3. La problématique

Le laboratoire PYTHEAS d'Euromed Marseille Ecole de Management vise à identifier les leviers de l'action socio-économique nécessaires au développement durable des différents pays de la zone [euroméditerranée, de la Finlande au sahara](#).

La Méditerranée représente un espace tant géographique que historique qui a de tout temps été construit par les migrations (Celts, Etrusques, Vandales, Ostrogoths, Franc, Huns etc ...) et par là même par les échanges tant culturels que commerciaux avec leurs lots de conflits mais aussi de coopérations (cf Braudel, 1979, et Bethemont, 2001). Cet espace de diversités et d'incertitudes constitue pourtant pour Braudel « une économie-monde »¹⁴ dont l'unité « transgresse les limites issues des différences culturelles ». Bethemont souligne lui aussi cette unité à travers la géographie même si les frontières sont difficiles à établir, unité « au niveau de l'espace et des rythmes temporels » bien que celle-ci puisse être contredite « non seulement par les fractionnements culturels mais aussi par les antagonismes ou les conflits » (page 295). A cela s'ajoute les différences dans les niveaux et genres de vie qui sont aussi cependant les moteurs des échanges. Ainsi le rapport de la CNUCED 2002 relève que « Fondamentalement, le problème majeur de politique économique qui continue à se poser à la plupart des pays en développement est de trouver les meilleurs moyens de canaliser les forces élémentaires du commerce et de l'industrie pour qu'elles contribuent à la création de richesses et à la satisfaction des besoins humains » (page 6). A l'appui de cette affirmation, il est précisé que si « les produits manufacturés offrent de meilleures perspectives de recettes d'exportations » pour autant les pays en voie de développement n' « interviennent souvent [qu'] aux stades, à faible niveau de qualification, de l'assemblage dans les filières de production mises en place par les sociétés transnationales ». Par conséquent, ce qui est exporté c'est le travail et non le produit (page 11). En outre un tel positionnement expose ces mêmes pays à une concurrence accrue puisque positionnés sur les mêmes types de marché (page 13). Dès lors la question apparaît comme étant celle de savoir comment assurer un développement de ces pays qui tiennent compte de ces contraintes. L'entrepreneuriat peut être le moyen de promouvoir une activité économique qui compense les contraintes issues de

¹⁴ « un univers en soi, un tout » qui « est la couche supérieure » de la vie économique de la mer méditerranée et des régions qui en dépendent ; « elle transgresse » les limites issues des différences culturelles. Braudel, 1979, tome 3 page 12, « un univers en soi, un tout » qui « est la couche supérieure » de la vie économique de la mer méditerranée et des régions qui en dépendent ; « elle transgresse » les limites issues des différences culturelles

l'insertion dans la division internationale du travail en permettant l'émergence d'un tissu socio-économique seul susceptible d'offrir de réel perspective de développement aux populations et à leur pays.

Pour les pays du bassin méditerranéen, 50% des échanges se font avec l'Union Européenne. Il y a là un espace pertinent d'actions comme le montre paradoxalement tout à la fois l'absence de grand projet et la volonté pourtant affirmée de créer d'ici 2010 une zone de libre échange (voir Drevet, la Méditerranée oubliée, Confluences Méditerranée n°46, été 2003)

Notre hypothèse de départ est que cette diversité à la fois culturelle et socio-économique ainsi que les écarts de développement existant s'inscrivent aussi dans une proximité des échanges depuis au moins l'antiquité qui perdure jusqu'à nos jours. Cette proximité se retrouve autant dans les flux migratoires (Exemple main d'œuvre saisonnière en Espagne) que dans les flux commerciaux (cf les documents de la DREE). Elle impose de fait une coordination de l'action économique, que celle-ci soit informelle ou formel voir formalisé comme dans le cas de la Zone de Libre Echange Euro-méditerranéenne (ZLEEM) qui doit voir le jour d'ici 2010. Cette nécessaire coordination relève à la fois de la gestion d'un marché incertain du fait des distances tant géographiques que culturelles et sociales, des écarts de développement et donc de normes et de règles des échanges et par conséquent du degré d'accessibilité des débouchés pour les producteurs. Mais elle relève aussi de la nécessaire gestion des technologies diverses, voire particulières ou même spécifiques, mobilisées par les uns et les autres, diverses dans leur caractéristiques techniques mais aussi culturelles (métiers, corporations, fédération professionnelles, syndicats ...). De ce point de vue on peut dire que la possibilité des échanges et donc la motivation de l'action économique sont fondées sur la capacité des producteurs à rencontrer les besoins de leurs clients (c'est le cas par exemple de la volonté des pouvoirs public marocains de favoriser l'exportation de la production de tapis fondée sur des corporations aux règles implicites tant du point de vue de la « validation » de la qualité que de l'organisation de la profession : comment satisfaire des besoins sur une base qui ne soit plus traditionnellement fondée sur les relations de proximité et de réputation tout en conservant la capacité à répondre à des demandes particulières).

Cette problématique trouve sa justification par les besoins de développement économique des pays du bassin méditerranéen et les enjeux ouverts mais aussi sous-jacent à la création de la ZLEEM. Toutefois, pour éviter de reproduire les inégalités liées aux écarts de développement tout en permettant d'améliorer les échanges, c'est-à-dire en favorisant l'essor des « qualités » locales et leur diffusion, encore faut-il identifier les règles d'actions économiques permettant l'expression des producteurs et non leur soumission aux modèles industriels. En effet comme le souligne la rapport de la CNUCED déjà cité, si la contribution des pays en voie de développement au commerce mondial est croissante, leur dépendance à l'égard des produits de base est toujours importante et pour ceux qui ont réussi à « passer des exportations de produits primaires aux exportations de produits manufacturés », cela s'est fait sur des produits qui manquent de dynamisme sur les marchés mondiaux (pages 10 à 13).

En effet, en deça des échanges de produits industriels plus ou moins standardisés et des transferts de technologies, une large part de l'activité économique résulte, et dépendra encore longtemps, de la valorisation de produits

plus particuliers et de relations commerciales de proximité s'intégrant dans des conventions de qualité fondée sur la réputation, les métiers et le crédit accordé aux producteurs. L'enjeu est alors de transformer les formes anciennes de coordination par des formes modernes explicitant les règles et favorisant tant leur appropriation par les producteurs eux-mêmes que par leurs clients : il s'agit de passer de la communauté des producteurs à celles des populations.

Les mondes interpersonnel et marchand (Salais Storper) peuvent alors être le cadre opérationnel de la réalisation de cette évolution et pourraient ainsi être qualifiés de « modèle euro-méditerranéen » ou qualifier « l'économie monde méditerranéenne ». Ils permettent en effet d'identifier les fondements / les exigences de coordination de l'action économique nécessaire pour répondre aux besoins de développement.

4. L'organisation

Entrepreneuriat (présentation sur le site de l'Ecole)	PYTHEAS Entreprendre en euro-méditerranée	Club Entrepreneuriat Promouvoir la pérennité des entreprises, de la création au développement	Planet Entrepreneur Faciliter la transmission des entreprises
Thèmes	modèle entrepreneurial euro-méditerranéen ; accès au crédit. <i>Championnat incubateur l'euroméditerranée, de la lapponie au sahara</i>	Aides à la réalisation de projets en partenariat avec l'incubateur du Grand Luminy ; animation de l'action de la Maison de l'entrepreneur ...	fédérer et mutualiser les moyens régionaux, en liaison, en accord et avec le soutien des institutionnels nationaux et européens afin d'assurer des réalisations de qualité internationale au service des besoins de chacune des régions
Actions	Séminaire « modèle entrepreneuriat en euro-méditerranée »	Aides à la création/reprise ; mise en place de l'Institut Euro-Méditerranéen de la Création Transmission	créer une structure nationale de référence et commune aux entrepreneurs, aux acteurs économiques, et aux responsables politiques soucieux de participer au développement des économies territoriales en dynamisant la croissance des petites et moyennes structures, et en participant à la pérennisation des entreprises existantes
Coordinateur	B Paraque ;	B Paraque F. Leccia	Loïc Maherault
Partenaires	ENS Cachan IDHE Association du Grand Luminy, USEK...	Association du Grand Luminy ; Maison de l'entrepreneuriat ...	

Pour ce faire Euromed Marseille Ecole de Management mobilise, sur cet espace méditerranéen, différentes compétences, diverses approches afin de répondre à ces enjeux en apportant aux acteurs des outils d'actions adaptés. L'action du Laboratoire se décline selon deux axes, l'un de recherche académique, l'autre de recherche action, l'un nourrissant l'autre et réciproquement.

1. L'axe de recherche, dénommé PYTHEAS, mobilise les compétences autour de l'entrepreneuriat sous toutes ces formes, que ce soit en terme de relation « banque-entreprise » que d'une meilleure compréhension de la place des femmes dans le management des entreprises ou encore sur la diversité de l'entrepreneuriat en euro-méditerranée. Ce dernier thème fait l'objet d'un séminaire le 30 novembre prochain sur le thème « existe un modèle entrepreneurial euro-méditerranéen ? ». Un autre axe de recherche a pour thème le Family Business, c'est-à-dire l'analyse et la compréhension des modes de gouvernance d'entreprise dont le capital est détenu par une famille. Il s'agit autant des enjeux organisationnels sous-jacent, et d'exercice du pouvoir vis-à-vis des différentes parties prenantes, que des stratégies spécifiques de développement.

2. L'axe de recherche action se décline selon deux dimensions.

- La première est à destination des étudiants afin de leur permettre de valoriser leur projet de création. Le terme de création est à prendre au sens large d'engagement dans un projet nouveau. Il s'agit autant de la création proprement dite que de la reprise d'entreprise ou la participation à un projet collectif. Pour cela nous appuyons d'une part sur les compétences internes (professeurs mais aussi le Relais entreprises et les stages), d'autre part sur l'incubateur du Grand Luminy.

- La seconde est destinée à l'ensemble des acteurs économiques désireux d'engager des actions en matière d'entrepreneuriat et ayant besoin de mobiliser l'information pertinente pour ce faire. Elle s'exprime au travers du projet Planète Entrepreneur animé par Loïc Maherault.

APPENDIX 2

EURO-MEDITERRANEAN OBSERVATORY OF RISKS

The primary function of a company is to produce goods and services. Almost all activities associated are exposed to risks. This word, which French version comes from the latin word re-secare is linked to the concept of a break in a given equilibrium, and of modifications versus what was expected

Euromed Marseille (under the supervision of Prof. Robert OHANESSIAN) and KPMG (formerly RSM Salusto-Reydel) are associated in order to create the Euromediterranean Observatory of Risks.

The main objectives of this entity are as follows:

- Identify risks for a given company ;
- Evaluate upper management's awareness ;
- Identify means of control, and evaluate their consistency as compared to recent problems arising in companies.

On July 1st, 2003 there was a first presentation of the results of the investigation conducted with 60 managers or top managers in the PACA region.

The Observatory is due to enlarge its geographical scope to the Mediterranean area, including Italy and Spain, thanks to partnerships between Euromed Marseille and universities of Genova, Valencia and Barcelona. It will expand to three African countries such as Morocco, Algeria and Tunisia.