



COLLOQUE IDA – EU-LAC 2016

Organisé conjointement avec CERALE, ESCP Europe



Management interculturel et affinités électives

Europe – Amérique latine et Caraïbe, pour contribuer à un développement durable

PARIS, 30 MAI – 31 MAI 2016



<http://ida-eulac-cerale2016.jimdo.com>
[#IdAEULAC2016](https://twitter.com/IdAEULAC2016)

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Lundi 30 mai 2016 – Palais du Luxembourg | 5 |
| SEANCE D’OUVERTURE | 5 |
| Jean-Pierre BEL , Envoyé Personnel du Président de la République pour l’Amérique Latine et les Caraïbes | 5 |
| Roland SCHÄFER , Directeur adjoint du Département « Amériques », Service européen d’action extérieure (SEAE) | 8 |
| Paola AMADEI , Directrice exécutive de la Fondation EU-LAC..... | 10 |
| Frank BOURNOIS , Directeur général ESCP Europe..... | 11 |
| Jean-François CHANLAT , professeur à l’Université Paris-Dauphine et co-président du Comité scientifique | 12 |
| Florence PINOT de VILLECHENON , Directrice du CERALE – ESCP Europe et membre du conseil scientifique de l’Institut des Amériques et Jorge WALTER , professeur Universidad San Andrés, Directeur du CERALE – Argentine, coprésidents du colloque..... | 13 |
| CONFERENCE INAUGURALE | 14 |
| Brizio BIONDI-MORRA , Président émérite d’INCAE Business School, ancien président de la Fondation AVINA et de FUNDES international..... | 14 |
| Carlos QUENAN , Vice-président de l’Institut des Amériques | 21 |
| FOCUS EU-LAC « LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L’ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE DE LA RELATION ENTRE L’UNION EUROPEENNE ET LA COMMUNAUTE DES ETATS LATINO-AMERICAINS ET CARIBEENS » | 23 |
| Renaud GUILLONNET , Coordinateur Programme « Emprende » – Fondation EU-LAC ... | 23 |
| AMERIQUE LATINE, DEFIS ET OPPORTUNITES D’UNE DECENNIE DECISIVE : INSTITUTIONS, COMPETITIVITE ET DEVELOPPEMENT D’ENTREPRISES | 25 |
| Jorge FORTEZA , professeur, ancien président du Conseil de la Universidad de San Andrés et consultant | 25 |
| LA COMPETITIVITE AU-DELA DES NORMES : STRATEGIES D’ASSOCIATION ET DE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES CHAINES DE VALEUR LOCALES ET MONDIALES | 33 |
| Hernan MANSON , Senior Officer Sustainable Development, International Trade Center ... | 33 |
| Marike de PEÑA , Président de Fairtrade International et président de Latin America Network of Fairtrade Producers – CLAC | 33 |
| German RIOS , Directeur des Affaires stratégiques, CAF – Development bank of Latin | |

| | |
|--|----|
| America | 33 |
| Fazia PUSTERLA , Economiste Principal, Bureau des Partenariats Stratégiques en Europe, Banque Interaméricaine de Développement | 34 |
| Juan Carlos SARMIENTO , Directeur Développement international, Barnier SARL..... | 34 |
| Fanny ESTRADA , Directrice des relations institutionnelles, Agexport..... | 34 |
| FOCUS EU-LAC « INITIATIVE POLES DE COMPETITIVITE » | 42 |
| Renaud GUILLONNET , Coordinateur Programme « Emprende » – Fondation EU-LAC.... | 42 |
| MANAGEMENT DES EQUIPES ET DES COMPETENCES DANS LES ENTREPRISES MULTICULTURELLES | 44 |
| Leni HIDALGO , Professeur de leadership, INSUPER..... | 44 |
| Jean-Pierre DOLY , Président de Doly Partners et ancien directeur général Danone Argentine | 44 |
| Olivier PIEPSZ , Vice-président Amérique latine et Afrique, SAFRAN | 46 |
| Carlos VELASQUEZ , Directeur de Développement, EIFFAGE Infrastructure, pôle filiales internationales..... | 46 |
| Juan Carlos ALONSO , Directeur de formation, InterContinental Madrid | 47 |
| Jean-Charles CARROT-DULAC , Directeur International, F. Iniciativas..... | 47 |
| Jill DELANEY , Directrice Ressources Humaines, CEMEX – Royaume-Uni..... | 47 |
| Antoine GASTON-BRETON , Direction Marketing, Peugeot | 48 |
| Mardi 31 mai 2016 – ESCP Europe | 61 |
| LA RELANCE DU DIALOGUE POLITIQUE ENTRE LA FRANCE ET L'AMERIQUE LATINE : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES..... | 61 |
| Michel VAUZELLE , Député français, Commission des Affaires étrangères, Assemblée nationale | 62 |
| Jean-Michel BLANQUER , Président de l'Institut des Amériques | 62 |
| L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA COOPERATION : EUROPE, AMERIQUE LATINE ET CARAÏBE | 71 |
| Leonel FERNANDEZ , Président de la Fondation EU-LAC | 71 |
| Jean-Michel BLANQUER , Président de l'Institut des Amériques | 71 |
| LES PARADOXES DE LA MONDIALISATION DES SCIENCES SOCIALES | 75 |
| Rigas ARVANITIS , Directeur de l'IRFIS – Institut francilien Recherche et Innovation Société | 75 |

| | |
|---|-----------|
| CLOTURE..... | 80 |
| Olivier BADOT , Doyen associé à la recherche, ESCP Europe | 80 |
| Florence PINOT de VILLECHENON , Directrice du CERALE-ESCP Europe et membre du conseil scientifique de l'Institut des Amériques | 81 |
| Jorge WALTER , Professeur Universidad San Andrés, Directeur du CERALE - Argentine .. | 81 |

LUNDI 30 MAI 2016

SEANCE D'OUVERTURE

Jean-Pierre BEL

Envoyé personnel du président de la République pour l'Amérique latine et les Caraïbes

C'est pour moi un grand plaisir que de me retrouver ici, dans cette maison du Sénat de la République que j'ai eu l'honneur de présider jusqu'en octobre 2014 et depuis 2011. J'ai fait le choix de mettre fin à ma fonction de parlementaire pour passer à autre chose. Je me suis alors résolument tourné vers l'Amérique latine et les Caraïbes pour beaucoup de raisons, que beaucoup de ceux qui sont ici ce matin doivent comprendre.

À l'occasion de mes déplacements, puisque, dans cette mission que m'a confiée le président de la République, je suis amené à me déplacer dans les 33 pays d'Amérique latine et des Caraïbes, j'ai souvent l'occasion de rencontrer des dirigeants d'entreprise. Il y a quinze jours, dans un pays d'Amérique centrale, j'étais en présence d'entrepreneurs, de représentants de grands groupes, de PME. Tous me disaient le plaisir, le confort et l'intérêt qu'ils avaient à travailler avec l'Amérique latine, parce qu'ils y trouvaient une proximité culturelle qu'ils ne trouvent pas vraiment dans d'autres régions du monde, en particulier en Asie. Le terme que vous avez utilisé, « affinités électives », est un terme qui convient et qui devrait, à mon sens, être mieux mis à profit pour développer un véritable partenariat, qui serait dédié à de grandes causes communes.

À titre de rappel, c'est ici, au Sénat, que nous avons décidé de créer la Journée de l'Amérique latine et des Caraïbes, en 2011, parce que nous avons le souci de célébrer ces liens culturels historiques qui existent avec cette grande région du monde, qui semble un peu éloignée de la France, ou qui semblait l'être. Pourtant, depuis longtemps, et peut-être plus particulièrement depuis la Révolution française, les idées de la France des Lumières, de la Révolution de 1789 sont extrêmement présentes dans ces pays d'Amérique latine. La plupart des constitutions des pays d'Amérique latine ont été inspirées de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen et il n'est pas étonnant de retrouver par exemple dans l'hymne cubain, « La Bayamesa », des refrains très proches de « La Marseillaise », ainsi d'ailleurs que dans d'autres pays, notamment le Honduras, dont l'hymne national évoque longuement la Révolution française et la pensée révolutionnaire de Danton.

Les migrations de population en direction de l'Amérique latine et des Caraïbes ont bien sûr contribué à cette proximité culturelle. J'étais moi-même parlementaire d'un tout petit département, au sud de la France, qui s'appelle l'Ariège, situé entre l'Andorre et Toulouse. Certains habitants de vallées de montagne de mon département ont émigré, en masse, en direction de quelques pays d'Amérique latine, notamment l'Argentine. Nous savons aussi qu'à la fin du XIX^e siècle, près d'un tiers de la population de l'Uruguay était française ou d'origine française : Basques, Aveyronnais, Savoyards. J'étais à Montevideo et je me suis rendu compte de ce sentiment absolument incroyable d'attachement à la France. Chaque fois que l'on évoque notre pays, c'est presque avec des trémolos dans la voix. Tout cela est important. D'ailleurs, la France a été le premier pays à reconnaître l'indépendance de l'Uruguay, en 1825. En sens inverse –et malheureusement–, au moment des dictatures en Amérique du Sud, la France a accueilli de nombreux Uruguayens, mais aussi de nombreux Argentins, Chiliens et beaucoup d'autres. Aujourd'hui, les Européens qui vivent en Amérique latine se comptent par millions: Italiens, Espagnols, Allemands, et pas moins de

100 000 Français, qui y forment une communauté extrêmement dynamique. De surcroît, les principales langues parlées en Amérique latine et dans les Caraïbes sont des langues européennes : l'espagnol, le portugais, l'anglais et le français. Élément qui n'est pas anecdotique, cette symbiose est telle que des Français binationaux occupent aujourd'hui ou ont occupé des fonctions importantes. J'ai eu le plaisir de rencontrer le ministre des Relations extérieures d'Équateur, M. Long, anciennement ministre de la Culture, qui était un jeune Français parti sac à dos vers ce pays, l'Équateur, qui y est resté et qui est aujourd'hui ministre, de même qu'un ancien ministre du Tourisme, M. de Pierrefeu, au Honduras. En Uruguay, trois anciens maires de la capitale, Montevideo, dont le maire actuel, Daniel Martinez, sont des Français uruguayens. Au-delà de ces binationaux, on peut aussi mentionner le nom de nombreux dirigeants latino-américains qui ont formé l'élite, dans ces pays, par des systèmes éducatifs européens. La France dispose de 91 établissements scolaires en Amérique latine et dans les Caraïbes, qui forment chaque année 30 000 élèves. Je ne peux pas ne pas évoquer les 204 alliances françaises, qui font un travail tout à fait remarquable auprès de 170 000 élèves. L'alliance française de La Havane et de Cuba, tous les ans, forme 12 000 jeunes Cubains qui viennent y apprendre le français.

De ces affinités culturelles découle un partage de valeurs. En premier lieu, la recherche de la paix, qui est une valeur sur laquelle je crois pouvoir dire que l'Europe s'est fondée. Si l'on met de côté quelques micro-conflits frontaliers en Amérique latine et dans les Caraïbes, qui sont plutôt marginaux, on voit que de plus en plus, on évolue vers une gestion pacifique des conflits. Je veux parler de la Colombie, où le processus de paix qui se déroule aujourd'hui est extrêmement encourageant. Il est tout proche d'aboutir. L'Union européenne et la France, en particulier, sont aux côtés de nos amis colombiens pour mettre un terme à un conflit qui dure depuis maintenant cinquante ans. Il y a certes des zones de violence. J'étais en Amérique centrale, au Honduras, au Salvador, au Guatemala, et l'on voit bien que le trafic de drogue, qui est le passage entre les pays producteurs et les pays consommateurs, a des effets qui nous amènent à prendre un certain nombre de mesures et d'accompagner ces pays pour aller plus loin dans la prévention et la lutte contre ce fléau.

La démocratie est une autre valeur qui progresse et qui avance, en Amérique latine. Les alternances, qui sont de mieux en mieux acceptées, en sont le signe, même lorsque cela pose problème. Evo Morales, en Bolivie, a reconnu sa défaite au référendum alors qu'il souhaitait pouvoir être réélu. Mais je ne me lancerai pas sur les questions institutionnelles, parce que c'est ma passion. Je crois que des réflexions doivent avoir lieu sur le fondement institutionnel de beaucoup de ces pays, qui, voulant lutter contre les effets néfastes de ce qu'ont produit les anciennes dictatures, ont peut-être amené des éléments de fragilisation dans leur gestion. Mais les sortants battus en Amérique latine quittent le pouvoir. Les derniers en date sont Cristina Kirchner, en Argentine, et le président Humala, au Pérou. Au Venezuela, pays au sujet duquel nous avons pourtant de fortes préoccupations, même si ce week-end, nous sentons quelques germes d'espoir dans la reprise du dialogue, le président Maduro a reconnu sa défaite.

Notre coopération avec les pays d'Amérique latine a été fondamentale pour la réussite de la COP21 et la signature de l'accord de Paris sur le changement climatique. Le travail qui a été réalisé en amont, notamment avec le Pérou, a été un travail remarquable et l'engagement des pays latino-américains et des Caraïbes en faveur d'un nouveau paradigme pour le développement durable a été sans faille. Je cite le soutien que nous ont apporté le Mexique, le Brésil, Cuba, qui ont été de véritables facilitateurs de la négociation. La France plaide donc en faveur d'une plus grande insertion, sur la scène internationale, de l'Amérique latine et des Caraïbes. Elle est favorable à la candidature du Brésil à un siège permanent au conseil de sécurité de l'ONU. Alors que le Mexique et le Chili font déjà partie de l'OCDE, la France appuie la candidature de la Colombie et du Costa Rica, sujet qui se négocie actuellement. Nous avons aussi la volonté de voir le Pérou et l'Argentine se rapprocher de cette organisation.

Aujourd'hui, pour un certain nombre de raisons, l'Amérique latine est à la mode, ce qui n'a pas toujours été le cas. Pendant très longtemps, nous avons eu un regard très distancié par rapport à cette région. Nous déployons des efforts maximum pour changer les choses. Lorsque nous avons créé la Journée de l'Amérique latine et des Caraïbes, c'était dans ce sens, et nous sommes ravis que le président de la République, François Hollande, ait repris l'idée de cette journée pour en faire la Semaine de l'Amérique latine, qui a lieu en ce moment. Une grande réception aura lieu tout à l'heure ici, à la présidence du Sénat,

avec tous les ambassadeurs, suivie d'une grande soirée à la Maison de l'Amérique latine, et le président de la République recevra demain soir à l'Élysée 200 à 300 invités latino-américains et caribéens pour célébrer ce moment. Beaucoup d'événements se sont greffés autour de cela. Cette évolution est une évolution favorable et positive. On peut parler d'un véritable retour des États-Unis dans cette zone, alors qu'il y a peu, la plupart des portes qui permettaient d'accéder à ces pays s'étaient un peu fermées. Les décisions du président Obama sont allées dans le bon sens. Dès lors, il est temps que les affinités électives dont nous parlions pour la France soient mises à profit pour bâtir un véritable partenariat promouvant une cause commune, qui, pour nous, doit être celle d'un développement durable pour un futur meilleur.

Je ne peux donc que saluer la pertinence du thème que vous avez choisi et pour lequel vous m'avez fait l'honneur de me demander d'intervenir. Je souhaite qu'un futur meilleur implique nécessairement le développement d'un sens de la responsabilité sociétale et environnementale des acteurs économiques. J'aurai l'occasion d'intervenir mercredi dans un colloque qui n'est pas tout à fait similaire, celui de Business France, qui permet aux entreprises françaises de se tourner vers l'étranger et notamment, l'Amérique latine. Ce sera peut-être pour moi l'occasion d'être plus précis. Il ne faut pas simplement se contenter de mots et d'engagements : il faut du concret. Lorsque le président de la République m'a demandé, au titre d'ancien président du Sénat, de remplir cette mission, de façon bénévole, je le précise, c'était peut-être une preuve d'amour, je ne sais pas, mais en tout cas, la concrétisation de cette volonté de se rapprocher. Nous avons des partenariats qu'il faut aujourd'hui renforcer. C'est tout le sens du dialogue entre l'Union européenne et la CELAC, la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes, dont le dernier sommet se tenait en juin 2015, à Bruxelles, qui a marqué un certain nombre d'avancées. C'est aussi le sens de l'accord entre l'Union européenne et l'Amérique centrale qui a été signé en 2013. Cet accord est le premier passé par l'Union européenne avec une région qui, au-delà des aspects commerciaux et économiques, comporte un pilier sur la coopération et un pilier politique.

Ce renforcement des partenariats est aussi au cœur de la politique de la France en Amérique latine. Renforcer nos partenariats, c'est développer des échanges humains. Je me réjouis que le nombre d'étudiants latino-américains et caribéens en France ait augmenté de 20 % en cinq ans. Aujourd'hui, ce sont près de 30 000 étudiants que nous accueillons dans notre pays. De la même façon, je me félicite des programmes de bourses financées par le Brésil, le Pérou, l'Argentine, qui permettent d'accroître le nombre d'étudiants latino-américains qui viennent étudier en Europe. Je veux également profiter de cette occasion pour saluer nos programmes pour ingénieurs, qui ont formé, depuis 2002, plus de 5 000 étudiants brésiliens, 900 Mexicains ou encore 750 Argentins, et je ne peux qu'applaudir lorsque je vois que nous multiplions les accords de reconnaissance d'équivalence des diplômes avec la Colombie, le Pérou, le Mexique, l'Argentine, l'Uruguay et bientôt, nous allons en parler avec la présidente Michelle Bachelet dans deux jours, avec le Chili.

Si je parle de renforcement de partenariats, c'est également au travers de visites à haut niveau que nous avons pu y contribuer. Je me félicite que notre diplomatie n'ait jamais été aussi active en Amérique latine et aux Caraïbes. Depuis 2012, le président François Hollande a effectué neuf visites en Amérique latine, et ce n'est peut-être pas terminé, le Premier ministre, trois, et le ministre des Affaires étrangères, douze. Si je totalise les visites des membres du gouvernement français depuis 2012, ce sont 71 visites qui ont eu lieu en Amérique latine. En tant qu'envoyé personnel du président de la République, j'ai effectué une quinzaine de visites en dix-huit mois dans une quinzaine de pays différents. Nous avons reçu nous aussi des visites, et je voudrais mentionner notamment la visite d'État du président mexicain, Enrique Peña Nieto, qui est venu en France le 14 juillet et bien sûr, la visite historique et inédite du président cubain, Raúl Castro, en février 2016.

Renforcer nos partenariats, pour la France, c'est bien sûr diffuser ses idées dans les organisations régionales du sous-continent. La France est observateur à l'OEA, à Washington. Elle est observateur au SICA, le Système d'intégration centre-américain. Elle est membre associé de l'Association des États de la Caraïbe et observateur auprès de l'Alliance du Pacifique.

Renforcer nos partenariats, ce sont aussi des partenariats au quotidien. J'ai parlé de la Semaine de l'Amérique latine, je n'y reviens pas.

Renforcer les partenariats est bien sûr très important sur le plan commercial et économique. C'est la raison

pour laquelle nous avons voulu que l'AFD, l'Agence française de développement, ainsi que sa filiale, Proparco, étendent leur présence dans la zone et y multiplient les financements. Présente depuis longtemps en Haïti et en République dominicaine, l'AFD s'est progressivement installée, depuis quinze ans, au Surinam, au Brésil, en Colombie, au Mexique, au Pérou, en Équateur, en Bolivie et elle interviendra très bientôt à Cuba, sans doute à partir du mois de septembre. Pour la seule année 2015, le montant des engagements de l'AFD en Amérique latine et dans les Caraïbes a représenté près de 1 Md€ et les engagements de Proparco, 300 M€.

Les échanges commerciaux avec l'Amérique latine et les investissements augmentent. Certes, nous sommes encore à un niveau assez faible, avec une marge de progression très importante, mais notre commerce extérieur enregistre tous les ans des progrès. Au niveau européen, selon les produits, l'Europe reste le deuxième ou le troisième débouché des exportations latino-américaines. Mais la participation de l'Amérique latine dans le commerce extérieur européen reste modeste : elle représente près de 6 % des importations et exportations.

J'aurais voulu citer ces grands groupes, ces grandes entreprises qui relèvent des défis en Amérique latine et aux Caraïbes, mais compte tenu du temps qui m'est imparti, ce sera pour une autre occasion. Je crois qu'aujourd'hui, il y a des possibilités d'aller au-delà. Nos amis latino-américains attendent l'Europe, attendent la France. Nous sommes nombreux, ici, à être des militants du rapprochement entre la France, l'Europe et l'Amérique latine et les Caraïbes. C'est pourquoi j'étais très heureux de participer à l'ouverture de ce colloque, un peu frustré parce que je ne pourrai prendre part aux travaux d'aujourd'hui, compte tenu de l'actualité dont je viens de parler. Mais ici, dans ce Sénat, qui est cher à mon cœur, je vous souhaite une bonne journée.

Roland SCHÄFER

Directeur adjoint du département Amériques, SEAE (Service européen des relations extérieures)

Merci, Madame la Présidente, Monsieur le Président, d'avoir accueilli ce séminaire dans un lieu aussi formidable, aussi beau et aussi accueillant. Merci de m'avoir invité, merci aux organisateurs de cette journée, d'abord, à la Fondation européenne Amérique latine, une fondation très jeune, qui est en train d'entamer une nouvelle partie de son existence, avec une nouvelle direction, dont une partie est à côté de moi: Paola Amadei, et l'autre partie, Leonel Fernández, l'ancien président de la République dominicaine, viendra se joindre aux travaux de cette semaine, à Paris. Je peux annoncer aussi que cette nouvelle étape sera accompagnée par la signature de l'accord qui établira définitivement cette fondation comme organisation internationale et qui devrait être signé en octobre cette année. C'est donc un moment historique dans l'existence encore très courte de cette fondation, et cela montre que les chefs d'État et de gouvernement d'Amérique latine, des Caraïbes et de l'Europe font ce qu'ils ont promis de faire : une fondation qui soit proche de la politique, de la société civile et du monde académique. Je remercie également l'Institut des Amériques, plateforme qui existe depuis beaucoup plus longtemps et qui s'engage de longue date dans l'amitié entre la France et l'Amérique latine.

Merci aussi d'avoir choisi ce sujet des affinités électives, qui, pour l'Allemand que je suis, résonne particulièrement avec « *Die Wahlverwandschaften* », le grand roman de Goethe. Cela vous montre à quel point, quand vous parlez français, il y a toute une culture européenne qui résonne avec vous. À mon sens, c'est la première chose qu'a faite l'Europe : nous sommes ensemble dans nos diversités et nous avons comme un concert de différents concepts qui se rejoignent, et cela est notre fort aussi quand nous nous adressons à d'autres continents comme celui de l'Amérique latine et des Caraïbes, où nous avons également ces résonnances culturelles. C'est la deuxième chose à laquelle je suis sensible en voyant vos travaux : l'expérience que nous, qui avons travaillé avec le continent, nous avons tous faite de ces affinités électives, tant sur le plan social, culturel, économique, académique, mais aussi politique. Vous avez cité la conférence climatique à Paris et son grand succès, qui doit tant à la diplomatie française. La coopération de l'Union européenne avec l'Amérique latine a contribué à ce succès, parce que lors du sommet du mois de juin 2015 à Bruxelles, nous avons préparé ensemble des positions communes qui ont pu être promues en

force lors de cette conférence. Cela montre bien que l'Union européenne, dans ses rapports avec l'Amérique latine, a besoin de la France comme un des acteurs principaux de cette relation, mais aussi que la France a besoin de l'Union européenne dans ses rapports avec l'Amérique latine.

Quels sont les défis de cette relation, actuellement ? Vu de Bruxelles, il y a deux défis principaux, qui sont liés l'un avec l'autre, d'abord sur le plan économique et ensuite, sur le plan de la politique de sécurité, de la politique internationale. Le programme de vos travaux aidera à parler de ces défis et à les éclaircir davantage. C'est surtout vrai pour les relations économiques et leur impact social. Je vous rappelle que l'Union européenne est actuellement engagée dans un vaste programme de mise à jour, d'actualisation, de modernisation de ses rapports économiques et commerciaux avec tout le continent. M. le président a déjà mentionné les accords récents et modernes avec l'Amérique centrale, auxquels j'ajoute l'accord de partenariat économique passé avec les Caraïbes. Federica Mogherini, la chef de la diplomatie européenne, a rendu visite au Mexique la semaine dernière pour lancer la négociation sur la mise à jour de l'accord global avec le Mexique, qui comporte un volet politique et un volet économique. Ces négociations vont commencer au mois de juin, à Bruxelles. C'est un premier grand axe d'actualisation. Les accords avec le Pérou, la Colombie et bientôt, avec l'Équateur, sont déjà dans l'axe de cette modernisation, et le Chili s'y joindra. Enfin, nous encourageons le travail de l'Alliance du Pacifique pour que les pays de la côte Pacifique s'organisent pour créer une dynamique économique et de libre-échange.

Le grand défi qui nous reste peut-être à aborder est celui des négociations avec le MERCOSUR, le marché le plus grand, le bloc économique le plus attrayant que le continent ait à montrer. Nous sommes dans une phase critique de cette relation, notamment en raison de la présence d'autres acteurs, qui sont prêts à prendre une place importante alors qu'actuellement, l'Union européenne est en première ligne : les États-Unis, après les ouvertures du président Obama avec Cuba, sont prêts à s'engager dans la brèche si l'Union européenne la laisse ouverte, et la Chine est déjà présente et active dans le continent. Nous sommes donc à un moment critique, puisque nous avons échangé une nouvelle série d'offres d'accès au marché, le 11 mai, à Bruxelles et que nous sommes en train de relancer ces négociations. Je crois qu'il est très important d'écouter, aujourd'hui, la voix des entreprises françaises qui produisent des biens tant en France que dans le monde et qui sont intéressées pour créer les chaînes de valeurs globales dans lesquelles il faut intégrer différents lieux de production pour créer des emplois en France, en Europe et même ailleurs. Ce thème du management interculturel que vous avez choisi est très important pour montrer la valeur de ces négociations, qui ne sont pas purement commerciales, mais qui sont également importants pour la protection des investissements et pour la stabilisation interne d'un bloc qui est toujours en train de travailler durement pour atteindre l'objectif d'une zone de libre-échange entre eux.

Le travail du monde scientifique et académique est très important et très en lien avec ce défi économique. Il n'y a pas d'échanges économiques valables sans des ingénieurs qui soient entraînés dans les deux cultures. Je parle des deux cultures dans un sens limité parce que le fort de l'Amérique latine est que la culture est très proche, mais qu'il est différent de travailler en tant qu'Espagnol, Argentin, en Brésilien, Mexicain ou en tant que Français. Créer des liens entre les scientifiques et la formation des ingénieurs est très important pour que les entreprises puissent profiter de ces relations modernisées économiques, commerciales et d'investissement et participer à la création de ces chaînes de valeur globale qui sont essentielles pour les emplois en Europe. Par conséquent, ce que vous êtes en train de faire est très important. L'Union européenne soutient ces efforts. Je ne mentionnerai qu'Erasmus+, mais la Fondation est à même de vous donner beaucoup plus d'informations sur ce point.

J'évoquerai un projet qui retiendra peut-être un peu votre attention, à l'avenir. Il s'agit d'améliorer les connexions Internet entre l'Amérique latine et l'Europe. Jusqu'à présent, toutes les informations électroniques qui passent de l'ordinateur d'un scientifique au Chili à celui d'un scientifique à Lyon doivent passer par l'Amérique du Nord. Un projet de partenariat public-privé essaie de poser un câble de fibre optique directement entre l'Espagne et le Brésil. L'important n'est pas seulement le câble qui lie les deux continents, qui permettra un transport de données beaucoup plus conséquent pour les sciences, l'économie, l'art. Tout aussi important sera le lien qui doit s'établir ensuite pour propager cette information qui aura passé l'Atlantique. C'est le réseau qui liera non seulement l'Amérique latine avec

l'Europe, mais l'Amérique latine entre elle-même. Tout un anneau d'infrastructures doit se créer pour pouvoir transporter des informations du Pérou, via l'Argentine, vers ces débouchés du câble de fibre optique. Je ne crois pas qu'il y ait de meilleure métaphore de ce qu'est l'unité dans la diversité que ce projet qui lie les deux continents et qui, ensuite, se disperse dans les deux continents pour relier les acteurs économiques et scientifiques.

Enfin, je dirai un petit mot sur la politique, qui est tout de même mon pain quotidien, à Bruxelles, et dont le président a déjà donné un aperçu. Il convient de se demander pourquoi la haute représentante, Federica Mogherini, s'est tellement engagée en Amérique latine alors que son attention est évidemment tournée vers la Syrie, la Libye, le Proche-Orient, l'Ukraine, tout l'arc de crise qui menace la sécurité de l'Europe. Elle le fait parce que justement, face à ces défis, il est important d'avoir des partenaires et de profiter des rapports avec un continent qui a su régler la plupart de ses conflits internationaux de manière pacifique, qui est en train de régler, en Colombie, un conflit interne de soixante ans par une combinaison de moyens militaires et la négociation. La semaine dernière, Federica Mogherini a fait deux voyages conjoints, d'abord au Mexique, puis en Colombie, pour montrer son appui, son soutien à ce processus de paix. Elle l'a dit : nous amenons de l'argent pour les programmes de développement en Colombie, mais surtout, un soutien politique auprès de la population de Colombie, pour montrer que faire la paix nécessite autant de courage, et parfois plus, que de faire la guerre.

Dans tout cela, je crois que le travail du monde académique, des deux fondations qui sont partenaires stratégiques et des États membres est essentiel et je vous souhaite beaucoup de succès pour la journée que vous entamez ici, parce que je crois que vos travaux apporteront beaucoup. Je ne pourrai pas être présent tout le temps, mais j'y assisterai le plus possible et je me ferai faire des rapports. Vous pouvez être certains que quand les 66 ministres des Affaires étrangères de l'Union européenne et de la CELAC, la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes, se réuniront tous ensemble en République dominicaine, qui a la présidence de la CELAC, au mois d'octobre, pour faire le point des relations, donner des impulsions politiques nouvelles pour ces relations complexes, diverses, mais très vivantes, vos travaux d'aujourd'hui produiront leurs effets.

Paola AMADEI

Directrice exécutive de la Fondation EU-LAC (Union européenne –Amérique latine et Caraïbes)

Muy buenos días. Es para mí un honor saludar a los participantes e invitados de este coloquio en nombre de la Fundación EU-LAC. Tenemos el honor de organizar este encuentro conjuntamente con nuestro socio estratégico, el Instituto de las Américas y con el apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores Francés y del Banco de Desarrollo de América Latina. Quiero agradecer a todo el equipo del Instituto de las Américas y del CERALE, y muy especialmente a la profesora Florence Pinot de Villechenon, por la colaboración y profesionalidad en llevar a cabo este quinto coloquio. Los temas que se abordan durante este coloquio son de suma relevancia para la Asociación Estratégica entre la Unión Europea, Latinoamérica y el Caribe. Estos temas se encuentran en el Plan de Acción UE-CELAC, que a su vez forma parte del mandato de nuestra Fundación.

Nuestro objetivo es fortalecer los lazos de partenariado entre las dos regiones, América Latina, y el Caribe y la Unión Europea y acercar sus sociedades, explorando los áreas que suponen un desafío para las mismas. La Fundación EU-LAC tiene como objetivo último contribuir al bienestar de nuestras poblaciones, en especial de las mujeres y jóvenes. Para ello, llevamos a cabo varios estudios al respecto. Las demandas de investigaciones que recibimos para estudiar el partenariado birregional entre Latinoamérica, el Caribe y la Unión Europea no dejan de aumentar, lo que demuestra un creciente interés por el tema a nivel académico y empresarial.

Desde la Fundación EU-LAC estamos convencidos de la necesidad de diálogo para fortalecer las afinidades electivas y para tener consciencia de nuestras inevitables diferencias, para llegar a construir una relación fuerte y honesta. Porque a veces entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe parecemos sufrir del

síndrome de la “falsa proximidad”. Tendemos a esconder ciertos temas debajo del tapete -tal y como nos mostraron las “Escenas de matrimonio” de Ingmar Bergman- con el objetivo de salvaguardar una delicada armonía, para después terminar buscando otros socios que nos aporten nuevas emociones. Ojalá lo que nos divide no sea más fuerte de lo mucho que nos une.

Finalizo no sin antes agradecer al Senado Francés habernos abierto sus puertas y al Ministerio de Asuntos Exteriores Francés y al Banco de Desarrollo de América Latina por todo su apoyo.

Frank BOURNOIS

Directeur général ESCP Europe

Je voudrais, à l’occasion de ce merveilleux colloque, adresser cinq messages courts.

En tant que directeur général d’ESCP Europe, si la pertinence du thème de la contribution au développement durable et en particulier, les affinités électives, a déjà été relevée, je voudrais vous dire combien ce thème est juste, puisqu’il recouvre toute la question de la proximité culturelle en dépit de la distance géographique. Au-delà de la perspicacité sur le choix du colloque, cette journée est aussi très chargée, avec l’Amérique latine. Le 30 mai est le jour du départ, avec six bateaux, de la troisième expédition de Christophe Colomb, le jour de la découverte de la Floride, celui de la ratification du traité de cession d’une partie du Mexique aux États-Unis, notamment.

Mon deuxième message est le suivant : ESCP Europe, en tant qu’institution académique et universitaire, a une longue tradition de cet ancrage européen autour de la multi-culturalité. Nous vivons cette multi-culturalité avec des étudiants du monde entier, qui s’intéressent, dans chacun de nos six campus européens, aux réalités de convergences, des similitudes et des différences. Ces affinités électives sont à découvrir. Elles ne sont pas si évidentes que cela et il y a souvent ce piège de la proximité culturelle : nous croyons que nous sommes très proches, mais nous ne sommes jamais proches sur tout et il est important qu’il y ait un travail scientifique pour décoder les différences et les subtilités.

En troisième message, je voudrais vous dire que dans une grande école comme ESCP Europe, l’Amérique latine a une place toute particulière. Je salue ici les nombreux partenaires académiques de l’école qui sont dans la salle ainsi que le corps professoral, parce que sans cette contribution dans l’action, et pas simplement dans les concepts, nous ne pourrions pas aller aussi loin. Je voudrais insister sur le fait que le management et la gestion sont des sciences de l’action et que cette action est ici permise grâce aux partenaires scientifiques extraordinaires avec lesquels nous travaillons, mais aussi parce qu’au sein d’ESCP Europe, cette recherche est activée dans le cadre du CERALE, ce beau laboratoire que préside le professeur Florence Pinot de Villechenon et qui témoigne de ce très grand intérêt, qui est aussi relayé par l’active coopération avec l’Institut des Amériques, mais aussi avec votre fondation, tant les liens sont forts dans cet espace européen où s’impliquent parfois nos 45 000 diplômés.

Ensuite, je voudrais saluer le lien avec les grandes entreprises, mais pas uniquement les grandes entreprises : il y a des startups tout à fait remarquables qui s’implantent sur ce continent qui nous est proche. Hier encore, Pierre-André de Chalendar, président de Saint-Gobain, expliquait combien les résultats, pour une grande entreprise internationale comme celle-ci, étaient absolument liés aux bons résultats obtenus en Amérique latine. Je sais que des représentants d’autres grandes entreprises participent à ce colloque, comme Safran, dans le secteur de l’aéronautique, qui est très présent au Mexique. Vous avez raison de dire combien la question du transport, que ce soit le transport des données ou celui des matières premières, n’est pas toujours évidente. Pour transporter une tonne de matière, acier ou verre, par exemple, de Shanghai à un port d’Amérique latine, le coût est le même que le coût du transport ultérieur de cette même matière 100 km plus loin au sein du pays. C’est vrai pour les données, par la fibre, mais c’est aussi vrai pour les matières solides.

En dernier message, je vous présente les mêmes vœux de succès pour ce colloque, car nous avons beaucoup à apprendre mutuellement de nos partenaires latino-américains. Je salue encore une fois les initiatives et la coordination scientifique de Florence Pinot de Villechenon, qui, depuis plus de vingt-cinq ans, œuvre chaque jour et sans relâche pour l’amélioration de ces coopérations avec l’Amérique latine.

C'est un travail formidable, qui passe certes par les ingénieurs, mais les sciences de gestion permettent aussi d'aller plus loin et de faire en sorte que l'on ne se satisfasse pas simplement des affinités électives, mais qu'on les fasse fonctionner, que l'on fasse, et que l'on fasse bien, avec efficacité. C'est également là que nous avons un rôle dans la préparation des dirigeants de demain.

Jean-François CHANLAT

Professeur à l'université Paris-Dauphine et coprésident du comité scientifique

Je voudrais remercier Florence Pinot de Villechenon et Jorge Walter, du CERALE, de m'avoir convié à codiriger scientifiquement ce colloque. J'ai rencontré Florence au Brésil il y a plusieurs années. Depuis, nous avons continué notre conversation et nous avons essayé de faire des choses. Je crois que ce colloque, aujourd'hui, dans cette belle salle Médicis du Sénat, est en quelque sorte l'aboutissement de tout cela. C'est pour moi un grand plaisir et un honneur d'être ici, puisque depuis une vingtaine d'années, j'entretiens des liens très proches avec les Caraïbes, et surtout avec l'Amérique latine, principalement le Brésil et le Mexique, mais également l'Argentine. Je reviens du Mexique et quand je disais à mes étudiants, mes thésards, puisque nous sommes toujours connectés par courrier, que j'étais au Mexique, on me souhaitait de bonnes vacances, alors que je participais à deux conférences : d'une part, une conférence à l'IFSAM, qui est la fédération internationale des associations scientifiques de management, que je clôturais, et d'autre part, le colloque de REMINEO, le réseau mexicain de recherche sur les études organisationnelles, qui a terminé ses travaux vendredi dernier, où je donnais également une conférence. J'ai donc toujours travaillé sur ces ponts entre l'Amérique latine et l'Europe. À une époque, j'étais aussi en Amérique du Nord, chez ceux que l'on appelle les Latins du nord, c'est-à-dire le Québec. C'est dans cette triangulation que j'ai beaucoup travaillé.

Pourquoi ce lien ? Le président Le Bel l'a rappelé dans son propos : il existe un historique très fort. J'étais au Yucatán il y a dix jours. Le Yucatán était plus lié à l'Europe que la ville de Mexico, parce qu'au XIX^e et au début du XX^e siècle, les habitants du Mérida allaient à Mexico à cheval, ce qui était très long, et il était plus rapide de partir du Yucatán pour aller en Europe. Cela montre combien l'espace structure les relations, de même que les infrastructures que l'on met en place. L'intérêt d'avoir une fibre optique entre l'Amérique latine et l'Europe a été rappelé ; je pense que c'est absolument essentiel, de ce point de vue. Il y a des liens historiques, intellectuels et culturels, bien sûr. Dès que l'on est en Amérique latine, quand on est francophone, on découvre ce lien qui existe depuis fort longtemps. Les écrivains, les artistes, les politiques ont de part et d'autre des affinités électives. C'est vrai, mais en même temps, on peut parfois être piégé par la proximité. Personnellement, j'ai beaucoup travaillé, dans le champ qui est le mien, celui des sciences de gestion et des sciences des organisations, à rapprocher le monde de la recherche latino-américain, Brésil inclus, c'est-à-dire le monde lusophone et hispanophone, et le monde francophone. En 2000, j'ai organisé un colloque historique, où les principaux chercheurs francophones, lusophones et hispanophones se sont retrouvés à Zacatecas, au Mexique, dans un lieu magnifique et en même temps, dans le respect des idées, à travers les langues, puisque nous avons la traduction simultanée pendant les trois jours de ce colloque. La question de la diversité et en particulier, de la diversité linguistique, est à mon sens absolument centrale, sachant qu'aujourd'hui, bien sûr, beaucoup de gens publient essentiellement en anglais, ce qui, je trouve, est une grave erreur. Je pense qu'il faut maintenir une diversité linguistique, puisque la diversité linguistique est la diversité culturelle et la diversité de pensée. J'animerai d'ailleurs demain, dans le cadre de l'académie européenne de management qui se réunit à l'université Paris-Dauphine, une table ronde sur le thème « langue et pensée dans la recherche en sciences de gestion, pluralisme linguistique et traduction ». Vous voyez donc bien que nous sommes au cœur de ces propos. À cet égard, CERALE s'inscrit parfaitement dans cet esprit de rencontre et de respect mutuel entre l'univers européen, et français en particulier, et l'Amérique latine.

Les travaux de ces deux jours tournent autour de deux grands défis, puisque le titre est tout à fait illustratif

de ce que nous avons voulu faire. Le premier défi est celui de l'équilibre socio-économique. Depuis quelques années, on n'a jamais vu autant monter la popularité de ce thème de l'inégalité, l'inégalité entre les pays et l'inégalité à l'intérieur des pays. C'est un défi assez fondamental. Le deuxième défi est le défi environnemental, qui s'y ajoute, puisqu'il est évident, et la COP21 l'a bien affirmé, que nous ne pourrions pas continuer comme nous pensions le faire. Les géographes ont calculé que si nous devions tous consommer comme des Américains, il faudrait quasiment quatre planètes. Nous sommes dans une impasse et la seule manière d'en sortir est l'imagination créatrice, ce qui signifie des idées, de la production d'idées, de la recherche, de l'innovation sociale... Je crois donc que les sciences sociales et les sciences de gestion, de ce point de vue, doivent participer à relever ce double défi et permettre les innovations qui s'imposent si nous voulons encore une planète vivable dans quelques années.

Florence PINOT de VILLECHENON

Directrice du CERALE (Centre d'études et de recherche Amérique Latine Europe) –ESCP (École supérieure de commerce de Paris) Europe et membre du conseil scientifique de l'Institut des Amériques, coprésidente du colloque

Je vais m'exprimer en mon nom et celui de Jorge Walter. Chers amis, bienvenue. Enfin, ce jour tant préparé est arrivé. Je vais procéder, comme ceux qui m'ont précédé dans cette cérémonie d'ouverture, à de rapides remerciements, mais, au-delà du caractère rituel de l'exercice, je voudrais souligner combien, au CERALE, avec Jorge Walter, ici présent, coprésident du colloque, nous avons apprécié de mener ce projet à terme aux côtés de l'Institut des Amériques et de la fondation EU-LAC. Nous avons travaillé ensemble, tels des maillons solidaires et interdépendants, dans la confiance et dans la certitude que ce colloque 2016 était bon pour nous tous. Nos premiers remerciements vont donc à nos deux partenaires. Nous remercions aussi le Sénat, pour son accueil, et M. Jean-Pierre Bel, d'avoir accepté d'assurer l'ouverture. C'est dire toute l'importance que nous donnons au fait que ce colloque, en vous réunissant tous ici, dirigeants, professeurs-chercheurs, décideurs, hauts représentants de la fonction publique des deux continents, ne se cantonne pas au périmètre académique, mais fasse partie intégrante du dialogue et de la coopération bi-régionale. Nous sommes heureux qu'il soit un temps fort de cette Semaine de l'Amérique latine et des Caraïbes, et nous avons toujours considéré le CERALE comme une partie intégrante du maillage qui sous-tend le dialogue euro-latino-américain dans toutes ses dimensions et comme un centre de recherche pleinement concerné par la relation bi-régionale. C'est à ce titre que nous sommes aussi toujours très heureux et motivés par le fait qu'ESCP Europe et CERALE participent, par exemple, des sommets académiques Europe –Amérique latine.

Nos remerciements vont aussi à la CAF Banque de développement pour son soutien. Une fois de plus, l'avoir à nos côtés aura été précieux, comme en février 2014, quand CERALE a organisé un séminaire sur les PME avec l'appui de CAF, précisément, d'EU-LAC et de l'Institut des Amériques. Il faut dire que l'on ne change pas une équipe qui gagne.

Nos remerciements s'adressent également au Centre de commerce international, qui a contribué à l'architecture de ce colloque, qui s'est déplacé en nombre et aussi en qualité, depuis Genève, à la BID et à CEMEX, pour la participation de leurs dirigeants aux tables rondes de cet après-midi. Merci également à tous nos collègues membres du comité organisateur et du comité scientifique qui ont accompagné ce processus depuis dix-huit mois en le nourrissant de leurs réflexions et de leurs bons conseils.

Merci enfin à tous ceux qui, de France, d'Europe et surtout, d'Amérique latine, mais aussi du nord de l'Afrique, ont fait le déplacement.

Je voudrais vous dire quelques mots du CERALE. Ce n'est pas la première fois que j'emprunterai à la biologie pour caractériser notre centre de recherche. Son code génétique est fait de la rencontre de deux puissants gènes, l'Europe et l'Amérique latine, de la rencontre entre chercheurs et praticiens, de la rencontre du monde académique avec celui des entreprises. Il est aussi fait de l'approche de différents champs du management, du traitement des questions macro à l'analyse des problématiques micro, de

l'étude de la grande entreprise comme celle des PME. Cette approche, que j'appellerais « métisse », avait séduit François-Xavier Ortoli, à l'époque, qui avait accepté, en 2002, de prendre la présidence du conseil du CERALE, à condition, m'avait-il dit, de ne pas passer du temps à fréquenter des cocktails, mais bien d'être utile aux entreprises qui, en France, s'intéressent à l'Amérique latine. Il a présidé le conseil du CERALE jusqu'à sa mort, en 2007 et depuis, nous sommes profondément heureux d'avoir à nos côtés Alain Rouquié, qui lui a succédé. Avec son double profil d'universitaire et de diplomate, il est le garant de cet ADN du CERALE.

Enfin, ce n'est pas un gène mineur : c'est un centre de recherche en réseau, qui s'appuie, comme l'Institut des Amériques, auquel nous sommes heureux d'appartenir, sur les liens de confiance entre les institutions et entre les individus, qui se connaissent, se respectent et travaillent ensemble.

Le CERALE a organisé son colloque fondateur en juin 2003, il y a treize ans. Il y avait alors la participation de la Fondation Getulio Vargas, du Tecnológico de Monterrey et de l'université de San Andrés qui sont aujourd'hui toujours présents. Treize ans après, nous avons éprouvé le besoin de marquer un nouveau temps fort en faisant dialoguer les chercheurs en management des deux continents. Entre ces murs voici réunie, aujourd'hui et demain, une concentration exceptionnelle d'expertise. Nous devons en profiter pour partager des approches théoriques et des pratiques entrepreneuriales - nouvelles ou revisitées - afin de mieux accompagner nos entreprises à faire face aux défis qui sont les leurs dans leurs environnements respectifs mais aussi dans l'environnement bi-régional. Nous pensons la mission du CERALE sur le long terme. C'est pourquoi demain, à la clôture, nous vous donnerons rendez-vous en 2018.

S'agissant de l'architecture du colloque, pour des raisons d'organisation, nous avons regroupé aujourd'hui les séances plénières au Sénat. Notre souci permanent a été d'articuler les niveaux d'analyse micro et macro, de croiser regards européens et latino-américains, de réunir des témoignages de grandes entreprises, mais aussi de PME, des acteurs institutionnels et des acteurs académiques. C'est enfin ce souci de camper toujours à la croisée des chemins qui nous a fait choisir les deux thématiques qui traversent le programme : cette proximité proclamée, vécue, ressentie, un peu « piégeante », est-elle toujours de mise lorsqu'il s'agit de prendre des décisions d'investissement, de chercher des partenaires ou de conquérir des marchés ?

CONFERENCE INAUGURALE

“ Développement durable : un itinéraire interculturel face au défi de l’Amérique latine ”

Brizio BIONDI-MORRA

Président émérite d’INCAE Business School, ancien président de la fondation AVINA et de FUNDES international.

Tout d’abord, un grand merci à Florence Pinot, au CERALE ainsi qu’à l’Institut des Amériques et à la fondation EU-LAC. C’est un grand honneur pour moi d’être ici, aujourd’hui, dans ce colloque. C’est aussi un revenir à mes racines culturelles, après une très longue absence, car c’est en France que je suis allé au lycée et que j’ai obtenu mon baccalauréat et c’est à partir de la France et de la culture française que je suis parti vers les Amériques, il y a de cela bien des années. Ce que j’éprouve aujourd’hui est donc un peu ce que du Bellay avait si bien dit, quand il écrivait : « Heureux qui, comme Ulysse, a fait un beau voyage, [...] et puis est retourné, plein d’usage et raison, vivre avec les siens le reste de son âge ! » Je suis heureux comme Ulysse, bien sûr, pour avoir fait un beau voyage et pour être ici de nouveau parmi les miens, si vous me permettez cette expression. Mais dans mon cas, ce n’est pas, comme pour Ulysse, un retour plein d’usage et raison, car je ne crois pas avoir atteint une sagesse ou avoir des vérités certaines à proposer. En revanche, ce que je voudrais essayer de partager ici, ce sont quelques-unes des surprises, des imprévus, des trébuchements de mon itinéraire, surprises et trébuchements dont la valeur réside dans le fait qu’ils m’ont obligé à modifier, parfois même radicalement, ma compréhension de la réalité euro-américaine.

Surprises, imprévus, trébuchements, ils ont été nombreux. Je me limiterai à deux ou trois exemples vécus à travers un itinéraire personnel à la fois géographique et interculturel. Cet itinéraire, parti de ma formation européenne, m’a fait vivre treize ans aux États-Unis et vingt-sept ans en Amérique latine, auxquels s’ajoutent trois années éparpillées ci et là en Asie et en Afrique, dans une optique comparatiste. Le tout a été marqué par une expérience d’abord comme manager, puis comme entrepreneur et chef d’entreprise, ensuite, comme recteur d’une *business school* et enfin, comme dirigeant de plusieurs fondations dédiées au développement durable en Amérique latine.

La dernière de mes intentions, toutefois, est que le partage de cet itinéraire paraisse comme un exercice de narcissisme. Au contraire, j’espère qu’il puisse paraître tel qu’il voudrait vraiment être, c’est-à-dire comme une exploration d’un monde bien au-dehors et au-delà de soi-même. Cela n’empêche pas que nous continuons à apprendre de ce monde qui nous entoure à travers le filtre de notre culture. Mon espoir est donc que dans ces quelques mots, je puisse trouver un équilibre entre une réalité qui nous surprend et notre subjectivité, qui, peu à peu, l’intériorise.

Je disais : « itinéraire fait de surprises, imprévus et trébuchements... » La première surprise à mentionner ici en premier lieu me semble encore aujourd’hui un peu une folie. C’est la découverte que les émotions ont une importance capitale non seulement dans la vie, mais aussi dans le travail. Dans nos tâches, quelles qu’elles soient, la dimension affective, l’émotion, l’attraction, le sens de l’aventure ou, si vous voulez, la dimension romantique des choses, sont souvent la clé de ce qui nous pousse à l’action, qu’elle soit action dans le domaine de la pensée ou action dans le domaine de la pratique.

Ainsi, Toulouse était la ville où j’étais allée au lycée. Toulouse était aussi le point de départ de l’Aéropostale, la première ligne aérienne à lier l’Europe avec l’Amérique du Sud. Saint-Exupéry décollait de Toulouse, avec son petit avion Latécoère, pour Cap Juby, au Maroc. L’escale suivante était Villa Cisneros, en Mauritanie, puis Dakar, ensuite, Recife, au Brésil, suivi de Buenos Aires, pour finir en Patagonie et au Chili. À l’âge de 20 ans, j’ai parcouru toutes ses escales sur la côte atlantique de l’Afrique et plus tard, son parcours en Amérique du Sud, même les plages où il atterrissait, faute de piste d’aéroport. Si aujourd’hui, on me demande pourquoi je passe deux mois par an en Patagonie, je réponds : lisez « Terre des hommes », de Saint-Exupéry. La réponse est là. Quand je vois à l’entrée de l’aéroport Aeroparque de Buenos Aires la statue de Mermoz, ou quand j’escalade la montagne Guillaumet, en Patagonie, cela me fait quelque chose,

pour reprendre une expression bien chère à Saint-Exupéry. Cependant, toutes ces aventures et tous ces sentiments décrits par Saint-Exupéry n'étaient pas simplement des enthousiasmes sans conséquence d'un idéaliste un peu perdu dans sa poésie. Ils étaient aussi enveloppés dans une dimension très concrète qui les rendait possibles, celle de l'entreprise Latécoère, qui, ensuite, est devenue la compagnie Aéropostale, puis Air France, et qui, toujours à Toulouse, a formé la base d'un pôle de compétitivité de classe mondiale centré autour de l'industrie aérienne et la compagnie Airbus.

Prenons maintenant un exemple en sens inverse. Santos-Dumont, pionnier de l'aviation brésilienne et un héros dans son pays, avait développé presque tous ses prototypes d'avions en France. Le 23 octobre 1906, il a réalisé le premier vol certifié d'un avion à moteur, certification délivrée par l'Aéroclub de France et la Fédération aéronautique internationale. Quand je visite, près de São Paulo, au Brésil, l'usine Embraer, l'un des quatre plus grands constructeurs d'avions du monde, aujourd'hui, cela me fait quelque chose. Je pourrais multiplier les exemples de part et d'autre de l'Atlantique, mais la question à poser resterait la même : qu'est-ce que tout ce romantisme peut bien signaler ? Une relation qui est dépourvue de sens de l'aventure, d'affectivité, d'émotion, d'attraction réciproque est une relation qui n'ira pas loin. C'est cette dimension affective qui rend les relations interculturelles décrites par Saint-Exupéry si profondes. Au cours de mes trente années passées en Amérique latine, jamais on ne m'a traité comme un Européen ou comme un bon ami qui vient de l'étranger, mais seulement comme un des leurs, et je me suis toujours senti complètement chez moi en Amérique latine, de même que je me sens chez moi en Europe. Je me pose alors la question : quel pourrait donc être un management interculturel Europe –Amérique latine qui soit efficace ? À mon avis, c'est d'abord un management qui inclut la tête et les tripes. C'est un management interculturel qui nous permet de nous faire sentir parmi les nôtres autant en Amérique latine qu'en Europe. Si j'essaie d'utiliser le langage du colloque, s'agit-il d'affections électives ? Il me semble qu'à travers la formulation de ce concept d'affections électives, on valorise une possibilité, dans les rapports entre Europe, Amérique latine et Caraïbes, qui ouvre toutes sortes d'occasions d'enrichissement mutuel et qui offre un avantage compétitif clair et net vis-à-vis de la relation entre Amérique latine et États-Unis, car la littérature de management des États-Unis sur les thèmes interculturels et émotionnels et leurs pratiques dans ce domaine présentent de remarquables lacunes.

La deuxième surprise avait à voir avec la question centrale que je me posais quand, étudiant universitaire, j'essayais de décider quoi faire de ma propre vie. La question, pour moi, était la suivante : où va le monde, aujourd'hui, et où, dans ce monde, pourrais-je essayer d'apporter une petite contribution ? Je m'explique. Quand j'ai commencé à me poser cette question, c'étaient les années 1960. J'appartiens donc à une génération d'Européens dont les parents ont vécu à peu près la moitié de leur vie avant la Seconde Guerre mondiale et l'autre moitié, après. Le monde que mes parents avaient connu en grandissant n'existait plus après la guerre, notamment parce que l'Europe d'après-guerre n'avait plus le leadership politique, économique, scientifique et technologique qu'elle avait tenu depuis la révolution industrielle. Comme Européens, il nous était alors beaucoup plus difficile de comprendre où allait le monde, car les changements dans le monde n'étaient plus engendrés en Europe, mais venaient de l'extérieur du continent. Nous ne pouvions plus compter sur l'expérience des générations précédentes pour essayer de comprendre où allait le monde. Je dirai même plus : nous ne pouvions plus compter sur notre culture pour comprendre la direction que le monde était en train de prendre, un peu comme une entreprise dont les grands succès du passé peuvent devenir un obstacle pour réussir à se réinventer dans des situations nouvelles. Dans notre cas, il me semblait que pour comprendre notre après-guerre et y trouver notre place, il fallait aller chercher la réponse ailleurs que dans notre histoire. Je me souviens qu'à ce moment-là, un livre écrit par un Français avait choqué la jeunesse européenne. Il s'agissait du livre « Le Défi américain », écrit par Jean-Jacques Servan-Schreiber. Ce livre avait eu un énorme succès car justement, il prétendait expliquer aux Européens où allait le monde de l'après-guerre. Tel que je me le rappelle, le message du livre était celui-ci : si l'on veut comprendre où va le monde, il faut aller à la source des changements qui le guident et cette source, ce sont les États-Unis, et à l'intérieur des États-Unis, il faut le trouver dans la révolution managériale des années 1950 promue par les *whiz kids*, les jeunes prodiges de la Harvard Business School, dont Robert McNamara, étudiant puis jeune professeur de cette école et ensuite, très vite président de la Ford Motor Company, était le modèle. Ce livre me motiva à me déplacer à New York, pour y fonder une industrie chimique. Je me disais que si je réussissais dans le monde des entreprises des États-Unis, dans leur territoire même, peut

être j'aurais compris où va le monde. Après quatre ans d'activité frénétique, mon entreprise comptait avec plusieurs usines aux États-Unis, exportait dans une trentaine de pays et avait pour clients 50 des 100 plus grandes compagnies américaines. Pour réfléchir sur cette expérience, qui avait dépassé toutes mes attentes, je quittai les affaires et je décidai de faire un doctorat en business administration justement à la Harvard Business School. C'est à ce point que le livre « Le Défi américain » m'avait influencé ! Quelle fut ma surprise, et je m'en souviens encore aujourd'hui comme si c'était hier, quand je vis que le premier livre que l'on me donna à lire dans ma première classe de programme doctoral à Harvard avait pour titre... « Le Défi japonais » ! Je m'étais simplement trompé de continent... Si l'Europe de l'après-guerre regardait ailleurs pour s'expliquer un monde qu'elle ne comprenait plus, certains Européens regardant pour cela les États-Unis, d'autres regardant pour cela l'Union soviétique, maintenant, c'était au tour des États-Unis de regarder ailleurs. Il me fallait donc aller au Japon. Quelle fut ma surprise, en faisant du consulting en Asie, de me rendre compte que les Japonais ne se reposaient pas sur leurs lauriers, mais se préoccupaient du défi que leur posaient la Corée du Sud, Hongkong, Singapour et Taiwan... J'allai donc en Corée, à Hongkong, à Singapour, etc. À un certain moment, je suis allé aux Philippines et je me rappelle une conversation, à Manille, avec le président, récemment nommé, de la Banque asiatique de développement, un Japonais, qui m'expliquait sa vision de la tâche de la banque en Asie. « Mon prédécesseur, m'expliquait-il, lui aussi japonais, avait résumé la stratégie de développement de la banque, dans les années 1980, en une phrase : en Asie, on ne veut pas de Mexique. » Quand je lui ai demandé ce que cela voulait dire, il me dit que par la phrase : « en Asie, on ne veut pas de Mexique », son prédécesseur voulait souligner qu'il ne voulait pas d'inflation, pas de subventions, pas de gâchis, pas de corruption. Puis, le nouveau président de la banque ajouta : « Par contre, maintenant, je veux aller au Mexique pour apprendre d'eux à mieux faire les choses ». Nous étions alors en 1990, c'était le nouveau Mexique du président Salinas De Gortari et avec lui, le Mexique était en train de réussir un décollage d'un dynamisme presque jamais vu auparavant dans le pays. J'étais donc avec un Japonais qui me disait qu'il fallait apprendre du Mexique...

C'est à ce moment-là que l'on me proposa de devenir recteur d'une *business school* en Amérique latine. Peu après avoir accepté l'offre, encouragé en cela par les affinités électives que Saint-Exupéry m'avait inspirées et voulant contribuer au développement de cette région avec les leçons apprises jusque-là dans mon itinéraire, je reçus une invitation du président Salinas, à Mexico, pour une réunion avec de grands industriels américains qui voulaient ouvrir des usines au Mexique. Dans cette discussion, Salinas fut vraiment brillant. En sortant de la réunion, un des entrepreneurs américains dit à ses collègues : « nous, aux États-Unis, nous devrions avoir un président comme Salinas ! » Le monde s'était renversé : les États-Unis regardaient le Mexique comme le chemin du futur. L'histoire, on le sait, ne tourna pas aussi bien pour Salinas qu'on l'aurait voulu. Mais je me souviens qu'à ce moment, j'avais déjà formulé, dans ma tête, la vision que j'allais proposer à mes étudiants dans les premières années de mon travail avec eux, celle de leur dire : « Votre mission, une fois que vous sortirez de la *business school*, sera, pour chacun de vous, d'écrire avec votre entreprise un chapitre d'un nouveau livre, celui du défi de l'Amérique latine, et cela, dans un modèle gagnant/gagnant où une économie solide, en Amérique latine, accouplée avec une économie solide en Europe, aux États-Unis et ailleurs, donnerait des bénéfices pour tout le monde. » Il est certain que cette approche, celle de la compétitivité, a apporté des bénéfices énormes à l'Amérique latine, à tel point que mon itinéraire aurait bien pu s'arrêter là. À ce moment-là, j'aurais bien pu proclamer que mon voyage avait été suffisamment long, que j'avais atteint suffisamment d'usage et raison pour décider de vivre entre les miens le reste de mon âge. Il n'en fut pas ainsi.

Mais avant de continuer avec ma dernière et plus grande surprise, permettez-moi d'insister sur les contributions que la compétitivité apporta et continue d'apporter à l'Amérique latine. Il s'agit de rien de moins que de la possibilité de réinventer sa propre identité comme continent. Je n'en donnerai qu'un exemple. Le cadre, dans cette explication, est une interprétation du contexte historique de l'Amérique latine qui me fut donnée par un historien juste au moment de prendre mes nouvelles fonctions à la *business school*. Cet historien me donna un tableau du continent tel qu'il le voyait. Comme toute interprétation, elle a une forte composante subjective. On ne voit que ce que nos lunettes culturelles nous permettent de voir. Il me dit que si je voulais comprendre l'histoire de l'Amérique latine, il fallait d'abord que je comprenne l'histoire de l'Espagne. Et que si je voulais comprendre l'histoire de l'Espagne, il fallait que je comprenne d'abord qu'à sa base, il y avait huit siècles de lutte pour son indépendance contre

l'invasion des Maures. La date de 1492 n'était pas seulement celle de la "découverte" de l'Amérique par Christophe Colomb, mais aussi la date de la bataille de Grenade, où, après huit siècles, la reine Isabelle en finit avec le dernier bastion des Maures en Espagne. Ce n'est pas un hasard si Christophe Colomb, après sept ans de lobbying sans succès à la cour de Castille, réussit à obtenir de la reine Isabelle le feu vert pour entreprendre son voyage à travers l'Atlantique justement le jour même de l'entrée de la reine dans la forteresse conquise de Grenade. Christophe Colomb ne perdit pas de temps : sept mois plus tard, il était déjà parti pour son premier voyage pour l'Amérique. Mais si l'on se met dans la peau de la reine Isabelle, la raison pour laquelle elle avait dit non à Christophe Colomb jusqu'à ce moment-là, était qu'elle voulait se concentrer d'abord sur son but principal, l'unification de l'Espagne. Une fois cela obtenu avec la victoire de Grenade, elle était ouverte à d'autres aventures. Mais de cela vient la clé de cette interprétation de l'Amérique latine : les Espagnols sont allés en Amérique avec la mentalité de quelqu'un qui poursuivait les Maures. Les habitudes développées en huit siècles de lutte ne pouvaient pas s'effacer en un jour. L'Espagne, dans son effort pour consolider son identité nationale, après Grenade, répliqua, dans ce qui allait devenir l'Amérique latine, le modèle qui lui avait bien réussi dans la péninsule ibérique : premièrement, l'union entre l'État et l'Église qui, jusqu'alors, lui avait permis de déguiser une lutte nationale en guerre de religion, pour rendre cette lutte plus efficace. Deuxièmement, une hiérarchie de valeurs culturelles où le symbole de la réussite sociale et de prestige était l'épée. Si l'on juge les premiers Espagnols sur leur propre critère de l'épée, ils furent extraordinaires. Ce qu'ont fait les conquistadors, ce qu'ont fait Cortés et Pizarro, James Bond n'a pas su le faire. La victoire de 150 Espagnols contre 60 000 Incas dans la bataille de Cajamarca est un triomphe d'audace digne du Gran Capitán, le génie militaire espagnol avec lequel Pizarro avait fait école. Audace, courage militaire, sans doute, mais aucune idée de la façon de construire une société prospère. La richesse, c'était l'or des Incas. On saisit l'or des Incas et l'on devient riche. Mais que fait-on ensuite avec cette richesse ? Rien. On l'amène en Espagne et l'on vit de rentes pour le restant de ses jours.

Revenons au présent, au monde de la compétitivité. La compétitivité met en question la même identité du continent. Combien de fois ai-je posé la question à nos étudiants : dans votre futur rôle de dirigeant d'entreprise ou d'entrepreneur, comment pouvez-vous créer la richesse ? La réponse qu'ils me donnaient, dans mes premières discussions de classe, il y a vingt-cinq ans, était la même que celle que Cortés et Pizarro auraient pu me donner quatre siècles auparavant : la richesse, on ne la crée pas, on la prend. C'est une conception complètement statique de la richesse. Le gâteau a une dimension fixe. La seule chose que l'on peut faire pour s'enrichir est d'augmenter la dimension de sa propre tranche. C'est une question de distribution, car la dimension du gâteau ne change pas. Cette conception des choses a eu d'immenses conséquences dans l'attitude des entrepreneurs de l'Amérique latine. Si le gâteau est fixe, il est tout à fait logique que la meilleure stratégie de management pour augmenter ma tranche est de créer un monopole ou du moins, une condition spéciale, une subvention qui me permet de gagner de l'argent même si je suis inefficace. Car le monopole ou la subvention me permet d'ajouter une partie de la tranche des autres à la mienne et le capital gagné, comme avec les conquistadors, n'est pas investi dans le pays où on l'a pris. À l'époque, le rêve d'un conquistador était de revenir en Europe avec l'or des Incas et de s'acheter un château en Espagne. Dans les temps modernes, l'argent gagné était souvent utilisé pour l'achat d'immeubles aux États-Unis. Que serait le secteur immobilier de la Floride sans les milliards de dollars qui viennent de l'Amérique latine ? Voilà que l'Espagne avait été remplacée par les États-Unis dans un jeu qui était aussi vieux que le continent. Voilà aussi que la possibilité de dépasser ce jeu par une économie compétitive où la richesse n'est plus perçue comme une dimension statique mais par contre augmente avec la productivité, ouvre toute une gamme de possibilités gagnant/gagnant qu'une nouvelle Europe et une nouvelle Amérique latine sont les mieux placées pour les saisir et les faire fructifier.

Mais je vais un peu trop vite... Je me souviens d'une conférence que j'avais donnée avec un des gourous de stratégie et compétitivité d'entreprise à 400 entrepreneurs d'Amérique latine. Le gourou avait commencé son intervention en disant : « j'ai une mauvaise nouvelle à vous donner : je parie que 90 % d'entre vous n'ont pas de stratégie dans leur entreprise, ou plutôt, qu'ils croient en avoir une, mais qu'en fait, elle n'en est pas une. Votre stratégie peut se résumer en trois mots : "petit déjeuner avec le ministre". Sous-entendu : réunion intime pour obtenir une exclusivité, une subvention, un monopole qui va vous assurer un profit qui n'est pas basé sur l'augmentation de la productivité et donc, de la richesse, ni sur une création de valeur. » La possibilité de créer la richesse en augmentant la productivité est un concept qui était étranger

à la culture de l'empire espagnol et en conséquence, de l'Amérique latine qui le suivit. C'est un héritage que l'Amérique latine n'essaie de dépasser que récemment : se concentrer sur l'augmentation de la productivité est en train d'offrir des possibilités insoupçonnées. En guise d'exemple, aujourd'hui, les grands complexes agricoles de l'Argentine et du Brésil ont démontré qu'ils savent être plus compétitifs que ceux des États-Unis, et cela n'est peut-être qu'un début.

Tout ceci indique un changement radical qui est en cours en Amérique latine, non sans opposition et résistance. Le problème qui avait fait trébucher Salinas De Gortari était justement du genre « petit déjeuner avec le ministre », dont certains de ses collaborateurs étaient complices. Peut-être que ce qui se passe au Brésil aujourd'hui est une version plus moderne du petit déjeuner avec le ministre, mais le contexte a complètement changé, comparé à celui d'il y a vingt-cinq ans. Aujourd'hui, l'opinion publique de l'Amérique latine n'accepte plus une philosophie de management basée sur le petit déjeuner avec le ministre. Elle exige bien davantage, et l'enjeu est bien plus qu'une simple question de lutte contre la corruption. C'est une question de ne pas vouloir fermer la porte à la possibilité de passer d'une économie statique de subvention à une économie compétitive de croissance. C'est là où l'Europe et l'Amérique latine ont toute une gamme de possibilités de partenariats gagnant/gagnant, qui, facilitées par les liens d'affinités culturelles, n'ont pas de rivales.

Je me rends compte que tout cela est un peu caricatural et doit être nuancé. La réalité est plus complexe, mais je me limite ici à quelques grandes lignes. Dans ce cadre à grandes lignes, si l'Europe sait se positionner comme un facilitateur de ce changement d'une économie de subventions à une économie compétitive, processus qui est encore loin d'être achevé, les possibilités de collaboration gagnant/gagnant entre l'Europe et l'Amérique latine se multiplieront et l'Europe aura comme alliées les nouvelles générations d'entrepreneurs d'Amérique latine qui, eux, ne sont plus conditionnés par leur passé, et avec eux, elle trouvera aussi de son côté une nouvelle prise de conscience de la société latino-américaine, qui en a assez des manières traditionnelles et est en train de chercher un chemin nouveau.

Comme je le disais auparavant, cette deuxième surprise offrait assez de bénéfices pour que j'arrête là mon itinéraire. Mais cela aurait signifié fermer les yeux à une troisième surprise, qui est peut-être la plus complexe, mais aussi, je crois, la plus importante et la plus prometteuse. Si la première surprise, en quelque sorte, venait de l'Europe et la deuxième, des États-Unis, la troisième vient principalement d'une Amérique latine et d'une Europe qui se donnent la main. Je crois que ce sont elles qui offrent le plus de grandes possibilités d'un partenariat intercontinental de grande envergure. Cette surprise, c'est l'impératif du développement durable. Au fond, il n'y avait aucune raison d'être surpris par ce sujet. Déjà en 1972, le rapport du Club de Rome sur les limites de la croissance mettait en question les trente précédentes années de l'après-guerre, une période de croissance sans précédent dans les pays développés, et qui laissait penser que celle-ci était sans limites imaginables. Mais on dit qu'une vérité intellectuelle n'a pas la force d'une expérience vécue. Cette expérience vécue, je la fis bien plus tard, quand la situation commençait à devenir intenable dans bien des pays. Dans la prise de conscience de cette troisième surprise, je dois dire que mon travail avec la fondation Avina, une fondation d'Amérique latine avec un certificat de naissance en Europe, est ce qui m'ouvrit les yeux. Jusqu'à ce moment, je croyais connaître l'Amérique latine, car j'avais déjà visité maintes fois chaque pays de la région pendant plus de dix ans et donné des cours de management à des milliers d'exécutifs dans la région. Mais mon expérience de travailler avec une fondation dédiée au développement durable de l'Amérique latine m'amenait à mettre une nouvelle paire de lunettes et à voir non pas une nouvelle réalité, mais la même réalité sous un angle différent. Visiter les favelas de Rio de Janeiro, prendre un hélicoptère, une pirogue ou un camion pour visiter des régions amazoniennes dévastées par la coupe illégale des forêts et fragmentées par plus de 15 000 kilomètres de routes clandestines construites par les voleurs de bois, voir comment des méga-cités de 20 millions de personnes sont en train de transformer en poubelles des provinces entières, parler avec des femmes indiennes des hauts plateaux des Andes qui luttent pour conserver une agriculture traditionnelle qui, seule, peut leur donner une chance de ne pas perdre leur identité ancestrale et devenir d'autres mendiants des bidonvilles, tout cela et bien d'autres expériences me firent repenser tout ce que j'avais cru comprendre jusqu'alors. Il ne s'agissait pas de détruire les connaissances acquises : il s'agissait de les compléter et de les améliorer. Je me souviens, à ce propos, d'un professeur de stratégie d'entreprise qui, dans une classe, disait, probablement avec vérité : « le monde se divise en trois catégories : 2 % établissent les règles du jeu, 18 %

jouent le jeu et les 80 % qui restent ne savent même pas qu'il y a un jeu à jouer. » Le jeu de la compétition pourrait devenir un jeu excluant. Si le but était seulement d'être parmi les 18 % qui jouent pour, ensuite, essayer de rejoindre les 2 % qui établissent les règles du jeu, ce serait un jeu avec beaucoup de promesses pour les plus brillants, pour les gagnants, mais qui laisserait 80 % de la société hors-jeu. Toute une nouvelle littérature de management, comme le livre de Prahalad, « 4 milliards de nouveaux consommateurs : vaincre la pauvreté grâce au profit », essaie de répondre à ce problème dans le cadre d'une économie compétitive.

Dans ce cadre, que dire alors du processus collectif consistant à repenser les objectifs d'une société représenté par le rapport Brundtland, « Notre avenir à tous », rédigé en 1987 et présidé par la Norvégienne Brundtland ? Que dire du sommet de la terre de Rio de Janeiro de 1992, où, pour la première fois, l'expression « développement durable » est utilisée ? Que dire de toute cette vaste et nouvelle littérature managériale sur les possibilités d'une économie verte ? Que dire de l'accord de Paris sur le climat, un accord d'envergure mondiale où la France et le Pérou, l'Europe et l'Amérique latine ont joué un rôle primordial il y a seulement six mois, ici, à Paris ? Et, pourquoi pas, que dire de l'encyclique du pape sur la sauvegarde de la planète, document que l'on peut prendre comme une voix qui vient de l'Amérique latine et qui nous rappelle que bien que les richesses naturelles de ce continent soient exceptionnelles : les plus grandes réserves d'eau douce du monde, les plus grandes réserves de forêts tropicales du monde, les plus grandes réserves de terres cultivables du monde, même avec tout cela, l'Amérique latine est menacée par une destruction écologique à une échelle probablement inconcevable en Europe ? Ce qui augmente la complexité de cette surprise est que notre capacité de compréhension est souvent séquentielle et nous impose des catégories à une réalité qui, en fait, est unitaire et organique. L'un des buts de ce colloque, si je comprends bien, est d'éviter de se réfugier dans des généralités, mais de découvrir et de partager, dans une perspective européenne et latino-américaine, des réponses concrètes aux problématiques managériales et aux pratiques de développement durable.

Je vais donc donner en quelques mots un exemple de succès, encore partiel, mais tout de même de grande échelle, qui a déjà été obtenu en Amérique latine face aux défis du développement durable et qui semble nous donner l'espoir que des solutions à des problèmes de grande échelle sont en effet possibles et ont été possibles grâce à une collaboration euro-latino-américaine. Il s'agit de la lutte contre la déforestation illégale en Amazonie. La forêt amazonienne couvre une surface de près de 5,5 millions de kilomètres carrés, soit environ huit fois la surface de la France. Rien que dans l'Amazonie Brésilienne, où on a des statistiques plus développées, en seulement trente ans, de 1970 à l'an 2000, on a détruit environ 15 % de la forêt, et à un rythme croissant avec le temps. En continuant à ce rythme, tous les dix ans, on détruirait une surface de forêt à peu près aussi grande que la moitié de la France. Si l'on continuait dans cette trajectoire, dans trente ans, la forêt amazonienne perdrait son rôle clef de régulateur du climat mondial. Mais contre toute attente, entre l'an 2000 et l'an 2015, une coalition composée par de représentants du secteur public, des populations autochtones, du secteur privé, de dizaines d'organisations de la société civile, entreprises de technologie, agences spatiales et systèmes de surveillance par satellite, ainsi que de pays européens comme la Norvège, qui a créé un fonds d'un milliard de dollars pour la protection de la forêt amazonienne, ont réussi ensemble à diminuer de 70 % le taux de destruction, sauvant dans cette période de quinze ans, une surface de forêt équivalents à environs la moitié de la France. Tout cela pour dire que faire du développement durable une dimension essentielle des relations entre l'Europe et l'Amérique latine donne à cette relation une dimension stratégique, car non seulement elle devient une source de compétitivité pour chacune des parties - une entreprise qui n'est pas verte à moyenne échéance ne sera pas compétitive - mais elle constitue aussi une valeur différenciatrice, si on la compare aux relations plus récentes développées par l'Amérique avec d'autres partenaires de la scène internationale tels que la Chine et la Russie. L'Amérique latine serait-elle disposée à embrasser le genre de développement proposé par la Chine en Afrique ? Entre l'Europe, l'Amérique latine et la Caraïbe, nous avons beaucoup de choses à nous dire et à partager, comme le dit bien l'esprit de ce colloque.

J'ai commencé mon intervention avec un poème de Du Bellay. Je voudrais la terminer avec une phrase du poète espagnol Antonio Machado : « Caminante no hay camino. Se hace camino al andar. » Marcheurs, il n'y a pas de chemin. Le chemin se construit en marchant. C'est un honneur pour moi de marcher dans le chemin de ce colloque, un chemin qui, comme cet itinéraire que j'ai essayé de partager, se construit en

marchant. Merci beaucoup.

Florence PINOT de VILLECHENON

Cher Brizio, un grand merci pour cette belle fresque où tu as entrelacé les deux thèmes qui sous-tendent le colloque, et tu l'as fait de façon aussi personnelle que globale. Je te remercie infiniment.

Avant de passer le micro à Carlos Quenan, qui a pu nous rejoindre, je ne résiste pas à la tentation d'ajouter juste une date à cet *annus mirabilis* qu'est l'année 1492 que tu évoquais. J'ajoute cette date pour ce colloque qui est traversé par la dimension interculturelle et donc, linguistique. Effectivement, nous sommes le 4 août 1492 et Antonio De Nebrija présente à la reine Isabelle et lui dédicace ce qui sera la première grammaire de la langue espagnole, en lui disant : « Majestad, para que la lengua sea la companera del imperi ». « Que la langue accompagne l'empire ! » Mais il dit cela deux mois avant que de Haïti, l'on annonce la nouvelle que l'on avait vu la terre. D'une certaine façon, c'était donc prémonitoire. Mais combien la langue accompagne la conquête de l'esprit !

Carlos QUENAN

Vice-président de l'Institut des Amériques

L'Institut des Amériques et son bureau, son président, Jean-Michel Blanquer, nous félicitons du fait que nous développons une nouvelle édition du colloque annuel avec la fondation EU-LAC. Je salue Paola Amadei, sa directrice exécutive, ainsi que les participants à cette séance d'ouverture, à commencer par Brizio Biondi-Morra, dont je salue également la richesse des propos, mais également Jean-Pierre Bel et Roland Schäfer, de même que Frank Bournois. Je salue aussi Jean-François Chanlat et Florence Pinot, qui est la force d'impulsion fondamentale de ce colloque, qui exprime la nature même de l'Institut des Amériques, c'est-à-dire un groupement d'une soixantaine d'institutions, dont l'université Paris Dauphine est l'un des membres les plus récemment intégrés. Ce réseau d'institutions, lui-même institutionnalisé, développe des réflexions, des actions, des activités scientifiques et des activités plutôt orientées vers les politiques sur les Amériques et sur les relations des Amériques avec l'Europe, dans une perspective pluridisciplinaire.

Je souligne l'importance de ces colloques que l'Institut des Amériques développe toujours avec quelques-uns de ses membres, en l'occurrence, avec l'École supérieure de commerce de Paris et d'autres fois, avec d'autres membres du réseau, et l'importance de ces colloques effectués avec la fondation EU-LAC, dont l'Institut des Amériques est l'un des partenaires stratégiques. Nous avons organisé une série de manifestations, depuis 2012, dont la première portait sur l'intégration régionale et les relations bi-régionales entre l'Union européenne et l'Amérique latine. Il nous avait semblé essentiel de commencer par là pour fixer un cadre général et discuter, comme nous l'avons fait par la suite, de l'éventuel approfondissement de thématiques nouvelles qui pouvaient se dégager. C'est ainsi qu'en 2013, nous avons organisé un colloque sur les infrastructures et l'intégration régionale en Amérique latine. En 2014, nous avons approfondi un aspect qui était apparu très important dans le colloque de 2013, celui du développement durable dans le développement des infrastructures, qui est une tâche fondamentale pour le développement de la région latino-américaine et pour la coopération entre l'Europe et l'Amérique latine. Nous avons ainsi abordé, en 2014, la thématique des villes durables et intelligentes, dans ce même cadre du Sénat, où nous avons bénéficié d'une intervention introductive mémorable d'Edgar Morin. Par la suite, nous avons continué à traiter cette thématique du développement durable. En 2015 et à l'approche de la COP21, nous avons abordé le sujet « Europe, Amérique latine et Caraïbe : regards croisés sur l'enjeu climatique », en juin de l'année dernière.

Cette fois-ci, dans le droit fil de ces réflexions, nous discutons d'une thématique qui est liée à celle du développement durable mais également, à une question relativement novatrice dans nos réflexions et nos activités, la problématique du management interculturel. Tout cela permet de voir non seulement

Management interculturel et affinités électives Europe – Amérique latine et Caraïbe.
pour contribuer à un développement durable

comment le management et l'activité des entreprises tiennent compte du développement durable, mais aussi comment conjuguer les approches culturelles parfois convergentes, parfois divergentes, et également, aborder d'autres thématiques qui sont au cœur du programme de ce colloque comme la responsabilité sociale des entreprises et leur responsabilité en matière d'environnement.

Nous nous félicitons donc de la tenue de ce colloque, dont le titre, en outre, suggère beaucoup de choses, puisque nous parlons de management interculturel et d'affinités électives entre les deux régions. Il n'y a pas que les affinités entre ces deux régions : il y a aussi les discussions sur l'évolution de ces affinités. Cela recouvre également une thématique qui se prête bien aux débats, aux discussions et aux approfondissements ultérieurs, comme c'est le cas chaque fois que l'on aborde les questions culturelles : sont-elles données une fois pour toutes ou sont-elles historiquement déterminées ? D'une certaine façon, nous avons eu cette discussion en filigrane dans la brillante présentation de Brizio Biondi-Morra.

L'Institut des Amériques est en train de discuter avec Paola Amadei et avec le nouveau président de la fondation EU-LAC, notre grand ami Leonel Fernández, pour renouveler ses liens avec cet institut. Nous pensons que les débats et les conclusions de ce colloque contribueront aussi au renouvellement des relations entre la fondation EU-LAC et l'Institut des Amériques.

FOCUS EU-LAC

Présentation de l'étude « La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte de la relation entre l'Union européenne et la Communauté des États latino-américains et des Caraïbes »

Renaud GUILLONNET

Programa Emprende - Fondation EU-LAC

Mi presentación versa sobre la temática de la Responsabilidad Social Empresarial. Desde la Fundación trabajamos sobre cómo mejorar los parámetros de la relación económica entre Europa y América Latina en base a dos conceptos: la competitividad y la sostenibilidad. Estas dos líneas a priori opuestas deben de unirse para lograr un crecimiento homogéneo y equitativo. Así, hemos estudiado la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como factor de competitividad e innovación posiblemente tecnológica y también social.

El contexto de nuestro estudio es la preocupación articulada en la Cumbre de Santiago de 2013, donde las empresas se interrogaban sobre su contribución al desarrollo sostenible y la necesidad de cambiar paradigmas. En primer lugar, establecimos un estado de la cuestión en ambas regiones. Después tratamos de poner de relieve elementos de una posible hoja de ruta, en base a acciones concretas que se podrían llevar a cabo en ambas regiones, tanto a nivel político como empresarial.

A nivel de La Unión Europea, La Comisión Europea ha liderado un proceso para impulsar la implementación de planes nacionales de acción en sus estados miembros en materia de RSE. De este proceso, aparece que es necesario alcanzar compromisos entre las empresas y los gobiernos. La RSE resulta de fenómenos voluntarios que se basan en las grandes líneas marcadas por la OCDE o por los diez principios plasmados en el Pacto Mundial, por parte de las empresas para preocuparse de cuestiones sociales y medioambientales. En los países miembros de la CELAC constatamos que las políticas en RSE están más fragmentadas y no se benefician de un efecto de tracción regional, como es el caso en Europa. Sin embargo, aún falta un lenguaje común y acabar con la imagen de la RSE como un freno a la competitividad. En América Latina, al momento en que se realizó el estudio, el único país donde existía un Plan de Acción en RSE era Chile, lo cual hizo que el país asumiera cierto liderazgo en la zona, hasta el punto de incorporar la Responsabilidad Empresarial como elemento de cooperación con el resto de países de la región. En otros países, como es el caso de Colombia, las políticas de derechos humanos han conformado el marco en el que se ha desarrollado la RSE. En América Central el país pionero es Costa Rica, sobre todo a raíz del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea, en el que se contempla la RSE como uno de los elementos del pacto.

De cierto modo, entonces, se pueden mirar estos Acuerdos de Asociación y de Comercio como factores de impulsión de la RSE en América Latina y el Caribe. Al buscar integrar los productos latinoamericanos en los mercados internacionales, la presentación de estos productos como socialmente responsables hace a sus empresas más -y no menos- competitivas, desde el punto de vista tanto del productor como del consumidor. Las crisis medioambientales y sociales provocadas por las empresas extractivistas en América Latina y la existencia de unos estándares internacionales de referencia, también favorecen el desarrollo de la RSE, así como el contexto político determinado.

A nivel de países CELAC el desarrollo de una visión regional compartida con unas políticas regionales de RSE, facilitaría la instalación de un diálogo de región a región con la Unión Europea.

En la UE observamos como dieciséis de sus veintiocho estados miembros han llevado a cabo Planes Nacionales de Acción. Además algunos países ya han incorporado los derechos humanos en los mismos. La Comisión Europea llevó a cabo en el año 2014 una consulta para establecer los próximos pasos que deberían llevarse a cabo en materia de RSE. Constatamos que las instituciones supranacionales en Europa han favorecido el desarrollo y la evolución en el ámbito de Responsabilidad Empresarial.

El punto de conexión entre América Latina, el Caribe y Europa es el reconocimiento mutuo de estándares internacionales. Me refiero a los ya mencionados estándares de la OCDE, los principios del Pacto Global, la

norma ISO/26.000 o la Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo.

Para concluir, quisiera señalar que, si bien es fundamental que se vincule de manera clara el concepto de la RSE con la competitividad y la sostenibilidad - más que con el concepto de filantropía o con situaciones de coerción - sería importante que la CELAC se dotara de una plataforma, a nivel regional, que lidere las iniciativas existentes para establecer un diálogo con sus homólogos Europeos, que permita elaborar una agenda birregional en términos de RSE, tanto a nivel del sector privado como de los Estados. El núcleo a partir del cual se podría caminar hacia una plataforma regional en los países CELAC podría conformarse con los grupos de interés existentes y de los diversos Ministerios implicados en políticas vinculadas con la RSE, empoderando también a los consumidores para hacer presión. La RSE puede constituir un factor de mayor inclusión social y de una mayor competitividad de las empresas, supone más y mejor empleo. El establecer una base común en materia de RSE puede constituir un elemento de fluidez del entorno de los negocios y constituir un motor decisivo para la creación de una riqueza sostenible.

CONFERENCE 2

« Amérique latine, défis et opportunités d'une décennie décisive : institutions, compétitivité et développement d'entreprises »

Jorge FORTEZA

Professeur, ancien président du conseil de l'université de San Andrés et consultant

Je suis très content d'être ici encore une fois avec toute cette communauté de chercheurs, de *practitioners*, de chefs d'entreprise, d'entrepreneurs, de jeunes professionnels qui s'intéressent à l'Amérique latine. Je remercie en particulier les organisateurs du colloque, l'Institut des Amériques, la fondation EU-LAC, nos collègues d'ESCP Europe et surtout, notre grande collègue et amie Florence Pinot de Villechenon, avec laquelle nous travaillons depuis une bonne quinzaine d'années en partenariat à partir de l'université de San Andrés, à Buenos Aires.

Je pourrais commencer et finir ma présentation en disant que je reprends tous les propos de Brizio Biondi. J'y souscris complètement. Mais je vais essayer d'avancer un peu sur les concepts de Brizio, qui a soumis un défi important aux Latino-Américains comme moi, qui sommes un peu à l'intersection de la politique publique du management et de l'académie, celui de nous réinventer en Amérique latine. C'est un peu dans ce cadre que je vais essayer de vous proposer quelques réflexions, parce que nous sommes vraiment à un tournant en Amérique latine. Nous espérons que ce sera la fin du royaume de la pensée magique. La pensée magique latino-américaine a été un excellent produit d'exportation culturelle. Elle a permis de faire connaître notre littérature partout, de Garcia Márquez à Alejo Carpentier, mais la pensée magique n'est pas un très bon guide pour l'action et le développement. Nous allons essayer ici de réfléchir aux défis qui peuvent servir de toile de fond ou de concept pour les excellents débats que nous aurons cet après-midi et demain.

Pourquoi ce moment est-il un tournant ? En manière de synthèse, je pourrais presque dire que le modèle BRICS, de notre point de vue, est achevé. La décennie glorieuse que nous avons eue, guidée par un concept, un paradigme que nous avons essayé d'inventer en disant que les BRICS Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud, les pays émergents, allaient être le nouveau moteur de la croissance mondiale. On disait cela parce qu'à un moment, le prix des matières premières était à un niveau que l'on n'avait jamais vu depuis la Seconde Guerre, en raison de la grande récession qui a eu lieu dans les pays développés. Des gens pariaient sur la crise finale du capitalisme avancé en pensant que les pays émergents, à la suite de la Chine, allaient devenir le nouveau moteur sur cinq points clés. On croyait d'abord à une reconfiguration globale de la production : presque toutes les manufactures iraient en Chine et au Sud-Est et nous, nous ferions autre chose en Europe et en Amérique latine. On croyait que les grands nouveaux marchés seraient seulement dans les pays émergents et que c'est là qu'il y aurait la croissance, que les pays de l'économie atlantique, c'est-à-dire les États-Unis et l'Europe, qui représentaient les trois quarts du produit mondial brut, entreraient dans une étape de gentille décadence en raison de la perte de leur activité productive et de leur dynamisme, que l'on allait créer un nouveau modèle de management et de nouvelles entreprises d'envergure mondiale en Amérique latine et que tout cet énorme transfert du centre de gravité de l'économie mondiale, d'une économie atlantique à une économie beaucoup plus orientée vers l'Asie, surtout, allait se faire sans beaucoup de frictions, sans presque aucune discussion sur l'environnement, sans discussions sociales, et que les États-Unis et l'Europe allaient accepter gracieusement leur décadence continuelle. Il faut bien suivre la scène politique aux États-Unis, la scène politique en Europe et les très forts mouvements sociaux anti-globalisation que l'on voit ici pour dire qu'à peu près toutes ces hypothèses, aujourd'hui sont au moins remises en question. Où cela a-t-il permis aux pays latino-américains d'arriver ? Qu'avons-nous pu atteindre dans ces dix dernières années ? Si l'on regarde en revenu *per capita*, les pays les plus avancés de l'Amérique latine sont à peu près à 15 000 \$ de revenu *per capita*. Ce sont les pays qui ont les revenus les plus hauts, c'est-à-dire le Chili, l'Uruguay et l'Argentine, suivis de près par le Mexique.

C'est la moitié du seuil du développement: la Corée, l'Espagne, même, avec la crise qu'elle connaît aujourd'hui, et c'est beaucoup moins, environ un tiers de celui que l'on aurait pu prendre comme modèle de comparaison, au début du XX^e siècle, à savoir celui de l'Australie, par exemple. En Argentine, on écrit beaucoup de livres sur la question de savoir pourquoi nous ne sommes pas devenus une Australie. Il existe une énorme bibliographie sur le sujet. Nous sommes donc à la moitié du chemin, et c'est ce que nous avons obtenu dans cette décennie, qui a été extrêmement favorable à tout point de vue. Si l'on fait un peu de mathématiques, il nous faudrait atteindre un taux de croissance annuel composé de l'ordre de 4 % par an pendant trente ans pour atteindre le niveau d'une Espagne. C'est donc le travail d'une génération complète. La question est de savoir si nous sommes sur la bonne voie, quel est le paradigme de croissance, de compétitivité, d'innovation qui nous donnera une chance de voir si cette fois-ci, l'Amérique latine arrive à produire un, deux, trois ou quatre pays développés, puisque nous n'en avons pas produit.

Tout cela s'inscrit dans un monde où l'on voit clairement trois grands pôles moteurs: l'Amérique du Nord, l'Europe élargie et le nouveau pôle de l'Asie, chacun avec 20 ou 25 % de produit brut. Nous avons eu des années de croissance importante, mais comme vous le savez, la croissance moyenne des pays de l'Amérique latine a été inférieure à la moyenne de la croissance des pays émergents. La grosse croissance a eu lieu en Asie. Pendant quelques années, le Chili a fait une bonne performance, mais ensuite, la plupart des pays ont réalisé 4 ou 5 %. L'Argentine ou le Brésil, pendant quelques années, ont réalisé 6 ou 7 %, mais ce n'était pas soutenable. Aujourd'hui, le Brésil est notre grand moteur économique, sur lequel nous avons essayé de construire un MERCOSUR qui représente 3 % de l'économie mondiale. Le Brésil représente 3 % de l'économie mondiale depuis très, très longtemps, parce qu'il a des contraintes extrêmement fortes pour obtenir des croissances plus accélérées. L'ensemble du MERCOSUR représente de 4 à 4,5 %. Si l'on ajoute le modèle de l'UNASUR, qui a eu son moment de gloire, il y a deux ou trois ans, quand on disait que l'on allait construire un gros marché fermé autour de l'Amérique du Sud et que l'on allait construire un autre modèle alternatif au capitalisme, cela représente 5 % du marché mondial. Toute cette idée selon laquelle on pouvait construire un modèle de développement basé sur l'exportation de soja et de minéraux de fer en Asie et en Chine et utiliser ces ressources pour construire des modèles basés sur une croissance du marché domestique à travers la redistribution des revenus et des transferts, avec un rôle très actif et assez directif de l'État, tout cela est actuellement complètement remis en question et l'Amérique latine est en récession depuis bientôt trois ans. Le moment est donc venu de réfléchir à ces sujets et à cet égard, le colloque est important.

Regardons les tendances majeures qui peuvent être utiles pour nous aider à réfléchir au type d'insertion, de modèle de développement qu'il va falloir réinventer. En premier lieu, le monde est beaucoup plus complexe que le monde un peu simple du modèle BRICS, mais il ouvre de nouvelles opportunités. Il n'ouvrira pas seulement de nouvelles opportunités aux grands champions, aux grandes entreprises mondiales. D'ailleurs, nous n'en avons pas tellement produit, en Amérique latine : nous avons produit une trentaine de ces grands champions mondiaux, mais notre tissu productif est encore basé sur des PME, comme en Europe. Ce sont les PME qu'il faut essayer de développer et également, sur la base des territoires. Cela ouvre des modèles et des opportunités aux petits pays. Je suis en Argentine, mais j'aime beaucoup les petits pays. L'Europe nous démontre que les petits pays savent se faufiler, se construire. Je crois donc aux chances d'un Uruguay et des autres pays.

Cinq tendances importantes sont à retenir, de nouvelles tendances dans la consommation, aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents, qui ouvrent de nouvelles demandes pour les types de produits et de services que l'on peut offrir à partir de l'Amérique latine, de nouveaux modèles d'entreprises, passant d'une vision monolithique d'entreprise à une vision d'entreprises plus en réseau, en chaîne de valeur, etc., dans laquelle nous avons davantage de possibilités de nous insérer sur le plan de la production, de cette tendance d'*offshoring* extrême dans laquelle toutes les usines allaient en Chine à cette tendance beaucoup plus intéressante pour nous d'*onshoring*, de *nearshoring*, dans laquelle, en étant plus près des gros marchés de l'Amérique du Nord et de l'Europe, nous avons la possibilité de construire de nouveaux positionnements. Il y a aussi de nouvelles règles dans les usines. Du concept selon lequel l'optimum était de construire un établissement de 300 000 employés, à Taiwan, dans lequel on assemble les iPhone –même Foxconn, la société qui construit cela, est en train d'y réfléchir–, on revient à la capacité de faire de l'impression en 3D, de faire des modèles localisés, etc. On revient presque à une vision du XV^e ou du XVI^e

des clusters, des districts industriels qui ont été inventés en Italie. On observe une croissance très importante du marché des services : le tourisme, la logistique, les services de bases de données, qui offrent aussi des opportunités pour l'Amérique latine. Par ailleurs, la concurrence est désormais beaucoup plus basée sur le *soft power*, le dynamisme de l'exportation des biens et services culturels. Culturel, cela veut dire une bouteille de vin, qui a une histoire culturelle, une pièce de théâtre, du cinéma, de la télévision... Quand on regarde par exemple les performances de la Corée, ces dernières années, elle est beaucoup plus dynamique, aujourd'hui, en exportation de biens culturels que dans ses exportations traditionnelles de l'industrie navale ou sidérurgique.

Ces nouvelles tendances vont créer des opportunités, mais aussi des défis pour l'Amérique latine. On constate une demande croissante d'aliments, mais nous avons tendance à nous glorifier en nous disant que nous avons de quoi nourrir 1 000 millions d'habitants en Amérique latine, parce que nous produisons beaucoup de grains, etc. C'est très bien. Il est vrai qu'en Argentine et au Brésil, le secteur de la production de soja est aujourd'hui le plus compétitif au monde. Mais allons-nous passer notre vie à exporter du soja et à être euphoriques quand le soja est à 600 \$ la tonne et à être déprimés quand il descend à 300 \$, ou allons-nous essayer de faire quelque chose avec ce soja ? C'est la question des aliments de marques, des aliments transformés qui pourraient répondre aux demandes des nouvelles classes moyennes que l'on trouve en Asie. Nous avons les matières premières, nous avons les produits de base. Aujourd'hui, nous restons dans le piège des matières premières, de la seule exportation d'aliments sans aucune différenciation. Les statistiques du commerce mondial de produits alimentaires de marques et différenciés montrent que 80 % de ce commerce reste dominé par les États-Unis, certes, mais aussi par l'Allemagne, la Hollande, la France, l'Italie, l'Espagne... Je suis très content pour eux : nous adorons manger des pâtes italiennes, manger du jambon ibérique, nous adorons les vins et les fromages français, etc., mais moi, je voudrais bien qu'il y ait tout de même quelques petites marques latino-américaines dans la viande, dans les produits différenciés. Aujourd'hui, seul le Brésil est en train de réussir une petite pénétration dans ce domaine avec des entreprises comme Brasil Foods, mais même le Brésil n'a que 5 % du marché mondial alimentaire, en dehors des graines non transformées.

Les demandes de consommation sont aussi plus polarisées dans les pays développés et même dans les pays qui se développent. Nous n'y pouvons rien, mais c'est ainsi. Il y a une strate de personnes qui accèdent à des consommations plus différenciées, de luxe, et il y a de nouvelles classes moyennes. Il faut savoir profiter des deux mouvements : les produits de luxe et la vente dans les pays du bas de la pyramide, comme le disait Prahalad. Le marché du luxe est lui aussi dominé à 90 % par quatre pays européens : la France, l'Italie, un peu l'Angleterre, l'Allemagne. Il n'y a aucune marque de pays émergents qui aient réussi à percer dans le marché du luxe. Il y a de nouveaux marchés du luxe, dans les services, par exemple, comme dans l'hôtellerie ou les lignes aériennes. Les nouveaux noms dans ces domaines sont tous asiatiques, ou des pays arabes ou du Moyen-Orient. Lan Chile, avec la LATAM, a peut-être maintenant une chance de jouer un rôle différencié dans le transport aérien. De la même façon, on observe des demandes de consommation beaucoup plus sensibles à la qualité soit écologique, soit sociale de la production. Les statistiques montrent que les supermarchés bio connaissent un grand dynamisme en France et une attention croissante portée aux conditions sociales de production. Une catégorie de consommateurs commence à exiger une certaine qualité économique, une certaine qualité sociale de ces produits. Nous pourrions, nous aussi, construire sur image verte, sur de nouvelles marques, sur de nouveaux modèles de business basés sur des modèles plus responsables de production. Le cas de Natura, au Brésil, qui a construit tout un modèle de production et une différenciation de marque très importante est un très bel exemple. Mais ceux qui sont vraiment en train de saisir ces nouvelles opportunités sont des pays comme la Nouvelle-Zélande, l'Australie, donc des pays qui sont déjà développés, mais qui arrivent à s'emparer de tous ces nouveaux segments.

Nous avons parlé de la révolution dans les usines. Une partie au moins des usines reviendront de l'Asie, mais vers où ? On observe qu'un certain nombre de ces usines reviennent vers le Mexique, par exemple, qui est très bien placé et a fait un très bon travail en termes de compétitivité. Il a aussi l'avantage d'être à une journée de camion des États-Unis. Mais à part le Mexique, qui d'autre, en Amérique latine, pourra récupérer des investissements qui n'iraient plus en Chine ? C'est une grande question. Est-ce que le Brésil, par exemple, redeviendra une base d'exportation importante dans le commerce de manufacture ? Jusqu'ici,

c'est une question ouverte. Nous verrons si les nouvelles politiques de compétitivité au Brésil réussissent à positionner le pays.

Nous avons parlé de la croissance dans les services. Comme vous le savez, le commerce de services est plus dynamique encore que le commerce de biens, dans le monde, aujourd'hui. Les services logistiques, de transports, les services basés sur les technologies de l'information et de la connaissance, le tourisme, etc. Nous avons là des opportunités, parce que nous avons un continent qui est très beau, avec des villes, des cultures qui sont intéressantes. Nous devrions donc avoir une part de marché non négligeable dans le marché mondial du tourisme. Or si l'on fait abstraction du Mexique, qui est très lié avec le marché américain sur le plan touristique, si l'on reprend le reste, l'Amérique latine représente 2 ou 3 % du marché total du tourisme. De plus, la dépense moyenne quotidienne par tourisme est inférieure à la moyenne mondiale. C'est donc une sous-performance absolument incroyable que de ne pas réussir à percer sur le marché du tourisme. Il va falloir agir à cet égard. Nous avons des opportunités intéressantes dans les services basés sur les technologies d'information, et nous voyons là quelques pôles intéressants.

Un autre élément est la qualité de la ressource humaine. Parfois, nous nous glorifions un peu en disant que nous sommes un continent très jeune, que nous avons de la matière première, des ressources humaines. Mais en réalité, en Amérique latine, nous ne sommes pas nombreux, par rapport aux grosses masses de gens que l'on trouve en Asie, et comparativement, nous n'avons pas avancé dans la qualité de nos ressources humaines, de notre éducation. Certes, il y a eu une avancée dans l'intégration des enfants dans le système éducatif, mais comme nous le verrons tout à l'heure avec les résultats de l'étude PISA... La question est de savoir si nous allons réussir à garder nos professionnels, en Amérique latine, et avoir de bons jobs dans l'exportation de produits ou de services dans le monde ou si nous allons exporter nos professionnels. Si une mission arrive de l'Allemagne au Chili ou en Argentine, pour chercher des ingénieurs en *software*, ils prendront tous les ingénieurs en *software* qu'ils pourront trouver. C'est très bien pour eux, j'en suis très content, ils feront une belle carrière. Du point de vue de l'Argentine, de l'Uruguay ou du Brésil qui arrivent à exporter ces professionnels, c'est un peu plus douteux.

Nous avons parlé du *soft power*, de vendre de la culture. Nous avons de très belles cultures, très attrayantes, mais hormis quelques percées dans le cinéma et, dans une moindre mesure, dans la musique, nous voyons que la Chine et la Corée avancent très bien dans ce secteur. Des pays développés comme l'Italie vendent un style de vie. Des pays qui arrivent à peu près à 5 000 ou 8 000 dans leur revenu *per capita* peuvent tous vivre comme des Italiens. C'est aussi en quelque sorte la logique de l'Italie : présenter un style de vie très attractif. Que pouvons-nous vendre comme style de vie qui soit intéressant pour ces nouvelles classes moyennes ? C'est la question.

Où en sommes-nous ? Nous comparons pour savoir s'il y a une malédiction dans les ressources naturelles. Cela nous est déjà arrivé plusieurs fois. Brizio en a parlé à propos du modèle extractif de l'empire portugais et de l'empire espagnol. Nous avons établi une alliance stratégique avec le Royaume-Uni à la fin du XIX^e siècle, et l'Argentine a même cru qu'elle était le 7^e pays le plus riche du monde. Tout cela s'est complètement écroulé en 1930. Nous croyions que grâce à la Chine, nous allons devenir des pays développés en exportant. Maintenant, il y a des gens qui commencent à dire que finalement, les matières premières, ce n'est pas si bon que cela. Ce que nous, nous proposons, c'est une position qui combine les deux visions, qui consiste à dire qu'il y a quand même des pays comme le Royaume-Uni, la Norvège, le Canada, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, etc., dont 70 et 80 % des exportations sont des exportations de produits, de ressources naturelles avec de la valeur ajoutée. Il y a des gens qui, d'une façon ou d'une autre, réussissent à sortir de cette malédiction des ressources naturelles.

De notre côté, qu'avons-nous fait ? L'indice de compétitivité du World Economic Forum, le Chili, qui s'est un peu détaché du reste de l'Amérique latine, se situe à la 3^e position mondiale, ce qui est le maximum obtenu en Amérique latine. Tous les autres pays se situent entre la 50^e et la 60^e position, avec d'importantes contre-performances pour le Brésil et de très importantes contre-performances dans le cas de l'Argentine, au moins jusqu'à l'année dernière. S'agissant de notre capacité d'innovation, en termes de production de brevets, de nouvelles procédures, de nouveaux processus, toutes les courbes, dans les données de l'INSEAD ou dans celui du World Economic Forum, montrent un mauvais classement – ce sont des positions relatives. En termes d'éducation, selon l'enquête PISA, la moyenne de l'OCDE, dans les

résultats en mathématiques, est à peu près à 490, sachant que l'OCDE inclut quelques pays qui ne sont pas complètement développés. Ce à quoi nous nous attendons, en Amérique latine, c'est un niveau de 430 ou de 440, et nous sommes stables depuis maintenant une décennie. Ceux qui avancent sont les pays asiatiques. Sur le plan des conditions du *doing business*, qui sont très importantes pour les PME, l'indice de développement économique de la Banque mondiale, qui est une sorte de « proxy » pour faire des affaires à l'international, le Chili occupe un rang raisonnable, parce qu'il fait du bon travail et que depuis toujours, il se situe environ à la 30^e position. La Colombie avance, le Pérou a fait des progrès. Le Brésil et l'Argentine sont encore des endroits très hostiles pour les entrepreneurs. À cet égard, ce n'est pas très important pour les multinationales, qui ont des moyens, des juristes et la capacité de surmonter ces limitations. Mais les PME subissent tout cela. Il n'y a rien de plus régressif, en termes de développement économique, de développement social, que de persister à créer un environnement difficile, bureaucratique, corrompu, qui limite le développement des PME.

Sept défis doivent faire partie de l'agenda de nos pays, même si je ne veux pas faire d'amalgame entre tous les pays latino-américains. Chacun se situe à des niveaux différents d'avancement.

Le premier défi, puisqu'il faut nous réinventer, est de construire des institutions ou des espaces de dialogues qui peuvent nous faire sortir de cette euphorie des ressources naturelles qui est désormais révolue, parce que le climat d'optimisme des populations, en Amérique latine, vire plutôt à la dépression. Les gens se rendent compte que la fête est finie et que maintenant, il va falloir faire autre chose. Ils ne savent pas exactement quoi, parce que beaucoup de gouvernements leur ont menti pendant dix ans en leur disant que tout cela était dû à leur génie, au fait qu'ils avaient inventé un nouveau modèle de développement et qu'ils allaient devenir des pays développés. Aujourd'hui, l'heure est aux ajustements. Il convient de construire une capacité intelligente de dialogue sur des questions telles que : qui sommes-nous, quels sont nos atouts, quelles sont les opportunités que nous offre le monde, comme celles que nous avons eues, quels sont les obstacles, etc., pour générer des agendas de croissance, de développement et de participation plus inclusive.

Deuxièmement, même si aujourd'hui, ce n'est pas aussi pertinent parce qu'en général, nous sommes en déficit fiscal partout en Amérique latine, il y a eu des années où nous avons eu des excédents, tant commerciaux que fiscaux, très importants, et hormis le Chili, nous les avons tous dépensés. Nous avons fait comme les Espagnols du XV^e siècle : nous avons fait la fête, nous avons tous dépensé. Nous avons des classes politiques qui sont complètement pro cycliques : quand elles ont de l'argent, elles le dépensent intégralement, voire encore plus, et nous n'avons jamais construit de fonds durables comme l'ont fait la Norvège ou l'Australie... Nous allons devoir construire des institutions qui soient un peu moins pro cycliques, plus anticycliques, justement.

Il faut aussi avancer dans les chaînes de valeur. Au cours de ce colloque, nous en parlerons beaucoup, surtout dans des secteurs de ressources naturelles comme l'agriculture ou les ressources minières. Avoir ces ressources est une très bonne chose. Les Australiens, qui n'ont pas de problème pour produire du blé, du minerai de fer, etc., ont essayé d'ajouter de la haute technologie pour fabriquer des machines. Ils créent des emplois de consultants en industrie minière et des fonds spécialisés pour l'exploitation minière. Ils continuent toujours à exporter du minerai de fer, mais ils ont construit tout un cluster d'innovation autour de ce secteur. C'est ce qu'il va nous falloir faire. Avancer dans les chaînes de valeur, cela veut dire soit nous insérer dans des chaînes de valeur qui sont dominées aujourd'hui par de grandes entreprises de pays développés, soit, dans certains cas, créer nos propres locomotives, nos propres entreprises.

Le quatrième défi est une reconversion progressive, une réinvention de certains secteurs industriels. En Amérique du Sud, nous avons toute une discussion sur l'avenir de l'industrie automobile, sur l'avenir de l'industrie sidérurgique. L'Europe est aussi en discussion, aujourd'hui, sur ce qu'elle peut faire vis-à-vis de l'invasion des produits sidérurgiques due à une surcapacité de 400 % de la Chine. Il va falloir travailler sur le sujet comme l'a fait le Pays basque, en Espagne, à certains moments, qui s'est recentré sur certains secteurs en ajoutant de la valeur, en gérant des reconversions d'emploi, etc. C'est ce que fait aujourd'hui l'Australie, qui est en train de passer d'une industrie d'assemblage d'automobiles qui n'offre plus de grande valeur ajoutée ni d'intérêt stratégique, à une industrie de pièces automobiles, de composants, d'ingénierie de détail, etc., qui représente la partie la plus intéressante de l'industrie automobile. Mais tout cela

demande une réflexion.

Promouvoir un cercle vertueux d'internationalisation des entreprises est un autre enjeu. Nous n'avons en général pas beaucoup de grandes entreprises mondiales en Amérique latine. Le Mexique et le Chili en ont créé chacun une dizaine, le Brésil, une vingtaine, l'Argentine n'en a construit que deux ou trois. Il faut faire en sorte que ces multinationales deviennent vraiment des acteurs globaux : la Brasil Foods, la CEMEX, la LATAM, la Gerdau, etc. Mais comme ici, en Europe, 80 % des emplois sont dans les PME, des PME plus petites encore qu'en Europe et dans beaucoup de cas, des PME qui ont très peu d'expérience de l'exportation, sans même parler d'internationalisation. Construire des institutions et des processus pour aider de petites entreprises à s'ouvrir au monde est donc important. Partout, dans le monde, on met l'accent sur l'étude des petites et moyennes entreprises. C'est le cas au Japon, c'est le cas en Italie avec le « *quarto capitalismo* », c'est le cas en Allemagne avec les « *hidden champions* », c'est le cas en Espagne avec les nouvelles multinationales espagnoles, qui, en général, proposent des valeurs intéressantes, cherchent des modèles de business très basés sur des alliances, des réseaux, ont des modèles d'organisation très dynamiques, sont presque partout des entreprises familiales, avec toute la question de la succession familiale, d'un management professionnel attrayant et d'une très bonne gestion de leur environnement. Ils ont appris à le faire dans leur marché local. Il faut maintenant qu'ils apprennent à le faire dans d'autres pays. Nous étudions par exemple avec Florence le cas de PME d'Argentine qui vont pour la première fois au Chili ou au Brésil, le cas d'entreprises brésiliennes florissantes qui arrivent en Argentine, mais dans 90 %, ce sont des échecs, du fait d'une combinaison de propositions de valeurs, de modèles économiques, etc. Nous devons générer ici de la connaissance et de bonnes pratiques pour développer ce tissu de PME.

Il nous faut aussi construire de nouvelles activités qui ne sont pas liées à l'avantage des ressources naturelles, mais des services basés sur les connaissances. Nous savons faire de l'ingénierie, du *software*, des services informatiques et de communication. L'Amérique latine est dans le fuseau horaire qui permet de servir l'Amérique et l'Europe. Nous avons des personnes qui parlent beaucoup de langues. Nous exportons déjà des services de bases de données, mais nous devrions les multiplier. En ce moment, en Argentine, nous travaillons dans le cadre d'un nouveau conseil de compétitivité en essayant de réfléchir sur des moteurs de croissance et pour les services de bases de données, nous avons l'ambition de multiplier par trois nos exportations sur dix ans. Cela nécessite de construire tout ce qui y est lié.

Le septième défi est de sortir de notre ADN ibérique, qui est très beau et très intéressant. On considère que l'Espagne, malgré la crise croissante, est un pays qui a réussi à devenir un pays développé. Il n'y a donc rien de négatif à être ibérique, mais nous, nous en sommes restés à l'Ibérique des colonies. Nous devons construire des capacités sociales sur trois fronts.

Nous parlons d'abord d'un nouvel État. Nos États ont en général été construits dans les années 1930-1940, d'après les modèles européens de l'époque, modernistes, mais aussi fascisants. Nous nous sommes aussi inspirés des États-Unis, du *New Deal*, et nous avons fait un État qui a à peu près fonctionné comme modèle de substitution d'importation, de développement fermé. Cet État est ensuite entré en crise terminale et pendant ces dix dernières années, nous avons eu une période faste et nous avons essayé de créer un État en cherchant des exemples en Chine, en Russie, pour construire un État moteur, qui choisit ses secteurs, qui choisit les gagnants, un État qui s'occupe de distribuer massivement des ressources aux plus pauvres et un État qui gère tout cela. Les entrepreneurs sont un appendice de tout cela. Ils doivent travailler dans leur entreprise pour faire en sorte que nous, de l'État, nous accomplissions nos nobles objectifs. J'adore le Brésil, je me sens à moitié brésilien, mais le Brésil est un peu en train de payer cette conception de l'État. Ce n'est pas moi qui le dis, mais beaucoup de gens qui pensent très bien, au Brésil, et ils disent qu'il faut redémarrer. En Argentine, on redémarre. Il y a quelques exemples intéressants de capacité, parmi les États. L'État chilien est un État assez intelligent, assez bien formé, honnête, etc. Il y a eu une avancée institutionnelle intéressante au Pérou et en Colombie. Il s'agit de faire en sorte que l'État soit basé sur une vision de développement stratégique, qui puisse prendre certaines décisions d'investissement sur tout ce qui est critique pour la compétitivité globale du système : l'éducation, les infrastructures de base, etc., qui puisse faire des paris sur des systèmes d'innovation, mais qui, aussi, commence à générer des espaces de dialogue sur le pays que l'on veut construire.

Il nous faut aussi un nouveau secteur privé. Du modèle du « déjeuner avec le ministre », il faut passer à un modèle où le nombre d'entreprises décidées à aller conquérir le monde augmente. Pour cela, l'État doit faire quelque chose. On ne peut pas être au 120^e rang mondial du *doing business* et ensuite, dire à nos entrepreneurs qu'ils ne sont pas suffisamment schumpetériens, qu'ils ne sont pas suffisamment capitalistes, etc. Il faut offrir des conditions de départ intéressantes. Il faut que ces grands groupes que l'on a pu commencer à construire deviennent vraiment des multinationales globales, et nous en avons quelques-unes. Il faut construire des institutions de développement de PME, et il en existe. Corfo, au Chili, en est un exemple intéressant. Une partie du système brésilien de développement d'entreprises à l'international, avec l'Apex et le Sebrae, est un système intéressant. La Colombie est aussi en train de construire des outils. Il y a donc aussi de petites poussées vertes, des capacités en termes de clusters et dans les pays où il y a des syndicats forts, il faut essayer, comme c'est le cas en France, de construire un dialogue avec les syndicats dans lequel la création de richesses, la création et la défense d'emplois de qualité, puissent devenir un travail commun entre État, entrepreneurs et syndicats.

Enfin, il faut de nouvelles capacités sociales. Il faut un processus de dialogue national. J'insiste sur la question des valeurs, parce que l'on passe beaucoup de temps à critiquer les valeurs anglo-saxonnes et à les caricaturer et que nous sommes dans des affinités culturelles latines. Il y a beaucoup de choses intéressantes dans notre culture commune latine. Mais il faudrait peut-être mettre une petite dose de compétitivité. On parle de méritocratie, d'ambition mondiale, de moins de clientélisme, de moins de corruption, etc. En Amérique latine, et surtout dans certains pays, dont l'Argentine est peut-être le cas le plus flagrant, beaucoup d'activités complètement anticapitalistes, pro-étatiques, où l'on dit que l'État va résoudre tous nos problèmes, que le peuple devient un peuple d'assistés. Des gens disent que l'on va se protéger du monde parce que le monde est une gigantesque conspiration contre eux... Il y a en Amérique latine toute une construction de valeurs, à la base, qu'il faut reprendre. Malheureusement, on peut dire qu'au cours des dix dernières années, nous nous sommes souvent éloignés des valeurs modernes et nous sommes revenus en arrière en termes de croissance de la production, de rentabilité, de corruption, etc. Dans beaucoup de cas, cela devient un travail culturel extrêmement important. Nous sommes ici en présence de nombreux académiciens, de gens qui sont des leaders d'opinion dans leur pays, et il y a des exceptions dans tous les pays, évidemment. Mais je crois que c'est un travail très profond que nous devons recommencer.

J'ai essayé de vous transmettre les opportunités que nous voyons, l'angoisse que nous avons en ce moment, parce qu'il est clair que nous avons obtenu quelques résultats, ces dix dernières années, mais que nous n'avons pas trop avancé sur le chemin du développement. Il y a un danger de se trouver face à des rechutes populistes si l'on ne voit pas qu'un modèle d'ouverture capitaliste, compétitive, donne des résultats pour les populations. Nous regardons avec beaucoup d'intérêt ce qui se passe aux États-Unis, ce qui se passe en Europe, parce que chez nous aussi, en Amérique latine, le germe du populisme est très ancré. Cela fait partie de notre ADN et de plus, il y a un germe anticapitaliste assez profond. Tout cela peut donner des combinaisons très étranges si nous ne faisons pas notre travail. Je pense pour ma part que la prochaine décennie sera une décennie décisive pour l'Amérique latine. À mon sens, le moment est donc bien choisi pour travailler ensemble.

Echange avec la salle

Claudia URIBE, Jefe de la Oficina para América Latina y el Caribe en el Centro de Comercio Internacional, Colombie

Buenos días. Vengo de Colombia. Después de haber trabajado como Vice-Ministra de Comercio Exterior y como Embajadora de Colombia ante la Organización Mundial del Comercio, hoy las cifras nos muestran los objetivos que nos planteamos en 1990 durante la creación del modelo de apertura económica – el reto de la globalización, la incorporación de nuestros productos en las cadenas globales de valor y el fomento de la industrialización- no se han conseguido. La internacionalización de América Latina tiene un gran reto: luchar contra la falta de redistribución de los ingresos. Nuestras economías están polarizadas, sin una clase media. Por esta razón seguimos exportando materias primas brutas e industria extractiva, incluyendo países como Brasil y México. No tenemos manufactura propia. Los debates planteados aquí son

Management interculturel et affinités électives Europe – Amérique latine et Caraïbe.
pour contribuer à un développement durable

absolutamente relevantes, pero en la medida que las organizaciones multilaterales como el Banco Mundial no acepten el fracaso del modelo propuesto, América Latina va a continuar como comenzamos, al margen de la incorporación de nuestras economías en la economía mundial.

TABLE RONDE N° 1

La compétitivité au-delà des normes : stratégies d'association et de développement durable dans les chaînes de valeur locales et mondiales

Hernan MANSON

Officier principal, section « Compétitivité sectorielle et des filières », International Trade Center

Muchas gracias en nombre del Centro de Comercio Internacional a los organizadores de este coloquio. Es un honor estar aquí.

Esta mañana hemos hablado de temas transversales a la internacionalización de pequeñas y medianas empresas, a través de su participación en las cadenas de valor globales y mediante el desarrollo sostenible. Nosotros valoramos especialmente el desarrollo humano y social, absolutamente necesario para el desarrollo económico y la internacionalización. En esta mesa redonda vamos a tratar los riesgos y oportunidades de dicha internacionalización desde distintas ópticas. Contamos con Marike de Peña, representante de los productores de comercio equitativo de América Latina, Germán Ríos del Banco de Desarrollo de América Latina-CAF, Juan Carlos Sarmiento, representante de una empresa distribuidora de productos agrícolas a mercados de lujo, Fanny Estrada como representante de empresas exportadoras de Guatemala y Fazia Pusterla, economista del Banco Interamericano del Desarrollo. Hemos tratado de tener los puntos de vista de comprador, productor, políticas públicas y la idea de que la sostenibilidad se consigue a través del trabajo conjunto de estas distintas perspectivas.

Marike DE PEÑA

Présidente de Fairtrade International et présidente de Latin America Network of Fairtrade Producers – CLAC

Buenas tardes. Soy la Presidenta de la Red de pequeños productores y trabajadores de Comercio Justo en América Latina y el Caribe y a la vez la presidente de Fairtrade International, la Organización que representa tanto a los productores marginados de más de 74 países del sur como a los mercados de comercio justo en más de 24 países del norte. Enfocaré mi presentación desde el punto de vista del productor. La Red que presido tiene como objetivo centrarse en el progreso de la persona y su medio de vivir: el comercio es una herramienta para crear bienestar y progreso. Como pequeños productores creemos que la forma más digna de salir de la pobreza es por medio de nuestro propio trabajo. El comercio justo ha jugado un rol determinante en Latinoamérica. Somos la cuna del comercio justo, ya que lo promovemos en nuestros países y regiones, intentando a su vez influir en las políticas comerciales nacionales e internacionales.

Germán RÍOS,

Directeur des affaires stratégiques, CAF – Development Bank of Latin America

Muchas gracias por la invitación. Soy economista y he desarrollado mi carrera principalmente en organismos multilaterales, como el Banco Mundial o, actualmente, el Banco de Desarrollo de Latinoamérica, la CAF. He sido Director de Programas de Competitividad en la CAF, y enfocaré mi presentación desde dicha perspectiva. Creo que la mejor manera de hacer políticas públicas es formando parte de un gobierno o de un organismo multilateral, apoyando a los países para aplicar sus políticas.

Juan Carlos SARMIENTO

Directeur du développement international, Barnier SARL

Soy colombiano y desempeño mi trabajo en el renglón de importación y exportación de frutas exóticas para Europa; buscamos mediante un desarrollo sostenible un valor agregado en la exportación de productos no tradicionales. Por mi formación y experiencia, creo que la única forma de salir adelante es crear un proyecto y sostenerlo en cadena de valores, con productores que se autorregulen con las buenas prácticas agrícolas. Balzac decía: "La où il y a une volonté, il y a un chemin". Para un exportador es imposible estar en toda la cadena logística desde producir hasta la distribución, así que cada uno debe buscar su medio de acuerdo con sus capacidades e innovaciones tecnológicas que se puedan aplicar. Debe ser el propio productor o exportador quien decida si su producto otorga un valor a la cadena, ofreciendo al consumidor solamente aquello que le apasiona.

Fanny ESTRADA

Directrice des relations institutionnelles, Agexport

Represento a la Asociación de Exportadores de Guatemala, asociación que acoge unas 1.200 empresas, de las que el 87% son pymes, y alrededor de 200.000 productores en el interior del país. Después de veinticinco años de existencia podemos afirmar que hemos alcanzado tres logros: multiplicar por once las exportaciones del país, transformar la estructura de los productos exportados consiguiendo que el 77% sean productos nuevos y que el 67% de esta exportación provenga del interior del país. Hemos trabajado para cambiar las políticas públicas del país y enfocar la competitividad del país hacia fuera, insertando a las pequeñas y medianas empresas en las cadenas de valor globales de exportación.

Fazia PUSTERLA

Économiste principale, Bureau des partenariats stratégiques en Europe, BID

Represento al Banco Interamericano de Desarrollo desde su Oficina de Alianzas Estratégicas en Madrid. He trabajado en políticas de desarrollo productivo aplicadas a proyectos específicos. En mi presentación me gustaría centrarme en la observación de las políticas para el desarrollo productivo evolucionan. Los actores que participan tienen prioridades y objetivos diferentes, que cambian en el tiempo. Desde un organismo multilateral podemos observar, acompañar e intervenir acompañando a países y sector privado.

Marike DE PEÑA

En Latinoamérica se producen sobretodo productos primarios, agrícolas. El 70% del consumo mundial viene de pequeños productores, que juegan un rol importante en la sostenibilidad de sus países y del mundo. Los pequeños productores son clave para el desarrollo, pero debemos tener en cuenta que muchos de ellos mismos viven en una situación de extrema pobreza. Su trabajo no les permite vivir y sus hijos deciden no dedicarse a la agricultura. La edad media de los campesinos latinoamericanos es alrededor de sesenta años. La sostenibilidad de ellos y de la sociedad está en riesgo. Debemos generar las condiciones necesarias para que los agricultores puedan seguir dedicándose a la agricultura y alimentar el mundo. El pequeño productor genera empleo y a su vez su ingreso de lo que se produce lo consume en su misma comunidad, permitiendo así el desarrollo de las economías locales. El objetivo final de las autoridades internacionales es poner fin al hambre, a la pobreza y crear un mundo más equitativo, objetivo que debe tener en cuenta necesariamente el pequeño productor. La estrategia para lograr una mayor sostenibilidad requiere el apoyo de los gobiernos y organismos internacionales. El pequeño productor latinoamericano es capaz de

producir un producto de alta calidad y exportarlo. Somos el continente exportador de café, cacao y bananos. Para facilitar la sostenibilidad y la competitividad de estos productores el ingreso debe ser suficiente, para que el productor genere lo suficiente para invertir, producir y vender en condiciones sostenibles.

Las organizaciones de pequeños productores tienen como finalidad vender y, sobretodo, generar bienestar y progreso. Proporcionan la asistencia que los agricultores no reciben por otros medios, como el acceso a la tecnología y a la financiación, así como la posibilidad de vender sus productos a los mejores precios y con las mejores condiciones. Además ofrecen la posibilidad de pensar y actuar juntos en el desarrollo sostenible.

Los gobiernos en nuestros países tienen un rol a jugar, apoyando a los pequeños productores y generando condiciones que les permitan una vida digna, con acceso a la educación, salud e infraestructuras. De no ser así los campesinos abandonan el campo cayendo a menudo en la caridad. El gobierno debe incentivar la agricultura entre los jóvenes, creando las condiciones para que los hijos puedan adquirir las fincas familiares en vida de los padres, para que las tierras no sean divididas en la herencia. El comercio debe entenderse como algo al servicio de las personas, y no como una forma de explotación. Debe ser un medio para generar desarrollo sostenible, pagando precios justos a los productores.

Cuando hablamos de sostenibilidad, las empresas equiparan sostenibilidad con productividad. Pero la productividad es solo un factor para ser más sostenible. Las ventas deben ser estables. La asistencia técnica debe adaptarse a las características particulares de pequeños productores y debe diversificarse la producción, para que los pequeños productores no dependan de un solo cultivo. El buen manejo de la biodiversidad en la misma finca del productor reduce el coste de producción y mejora la calidad del suelo. Debe pensarse también como adaptar los cultivos al cambio climático y cómo generar valor agregado a los productos. Nuestros productores todavía suplen materia prima y son los últimos en la cadena comercial. En el caso del chocolate, solamente el 6% de su precio llega al productor. Cambiando esta dinámica se generarían más ingresos para el productor. El acceso al financiamiento sostenible es un tema que también debe mejorar.

Las personas que desarrollan políticas públicas deben escuchar la voz de los pequeños productores. Nadie sabe más de la pobreza que quien vive en ella.

Hernan MANSON

Muchas gracias. Has planteado un tema importante: ¿cómo pueden desarrollarse políticas públicas teniendo en cuenta las necesidades y requisitos de los productores? Tiene la palabra Germán.

Germán RÍOS

En un mundo ideal, si un pequeño productor desea entrar en las cadenas de producción global este mundo debe ser, en primer lugar, un sitio confiable. Eso depende no solo de ti sino del país donde desarrollas tu actividad: puede que el país no ofrezca la confiabilidad necesaria. En segundo lugar, en este mundo ideal todos los países tendrían acuerdos de libre comercio y el comercio multilateral funcionaría sin barreras arancelarias. En tercer lugar, el productor debería ser eficiente y productivo. Para ello son imprescindibles unas buenas infraestructuras y logísticas para facilitar el transporte dentro de una misma región. Por último, en el mundo ideal deberíamos saber a quién y cómo vender nuestros productos. Es decir se dispondría de información correcta y fiable.

Vamos a pasar al mundo real. Las infraestructuras en América Latina son insuficientes. Debería invertirse sobre el 6% del PIB, cuando actualmente se invierte el 3% del PIB nacional. Cuando los gobiernos y los organismos multilaterales no pueden realizar las inversiones necesarias, debemos recurrir al sector privado. Podemos poner el ejemplo de Colombia, donde se consiguieron 1.000 millones de dólares provenientes de fondos de pensiones, entre otros, con la colaboración del CAF. Siendo América Latina el continente del mundo con el 33% de las reservas de agua potable del planeta, a la mayoría de gente no le llega el agua potable. Las infraestructuras son la clave.

La desigualdad en América Latina proviene de las diferencias en la educación. La base educativa debería ser

parecida en las diferentes escuelas, ya sean urbanas, rurales, públicas, privadas o más o menos diversas. Con ello lograríamos una mayor igualdad. La formación de habilidades para trabajar, una formación de carácter más técnica, es básica. Debemos conseguir escuelas que ofrezcan formaciones adaptadas al mundo actual cambiante.

La innovación y el conocimiento llevan a la mejora de procesos para ser más productivos. Para ello es necesario algo que no tenemos en América Latina: la conexión entre sector privado, universidades e instituciones gubernamentales. Hay que lograr esta trilogía.

Por último, el Programa de Competitividad del CAF apoya tres puntos: conocimiento e innovación, la supresión de las barreras en el comercio y los clústeres. Puedo nombrar algunos ejemplos. En el caso de la exportación de flores en Colombia se trabajó para poder realizar el transporte por barco, menos costoso que el avión. O la iniciativa de patentes, que protege el conocimiento autóctono en América Latina. En términos de logística nuestro Banco conforma la principal fuente de financiamiento multilateral en temas de energía y somos uno de los principales financiadores en infraestructura. Apoyamos el programa Puertos de Primera certificando la calidad de los puertos latinoamericanos y reduciendo los costos de transacción.

Juan Carlos SARMIENTO

La empresa que represento nació bajo el modelo de economía solidaria. En la crisis del café en 1989 y la situación en Europa de la posguerra del golfo pérsico, incremento el costos logístico en el mercado de los perecederos en especial el sector de las fresas en contra estación, producto básico de nuestra empresa, en 1992 buscamos un producto rentable como sustituto de las fresas, coincidió para nosotros con la crisis del café, así proponer a un puñado de caficultores el proyecto de producción de bananito. En Colombia en la zona cafetera se produce un bananito con un sabor a vainilla (oro vegetal) llamado murrapo , dominico o el bocadillo ; seleccionamos la semilla y comenzamos a producir con cultivos seleccionados controlados por nuestros agrónomos. Vimos que había mercado para empezar a trabajar con él. Es un producto muy sensible al que le afecta el frío, el calor y las presiones atmosféricas. Hay que respetar su medio ambiente hasta llegar al consumidor final. Es allí donde se crea el concepto, del bananito le añadimos una bolsita microperforada que aumenta la humedad relativa para preservarlo y este concepto nos ayudó a despegarnos del resto de las empresas. El mercado del bananito se transformó gracias a este cambio, ya que actualmente todas las grandes empresas incorporan esta bolsita. Con nuestro producto conquistamos el mercado Europeo, es un sistema complejo construido sobre la confianza, donde el exportador et importador al recibir el producto se comprometen a pagar el precio justo al productor mediante un retorno de divisas tomando márgenes mínimos de comercialización. En este sistema hay una pirámide de actores, en la que encontramos al productor, exportador, importador, el mayorista, la gran distribución y el consumidor. Sobre éste último se sustenta el proceso. Un agricultor puede vender directamente a un distribuidor final o a una gran superficie, pero para mantener el equilibrio de los actores, se deben establecer los roles de cada escalón de la comercialización donde cada uno tiene sus fortalezas para ser competitivos. Nosotros mantenemos el mismo precio para no afectar al consumidor final, el agricultor debe percibir ingresos brutos de un 40% a si todos ganamos lo mismo, con una variación del 20% entre el valor entregado y el margen de beneficio obtenido del consumidor al final de la pirámide, el beneficiado es el productor.

Hay dos puntos clave para el agricultor: aplicar las buenas prácticas agrícolas, utilizando las dosis mínimas de pesticidas y herbicidas para proteger el producto y al consumidor. El productor cuando tiene buena cosecha quiere venderla en su totalidad, pero producto exportable solo se obtiene un 40 % máximo, nuestra labor consiste en ayudarle a vender el 60% en el mercado Nacional, aunque en nuestros países no hayan excedente. Debemos conseguir el equilibrio: que el productor se emplee de la mejor manera posible para poder vender de la mejor manera posible. Así el consumidor final disfruta de un producto de calidad. A pesar de todas las crisis económicas nuestra empresa sigue creciendo a un ritmo del 20% anual, gracias a un nicho de mercado de alto nivel, gourmet.

Hernan MANSON

Interesante la trayectoria de todo el proceso, buscando el mercado. Se vincula con la idea de aprendizaje, de innovación. Has mencionado la confianza entre diversos actores, también importante. Paso la palabra a la siguiente invitada.

Fanny ESTRADA

En nuestra organización manejamos un 33% de productos agrícolas de muy alta calidad, gourmet, y todos ellos deben estar certificados: vegetales, flores, plantas, frutas, especias y productos orgánicos. En cuanto a las manufacturas nos centramos en el mercado centroamericano, mejicano y norteamericano. El sector servicios ha explotado y es el que más potencial presenta, gracias a las pautas que nos dio el Centro de Comercio Internacional en el año 2006.

Tenemos cadenas nacionales conectadas con las cadenas internacionales. Escogemos comunidades de entre 100 a 800 productores. En el otro extremo del productor está el comprador y el tipo de producto que quiere. Una vez el comprador ha decidido cómo va a querer cierto producto para determinada temporada, regresamos al productor adecuado para pedirle que produzca el producto en cuestión. Para ello establecemos un plan de negocios, supervisado por grandes empresarios con experiencia en el tema. Identificamos los cambios que hay que hacer y las inversiones necesarias para producir. El plan de negocio se establece para un plazo de dieciocho meses a dos años, en los que acompañamos en todo momento al pequeño productor. En el momento de ejecutar el plan de negocio, nuestra organización es la encargada de supervisarlos, con la ayuda de los empresarios mencionados y la Certificación Global GAP. La tecnología la conseguimos gracias a las empresas con las que los pequeños productores se encadenan, normalmente empresas de Francia, Inglaterra, Estados Unidos, China y Japón. Se financia con apoyo de la Cooperación internacional. Participamos en múltiples eventos internacionales para presentar y promocionar nuestros productos agrícolas y artesanales. Además, cada una de las pequeñas empresas rurales tiene sus propios logotipos clase mundial, como los de las grandes empresas. El empoderamiento que estos logos dan a estos pequeños es casi mágico. Se forman verdaderas empresas rurales, con su página de internet y su correo electrónico para estar en contacto con sus clientes, que suelen llevar los más jóvenes del grupo. Hoy en día el comprador es muy exigente con los requisitos ambientales, laborales y de propiedad intelectual. Sin ellos no podemos negociar. Si construimos un mueble debemos demostrar que proviene de un bosque de cultivo, por ejemplo.

Para medir los proyectos de las 290 comunidades que tenemos nos valemos de las ventas facturadas, los empleos generados y el cumplimiento de las formalidades necesarias, como las medioambientales. De esta manera hemos conseguido multiplicar por 11 las exportaciones.

Para el caso particular de los servicios, quisiera mencionar las empresas que buscan la prestación de servicios vía telecomunicaciones. Para ello ahora mismo uno de los retos de las políticas públicas es la ampliación de la banda ancha. La prestación de servicios ha evolucionado también de a procesos financieros. Hay bancos norteamericanos que hacen analizar sus créditos por nuestros jóvenes profesionales guatemaltecos. Son un tipo de servicios basados en el talento y la educación, y que pueden instalarse en cualquier zona urbana o rural.

Hernan MANSON

Recalco lo que se ha dicho sobre el hecho de ser una asociación privada que representa a los exportadores y que se adaptan a lo que quiere y necesita el comprador. Es el sector privado y no el público quien se ocupa de ello.

Fazia PUSTERLA

Primero, quisiera repasar dos puntos para analizar la evolución las políticas públicas actuales. Es

indispensable el conocimiento técnico y la eficiencia colectiva de los grupos. El gran reto de insertarse en las cadenas de valor global ha sido ampliamente estudiado, pero debe ser visto como una ventana de oportunidad y saberla explotar. No es la panacea. Los actores deben encontrar la manera de trabajar conjuntamente y con una perspectiva más amplia. Así, el sector público debe trabajar con el sector privado de manera profunda. Deber irse más allá de las necesidades tangibles, preocuparse por las dinámicas que hay más allá de las cadenas de valor. Eso significa analizar las políticas internas de cada actor, sus agendas y sus intereses. Debe aprenderse a trabajar para compartir el conocimiento. Hay estudios que demuestran que algunos clústeres impedían el desarrollo de sus miembros porque los actores tenían miedo de que la competencia les robara las ideas. Las políticas actuales ponen el acento en la gobernanza de los clústeres, en trabajar juntos y compartir para conseguir la eficiencia colectiva. Hay que generar información y comunicación para tener desarrollo y diseñar políticas públicas que promuevan la competitividad, para eso tenemos que tener plataformas público-privadas.

El Banco Interamericano de Desarrollo ha apoyado desde el año 2000 el desarrollo de 300 clústeres con alrededor de 300 millones de dólares. Estas políticas han generado empleos, han supuesto un aumento de la producción y, además, se han generado múltiples intercambios, planes de negocio conjuntos y otras dinámicas interesantes.

Nuestro trabajo se basa también en identificar las necesidades reales de los clústeres a través de la creación de plataformas para compartir información. El ejemplo de la plataforma Conecta Américas es paradigmático. Es un medio que permite interactuar online a los miembros de una cadena de valor en tres áreas: conectando con posibles socios o competidores, permitiendo el aprendizaje a través del acceso a materiales online y el acceso al financiamiento, verdadero problema para las pymes que desean incorporarse a las cadenas de valor.

En conclusión, la clave es el diálogo entre todos los actores, tener en cuenta la perspectiva del sector privado y así poder diseñar políticas que correspondan a las necesidades.

Hernan MANSON

Plataformas para compartir información, para aprender, plataformas público-privadas donde el resultado es innovación con el objetivo de promover competitividad. Propongo que hablemos de competitividad y sostenibilidad, asociado a lo que decía Renaud esta mañana, en un marco donde las empresas deben adaptarse a los cambios. La sostenibilidad es económica, social e implica también saber adaptarse. Los requisitos de los compradores cambian, las oportunidades de rentabilidad también. Competitividad implica sostenibilidad y saber adaptarse a lo que quiere el mercado. Los roles son importantes, debemos ver como los diferentes actores pueden apoyar generando redes de capacidades y de negocio. El estado, el sector privado y los organismos internacionales pueden intervenir de diversas maneras. Presentado el contexto se abre el turno de preguntas.

Echange avec la salle

De la salle:

Vengo del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile. Mi pregunta va dirigida a Fazia y al concepto de gobernanza. Trabajo en el estudio de la gobernanza en políticas públicas. Chile tiene un comercio muy abierto y sin embargo la exportación de pymes no es para nada significativa. ¿Cuál podría ser el rol del estado en esta gobernanza en términos ideales para favorecer a las pymes? ¿Cómo esta gobernanza podría ajustarse a una realidad donde existe multiplicidad de actores en las distintas fases del proceso de exportación?

De la salle:

Desde el Instituto Tecnológico Autónomo de Méjico. Me encanta el chocolate amigable con la biodiversidad pero para consumirlo tengo que estar en Francia o Inglaterra. Se produce en Méjico pero no lo puedo consumir allí. ¿Cuál es el problema en el desarrollo interno de ese tipo de productos?

De la salle:

¿Cuál es la experiencia en Francia en relación a los pequeños productores, qué podemos aprender de ellos para conseguir el cambio?

De la salle:

Soy cubano y realizo el doctorado en Madrid. Señor German, usted ha afirmado que los estudios superiores no son tan relevantes pero el desarrollo tecnológico y el conocimiento necesario para el desarrollo en América Latina ayudaría a diversificar y salir de la mono producción. Para mí, la importancia de la formación de jóvenes es fundamental. ¿En qué se ha transformado el conocimiento de estos jóvenes que han venido a Europa a formarse y los profesores europeos invitados a dar clases en América Latina? Hoy en día ¿por qué tenemos que ir a España o Suiza a comer los mejores chocolates y frutas con todo el potencial que tenemos? Quisiera saber qué está faltando: tecnología, conocimiento, financiamiento..?

Renaud GUILLONNET

Durante mi experiencia en la cooperación económica con América Latina desde Francia puedo hablaros de un caso que viví. Tuve la posibilidad de viajar con productores de quesos franceses de mi región a Villa María, Argentina para conocer otros pequeños productores de queso locales. Fuimos acompañados de la escuela de ingenieros local, cooperativas y alguien de la Cámara de Agricultura. Nuestra intención no era vender los quesos franceses allí sino intercambiar experiencias. Nos dimos cuenta que se producen una decena de quesos argentinos de inspiración italianos. Al mismo tiempo la gran distribución francesa, Carrefour, se está introduciendo en el mercado argentino con sus quesos franceses. Buscan precios y segmentación de mercado, para tener al mismo tiempo un abanico más interesante. Nos sentamos con los productores argentinos para explicar como logramos en Francia producir con una buena calidad y como conseguimos añadir valor al producto mediante una cadena de valor inteligente. Propusimos hablar e imaginar estrategias para vender los quesos argentinos como productos de alta calidad para el mercado local mediante la gran distribución y para exportar en el mercado europeo, ya que serían quesos excelentes para los europeos. Su respuesta fue pedir la receta de los quesos franceses, producir más barato y reexportar a Europa. Es decir, para que pueda transferirse conocimiento y tecnología debe existir deseo de recibir esta ayuda.

De la salle:

Soy investigador en la Corporación Unificada de Educación Superior de Colombia. Los panelistas han hablado de competitividad país, sin embargo la riqueza regional dentro de los países es inmensa ¿Sería posible definir una política de competitividad regional para cierto producto con ciertas características?

De la salle:

Soy jurista mejicana formada en Francia. La problemática de los estudiantes latinoamericanos en Europa es que venimos a formarnos con especialidades para poder regresar a nuestros países y aportar un valor agregado, pero en nuestros países no encontramos trabajo al considerarnos sobre cualificados. Gran parte de nuestros profesionales están mejor valorados en Francia o Estados Unidos que en nuestro propio país.

Fazia PUSTERLA

El concepto de gobernanza se entiende de diversas maneras: dependiendo de cómo esté estructurada la cadena de valor podemos tener uno u otro tipo. La peor gobernanza para las pymes que quieren integrarse en las cadenas de valor son las gobernanzas muy integradas, ya que en estos casos los pequeños

productores casi no tienen voz. Se le dice directamente lo que debe producir exactamente. Es deseable tener gobernanzas más flexibles. A nivel de país, la gobernanza gubernamental debería ser desagregada y desarrollar políticas de desarrollo productivas regionales y sectoriales. Las intervenciones a nivel de clúster son muy territoriales. En Chile las pymes suponen un 90% de las empresas pero deben exportar alrededor del 10%. Sin embargo tenemos una superposición de intervenciones, políticas, etc. Es difícil encontrar el equilibrio entre las actuaciones a nivel central y local.

Juan Carlos SARMIENTO

Creo Chile no debe depender de la oferta y la demanda si le compran o no. El trigo para Argentina crece casi que silvestre, producirlo en Chile es muy costoso y dejó de ser una inversión rentable. Las oficinas comerciales deben ser más agresivas y asentar pequeños nichos de mercado en los países distribuidores para tener una relación directa con el consumidor, no esperar a tener producción y después preguntarse a quién le vendemos.

Fanny ESTRADA

Cuando el sector privado ha acudido al sector público para buscar apoyo hemos visto que hay un fenómeno que se produce siempre y que hay que tener en cuenta. Los gobiernos cambian cada cuatro años y las políticas públicas cambian con ellos. Lo más práctico es establecer unas metas y saber dónde vamos. Nuestra experiencia con los diferentes gobiernos nos ha permitido detectar el talón de Aquiles de las políticas públicas. Por ejemplo, en Agricultura somos grandes exportadores de vegetales y frutas gourmet a todo el mundo. Nos hace falta mejorar el riego para aumentar la producción, ya que la demanda no para de crecer. Esta es una demanda de política pública, el riego, que hemos conseguido. Además, en todos los sectores necesitamos facilitación de los procesos y logística. Los programas de seguridad mundial, como el bioterrorismo y las certificaciones han aumentado enormemente los costos. Una mejora de la burocracia es otra demanda que hacemos al gobierno. Para los servicios y especialmente el turismo necesitamos un programa de educación nacional para formar en inglés y tecnología a todos los niños. En manufacturas hace falta innovación tecnológica para las pymes. En cuanto a la gobernanza, ésta es imprescindible para establecer confianza y relaciones estables.

Marika DE PEÑA

La competitividad no es necesariamente lo mismo que sostenibilidad. Creo que en América Latina somos capaces de producir y exportar. Lo que debemos preguntarnos es si la forma en la que competimos deja suficiente beneficio a nuestra gente. Si no es así, no hay sostenibilidad. Tenemos cadenas de valor pero no todos los actores que participan en ella tienen el mismo poder. Existe desigualdad en las cadenas de valor. En los clústeres no todos tienen el mismo poder para tomar decisiones y defender sus intereses. Los pequeños productores que tratan de vender comercio justo intentan sobrevivir con esta fórmula. Reciben un precio justo que les permite cubrir el coste de producción y tienen voz en la cadena para poder defender sus intereses. El comercio justo es una fórmula de buscar negocios mejores. Todo el tema orgánico también nos da la posibilidad de competir mejor. Los multimercados también son una estrategia para huir del monocultivo y ser más competitivos. Es lo que llamamos biodiversidad. El pequeño productor de cacao siempre cultiva otros productos para su propio consumo y el de su familia, ya que el 80% de productores tiene una pequeña finca de unas dos hectáreas y medio de superficie. No tienen nada más. Esto es más seguro para su propia familia y además puede vender en mercados locales el excedente de esta producción y no depender únicamente del cultivo de cacao en caso de malas cosechas o problemas de mercado. No vendemos chocolate como productores por la falta de poder que tenemos en la cadena del chocolate. En muchos países nos hemos mantenido en la venta de materia prima. El poder de los distribuidores y compradores es tan grande que en nuestros países solamente se hace venta de materia prima pero no procesamos la misma. Debemos desarrollar mercados más justos y vender productos elaborados en nuestros países y fortalecer la venta interregional para poder ser más competitivos y que el comercio

beneficie a nuestra gente.

Florence PINOT DE VILLECHENON

En algunas regiones francesas existen las *Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne*, AMAP, que apoyan la continuidad de los agricultores locales para asegurar que puedan seguir produciendo y vendiendo, por ejemplo en forma de *paniers* que se distribuyen personalmente. Eso asegura la continuidad del sector, una buena calidad de sus productos y a su vez calidad vida para el agricultor. Son pequeñas iniciativas que tienen excelentes resultados y que fomentan la producción y el consumo de proximidad.

Juan Carlos SARMIENTO

Lo que puede salvar a América Latina es la educación. El conocimiento genera desarrollo y valor. Somos de un arribismo grande, pero debemos situarnos en el lugar que nos corresponde, cada cual en su función, nuestra fortaleza el saber hacer; para el desarrollo la técnica y la ciencia aplicada. Necesitamos los Doctores para hacer investigación fundamental y tener los indicadores de desarrollo del país y también al tecnólogo como eslabón formador en la aplicación de la técnica del conocimiento.

Germán RÍOS

En mi intervención no quise decir que en América Latina no se necesitan profesionales bien formados. En países como Alemania y Francia hay una buena capa media de profesionales técnicos con otras habilidades muy válidos. Esta fórmula podría utilizarse en nuestros países para atacar problemas como el desempleo o el empleo informal entre los jóvenes. Una cosa es tener mucha educación y la otra tener habilidades. A veces hay que fomentar esas habilidades. Por otro lado, en la medida que América Latina consolide clases medias el consumidor va a valorar más los productos orgánicos, de comercio justo, etc. Nuestra formación debe ser flexible, y las políticas públicas menos burocráticas y siempre coordinadas con gente que conozca bien el sector.

Hernan MANSON

Para concluir, el panel ha tratado de competitividad, sostenibilidad, de la inserción de pequeñas empresas en mercados internacionales. Hemos abordado las complejidades al respecto y la determinación de aportar soluciones desde distintas instancias: sector público, sector privado, instituciones multigubernamentales, productores, etc. La colaboración del sector público y privado es imprescindible. La academia tiene un rol fundamental en estos momentos para debatir sobre el desarrollo de nuestros países. Las instituciones multigubernamentales tienen el rol de coordinar los intereses del sector público, del sector privado y de la academia. No solo hemos hablado de vender a mercados internacionales sino de fortalecer el mercado doméstico, el valor agregado como vía de desarrollo y de diversificación de riesgos. Muchas gracias a todos.

FOCUS EU-LAC

Presentación de la iniciativa polos de competitividad de la Fundación EU-LAC

Renaud GUILLONNET

Programa Emprende - Fondation EU-LAC

Esta iniciativa de la Fundación EU-LAC es parte de un conjunto de actividades que tienen como objetivo explorar elementos de la competitividad y sostenibilidad birregional y responde a un interés recíproco entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe para una mayor integración económica, expresado en el Plan de Acción UE-CELAC. También responde a la preocupación de ambas regiones de favorecer la inclusión social y luchar contra las desigualdades.

El contexto actual es el de la multiplicidad de acuerdos comerciales y de asociación entre ambos actores con el fin de conseguir el desarrollo económico conjunto de ambas regiones. Se enmarca también en la larga experiencia en la cooperación descentralizada. Otro elemento del contexto son las inversiones de la Unión Europea en América Latina - que son superiores a las acumuladas en China, India y Rusia. A nivel comercial, las exportaciones del continente latinoamericano son principalmente materias primas, mientras Europa tiene tecnologías que permiten gran parte de su comercio hacia Latinoamérica así como la instalación de sistemas productivos en la región (sector automotriz, aeronáutico, químico-farmacéutico, etc.).

En cuanto a los desafíos para la Unión Europea y América Latina y el Caribe, observamos que ambas regiones pierden competitividad e innovación, llevando a un menor peso relativo en el PIB global. Es un reto que ambas regiones deben combatir.

La Fundación busca ayudar a entender mejor cuáles son los parámetros de la competitividad y cómo se produce. Para ello, actuamos en tres niveles: el nivel macro, con estudios que realizamos con nuestros socios estratégicos, como es el caso de la CEPAL; a nivel meso, el nivel de los sistemas económicos locales, en el que se inserta el trabajo de los Polos de Competitividad, y el nivel micro – el nivel de las empresas - en el que realizamos trabajos mayormente en forma de encuestas. Buscamos trabajar directamente con actores económicos de las dos regiones para que puedan expresar sus puntos de vista con respecto a las problemáticas birregionales. Una función clave, y muy valorada de la Fundación, es la de facilitar la comunicación de estos puntos de vistas a los tomadores de decisiones públicas.

La Fundación provee instrumentos innovadores que a través de mapas, modelos e intercambios de buenas prácticas, ayuden a entender las interacciones entre actores económicos y faciliten el diseño de políticas públicas, tanto a nivel local como al nivel birregional. Para ello, también establecemos contactos y diálogos con actores multilaterales como CAF o con el sistema universitario. En este contexto realizamos un primer proyecto de Mapas Industriales de América Latina y el Caribe (MIALC) con 9 países pilotos.

A nivel meso, cabe notar que, desde hace unos veinte años, existen programas de apoyo a las PYMEs y más recientemente, se han desarrollado políticas y programas de apoyo a clústeres. En el presente se está introduciendo el concepto de Especialización Inteligente de los territorios, impulsado por la Comisión Europea, a través de incentivos a la innovación condicionados por una selección, a nivel de las regiones de Europa, de sectores y temáticas claves para su desarrollo económico. Este concepto de Especialización Inteligente interesa muchas regiones y países en Latinoamérica, donde iniciativas similares están en curso. Como respuesta, la Fundación ha realizado un estudio, en asociación con la Comisión Europea y su Dirección General para las Regiones (DG REGIO), que pone de relieve el potencial de cooperación interregional en la materia. Cabe subrayar también que algunas regiones europeas están trabajando en la revitalización industrial y se muestran interesadas en América Latina, donde las iniciativas y agendas de innovación y clústeres ofrecen oportunidades de colaboración y desarrollo.

En este contexto, la iniciativa que llamamos “Polos de Competitividad” busca poner en contacto los actores económicos territoriales, cuya especialización en alguna industria o sector productivo les convirtió en actores competitivos, gracias a la interacción entre las industrias, posiblemente algunos clústeres, las organizaciones de empresas y gobierno local a través de políticas públicas adaptadas, facilitando, por ejemplo, el acceso a la investigación y desarrollo.

De la observación de estas dinámicas podemos concluir que, si bien los clústeres son herramientas para alimentar la competitividad en un territorio, su éxito se basa en el favorecer dinámicas de tipo *bottom-up* y en la confianza entre los diferentes actores mencionados anteriormente. Esta confianza puede ser facilitada por los gobiernos, al promover políticas de innovación horizontales. Avanzar en el camino de la competitividad conjunta requiere de una mayor coordinación entre países de las dos regiones. A nivel europeo los clústeres deben ser más especializados y buscar mercados y alianzas en América Latina. El uso de estándares comunes en las certificaciones para clasificar los clústeres también constituiría una base de mayor integración. A nivel europeo ya existe, pero hace falta una instancia normativa transversal en ambas regiones.

La Fundación EU-LAC también se ha interesado, en asociación con el BID, en la cuestión de la capacitación profesional y las habilidades, en particular como respuesta al desempleo juvenil que impacta mucho a ambas regiones. A título de ejemplo, 22 millones de jóvenes en América Latina son considerados “*ninis*”, es decir que ni trabajan ni estudian. Por otra parte en ambas regiones, existe la paradoja de jóvenes bien preparados pero desempleados. Las políticas de capacitación son básicas: no habrá innovación ni competitividad si no se generan o valoran las habilidades.

Las PYMEs, que constituyen la mayoría del tejido empresarial en ambas regiones, generan empleo pero de poco valor agregado y tienen dificultades para insertarse en cadenas de valor, en particular al nivel global o birregional. Estamos estudiando, con el CERALE y el Instituto de las Américas, cuales son los elementos determinantes de la competitividad de aquellas PYMEs que consiguen insertarse en los mercados birregionales, para apoyar a la emergencia de un mayor número de empresas semejantes, a través de esquemas de capacitación.

En términos de perspectivas se debe trabajar en la creación de modelos comunes, facilitar los intercambios entre los polos de competitividad y establecer plataformas perennes entre ambas regiones, coordinando continuamente entre los niveles territoriales y el nivel político birregional.

TABLE RONDE N° 2

Management des équipes et des compétences dans les entreprises multiculturelles

Florence PINOT de VILLECHENON

Le but de cette table ronde est d'illustrer la dimension interculturelle dans le management. Plusieurs nationalités sont réunies autour de cette table. Notre but a été de traiter le sujet tant dans de petites entreprises que dans de très grandes en mettant l'accent sur la question : comment manager des équipes multiculturelles dans une entreprise ? Nous sommes avec des représentants des deux continents, dans la dynamique des regards croisés qui est très chère au CERALE.

Leni HIDALGO

Professeur de leadership, INSUPER

Nous allons commencer avec la présentation d'une enquête qui a été réalisée par Jean-Pierre Doly, mon coanimateur, puis nous poserons quelques questions aux participants autour de la table.

- **Présentation des résultats de l'enquête CERALE – Doly Partners**

Jean-Pierre DOLY

Président de Doly Partners et ancien directeur général Danone Argentine

Cette enquête n'est pas une enquête très scientifique, puisqu'elle émane du réseau de Florence et du mien, mais elle donne le ton et a permis de faire réagir nos panellistes à cette petite enquête. 45 % des gens qui y ont répondu ont été expatriés au Brésil, 40 % en Argentine, 10 % au Mexique, 5 % au Chili. Les gens que nous avons interviewés soit par Internet, soit en face à face, ont aussi été aux États-Unis, en Suisse, à Singapour, en Chine, à Tahiti, au Royaume-Uni, au Maroc et en Espagne. Globalement, il y a 100 000 Français en Amérique latine. Ce sont 6 % des Français expatriés dans le monde. La répartition qui ressort de l'enquête n'est pas très différente de l'implantation des Français en Amérique latine. En moyenne, ils y sont restés trois ans et demi. Ils occupaient à peu près toutes les fonctions de l'entreprise : achats, marketing, PDG, entrepreneur, DAF, consultant, enseignant, et dans tous les secteurs d'activité, puisqu'ils étaient ou qu'ils sont dans les industries diverses et variées, les services, les banques et le conseil.

– Première question : *l'évaluation personnelle et familiale de votre expatriation en Amérique latine. Globalement, comment jugez-vous l'expérience personnelle ?* Très réussie : 90 %. *Où avez-vous eu le moins de difficultés ?* Avec la proximité culturelle, mais aussi le climat, l'apprentissage de la langue, le contact avec les locaux, le logement, la nourriture, l'adaptation au mode de vie, la scolarité des enfants et les loisirs. *Où avez-vous eu le plus de difficultés ?* Dans l'accès au médical, où le coût est plus élevé, l'éloignement de la famille, bien sûr, à 12 000 km ou plus, le manque de volonté de prendre des décisions sur l'aspect relatif au management, l'obligation d'avoir des appuis politiques dans certains secteurs d'activité et enfin et surtout, des problèmes économiques : variation des taux de change, inflation, coût de la vie et instabilité.

– Deuxième question : *pourquoi ?* Les points positifs sont la culture européenne proche, les conditions d'expatriation, c'est-à-dire l'aisance financière, qui est en régression, aujourd'hui, notamment parce que pour les entreprises, envoyer des expatriés représente un coût élevé. Les pays sont « attachants », malgré l'insécurité, la pollution, etc., et les habitants également : l'une des personnes interviewées me parlait de la

« coolitude » des Brésiliens. Enfin, la présence d'une communauté française dans ces pays est appréciée. Il n'en existe pas nécessairement dans toutes les autres zones, notamment en Asie. Les points les plus difficiles sont l'adaptation aux mentalités et les codes sociaux professionnels. Les points négatifs sont surtout l'insécurité et le contexte politico-économico-financier, ce qui n'était pas vraiment une surprise.

– Troisième question : *l'évaluation professionnelle de votre expatriation en Amérique latine*. Elle est jugée très réussie pour 80 % des expatriés interrogés et plutôt réussie à 20 %. Mais nous avons trouvé une exception pour confirmer la règle : une personne qui n'a pas réussi son expatriation professionnelle. À la question *quelles sont les trois principales différences et les trois principales proximités ?* Les réponses sont les suivantes : les principales différences portent sur certaines valeurs, traditions, codes, rites, coutumes, cérémonies, etc., l'agilité pour le changement, le style de management, qui peut être contradictoire, directif ou démocratique, le style de communication, formelle ou informelle, exhaustive ou partielle, qui présente parfois beaucoup de rumeurs, les politiques de ressources humaines, mais pas toutes. Il y a certaines différences dans le recrutement, l'évaluation, la promotion, la rémunération, mais il y a des proximités avec d'autres éléments de la politique RH. Les autres différences citées sont le rôle des partenaires sociaux, la bureaucratie et la centralisation, la rigueur et le sens du détail, l'engagement et l'implication des salariés. S'agissant des principales proximités, l'organisation des entreprises est assez comparable, de même que les rapports avec les fournisseurs et les clients, l'image de l'entreprise à l'extérieur, la formation des managers locaux, le style de management et de communication, que l'on trouve un peu des deux côtés, l'engagement et l'implication des salariés, certaines valeurs, le climat social et certaines politiques de RH comme les compétences, les hauts potentiels et la formation.

Pourquoi ? J'ai sélectionné quelques verbatim :

« Les plus grosses proximités sont le mode d'organisation des entreprises, le style de management et les politiques RH, sauf peut-être la RSE et le développement durable. »

« L'entreprise sud-américaine ne voit pas nécessairement le monde car son marché interne est très grand. »
En clair, tout se passe comme si l'on regardait les *best practices* locales plutôt que d'aller chercher dans le monde entier.

« La France, c'est la planification et la rationalité et le Brésil, c'est le sens tactique et l'émotionnel. »

En Amérique latine, « il y a davantage de mélange entre la vie professionnelle et la vie personnelle ».

« Nous nous sommes beaucoup plus rapidement adaptés en arrivant à Buenos Aires qu'en arrivant à Strasbourg quelques années avant, et pas seulement à cause des immeubles haussmanniens de la Recoleta !... »

« Les écoles de commerce et universités se sont inspirées du management européen et nord-américain, ce qui entraîne un niveau très bon, notamment du middle management. » Mais vous verrez que tout le monde n'est pas d'accord avec ceci.

« Le niveau des formations est tel que nous avons eu beaucoup moins d'expatriés que dans d'autres zones du monde. D'ailleurs, certains managers recrutés localement ont eu ou ont encore de très belles carrières à l'international. »

« Le management est plutôt top down et a du mal à déléguer et le middle management a du mal à prendre des initiatives ou des décisions individuelles. »

« Certains managers manquent d'autonomie et de capacités d'initiative. Il y a un poids du supérieur hiérarchique auquel on a du mal à dire non. »

« Les gens sont très débrouillards, ils innovent, comprennent très vite et résistent beaucoup moins au changement. »

Les personnes interrogées font le bilan suivant :

Globalement, comment jugez-vous votre expérience d'expatriation ? Très réussie, à 99 %.

Si vous deviez résumer en quelques mots les différences essentielles entre une entreprise française implantée en Amérique latine et une entreprise d'Amérique latine : « plus hiérarchique mais moins formelle », « priorité aux contacts humains », « vision à beaucoup plus court terme », « turn over important », « liens plus forts entre le professionnel et le personnel », « ambiance plus détendue, plus

informelle, plus conviviale ».

Si vous deviez comparer votre expérience d'expatriation en Amérique latine avec vos expériences dans d'autres zones du monde : avec les États-Unis, elle est à peu près équivalente. En revanche, avec l'Asie, notamment pour des expatriés qui étaient à Singapour ou en Chine, elle est plus intéressante sur le plan de la carrière et du salaire, mais moins sur le plan de l'enrichissement humain.

Ces quelques données nous permettent d'introduire la table ronde. Pour commencer, je pose une question à trois ou quatre des personnes qui ont été ou qui sont expatriées : quelles sont les conditions qui impactent le plus vos entreprises dans les pays d'Amérique latine dans lesquels vous êtes implantées ? Est-ce que ce sont des conditions politiques, économiques, sociologiques, écologiques, juridiques, etc., qui influencent, qui entraînent peut-être des difficultés, et quels enseignements en tirez-vous pour votre business en France ou ailleurs dans le monde ?

Carlos VELÁSQUEZ

Directeur de Développement, EIFFAGE Infrastructures, Pôles filiales internationales

Lo que rige la toma de decisiones de nuestra empresa es sobre todo la estabilidad política. En Colombia, nuestro país, hemos observado un cambio notable en los últimos años gracias al proceso de negociación de paz. Colombia es un país bastante estable a nivel económico, sin hiperinflación ni hiperdevaluación. También es estable a nivel político. Tenemos un plan de inversión de 17.000 millones de dólares en infraestructuras. Todos estos factores llamaron nuestra atención para entrar en el mercado colombiano. Además, para establecernos localmente observamos la cultura del país, su nivel de competencia y educación. Hay algunas universidades de muy alto nivel, bien conectadas con el sector privado.

Olivier PIEPSZ

Vice-président Amérique latine et Afrique, SAFRAN

Je commencerai par une petite idée, qui est la suivante. Pour nous, l'accès aux marchés émergents et à l'Amérique latine n'est pas un luxe. C'est une obligation pour trouver la croissance. Quand nous voyons ce qui se passe en Europe, les subsides de recherche et développement et les budgets de défense qui diminuent, moins de grands projets, nous allons chercher deux choses en Amérique latine : du cofinancement, qui nous permettra de lancer des projets que nous n'aurions pas lancés, et du *cobraining*, c'est-à-dire de la matière grise. En face de nous, les gouvernements nous posent une équation assez simple : nous ouvrons nos marchés, mais sous condition, à savoir si vous venez avec vos technologies et si vous entrez dans le pays de manière pérenne, solide et profonde. Cela fonctionne, mais il y a une clé pour cela : les hommes. Le *cobraining*, c'est associer les universités, les centres de recherche à nos projets. À titre d'exemple, Safran, au Mexique, s'est associé au programme Mexprotec. Il s'agissait d'échanges de techniciens mexicains avec des IUT français et des stages en France. Nous avons passé des accords du même type pour des techniciens aéronautiques au Brésil. Des accords ont été signés avec le lycée franco-mexicain de Mexico pour des formations techniques. Des accords majeurs ont été signés avec des universités, au Brésil, comme l'ITA, l'USPI, l'université de Brasilia pour des échanges d'étudiants et des stages en entreprise. Pour nous, un élément majeur est de trouver des ingénieurs, ce qui n'est pas évident, et ensuite, il faut les garder. Un bon exemple est le Brésil et São José dos Campos. Les meilleurs ingénieurs d'Embraer vont chez Avibras, d'Avibras, vont chez Mectron. Pour nous, former ces étudiants est un investissement lourd. Si, à peine formés, on les voit disparaître, c'est un peu une catastrophe. Nous nous rapprochons donc des universités pour générer de la notoriété pour notre nom et nos marques et aussi, pour contrecarrer le grand pouvoir de séduction des sociétés américaines. Nous créons du lien bien en amont de la sortie des étudiants. Pour les garder, il est important de construire des trajectoires ambitieuses pour ces nouveaux employés, les faire grandir en local, les faire grandir dans le groupe et devenir des acteurs au niveau mondial. C'est une vraie réflexion.

Jean-Charles CARROT-DULAC

Directeur international, F. Iniciativas

Je voudrais témoigner parce que notre activité est un peu particulière, que je qualifie de business réglementaire. Nous sommes très liés au contexte politique et économique de chaque pays. Au Brésil, par exemple, l'année dernière, l'État, pour faire des économies sur le budget de 2 016, a décidé de prendre une « medida provisória » pour suspendre la Lei do Bem, ce qui concrètement, représentait un impact de 50 % sur notre activité, sachant que nous avons mis quatre ans à avoir une activité stable et pérenne dans ce pays. Il est certain que l'instabilité politique et économique de ces pays est extrêmement contraignante pour nous. D'ailleurs, lorsque nous avons développé notre activité en Colombie, nous avons pris le parti de travailler directement avec l'État, c'est-à-dire de servir d'évaluateur, pour le compte de l'État, du dispositif colombien qui est l'équivalent du crédit d'impôt recherche, en France.

Leni HIDALGO

Même avec les difficultés politiques et économiques qui sont très fortes, actuellement, nous continuons à avoir quelques personnes qui sont expatriées. Nous allons essayer de trouver les questions qui se posent pour le management, dans cette situation d'expatriation.

Normalement, dans les entreprises multinationales, il y a un mélange de cultures très variées chez les employés. À cette table, il y a quelqu'un qui travaille pour une entreprise qui est face à un double défi : le défi de la multiculturalité des employés, mais aussi des clients. Il s'agit de Juan Carlos Alonso, qui travaille pour l'hôtel InterContinental.

Quisiera preguntar a Juan Carlos Alonso, que trabaja en un hotel multicultural a nivel de empleados y clientes, cuáles son los retos a los que se enfrenta.

Juan Carlos ALONSO

Directeur de formation, InterContinental Madrid

Trabajo en el hotel InterContinental de Madrid, en Recursos Humanos-Formación. Tengo un largo recorrido por América Latina, en particular en Venezuela. Tenemos más de 5.000 hoteles y 350.000 empleados en todo el mundo. La mayoría de estos hoteles son en franquicia, el resto en gestión y tan solo siete en propiedad. A raíz de una investigación llevada a cabo en el año 2000 establecimos los llamados *Winning Ways*, formas de comportarnos independientemente del país en el que estemos. Son los valores de nuestra organización, que se establecen mediante cinco principios. Uno de ellos es el de Celebrar las Diferencias, ya que en todos los hoteles trabajan personas con distintas nacionalidades, creencias, valores, religiones y culturas. Además, en cada hotel recibimos a clientes de todo el mundo. La forma de gestionar esta multiculturalidad debe basarse en valores, en principios.

Leni HIDALGO

Propongo una pregunta a Jill Delaney como inglesa que trabaja para una empresa mejicana: ¿Existe realmente una diferencia de gestión entre las empresas latinoamericanas y anglosajonas? ¿Existe una gestión que marque la multiculturalidad?

Jill DELANEY

Directrice Ressources Humaines, CEMEX – Royaume-Uni

At CEMEX we are a global business and with a huge presence on many continents. We employ 35 000

people. From a HR perspective when we talk about being respectful about different cultures, at CEMEX we have very strong values in place that every CEMEX executive is expected to adhere to. One of our core values is “working as one CEMEX”; in practice, we work closely together on business issues via networks called “Global networks”. This involves executives working together on global projects, from different countries working on real business issues. These projects bring together the leadership from across a number of businesses to try to develop solutions for common business issues. I think those global networks really help our relationships and I feel that cultural issues does not really feel like such a challenge, when projects like our global networks, helps to build relationships across continents and breaks down any barriers which may exist.

Leni HIDALGO

J’ai fait mes études de master sur cette question. Vous pouvez réussir parce que vous avez eu une très bonne adaptation culturelle ou parce que vous avez compris les jeux de pouvoir et si vous avez compris la question de l’organisation. Je trouve que la question culturelle est importante, mais qu’elle n’est pas la plus importante, parce que si vous ne comprenez pas les valeurs de cette organisation ni les jeux de pouvoir, d’adaptation, la question culturelle va à la poubelle. C’est mon expérience de cette question.

Jean-Charles CARROT-DULAC

Après quasiment cinq ans en Amérique latine, je suis rentré en France il y a près de huit mois. Quand vous avez présenté votre rapport, il y a un mot que j’ai beaucoup aimé : le mot « émotionnel ». J’ai navigué entre l’Argentine, le Brésil, le Chili et certains autres pays et je crois que l’émotionnel reste le maître mot. En France, nous sommes très cartésiens, nous travaillons en mode projet. En Amérique latine, si l’on arrive avec ce genre de démarche, cela fonctionne assez difficilement. Cela ne signifie pas que l’on n’arrive pas à travailler en mode projet en Amérique latine, loin de là mon propos. Mais si l’on ne parvient pas à mettre cette dose d’émotionnel, je crois que l’on est décalé par rapport à la réalité et que l’on n’arrive pas à faire avancer les choses. Je le dis tout particulièrement parce que les autres acteurs viennent de grands groupes, qui ont une notoriété, même si elle n’est peut-être pas toujours très forte en Amérique latine. Les grandes entreprises françaises s’en plaignent souvent car elles attirent moins que les blockbusters nord-américains. Vous pouvez imaginer, pour une PME qui compte 660 collaborateurs au niveau mondial, quand nous recrutons des ingénieurs, au Brésil, combien il est compliqué de les attirer et de les conserver. Dans le secteur pétrolier brésilien, par exemple, toute la production annuelle d’ingénieurs part chez Petrobras. Cela signifie que même les sous-traitants ne peuvent pas être servis sur ce plan.

Leni HIDALGO

Quelles sont les évolutions que vous avez vues pendant cette période de cinq ans que vous avez passée en Amérique latine ?

Jean-Charles CARROT-DULAC

Je vais être un peu provocateur et pas très sympathique pour la France, surtout que nous sommes dans une belle institution française. Mais je suis arrivé en Amérique latine avec cette vision de la tropicalisation et finalement, quand je reviens en Europe, je trouve qu’il y a une certaine forme de tropicalisation de l’Europe, à tous points de vue.

Leni HIDALGO

Quelles sont, selon vous, les prochaines évolutions pour l’Amérique latine en termes de gestion ?

Jean-Charles CARROT-DULAC

Je suis quelqu'un d'extrêmement positif. Ce sont des pays qui ont une telle ressource, une telle énergie, une telle taille et une telle richesse qu'il y a des leviers d'opportunités qui restent colossaux. Mais ce sont des pays qui sont complexes en termes d'éducation, de stabilité économique, politique. En Argentine, j'ai connu, du jour au lendemain, la non-conversion du peso. Je suis allé au Brésil et du jour au lendemain, mon téléphone portable ne fonctionnait plus parce que c'était une facture en dollars. Ma carte bleue ne fonctionnait plus parce que les transactions étaient en dollars. Ce sont des réalités qui sont tout de même assez compliquées et pour les entreprises étrangères, il faut jongler au jour le jour avec les surprises que l'on n'avait même pas envisagées la veille.

Jean-Pierre DOLY

J'ai eu la chance de créer, il y a une vingtaine d'années, le groupe Danone en Argentine et j'ai bourlingué en Amérique latine. Vingt ans après, le numéro 2 du groupe Danone est un jeune contrôleur de gestion que j'ai embauché il y a vingt ans à Buenos Aires et il y a une douzaine de managers, dans le groupe, qui ont des fonctions très importantes, y compris la direction générale à l'étranger, y compris aussi dans leur propre pays.

Je voudrais demander à Antoine Gaston-Breton, qui est chez Peugeot et qui a la particularité d'être allé au Moyen-Orient, en Afrique, en Russie, en Chine et en Amérique latine, de faire des comparaisons sur l'évolution dont nous avons parlé.

Antoine GASTON-BRETON

Direction Marketing, Peugeot

C'est un joli défi que vous me lancez en me demandant de comparer les différences culturelles entre la Chine, l'Amérique latine et la Russie. Je ne suis pas sûr de pouvoir le relever.

Je partage le commentaire sur la notion émotionnelle. Je la mettrais plutôt sur une notion personnelle d'engagement. Ce qui est certain, en Amérique latine, c'est que la frontière entre l'espace professionnel et l'espace personnel est beaucoup plus ténue. On a besoin d'un engagement personnel, on a besoin d'avoir confiance en son collaborateur pour pouvoir bien travailler avec lui. Il est évident, et je l'ai constaté notamment en Argentine, au Brésil ou à Panama, où j'ai travaillé et où j'ai aussi des collaborateurs, que le travail est mieux fait quand il est demandé par une personne en qui l'on a confiance et pas selon la fonction de la personne. Ce n'est pas le grade qui fait que l'on sera plus efficace ou que l'on aura plus envie de le faire. C'est uniquement la confiance. Cette partie-là est essentielle. On la retrouve en Chine, où l'on est aussi très émotionnel. Il y a un autre point commun avec la Chine : on ne dit jamais non. C'est quelque chose que j'ai vécu à la fois en Argentine et à Panama. Le collaborateur ne peut pas dire non parce qu'il considère tout simplement que dire à son chef qu'il sera difficile de faire ce qu'il demande et qu'il y a des contraintes à prendre en compte, c'est démontrer de la mauvaise volonté. Lorsqu'on ne le sait pas, c'est un peu délicat : on se dit que son collaborateur a sa mission, claire, et qu'il va livrer, mais finalement, il ne le fait pas parce qu'il n'a pas osé vous dire que ce n'était pas faisable ou qu'il lui manquait des éléments pour le faire. En Chine, c'est encore plus compliqué, parce que le collaborateur vous dira qu'il est très content de le faire, mais qu'il ne le fera pas parce qu'il ne voudra pas vous blesser devant les autres. Il y a donc une dimension et une implication personnelles fortes, qui, pour moi, sont l'une des premières découvertes de mes expériences locales : quatre ans en Argentine, trois ans au Brésil et un travail depuis le Brésil avec une délégation de Panama. En France, on peut avoir une tendance à s'affronter, sur le plan verbal et professionnel, mais qui se limite au périmètre professionnel. En Amérique latine, il est plus difficile de rester en bons termes avec quelqu'un avec qui l'on s'est accroché dans une réunion, et il est beaucoup plus compliqué de gérer cette différence-là. Selon moi, la clé d'un bon management, en Amérique latine, réside dans la prise en compte de cette dimension personnelle et de cet engagement personnel vis-à-vis des managers et des collaborateurs, pour être capables de les embarquer avec nous et non d'être simplement dans une relation très rationnelle, très hiérarchique : il s'agit vraiment de participer à ce management.

On retrouve cet élément en Chine et au Moyen-Orient, où il y a une notion de distance encore plus forte et

où le besoin de préserver la prestance et le statut est encore plus sensible. Mais on y retrouve aussi cette relation très personnelle.

Jean-Pierre DOLY

Avez-vous des managers de Peugeot d'origine argentine, brésilienne ou d'autres pays d'Amérique latine, qui travaillent dans le groupe Peugeot ailleurs ?

Antoine GASTON-BRETON

Bien sûr. Nous avons eu un directeur informatique argentin qui était responsable de l'informatique du groupe. Le directeur de la filiale, en Espagne, est argentin. Nous avons une nouvelle directrice pour le Brésil, qui était brésilienne et qui a passé dix ans en France. Nous avons des postes multiculturels. Malheureusement, ce n'est pas suffisant, à notre goût. Le groupe a encore besoin de s'internationaliser, et cela passe par le fait de ne pas envoyer que des Français à l'étranger, mais d'être capable de gérer une impatriation et de gérer des carrières à l'international. C'est parfois difficile, notamment avec l'Amérique latine, parce que parfois, culturellement, tous les Sud-Américains n'ont pas pour projet professionnel de voyager dans le monde entier. Il y a un attachement fort au pays, à la famille, à la région, qui fait qu'ils veulent bien venir en France pour un certain temps, mais pour revenir ensuite dans leur pays d'origine. Par ailleurs, la gestion des réimpatriations est également difficile. Travailler plusieurs années au siège, en France, peut être une bonne chose, mais retrouver un espace et une place dans sa filiale d'origine, qui est parfois une structure plus petite, localement, n'est pas toujours facile à gérer.

Jean-Pierre DOLY

Comment évaluez-vous le niveau des formations locales et donc, des jeunes managers, selon les pays où vous allez travailler et où vous devez embaucher des employés locaux, sachant que si vous y avez expatriés, c'est probablement parce qu'il y avait soit un manque de compétences locales, soit parce que votre entreprise française ou européenne vous demandait d'aller, dans un premier temps, driver un peu la société ? Avez-vous été marqués, d'une façon ou d'une autre, par ces formations ? Est-ce que d'autres, parmi vous, ont fait ce qu'a fait Carlos Velasquez, c'est-à-dire établir des liens avec les universités et les écoles, pour pouvoir les adapter ? Quand mon groupe ou certains de mes clients se sont implantés en Europe de l'Est, voire en Asie, il a fallu y envoyer des marqueteurs, parce qu'ils ne connaissaient pas l'économie de marché, avant l'écroulement du Mur de Berlin. Est-ce que, pour certaines fonctions, vous avez été confrontés à des manques de préparation, de formation, que vous avez compensés dans un premier temps par des expatriés, et est-ce qu'il y a eu une évolution dans les cinq à vingt dernières années ?

Olivier PIEPSZ

Dans mon exposé, tout à l'heure, j'ai donné une liste d'investissements lourds du groupe dans les universités, instituts de recherche et écoles à tous les niveaux. Cela dépend des pays. Parfois, on trouve l'excellence, mais on trouve aussi des niveaux acceptables ou moins acceptables, et nous faisons des efforts pour compléter et amener certaines écoles au niveau pour réduire au maximum le gap entre l'école et l'industrie.

Je reviens sur l'idée de la montée en puissance de ces managers. Pour nous, une fois que nous avons ces managers, qui ont été formés dans le pays et qui ont fait leurs preuves dans le pays, notre objectif est de faire en sorte qu'ils grandissent, qu'ils mûrissent dans le grand monde. À Chiwawa, par exemple, nous avons une usine de câblages aéronautiques qui est la plus grande du monde et qui emploie 4 500 Mexicains. Tout le comité de direction est mexicain, et le précédent patron a reçu toute la responsabilité des Amériques, y compris les États-Unis. Je crois que ce sera l'un des leaders du groupe Labinal dans quelques années. Je donne un autre exemple, celui des *shared services* : dans plusieurs pays, nous faisons gérer des fonctions centrales par une entité. Là également, nous avons mis toutes les finances au Mexique, et ce sont

des Mexicains et des leaders managers mexicains qui gèrent la finance pour tout le continent africain. Je vous donne un dernier exemple de mélange des cultures qui me plaît particulièrement, celui de l'avion Comac, le nouvel avion chinois. Ce sont des formateurs mexicains qui partent en Chine former les Chinois avec nos produits, nos technologies et nos valeurs.

Jill DELANEY

In CEMEX, every year we have succession planning and talent review process whereby our managerial executives are discussed and their performance and potential reviewed. As part of this process, we hold CVs and this has key information as to whether our employees are geographically mobile and willing to relocate. One of the minimum requirements within CEMEX, if you are part of the talent plan is to have a level of proficiency with English. Our industry at present faces challenges from a talent recruitment perspective due to the lack of skills and knowledge – for example during the recession, many companies had to downsize and so the talent pool diminished as individuals went away to re-train in order to find alternative work. So, we are now working on having programmes in place so that we can grow our own talent – who are mobile and able to move around. CEMEX is very good at moving talent around. We spend a lot of time helping and supporting them and their families in order to repatriate them into a new environment and culture. This again helps to address and overcome cultural challenges.

Carlos VELÁSQUEZ

Es fundamental que todo dirigente sea cercano a su equipo de trabajo, hacer un seguimiento e identificar posibles líderes y personal a promover. Nosotros hemos identificado *high potentials* dentro del grupo y los hemos enviado a Francia para que se formen. Eso supone un transfer de conocimiento con el personal local muy válido.

Jean-Pierre DOLY

Dans les concepts en vogue en France ou en Europe, actuellement, on entend parler d'entreprises libérées, de management horizontal, de nécessaire agilité des organisations, de révolution technologique, de digitalisation, de dématérialisation, de rupture sociétale, d'intergénération, générations Y et Z... En France, plus spécifiquement, mais ailleurs aussi, on parle d'« ubérisation » d'un certain nombre d'activités. Qu'en est-il de tous ces concepts ? Est-ce que l'on ne peut pas inverser les rôles et est-ce que sur tel ou tel de ces concepts, on peut apprendre de l'Amérique latine, soit des entreprises implantées en Amérique latine, soit des entreprises d'Amérique latine elles-mêmes, soit des managers venant de ces pays ?

Juan Carlos ALONSO

Es así. Un hotel es muy complejo para realizar formación, ya que siempre debe haber alguien para atender al cliente cuando éste aparece imprevisiblemente. Las nuevas tecnologías en formación nos ayudan, ya que las nuevas generaciones se sienten cómodas con las plataformas de aprendizaje online. Proponemos bloques de corta duración en la formación en el sitio de trabajo, en casa o durante los desplazamientos en transporte público. Las formaciones presenciales disminuyen día a día. Nuestra metodología se basa en el 70:20:10: un 70% del aprendizaje ocurre en el mismo puesto de trabajo, un 20% hablando con los colegas y supervisores y un 10% en un sistema de formación formal o académica.

Jean-Charles CARROT-DULAC

Vous parlez de nouvelles technologies et d'innovation. On voit de plus en plus de processus de *reverse innovation* où des technologies ont été importées dans des pays comme l'Amérique latine. Il y a eu des développements localement et aujourd'hui, cette technologie, qui a évolué grâce aux apports locaux, revient en Europe avec des applications nouvelles dont on n'avait pas encore l'usage en Europe, mais dont

l'usage était déjà présent en Amérique latine.

Par ailleurs, s'agissant des profils, j'ai été extrêmement impressionné, en Argentine, par l'agilité et la réactivité des Argentins, par leur capacité à travailler dans l'urgence, qui est extrêmement impressionnante. Il y a deux profils. Nous avons des gens qui sont extrêmement talentueux, mais qui n'ont absolument pas envie de voyager, parce qu'ils considèrent que leur pays est le plus beau pays du monde – et sans doute n'ont-ils pas tort –, mais c'est un vrai problème pour l'entreprise, parce que nous rencontrons des gens, au niveau local, que nous arrivons à faire monter, qui pourraient apporter énormément pour les organisations plus globales, mais ces gens-là ne veulent pas bouger. C'est une vraie difficulté pour les entreprises, parce que soit nous avons des gens qui ont la prétention de voyager, mais qui n'ont pas nécessairement le niveau, soit, au contraire, nous avons des gens très talentueux, mais qui n'ont pas envie de voyager.

Leni HIDALGO

Je pense que nous sommes dans une situation qui est un peu complexe et même, paradoxale.

Le monde est global, les jeunes commencent au niveau global. Je donne des formations pour le bac et les jeunes ont déjà l'esprit mondial. Il y a un énorme débat, au Brésil, mais pas uniquement au Brésil, sur la relation coût/bénéfice de l'expatriation. On commence à beaucoup diminuer les processus d'expatriation. Quelles sont les compétences que vous, comme expatriés, vous avez développées, et est-ce que vous pensez qu'il faut continuer à investir dans ce processus avec un monde qui est global, avec une génération qui est mondiale et qui se connecte avec tout le monde en un instant ?

Olivier PIEPSZ

Nous avons des instructions du plus haut niveau du groupe, qui compte tout de même 70 000 personnes. Je pense que l'expatriation « à la papa », prendre des Français, les installer, mettre les enfants à l'école, c'est fini, ou c'est fortement réduit. Maintenant, pour envoyer quelqu'un de France, la vision est d'abord très temporaire : il faut très rapidement pouvoir passer le témoin à des gens sur place. C'est une réalité. Je parle de mon groupe : le rêve de l'expatriation, c'est fini. On nous demande de travailler avec des gens sur place. Ce qui est particulier – je fais le lien entre expatriation et technologie – est qu'au début, le transfert de technologies était en quelque sorte une obligation parce que nous avons des acteurs locaux qui voulaient sécuriser les transferts en matière de technologie et de souveraineté. Très rapidement, pour nous, cela s'est traduit en termes de marché. Nous avons une société qui est leader mondial dans la biométrie et il y a vraiment une tendance globale, celle de travailler avec l'immatériel, mais avec un maximum de sécurité. Dans tous les pays d'Amérique latine, le marché demande de développer ces fameuses technologies, mais pas au sein de l'entreprise : au sein du marché.

Par ailleurs, je pense qu'à la base, on est un peu obligé d'investir en technologies pour répondre aux besoins d'un État, mais très rapidement, on en tire un bénéfice extrêmement important. Ainsi, les trois dernières années, les prix technologiques et d'innovation du groupe Safran, au niveau mondial, ont été donnés à des sociétés latino-américaines, par exemple pour un système de coupe de câblages révolutionnaire, au Mexique, un nouveau procédé d'impression de cartes Telco, à Cali, qui permet de doubler la productivité, ou encore à Taubate, une solution pour recycler l'eau des systèmes de climatisation. Je termine avec l'exemple d'un ingénieur brésilien, en stage, qui est resté quelques mois chez nous et qui a mis au point un procédé de calibration de boules optroniques, une technique assez complexe, qui a divisé quasiment par deux les temps de la calibration. Cela nous apporte beaucoup. Nous avons coutume de dire que toute aventure industrielle et tout choix de localisation se basent sur une alchimie culturelle. Nous sommes métallurgistes, nous fabriquons des moteurs et en métallurgie, on dit qu'en général, un alliage est toujours bien plus solide qu'un métal pur.

Antoine GASTON-BRETON

Je partage tout à fait votre propos selon lequel l'expatriation à la papa de l'expatrié qui passe

éternellement d'un pays à un autre n'existe plus. Aujourd'hui, nous sommes vraiment dans une logique où l'expatrié doit être présent pour apporter des compétences ponctuelles, une expertise dans un domaine qui n'existe pas forcément dans le pays. Je suis également d'accord au sujet des niveaux d'éducation du middle management, notamment en Argentine, qui est très créatif et très réactif. Dans un pays qui connaît des inflations de 40 % et où l'on divise la monnaie par quatre en un mois, il vaut mieux être réactif. Ils ont l'habitude et ils savent le faire.

La situation est un peu plus nuancée au Brésil, selon moi. Globalement, en Amérique latine, l'expérience que j'ai pu avoir m'a montré que le top management était de toute façon très bon et tout à fait exportable au niveau international. En revanche, en termes de middle management, nous avons des défis plus importants à soutenir, en particulier au Brésil, où l'ingénieur, le manager de petites équipes n'a pas forcément encore le niveau d'initiative, d'autonomie et de compétence que l'on peut en attendre ou que l'on peut observer dans d'autres pays comme l'Argentine ou même la Colombie ou le Chili. Il y a donc un défi et c'est là où réside toute la difficulté de l'expatriation ou du rôle de l'expatrié : il est là pour apporter une compétence, mais surtout pour faire monter en compétence les équipes locales. Les gros échecs d'expatriation que j'ai pu voir, où l'on faisait se succéder les expatriés les uns après les autres, étaient dus à cette incapacité de repérer les profils locaux pour créer ensuite un plan de remplacement au niveau local. C'est pour moi l'élément essentiel qui permet encore de justifier l'expatriation.

Mais l'Amérique latine est un pays où le management est plus que simplement rationnel. J'ai encore du mal à imaginer une gestion par les nouvelles technologies où l'on gère des personnels uniquement à distance. J'ai moi-même été en charge de la délégation de Panama, depuis le Brésil. J'étais à Rio et je m'occupais d'une équipe de sept personnes. C'était à sept heures d'avion, mais il fallait tout de même que je m'y rende au minimum une fois par mois, parce que la gestion au téléphone, en audio ou en visioconférence ne réglait pas les problèmes et qu'il y avait vraiment besoin d'un réel contact personnel, d'autant plus en Amérique latine.

Il y a donc des solutions, certes, et je suis certain que dans des pays d'Europe et notamment, d'Europe du Nord, cela fonctionnera très bien. En revanche, en Amérique latine, j'é mets des réserves sur la capacité à les mettre en place.

Quant aux compétences que l'on retire d'une expatriation, tout comme on est censé apporter une expertise métier quand on arrive dans une filière, à l'inverse, on ramène une expertise marché. Je crois qu'il est essentiel d'avoir ces échanges, et c'est aussi la raison pour laquelle il est important de ne pas avoir des expatriés qui passent d'un pays à un autre, mais qu'il y ait bien des allers et retours entre le pays et le siège, pour ensuite, expliquer comment fonctionne le pays. Il est difficile, c'est une anecdote que j'ai vécue, d'expliquer à des Français, au siège, ou à des gens d'autres nationalités, que quand il y a une crise, en Argentine, une inflation forte, les concessionnaires achètent des véhicules aux constructeurs mais refusent de vendre aux clients. Il ne faut pas oublier que lorsqu'il y a une inflation de 40 % ou plus par an, la seule façon de valoriser son stock, c'est en achetant des véhicules. Ils se capitalisent en gardant leur stock, donc en achetant aux constructeurs, mais en ne vendant pas aux clients. Si l'on n'est pas allé sur place, si on ne l'a pas vécu, il est parfois difficile de l'expliquer au siège.

Jill DELANEY

It is interesting the point about the technology and how the Latin America aligns to, because, as I mentioned earlier, we have this global network where we use video conferences' systems for example. This network is up running thanks to successful technologies for meetings or travel for examples. Without such technologies we would have struggle to tackle organizational problems. With this respect, new technologies are very helpful to our global organization.

Antoine GASTON-BRETON

Je suis totalement de votre avis. La technologie est un accélérateur de technologies et d'échanges. Mais elle ne peut pas remplacer le contact humain, d'autant plus compte tenu de l'enjeu en Amérique latine, à

mon sens.

Jean-Pierre DOLY

Demain et après-demain se déroulera le *Forum Expat* organisé par le journal *Le Monde* dans la cité du Design, au bord de la Seine, à Bercy. Je crois que c'est la 3^e édition. La première année, j'ai participé à une table ronde. Depuis trois ans, il y a deux grandes populations parmi les visiteurs. Il y a des jeunes, généralement étudiants, qui vont assez rapidement au stand du Canada et à celui de l'Australie, en plus de ceux du Royaume-Uni et des États-Unis, mais qui sont assez traditionnels. L'autre public est celui des retraités, qui vont aux bureaux du Maroc, du Portugal et de la Thaïlande, selon leur niveau de vie, j'imagine. Pourquoi, malgré tout ce que nous disons sur la connaissance et la proximité culturelle de la France ou de l'Europe latine avec l'Amérique latine, celle-ci ne fait-elle pas rêver les jeunes, y compris pour des stages ou pour du travail ? Il y en a beaucoup moins qu'aux États-Unis, en Angleterre, en Australie ou au Canada. À votre avis, pour quelle raison ? Par ailleurs, est-ce que vous le recommanderiez à vos enfants ou à vos élèves, si vous enseignez ? Qu'est-ce qui fait qu'il y a un déficit ? Et réciproquement, est-ce que vous conseillerez à de jeunes étudiants en Amérique latine de venir plutôt en France, en Espagne, en Italie, au Portugal plutôt qu'aux États-Unis, systématiquement ?

À ce sujet, je vous livre une petite anecdote personnelle. Lorsque je suis arrivé en Argentine, il y a une vingtaine d'années, je venais d'écrire un livre avec un professeur de philosophie politique, qui portait un titre pas très fun : « L'Entreprise : entre contraintes et libertés ». J'arrive à Buenos Aires, je rencontre l'expat d'Hachette, qui a une librairie internationale, qui me dit qu'un de mes homonymes a écrit un livre de management, en France, et qui me demande si je le connais. Je lui réponds que oui, que cela doit être moi. Il me dit qu'il faut le traduire, parce qu'ils n'ont aucun livre de management : ils n'ont que de très mauvaises traductions de gourous nord-américains. J'ai donc réécrit ce livre et l'éditeur argentin lui a donné un titre beaucoup plus sympathique : « *Trabajar de otra manera* ». C'était il y a une vingtaine d'années. J'ai entendu des gens, ce matin, dire que cela n'avait pas beaucoup changé. Partant de bases qui paraissent maintenant complètement universelles sur le fait que la France et l'Europe sont connues et appréciées, qu'il y a de bons managers, en tout cas pour le top management, en Amérique latine, comment faire avec les jeunes français, européens et d'Amérique latine ?

Olivier PIEPSZ

De la fenêtre de notre entreprise, nous avons un bilan tout de même moins négatif. Je parlerai de deux outils. Le premier est celui du VIE, le volontariat international en entreprise, qui, pour nous, est un dispositif formidable : il y a énormément d'étudiants qui partent en VIE dans nos sociétés locales et quand ils reviennent, ils sont très précieux parce qu'en deux ans, ils ont vraiment eu une expérience de terrain forte. En général, nous les sélectionnons maintenant presque comme pour un emploi futur, puisque nous faisons tout pour qu'ils reviennent dans l'entreprise, que ce soit dans le pays étranger ou en France. Je peux vous assurer que pour chaque place de VIE, nous avons énormément de candidats. Le deuxième outil est Sciences sans frontière. Nous avons signé des accords avec le Brésil quand la présidente Rousseff était passée à Paris. Nous nous étions engagés sur vingt étudiants et il y en a presque trente qui sont venus l'an passé. Cela a été un très grand succès. Il semble que le programme soit maintenant à l'arrêt : il n'y a plus de budgets, vu la situation au Brésil. Mais lorsque l'on fait l'effort – et je pense que la diplomatie française et les ambassades travaillent beaucoup –, les gens viennent et les échanges ont lieu. Mais en effet, il y a la concurrence des États-Unis et du Canada. Je disais tout à l'heure qu'il fallait aller voir les universités, parce que la séduction des universités américaines est forte et qu'il faut se bouger. Mais il y a un intérêt : dès que l'on parle, les gens viennent.

Jean-Charles CARROT-DULAC

Le VIE est effectivement un instrument qui fonctionne très bien. Nous avons une vision un peu différente parce que lorsque nous ouvrons une filiale à l'international, nous partons de zéro. Nous « vissons notre

plaque » et nous partons *from the scratch*. La logique que nous avons, dans notre société, est de prendre des gens vraiment expérimentés, qui ont déjà montré leurs talents dans un pays, et de les projeter au niveau local pour qu'ils créent l'activité, qu'ils recrutent, qu'ils forment et qu'ils comprennent le pays. De ce fait, pour nous, le mode VIE n'est pas adapté, parce que ce n'est pas forcément la solution pour avoir des profils expérimentés et surtout, parce que nous avons recours à des gens qui sont déjà présents dans l'entreprise.

Pour ce qui concerne l'attractivité de l'Amérique latine, ma vision est un peu plus nuancée. Lorsque j'y étais, j'ai accueilli énormément de jeunes pour les orienter et les conseiller. La première chose que je leur disais était que nous n'étions pas dans l'espace Schengen. En effet, beaucoup s'imaginent que l'on arrive sans problème en Amérique latine. Deuxièmement, il est très compliqué, pour un étudiant, de faire un stage en Amérique latine parce que très souvent, il faut être inscrit à l'université du pays pour pouvoir faire un stage en entreprise. Sinon, cela demande des procédures administratives extrêmement lourdes, et la plupart des entreprises, même les entreprises internationales, ne veulent pas entrer dans ces démarches. C'est un véritable frein.

J'ai aussi accompagné des personnes qui avaient fait une démarche un peu différente en créant des startups en Amérique latine. La chambre de commerce d'Argentine proposait un programme qui s'appelait « *Booster* », dans le cadre duquel j'accompagnais un certain nombre de projets. Il faut avouer que c'est intéressant, parce que ces jeunes ont un « champ des possibles » qui est beaucoup plus libre et ouvert parce que moins réglementaire qu'en Europe, mais aussi, en face, un marché qui est beaucoup plus chaotique. C'est donc un exercice de style qui est assez complexe et j'ai rencontré des jeunes qui ont connu un échec et qui, de ce fait, sont rentrés en France.

Olivier PIEPSZ

Le VIE est un programme pour des gens sortant de l'école, un programme de deux fois un an ou un an renouvelable, qui permet d'aller à l'étranger faire un stage en entreprise, sous des conditions très favorables pour l'entreprise.

Jean-Pierre DOLY

Ce dispositif vient du VSNE (volontariat pour un service national en entreprise), qui, lui-même, venait de la possibilité de faire son service militaire en coopération.

Antoine GASTON-BRETON

La coopération était la raison de ma première expérience en Argentine.

Leni HIDALGO

Les étudiants sont toujours très intéressés par les échanges avec la France. Je serai en Suisse, à la fin de la semaine, pour établir des relations avec une école qui s'intéresse au Brésil. C'est la preuve qu'il y a un intérêt.

Jill DELANEY

If you take the construction industry, it is an industry where it is very difficult to attract talent; it is not a "sexy" industry. Therefore, we are taking this framework, which is call *Stages of life*, which almost segments your employees – "lifestyle's builders", "lifestyle's consolidators", etc." Using this framework helps us in identifying what are the needs and desires of each of those segments. What we are trying to do now is to adapt our employment offer to the needs of the different employee populations.

Leni HIDALGO

Il existe des différences culturelles entre les pays, mais aussi entre les entreprises, et entre chaque individu. Il ne faut jamais oublier les trois niveaux, sinon nous risquons de généraliser. Je suis moi-même brésilienne, mais je ne fonctionne pas du tout à l'émotionnel. C'est peut-être la raison pour laquelle j'ai été très bien acceptée en France. Le premier mois où j'étais ici, je me disais que les choses marchaient bien parce que j'étais en France. Après le deuxième mois, je me suis dit que non, que c'était parce que j'étais dans cette entreprise. Après le troisième mois, je me suis dit que c'était parce que j'étais dans ce groupe-là. J'ai compris que nous avions des différences, des positions personnelles, et que l'on ne pouvait jamais généraliser.

Pour finir, nous voudrions poser des questions personnelles aux invités de cette table : quel est votre meilleur souvenir de votre expatriation et votre plus grand défi ?

Je commence avec les miens. Le plus grand défi est que j'avais une maison, ici, et que j'ai tout acheté dans un magasin comme Ikea, un samedi. Chaque jour, ils livraient une partie du mobilier. Un jour, je suis arrivée chez moi, et j'ai trouvé deux armoires. Or j'avais acheté une armoire et une petite table. Je suis allée chez Ikea pour leur dire qu'ils m'avaient livré deux armoires, mais pas la table. J'ai passé toute la journée dans le magasin pour obtenir ce que je voulais. C'est au cours de cette journée que j'ai appris 50 % de mon français : je voulais sortir du magasin avec la petite table. Et j'en suis sortie avec la petite table. Quant à mon meilleur souvenir, c'est toujours Paris.

Antoine GASTON-BRETON

J'ai vécu quatre ans en Argentine et j'y ai trouvé ma femme. Je ne peux pas choisir de meilleur souvenir. Mon pire souvenir est le même que le vôtre, mais au Brésil. J'ai passé quatre mois dans un appart'hôtel avec trois enfants âgés de 3 à 6 ans. Ma femme a passé une journée entière avec les trois enfants dans l'équivalent d'Ikea au Brésil, Etna, juste pour faire des factures et organiser la livraison, qui devait être faite trois jours plus tard dans l'appartement vide. Ma femme a passé toute la journée entière avec les trois enfants, mais personne n'est venu de la journée. Notre installation au Brésil a donc été un peu compliquée. C'est peut-être cela, mon pire souvenir, même si cela reste anecdotique sur l'ensemble de mon expérience.

Olivier PIEPSZ

J'ai un très bon et un très mauvais souvenir. J'étais jeune ingénieur et j'avais été envoyé au fin fond du Chili – cela me paraissait très, très loin – pour négocier et leur montrer un business plan afin de développer un centre de maintenance pour des commandes de vol d'avions de combat. C'était un peu compliqué. J'étais à Santiago, devant 25 personnes, et au milieu de ma démonstration, je me suis rendu compte qu'il y a une grosse faute dans le calcul que l'on m'avait donné. Cela a été un moment terrible, avec tous ces Chiliens face à moi. Une semaine après, nous avons réglé les choses et tout le groupe m'a invité à pêcher le poisson. Nous y sommes allés tous ensemble. Cela, c'est l'Amérique latine.

Jean-Charles CARROT-DULAC

Je me souviens que lorsque je suis arrivé, il a fallu que j'achète toutes les fournitures scolaires alors que je ne comprenais absolument rien. De plus, il y avait des restrictions : il fallait faire au moins trois boutiques avant de trouver la bonne pièce. C'était assez compliqué. Les excellents souvenirs, ce sont tous les voyages que nous avons pu faire, parce que nous en avons profité pour découvrir ces régions, et voir les baleines à 50 mètres devant moi, alors que j'étais sur la plage, a été assez magique.

Carlos VELÁSQUEZ

En el año 2010 se pensaba que Cuba iba a abrirse a los americanos. Allí me encontré con mi cliente, que

resultó ser el capitán del barco que fue a buscar a Fidel Castro a Méjico para regresar a Cuba y empezar la revolución. Fue muy emocionante

Juan Carlos ALONSO

Nunca he sido expatriado. Voy a comentar una anécdota para que se entienda el papel que en oportunidades tiene el Departamento de Recursos Humanos en una empresa. En un hotel de Venezuela teníamos una jaula con guacamayas al lado de la piscina. Recibimos quejas de clientes a causa de sus peleas. El Director me adjudicó la tarea de solucionar el problema con los animales. No los despedí, pero tuvimos que encargarnos de ellos personalmente.

Jean-Pierre DOLY

Ce matin, Brizio Biondi-Morra nous disait que pour œuvrer dans l'interculturel, il fallait avoir un cerveau et des tripes. Il y a des consultants, en France, qui ont même inventé la règle des trois C : un cerveau, un cœur et des tripes. Maintenant, après mon parcours à l'international et faisant désormais du conseil, je mettrais bien, à la place des trois C, les trois H : humanisme, humilité, humour, pour bien fonctionner à l'international, dans quelque pays que ce soit.

▪ Échanges avec la salle

De la salle:

Buenas tardes. Trabajo en el área del talento en Colombia. Mi pregunta va dirigida al señor Alonso. ¿Qué estrategias se podrían manejar para mostrar a los líderes de la empresa los beneficios de la tecnología dentro de la empresa? Además en mi empresa el 70% de los empleados son menores de veintiséis años y visten de manera menos formal.

Juan Carlos ALONSO

El tema de la vestimenta es el mismo en nuestra empresa. Pero es el cliente quien nos dice como quiere ver a la gente que le atiende en el hotel. En cuanto a la tecnología, es más fácil convencer a los ejecutivos para planificar treinta minutos de formación aplicando nuevas tecnologías que coordinar toda una plantilla para salir fuera de su puesto de trabajo a formarse durante unas horas. Con la crisis tenemos menos trabajadores y este tipo de formación es mucho más productiva y rentable que la metodología tradicional.

De la salle:

Trabajo como consultor y he sido gerente de gestión internacional. Respecto a los estereotipos que hacen respecto a determinados países y regiones, observo conceptos rígidos y se generaliza demasiado. Cuando una empresa compra a otra, suelen llegar con el concepto de *my way is the only way and the high way*. En realidad, los valores de las empresas corporativas cambian cada vez que se cambian los directores de Recursos Humanos, asumiendo que estos valores van a ser estandarizados por el conjunto de países donde opere la empresa. Hoy en día los jóvenes ejecutivos quieren optar por organizaciones abiertas, flexibles. Las culturas corporativas siguen con una mentalidad tradicional, racional, mecanicista. Esto hace un gran daño a la coexistencia humana dentro de la empresa. Existe un complejo de superioridad por parte de los ejecutivos occidentales. Debemos sobrepasar estas diferencias culturales. Cuando hablamos de competencias de los equipos directivos tenemos que pensar en aspectos fundamentales como el autoconocimiento, la autoconsciencia y la autovaloración de los ejecutivos internacionales.

Jean-François CHANLAT

Merci pour vos exposés extrêmement intéressants. Il est toujours très riche d'écouter les trajectoires des uns et des autres. Nous avons un master en management interculturel à l'université Paris-Dauphine depuis

maintenant une dizaine d'années, qui est d'ailleurs le seul dans le monde francophone et, dans sa posture, assez original par rapport à ce qui existe dans le monde anglo-saxon. Nous essayons en effet de partir de la question des cadres symboliques qui font sens pour les gens dans leurs actions, puisqu'il s'agit bien de cela : qu'est-ce qui fait sens, pour les uns et les autres, dans le cadre de leur activité ? On s'aperçoit que comprendre cela passe par l'expérience, bien sûr, mais aussi par le langage, par la langue et les langues, et que l'on peut parler la même langue, mais sans être dans la même culture. Ces éléments sont extrêmement importants. Le Hollandais Hofstede a mis en avant des catégories très générales, qui posaient des quotients d'individualisme et des quotients de collectivisme. Nous avons réagi par rapport à cela parce que lorsque l'on est concrètement en face des gens, en situation, ils peuvent être individualistes sur certains plans et collectivistes sur certains autres, et c'est ce qui est important. L'important n'est pas de savoir que le Thaï a un quotient de 0,50 d'individualisme. C'est d'une grande complexité parce que certes, on parle des émotions – je connais l'Amérique latine et le Brésil et c'est vrai que l'émotion est importante –, mais cela existe aussi beaucoup en France. Le problème est que nous n'avons pas la manière d'exprimer ces émotions. Nous ne pourrions les comprendre que si nous avons une anthropologie sérieuse du lieu où l'on est.

Quant aux jeunes, il faut savoir qu'il y a différents jeunes. En l'occurrence, nous parlons de jeunes d'un certain type, qui font des écoles de commerce, mais il y a énormément de jeunes qui ne sont pas dans cette catégorie. Il faut donc faire attention et savoir de qui l'on parle.

Je voudrais savoir quel est le rôle de la langue, qui n'a absolument pas été abordé, mais qui était implicitement derrière tout ce que vous avez dit. Je pense que lorsque l'on est dans une société, si l'on veut la comprendre, en général, il faut tout de même, à un moment donné, parler la langue de cette société. Quels ont été les obstacles, dans cette question de l'interculturel, et comment voyez-vous la langue ? Nous pouvons tous parler le « *globish* », qui n'a rien à voir avec l'*english*, mais cela ne permet pas de comprendre les gens aussi finement. Quel est le rôle de la langue dans toute cette compréhension des lieux où vous avez été ?

Antoine GASTON-BRETON

En Chine, la langue n'est pas un problème en soi. Je parle d'autres langues, mais je ne parle pas un mot de chinois et je n'ai pas la capacité de l'apprendre. Mais ce n'est pas du tout un obstacle à l'échange culturel et à l'entrée en syntonie, à l'empathie avec les collaborateurs. L'effort de langue est un obstacle, mais à partir du moment où l'on casse la glace, c'est jouable, même quand on ne parle pas la langue. C'est plutôt par la volonté d'apprendre la langue que l'on montre que l'on a envie d'aller vers l'autre. Ne pas maîtriser la langue n'est pas très grave, mais le simple fait de dire « merci » en chinois, c'est déjà un effort, et c'est ainsi que l'on crée des connexions.

En revanche, j'ai des collaborateurs français au Brésil qui n'ont jamais fait l'effort de parler brésilien. Il n'y a donc aucune intégration et en termes de gestion des collaborateurs, c'est l'enfer. Ce n'est pourtant qu'un effort à faire.

Olivier PIEPSZ

Pour un Français, apprendre le brésilien est beaucoup plus facile que le chinois, qui est un système complètement différent. Le portugais et le français ont la même grammaire et sont assez proches.

Antoine GASTON-BRETON

Je parle portugais, espagnol et français, mais pas chinois, en effet.

Carlos VELÁSQUEZ

Mis à part les compétences, l'expertise que le collaborateur est censé apporter là où il est expatrié, je

pense qu'il y a quelque chose de très important, et c'est la raison pour laquelle il faut bien identifier quel collaborateur on va envoyer en expatriation : il faut qu'il ait la volonté de s'ouvrir à de nouvelles cultures et l'ouverture d'esprit nécessaire pour cela et il doit aussi avoir une faculté d'adaptation. Je l'ai vécu moi-même. La langue n'était pas une barrière, en tout cas à terme. Au bout de trois à six mois, c'était presque acquis. Mais c'était surtout l'attitude du collaborateur qui était importante. Si vous voulez réussir votre expatriation, il faut connaître les us et coutumes locaux, les interdits et également, s'intéresser à la culture et à l'histoire du pays. Cela permet de comprendre pourquoi ces gens agissent de façon différente. Nous avons parlé de l'émotion et de beaucoup de choses qui sont importantes, parce que l'être humain n'a pas qu'une seule dimension. Ce n'est pas uniquement la partie technique, le travail. Les Français savent très bien s'exprimer. D'ailleurs, toutes nos relations sont presque un conflit permanent parce que nous nous exprimons et que le ton monte, mais à la fin de la réunion, nous nous serrons la main et nous allons déjeuner ensemble. C'est quelque chose qui m'a beaucoup choqué, en 2000, lorsque je suis arrivé et que j'ai commencé à travailler en France. Mais on s'adapte et pour pouvoir s'adapter, il faut connaître la culture. On peut être citoyen du monde, mais il faut connaître les particularités de chaque pays.

Olivier PIEPSZ

Je parlais d'une empreinte locale forte et les gens clés, dans nos bureaux, dans nos usines, parlent couramment la langue, qui est leur langue maternelle ou qu'ils parlent depuis très longtemps. J'ajoute que lorsque nous ouvrons une antenne de Safran en Amérique latine, nous ne prenons pas un VIE. En général, ce sont des bureaux, et nous faisons venir un VIE comme petit assistant qui apprend le métier. Il doit s'intéresser à la culture et à la langue : c'est un choix majeur. Et six mois après, il doit parler couramment la langue.

Il y a un élément qui peut être très bloquant, au Brésil. Lorsque l'on va au Brésil et que l'on voit des gens d'un certain niveau et souvent, d'un certain âge, l'anglais ne passe plus : on ne parle plus l'anglais. Il faut donc parler portugais, sinon l'échange s'arrête très vite.

Florence PINOT de VILLECHENON

Todos los años en la universidad tenemos unos setentaicinco estudiantes de nuestros catorce socios latinoamericanos. Tenemos el equivalente de estudiantes europeos de CP que se dirigen a América Latina. Si comparamos con los estudiantes provenientes de Asia son menos, eso es cierto, aunque Latinoamérica sigue teniendo su interés. Por otro lado, me gustaría hablar del concepto de países que actúan como rampa de lanzamiento. España podría serlo para una empresa europea no española que mire a América Latina. ¿Qué les parece a ustedes este puente entre Francia y América Latina con España?

Jean-Charles CARROT-DULAC

Le pont entre la France et l'Espagne est très fort pour une raison bien simple : nous avons deux actionnaires majoritaires. L'un vit en Espagne et l'autre vit en France. Il y a donc déjà un lien très fort naturellement. Nous nous sommes implantés au Brésil en envoyant des Espagnols, des Portugais et des Français. D'ailleurs, il a été très intéressant de voir comment chacun vivait la Coupe du monde, au Brésil. Dans notre organisation, il est très important de pouvoir mélanger les différentes cultures. Le directeur financier, en France, est espagnol et nous avons des Espagnols et des Portugais dans différents services. Nous essayons de mélanger au maximum pour éviter des organisations locales qui soient trop fermées. Je ne veux pas faire référence au film « L'Auberge espagnole », mais il y a parfois un peu de cela chez nous.

Antoine-Gaston BRETON

Pour le groupe PSA, la tête de pont espagnole est un peu plus difficile à exploiter pour l'Amérique latine, tout simplement parce que nous ne vendons pas les mêmes produits en Europe et en Amérique latine. Nous avons des gammes différentes, des structures réglementaires différentes, qui imposent des finitions

de véhicules différentes. Ce sont des logiques qui sont assez séparées : il y a une plaque Amérique latine, d'un côté, et une plaque Europe, qui inclut l'Espagne, de l'autre côté. Mais nous n'avons pas de tête de pont vis-à-vis de l'Espagne pour l'Amérique latine.

Juan Carlos SARMIENTO

Mi opinión es que para el francés común quien no hable su lengua es un verdadero idiota. Mi nivel de francés no es muy fluido, pero no es una cuestión de inteligencia, sino de respeto hacia la otra persona.

De la salle:

Sobre profesora de lenguas extranjeras y he enseñado en diversos países. La integración a un país y cultura pasa en primer lugar por la lengua, la apertura y el saber por qué estamos en ese país. Siempre hay que aprender de las otras culturas.

Juan Carlos SARMIENTO

Yo hablé del francés común. Como dice Unamuno, "quieres acabar con el racismo viaja, quieres acabar con el fascismo, lee".

Jean-François CHANLAT

Je voudrais répondre à Madame, parce qu'elle m'a critiqué sans comprendre ce que je voulais dire. En fait, c'est le contraire. Je disais que l'on ne pouvait pas comprendre une culture sans parler la langue. Il y a donc eu un problème de traduction et l'on voit bien que parfois, les problèmes de traduction peuvent causer des problèmes d'incompréhension, puisque c'est le contraire de ce qu'elle m'accuse d'avoir dit. Je parle quatre langues et je ne suis absolument pas contre les langues étrangères et l'apprentissage des langues étrangères.

Jean-Pierre DOLY

Je remercie les personnes qui étaient ici et surtout, je veux applaudir Florence et Jorge, qui ont organisé cette rencontre.

Florence PINOT DE VILLECHENON

Gracias a todos. Les emplazo a la sesión de mañana, con la conferencia plenaria sesiones paralelas y una conferencia sobre la globalización en las ciencias sociales.

MARDI 31 MAI 2016

”La relance du dialogue politique entre la France et l’Amérique latine : état des lieux et perspectives”

Florence PINOT de VILLECHENON

Nous allons entamer l’après-midi et nous livrer à un exercice un peu différent. Cette séquence va être en français, mais nous avons les interprètes qui nous accompagnent depuis hier, donc nous sommes tout à fait confiants quant au fait que toute la salle pourra participer.

Je voudrais simplement introduire cette séquence et accueillir M. Michel Vauzelle, député, de la Commission des Affaires étrangères au parlement français, et M. Jean-Michel Blanquer, que vous n’avez pas pu apercevoir hier, très sollicité qu’il est, et qui est le président de l’Institut des Amériques.

Deux petits mots avant de passer la parole à MM. Blanquer et Vauzelle, pour peut-être poser une toile de fond et quelques concepts. La première chose, et qui est en rapport avec les présentations qui vont suivre, consiste à évoquer deux notions. Je me souviens quand j’avais fait, il y a quelques années maintenant, ma thèse de doctorat, j’avais éprouvé le besoin de créer ce terme « micro-diplomatie ». On parle souvent de macro et de micro-économie. Or, je m’étais aperçue, faisant une thèse sur l’articulation du niveau français et du niveau communautaire vis-à-vis de l’Amérique latine, qu’il y a la grande diplomatie des chancelleries, des ministères des Affaires étrangères, mais que ce monopole de l’action extérieure n’est plus ce qu’il était il y a peut-être un siècle dans la mesure où nous sommes désormais passés à une diplomatie multi-acteurs qui se décline en collectivités territoriales, en villes, en régions, qui coopèrent avec des régions, des provinces, des villes d’Amérique latine, pour prendre les deux continents qui nous occupent. Vous avez des universités. Nous sommes tous ici, pour la plupart, des universitaires donc nos universités coopèrent avec les vôtres. Nos étudiants vont vous rendre visite. Les étudiants latino-américains viennent chez nous. Ce sont autant d’acteurs de cette micro-diplomatie. Nous avons également les entreprises, car parallèlement aux grandes entreprises et à leurs stratégies globales, il y a toute une multitude de petites et moyennes entreprises qui elles aussi font de la micro-diplomatie. C’est une première différence entre le niveau micro et le niveau macro.

Le deuxième concept que je voudrais introduire ici est celui de « marqueur ». Il faut prêter attention à certains marqueurs d’intérêt. Qu’est-ce qu’on appelle un marqueur d’intérêt ? C’est un peu un thermomètre, c’est-à-dire que tout d’un coup, vous dites « tiens, le Président de la République est allé dans tel pays, tel autre pays est venu nous rendre visite, le ministre de l’Agriculture est allé faire une mission là, le secrétaire du Commerce extérieur s’est rendu là-bas »... Ces gestes méritent de l’attention car ils sont les révélateurs d’une lecture stratégique. C’est comme les accords que nous signons. Bien sûr, nous savons bien qu’il faut qu’il y ait un accord au niveau macro car sans accord cadre l’action serait dispersée, anarchique. Mais nous savons aussi, dans nos institutions académiques, que le recteur peut signer tous les accords qu’il veut, s’ils ne sont pas suivis d’effets, c’est un arbre qui va perdre sa sève et dont les branches vont sécher et mourir. Effectivement, il y a des accords, mais après, il y a ceux qui les habitent. Il y a des micro opérateurs qui complètent l’action des méso opérateurs et des grands opérateurs. Nous avons besoin de tout ce monde pour faire tourner la boutique des relations internationales.

Un autre concept que je voudrais rappeler également, c’est celui des représentations. Nous avons en France un des pères de la géopolitique, Yves Lacoste, qui a beaucoup travaillé cette notion de « représentation ». En fait, nous sommes tous des hommes et des femmes avec une conscience et un inconscient, une rationalité et de la passion. Cela a été rappelé hier, en ouverture. Nous construisons notre stratégie, nos décisions d’ouvrir un accord avec tel pays, que nous soyons à la Présidence de la République, au Parlement, au patronat... nous allons décider de faire une mission dans tel pays : nous construisons en fonction de représentations que nous nous sommes faites. Est-ce qu’elles sont immuables ? Certainement

pas. Est-ce qu'elles sont infaillibles ? Certainement pas. Mais dans la mesure où elles nourrissent la stratégie, il faut que nous les prenions en compte puisqu'elles se traduisent ensuite en stratégie !

Ensuite, il y a deux derniers concepts, dont celui des regards croisés. Aujourd'hui, nous allons nous livrer à un exercice pour lequel nous sommes très heureux d'avoir cette audience euro-latino-américaine ; en effet, nous avons l'honneur, nous le disons, de recevoir le député Michel Vauzelle qui va vous donner la vision qu'a la France aujourd'hui de l'Amérique latine. Nous sommes dans le regard croisé. C'est notre vision, comment nous vous voyons, comment vous nous voyez, comment nous pensons que vous nous voyiez. Il y a tout un jeu de regards auquel nous allons nous livrer aujourd'hui.

Voici ma dernière considération. Après avoir parlé de micro-diplomatie, de marqueur, de représentations stratégiques et de regards croisés, nous avons ici les drapeaux de nos cinq campus européens, d'Italie, de France, d'Espagne, d'Allemagne et de Grande-Bretagne. Mais nous avons aussi notre cher drapeau bleu avec ses douze étoiles. Vous êtes ici dans un pays de l'Union. Nous le savons, c'est une évidence. Mais pour l'action extérieure, ce n'est pas une évidence. Nous avons une communautarisation dans de nombreux pans de nos activités économiques, réglementaires, de recherche. Pour preuve aujourd'hui : quel chercheur européen peut se passer d'Horizon 2020 ou de programmes de ce type ? La politique de transport est normalement pensée à un niveau européen, tout comme la politique énergétique. Pour la politique de santé, nous pouvons plus ou moins le penser aussi. Mais là, nous allons toucher aujourd'hui la politique, l'action extérieure d'un pays. C'est un pan de la vie politique qui est très sensible, parce que derrière une action extérieure il y a un drapeau. C'est vrai que de temps en temps, nous pouvons voir des pays qui ont un peu plus de mal à se ranger sous le drapeau communautaire, parce qu'ils aimeraient peut-être mieux mettre devant leur action leur propre drapeau. Mais je crois que le succès est dans la combinaison des deux drapeaux. Nous sommes donc là pour rappeler l'articulation du bilatéral et du communautaire dans l'action extérieure.

Aujourd'hui, nous allons regarder la vision française, sans perdre de vue que la voix française se fait également entendre à Bruxelles où elle négocie, discute, échange avec des partenaires comme l'Espagne, très présente sur le continent latino-américain, mais aussi avec ses autres partenaires européens. Ce contexte évoqué, j'ai l'honneur de passer la parole à M. Le Député.

Michel VAUZELLE

Député français, Vice-président de la Commission des Affaires étrangères, Assemblée nationale

Merci beaucoup. D'abord, je voudrais vous remercier infiniment de m'accueillir ici, M. Le Président, vous remercier pour vos paroles, Madame, qui cadrent bien l'intervention que je pourrais faire, et puis une assistance très distinguée par sa connaissance des relations entre la France et l'Amérique latine. Si je suis venu aujourd'hui ici — d'ailleurs pour très peu de temps, contrairement à ce que j'espérais, parce qu'il y a un deuil dans ma famille qui m'oblige à vous quitter plus rapidement que prévu —, c'est pour vous dire combien nous avons, parlementaires ou élus de la Nation, besoin de ce que vous faites, qui est souvent mal connu, très souvent même, par les parlementaires ou les responsables politiques. Or, c'est extrêmement grave quand il s'agit de l'Amérique latine parce que pour la France, l'Amérique latine est ce qui a été la raison de ma demande à l'Assemblée de faire un rapport pour ce sujet essentiel et vital pour notre identité de Français, de culture française, de langue française, mais aussi d'éthique républicaine, avec des valeurs que nous partageons souvent précisément avec l'Amérique latine. Aujourd'hui, je suis plutôt venu vous dire quelle a été la raison de mon interpellation de l'Assemblée nationale que de vous apporter des solutions au problème qui est posé, la relation entre la France et l'Amérique latine, dont vous détenez les responsabilités les plus directes par la multitude de liens qui existent entre les milieux universitaires, économiques, scientifiques, qui font que bien souvent, alors que les élus de la Nation ne le savent pas, il existe une vie extraordinairement riche, une vitalité dans la relation entre la France et l'Amérique latine. Mais je ne me limite pas, bien sûr, à la France. Il y a l'autre drapeau, comme vous le disiez à l'instant, Madame.

Ce qui m'a conduit à demander à l'Assemblée nationale de faire un rapport sur ce sujet, c'est que je trouvais tout à fait étonnant, en tout cas insupportable pour quelqu'un qui, comme moi, a beaucoup

voyagé en Amérique latine et doit beaucoup à ce que j'y ai appris, depuis le Mexique jusqu'à la Terre de Feu, qu'il y ait, me semble-t-il, une attente de France. Peut-être que j'exagère parce que je suis excessivement patriotique ou aveuglé par l'orgueil traditionnel des Français. Dans les contacts que j'ai eus quand j'allais en Amérique latine, parce que je m'y sentais chez moi, il y avait encore, à cette époque, une génération ancienne qui avait un lien très étroit avec la France, par la langue et la culture. Puis ces générations ont disparu ou se sont faites plus rares. Ce qui m'a frappé dans mes déplacements plus récents, dans les missions plus récentes que j'ai pu avoir en Amérique latine, du Mexique jusqu'à l'Argentine ou au Chili, c'est de rencontrer des personnalités jeunes, de 30, 40, 50 ans, qui, sans avoir le même usage de la langue française que leurs prédécesseurs, avaient tout de même un sentiment qui demeurerait fort d'intérêt pour la France, avec une histoire qui reste assez populaire, me semble-t-il, en Amérique latine, comme elle l'est en France, avec l'apport du Siècle des Lumières, les mouvements révolutionnaires et d'indépendance, l'influence de la Révolution française, de la Déclaration des droits de l'Homme, la répercussion que tout cela a eu à l'époque de la libération et de l'indépendance des pays latino-américains. Ensuite, l'histoire se poursuit dans une grande proximité, à la fois nourrie par l'art et les échanges artistiques, la littérature, la culture en général, mais également par la science.

Aujourd'hui, à mon étonnement, contrairement à l'image que nous trouvons souvent, la population française d'une Amérique latine est lourdement touchée par la proximité et la puissance de la présence étatsunienne, la France a disparu de l'horizon des Latino-américains. En tout cas, ce serait une image réservée à une élite extrêmement restreinte. Or, il m'a semblé qu'il y avait, dans la vie politique, très intense et passionnante, une démocratie participative, une vitalité démocratique maintenant en Amérique latine, où le temps des dictatures est passé, où est venue une période faste pour l'Amérique latine sur le plan économique. Même si elle connaît maintenant à nouveau une période plus difficile. Il y a eu également une recherche face à tous les problèmes sociaux qui sont les nôtres aujourd'hui. Il y a un problème qui est posé dans cette recherche d'un type nouveau de société, qui ne soit pas le modèle mondialisé unique qui nous serait imposé par les forces financières mondialisées, sans patrie ni culture particulière. C'est simplement la loi de l'argent et du profit qui gouverne et qui souvent fait la loi par rapport à une loi qui devrait être faite, selon nos théories démocratiques, par le peuple et ses représentants. Un problème est donc posé, que beaucoup de Latino-Américains se posent. Je parle du monde politique que j'ai pu rencontrer. Ils se tournent, pour certains en tout cas, vers l'Europe, bien sûr, mais peut-être vers la France en particulier parce qu'il y a cette longue histoire qui pèse encore sur les esprits et les cœurs des deux côtés de l'Atlantique.

Il m'a semblé qu'il y avait quelque chose qui n'était pas acceptable de la part de la France, c'est de bien souvent venir, comme je l'ai fait moi-même pour accompagner le Président de la République ou d'autres missions économiques, en Amérique latine pour essayer de vendre ici des hélicoptères, ou là, d'autres choses, sans aller beaucoup plus loin dans la démarche. Il faut que nous vendions des hélicoptères, il faut que nous achetions bien sûr des hélicoptères. Mais il y a en effet quelque chose qui peut être décevant pour les Américains latins. Je ne parle des milieux privilégiés comme les vôtres, et ceux avec lesquels vous êtes en contact, où là, vous savez qu'il existe un dialogue et des recherches communes, notamment en sciences sociales et en problèmes de société. Je parle des populations et des milieux politiques. Il serait dommage que les milieux politiques français, je pense notamment au Parlement, ne comprennent pas qu'il y a une attente et que nous avons également à partager cette recherche, qui est la nôtre en France, en ce moment, d'un nouveau modèle de société.

Je ne vais pas m'étendre, pour les raisons que vous comprendrez, sur la crise politique que connaît la France, qui touche la gauche, la droite, la démocratie, le problème de l'identité, le problème de la coexistence avec un environnement européen, mais aussi méditerranéen qui pose de très lourds problèmes à la France et qui met la démocratie et les valeurs républicaines en péril. Or, précisément, l'attention du personnel politique français et de l'opinion publique passe, et c'est normal, par la télévision. L'événement du jour est un élément d'information qui ne vient que d'éléments de violence, de rejet de l'autre, de non-vivre ensemble, de guerre, de terrorisme, avec des images quotidiennes qui nous viennent du Proche et du Moyen-Orient, où la France est en guerre, du Sahel également. Aujourd'hui, il n'y a plus de frontière entre la politique extérieure, la défense nationale, la diplomatie et la politique intérieure, avec plusieurs millions de Français de culture musulmane. Le fait est qu'aujourd'hui, ce qui se passe dans

l'espace méditerranéen et périméditerranéen (Sahel, Afrique sud sahélienne, Proche et Moyen-Orient) détient tellement toute l'attention des parlementaires, notamment de la Commission des Affaires étrangères et des diverses auditions que la Commission suit, que très souvent, en regardant la carte du monde qui est derrière la Présidente Guigou de la Commission des Affaires étrangères, cette attention est quasi exclusivement portée sur les questions méditerranéennes et périméditerranéennes et jamais sur cet immense espace qu'est l'Amérique latine, où il ne se passe rien de grave au sens de révolution, de terrorisme, de mal-être ensemble. Au contraire, c'est un ensemble plutôt pacifique. Il y a bien sûr les problèmes de la corruption, du narcotrafic, dont nous avons entendu parler. Mais cet espace est là, immense, amical, proche de nous, tout autant que la Chine ou que l'Afrique. Par conséquent, il y a là quelque chose qui me paraît tout à fait anormal.

La France aurait intérêt à établir un vrai dialogue politique, à parler de quel type de société souhaitent les Latino-américains aujourd'hui, avec les valeurs qui sont les leurs, une façon latine de voir les choses, d'ailleurs très attachée à nos langues (le français, l'espagnol, l'italien, le portugais). Il y a déjà quelque chose de très anormal à ce que dans des enceintes franco-espagnoles ou Amérique latine-Europe, on n'emploie pas de langue latine alors que spontanément, les uns et les autres se comprennent, parlant l'espagnol ou le français. Il y a quelque chose de très fâcheux avec ce malentendu, d'une langue adoptée par des Latins qui pourraient se parler dans une langue latine. Derrière, il y a un sacrifice qui est fait, qui est lourd de significations sur le plan de la culture et de la proximité culturelle. Dans « proximité culturelle », il y a « proximité morale ». L'intérêt serait d'arriver à avoir des espaces de discussion où nous parlons politique, mais pas simplement politique ou diplomatie économique, qui ont leur importance, mais sont réductrices. L'intérêt serait d'avoir cette recherche, singulièrement proche en Amérique latine de ce que nous recherchons nous-mêmes en France, pour le moment sans grand succès, c'est-à-dire de déterminer le type de société démocratique que nous voulons, dans un monde qui a complètement changé depuis 20 ans, avec la mondialisation. Quand j'étais le collaborateur de François Mitterrand, la mondialisation ne s'imposait pas de la même manière qu'aujourd'hui. La twitterisation de la vie politique n'existait pas. Par conséquent, le temps de la réflexion, surtout avec François Mitterrand, qui laissait le temps au temps, était possible. Aujourd'hui, il ne l'est plus. En tout cas, il faut faire un effort de volonté pour pouvoir se réunir autour d'une table avec des Latino-américains et leur demander comment ils voient la façon dont nous pouvons préserver notre identité culturelle et nos valeurs morales face à un modèle qui s'impose par la force de l'argent et de la finance mondialisés, qui peut en effet peu à peu affaiblir nos convictions de démocrates et de Latins.

Voilà pourquoi j'ai demandé à l'Assemblée nationale ce rapport. Je ne pense pas qu'il va apporter beaucoup de solutions ou bouleverser grand monde. Je ne me fais pas d'illusion, mais je ne voulais pas qu'il n'y ait pas, comme cela a été le cas il y a cinq ans, à peu près, quelques parlementaires qui interpellent l'Assemblée nationale et le gouvernement en disant qu'il y a une attente de France comme nous de discuter avec les Latino-américains sur la façon dont ils envisagent de créer leur propre modèle de société, assez fort pour être à sa place par rapport à la mondialisation, à l'industrialisation, au commerce mondial, aux nouvelles industries et activités liées au développement d'internet et de l'e-communication. Il y a donc là un effort. Qui dans le monde est plus proche que les Latino-américains pour mener avec nous cette recherche pour laquelle nous n'avons pas encore abouti ?

C'est un modèle qui est différent de celui des États-Unis, de la Chine ou de l'Inde. C'est un modèle qui, en effet, peut très bien peu à peu apparaître dans des travaux qui seraient menés sur ces points les plus nobles de la réflexion politique, ceux de la recherche d'un type de société qui correspond aux valeurs éthiques, morales qui sont les nôtres. Naturellement, un rapport comme celui-ci ne peut pas apporter des solutions, même s'il devrait les apporter. Notamment, c'est vous qui détenez ces solutions. En travaillant sur ce rapport, j'ai découvert tout ce que vous faites, M. Le Président, avec votre institut, tout cet ensemble de travaux, de liens infiniment précieux et nombreux qui existent, souvent très ténus, entre l'Europe et l'Amérique latine, la France et l'Amérique latine, et non seulement avec l'Amérique latine globalement, mais quelquefois de manière très précise et surveillée, avec beaucoup d'attention et de jalousie, avec chacun des États de l'Amérique latine. Car il y a ce phénomène qui, pour nous, Européens, est très intéressant dans les difficultés que nous avons à construire une Europe unie, de voir comment l'Amérique latine est un ensemble incontestable, que je ne sais comment qualifier devant vous, parce que j'aurais peur

de ne pas employer le bon terme. Mais il y a en tout cas quelque chose de fort, que nous avons vu à l'égard de Cuba, de la façon dont la diplomatie latino-américaine aujourd'hui est présente partout dans le monde, avec maintenant l'émergence de sa puissance économique, de son rôle diplomatique. Nous la voyons présente. J'étais hier à la réception, que nous avons faite avec Mme Guigou, de la ministre des Affaires étrangères d'Argentine. En effet, il y a très longtemps, j'avais entendu un discours à Porto Alegre de Lula, qui n'était pas encore président du Brésil. Il avait fait un discours de politique étrangère qui m'avait stupéfait, au sens étymologique du terme. C'est-à-dire qu'il avait développé la politique future étrangère du Brésil sans jamais citer un élément au nord de l'Équateur, en tout cas dans la partie nord de l'Amérique, c'est-à-dire les États-Unis, ou dans la partie nord du continent eurasiatique. C'était donc une diplomatie fondée sur l'Amérique latine, l'Afrique et éventuellement quelques éléments en Extrême-Orient. J'étais sorti de là extrêmement impressionné par cette vision du monde, et cela remonte à avant que Lula soit devenu président de la République au Brésil.

Il y a des solutions, celles d'abord dont vous êtes les porteurs. Mais là, il faut qu'avec vous, les parlementaires, dont je suis, recherchent la manière dont nous pouvons populariser vos travaux, rendre plus lisible pour la population française ce qu'est la collaboration actuelle, très forte et très riche entre la France et l'Amérique latine. Pour un député français, s'occuper de politique étrangère n'est pas terrible. C'est plutôt un reproche qui est fait à un député français de s'occuper du Zambèze avant la Corrèze. Ce propos, vous vous en souvenez, vient, je crois, de Jacques Chirac ou, plus récemment, de je ne sais quel élu de Corrèze actuellement au pouvoir. C'est difficile, et l'Amérique latine conserve, dans la population, une image extrêmement sympathique, mais qui n'est plus acceptable. Quand, en tant que président de Région, je me rendais, pour conduire des délégations de chefs de PME, au Brésil, à San Paolo ou à Monterrey au Mexique, j'étais vivement soupçonné d'aller au Mexique pour les mariachis ou au Brésil pour le carnaval. Là, il y a un effort pédagogique qui n'est pas fait et sur lequel nous devons réfléchir. Parce que c'est un vrai problème politique. Ce n'est pas admissible que nous ayons une population qui soit si peu au courant de ce qu'est l'Amérique latine aujourd'hui : une puissance économique, diplomatique, d'influence considérable et qui, pour la France, est un appui essentiel. L'avenir de la France, pour moi, est au sud de la Méditerranée, en Amérique du Sud, et probablement aussi dans ce qu'on n'appelle pas encore l'Afrique latine, mais qui intéresse l'Amérique latine. L'Argentine, la ministre me le disait hier, s'intéresse à l'Afrique, comme elle s'intéresse à l'Asie. Il faut aussi aller en Amérique latine pour se rendre compte de la véritable révolution, qui devrait être mieux comprise par nous, de la présence de la Chine en Amérique latine, qui peut quelquefois nous interpeler. Parce qu'il me semble qu'il faut éviter que la façon dont la Chine traite ses relations avec l'Europe, que la clientèle et la mainmise de la puissance chinoise ne fassent que nous soyons nous-mêmes en risque d'être déviés de nos propres choix culturels ou de la construction d'un meilleur équilibre à l'intérieur de la mondialisation.

Je terminerais en vous disant, sans aller plus loin, qu'il y a naturellement un énorme travail à faire au Parlement. Je suis président du Comité France-Mexique. Je ne vous cache pas que ces groupes d'amitié ne fonctionnent pas convenablement, sauf certains qui ont une importance politique particulière, comme France-Israël ou d'autres qui ont des problèmes particuliers. Avec l'Amérique latine, les groupes sont nombreux, mais ne travaillent pas comme ils devraient travailler. Là, peut-être qu'il y a des solutions à envisager avec vous pour que l'effort que vous faites pour mieux donner l'instruction et les connaissances nécessaires à nos diplomates, vous le fassiez aussi les parlementaires. Je pense qu'il y a là quelque chose dont il faut parler avec le président de l'Assemblée nationale et notamment les deux commissions des Affaires étrangères du Parlement. Il y a également la diplomatie parlementaire. Si les parlementaires sont mieux informés, et non pas soupçonnés de faire du tourisme quand ils vont en voyage d'étude ou de négociation à l'étranger, ils représentent une sensibilité populaire, une connaissance du terrain, de grande proximité. Ils connaissent les défauts de l'image, défauts fâcheux pour l'image que peuvent avoir l'Amérique latine ou certains pays en France. Aussi, les parlementaires des pays latino-américains et français devraient à mon avis multiplier une série de rencontres, mais non pas pour parler de l'organisation très importante de telle ou telle grande exposition culturelle ici, à Paris, à Mexico, ou dans d'autres Pays. À ce propos, il n'y a pas de petit pays, en Amérique latine, pour nous. Quand par exemple il a fallu choisir le périple de la mission que j'ai conduite en Amérique latine, pour ce rapport, d'abord il y avait quelque chose de ridicule : comment s'arrêter deux jours ici, deux jours-là et puis rentrer en disant que j'avais fait le tour

de l'Amérique latine et que j'étais capable de faire un rapport ? C'est à la limite de la décence. Mais vous avez dit, Madame, quelque chose que j'ai retenu, et qui est rassurant : qu'un député passe trop rapidement pour faire un rapport qui soit vraiment de bonne qualité sur l'Amérique latine, dans une tournée qui l'emmène du Pérou à l'Argentine, de l'Argentine au Mexique en 8 jours parce que l'Assemblée nationale n'a pas les moyens financiers de payer un vrai et long voyage d'études, c'est aussi à prendre en compte. C'est un peu dommage. J'ai accompagné le Président de la République en Amérique latine et j'avais peur qu'un passage un peu trop rapide à Montevideo, à Buenos Aires ou à Lima soit, à la limite, négatif. Les Argentins, qui sont fiers, mais nous le sommes tous, peuvent se dire que le Président de la République française qui vient passer une demi-journée à Buenos Aires, c'est un peu court. Finalement, cela peut être mal ressenti, par la fierté naturelle et tout à fait respectable d'un pays. Mais vous m'avez rassuré en me disant que non, que ce sont des signes qui laissent une trace dans la presse, qui montrent qu'un Président de la République française voit l'intérêt d'un déplacement à l'autre bout du monde, surtout quand l'autre bout du monde est si près de nous par le cœur et la culture.

Je m'excuse d'avoir été si long alors que j'avais annoncé que je devais être court. Il y a également la coopération décentralisée. Pendant trois mandats, j'ai été président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Nous sommes une région à vocation méditerranéenne. Mais nous sommes une région éminemment latine. Nous nous appelons « Provence » parce que nous étions *la provincia* de Rome. Je suis moi-même député d'Arles, dont vous n'ignorez pas qu'elle avait choisi le parti de César alors que les malheureux Marseillais avaient choisi le parti de Pompée. Cela fait donc 2 000 ans que nous avons une sorte de complexe de supériorité par rapport aux Marseillais, qui sont odieux vis-à-vis des Arlésiens, pour lesquels ils n'ont que le mépris qu'ils ont pour des ruraux. Nous sommes donc des ruraux, mais par ailleurs très fiers d'avoir été capitale de l'Empire et d'avoir vu la naissance de Constantin II, dont vous ignoriez peut-être l'existence, mais qui a été tout de même empereur après son père.

La coopération décentralisée est quelque chose de très important. Pourquoi ? Parce que les grandes entreprises n'ont nul besoin de nous. J'ai accompagné naturellement Safran et Eurocopter au Mexique pour voir les magnifiques installations que nous avons là-bas. Je suis allé dans d'autres pays également, où nous avons de très belles installations. Ceux qui ont besoin de nous, ce sont les PME, et je sais que vous êtes sensibles à cette question, parce qu'elles ne savent pas par où prendre une relation, qu'elles souhaitent cependant, avec l'Amérique latine. Elles craignent d'aller dans un espace où le terrain économique est complètement occupé par les États-Unis. Elles ne savent pas à qui s'adresser pour avoir accès à ceux qui pourront les aider à développer des investissements en Amérique latine ou à faire venir des investissements en France ou en Europe. Là, il y a, je crois, quelque chose qui est très important, le seul problème étant le fait qu'il y a des élections, en Amérique latine comme chez nous et que lorsqu'un président de région ou un gouverneur change, il peut changer également de politique de coopération. C'est ce qui rend fragile la politique de coopération, qui cependant est un élément absolument fondamental.

Je m'excuse d'avoir été trop long, par correction à votre égard et avec mon emploi du temps malheureusement personnel. Mais je suis heureux d'avoir pu vous rendre hommage pour ce que vous faites. Je souhaite très vivement que ce rapport à l'Assemblée nationale essaie d'éveiller l'attention des parlementaires sur l'incroyable gaspillage qui est celui de ne pas prendre en compte tout ce que peuvent nous apporter les Latino-américains, et notamment sur les problèmes que moi, en tant qu'élu local, je me suis posés : un aménagement du territoire qui soit harmonieux et démocratique, la lutte contre la grande pauvreté, la lutte pour le soutien à une jeunesse qui se sent quelquefois méprisée et abandonnée à elle-même, les problèmes de la grande ville, des transports, de pollution. Nous avons eu avec les Latino-américains des amis très sûrs et solides lors de la COP21. Il y a finalement 1 000 domaines dans lesquels nous avons à apprendre des solutions qu'ont les Latino-américains. Je me souviens d'un voyage à Medellín où j'avais rencontré un gouverneur, qui était l'équivalent d'un président en France, même si le gouverneur de Medellín a plus de pouvoir qu'un président de région français. Il avait tout simplement démontré que par la création du téléphérique, il était arrivé à désenclaver des quartiers pauvres entre les mains de la mafia et à faire en sorte d'établir de la sécurité et un bien-être ensemble dans cette ville de Medellín qui était le symbole de toute autre chose. Il y a donc des solutions qui existent en Amérique latine et dont nous devrions profiter.

Je vous remercie encore pour votre patience, pour avoir écouté un parlementaire toujours un peu bavard, mais qui ne vous a pas apporté de solutions. Parce que les solutions, c'est vous qui les avez. Là, en ce moment, je suis en train de vous interpeler en vous disant que j'espère que nous pourrions, avec l'Institut, avec cette soif commune des Latins les uns pour les autres, avec la participation de l'Afrique latine, arriver à faire quelque chose de très important, pour avoir demain un monde, non pas polarisé par une non-culture, une mondialisation et un modèle culturel qui nous serait étranger et imposé par les forces de l'argent, mais au contraire organisé avec la Chine, les États-Unis, mais aussi ce monde latin, qui a des réponses à apporter sur le plan moral comme sur le plan esthétique. Merci beaucoup.

Jean-Michel BLANQUER

Président de l'Institut des Amériques

Merci beaucoup, M. Le Député. C'était extrêmement intéressant de vous entendre développer ainsi votre vision de la relation France-Amérique latine. Parce que finalement, nous n'avons pas si souvent l'occasion d'avoir un long développement d'un homme politique français sur ces questions.

Comme il reste finalement peu de temps, je vais rebondir sur certains des points que vous avez abordés, et peut-être permettre à une ou deux questions dans la salle d'émerger avant votre départ, pour 15 h, je crois. Sachant qu'après, la séance, qui durera une demi-heure, sera avec Leonel Fernández, sur un des aspects de ce que nous allons voir maintenant, c'est-à-dire la relation académique entre l'Europe et l'Amérique latine, qui nous emmènera donc sur une dimension très concrète de la relation.

En vous écoutant, je me disais qu'il y a trois couches de la relation France-Amérique latine. Celle qui nous pose problème est la deuxième. Parce qu'il y a une couche structurelle profonde qui fait qu'il y a cet intérêt, cette sympathie, ce sentiment de convergence que vous avez évoqué à plusieurs reprises et qui fait que tout naturellement, un Latino-américain en France ou un Français en Amérique latine se sent à l'aise, dans une sorte de même aire de civilisation. C'est au fond cette couche profonde qui est la raison d'être de tout ce que nous sommes et faisons ensemble. Elle fonde tout le reste. Il y a une couche superficielle, qui fonctionne assez bien aussi, qui se traduit là aussi par cette sympathie naturelle, des échanges qui, malgré tout, sont bien réels dans différents domaines, que nous prenions l'économie, la culture, les arts ou différents aspects. Il y a une couche intermédiaire qui est totalement défailante et qui, d'une certaine façon, empêche la couche superficielle de communiquer avec la couche profonde. Cette couche intermédiaire, c'est notre capacité, de façon approfondie et durable, à tisser des liens dans les domaines qui comptent le plus entre notre pays et cette région.

Bien entendu, il y a des choses qui fonctionnent. D'ailleurs, la relation académique est une chose qui fonctionne assez bien entre la France et l'Amérique latine. Ce n'est pas assez soutenu, pas assez riche, mais en tout cas, c'est bien réel et depuis longtemps. Lorsque l'Institut des Hautes d'études d'Amérique latine a été fondé à Paris en 1954, c'était bien au nom de la couche profonde et en créant un sillon long. Dans le domaine de l'économie, il y a aussi des choses qui sont sur la durée, notamment de la part des grandes entreprises. Mais dès que nous sommes dans le domaine des PME, et Florence Pinot connaît cela mieux que personne, nous sommes dans un domaine beaucoup plus fragile, avec trop peu de soutien et trop peu d'articulation avec le reste. Les grandes entreprises espagnoles, par exemple, voyagent avec leurs PME, leurs sous-traitants. C'est moins le cas des grandes entreprises françaises, peut-être moins sensibles aussi à ces enjeux. Dans le domaine culturel et dans le domaine des arts, il y a aussi une profusion de choses. Mais là aussi, les éléments structurels que nous pourrions attendre entre l'Europe et l'Amérique latine, et qui sont le genre d'éléments que nous rencontrons à l'intérieur de l'Europe, entre pays qui se sentent liés structurellement, sont trop peu présents. Nous manquons donc d'éléments qui pérennisent, qui permettent aussi de nourrir financièrement ou politiquement ces relations sur la durée. Je pense qu'une rencontre comme celle d'aujourd'hui et votre rapport doivent aider à ce que nous arrivions à cela.

Je pense qu'une des pistes est le décroisement. Dans le monde académique, c'est le décroisement des disciplines. Nous sommes capables de travailler entre différentes disciplines. Un aréopage comme celui d'aujourd'hui le montre bien. C'est ce que nous essayons de faire à l'Institut des Amériques, justement en ayant notamment toutes les sciences humaines et sociales présentes, très largement, et en essayant aussi

d'être au service du monde extra académique, c'est-à-dire le monde diplomatique, le monde économique, le monde politique, les mondes des médias, etc. Le décloisonnement doit aussi se faire dans des domaines au-delà du monde académique. C'est là que d'autres pays sont peut-être plus efficaces que nous en la matière. Je pense aux États-Unis, qui sont capables d'articuler l'académique, l'économique et le politique. Je pense à d'autres pays européens qui, parfois, le font, avec moins d'éléments structurels pour le faire, mais qui réussissent à avoir de bonnes stratégies. Je pense donc que dans le futur, si nous voulons avoir des voies de progrès, nous devons réussir ce lien entre les différents domaines, en l'occurrence, pour ce qui vous concerne tout particulièrement, le politique et l'académique.

Tout à l'heure, avec Leonel Fernandez, nous évoquerons sûrement la question du sommet académique, par exemple, que nous organisons entre l'Union européenne et l'Amérique latine. C'est typiquement un sujet de coopération entre le domaine politique, celui de la Commission de Bruxelles, et puis le domaine académique que nous représentons. Ce réflexe du décloisonnement, ce raisonnement sur les canaux qui permettent de se renforcer mutuellement entre différents domaines me paraissent être une clé très importante. Vous avez dit au fond que l'Amérique latine n'est pas une menace, qu'elle va bien du point de vue des tensions qui agitent le monde. C'est malheureusement une raison pour qu'elle ne soit pas au centre du radar. Je crois que c'est très vrai et que nous devons souhaiter que cela ne change pas. Mais il est exact que symétriquement, nous devons accentuer encore plus les raisons qui font que nous nous intéressons pour de bonnes raisons à l'Amérique latine. Vous l'avez dit aussi. Vous avez dit par exemple qu'en matière de budget participatif ou de politique de la jeunesse, il y a beaucoup à apprendre de l'Amérique latine. Ce qui suppose d'ailleurs un changement de posture de la part de la France, qui a souvent tendance à se mettre un peu sur l'estrade, dans sa relation avec différentes régions du monde, et d'être en capacité d'écouter et d'apprendre des autres. Je crois que c'est aussi une tendance lourde qui existe depuis une dizaine d'années. Finalement, la crise que nous venons de vivre depuis 2008 a aussi été une leçon d'humilité avec des côtés salutaires. Il ne faut pas pousser l'humilité trop loin non plus !

En tout cas, je crois que nous devons être attentifs à apprendre et à montrer les bonnes pratiques qui existent en Amérique latine, insister sur cette Amérique latine qui va bien. Il y a des pays en particulier qui vont assez bien. Vous avez cité Medellín. C'est vrai que la Colombie, en ce moment, nous offre le spectacle de belles réussites. Nous pouvons espérer que le processus de paix va aboutir aussi au développement d'un contexte très positif pour ce pays. Cela contribuera à changer les mentalités en France. Vous avez commencé par-là, et je crois que c'est important de le souligner : tant que la population aura une vision folklorique de l'Amérique latine, nous aurons du mal à évoluer. Il faut prendre au sérieux l'Amérique latine. C'est un terme que j'utilise souvent. Prendre au sérieux l'Amérique latine, c'est travailler avec les médias, avec l'Éducation nationale sur la façon dont l'Amérique latine est perçue dans le milieu français. Nous n'avons aucun problème pour la rendre sympathique ; elle l'est déjà. Le sujet n'est pas là. C'est plus exactement la faire mieux connaître et la faire connaître pour de bonnes raisons. Là, nous avons tous une responsabilité partagée sur ce sujet. Je pense que, comme vous l'avez dit, la coopération entre nos différents domaines doit contribuer à cela.

Echange avec la salle :

De la salle:

Bonjour, j'ai une question et un commentaire pour vous tous, et M. Vauzelle en particulier. Je travaille à la Fondation UE-LAC, Union européenne-Amérique latine et Caraïbe, dont le président, M. Fernandez, va arriver d'un instant à l'autre. J'ai le sentiment que cette fondation répond en partie à la préoccupation que vous émettiez de faire le lien entre les dispositifs politiques de tous ces états membres, dont la France évidemment, et ce qui se passe dans la réalité de la société civile, aussi bien le monde de l'entreprise que le monde académique, la jeunesse, etc. J'ai eu le même syndrome que vous, si vous me permettez, dans la coopération décentralisée puisque j'y ai fait mes premiers pas entre la Franche-Comté, où j'étais basé, et le sud du Brésil. Cela m'a permis de rencontrer des gens de votre région, par exemple, la DCI, qui travaillait plutôt avec le Maghreb. J'ai une sensibilité à ce niveau-là. Dans les thématiques dont j'ai la chance de m'occuper, qui sont des thématiques économiques, nous travaillons sur le développement de la

compétitivité des territoires, qui rejoint donc une partie des préoccupations que vous avez émises : l'aménagement du territoire, la compétitivité, les villes, etc. Je voulais donc à la fois signaler notre existence, rappeler que nous étions là également pour être partie prenante de ce processus que vous appelez de vos vœux, et puis peut-être voir avec vous, quand notre président sera là, comment mieux accompagner cette démarche ensemble.

Michel VAUZELLE

Il n'y a pas de réponse appelée par votre commentaire. Je vous en remercie. Je ne vais pas rouvrir mon discours, mais simplement le fait que, pour l'Amérique latine et les interlocuteurs que j'ai pu avoir, il n'est pas inutile d'avoir un partenaire comme la France, qui s'entend bien avec les États-Unis, quelquefois peut-être trop aux yeux de certains dirigeants latino-américains, et qui est également un bon élément latin au cœur de l'Union européenne. Dans la mesure où il y a cette organisation, le Mercosur sur la côte Pacifique, toutes les organisations qui existent, que la France ait cette bonne relation avec les États-Unis, d'une part, qui est essentielle, est qu'elle est au cœur de l'Europe, je crois que c'est quelque chose d'important. Je vous l'ai mentionné. La France ne joue donc pas seule. Elle joue avec l'Europe et elle doit d'ailleurs mieux jouer la carte européenne alors que d'autres la jouent quelquefois mieux qu'elle, que ce soit l'Espagne, l'Allemagne ou d'autres. Cela me paraît très intéressant et c'est en effet important que vous m'ayez permis de le dire.

Cela me permet aussi de rajouter que j'ai dit, à un moment, qu'il n'y a pas de petit pays. Ce n'est pas par une sorte de démagogie d'un homme politique disant qu'il n'y a pas de petit pays pour nous. Non, il n'y a pas de petit pays. Je l'ai dit tout à l'heure, mais il a fallu choisir notre itinéraire avec un temps et des crédits restreints pour la mission. Où aller ? Ne pas aller au Mexique ou au Brésil m'aurait été reproché et on aurait eu raison. Mais j'étais bien tenté d'aller aussi en Colombie. J'y suis d'ailleurs allé. Mais Cuba, l'Équateur, le Pérou, l'Uruguay, la Bolivie sont des pays peut-être petits par la dimension, mais qui ont des expériences passionnantes pour la réflexion démocratique qui est la nôtre en ce moment sur le nouveau modèle politique, social. Merci en tout cas.

De la salle:

Merci de me donner l'opportunité de m'exprimer. Je crois que la France a un peu abandonné l'Amérique latine après l'implantation de l'Empire espagnol. Je crois que les États-Unis ont appliqué la doctrine Monroe et la France a aussi dans ce cas un peu abandonné l'Amérique latine. Maintenant qu'il y a des relations très importantes et stratégiques avec les États-Unis, je crois à la pénétration culturelle et que la France a toujours au niveau mondial cette image de la culture.

Michelle VAUZELLE

Quand je vais en Amérique latine, on me parle en anglais parce que je suis français. Je demande qu'on me parle espagnol. Je comprends l'espagnol, qui est une langue latine. « D'abord, vous ne savez pas si je ne parle pas espagnol. Et vous parlez peut-être un peu français. » De l'autre côté, à mi-chemin également, parce qu'Arles a toutes les qualités et est juste à mi-chemin entre la frontière espagnole et la frontière italienne, quand je passe du côté italien, on me parle immédiatement anglais parce que je suis français. C'est insupportable. Un jour, quand j'étais président de Région et que je m'occupais des lycées, j'ai décidé de rassembler dix jeunes lycéens italiens, dix jeunes lycéens espagnols et dix jeunes lycéens français. Nous les avons enfermés dans un lieu agréable, mais clos, avec des observateurs (professeurs, psychologues...) qui, aimablement, devaient veiller à ce qu'entre 24 et 48 h, personne ne parle anglais pour échanger. Au début, nous avons vu les Espagnols rester entre eux, les Italiens rester entre eux et les Français rester entre eux. Puis sont venus le moment du repas, le moment du football, indispensable, le moment d'un certain nombre d'échanges, pas forcément affectueux. Mais à la fin, tout le monde s'est parlé en latin. Tout le monde se comprenait. Cette espèce de latino-franco-hispano-portugais était extraordinaire. Au bout de 48 h, par la puissance de la jeunesse, de l'intérêt des uns et des autres, des échanges, des plaisanteries, du

rire, de la joie de la jeunesse, on a laissé l'anglais de côté et on est passé au latin. Je ne dis pas que c'est ce qu'il faut faire à grande échelle. Mais il y a là tout de même une expérience qui était sensationnelle et qui pourrait peut-être être répétée, car on peut trouver une communauté latine très intéressante face à la mondialisation, dans ce qu'elle peut avoir de négatif. Cette fois, j'ai terminé. Merci beaucoup.

Carlos QUENAN

Je ne pensais pas parler. Carlos Quenan, vice-président de l'Institut des Amériques, actuellement en fonction à l'Ambassade de France au Mexique, où nous nous sommes vus, avec M. Le Député. Il me semble important, par rapport à ce qui a été évoqué par vous tous, de ne pas seulement mettre l'accent sur la diplomatie économique dans les relations avec l'Amérique latine.

J'ajouterai un autre élément du langage diplomatique et politique français à l'égard de l'Amérique latine et du reste du monde, sur lequel je pense, il faut mettre davantage l'accent : le débat d'idées, associé aux problèmes de politique publique, à l'articulation du politique et de l'académique, aux relations internationales. Parce que c'est là où il y a cette attente du côté des pays latino-américains. C'est là aussi où la France est toujours attendue et intéressante pour les Latino-américains, parce qu'il peut y avoir une voie originale. Je pense à des sujets divers et variés. Le mariage pour tous, par exemple, est d'actualité maintenant au Mexique. Nous demandons quelle a été l'expérience d'application et de discussion de cela en France, comme dans d'autres pays latino-américains ou ailleurs, etc. J'insiste. Je ne pensais pas parler, mais je pense que c'est intéressant d'ajouter cet élément-là du débat d'idées dans les relations France-Amérique latine.

”L’enseignement supérieur et la coopération: Europe, Amérique latine et Caraïbe”

Jean Michel BLANQUER

Président de l’Institut des Amériques

Vamos a empezar la discusión sobre el papel de la enseñanza superior para fortalecer las relaciones entre Europa y América Latina. A partir de la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de Río de Janeiro de finales de 1998 se habla de una verdadera unión académica entre las dos regiones. La integración entre las universidades europeas a raíz del proceso de Boloña es el referente latinoamericano, ese espíritu de libre circulación de las ideas, de las personas y de los estudiantes. Los académicos de las dos regiones han tomado muy en serio este tema y han trabajado para profundizar en el concepto de unión académica entre Europa y América Latina y el Caribe. En el año 2013 tuvo lugar la primera Cumbre Académica entre ambas regiones. Hay por los menos diversos retos: la libre circulación o la necesidad de tener equivalencias entre los cursos de diferentes países y reconocimientos de calidades mutuas entre las dos regiones. Esto permitiría mejorar la circulación de los estudiantes. En la sociedad actual del conocimiento las instituciones de enseñanza tienen un papel central en nuestras sociedades. Por otro lado, tenemos el desafío de mostrar al mundo como Europa y América Latina pueden colaborar en materia universitaria y en investigación. Hay un reto enorme para América Latina y Europa para hacer frente a Estados Unidos y ciertas regiones asiáticas en la competición mundial del conocimiento. La cooperación en materia de investigación, los proyectos comunes y la circulación de profesores e investigadores entre ambas regiones es fundamental. En la Cumbre de Bruselas se trataron también ampliamente estos temas.

Desde las instituciones que nos ocupamos de estos temas creo que estamos ante una nueva página en blanco para escribir el libro de las relaciones entre Europa y América Latina. El Instituto de las Américas y la Fundación EU-LAC pueden jugar un papel determinante en ello.

Leonel FERNÁNDEZ

Président de la Fondation EU-LAC

Efectivamente, tuve la oportunidad de participar en la Cumbre de Río de Janeiro cuando se planteó una nueva fase de relaciones institucionales entre Europa y América Latina y el Caribe. Creo que las distintas cumbres han mostrado la voluntad de fortalecer los vínculos entre ambas regiones.

Siempre se ha hecho énfasis en el papel de la educación superior, ciencia, tecnología e innovación como un pilar de las relaciones birregionales. Esa consideración ocurre en un momento de grandes transformaciones en este ámbito.

En América Latina, estamos ante una masificación de la educación superior. Han surgido universidades privadas en todo el territorio. La Universidad Santo Tomás de Aquino, fundada en el siglo XVI, se transformó, a la muerte del dictador Rafael Leónidas Trujillo Molina, en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).

El concepto de autonomía universitaria surgió en Córdoba, Argentina, en 1918, como movimiento de reforma universitaria en América Latina. Este hecho, que en su momento significó un gran avance, se convirtió en un problema, ya que debido a los gobiernos autoritarios de los años sesenta y setenta, se convirtieron en el último refugio del pensamiento crítico. Esto politizó e ideologizó demasiado las universidades públicas, y surgieron las privadas en competencia con las públicas.

En cuanto a la masificación estudiantil, hoy en día la universidad de Santo Domingo cuenta con 300.000 estudiantes. Hemos tenido que crear extensiones en distintas partes del país.

Además, la transición del modelo educativo industrial a un modelo correspondiente al de la sociedad del conocimiento supone nuevos retos para las universidades. Por primera vez, el conocimiento forma parte de

la capacidad de la generación de riqueza de un país. La universidad se relaciona así con las empresas, con el empleo.

El fenómeno de la internacionalización de las universidades es otra de las características de nuestros días.

Por último, pensando en Europa, América Latina y Caribe, observamos una clara tendencia a la educación a distancia online.

En base a estas transformaciones en la educación superior, el vínculo entre América Latina y Europa ha sido clave para nosotros.

En Latinoamérica se experimentó un gran cambio en el período del 2002 al 2013. Crecimos a un 6% anual. Sin embargo hoy descubrimos que este crecimiento es insostenible, ya que hemos dependido demasiado de la exportación de materias primas, o *commodities*, sin valor agregado.

El desarrollo sostenible a largo plazo pasa por un cambio de modelo, de transformación productiva. Esto significa producción de conocimiento y, por lo tanto, universidades y centros de investigación. Para ello necesitamos calidad y, a la vez, recursos.

En América Latina, los países que más invierten en investigación, desarrollo e innovación son Brasil y México, con un 1% y un 0,7 del PIB, respectivamente. Simplemente, la inversión en conocimiento es inexistente, y sin ella no podemos avanzar como región.

Los estrechos vínculos con Europa nos permiten no partir de cero, sino engancharnos a lo que ya existe. El espacio común de Educación Superior entre las dos regiones es el gran desafío. Para ello se están desarrollando los programas de movilidad de estudiantes para doctorados y maestrías, financiados por la Unión Europea y por los gobiernos nacionales. La movilidad de profesores es también necesaria, así como de personal administrativo e investigadores.

Pero un espacio común es mucho más que la movilidad: significa colocarnos a un mismo nivel. Deben armonizarse los currículos y acreditar y homologar los títulos provenientes de otras universidades. Desde la Fundación EU-LAC queremos trabajar especialmente este último tema.

Hoy en día, el desafío es cómo aplicar los acuerdos a los que hemos llegado, para que la integración educacional sea una realidad a nivel interregional y con Europa. Debemos pasar a la acción, para que este sueño se convierta en una realidad.

Echange avec la Salle

De la salle:

De la universidad de Chile. Efectivamente, es necesario el intercambio cultural, el proceso de aprendizaje mutuo de las prácticas, ideas y formas de pensar. En cuanto a la inversión en educación, los niveles son bajísimos, un 0,3 del PIB en Chile. Tenemos un reconocido programa de intercambio de becas, pero nos encontramos con una cruda realidad: doctores trabajando de taxistas, porque no tienen espacio para desarrollarse.

Ahora bien: ¿Cómo, desde Latinoamérica, podemos construir una institucionalidad capaz de adoptar este capital humano avanzado, no solamente en cuanto a los recursos, sino a prioridades para el país?

Leonel FERNÁNDEZ

Es un desafío a nivel mundial. Incluso en Europa hay jóvenes que se gradúan, pero no tienen trabajo, fruto de la crisis.

En el caso de América Latina, el problema reside en la capacitación de las personas formadas que retornan al país. A veces no hay lugar para colocar a la persona, porque está por encima del nivel nacional o de la demanda en términos de mercado laboral. Personalmente, no aspiro a que la persona regrese y se quede anclada en el país, ya que una vez la persona sale, desarrolla una mentalidad global; se convierte en una figura transnacional. El viaje intelectual permanente es clave para la renovación continua. Yo le llamo el cerebro circular: estar en determinado sitio, pero moverse. Además, cuando los gobiernos otorgan becas,

deben facilitar su reinserción laboral, sea en la empresa privada o pública. De lo contrario, es una inversión dilapidada, y la gente se frustra.

El acceso a bibliotecas y bases de datos entre ambas regiones representa una revolución del conocimiento en nuestros países. El intercambio es movilidad y acceso al conocimiento científico. Es un desafío para los futuros líderes.

De la salle:

Pienso que para el futuro profesional, la educación transdisciplinaria es fundamental para preparar a nuestros ejecutivos para que sean capaces de trabajar en cualquier lugar del mundo. Esto requiere un gran cambio en nuestra forma de pensar. Los requerimientos pueden ser dentro de la misma región. Tenemos que estar dispuestos a trabajar en cualquier rincón, y esto requiere una actualización permanente de nuestras profesiones o de profesiones alternativas que nos hacen ser más eficaces trabajando en diferentes países, sectores y lenguas. Es un desafío para los jóvenes futuros líderes.

Leonel FERNÁNDEZ

Estoy de acuerdo. Es esta mentalidad global, la mirada al mundo. Usted decía cómo, estando Francia, descubre nuevas manera de opinar, de interpretar y analizar en función de conceptos que no vemos desde nuestros países. Si leo el periódico *El País*, de España, capto una manera de interpretar el mundo. Si leo *Le Monde* o el *New York Times*, es otra. Se complementan. Esto no hace más que enriquecernos como personas y como ciudadanos. El mundo es tan cambiante, que estamos obligados a descubrir nuevas maneras de interpretar. Mi generación fue formada de manera aristotélica, lógica. Pero hoy en día, estamos en el mundo del absurdo, y debemos formarnos en pensamientos complejos, teorías del caos, para entender lo que está pasando, apartándonos de las formas tradicionales de pensar. El mundo y su complejidad exige otras formas de pensar.

De la salle:

De la Universidad Autónoma Metropolitana de México. Los jóvenes estudian posgrados mientras encuentran trabajo, pero hay una gran frustración porque no encuentran cómo insertarse en el mercado de trabajo. No hay un seguimiento para ubicar a los jóvenes, y aunque existen las becas de posdoctorado, realmente no funciona. Solamente los jóvenes que tienen un nivel de ingresos superiores acceden a las becas para estudiar en Francia. Observando el perfil de los estudiantes, éstos provienen mayoritariamente de universidades privadas. Vienen a estudiar a Francia su maestría sin beca. Los jóvenes de las universidades públicas no encuentran el financiamiento para estar uno o dos años en Europa. Creo que hay pocas becas europeas para estudiantes latinoamericanos con menos ingresos, y se incrementa la exclusión.

Leonel FERNÁNDEZ

Los programas Erasmus y Sócrates son para estudiantes europeos, con movilidad dentro de Europa.

Jean-Michel BLANQUER

Es cierto que hay que avanzar en la materia de becas. Actualmente existe el Erasmus-Mundus e iniciativas nacionales como en República Dominicana, Brasil, Ecuador para venir a Europa y viceversa. Hay cosas que se han desarrollado al margen de la Unión Europea. Desde la Fundación podemos sugerir propuestas al respecto.

Florence PINOT DE VILLECHENON

En Francia existe la beca Eiffel, por naturaleza insuficiente porqué nos gustaría que hubiera más, aunque muy bien dotada.

De la salle:

Para contestar a su pregunta sobre el desafío que se plantea para alcanzar una integración regional con mayor valor agregado me parece fundamental recalcar la tercera misión de la universidad: su contacto con la sociedad y en particular hacia las pymes. En las cumbres de Santiago y Bruselas fracasamos en organizar una cumbre común entre las empresas y las universidades. En el futuro es imprescindible que las pymes reciban más atención por parte de la academia y viceversa.

Leonel FERNÁNDEZ

Estoy de acuerdo. La desconexión entre la academia y el mundo real es una de nuestras debilidades. Hasta ahora somos más centros de difusión que de aplicación del conocimiento. Solo transmitimos, pero no producimos. Debemos producir algo para el mundo real. Sin embargo, hay algunas experiencias. En Ecuador, en la Universidad de Loja, tienen un centro de investigación que se ha vinculado con su entorno inmediato, a partir de lo local puedo dar con un producto, como la pasta dentífrica descubierta por la universidad ecuatoriana utilizada por los indígenas de la zona. Este producto se puede patentizar y comercializar a nivel local. Esto es lo que debería ser la universidad de América Latina en el futuro: investigar, producir y divulgar. Pero aún estamos muy lejos de eso, porque no tenemos los investigadores formados y capacitados, y tampoco el uso de las tecnologías modernas para poder hacer investigaciones de esta naturaleza.

De la salle:

Je viens de Suisse. Je travaille pour Max Havelaar Fairtrade, en Suisse. J'ai une observation, peut-être d'une perspective particulièrement suisse. Vous avez parlé de la situation des jeunes gens qui ne trouvent pas de travail après avoir obtenu un diplôme de l'université. Dans votre collaboration, votre discussion, quel rôle joue la formation professionnelle, la formation technique, par exemple les polytechniques, les apprentissages ? Parce que je pense qu'à ce niveau, nombre de créations d'emplois viennent d'une formation technique professionnelle de grande qualité.

Leonel FERNÁNDEZ

Hay una cierta concepción de las instituciones de educación superior. La universidad latinoamericana ofrece una formación académica, pero no una formación específica para la inserción laboral. Para ello se han creado los institutos técnicos superiores, una institución media llamada en inglés *community college*. Es educación superior, pero orientada al trabajo. Y es que alguien puede estar graduado en Harvard, pero ser inútil para el empleo. Es un adiestramiento, una capacitación con el empleo, con vinculación con las empresas. La desconexión entre el mundo universitario y el laboral es causa de desempleo.

Carlos QUENAN

El proceso de cumbres académicas ha tenido la virtud de volver a poner en el centro del debate el tema de la educación superior. La aprobación en Bruselas del capítulo sobre las líneas de acción de cooperación birregional es un gran paso para avanzar en un nivel de implementación y detalle necesario para realizar el proceso. Hay que mejorar las condiciones normativas y financieras en materia de educación superior: desarrollo de un espacio común, masters conjuntos, facilidades legales y administrativas para la movilidad, así como más becas regionales. Además, hay temas cruciales como la relación con las pymes, discriminación positiva para sectores de menos ingresos y el refuerzo de los vínculos intralatinamericanos en materia de educación superior. Es muy difícil avanzar en la integración birregional si no hay una mayor integración intrarregional en América Latina y Caribe. No es sencillo pero las condiciones están maduras para dar pasos concretos, aunque sea a nivel subregional. En la Cumbre sobre educación superior del próximo mes de junio debemos discutir sobre si hay que avanzar en mecanismos concretos de equivalencias, en equivalencias de masters, etc. La masificación de las universidades y la internacionalización de las mismas son temas también a trabajar.

Leonel FERNÁNDEZ

Existe una tradición de intercambios a nivel intrarregional, aunque hoy día haya disminuido por una razón: si no hay acreditación y homologación de títulos a nivel universal, el estudiante escogerá estudiar en una universidad de Estados Unidos o Europa para que su título sea reconocido en todas partes. Es un elemento fundamental para lograr la integración inter e intrarregional. El reconocimiento es clave.

De la salle:

De la universidad de Costa Rica. Dentro de los acuerdos entre el SICA y la Unión Europea ¿qué parte de cooperación universitaria y de investigación hay?

Leonel FERNÁNDEZ

Los países de Centroamérica forman parte de CELAC y, por lo tanto, están incluidos en el Acuerdo Unión Europea-CELAC. Ahora queremos saber cómo pasar a la acción después de estos acuerdos, cómo un estudiante costarricense puede venir a Europa a formarse.

Conférence 3 :

Les paradoxes de la mondialisation des sciences sociales

Florence PINOT DE VILLECHENON

El coloquio tiene inevitablemente un posicionamiento político, así que queríamos terminar con un toque académico reuniendo profesores e investigadores hablando de las ciencias sociales en la relación birregional.

Jorge WALTER

Quisiera presentar a Rigas. Tiene una larga experiencia en América Latina y en otras muchas partes del mundo. Acaba de publicar un libro sobre cooperación entre Europa y América Latina en investigación.

Rigas ARVANITIS

Directeur de l'IFRIS – Institut francilien Recherche Innovation Société

Muchas gracias. Durante el coloquio tratamos el tema de las ciencias sociales en relación a la empresa y desarrollo económico y el papel de las temáticas sociales dentro del desarrollo económico. En los últimos años la gente que se dedica a las ciencias sociales en campos muy pragmáticos no ha dejado de aumentar. Además, más de la mitad de estudiantes en América Latina están formados en ciencias sociales. Las ingenierías, tecnología y ciencias médicas han ido perdiendo porcentaje de estudiantes. Se estima en unos 140.000 el número de estudiantes latinoamericanos que siguen sus estudios de tercer ciclo fuera de su país. En algunos países la cantidad de estudiantes fuera es superior al número de estudiantes en el país, como en el caso de Panamá. En Méjico, Chile y Brasil el número de estudiantes que preparan sus doctorados en su propio país ha aumentado en los últimos años. La proporción de artículos publicados en coautoría con autores de diferentes países es superior al 45%. Esta proporción es muy diferente dependiendo del país en concreto: en general en los países grandes la proporción es menor. La red de colaboración entre diferentes países ha aumentado muchísimo en los últimos años. Por ejemplo Méjico ha diversificado muchísimo sus colaboraciones tradicionales realizadas con países como Alemania, Francia y España. Este es el paradigma dominante en la producción científica de hoy en día: la diversificación. Las publicaciones predominantes provienen de cuarenta y dos países. Son los centros de la ciencia mundial: Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Alemania, Italia, etc. Pero también aparecen otros países que antes eran menos importantes. Las coautorías están centralizadas en unos cincuenta países, cualquiera que sea el tema tratado. La producción científica mundial ha crecido y se ha diversificado desde los años setenta, época que estaba monopolizaba básicamente por los Estados Unidos. Hoy en día aparecen países como China, Brasil, Australia, Japón, Canadá, entre otros, como protagonistas de la producción científica. La red mundial parece más inclusive. Sin embargo los datos esconden una persistente desigualdad de recursos entre países ricos y países pobres. La UNESCO mide estos datos con el número de investigadores y las personas empleadas. En Argentina hay tres investigadores por cada mil trabajadores. En Francia son unos ocho y en Estados Unidos más de nueve.

Hemos investigado las colaboraciones entre Europa y América Latina. La mundialización de la investigación en las ciencias sociales empieza en los años ochenta. Los estudios empiezan a realizarse a escala internacional, primero en Europa y después a nivel mundial, con planteamientos que provienen de socios ubicados fuera del país que maneja los recursos. Un 25% de los doctorandos que estudian en un país extranjero se quedan en el país donde han realizado sus estudios de postgrado. A partir de los años noventa los actores que participan en la investigación de las ciencias sociales se multiplican. Un buen ejemplo es la aparición de ONG y sus proyectos de investigación. Los efectos de la mundialización, con su

aumento de redes mundiales, producen también un mercado mundial de competencias. Hay un efecto hegemónico con el manejo de los recursos. Hay agencias nacionales o multinacionales con capacidad de definir la agenda científica en varias áreas. Muchos laboratorios no pueden modificar estas agendas porque no tienen los recursos necesarios. Además eso conlleva una uniformización de los instrumentos de gestión y evaluación.

Los orígenes de las colaboraciones han sido tradicionalmente el interés científico común y la propia organización de la ciencia. Si un centro o instituto hace investigaciones de carácter internacional se va a crear un hábito de colaboraciones internacionales. También debemos tener en cuenta que hoy en día la mayoría de los temas no se pueden manejar solamente a nivel nacional. Temas como la sindicalización, por ejemplo, no pueden estudiarse únicamente a nivel de país. Las trayectorias propias de la investigación y de los investigadores individuales y sus instituciones suponen un gran impulso. Por último, el investigador social es el animal social más *responsive* a política pública.

Las proporciones de socios latinoamericanos en los Programa Marco son muy altas. En los últimos diez años las prioridades naturales de estudio en proyectos europeos han sido las ciencias sociales, con una gran disminución del área de agricultura y un fuerte crecimiento de las ciencias físicas. Después de preguntar a más de 4.000 investigadores, vimos que la movilidad y la colaboración van de la mano. Muchas veces las colaboraciones llevan a que muchos de los investigadores acudan al país en el que han colaborado, en el que han hecho el doctorado por ejemplo. Allí trabajan en proyectos no necesariamente con las mismas personas anteriores. De esta manera se van armando otros proyectos internacionales. Esa dinámica amplifica y diversifica la gama de colaboraciones. Este proceso ocurre en todas las áreas científicas.

En cuanto al grado de control de los recursos vemos que las proporciones de europeos y latinoamericanas son parecidas. Las iniciativas del proyecto, la coordinación del mismo y los socios participantes no presentan diferencias significativas. En el caso del manejo de los recursos si existe una proporción distinta. Los europeos acostumbran a ser los que se encargan del dinero. Este tema no solamente ocurre en América Latina, sino en países árabes y otras partes del mundo. Los recursos externos por proyecto permiten un aprendizaje de la responsabilidad de los proyectos y pensar de manera diferente los temas de investigación. Las relaciones entre países en general son duraderas en el tiempo. Los proyectos siguen funcionando de manera bilateral o internacional. Los coordinadores, de una media de edad de cuarenta años, saben manejar muy bien la diversidad del portafolio asignado.

La colaboración científica siempre se dice que conlleva beneficios. En nuestro estudio hemos diferenciado diferentes beneficios. Por un lado, los beneficios relacionales y sociales que permiten al investigador entrar dentro de una red de gente, así como tener acceso a ciertos recursos técnicos y científicos. Muchos entrevistados destacaron que el beneficio mayor de las colaboraciones es el aumento de las publicaciones de manera individual, además de con sus socios. Finalmente, todos mencionan como beneficio la apertura a nuevas fuentes de financiación.

Desde los años ochenta y noventa hemos asistido a un cambio de modelo. En el llamado modelo histórico la investigación tenía un enfoque nacional, con el objetivo de crear una comunidad científica y una institución de la ciencia. La investigación competía con las universidades y buscaba su reconocimiento en instituciones. Su objetivo eran los temas centrados en el desarrollo. El nuevo paradigma consiste en manejar competencias múltiples. Es un *tricky business* ya que la mayoría de la gente no sabe cuáles van a ser los recursos de competencias útiles. Debe tenerse un radar permanente. Los proyectos son estos radares. La intensificación de la investigación mundial se ha dado, en el caso de América Latina, en instituciones que no estaban preparadas para este cambio radical. El reconocimiento de los investigadores, dándoles un cargo y un sueldo interesantes dentro de los cuerpos académicos permitía reconocer la actividad de investigación a quienes no sabían hacerlo. La gran diferencia entre Europa y América Latina es que la proporción de investigadores que dicen dedicar un 80 o 100% de su tiempo a la investigación son mayoritariamente europeos. Hoy en día hay una transformación profunda en el marco institucional de la investigación. En varios países la financiación se realiza sobre todo por agencias, y muchos actores que antes no formaban parte del juego participan ahora en los programas de investigación.

¿Cuál es la paradoja en mi investigación? Todos estos cambios imponen la necesidad de pensar en la globalización. Las colaboraciones siempre son vistas como un beneficio, pero las formas de preguntarnos

hacen que las ciencias sociales sean incapaces de ver la buena pregunta que hay que hacer. De donde provienen las preguntas, cuáles son los objetos que obligan a pensar esas nuevas colaboraciones científicas, qué áreas necesitan de más o menos actores, etc. Mi hipótesis es que podríamos pensar el papel de las colaboraciones científicas como los esquemas analíticos de las cadenas de valor a nivel internacional entre compradores y proveedores en materia económica. Así las diferencias de poder, de temática, la manera en qué se escogen competencias y manejan recursos podría analizarse de la misma manera que en la cadena de valor. Eso nos permitiría pensar en las contradicciones básicas de la literatura. En un país con menos recursos uno puede meterse a colaborar únicamente para tener acceso a un equipo científico que no hay en mi país, la llamada integración subordinada. O puede surgir el llamado dominio compartido: si yo entro en esta colaboración puedo obligar a que las temáticas que me interesan sean analizadas por los socios del país más rico. Vale la pena pensar de manera estratégica incluso en un pequeño proyecto. Creo que en el medio académico la gente tiene trayectorias muy similares. La nacionalidad tiene una trascendencia nula. Lo único que marca la diferencia es el acceso a los recursos y su manera de manejarlos. Para obtener estos recursos necesitamos definir objetivos que nos pertenezcan. El objeto no debe imponerse a una parte sino que debe ser el que es realmente necesario

Echange avec la salle

De la salle:

Estas lógicas de acción son actores racionales, que buscan una maximización de resultados con una minimización de esfuerzos. En la UAM y Méjico en general nos piden un número mínimo de publicaciones para mantener el nivel de reconocimiento y una beca para complementar nuestro sueldo. Mi pregunta sería si el incremento en la colaboración se produce más por el uso racional y no tanto por la decisión de aprender más en la investigación.

Rigas ARVANITIS

Es una pregunta difícil. Los efectos de la globalización son, entre otros, la ampliación de la red de colaboración y lo que conlleva y tanto en oportunidades como dificultades. La manera de evaluar y lo que debe estar en el marco de la política pública es otro efecto. Además, la caricatura que conlleva el solo impulso de la investigación en base a las publicaciones es un tema difícil, ya que en algún momento fue un instrumento que permitió reconocer a la propia tarea de investigación dentro de las universidades. En Túnez se impulsó un sistema de evaluación de laboratorios para dar certificaciones de laboratorios de calidad como equipo, como conjunto. Es un caso excepcional ya que la mayoría de países tratan de crear un estatuto del investigador en base al número de publicaciones. Cuando México impulsó su sistema se buscaba únicamente mejorar los sueldos de los investigadores. Las agencias nacionales de financiación deberían evaluar a los proyectos no en base a las publicaciones sino en base a los recursos necesarios para llevarlos a cabo, caso por caso.

De la salle:

¿Cómo se puede pasar este contexto colaboración a otros ámbitos de desarrollo de colaboración académico que siguen una lógica distinta? ¿Cómo pasar de un escenario de pauperización a otro escenario donde se valore con otros instrumentos?

Rigas ARVANITIS

No tengo la receta. En Chile existe la experiencia del Consejo Nacional de Innovación, que en las industrias extractivas reunió diferentes actores con intereses muy distintos y se mejoraron prácticas comerciales de ocupación de suelos por parte de estas industrias. Otro ejemplo muy conocido es el gaseoducto del norte de Canadá. El juez que manejaba esa comisión en los años ochenta puso en la misma mesa a muchísimos actores para debatir sobre un gran proyecto tecnológico disruptivo. Finalmente el gaseoducto no se realizó porque hubo mucha oposición. Pero esa situación produjo una gran cantidad de investigación en el área de

recursos naturales. Es decir, de esta oposición política surgió una fuente de interrogaciones útiles. La moraleja es: cuanto más actores mejor. Y no necesariamente investigadores, ya que nosotros generamos un conocimiento auto-consumible infinitamente, y esto no es de interés para la investigación. Las colaboraciones internacionales ayudan a cambiar la naturaleza de las colaboraciones. A mayor la colaboración con actores distintos mayor la oportunidad de llevar a cabo proyectos pertinentes y académicamente aceptables.

Fazia PUSTERLA

Me ha llamado la atención su analogía final con las cadenas de valor global. Se reduce a un tema de gobernanza: cómo se maneja la relación dentro de la misma cadena y con los actores que se pueden sumar a ella. Dentro de la cadena la democratización de las relaciones depende de la cadena en sí. En la producción de conocimiento podríamos ver si se podría aplicar el modelo. También podríamos ver cómo, cuándo y en qué cadenas se necesitan otros actores, ya que los investigadores no tienen incentivos de por sí para producir algo que no sea autoalimentar. Me pareció un análisis muy interesante para profundizar.

Rigas ARVANITIS

El problema de la gobernanza es central, y cuando más actores peor el caso. Hay cadenas donde el poder del comprador es muy alto. En otras, el poder del proveedor. Tenemos las mismas diferencias en las áreas científicas.

Renaud GUILLONNET

Yo no provengo del mundo de la investigación, pero creo que finalmente hay un mercado para el conocimiento. El Presidente de la Fundación EU-LAC, Leonel Fernández, habló anteriormente de la evolución de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento, con lo cual es lógico que los productores de conocimiento sean productores de una mercancía. Son mercados de conocimiento donde los productores deben hacer un marketing de productos consumibles. Por el momento los investigadores han buscado únicamente los fondos para investigación. Desde mi punto de vista la investigación hoy en día debería servir a algo, como por ejemplo al desarrollo de las empresas; sin embargo a menudo se produce un diálogo de sordos entre empresa e investigador, que hablan distintos lenguajes. Quizás esta noción de mercado entre partes múltiples sería interesante para buscar innovación para la competitividad y hacer trabajar conjuntamente el mundo de la academia con el mundo de la empresa.

De la salle:

Sería interesante saber la evolución en proporción para ver la diplomacia científica por país o región. Su visión pictórica no da la oportunidad de evaluarlo. No vi ningún dato sobre la importancia de la I+D en proporción del PIB ni publicaciones científicas internacionales por país. Vi que Chile es casi el último país en número de investigadores por habitante y el mayor productor de investigaciones científicas por habitante. En Argentina hay tres investigadores por habitante. ¿Qué pasa con la productividad de los investigadores argentinos?

Jorge WALTER

En Argentina tenemos una respuesta para eso: yo argentino.

Rigas ARVANITIS

No conozco todos los datos, pero es verdad que las proporciones engañan. Argentina siempre ha tenido un número alto de investigadores y académicos. Es una vieja tradición. Pero el país con mayor proporción de investigadores por población en América Latina y Caribe es Costa Rica. Los países más grandes que tienen

mayor cantidad de gente trabajando en áreas científicas manejan sus recursos de manera muy diferente a los países pequeños. El porcentaje de I+D en proporción del PIB está siempre por debajo del 1,5% en América Latina. La tendencia es integrar la investigación dentro de las universidades y las instituciones académicas. La visión de antes de los ochenta era crear instituciones dedicadas a una misión en particular, para sectores en concreto, con una óptica nacional, de país. Al mismo tiempo las actividades científicas se van integrando dentro de universidades que se van ampliando. Aumentaron las publicaciones científicas al mismo tiempo en que se produjo la masificación de la educación superior. Curiosamente en Chile ciertas universidades aumentaron muchísimo la investigación en un momento donde no había un aumento enorme de la población universitaria. Pero estoy de acuerdo, las cifras son engañosas.

Clôture

Florence PINOT DE VILLECHENON

Les presento a nuestro último orador encargado de abrir el cierre. Olivier Badot es uno de nuestros preciados colegas y es actualmente Decano a cargo de la investigación. A él le debemos el haber consolidado la política de investigación en ESCP Europe.

Olivier BADOT

Doyen associé à la recherche, ESCP Europe

Mi madre es catalana, pero van a permitirme expresarme en francés para esta sesión.

Merci. Chers collègues, Mesdames et Messieurs, c'est un grand honneur et un grand plaisir 'être parmi vous, d'accueillir ce colloque, qui est le fruit d'un long travail, que j'ai eu le plaisir de suivre, organisé par le CERALE depuis bien longtemps, et d'une collaboration exemplaire. Je pense que nous avons parlé, dans la présentation précédente, des réseaux de collaboration entre chercheurs, entre institutions. Je crois que c'est une très belle illustration que nous avons là, des partenaires à la fois académiques, mais aussi institutionnels. Je trouve que nous avons là la quintessence de ce que devraient être les colloques internationaux, c'est-à-dire pas uniquement des collaborations de haut niveau académique, mais qui servent aussi la communauté en créant des liens dans toutes les dimensions de la recherche, et même plus loin. J'y reviendrai tout à l'heure en parlant quelques secondes de l'ESCP Europe, qui va de la recherche théorique à la recherche de transferts utiles à la communauté. Je crois que la thématique précédente parlait aussi de ces questions.

Au-delà de la gouvernance et de l'organisation de ce colloque, je suis aussi très touché, en tant que doyen de la recherche de l'ESCP Europe, sur l'ensemble des campus, par votre thématique, qui évidemment est essentielle pour la communauté académique, dans le sens de la gestion, mais aussi de l'économie, des sciences humaines et sociales, et qui est aussi centrale pour l'ESCP Europe. Évidemment, ceux qui connaissent la maison le savent. Mais pour ceux qui ne la connaissent pas, je vais me permettre de rappeler que nous sommes donc une des rares écoles, outre le fait d'être la *business school* la plus ancienne au monde (1819), qui ont intégré des campus à l'étranger. Ce ne sont pas uniquement des partenariats, mais des intégrations (Madrid, Turin, Londres, Berlin et un partenariat avec Varsovie), avec un positionnement académique et thématique sur cette question que nous appelons chez nous le C for B, culture for business, qui veut dire à la fois le fait d'aller recourir aux sciences humaines et sociales et aux travaux culturalistes, et plus généralement à la culture, pour mieux comprendre et appréhender les sciences de gestion et le monde des affaires. Mais c'est aussi le management interculturel, qui est l'axe central de recherche de l'école. Tous nos chercheurs ne travaillent pas sur ces sujets-là, mais beaucoup travaillent sur ces sujets-là, et plus généralement sur les affaires internationales, le marketing international, la négociation internationale. Vous comprenez donc à quel point c'est un honneur pour nous d'accueillir votre colloque. Mais c'est aussi un élément qui s'inscrit parfaitement dans notre génétique. Le Professeur Bournois a dû vous le dire lors de l'ouverture.

Je ne vais pas être long, parce qu'il est déjà tard et vous êtes tous fatigués. En plus, vous avez vu que la vie en France est compliquée. Il y a des coûts de transaction importants pour arriver jusqu'ici et nous vous remercions vivement d'être là. Je voudrais dire que la recherche que nous défendons, que nous pratiquons et que j'ai porté le mieux possible avec l'aide de mes collègues qui m'ont élu depuis maintenant cinq ans,

est une recherche qui va de la recherche la plus fondamentale, la plus théorique, la plus modélisée, à la recherche la plus appliquée, et même à la recherche de transfert, en passant par des travaux plus phénoménologiques, comparativistes, des travaux sur des protocoles d'enquête positivistes, mais aussi inductifs, constructivistes. Nous essayons de couvrir l'ensemble du spectre méthodologique et épistémologique de la recherche. Nous sommes dotés d'un laboratoire d'excellence. C'est le modèle, assez rare pour le signaler, en régulation financière, de portée totalement internationale, en collaboration notamment avec l'école d'économie de Paris I. Les cinq campus de l'école, c'est 150 enseignants-chercheurs, plus 110 doctorants. Nous avons deux programmes doctoraux, l'un à Berlin, programme d'État du land de Berlin, et l'autre à Paris, programme d'État du gouvernement français. Cela couvre l'ensemble des disciplines. Beaucoup de ces doctorants sont des thématiques interculturelles. Il y en a qui ont soutenu il y a quelques années et qui sont aujourd'hui des docteurs qui sortent de cette maison, qui sont dans la salle et qui nous représentent dans les plus belles universités du monde, entre autres au Chili. Nous sommes dans une école doctorale qui est l'école doctorale de management de la Sorbonne. C'est aussi un élément très important parce que vous connaissez évidemment tous le rayonnement de la Sorbonne. Nous avons beaucoup d'unités de recherche, dont certaines sont sur ces thématiques de C for B. Pour tout dire, le sixième campus, qui n'est pas un campus intégré, mais partenarial, est avec l'université Kozminski en Pologne, qui nous permet d'aller investiguer un nouveau territoire, celui des pays de l'Est, au-delà des territoires traditionnels plutôt latins ou anglo-saxons. Nous avons pris le parti de le faire plutôt par un partenariat pour l'instant que par une intégration, en nous associant à la meilleure université des pays de l'Est.

Pour finir, je voudrais évidemment remercier les partenaires institutionnels, les organisateurs qui ont fait un énorme travail. Nous les avons vus travailler, de mois en mois, pour finalement arriver à ce magnifique colloque. Je voudrais également remercier les collègues impliqués dans les *reviewing*, la préparation, et les conférenciers, les doctorants, etc. Mais je voudrais que vous vous associiez avec moi pour remercier principalement les professeurs Florence Pinot et Jorge Walter, qui sont les chevilles ouvrières principales, non seulement du CERALE, mais aussi de ce colloque, qui annonce par la suite d'autres colloques, dans d'autres lieux, et qui, j'en suis sûr, seront tout aussi stimulants et participeront à enrichir les recherches dans cette belle discipline qu'est la vôtre.

Juste pour finir, et je ne voudrais pas faire de prosélytisme, mais je viens d'avoir un SMS d'un de mes collègues professeur en train de travailler à la terrasse d'un café à Barcelone et qui me disait qu'il n'y faisait pas tout à fait le même temps, que les conditions y étaient légèrement plus préférables là-bas.

Florence PINOT de VILLECHENON

Jorge, je souhaiterais ton témoignage car nous copilotons le CERALE depuis des années mais toi tu le copilotes depuis l'Amérique latine. Tous les partenaires académiques d'ESCP Europe font intrinsèquement partie du CERALE. Par conséquent, nous t'invitons à partager ta vision et ton expérience à ce sujet. Nous sommes vraiment dans la recherche en réseau, ces toiles d'araignées dont nous a régalié Rigas.

Jorge WALTER

Se ha mencionado el origen de la cooperación. Yo represento a otras instituciones latinoamericanas que forman parte del CERALE. En el año 1998 Florence nos propuso a diversas instituciones latinoamericanas formar parte de un proyecto de la Unión Europeo llamado ALFA. Fue el origen del intercambio de alumnos y profesores y de las actividades conjuntas, como los seminarios especializados que se realizaron sobre políticas públicas. Comenzamos con un seminario en el año 2003 en Paris y hubo investigadores de todas las instituciones que formaban parte de la red. Después continuamos en Monterrey en el año 2007. Cada seminario que realizamos fue sucedido de un libro o publicación. El tercer seminario fue en Buenos Aires, y finalmente se realizó en Chile, en el Centro de Sistemas Públicas de la universidad de Chile. El Consejo de Orientación del CERALE decidió organizar un seminario convocando todos los temas y especialidades que se han tratado. Para el futuro tenemos otras propuestas que no sé si podemos revelar...

Florence PINOT DE VILLECHENON

Haré durar el suspenso un poco más para que sea la sorpresa final. Agradezco a todos el haberse acercado hasta aquí. Gracias a todos los participantes. Carlos Quenan y Jean-Michel tenían una agenda saturada de eventos por la Semana de América Latina pero me han pedido que transmitiera su agradecimiento a todos ustedes. Gracias también a la Fundación EU-LAC y al Institut des Amériques y a todos los colegas que están presentes. Infinitas gracias al Comité Científico que todavía no ha terminado de trabajar. Sinceras gracias a CAF por su muy valioso apoyo. Muchas gracias a los intérpretes. Un enorme agradecimiento a Juliette Sérafini, quien ha resuelto todos los aspectos operacionales. A Julia y a Marion del IdA por sus respectivos apoyos y a Matilde de Oliveira, que se sumó al equipo recientemente. Voy a pasar la palabra a Jaime para que haga el cierre en nombre de la institución.

Jaime RUIZ GUTIÉRREZ

Professeur associé, Universidad de los Andes

Vengo de la Universidad de los Andes en Colombia. Tenemos el gran reto de organizar el siguiente coloquio en la Facultad de Administración. Colombia es un país muy desconocido y mal conocido. Siempre se da voz a las malas noticias sobre Colombia, alimentando el estereotipo y ocultando los hechos positivos. Somos un país de gran continuidad democrática, con elecciones desde el 1840, sin dictaduras militares. Somos económicamente muy estables y existe la Banca Central desde 1923. El problema de la droga oculta una realidad del país. Estamos muy complacidos de organizar el próximo evento, con el título de «Emprendimiento e Innovación para promover el Desarrollo Sostenible. Visiones cruzadas de Europa, América Latina y Caribe». Hemos planteado ocho subtemas. Somos editores de la revista Academia, la revista oficial de Administración en América Latina y tenemos garantizado un número dedicado a nuestro coloquio con la publicación de los mejores *papers*. Voy a dar paso a un vídeo que espero que les guste.

Florence PINOT DE VILLECHENON

Hemos decidido darle a esta cita una periodicidad bienal, así que vayamos pensando en 2020. Gracias a todos.