

REVUE POLITIQUE ET PARLEMENTAIRE, FRANCE : LE CHOC DES RÉALITÉS ? , N°1066, JANVIER-MARS 2013

Olivier Appert, David Appia, Gérard Bélorgey, Pierre Berthelet, Christian de Boissieu, Lucien Bourgeois, François Cornut-Gentille, Xavier Darcos, Jean-Paul Delevoye, Christian Eckert, Marie-Laure Fages, **Jean-Claude Fontanive**, Jean-Luc Gréau, Henri Malosse, Patricia Mamet-Soppelsa, Didier Maus, Roger Mongereau, Haïba Ouaisi, Raphael Piastra, Sylvia Pinel, Jean-Paul Planchou, Jean-François Roubaud, François Scheer, Jacques Soppelsa, Jean-François Tallec, Dov Zerah

QUEL AVENIR POUR LA TUNISIE ? Chedly Ayari

LES RELATIONS FRANCO-ALLEMANDES 50 ANS APRÈS LE TRAITÉ DE L'ÉLYSÉE. Jérôme Fourquet

L'INTERVENTION FRANÇAISE AU MALI. Henri Paris – Charles Zorgbibe

DOSSIER RAYONNEMENT DE LA France. Luc Laventure

SORTIR DU MARASME : VERS UN NOUVEAU PARADIGME

Jean-Claude Fontanive & Henri Malosse (Président du Comité économique et social européen)

REVUE PARLEMENTAIRE, LES NOUVEAUX ENJEUX

ENTRETIENS CROISÉS, *Propos recueillis par Mario Guastoni*

Chaque nouveau gouvernement, qu'il soit de droite ou de gauche, se sent obligé de promouvoir des mesures incitant les entreprises à embaucher. Comme il est souvent plus facile d'élaborer de nouvelles dispositions que d'en abolir, un nombre impressionnant de réglementations sont ainsi érigées. Or, force est de constater que cette attitude est impuissante face à un chômage qui continue de grimper. Les vingt-cinq millions de chômeurs en Europe, auxquels il faut ajouter autant de personnes en situation précaire, témoignent de son inutilité. Autre chiffre tout aussi révélateur : l'Europe compte aujourd'hui plus de six millions de jeunes sans emploi avec, dans certaines régions, 40 à 50 % d'entre eux au chômage.

À l'inverse, la dynamique nouvelle des PME et des marchés émergents tire la croissance mondiale. Présenté comme le grand gagnant de la mondialisation, le bloc émergent avec comme locomotives les BRICS a indéniablement bousculé ces dernières années l'ordre établi et le leadership mondial des pays dit avancés. Forte compétitivité des salaires, rapprochement des niveaux de performances et d'expériences de la main-d'œuvre locale, dévaluation régulière des monnaies nationales et donc exportations offensives, réserves de changes importantes sont autant de raisons expliquant cette évolution. Mais, le principal challenge est de pérenniser cette croissance, de la rendre plus inclusive et demandeuse en emplois, tout en l'utilisant pour sortir l'Europe du marasme.

Tel est le nouveau paradigme développé par les auteurs de ces entretiens croisés.

Vers un nouveau paradigme qui repose également sur une alliance avec le continent africain

Revue Politique et Parlementaire - Vous qui êtes un spécialiste reconnu de ces sujets, comment réagissez-vous aux propos du Président Malosse ? Par ailleurs, comment se tourner vers la rive Sud et inscrire l'Europe dans un scénario de réussite ?

Jean-Claude Fontanive - Sortir l'Europe du marasme dans lequel elle s'enfonce depuis près de cinq ans, parier sur les marchés émergents, investir dans les infrastructures et les énergies renouvelables ou encore valoriser l'intégration économique régionale, tels étaient justement les objectifs majeurs du rendez-vous nouvellement instauré par l'Institut Amadeus¹ les 22 et 23 mars dernier à Rabat. Les

nombreux débats organisés durant les deux jours de conférence ont mis en lumière les réussites économiques récentes de nombreux pays africains, mais aussi du continent sud-américain, désormais pleinement engagés dans la compétition internationale de la course à la croissance. En rentrant de cette conférence et en survolant cette Méditerranée multiséculaire, je repensais à ces deux jours qui m'ont pleinement confirmé l'émergence d'un nouveau monde aux aspects les plus optimistes tant le changement de paradigme sur les rapports de forces économiques est maintenant certain. Nous ne reviendrons plus en arrière !

De même de nombreux intervenants ont mis en avant l'importance du secteur privé, en complémentarité efficiente avec un État agissant. De l'avis de tous, les questions de l'équilibre entre pouvoirs publics et secteur privé reste au centre de la question des dynamiques des croissances et ont été avancées comme des solutions permettant de présenter aux investisseurs les projets dans les pays émergents comme attractifs, bancables et rentables. Nous sommes rentrés dans le monde des « nouveaux territoires », aux nouvelles grilles de lecture socio-économiques. À nous Européens en général et Français en particulier d'affronter cette nouvelle donne irréversible ! Quinze nationalités furent représentées (Maroc, Tunisie, Libye, Mali, France, Grèce, Suisse, Brésil, Colombie, Sénégal, USA, Allemagne, Suède, Royaume-Uni, Angola) à cette première édition qui a en outre enregistré la participation de nombreuses organisations internationales et régionales (Organisation Mondiale du Commerce, Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, Union du Maghreb Arabe, Banque Interaméricaine de Développement, Agence Moody's...), de responsables politiques, d'opérateurs économiques et d'experts marocains et internationaux. On ne parlait que d'ambitions de liberté, de start-up, de PME/PMI pour un développement pérenne et durable, pour la création d'emplois par la volonté et la confiance retrouvée dans ces nouveaux modèles.

Ce fut le succès de l'optimisme sur le pessimisme, de la jeunesse du Sud enthousiaste pleinement ancrée dans ce nouveau monde sur un Nord vieillissant en mal de solutions originales et tellement focalisé sur la défense d'un « ancien modèle » qui ne fait que s'effondrer. Rêvons un peu et soyons de nouveau fortement présents dans un siècle des Lumières partagées et renouvelées...

Comment l'Europe et l'Afrique peuvent-elles s'inscrire dans un nouveau scénario de réussite commune ?

Le plus important, me semble-t-il, est cette nouvelle vision, car nous sommes en train de changer de civilisation, mais personne ne veut en parler. Les modèles qui fondent l'organisation politique et économique du monde ont atteint leurs limites. La répartition inégale des richesses entre le Nord et le Sud devient insoutenable. La raréfaction des ressources naturelles et la pollution menacent notre avenir collectif. Il va nous falloir penser le monde autrement, en privilégiant les valeurs de responsabilité sociale et environnementale, mais aussi de coopération et de partage. Les nations du Sud et du Nord passeront ce cap ensemble... ou ne le passeront pas.

RPP - Voulez-vous dire que l'Europe ne saurait sortir du marasme sans faire alliance avec le continent africain ?

Jean-Claude Fontanive - L'Afrique est tout d'abord un continent constituant l'un des facteurs de croissance économique importants, c'est la plus considérable réserve de ressources naturelles et un futur grand marché avec une population globale estimée à 1,6 milliard en 2050. Je réponds donc par l'affirmative à votre question.

Mais, le développement de l'Afrique passe impérativement par la diversification des économies au niveau national, afin de « rompre leur dépendance des produits de rente, et lier la croissance africaine aux secteurs dynamiques à haut contenu techno- logique, selon l'expérience des pays émergents »², sans

oublier l'obligation de la mise en place de nouvelles politiques de sécurité alimentaire et de politiques agricoles. Et enfin, la relance de grands programmes d'investissements dans les infrastructures, ainsi qu'un véritable « *partenariat mondial en faveur du développement et la lutte contre la pauvreté* ».

C'est une nouvelle politique de réaménagement dans les domaines des ressources financières dans le droit profil de la grande politique de croissance et d'emploi à venir en Europe et qui sera à développer en Afrique. C'est également promouvoir le changement en Afrique par un développement économique et humain avec l'émergence d'acteurs politico-socio-économiques de grande qualité, avec la création d'un fonds social de développement européen. C'est organiser et approfondir les relations économiques en renforçant le concept de codéveloppement et surtout de colocalisation³.

« *Je suis la ministre de la mondialisation. Il existe une différence entre entreprise exportatrice et internationalisation. L'internationalisation va plus loin ! C'est trouver des partenaires locaux, réaliser des coentreprises, réussir des localisations. Les entreprises françaises ne peuvent plus se contenter d'exporter. Elles doivent s'implanter à l'étranger, mais en colocalisation* » déclarait récemment Nicole Bricq. Selon elle, « *la présence d'une entreprise française en partenariat industriel avec une entreprise locale dans le cadre d'une colocalisation ne nuit pas aux salariés de l'entreprise nationale-ment. Il faut développer ce concept de colocalisation qui est l'avenir de nos territoires en France comme au Maroc, en Algérie et en Tunisie* ». C'est refonder également l'aide globale européenne et l'ensemble des financements associés impliquant fortement les pays désireux de participer à ce *new deal*. Enfin, c'est créer de l'emploi à travers un effort sans précédent pour l'entreprise individuelle et les PME/PMI seules aujourd'hui capables de vraiment créer des nouveaux emplois. Quel changement dans nos esprits nous devons opérer principalement en France ! Nous qui parlons à longueur de journée du potentiel des TPE, PME/PMI et ETI dans tous les discours et que finalement seuls les quarante ou cinquante dirigeants de grands groupes français sont conviés lors de visites d'État à l'étranger par le chef de l'État français⁴ et ce depuis près de quarante ans... Ah ces fameux grands contrats !! mais qui ne font certainement pas un tissu économique à eux seuls !

Le défi de la diversification reste principal si l'on veut que la croissance de ce continent soit durable, créatrice d'emplois dans des nouveaux secteurs hors celui de l'exportation des matières premières. Cette croissance sera à la fois « industrielle » par la création et l'accompagnement de nouvelles valeurs ajoutées partagées (transformation des matières premières et environnementales), mais c'est également dans l'économie de l'immatériel et de la connaissance que se fera ou ne se fera pas le « miracle africain ». Alors apparaîtra le surgissement d'un couple Afrique-Europe dans une vision de cohésion et de partage à valeur ajoutée !

RPP - Mais comment voyez-vous le fonctionnement de ce couple et surtout son intérêt pour nos entreprises ?

Jean-Claude Fontanive - L'Union européenne a investi des milliards d'euros pour prospérer dans la nouvelle économie immatérielle. C'est ce que l'on appelle la « Stratégie de Lisbonne 2000-2010 » qui s'est prolongée par la stratégie « Europe 2020 ». Ces stratégies visent à rendre l'Europe compétitive dans cette nouvelle économie immatérielle et cela de manière soutenable et socialement inclusive. Mais seule une poignée d'économistes semblent avoir compris que nous sommes ici face à une logique économique nouvelle. Pour la résumer, notons que la création de valeur dans cette nouvelle économie consiste à appliquer de la connaissance à de la connaissance pour créer de la nouvelle connaissance – si bien que le nouvel outil de travail est la personne humaine, l'intelligence, l'intuition, corps et âme, travaillant en réseaux ouverts avec d'autres créateurs(trices). C'est la seule manière de créer de la nouvelle connaissance, voire de la sagesse. Le responsable de l'entreprise se doit donc de favoriser la création de connaissance en réseaux : c'est un nouveau type de gestion beaucoup plus « yin », réceptif et intuitif. Les stratégies de marché de la connaissance sont des stratégies « gagnant-gagnant »,

contrairement aux stratégies « gagnant-perdant » de la société industrielle. Le marché de la connaissance se comporte aussi de manière totalement différente qu'un marché d'objets, car la connaissance ne peut pas être perdue, effacée du cerveau de celui, celle ou ceux qui la détient ; elle ne peut, donc, qu'être échangée. Nous passons donc du commerce au partage. On voit aussi que le capital humain, qui est l'outil de travail principal et indispensable, devient tout à coup plus important que le capital financier. C'est la raison pour laquelle Peter Drucker a parlé de société post-capitaliste⁵.

Mais il faut aussi ajouter que la connaissance finit toujours par « couler » et que nous assistons probablement à la fin des brevets et de certaines formes de propriété privée. Tous ces phénomènes signifient un inversement de la tendance à 180°. Ensuite, les entreprises, dans cette nouvelle économie qui est en train d'envahir tout le système industriel lui-même, sont de plus en plus mesurées par les acquis immatériels qui sont qualitatifs et qui interviennent actuellement à la Bourse de New York pour 60 %. Or, ces acquis immatériels sont de plus en plus liés à la manière dont les entreprises travaillent réellement pour le bien commun. Je parlais récemment avec Fred Dubee⁶, l'ancien Secrétaire général de Global Compact, ce cercle de chefs d'entreprises importantes, créé par Kofi Annan, qui constituaient un conseil autour du Secrétaire général des Nations unies.

Selon Fred Dubee, nous sommes en train d'assister au déclin rapide voire à la disparition d'un paradigme économique trop étroit qui est le paradigme du *shareholders approach*, et au passage rapide à un nouveau paradigme économique appelé la *stakeholders approach*. Les *shareholders* sont les actionnaires. Dans le premier paradigme l'entreprise ne doit s'occuper que du profit des actionnaires et ne doit donc pas se préoccuper du bien commun de l'humanité, de l'environnement, de la cohésion sociale, etc. Tandis que dans le second paradigme économique qui est en train de gagner du terrain à toute vitesse, les *stakeholders* sont toutes les parties concernées : les citoyens qui consomment, la société en général et sa cohésion sociale, la nature, le climat, les espèces en voie de disparition, l'environnement qui est peut-être pollué, en un mot, le bien commun. On observe aussi que la Bourse utilise de plus en plus (plus de 60 % !) les nouveaux instruments de mesure qualitatifs que sont les acquis immatériels (*intangible assets*). Or, ces acquis immatériels poussent les entreprises vers le *stakeholder approach*, car plus celles-ci travaillent sérieusement à la cohésion sociale et au respect efficace de l'environnement, plus elles accumulent des acquis immatériels et donc de la valeur en Bourse. Notamment l'inclusion sociale et la transformation de la société vers un monde durable. D'autre part, le concept même de croissance est en train de devenir qualitatif car sur la « toile mondiale » la quantité n'est absolument plus intéressante.

Enfin, cette tendance signifie le retour de l'éthique, car toute connaissance a un sens positif ou négatif et donc voilà l'éthique qui entre par la fenêtre, alors qu'elle avait été mise à la porte par la logique même de la méthode scientifique. À terme, dans cette nouvelle logique les entreprises seront davantage obligées de redéfinir leur relation au profit qui deviendrait la conséquence de leur engagement sérieux pour le bien commun. Pourquoi, dans ce nouveau contexte, ne pas imaginer un scénario « gagnant-gagnant » avec l'Afrique ? Car l'Afrique possède une jeunesse plus créative que la jeunesse européenne qui est passée par l'enseignement à pensée unique... et a donc perdu de la créativité, elle a le sens profondément inné du partage en réseaux ouverts et a besoin d'un projet et d'une vision qui puissent enthousiasmer sa jeunesse, comme, par exemple, « L'Afrique, pôle mondial de créativité technologique et sociétaire ». L'Europe, pour sa part, possède des capitaux, les technologies et le savoir-faire, mais sa jeunesse a perdu par l'« éducation normée » le sens de la créativité et du réseau ; par ailleurs, en Europe toute la société pousse vers l'individualisme et le conformisme de la société de consommation. On pourrait donc imaginer que l'Europe donne la technologie (de plus en plus *open source* de toutes les façons) et les capitaux nécessaires pour permettre à l'Afrique d'entrer et de prospérer dans cette nouvelle logique économique qui lui correspond mieux qu'à nous sous certains aspects. Les Africains pourraient arriver ainsi en quelques années à devenir vraiment compétitifs dans le travail créatif en réseaux ouverts comme par exemple l'action du Dr Koffi Kouado⁷ « *L'orientation du développement socio-économique*

que nous envisageons n'est pas une copie textuelle des conceptions déjà en place dans les pays développés. Les actions de Katchi International vont être fondées sur des modèles types basées sur les réalités de nos populations et adaptées aux conditions ainsi qu'à la diversité culturelle de chaque pays hôte des projets de Katchi International pour l'amélioration de la qualité de vie de ses habitants. Avec cette nouvelle approche, l'Afrique pourrait constituer un formidable réservoir de créativité technologique, scientifique, artistique et culturelle.

Est-ce impossible ? Non, regardons l'Inde, par exemple, qui a fait des bonds en avant en quelques années : elle est en train de constituer une classe moyenne de 300 millions d'habitants, grâce à son entrée massive dans l'économie immatérielle (Infosys, Tata Consulting à Bangalore et à Chennai, etc.). Pourquoi pas les Africains ? Surtout en cette époque où ce qui compte ce n'est plus de créer une « Silicon Valley » de technologies innovantes, mais plutôt une « Vision Valley » où l'on apprend à la jeune génération à imaginer le futur en tenant compte de l'ampleur des difficiles mutations mondiales en cours vers une nouvelle civilisation durable et socialement inclusive.

Afin de construire et de proposer ces nouveaux modèles, nous avons créé l'Observatoire Européen des États Africains à Montpellier⁸, véritable carrefour entre le Nord et le Sud ayant pour principale mission de concrétiser « praxis » ces approches innovantes aux valeurs d'ouverture, de diversité et de responsabilité, créatrices d'activité à valeur ajoutée partagée pour de nouveaux emplois durables.

Dans cette nouvelle logique économique, on peut donc imaginer que le couple Europe- Afrique/Afrique-Europe devienne gagnant au plan mondial.

RPP - Le contexte actuel dans ces parties du monde - d'ordre révolutionnaire - ne présente-t-il pas des inconvénients pour la mise en oeuvre et la réussite de ce nouveau paradigme ?

Jean-Claude Fontanive - Le contexte des révolutions en Afrique du Nord rend ce scénario encore plus intéressant, voire urgent. Comment va-t-on créer des milliers d'emplois dans ces économies souffrantes, si ce n'est dans l'économie immatérielle ? Comment pouvons-nous aider à construire cette nouvelle économie immatérielle ? On pourrait innover en mobilisant le potentiel des diasporas maghrébines en France et en Europe. Dans les banlieues françaises, par exemple, il y a des milliers de jeunes garçons et jeunes filles qui sont bi-culturels, voire tri-culturels ; c'est un avantage compétitif incontestable. Pourquoi la France ne pourrait-elle pas offrir aux jeunes des banlieues quelques milliers d'emplois d'« ambassadeurs d'inter-culturalité », de professeurs de français, d'anglais et de technologies innovantes comme les cleanTech (clean technology) dans tous les villages du Maghreb ? Après une rapide formation ils apprendraient en enseignant et en étant revalorisés par cette promotion inattendue... Ils seraient une partie des nouveaux ambassadeurs de ce nouveau partenariat « gagnant-gagnant » Europe-Afrique qui doit également intervenir à la base.

Pour Michel Vauzelle⁹, investi depuis janvier 2013 par le Président français d'une mission de projets sur la Méditerranée, entre la France et le Maghreb, « *il ne faut plus parler de politique de voisinage, mais de cohabitation... La jeunesse française d'origine maghrébine va être replacée au centre de la coopération franco-maghrébine et quitter cette position de marginalisation.* »... maintenant passons à l'action !

L'autre partie devrait être formée sur place, d'où la nécessité de créer des écoles de nouvelle gestion dans la société de la connaissance. Il est urgent de concevoir ces nouvelles écoles de gestion, comme celle de la Cotrugli Business School¹⁰, qui ne ressembleront probablement pas beaucoup aux anciennes du monde industriel ; des écoles innovantes avec de nouvelles valeurs utilisant tout le potentiel de la « toile mondiale ». Cela pourrait, sans doute, créer une onde de choc importante.

Regardons le succès européen du programme Erasmus, principal programme d'échanges étudiants qui a permis d'améliorer et d'augmenter la mobilité étudiante et enseignante, ainsi que la transparence et la compatibilité des qualifications dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle supérieure en Europe. De sa création jusqu'en 2013, ce programme a permis à plus de trois millions d'étudiants et environ 30 000 professeurs de participer à des échanges universitaires entre pays européens partenaires.

À quand un vaste programme de type Erasmus intitulé par exemple Ibn Jdubayr¹¹ pour et par l'ensemble des pays du pourtour méditerranéen où tous les étudiants et professeurs des deux rives pourront circuler, échanger et se former en plusieurs langues et partager ainsi un passé commun si riche culturellement ?

C'est pourtant une des multiples et concrètes initiatives développées par Didier Jourdan¹² avec ses partenaires de la région Languedoc Roussillon à travers l'institution qu'il dirige, le Groupe Sup de CO Montpellier Business School. En effet, par les valeurs éthiques, de responsabilité sociale et environnementale, de mixité et de proximité géographique, il entend, à travers plusieurs partenariats déjà engagés et à venir, être, entre autres, le fédérateur de création et de partage de co-contenus d'enseignement supérieur du bassin méditerranéen.

« Former par des programmes d'enseignement supérieur des managers forts de leur diversité, conscients de leur responsabilité globale, aptes à mettre en œuvre esprit d'innovation et esprit d'entreprise dans la réalisation de leurs activités professionnelles et à s'adapter aux changements incessants des environnements locaux, nationaux et internationaux ». Tel est le principal message de cette grande école ouverte sur le monde avec ses valeurs empreintes de responsabilité globale.

Une démarche de cette ampleur vise également à développer une communauté d'acteurs clefs en Méditerranée – étudiants, chercheurs, établissements supérieurs, collectivités locales et territoriales avec des investisseurs, start-up et PME, industriels – véritable plateforme de référence pour la formation, le business et l'innovation créant ainsi de la valeur dans les réseaux et communautés locales permettant de créer, de partager des contenus et de créer des opportunités majeures.

Très noble ambition qui préfigure les nouveaux espaces socio-économiques de ces régions, nouveaux territoires innovants comme peuvent l'être les « Living Labs » européens¹³.

Avec l'appui de la Commission européenne, j'étudie aujourd'hui la possibilité de créer de nouveaux « Living Labs » méditerranéen, véritable nouvel espace commun de création de richesses Nord-Sud.

Plus généralement, l'Europe doit interpréter la situation actuelle du Maghreb à la lumière des nouveaux enjeux géopolitiques et financiers et à travers une redéfinition des espaces économiques et sociaux. Les mutations en cours sont en fait les prémices d'une réorganisation des relations euro-méditerranéennes.

L'avenir de l'Europe et du Maghreb passera nécessairement par la création d'un nouveau lien Sud-Nord. Nous devrions aujourd'hui inscrire l'Union pour la Méditerranée dans un nouveau tempo et expérimenter, dans un premier temps, ces nouveaux changements de paradigmes économiques sur un périmètre en pleine mutation, celui du Maghreb qui deviendra le Maghreb Central Uni en convergence avec l'Europe. Les progrès démocratiques, l'instauration d'un nouveau dialogue social, l'émergence d'un espace économique global en Afrique du Nord vont créer un champ d'opportunités historiques. Les activités créatrices d'emplois doivent être déployées dans cette zone à travers des politiques d'investissement ciblées et massives, la création d'entreprises et des transferts de technologie matériel et immatériels durable et sociétale.

L'effort doit se concentrer sur les territoires « régions » avec l'ensemble des acteurs concernés et plus

particulièrement les ETI, PME/PMI et TPE pour créer de la valeur ajoutée partagée avec la rive Sud de la Méditerranée.

Et le vrai big-bang, nouveau paradigme de la pensée entrepreneuriale, serait enfin de voir le chef d'État français partir à l'étranger accompagné presque exclusivement d'une centaine d'entrepreneurs de ETI, PME/PMI et TPE partageant de véritables filières d'excellence et de valeurs indissociables du nouveau monde ou le principe de valeur ajoutée partagée serait un des moteurs de leur développement international.

Enfin, j'imagine un Maghreb Central Uni, une sorte de « *grande Cordoue contemporaine* »¹⁴ dans un espace euro-méditerranéen prospère et pacifique. Je suis optimiste et je crois à la création rapide d'une vaste zone d'échanges économiques, mais aussi de dialogue culturel et religieux, facteurs de paix et de développement pour tous.

Notes

- (1) *L'Institut Amadeus est un think tank marocain, indépendant, créé en 2008 et basé à Rabat. Il a été conçu dans le but d'apporter une contribution au débat public marocain et maghrébin et dans la perspective de se mouvoir en porte-voix des sujets de préoccupations des pays du sud.*
- (2) *Ben Hammouda et Sadni Jallab. Le G20 et les défis de la Gouvernance Globale. Éditions de Boeck 2011.*
- (3) *Nicole Bricq (janvier 2013) ministre française du Commerce extérieur* □
- (4) *Visite de François Hollande, Algérie décembre 2012 : 42 grands patrons – Maroc avril 2013 : 50 grands patrons*
- (5) *Peter Drucker, Au-delà du capitalisme, Paris, Dunod, 1993.* □
- (6) *Fred Dubee me racontait que de nombreux PDG ont accepté de faire partie de ce Conseil pour des raisons de prestige et de publicité pour leur entreprise. Mais au cours du temps, ces PDG se sont transformés en voyant les problèmes mondiaux du point de vue du Secrétaire général des Nations unies. Et de nombreux chefs d'entreprises ont été amenés à se remettre en question et à se préoccuper sincèrement du bien commun de l'humanité.*
- (7) *Fondateur de l'ONG Katchi International. (Afrique de l'Ouest)*
- (8) *Observatoire Européen des États Africains – 2013 Jean-Claude Fontanive Co-fondateur et Président.*
- (9) *Michel Vauzelle, investi par le Président français d'une mission de projets sur la Méditerranée, Président du Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur.*
- (10) *C'est ce que nous avons créé dans la Cotrugli Business School à Zagreb entre 2004 et 2008 avec Marc Luyckx Ghisi, ancien conseiller chargé de la Prospective auprès de Jacques Delors à la Commission européenne et auteur de « Surgissement d'un nouveau monde », Éditions Alphée, Monaco 2010.*
- (11) *Ibn Djubayr (1145-1217) écrivain de l'Espagne andalouse, célèbre par son récit de voyage (Rihla) en Orient. Ibn Djubayr, en même temps qu'un témoin de premier ordre, devait devenir l'initiateur d'un genre littéraire aux confins du récit pur, de la géographie et de l'histoire.*
- (12) *Dr Didier Jourdan, Directeur général du Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Titulaire d'un doctorat d'État en sciences politiques, Chevalier de l'Ordre National du Mérite*
- (13) *Un Living Lab est un laboratoire d'innovation ouverte. L'utilisateur est placé au centre du dispositif afin d'imaginer, développer et créer des services ou des outils innovants qui répondent aux espérances et nécessités de tout un chacun. La certification « Living Lab » est accordée par l'association ENoLL (European Network of Living Labs) après examen des candidatures par la Commission européenne.*
- (14) *Jean-Claude Fontanive, « Maghreb : une mutation, source d'opportunités majeures », Afrique-Asie, juin 2011.*

