

## VALEURS EUROPÉENNES ET HÉRITAGE GREC

ΟΜΙΛΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΕΠΙΣΤΕΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΛΟΥΣ

Κ. MICHEL WOITRIN

M. le Président,

MM. les Membres de l'Académie d'Athènes,

Je voudrais, tout d'abord, transmettre deux messages: le premier consiste à dire à l'Académie d'Athènes, à son président, au gouvernement de la République de Grèce, combien je suis honoré d'être accueilli, à titre de membre correspondant, au sein de cette compagnie, particulièrement distinguée.

Mais je dois aussi dire à mes nouveaux collègues la gratitude que j'éprouve pour la Grèce, car je sais tout ce que je lui dois comme européen.

Je crois que le meilleur moyen d'exprimer cette fierté et cette gratitude, c'est de vous proposer de réfléchir ensemble pendant quelques minutes sur le sujet unique, à double dimension: «Valeurs d'Europe et Héritage grec».

Je voudrais vous suggérer trois étapes:

1) Tout d'abord, en quoi consistent ces valeurs européennes spécifiques?

J'approcherai ce problème par une voie très particulière et limitée, celle du management.

2) Dans une deuxième section, je voudrais, pour être concret, revivre avec vous l'expérience très personnelle d'un européen qui, comme tant d'autres, a retrouvé la Grèce à travers diverses étapes de sa vie de citoyen d'Europe.

3) Dans une troisième partie, je voudrais vous soumettre quelques idées d'économiste sur une stratégie européenne pour l'avenir. La stratégie à long terme c'est à est au delà de la simple tactique ou la gestion au jour le jour. C'est une réflexion sur le rôle de l'Université dans l'ensemble de la société.

### Valeurs européennes

Et tout d'abord, quelles sont ces valeurs spécifiques qui distingueraient l'Europe d'autres cultures et civilisations dans d'autres continents?

Tant de livres, bons et moins bons, ont été consacrés à ce problème que je voudrais éviter de les résumer dans leur globalité.

Afin d'être plus précis ou plus professionnel, je voudrais vous suggérer les caractères spécifiques de l'Europe dans un domaine particulier qui est

le mien: le management ou la gestion à long terme des entreprises et des organisations, à but lucratif ou non.

A partir d'études universitaires dans divers pays européens et sur la base de nombreux interviews de managers européens, on a pu dégager quelques caractéristiques du management européen par comparaison avec le management américain et japonais<sup>1</sup>.

Cette approche de l'identité européenne par le biais du management comporte deux avantages:

1) Elle permet plus de précision dans la définition des différences, car la matière est plus technique et limitée.

2) Elle devrait permettre de mieux différencier les valeurs qui caractérisent les divers continents, car le management est manifestement influencé par les priorités qui définissent les cultures.

Le management européen se situe entre les deux extrêmes que l'on a pu distinguer: le management américain contre le management japonais.

Pour les Etats-Unis, on parlerait de «capitalisme managerial»; pour le Japon, on dirait «capitalisme de groupe».

Le capitalisme de groupe japonais est basé sur l'importance des grands conglomérats et grandes entreprises, l'emploi à vie, la distribution de l'information, la décision par consensus, le souci du long terme, la recherche de la qualité, la livraison à date précise, le service après vente, la formation dans l'entreprise.

Le management européen se situe entre les deux extrêmes, de l'américain et du japonais; bien entendu le management anglo-saxon est plus proche de l'américain et le management allemand (le «modèle rhénan» comme a dit Michel Albert) est plus proche du japonais.

Quelles sont les caractéristiques du modèle européen en voie de formation, qui pourraient nous éclairer sur les valeurs prioritaires en Europe?

1) C'est, tout d'abord, la conviction que les individus, les personnes doivent être au centre de la vie: les personnes, c'est plus respectable que les groupes; de

---

1. Voir notamment: A European Management Model. Beyond Diversity, 1994. Prentice Hall, London. Edited by Roland Calori et Philippe de Woot. Euromanagement-A new style for the global market. Insights from Europe's Business Leaders 1994. Kogan Page London, by Helen Bloom, Roland Calori, Philippe de Woot.

là provient ce souci d'organiser le dialogue au sein de l'entreprise et de la société.

Ceci pousse à la participation des travailleurs dans l'entreprise.

Plus loin, cette prédominance de l'homme soulève les problèmes éthiques: il s'agit de corriger les dysfonctionnements du marché pur et simple par une répartition des responsabilités entre l'entreprise, le travailleur et le pouvoir public.

2) Le deuxième caractère spécifique est ainsi le sens de la responsabilité sociale dans le management; le manager doit tenir compte des hommes et de la société et pas seulement du marché; on a parlé du «contrat social» en Europe; nos démocraties ont tissé un lien étroit entre économie de marché et cohésion sociale<sup>2</sup>.

Des enquêtes montrent que les continentaux accordent plus d'importance à l'égalité qu'à la liberté.

3) La méfiance de l'autorité publique (parfois basée sur les souvenirs d'un pouvoir étranger).

4) Le sentiment que toute personne peut avoir ses faiblesses et qu'il faut faire face aux problèmes inévitables avec pragmatisme et pas trop de systématique. Ceci implique l'assistance généralisée aux plus faibles.

5) Le désir de sécurité et de continuité, qui peut freiner la prise de risque par comparaison avec le dynamisme d'autres cultures comme l'américaine ou celle de Singapour ou Séoul.

6) La conviction que le profit maximum n'est pas le but premier de l'entreprise: c'est le concept de «l'entreprise citoyenne» apportant surtout sa créativité, son sens permanent de l'innovation par delà la seule recherche du profit.

7) Le poids de l'histoire favorise un certain réalisme cynique: l'histoire a appris que l'on ne pouvait éviter le risque, mais il y a un désir de survie, à l'abri du risque.

8) A travers les âges, l'européen a fait preuve d'ouverture au monde de curiosité. La mer a été pour l'Europe une source d'ouverture et d'entreprise jusqu' à la Mer Noire, Ephèse, Syracuse et l'Atlantique. Elle a produit les navigateurs, les explorateurs, les colonisateurs et les conquérants avec leurs abus. C. Colomb, Magellan, Marco Polo illustrent bien cette curiosité de découvreur.

---

2. Prof. Jacquemin, Trends 6.6.1996, p. 24-25.



De ces diverses caractéristiques du management et de la culture européenne, que peut-on dégager comme élément unificateur? C'est, semble-t-il, une primauté de l'homme, un respect prioritaire de la personne.

Ce souci primordial de l'homme fait partie des coûts de production en Europe et peut entraîner une certaine perte de compétitivité.

L'Europe est condamnée à en faire un atout dans le combat mondial: nous y reviendrons.

Comme à l'intérieur de l'Europe, on distingue toutes les nuances entre l'anglo-saxon, l'allemand, le nordique, le sudiste, le manager européen est peut-être spécialement préparé à la diversité qui caractérise la mondialisation de l'économie: il serait bien préparé au dialogue interculturel. Nous vivons la mondialisation, la globalisation des économies.

### **Héritage grec et naissance de l'Europe**

Nous accédons à la deuxième étape de notre réflexion: quel est l'apport grec à ces valeurs européennes?

Ces valeurs européennes centrées sur l'homme ont leur source dans divers piliers: le pilier grec, le pilier chrétien, le pilier des droits de l'homme ou des lumières.

Le premier pilier est l'héritage grec: la découverte du citoyen, la promotion du dialogue, tel qu'on le vit sur l'agora grecque, la naissance de la démocratie avec tout ce qu'elle implique d'écoute, de dialectique, de souci de la personne.

A nouveau ici, on a beaucoup écrit et brillamment sur l'héritage grec et la naissance de l'Europe plus unie.

Pour être un peu différent et plus concret, je voudrais vous soumettre l'expérience d'un européen témoin parmi des milliers d'autres de la naissance de l'Europe mais qui doit beaucoup au patrimoine grec.

Il faudra me pardonner de parler de mon expérience personnelle mais je crois que la méthode des cas (case study) permet d'approcher plus efficacement les problèmes généraux de la naissance de l'Europe et de l'héritage grec.

Comme tant d'adolescents du monde entier—et c'est plus rare aujourd'hui—j'ai eu le privilège de faire comme études secondaires les «humanités gréco-latines». Cela veut dire, apprendre à partir des textes classiques la naissance de la démocratie avec Démosthène; le fonctionnement des institutions, l'importance de l'Agora, découvrir le théâtre grec avec Eschyle (on joue

l'Orestie d'Eschyle ce mois-ci à Bruxelles); analyser une grammaire si lointaine, découvrir la philosophie avec Platon, l'inventeur de l'Académie.

Cinq siècles avant J.C., les règles de la dialectique furent établies sur l'Agora grecque et continuent à exercer de jeunes esprits dans le monde; il s'agit là du rayonnement exceptionnel d'une culture, à travers les siècles.

Mais peut-on avouer que pour l'adolescent, c'est surtout Homère, après Xénophon, qui hantait nos imaginations.

60 ans après ces souvenirs d'adolescent, sur les rivages de Corfou, on rêve à nouveau de Nafsica qui avait ému nos 15 ans; Nafsica et ses servantes sont maintenant blondes et nordiques mais elles respirent la fraîcheur qui troubla Ulysse. Nafsica me trouble toujours.

Autre raison de fierté: lorsque nous avons cherché à l'université à savoir quelle formation avaient acquise les plus brillants et les plus prometteurs de nos ingénieurs, nous avons découvert qu'ils avaient fait les «gréco-latines».

\* \*  
\* \*

Après la pénitence de 4 ans d'occupation allemande dans l'Europe déchirée, on découvre la discipline et l'abnégation de l'armée britannique: premiers contacts avec un monde très insulaire, mais aussi un protecteur courageux de la liberté en Europe.

L'Angleterre meurtrie de 1946 se reconstruit mais elle a la générosité d'accueillir quelques étudiants d'Europe à Cambridge. C'est la découverte de ce monde extraordinaire encore pétri de gréco-latin, exceptionnellement fidèle au passé; on jouait du théâtre grec antique, en grec contemporain. On allait découvrir l'amitié durable et exceptionnelle des collègues grecs à un moment où la Grèce souffrait.

Dans ces brumes du Nord, marquées encore par l'austérité du combat pour une Europe libre, la lumière de la Méditerranée était particulièrement bienfaisante.

Revisité 50 ans après, Cambridge avec ses éminents professeurs à vélo, ses chercheurs excentriques, le «punting» sur la rivière Cam jusqu'à Grantchester, a bien préservé sa personnalité. Mais Cambridge s'adapte à la société nouvelle: le «vice chancellor» n'est plus un président de collège, choisi selon une tournante, il est un plein temps indépendant des collèges.

Ce patrimoine européen est assez original pour résister au progrès des communications et même à un tunnel sous la Manche et le TGV.

\* \*

Mais l'Europe fait ses premiers pas:

A Paris, les débuts du Plan Marshall suggéraient une Europe progressivement plus solidaire et plus responsable. C'est le souvenir de la cacophonie d'un petit bureau au Quai d'Orsay où l'on parlait couramment 4 langues; c'était l'Europe déjà, avant la naissance de l'OECD, de l'Union Européenne des Paiements, premières ébauches de l'Europe Unie.

Les pères de l'Europe, R. Schumann, Adenauer, Gasperi, Spaak, Monnet inspiraient de brillants techniciens chargés d'imaginer les premiers systèmes de l'entraide financière et économique.

Peut-on imaginer en 1996, face à l'Allemagne réunifiée, que l'on étudiait en 1948 la situation économique d'un grand pays très morcelé. On traitait, comme d'un pays distinct, la ZFOA (zone française d'occupation en Allemagne) et de Trieste, hors Italie. C'est un souvenir précis qui me revient en mémoire et illustre bien les progrès de l'Europe actuelle.

\* \*

A l'université, avec l'aide des fondations américaines, après l'aide pour Harvard, on multiplie les doctorats sur le thème «Recherche pour un Marché Commun» et l'on travaille à convaincre le monde industriel un peu partout en Europe et jusqu'au Caire qu'il faut se préparer au Marché Commun à venir.

En Grèce, je me vois à l'hôtel du Mont Parnès, en avril 1962, dialoguant avec nos collègues grecs sur les contraintes et les défis d'un marché commun à étendre encore.

\* \*

Mais, au sein de l'Europe, dans divers pays, les communautés culturelles se distinguent et veulent préserver leurs identités: mon université, fondée en 1425 à Leuven est invitée, à aller ailleurs: il faut penser et construire la ville universitaire nouvelle: Louvain-la-Neuve, pour 21.000 étudiants et les habitants d'une ville normale de 30.000 habitants.



Depuis les Cambridge (Queens' College et Harvard), il est clair qu'il faut respecter la solidarité de la ville et de l'université (town and gown) et refuser l'idée d'un campus ghetto ou tour d'ivoire.

Les anciens grecs croyaient que les êtres humains ne pouvaient s'épanouir complètement que dans une ville<sup>3</sup>.

Il y a de grands ancêtres en urbanisme: Hippodamos de Milet qui a laissé son empreinte en Asie Mineure; il y a Ox-Bridge dont on peut rêver.

Ce qui est chair, c'est qu'à une ville il faut un cœur: cela s'appelle *Agora* et ce mot grec est repris un peu partout à Louvain-la-Neuve pour les librairies, les salles de cinéma et la place publique où les étudiants s'expriment dans la ville universitaire nouvelle.

Récemment encore, dans le contenu d'un concours international d'architecture pour le Parlement wallon à Namur, j'ai eu le plaisir de faire ajouter la fonction «Agora» et le mot a été retenu.

Partout dans le monde, je retrouve la majesté des bâtiments Renaissance ou classiques inspirés de la colonnade du Parthénon. Le thème de la colonne dorique ou autre est partout présent.

Au sein de mon université, j'ai été étonné de découvrir combien de chercheurs s'investissaient à plein temps dans les études de l'antiquité grecque et byzantine.

\* \* \*

Mais l'Europe Centrale et de l'Est s'ouvre à nouveau à la liberté: les recteurs d'université désirent échanger avec leurs collègues de l'Ouest les expériences de «management stratégique» (en combinant dans ces mots un peu d'anglais et de grec); on cherche à définir ce qu'est l'esprit d'entreprise et l'on songe à Prométhée condamné à reprendre 100 fois la lutte pour les marchés et les progrès technologiques; on peut aussi parler de Vulcain, l'ingénieur, de Hercule pour le développement, de Hermès en télécommunications, d'Ulysse et Jason en prospection internationale.

Nous veillons à ne pas retenir le nom de Icare pour faire Airbus, Concorde, Ariane 4 et 5.

Ces séminaires entre recteurs européens de l'Est, de l'Ouest et du Sud, ont essentiellement pour objet de faire de nos universités des entreprises res-

---

3. S.S. le Patriarche Bartholomé - Doctor Honoris Causa, University of London, 31 mai 1994.

ponsables et réagissant positivement aux attentes de la société (responsible and responsive universities).

Chaque université doit se sentir chargée de définir ses objectifs, de les communiquer à l'intérieur et à l'extérieur: elle doit être à l'écoute des changements dans la société, ouverte au progrès scientifique et technologique.

L'université doit rester critique de la science et de la société, car elle a un rôle spécifique à jouer dans la société d'aujourd'hui et celle de demain.

\* \*

Plus récemment, grâce à la «Fondation pour la Culture Hellénique», nous avons vécu des moments exceptionnels «de retour en Grèce»; au théâtre Hérode Atticus, ces poèmes dédiés à la Grèce et exprimés dans les diverses langues européennes; la journée à l'île de Délos se clôturait (pour marquer l'unité de l'Europe) par J.S. Bach et un concerto brandebourgeois et, enfin l'office de Pâques à Patmos; je l'ai vécu coude à coude dans la foule chrétienne, auprès du prêtre et du jeune laïc chantant la résurrection qui unit tous les chrétiens.

Je voudrais revenir sur le pilier chrétien de l'Europe, lorsque nous passons maintenant à cette 3ème section consacrée à quelques réflexions sur la stratégie européenne.

\* \*

### **Une stratégie pour l'Europe**

Nous avons vu que l'héritage culturel grec se caractérise par le souci de l'homme: «d'homme est la mesure de tout».

Mais, face aux eurosceptiques, il faut se garder d'un eurocentrisme béat. On dit que l'Europe est riche de sa diversité. Je voudrais, en économiste peut-être, que l'on prenne conscience du coût de la diversité.

Ce n'est pas seulement le coût de quelques milliers de traducteurs ou le retard des publications en 10 langues, c'est aussi le problème de faire avancer l'Europe vers le changement à travers le consensus de tant de nationalités différentes.

Vu de l'extérieur, du point de vue de l'investisseur américain ou japonais, cette Europe bigarrée et en négociation permanente n'est pas la meilleure des images. Il faut l'avoir à l'esprit.

Cette richesse coûteuse qu'est le respect de l'homme et de la diversité des cultures doit être compensée par des atouts supplémentaires.



Où faut-il rechercher ces avantages comparatifs de l'Europe pour neutraliser les coûts de notre humaine diversité: il faudra tirer de notre héritage spécifique une créativité, une course à la valeur ajoutée, un sens de la recherche, une adaptabilité «prométhéenne».

L'expérience du dialogue interculturel devrait mieux nous préparer à ce monde plus globalisé, mais très varié que nous vivons aujourd'hui.

Puisque notre richesse est surtout notre capital humain et le respect de la personne, il faudra se forger un atout comparatif par l'éducation des jeunes à tous les niveaux: ceci veut dire une pédagogie participative et donc moins passive, le recours aux nouvelles technologies de l'éducation tels que les multimedia, l'école de la 2ème chance et une éducation continue pour nous préparer au changement; la recherche scientifique fondamentale et appliquée doit être une priorité pour l'Europe.

Il faudra valoriser la formation de l'esprit, que donne tout apprentissage d'une langue étrangère, même morte comme on dit.

De manière plus générale, le défi est d'assurer l'égalité d'accès aux services collectifs, l'éducation d'abord mais aussi le logement, la santé, afin de combattre l'exclusion.

L'Europe doit conserver comme caractère spécifique son souci de la solidarité, la protection des plus faibles, l'aide au développement.

C'est le souci de «l'Ecole de Lisbonne»<sup>4</sup> à laquelle participent mes collègues; ils disent: l'Europe c'est bien plus qu'un simple marché commun économique qui écraserait les plus faibles, c'est l'expérience d'une «économie sociale» qui ajoute le respect de l'homme aux exigences de l'économie.

Mais la solidarité durable exige la responsabilité des acteurs.

C'est ici que je voudrais revenir au 3ème pilier historique de l'Europe: il y a le pilier grec, le pilier des lumières et de la tolérance, mais aussi le pilier du christianisme, car le respect de la personne et du plus faible, c'est typiquement un apport chrétien.

Il s'agit de définir notre responsabilité d'européen face à l'Europe du Sud et à l'Europe de l'Est.

L'Europe a ses faiblesses, elle connaît actuellement un réel malaise que l'on devra sublimer dans les décennies qui viennent, mais elle doit faire usage

---

4. Groupe de Lisbonne. Limites à la compétitivité. Pour un nouveau contrat universel. Sous la direction de Riccardo Petrella, 1995. Ed. Labor. Bruxelles.

de tous ses atouts. L'histoire nous montre l'apport du christianisme à la construction de l'Europe.

Nous devons user de ces atouts. S.S. le Patriarche oecuménique Bartholomée l'a admirablement défini dans divers discours, notamment:

—au Parlement Européen à Strasbourg le 19 avril 1994;

—au centre d'Etudes européennes à Lausanne et ailleurs.

L'ensemble de la chrétienté plus solidaire doit apporter à l'Europe ses contributions dans deux domaines principaux, fort bien définis par le Patriarche:

—Le chômage qui est la négation du respect de la personne. Il faudra donc imaginer des moyens d'épanouir l'homme et de le respecter en dépit des contraintes des nouvelles technologies. «L'économie sociale» est à construire.

—L'écologie ou le respect de la nature, de la création, est aussi un message chrétien essentiel.

L'ensemble de la chrétienté solidaire dans ce message qui recouvre l'Est, le Centre, comme le Nord et l'Ouest de l'Europe, doit contribuer à cette prise de conscience: concrètement, cela signifie transférer des ressources à cette fin, ce qui exige courage et responsabilité.

Je voudrais revenir à la proposition de S.S. le Patriarche au Parlement européen à Strasbourg (le 19 avril 1994).

«Nous sommes prêts à coopérer avec les institutions de l'Europe unie pour les aider à construire l'Europe et particulièrement pour aider l'Europe centrale et de l'Est à rejoindre plus complètement la dimension européenne».

La chrétienté qui avait, à travers les siècles, contribué à faire l'Europe doit à nouveau en 1996 apporter sa contribution à cette construction. L'Europe n'est pas facile à construire; toutes les bonnes volontés seront bien nécessaires pour y réussir.

Je cite, mot à mot, le discours à Strasbourg: «Le Patriarche oecuménique est prêt à vous aider dans vos efforts d'unification, pour une Europe qui n'existera pas seulement pour elle-même, mais pour le bien de l'humanité toute entière».

C'est sur ce programme humaniste que doivent s'unir les chrétiens de tous pays. Il y a là une contribution spécifique de la chrétienté à la construction européenne.

Une dizaine d'universités européennes, dont la mienne, ont lancé un programme de recherche et d'enseignement sur le problème «Science, technologie et société». Les progrès de la science et de la technologie sont accélérés; les sciences sociales et humaines suivent à un rythme insuffisant.

Il faut leur donner les moyens de rattraper ce retard relatif. A cette fin, des programmes de recherche et d'enseignement post-universitaires sont lancés.

L'Europe n'est pas facile à construire, il faut en être conscient; mais son projet est le plus humain, le plus chrétien, le plus riche à long terme.

Précisément, à long terme, les gagnants qui échapperont aux grandes révolutions, seront ceux qui valoriseront l'homme dans toute sa dimension et non seulement comme outil de production.

C'est là que nous retrouvons le respect de la personne et de l'héritage grec.

### Conclusion

Puis-je conclure sur la base de l'histoire de l'Europe et de ma petite expérience personnelle:

Une vie d'européen commence en Grèce, s'enrichit de la Grèce et est couronnée aujourd'hui à Athènes.

### Repères bibliographiques du Professeur Michel Woitrin

(en vue d'expliquer les expériences auxquelles le conférencier fait allusion)

- 1932-1938 Humanités gréco-latines, Collège Notre Dame de la Paix, Namur.
- 1938-1940 Candidat en philosophie et lettres, Facultés Universitaires, Namur.
- 1940-1944 Docteur en droit - licencié en sciences économiques, U.C.L., Louvain.
- 1944-1945 Volontaire de guerre - 1er régiment d'autos blindées.
- 1946-1947 British Council Fellow - Queens' College Cambridge.
- 1948-1949 Economiste, Marshall Plan, Paris, OECD.
- 1950-1984 Professeur d'économie politique, Université de Louvain (U.C.L.).
- 1952-1953 Rockefeller Foundation Fellow, Harvard University.
- 1955-1963 Directeur du Groupe de Recherche Productivité - Fondation Industrie-Université
- Directeur du Groupe de Recherche Marché Commun (Ford Foundation).
- 1963-1984 Administrateur général U.C.L. (no 2 de la hiérarchie après le Recteur)
- Membre du Conseil d'administration et responsable de la création de la ville universitaire nouvelle de Louvain-la-Neuve.
- 1983 Co-fondateur et administrateur du «Center for European Policy Studies», Bruxelles.
- 1984-1988 Administrateur de diverses entreprises privées, banques et fondations culturelles.



- 1988-1996 Co-fondateur du «Centre européen pour le managements stratégique des universités», Bruxelles.
- 1994-1997 Responsable du programme TEMPUS de Coopération en Management avec les recteurs d'université de Hongrie.
- 1994-1996 Expert invité pour les programmes de l'Union européenne en faveur des universités de l'Europe centrale et orientale.