

Actu

l'invité du Moci



Ancien de Schneider Electric et consultant du cabinet Eurogroup, Xavier Guilhou est aujourd'hui à la tête de son propre cabinet de conseil, XAG Conseil spécialisé dans la gestion des risques et des crises et l'intelligence stratégique. Il a collaboré à plusieurs ouvrages, dont « La fin du risque zéro », publié en 2002, « Quand ONG et PDG osent » et « Voyage au cœur d'une implosion : ce que l'Argentine nous apprend », publié en 2004 (Éditions Eyrolles).

Photo : Lisbeth Viard

Xavier Guilhou

« Dans le domaine humanitaire, il existe un véritable enjeu en termes d'influence au niveau mondial »

La catastrophe en Asie du Sud a provoqué un élan de solidarité international sans précédent, qui a également touché les entreprises.

Xavier Guilhou en analyse la portée.

Le Moci. L'ampleur de la mobilisation internationale provoquée par la catastrophe du tsunami en Asie du Sud a été frappante. Comment l'expliquez-vous ?

Xavier Guilhou. Elle est en partie liée au fait que quelques milliers d'Occidentaux ont été touchés. L'Asie, qui est une zone confrontée très fréquemment à des catastrophes naturelles de grande amplitude, avec des dizaines de milliers de victimes, a connu d'autres crises mais dont les journaux ont parlé au maximum pendant deux jours. C'est aussi la première fois que l'on voit un séisme de cette amplitude toucher plusieurs pays simultanément.

Le Moci. On a pourtant le sentiment que les gouvernements ont été en retard sur les opinions publiques dans la réponse à cette crise ?

Xavier Guilhou. On retrouve toujours les mêmes pathologies dans les crises de grande amplitude. Les dirigeants occidentaux ont commencé par faire publier les communiqués de presse habituels sur les victimes, et à « aligner » quelques millions d'euros ou de dollars pour l'aide aux pays dévastés. Puis la réaction des opinions publiques, l'élan de solidarité venu des sociétés civiles a perturbé le fonctionnement des exécutifs qui ont été obligés de remonter leur niveau d'offre. Ce phénomène de mobilisation par le bas, venue des sociétés civiles, est un mouvement de fond.

On l'a vu dans d'autres crises, comme par exemple en Argentine. Si ce pays n'a pas sombré dans la guerre civile après la crise monétaire de fin 2001, c'est grâce à la mobilisation des ONG, des associations, de tous les réseaux professionnels imaginables vis-à-vis des populations. Et c'est ce que l'on voit en Asie du Sud depuis quelques semaines avec le rôle extrêmement important joué par les réseaux bouddhistes, musulmans ou encore des petits commerçants chinois, etc. pour réguler les actions sur le terrain.

Le Moci. On a également été surpris par la rapidité avec laquelle de grandes entreprises françaises ont mis en place des dispositifs de solidarité, souvent avec des ONG...

Xavier Guilhou. Cette mobilisation n'est pas improvisée. Les entreprises ne sont pas des organisations philanthropiques, elles ne se sont pas découvertes une âme humanitaire du jour au lendemain. En revanche, elles savent aujourd'hui qu'elles ne peuvent valoriser leur action et leur potentiel en se concentrant sur le très court terme. C'est aussi l'un des effets de la réflexion menée depuis quelques années sur le concept de développement durable. Beaucoup se sont dotées d'équipes dédiées à ces questions.

Le Moci. **C'est tout de même assez nouveau ?**

Xavier Guilhou. Le début de la prise de conscience remonte aux années 90, après la chute du mur de Berlin, lorsque les entreprises comme les ONG ont réalisé que nous étions entrés dans une logique de très forte rupture au niveau mondial, avec de grandes mutations qui touchent la démographie, la gouvernance, etc. Ces ondes de choc ont conduit à une remise en cause des anciens modes opératoires en matière d'assistance. On est ainsi sorti de l'ancienne culture Banque mondiale, avec ses missions d'experts de luxe et ses grands projets. Il fallait réinventer des modes d'action au plus près des populations, en privilégiant des projets de taille plus modeste, en association avec des entreprises locales.

C'est dans ce contexte que les entreprises ont en même temps vécu l'internationalisation de leur activité avec, derrière, l'émergence d'une nouvelle problématique de gestion d'image et de marque, au niveau global et au niveau local. Au plan humanitaire, elles ont pris conscience qu'il fallait travailler avec ceux qui ont une autre appréhension de la société civile, notamment les ONG, dont le développement a été absolument ahurissant depuis dix ans. Progressivement, notamment à l'occasion des crises en ex-Yougoslavie un rapprochement des entreprises et des ONG s'est opéré sur le terrain.

Le Moci. **Comment se manifeste cette convergence entre les ONG et les entreprises en France ?**

Xavier Guilhou. À partir du retour d'expérience du Kosovo, un certain nombre d'initiatives associant des entreprises, des ONG, voire les pouvoirs publics, ont vu le jour. On peut citer le groupe de travail constitué en 2000 au sein du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France (CNCCEF), dont j'ai été l'un des membres, et qui a remis un rapport, en 2003, au gouvernement. On peut aussi citer les deux missions parlementaires mises en place à l'initiative du Premier ministre en juin 2003, la première avec le docteur Sebbag, fondateur d'Action contre la faim, et la seconde avec le député Philippe Vitel, fondateur du club Synergies humanitaires. Objectif : mettre à plat la coopération entre les entreprises, les ONG, les collectivités locales pour définir de nouveaux modes d'actions plus efficaces. Le livre publié par les CCEF, « Quand ONG et PDG osent », est sorti en même temps que leur rapport, en 2004. Parallèlement, un autre travail de réflexion a été engagé au sein du Medef, à travers un comité que j'anime, sur la coopération avec

la Défense, le Quai d'Orsay dans le domaine des sorties de crise, et Matignon. L'idée est de faire en sorte que la maturité collective à laquelle nous arrivons en matière d'action humanitaire autour des crises puisse aboutir, au niveau international, à un leadership français. Nous avons déjà beaucoup avancé avec la création, au niveau de la Défense, d'un Groupement inter-armées des affaires civilo-militaires (GIACM) et la constitution, au sein du ministère des Affaires étrangères, de la Délégation des affaires humanitaires (DAH). On a aussi beaucoup travaillé avec Bercy, et notamment la Dree.

Toutes ces initiatives payent aujourd'hui dans le cadre de la crise en Asie du Sud. Le problème est de faire en sorte que les moyens des uns et des autres s'additionnent correctement et arrivent sur le terrain de façon cohérente, affirmant un certain mode d'action,

un leadership. Les différents responsables se connaissent, s'appellent entre eux afin de mutualiser leurs moyens. Cette capacité de mise en ligne permanente, de dialogue entre les différentes structures est un fait tout à fait nouveau.

« La capacité de dialogue entre les différentes structures est un fait tout à fait nouveau. »

Le Moci. **Pourtant, la réactivité politique des États-Unis a semblé beaucoup plus efficace que celle des Européens.**

Xavier Guilhou. Pour les Américains, être très actifs dans cette crise en Asie du Sud est fondamental, car il s'agit d'une zone hyper stratégique pour eux. Par ailleurs, ils ont tiré les enseignements de toutes les grandes ruptures il y a une dizaine d'années déjà. La dimension de l'action humanitaire et civilo-militaire est complètement incluse, aujourd'hui, dans les processus du Département d'État et du Pentagone, voire du Conseil national de sécurité. Pour eux, c'est stratégique.

Cette militarisation et cette politisation de l'humanitaire, qui va de pair avec une gestion privée des moyens via les fondations, sont très choquantes pour nous, et le modèle américain n'est absolument pas duplicable en Europe. Au niveau européen, il n'existe pas de tradition humanitaire unifiée, il existe un outil humanitaire avec les programmes Echo gérés par Bruxelles. En dehors de cela, c'est chaque pays qui mobilise à chaque fois ses talents.

Le Moci. **Pourquoi est-ce important d'affirmer un leadership dans le domaine de l'action humanitaire ?**

Xavier Guilhou. Il existe un véritable enjeu en termes d'influence au niveau mondial, tant dans le domaine de la gouvernance - les ONG introduisent de nouveaux modes de fonctionnement dans ce domaine -, que dans le domaine économique. En France, nous avons de solides atouts : nous sommes à l'aise dans les interventions de proximité et contrairement à une image d'Épinal, nous avons appris à fonctionner avec les cultures locales. La force des ONG et des entreprises françaises est de savoir travailler en réseaux très décentralisés, contrairement aux Américains qui interviennent avec des logiques et des modes opératoires tout prêts. Dans cette compétition, nos véritables concurrents sont les Anglais et les Suédois. ■

Propos recueillis par Christine Gilguy, avec Lisbeth Viard