



#### XAVIER GUILHOU

Directeur d'Eurogroup Institute, auditeur de l'Institut des hautes études de la défense nationale, conseiller du commerce extérieur de la France et membre du comité de mission de Jean-Paul Charié, parlementaire en mission auprès du Premier ministre sur «La compétitivité des PME-PMI et le numérique».

## EXPERTISE

# «Qui ose gagne !»

*En un vaste panorama du monde et des forces qui l'animent, Xavier Guilhou prend le contre-pied des présentations habituelles des médias. Examen sans complaisance et décalage assuré.*

L'état actuel du monde n'a rien de très surprenant pour ceux qui vivent au quotidien des tribulations de la planète. La plupart des événements qui alimentent le journal de 20 heures sont inscrits dans des processus connus. Quant aux jeux d'acteurs qui agitent la scène internationale et ébranlent l'apparente sérénité de nos économies occidentales, il est normal qu'ils se radicalisent compte tenu des transformations considérables que les uns et les autres ont à assumer sur le plan géostratégique. Beaucoup sont surpris par l'ampleur des mutations actuelles. Pourtant, les interventions en Asie centrale comme la guerre au Proche-Orient étaient programmées bien avant le 11 septembre, et des actions d'envergure sur d'autres théâtres d'opérations sont d'ores et déjà décidées à Washington. Les divergences de l'Europe qui se sont exprimées autour de l'affaire irakienne ne sont pas récentes. L'euro ne peut faire illusion et masquer des siècles de confrontations fratricides sur le plan politique. Dans ce registre, l'affirmation du rôle désormais stratégique de l'Europe centrale ne fait que se préciser avec la réémergence d'un cercle de pouvoir qui rappelle les empires centraux du XIX<sup>e</sup> siècle, autour de Berlin, Varsovie, Prague, Budapest, Vienne. Dans le même ordre d'idée, les débats sécuritaires qui conditionnent l'avenir du bassin méditerranéen sont

**Les crises à venir ne peuvent qu'être inconcevables pour des esprits habitués à une vision hégélienne de l'histoire. Faut-il pour autant se replier sur son pré carré et refuser l'aventure internationale parce qu'il y a des risques à l'horizon ?**



dans la continuité de toutes ces mutations que nous avons assumées au cours des vingt dernières années. Depuis Beyrouth, nous avons été suffisamment éprouvés par les guerres civiles dans les Balkans ou par les actes terroristes qui ont ensanglanté les rues d'Alger et aujourd'hui de Tel-Aviv pour faire preuve de naïveté. Toutes ces crises sont annonciatrices de ruptures beaucoup plus décisives à terme que la fin pathétique de la PAC ou les quelques négociations corporatistes qui bloquent actuellement la France et l'Allemagne en les engluant dans des processus de déflation

suicidaires. Dans un autre ordre d'idée, l'immobilisme du Japon, la montée en puissance de la Chine, les tensions entre l'Inde et le Pakistan, la volonté de l'Amérique latine de s'affranchir de la tutelle américaine, l'implosion de l'Afrique ne cessent depuis dix ans de préoccuper les diplomates d'affaires. Tous ceux qui sillonnent ces régions s'attendent à vivre des moments forts, dont certains risquent de se révéler encore plus cruciaux que le drame du 11 septembre. Les crises à venir ne peuvent qu'être inconcevables pour des esprits habitués à une vision hégélienne de l'histoire.

## EXPERTISE

Faut-il pour autant se replier sur son pré carré et refuser l'aventure internationale parce qu'il y a des risques à l'horizon ?

Il faut convenir que, pour l'observateur moyen, le niveau de fermentation en cours donne l'impression que les confrontations d'intérêts sont devenues non seulement très explicites, mais surtout très brutales, avec une transgression radicale des règles du jeu que nous avons établies après la seconde guerre mondiale. Le plus perturbant est sûrement cette sensation de «très grande vitesse» et l'intuition qu'il y a des rendez-vous historiques que nous allons rater par défaut de clairvoyance et surtout par manque d'audace. Aujourd'hui, il est devenu crucial de bien sentir sur tous les continents ces effets d'accélération, de blocage ou de radicalisation des jeux d'acteurs. Tout dépend du niveau de veille, de vigilance et d'esprit critique développé par nos organisations. Savoir discriminer au milieu de tous les signaux ambiants ceux qui vont déterminer notre avenir, voire dans certains cas notre survivance, est devenu crucial. Or nous nous sommes habitués à vivre dans un univers de certitude, de certification, et nous nous complaisons volontiers, du fait de notre éducation occidentale, dans une forme d'arrogance institutionnelle, juridique, médiatique qui donne l'impression que nous sommes «la loi», et surtout que nous sommes devenus invulnérables et incontournables. Pour nous le temps s'est arrêté depuis quelques décennies, avec cette croyance que nous avons bâti un ordre du monde infaillible et incontestable. Cette vision n'est pas partagée par la majorité de la planète, qui considère que l'histoire est de nouveau en marche avec son cortège de grands désordres et d'incertitudes.

**Aujourd'hui, il est devenu crucial de bien sentir sur tous les continents ces effets d'accélération, de blocage ou de radicalisation des jeux d'acteurs**

À ce propos, Léonard de Vinci formulait à ses contemporains une analyse transposable à notre époque lorsqu'il écrivait : «C'est à tort que les hommes se plaignent de la fuite du temps en l'accusant d'être trop rapide sans voir qu'il s'écoule à la bonne vitesse.» Les crises que nous vivons actuellement sont normales, elles ne sont que l'expression des profondes transformations de cet organisme vivant qu'est le monde.

Nous pourrions même aller plus loin dans le raisonnement en affirmant que sur le fond, compte tenu des enjeux sous-jacents pour l'humanité, ces mutations sont trop lentes. Cela signifie que les confrontations entre les jeux d'acteurs devraient être plus amples et plus rapides. Cela signifie surtout que la vie internationale ne va pas se stabiliser pour faire plaisir à quelques cercles intellectuels qui imaginent un monde vertueux et ordonné. En résumé, nous ne sommes qu'au tout début d'une transformation radicale des équilibres géostratégiques, et les véritables rendez-vous sont à venir. L'affaire du Proche-Orient qui occupe notre quotidien, et qui est très sensible, n'est qu'un épisode par rapport aux grands chocs que les États-Unis vont connaître, comme leurs alliés, notamment la Chine...

L'atonie actuelle de la plupart des jugements que nous subissons dans nos sociétés occidentales est la résultante de tous ces discours quasi obsessionnels, relayés par l'esprit positiviste de nos experts, sur le «risque zéro», le «zéro défaut», le «zéro mort» qui ont enfermé nos sociétés dans l'illusion que tout était enfin sous contrôle. Pour les experts, l'environnement international devait pour sa part être enfin stabilisé après un demi-siècle

de guerre froide entre grandes puissances. Derrière l'effondrement des idéologies de masse, il n'y avait plus qu'à se complaire dans l'expansion d'un nouveau libéralisme soutenu par la virtualité des nouvelles technologies de l'information et l'euphorie de bulles spéculatives. Celles-ci ont surtout généré en toile de fond une survalorisation des actifs mondiaux de l'ordre de 17 000 milliards de dollars en termes d'investissements industriels et financiers, nous ont éloignés des réalités du terrain, ont occulté la réémergence du fait culturel et religieux dans le management des opérations locales, et sont à l'origine des ruptures de confiance qui pèsent sur nos sociétés et déstabilisent la quiétude de nos systèmes de gouvernance. L'apparente création de richesse des années 1990 ne fut qu'un vulgaire trompe-l'œil qui s'est volatilisé en moins de six mois, bien avant la tragédie du World Trade Center, révélant ainsi l'extrême fragilité et la prétention des discours sur la mondialisation.

**La vie internationale est l'inverse d'un système stable et idyllique**

Les kamikazes du 11 septembre, l'Argentine, le SRAS, l'affaire irakienne et toutes ses dérivées sur le Proche et le Moyen-Orient viennent de montrer au contraire qu'il y avait encore de la place pour l'inconcevable, la surprise, l'incertitude, en pulvérisant en quelques semaines les schémas trop rationnels et souvent angéliques de nos économistes et spécialistes en affaires internationales



Les kamikazes du 11 septembre, l'Argentine, le SRAS, l'affaire irakienne et toutes ses dérivées sur le Proche et le Moyen-Orient viennent de montrer au contraire qu'il y avait encore de la place pour l'inconcevable, la surprise, l'incertitude, en pulvérisant en quelques semaines les schémas trop rationnels et souvent angéliques de nos économistes et spécialistes en affaires internationales. Beaucoup partent en effet du postulat que la vertu de nos principes universels s'impose à la nature humaine et que celle-ci va toujours chercher spontanément un ordre salvateur. L'Européen d'il y a un siècle et l'Américain d'aujourd'hui ont en commun une démarche qui se veut quasi messianique vis-à-vis de l'humanité. Ils essaient d'imposer une certaine vision du progrès et du bonheur avec une approche philosophique matérialiste, voire parfois nihiliste. L'analyse de la réalité des vingt dernières années, relayée par une lecture permanente de l'histoire, rend plus humble. La vie internationale est l'inverse d'un système stable et idyllique. Bien au contraire, c'est un univers d'entropie de plus en plus complexe et de moins en moins maîtrisable, du moins avec une approche uniquement mathématique. Il suffit de reprendre les analyses des experts en risques pays et les évaluations des quelques instituts diplomatiques accrédités de la place de Paris depuis 1985 pour s'apercevoir que leurs diagnostics furent systématiquement à contretemps des réalités qui ont émergé. Le pessimisme de leur intelligence dominait l'optimisme de l'événement et ne laissait aucune place à des scénarios impensables. Tous ont sublimé l'éventuelle prise de risque et ont occulté les formidables opportunités

**Il faut bien comprendre que la vie internationale n'est pas un champ rationnel où l'on peut dérouler indifféremment les solutions d'une «boîte à outils». Pour bien saisir les subtilités de l'alchimie internationale, il faut d'abord cultiver cet «état d'esprit» qui permet de se «mettre dans la centralité de l'autre» et de s'affranchir de ses certitudes**

naissantes. Et, pourtant, ce sont de formidables opportunités qui ont émergé progressivement à Berlin, à Prague, dans les Balkans, à Alger, où les évaluations les plus folles ont inhibé les esprits les plus avertis. Le philosophe Alain, à ce propos, écrivait : «Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté.» Pour bien saisir les subtilités de l'alchimie internationale, il faut d'abord cultiver un état d'esprit qui permet de se mettre dans la centralité de l'autre et de s'affranchir de ses certitudes. Dans ce domaine, la véritable intelligence n'est-elle pas de sentir ces paradoxes et d'imaginer des initiatives audacieuses autour de ces scénarios inconcevables qui nous réservent de formidables gisements d'opportunités au niveau international ? C'est bien cet exercice que des hommes d'entreprise ont fait il y a dix ans en prenant le contre-pied des évaluations de nos diplomates sur l'Europe centrale et orientale. Aujourd'hui, ils sont présents sur toutes les dynamiques émergentes et ne regrettent pas d'avoir eu tort au moment de la chute du Mur. Leur chance est d'avoir cru au même rêve et d'avoir partagé les mêmes ambitions que ceux qui mettaient à terre les idéologies du moment. Des prises de risque similaires sont actuellement menées sur d'autres régions du monde avec la montée en puissance de la Chine, l'affirmation du sous-continent indien sur le plan technologique, le rôle pivot joué par l'Asie centrale en matière énergétique. Il y a aussi ces initiatives très innovantes qui émergent autour de l'Afrique australe vers l'océan Indien et l'Afrique centrale ou dans le domaine des stratégies de sorties de crise, qui sont réfléchies et mises en œuvre



actuellement au Proche-Orient, sur un bassin démographique qui à terme va concerner un demi-milliard d'habitants... Le résultat de ces coups de dés ne sera vraisemblablement visible que dans dix ans, avec entre-temps, bien entendu, des déconvenues (d'autres 11 septembre, de nombreuses transgressions de règles du jeu) qui donneront raison à tous les cassandres, mais qui contribueront à la transformation de nos sociétés. Il ne faut plus occulter certaines questions de fond. Quand, par exemple, dans les technologies élaborées des télécoms ou de l'informatique, une équipe indienne met entre quatre à six mois pour développer un produit alors que les meilleures équipes européennes et nord-américaines mettent dix-huit mois pour obtenir le même résultat, il faut savoir pourquoi. Il y a un tel écart que la compétition change de nature.

Elle ne se situe pas davantage à un niveau technique, n'est plus de l'ordre du marginal mais bien de l'ordre de l'existential, surtout quand cela se traduit pour les firmes occidentales par des dizaines de milliers de licenciements en quelques mois. Quand on va au fond des écarts de compétitivité, on s'aperçoit que les questions fiscales, juridiques, sociales ne sont pas l'unique réponse et qu'il faut de plus en plus intégrer les différentiels d'organisation qui trouvent leurs racines dans les dimensions culturelles et surtout dans le niveau de détermination des individus et des sociétés. Au rythme actuel, la question est de savoir quel va être notre place dans le futur jeu international et à quelle condition nous pouvons nous maintenir dans les prochains tours de table. Là, à nouveau, il va falloir «oser» revoir entièrement nos méthodes

**Le 11 septembre, qui a cristallisé ces décalages de vécus, cette volonté d'affirmer de nouveaux leaderships, nous fait entrer dans une longue période de «realpolitik» où le champ des risques s'élargit tout en changeant de nature et où le potentiel d'opportunités s'affirme avec des règles de plus en plus ouvertes**

et nos logiques comportementales. Nous le voyons bien actuellement avec ceux que nous qualifions à tort de «petits pays» au sein de l'Union européenne.

Nous allons de plus en plus avoir à admettre et à intégrer des stratégies très offensives de nouveaux entrants qui vont imposer de nouveaux types d'accords, voire une redéfinition des territorialités. Les exemples proches de la Pologne, de la Hongrie, de l'Espagne, voire aujourd'hui du Maroc, devraient à ce propos nous faire réfléchir. Les dirigeants de ces jeunes pays ont «faim», ils ont des revanches à prendre et ont l'intention manifeste de «ramasser» le pouvoir. Ils ne s'embarrasseront pas de «faux principes», ils imposeront les leurs.

Ou alors nous devons nous orienter vers une philosophie beaucoup plus «micro», avec des approches pragmatiques sur le terrain. L'expérience de ces dix dernières années pousse à aller dans la seconde voie et à sortir du côté mondain et parfois superficiel de certains modes de management corporatistes et médiatiques. Le cas de l'Argentine est assez exemplaire dans ce domaine. La plupart des entreprises qui ont réussi leur internationalisation ont épousé cette philosophie du pragmatisme. L'affaire irakienne, à cet égard, est pleine d'enseignements. Si les pouvoirs publics n'ont pas le choix et sont bloqués respectivement par les positions officielles de leurs diplomates, les entrepreneurs peuvent à l'inverse imaginer toutes les possibilités, à condition de structurer leurs démarches au plus près des réalités du terrain. Cela suppose d'avoir bien intégré que les populations ont des croyances, des cultures, des modes d'action, des besoins qu'il faut

savoir identifier, comprendre, assumer de la façon la plus décentralisée et la plus locale possible.

Aujourd'hui, la tenue du terrain, la maîtrise du milieu, le contrôle et la sécurisation des échanges, la proximité avec les populations, le respect des cultures sont devenus plus que jamais des règles stratégiques de management. Les oublier ou les négliger peut conduire à l'éviction d'une zone, voire à des tragédies au quotidien qui seront de plus en plus dures à accepter pour nos sociétés occidentales. Le «droit d'opérer» suppose un investissement lourd en termes de «développement durable» et en termes de maîtrise des environnements.

Les Américains payent à ce propos un lourd tribut actuellement au Moyen-Orient, au même titre que les Européens depuis 1991 dans les Balkans. Par ailleurs, les solutions ne sont plus monolithiques et linéaires. La reconstruction de l'Irak est actuellement un énorme gisement d'opportunités pour ceux qui ont su mettre en place un réseau de renseignement d'affaires ouvert. Les opérateurs ne sont pas limités aux Américains, contrairement aux idées reçues dans les bons arrondissements parisiens. Au contraire, l'homme de terrain va travailler tous les réseaux utiles en passant de la diaspora chinoise aux familles indiennes, aux réseaux moyens orientaux avec les cercles libanais, omanais, arméniens, juifs... sans oublier les réseaux classiques d'affaires et les dispositifs transverses pétroliers, gaziers, les ONG... Le jeu est désormais ouvert pour celui qui est audacieux. Par contre, il ne faut jamais oublier que la clé du succès est dans le respect des codes comportementaux et dans la compréhension

**Au rythme actuel, la question est de savoir quel va être notre place dans le futur jeu international et à quelle condition nous pouvons nous maintenir dans les prochains tours de table. Là, à nouveau, il va falloir «oser» revoir entièrement nos méthodes et nos logiques comportementales**

**La vie internationale suppose aujourd'hui de savoir se décentrer et aller vers les nouveaux cœurs de décision en s'affranchissant de nos *a priori* de grandes puissances, que nous ne sommes plus (excepté les Américains pour quelque temps encore). Pour cela, il faut avoir des systèmes de management et de renseignement qui reposent sur l'agilité**

Plus que jamais, il faut habituer  
les entrepreneurs à admettre  
l'inconcevable

des enjeux stratégiques pour chacun, sachant que dans ce type de dossier l'entrepreneur va avoir à intégrer en permanence une vingtaine de paradigmes culturels différents. Enfin, plus que jamais, il faut habituer nos entrepreneurs à admettre l'inconcevable. Quand on sait que la rupture démographique entre le nord et le sud des rivages de la Méditerranée est de l'ordre d'un doublement de la population actuelle en trois décennies (soit 180 millions d'habitants pour le Nord judéo-chrétien et de l'ordre de 350 millions pour le Sud arabo-musulman), il est clair que les raisonnements conventionnels autour des questions de développement ne répondent plus aux enjeux à venir. Francis Mer, ministre de l'Économie et des Finances, estime à ce propos que face à de telles équations, et sans mettre dans la balance les équations chinoises, indiennes..., toute année perdue correspond à dix ans de retard. L'enjeu de la maîtrise de la vitesse et du contrôle du terrain est à ce prix. Là où au XX<sup>e</sup> siècle nous nous projetions avec des échéances de l'ordre du demi-siècle, nous abordons le XXI<sup>e</sup> siècle avec des défis inimaginables qui sont de l'ordre de la décennie. C'est sûrement ce niveau de contraintes qui nous fait peur, nous qui avons tout à perdre face à des nouveaux entrants qui n'ont pas l'intention de nous faire plaisir. C'est peut-être cela qui nous fait peur aujourd'hui dans les nouvelles réalités de la vie internationale, à savoir nous mesurer avec des acteurs qui n'ont pas envie de respecter nos valeurs et nos certifications. Plus que jamais ce mot de René Char est précurseur quand il nous invite à «agir en primitif et prévoir en stratégie».

# Le temps

Comme l'a fort bien montré Hall dans *La Dimension cachée* et *La Danse de la vie*<sup>1</sup>, la culture américaine est monochrome, c'est-à-dire que la norme consiste à ne faire qu'une seule chose à la fois. La relation bijective entre une tâche et un temps pour l'accomplir correspond bien au caractère séquentiel du process. Une chose pour chaque temps et un temps pour chaque chose. Il est alors nécessaire de terminer une tâche à l'heure, notamment une réunion ou un rendez-vous, de façon que la suivante puisse commencer au moment convenu.

Le retard endémique des Français peut s'interpréter comme une transgression d'un engagement explicite ou tacite pris par rapport au temps. Arriver en retard à une réunion ou permettre qu'une réunion commence en retard est une façon de manifester implicitement qu'on ne va pas se laisser contraindre à une stricte observance du contrat temporel – ou qu'on renonce à y contraindre les autres. C'est en quelque sorte un déni de pouvoir. On nie le pouvoir de celui qui aurait pu rappeler au respect de la règle d'exactitude, ou on renonce à son pouvoir d'exiger l'exactitude d'autrui. Il y a généralement collusion entre celui qui est en retard et celui qui l'en absout, ce qui marque symboliquement leur connivence dans la transgression du contrat temporel. En même temps, si je puis dire, le fait que l'un des deux ait le pouvoir d'absoudre l'autre marque la verticalité de leur relation.

Le retard est le prix à payer pour rappeler à tous qui est plus important que qui. Le fait que certains seulement puissent arriver en retard permet de situer leurs positions relatives dans l'échelle verticale des pouvoirs et des statuts. Cette échelle peut aussi être scandée par le rappel à la discipline effectué par l'individu de rang le plus élevé, mais cela se produit alors au prix d'une perte de la face des autres protagonistes. À moins, bien sûr, que l'on soit en train de fonctionner dans un cadre clairement contractuel accepté par toutes les parties, hypothèse que l'on peut totalement exclure...

Au plan individuel, le retard est aussi la marque d'un attachement. C'est parce qu'on n'arrive pas à se détacher de la situation présente (rendez-vous, réunion) qu'on sera en retard pour la prochaine activité programmée.

**PASCAL BAUDRY,**  
extrait de *Français & Américains*,  
Pearson, 2003.

<sup>1</sup> Edward T. Hall, *La Dimension cachée*,  
*Le Seuil*, 1977 ; *La Danse de la vie*,  
*Le Seuil*, 1984.

