

**Xavier Guilhou<sup>1</sup>**

***SORTIE DE CRISE : POUR UNE STRATÉGIE  
DE RUPTURE !***

Un tiers de la planète est actuellement engagé dans des processus que les experts qualifient de « sortie de crise », « reconstruction » ou « rattrapage » selon le degré de maturité politique et économique des pays concernés. Ce phénomène concerne près de 50 % de la population mondiale, près de 20 % du PIB mondial (hors BRIC<sup>1</sup>) mais ne concerne que 8 % des parts de marché de nos entreprises à la différence de nos grands concurrents, mais néanmoins alliés, qui oscillent entre 15 et 20 %.

Ces processus dit de « post-crise » (Katrina, Tsunami, reconstruction de l'Europe Centrale...) ou de « post-conflit » (ex-Yougoslavie, Haïti, Moyen Orient...) ne peuvent plus être envisagés seulement comme des opportunités de grands chantiers de reconstruction pour des entrepreneurs en quête de croissance. Beaucoup limitent le raisonnement à des notions de « dividendes de la paix » en contrepartie de nos actions diplomatiques ou de « retour sur investissement » au prorata de la présence de nos armées sur le terrain. Cette approche ne satisfait qu'un petit discours « comptable » totalement décalé par rapport aux enjeux qui sont d'un autre ordre et qui exigent un retour du « politique » ainsi qu'une « vision stratégique » plus élaborée.

Ces contextes constituent en effet des moments privilégiés pour les grands opérateurs publics et privés qui souhaitent redéfinir les jeux de pouvoir et de puissance en imposant localement de nouveaux référentiels et standards<sup>2</sup>. L'exercice peut aller jusqu'à redessiner des frontières<sup>3</sup> et repenser l'architecture des institutions locales. A ce jeu, la France est de plus en plus marginalisée et ne se donne pas les moyens d'une véritable stratégie d'influence et de rayonnement. Elle donne plutôt l'impression de régresser sur ce terrain et de ne plus avoir l'ambition qui devrait être celle d'un membre du Conseil de sécurité. Pourtant nous regorgeons de talents dans ce domaine des « sorties de crise » et la signature française ne demande qu'à s'exprimer. Pour cela il faudrait plus de cohésion et de cohérence dans le pilotage de ce type d'opération entre les acteurs publics et privés. Mais pour y arriver il faudrait peut-être d'abord avoir conscience de l'importance

---

<sup>1</sup> Xavier Guilhou est associé gérant de XAG Conseil, Conseiller du Commerce Extérieur, ancien auditeur de l'IHEDN. Bibliographie in fine.

stratégique que revêtent actuellement ces concepts en émergence dans la réécriture du script de la sécurité internationale.

### **Un monde qui se transforme à très grande vitesse!**

Les instruments de gestion des crises n'ont jamais été autant sollicités depuis la fin de la guerre froide. Les crises se multiplient et prennent différentes formes : guerres civiles (Balkans, Liban...) guerres ethniques (Afrique) crises économiques et financières (Asie du sud-est, Mexique, Russie, Argentine), désastres naturels (Katrina, Tsunami, Pakistan...) et crises politiques (PECO, Corée du Nord, Moyen Orient). Dans ce contexte, les organisations internationales qui sont les gestionnaires de la sécurité occidentale sont de plus en plus engagées sur le terrain : l'ONU est présente sur une trentaine de théâtres d'opérations, l'OTAN sur une dizaine et l'Union européenne est désormais présente dans les Balkans et en Afrique. De nombreuses réflexions traitent de cette dérive et placent entre autres la question des Etats défaillants au centre des préoccupations des nouveaux enjeux de la sécurité internationale.

Nous sommes face à des franchissements de seuils qui nous obligent à aller au bout des raisonnements. Ce sont de véritables ruptures qui se profilent pour les prochaines décennies avec une augmentation de 50 % de la démographie mondiale sur le prochain demi-siècle et une croissance de l'urbanisation qui va passer de 40 % à 60 % à horizon 2030<sup>4</sup>. De fait nous allons vers des mouvements de population sans précédents vers des régions à risques majeurs sur le plan sécuritaire avec des possibilités de radicalisation identitaire qui n'auront rien à voir avec notre vision de la « guerre totale » d'hier. Il en est de même sur le plan des risques majeurs liés aux désastres naturels ou technologiques avec des niveaux de destruction collective qui seront supérieurs à l'imaginaire que nous avons cultivé au XX<sup>e</sup> siècle autour de l'arme nucléaire. Lors du Tsunami en Asie du Sud, puis lors du récent tremblement de terre au Pakistan, le secrétaire général adjoint des Nations unies, Jan Egeland, a tiré la sonnette d'alarme en demandant aux grands acteurs du monde développé de revoir toutes leurs postures de gestion des crises et d'inventer autre chose en se mobilisant différemment sur cet enjeu des « sorties de crise ».

Cette évolution se traduit par une inflation des organisations non gouvernementales sur le terrain<sup>5</sup> et surtout par une dérivation considérable des financements internationaux sur ces dispositifs d'assistance humanitaire. De leur côté, les entreprises, confrontées à ces mutations profondes du terrain et des marchés, ont réfléchi à des modes de management plus ouverts avec la mise en place de structures de « *public affairs* » afin de mieux prendre en compte les « émergences » et les « opportunités » perceptibles derrière ces schémas de reconstruction. Excepté les Etats-Unis, la plupart des Etats qui sont dépassés par l'amplitude et par la nature des crises ne cherchent plus à développer des modes d'interventions bilatérales mais préfèrent passer par les organisations multilatérales afin de ne pas être piégés par ces situations confuses, complexes et durables pour lesquelles ils n'ont

plus de réponses institutionnelles. Il faut bien prendre en compte que la moindre sortie de crise dure actuellement au minimum entre quinze et vingt ans. Par contre, ce déni de gouvernance et ce vide institutionnel sont repris par les institutions locales (grandes métropoles et régions) qui ont vu dans cet abandon des Etats l'opportunité de récupérer des financements fournis par la Banque Mondiale et l'Union européenne à leur profit et d'imposer ainsi leur signature dans le domaine de l'ingénierie urbaine, qui devient l'une des clés de voûte de ces processus de « sortie de crise ».

### **Echec du préventif , inflation du post-crise**

L'analyse des dernières crises et grandes catastrophes internationales (Asie centrale, Proche et Moyen Orient, Côte d'Ivoire, Darfour , Congo, Tsunami...) et des récents travaux menés en France sur ces différents contextes<sup>6</sup> permet de faire trois constats :

1. La plupart des organisations et institutions arrivent à une certaine maturité en terme de management en ce qui concerne la phase dure du temps de crise. C'est le cas en particulier pour les deux modes qui se veulent les plus opérationnels sur le terrain avec *l'action militaire* (en terme de maîtrise de la violence) et *l'action humanitaire* (en terme de traitement de l'urgence). Paradoxalement et du fait de la performance des modes opératoires développés et mis en œuvre sur de nombreux théâtres d'opération depuis une dizaine d'année, ce temps proprement dit de la crise aiguë devient de plus en plus court et de mieux en mieux circonscrit (cf. les opérations militaires et humanitaires en Afghanistan et en Irak, voire les interventions d'urgence lors du Tsunami en Asie du sud). Par contre les difficultés et les enjeux se déplacent sur l'amont et vers l'aval.

2. En amont, la *Realpolitik* imposée par les Américains qui sont en surpuissance sur un certain nombre de contextes géostratégiques, les actions de plus en plus perturbatrices et non conventionnelles de nouveaux entrants, les inerties institutionnelles des vieilles puissances ont tendance à complexifier la phase de traitement diplomatique et préventif de la crise qui était hier l'un des piliers de nos stratégies de dissuasion. Il y a encore dix ans, les principes de l'équilibre de la terreur entre les grandes puissances et le poids des grandes idéologies pesaient sur la grammaire des crises. Des moyens considérables étaient déployés soit secrètement soit diplomatiquement pour éviter de rentrer dans un processus militaire. Si ce dernier devait être activé, il restait marginal pour contenir des débordements ou manœuvres locales (cf les crises africaines, Beyrouth, l'Afghanistan...). Le désordre ambiant qui règne depuis quinze ans provoque une confusion dans la définition et dans l'usage des mandats, allonge le temps de gesticulation diplomatique, contribue à installer des contentieux politico-médiatiques et aggrave les problèmes à traiter sur le terrain en légitimant les psychopathies en cours.

De « l'équilibre de la terreur » nous sommes désormais passés à « la terreur du déséquilibre », avec en toile de fond une mise en échec de la plupart des politiques de prévention des crises internationales. C'est tout le

système « assurantiel » de notre vision de la sécurité internationale qui est de fait remis en question. Mais cette dérive va bien au-delà de la simple question sécuritaire et touche aussi les grands domaines de vie avec l'émergence de grandes crises sociétares « hors cadres » (cf. Katrina, les risques de pandémie, le terrorisme...) qui mettent en échec par leur brutalité et leur instantanéité tous les principes de prévention<sup>7</sup>. Sur tous les fronts nos certitudes et nos représentations mentales de la sécurité sont ébranlées et défaits par des ruptures de paradigme dans les comportements tant des jeux d'acteurs que de la nature elle-même. C'est comme si notre rêve prométhéen de toute-puissance s'effondrait sur lui-même. Face à ces mutations qui exigent de nouvelles réponses préventives, nous nous réfugions de plus en plus abusivement derrière un principe de précaution pathétique. Cette dérive anxiogène de nos administrations génère au sein de nos sociétés une aversion au risque qui met en échec sur le fond toute posture préventive innovante basée sur une forte responsabilisation des acteurs face aux risques émergents.

3. De ce fait, l'intensité de la crise se déplace vers l'aval en durcissant et en allongeant les conditions de résolution de la sortie de crise. La radicalisation ne se situe plus dans le traitement de la phase proprement militaire ou humanitaire comme nous l'avons connu dans les décennies 1980 – 1990, mais de plus en plus dans cette phase de gestion de sortie de crise avec ces deux points critiques que sont devenues la sécurisation des environnements (démilitarisation des forces en présence et rétablissement des institutions politiques) et la reconstruction (élections, remise en route des réseaux vitaux, des services publics, constitution des bases d'une économie de marché, retour des réfugiés...). Dans ce domaine, les praxis et les méthodes en cours sont loin d'être stabilisées tant au sein des grandes organisations internationales que parmi les opérateurs civilo-militaires<sup>8</sup>. La plupart des protagonistes ont bien compris sur le terrain qu'ils avaient plus intérêt à entretenir les confusions actuelles qu'à chercher à en améliorer le fonctionnement. Les budgets alloués à ces phases de sortie de crise sont devenus par ailleurs très conséquents, récurrents et sans véritables contrôles. Ils favorisent tant la constitution de mafias locales que de rentes de situation pour certains groupes d'experts qui profitent de ces contextes (cf. l'ex-Yougoslavie et aujourd'hui l'Irak). Ces dérives se font avec la mansuétude des Etats donateurs qui ne veulent pas s'impliquer réellement dans le traitement de ces situations. Le retour d'expérience du Tsunami est dans ce domaine éloquent ; il révèle les déséquilibres qui apparaissent entre une mobilisation sans précédent de fonds publics et de fonds caritatifs, avec des mises en scène spectaculaires sur le plan médiatique et politique, et la difficulté à les mettre en œuvre et à les suivre sur le terrain.

### **Une remise en cause des règles du jeu est indispensable**

Au-delà de ces constats, il ressort que, si l'essentiel des réflexions stratégiques ont porté ces dernières années sur le traitement des crises dans leur phase les plus aiguës et dramatiques (phase curative) en posant la problématique du dimensionnement et de la professionnalisation tant du

*hard power* du côté militaire que de la performance *logistique et opérationnelle* du côté humanitaire, il devient pressant de clarifier ce qui ressort réellement du sécuritaire par rapport au militaire et des politiques de reconstruction et de développement par rapport à l'urgence humanitaire. Alors que dans la phase classique du traitement curatif de la crise il n'y a pas d'ambiguïté sur la légitimité et sur les termes de l'action attendue des opérateurs, ces derniers étant bien identifiés et installés dans des processus bien connus, il n'en est pas de même pour la phase de gestion de la sortie de crise avec une multiplication de jeux d'acteurs confus, complexes et non coordonnés. C'est le cas notamment pour les ONG qu'elles soient normatives ou affairistes. C'est aussi le cas des opérateurs civilo-militaires qui s'auto définissent des missions par défaut d'orientation et de cadrage de leurs propres Etats et des institutions internationales...L'absence de pilotage favorise tous les excès sur le plan opérationnel et installe ces sorties de crise dans la durée en favorisant des logiques de gouvernance précaires, sans finalités, le plus souvent maffieuses et parfois criminelles.

Ce flou crée de nouveaux modes opératoires, bouscule les frontières mentales et stratégiques, interpelle sur ce qu'il faudrait faire émerger en terme de gouvernance et de conduite opérationnelle à tous les niveaux. De ce fait, les questions de la légitimité et de l'évaluation des actions conduites notamment par les organisations non gouvernementales ou les dispositifs civilo-militaires se posent de plus en plus. En effet, en amont de ces opérations de sorties de crise les dispositifs non gouvernementaux jouent un rôle non négligeable dans les débats politico-médiatiques. En aval, ils se posent de plus en plus comme intermédiaires obligés entre les institutions donatrices et les populations sinistrées. Dans les deux cas de figure, ils sont devenus juges et parties. Ils deviennent des épicycles financiers majeurs et ne rendent des comptes que très partiellement tout en défiant les structures politiques existantes soit au nom de la philosophie des droits de l'homme, soit au titre d'une sorte de privatisation des actions de développement<sup>9</sup>

Dans ce domaine les Anglo-Saxons ont décidé, avec les opérations au Moyen Orient et en Asie Centrale, de privatiser la conduite des sorties de crise en confiant les missions de *civil affairs* et d'assistance aux populations à des sociétés privées et à des ONG. Cela les a obligés à revoir les partenariats publics-privés et à partager le pouvoir entre les outils dits « régaliens » et ceux de la « société civile » dans une perspective de résultat qui ne peut qu'être globale et non hiérarchisée. Cela suppose un niveau de cohérence, de cohésion et de confiance réciproque qui n'existe pas actuellement en France. En effet le « régalien » ne veut en aucun cas céder le moindre de ses privilèges dans sa vision « sacrale » de la paix et de la guerre, alors que nous sommes confrontés à d'autres impératifs en terme de sécurité internationale.

### **Qu'en est-il en France ?**

Depuis une dizaine d'années, de nouveaux modes de coopération autour de ces questions de « sorties de crise » ont vu le jour entre la diplomatie, la

défense et les forces armées, les ONG, les entreprises et les collectivités locales. Quelques laboratoires ont permis de faciliter un début de fertilisation croisée entre la partie publique et les acteurs de la société civile et un certain nombre de tests ont été menés sur le terrain en particulier dans les PECO (réseaux d'entreprises et collectivités territoriales), dans les Balkans (coopération civilo-militaire), en Asie du sud et au Moyen Orient (coopération ONG – entreprises). Depuis cinq ans, ces différentes initiatives ont donné naissance à des concepts (réforme de la coopération au sein de la diplomatie), à des doctrines d'emploi (défense) et à l'émergence de « boîtes à outils » telles la DAH (Délégation aux Affaires Humanitaires) au MAE, la chaîne ACM (J9, GIACM,...) au sein de l'Etat-Major des Armées, la création de cellules spécifiques au sein des régions et au sein de quelques grands groupes (*Public Affairs*).

Toutefois, après une période expérimentale enthousiasmante (1994-2000), ces dispositifs se sont trouvés confrontés depuis 2001 à un management plus offensif de la part de nos alliés anglo-saxons avec les opérations politico-militaires sur l'Asie Centrale et le Proche Orient. Ces derniers, notamment les Américains et les Britanniques, ont systématisé la coordination entre les entreprises, les ONG et les armées pour « contrôler » de façon globale les théâtres sur lesquels ils se trouvent engagés. Face à cette pression très forte, notre diplomatie et nos armées se sont recentrées sur des missions soit « d'accompagnement de plan de paix » (Macédoine, Kosovo, Haïti) soit de « sécurisation » (Côte d'Ivoire, Congo, Afghanistan). De même, face aux grandes catastrophes notre action humanitaire s'est limitée à des opérations « d'urgentistes » visibles et facilement « instrumentalisables » sur le plan politique et médiatique. Les différents outils ont de ce fait été conditionnés pour répondre à ces types de mission. Ils sont essentiellement utilisés à des fins tactiques qui se limitent à l'accompagnement des forces pour le GIACM, la conduite logistique des opérations d'urgence pour la DAH et des opérations ciblées et médiatiques pour les collectivités locales.

Face à ce constat, les entreprises, en particulier celles qui ont une dimension internationale, se sont organisées en interne et en réseaux d'expertise afin d'être positionnées sur les sources de renseignement et de financement inhérents à ces contextes. Elles ont aussi commencé à faire des retours d'expérience de toutes les crises significatives de ces dernières années<sup>10</sup>. Actuellement, la proportion d'opportunités provenant de ces modes de coopération est de l'ordre de 5 à 10 % du chiffre d'affaire généré en interne par les dispositifs mis en place au sein des entreprises avec leurs filiales et leurs bureaux de *lobbying* à Washington et à Londres. De même, certains grands groupes ont développé des relations spécifiques avec des ONG, ce qui leur permet de traiter en direct sur le terrain lors de situations exceptionnelles (cf. le Tsunami ou les cyclones dans le golfe du Mexique). Concernant les relations avec les « boîtes à outils » type GIACM, DAH, elles se sont progressivement refermées sur des dimensions très spécifiques et sont devenues pour les acteurs de la société civile plus marginales par rapport aux initiatives mises en œuvre dans les années 1994-2000. Elles sont surtout le fait de quelques réseaux experts qui sont, il faut bien le dire, assez éloignés des préoccupations du terrain des acteurs de la société civile.

## Questions et enjeux

Plusieurs questions se posent face à ce positionnement de plus en plus « restrictif » des concepts et outils publics français :

- *Quel est l'objectif réel en terme d'expression de puissance de la France ?*
- *Nos dispositifs diplomatiques et militaires vont-ils continuer à dériver sur un positionnement de « deuxième cercle » laissant aux Américains et aux Britanniques le soin de décider des engagements politico-militaires et de contrôler la maîtrise d'œuvre des engagements stratégiques sur le terrain, nous laissant au mieux le « gardiennage » ou la « sécurisation » de contextes dégradés ?*
- *Nos outils civilo-militaires et humanitaires vont-ils s'enfermer dans des gesticulations d'environnement des crises ou vont-ils devenir des outils d'appui à la pénétration de marchés et de gestion d'influence à l'instar de ce qui est pratiqué sans ambiguïté par les Anglo-Saxons mais aussi par les Japonais, les Allemands qui ne sont pas sur des postures « militarisées » du fait de leur Constitution ?*
- *Nos compétences régionales et locales vont-elles faire émerger des modes de management et des initiatives fortes sur lesquelles les entreprises pourraient s'appuyer tant en termes de gouvernance locale qu'en termes d'ingénierie de reconstruction ?*
- *Que pouvons nous faire face à une ambition nationale qui est en deçà des opportunités que nous pouvons avoir au travers de nos réseaux internationaux ?*
- *Sur quel type de management pouvons-nous situer la signature française face à une conduite de leadership qui se limite à du « soutien aux forces » ou de « l'action d'urgence », alors que le véritable enjeu pour notre pays est de se situer dans les « grands jeux » qui sont derrière les processus de sortie de crise avec la reconstruction de régions en logique « d'émergence » ?*
- *Comment optimiser le management de nos ressources et compétences face à ce contexte national <sup>11</sup> ?*
- *Comment coordonner action publique et capacités privées quand on connaît les limites actuelles du fonctionnement interministériel et les contraintes du schéma constitutionnel ?*

## Propositions

Dans l'état actuel des réflexions, plusieurs voies de progrès pourraient être suggérées :

- *Sur le plan politico stratégique :*

- *Priorité n°1 : Mettre en place au plus haut niveau de l'Etat un pilotage institutionnel clair, lisible et fort sur ces questions de sortie de crise. Le niveau préconisé est celui du Premier ministre. La solution adoptée avec l'ancien ministre Roger Fauroux sur les Balkans est, semble-t-il, dans le système de fonctionnement des institutions françaises, la moins mauvaise des solutions. Elle a fait ses preuves lors des opérations au Kosovo et ressort de tous les retours d'expérience comme étant la voie à privilégier. Sans cette capacité de pilotage politique, la dimension interministérielle est orpheline et ne fonctionne pas au bon niveau. Cela fait dix ans que tout le monde en parle... et qu'aucune décision n'est prise, laissant à quelques structures intermédiaires un rôle ambigu et dérisoire.*

*Dans le même ordre d'idée, en interne Défense, il conviendrait de remonter le management de la coopération civilo-militaire au niveau du Ministre en créant une direction dédiée à ces questions au sein du ministère, au même titre que ce qui a été mis en œuvre au sein du ministère des Affaires étrangères avec la Délégation aux Affaires Humanitaires. Cela devrait permettre une meilleure prise en compte transversale de ces questions et une meilleure gestion des compétences civiles. Cela suppose sur le fond d'aller au delà la simple réforme des Armées et d'entamer la nécessaire réforme de la Défense et aller vers une nouvelle conception plus globale des questions de sécurité.*

- *Priorité n° 2 : Clarifier les relations et les discours « public-privé » sur ces opérations afin d'être plus cohérent vis-à-vis des actions terrains. Dans ce domaine, une remise à plat des concepts de « PPP »<sup>12</sup> s'avère indispensable pour les rendre plus simples et compétitifs. La multiplication des « boîtes à outils » et des « produits » sans pilotage supérieur et sans objectif commun crée plus d'entropie, de tensions et d'inefficacités que de résultats probants et intéressants pour le pays.*

➤ **Sur le plan tactique :**

- *Priorité n° 1 : Au sein de la Défense, clarifier entre autres le dossier Réserve afin de mieux utiliser certaines expertises dans le cadre de la coopération civilo-militaire. Dans ce domaine les Armées devraient passer d'une gestion de « ressources » (de « viviers » selon leur langage) à une gestion de « compétences », ce qui n'est plus la même chose en termes contractuels, notamment dans les relations avec les employeurs.*
- *Priorité n° 2 : Mieux gérer en bilatéral les bases d'experts en interministériel (bases du CPCO-J9, GIACM, DAH, GIE du MAE...) dont en particulier les bases d'auditeurs pour les évaluations amont sur le terrain. Les entreprises ont dans ce domaine des réseaux de consultants de grande qualité (souvent des anciens cadres de grands groupes) qui sont référencés au sein des grandes institutions internationales, d'ONG, voire des correspondants comme les Conseillers du Commerce Extérieur, qui sont insuffisamment pris en compte et mobilisés pour ce type d'opération.*

- *Globalement et en permanence : apprendre à travailler ensemble sur des dossiers d'anticipation (méthode pratiquée par les Anglo-Saxons) plutôt que d'attendre le dernier moment pour mobiliser les expertises dès lors disponibles (qui ne sont pas forcément les plus compétentes).*

➤ ***Sur le plan opérationnel :***

- *Apprendre à mieux coordonner les opérations sur le terrain (délais, compétences, moyens). Pour ce faire, essayer de réfléchir à des exercices une ou deux fois par an où Défense, Armées, Humanitaires, DAH, grands groupes ... apprendraient à travailler ensemble sur des études de cas.*
- *Mieux communiquer réciproquement sur des opérations mixtes<sup>13</sup> et renforcer la sensibilisation et la connaissance grand public des résultats de ces opérations<sup>14</sup>*
- *Faire des Retours d'expérience en commun. Ces « Retex » sont aujourd'hui trop dispersés et confidentiels.<sup>15</sup>*

\*

En conclusion, il est clair que malgré la présence de concepts, de doctrines d'emploi, de « boîtes à outils », nous ne sommes pas encore dans une situation optimale et les résultats obtenus sur le terrain par les ONG et les entreprises montrent combien ces partenariats public-privé restent à l'état de « vœux pieux ». La plupart sont limités à quelques actions ciblées, non rentables et instrumentalisées par les politiques avec la complicité des médias. Cela n'est pas satisfaisant au regard des problèmes de compétitivité et de rayonnement rencontrés par la France au niveau international. Certains expliquent ce vide par le nécessaire déplacement du centre de gravité de la gestion intergouvernementale des crises au niveau européen et au niveau onusien depuis dix ans. L'expérience montre au contraire que ces niveaux ne sont que des « argentiers » et des « logisticiens » qui mutualisent certaines fonctions précédemment nationales, mais que la décision et l'innovation en terme de modes d'action restent toujours le privilège des Etats membres et donateurs. Il ne faut donc pas se raconter des histoires : notre responsabilité politique reste dans ce domaine pleine et entière !

Il manque bien actuellement une véritable politique sur ce dossier des « sorties de crise » avec une conduite du *leadership* des signatures françaises dans ce domaine. Cela explique en grande partie ce que la partie publique appelle « la frilosité des entreprises » ou « la trop grande indépendance des ONG » qui préfèrent passer par d'autres circuits de « *business development* » et « d'ingénierie financière » que ceux proposés par nos circuits « régaliens ». Il y a encore trop d'incompréhensions sur le fond quand aux postures développés par le monde public autour des questions de « *peace building* » et de « *nation building* » avec les politiques d'intervention vis-à-vis des « *Etats défailants* ». Nos bureaucraties parisiennes sont de plus en plus décalées par rapport aux initiatives mises en œuvre par les entreprises, les réseaux économiques, les ONG et les collectivités locales de façon

souvent audacieuses sur le terrain, vis-à-vis des questions de « risques souverains » ou des stratégies d'accompagnement des pays en reconstruction et en émergence. Pour autant, ne nous leurrions pas, ces initiatives restent le fait d'une poignée d'opérateurs qui, faute d'organisation au niveau national, agissent toujours avec un mental de « flibustier », en réseau avec des valeurs partagées et des modes d'actions atypiques. Cela ne peut pas constituer une stratégie face aux masses critiques alignées par nos alliés et concurrents.

Il y a dans ce domaine une réflexion à mener sur la fusion des réflexions et des bonnes pratiques de ces deux mondes qui fonctionnent en parallèle sans parfois se comprendre alors qu'ils tentent de mettre en œuvre les mêmes dynamiques. Il ressort de ce dossier une incapacité chronique et récurrente du système français à savoir travailler collectivement. C'est semble-t-il le point majeur à prendre en compte avant d'envisager de créer de nouvelles « boîtes à outils » - il y en aurait presque trop actuellement - et de nouvelles organisations de coordination qui seraient de toute façon inefficaces sans une capacité de pilotage forte et claire sur le plan politique et stratégique. Mais cela suppose d'avoir à tous les niveaux un peu plus d'ambition face à un monde qui se transforme sans nous demander notre avis. Peut-être devrions-nous méditer cette pensée de Montesquieu<sup>16</sup> : *« l'effet des richesses d'un pays, c'est de mettre de l'ambition dans tous les cœurs. L'effet de pauvreté est d'y faire naître le désespoir. La première s'irrite par le travail, l'autre se console par la paresse ».*

#### **Bibliographie :**

Xavier Guilhou est co-auteur avec Patrick Lagadec de « la Fin du Risque Zéro » Eyrolles 2001, avec Patrick Lagadec et Laura Bertone de « Voyage au cœur d'une implosion – Ce que l'Argentine nous apprend » Eyrolles 2002 et avec Jean Marie Aoust, Gilbert Canameras et Claude Revel de « Quand PDG et ONG osent », Eyrolles, 2004

#### **Notes :**

---

<sup>1</sup> BRIC : Brésil, Russie, Inde et Chine.

<sup>2</sup> cf. les protocoles de communication qui ont été mis en place dans l'ensemble des PECO par les grandes compagnies américaines pour mailler les grands « hubs » logistiques en profitant de l'élargissement de l'OTAN sous couvert des opérations d'aide à la reconstruction de ces pays.

<sup>3</sup> cf. le projet de grand Moyen Orient de l'administration Bush ou les projets de redécoupage des Balkans à l'étude actuellement au sein de l'OSCE par les diplomates allemandes et anglaises en liaison avec le Département d'Etat américain.

<sup>4</sup> Source ONUDI 2004. 80 % des crises majeures depuis les années 1985 se situent dans des contextes urbains et sur des grands carrefours logistiques. Elles nécessitent de fait d'autres types de réponses que les simples outils militaires et diplomatiques du siècle dernier, et mettent les acteurs de la société civile (ONG, entreprises, villes) en première ligne. Dans ce contexte le monde humanitaire et les grands opérateurs de la société civile (entreprises, collectivités locales, régions...), face au

---

désengagement des Etats a pris une place de plus en plus déterminante dans la gestion de ces dimensions « post-crisis ».

<sup>5</sup> Les ONG sont en effet passées de 2000 dans les années 1980 à 200 000 aujourd'hui selon les sources de l'ONU. Cf. « quand PDG et ONG osent » Eyrolles 2004.

<sup>6</sup> Travaux des deux parlementaires en mission auprès du Premier ministre pour le MAE, la DAH sur les ONG, les collectivités territoriales et les entreprises – pour le secrétariat aux anciens combattants sur la reconversion des forces armées en phase de sortie de crise. Cf. aussi les travaux menés depuis deux ans par la DAS, le SGDN et le MAE sur la réorganisation de l'Etat en matière de gestion de sortie de crise et par la gendarmerie sur les questions de sécurisation dans ce type de contexte. Voir aussi le retour d'expérience sur le Tsunami fait par le Forum du Conseil d'orientation de l'Action humanitaire d'Urgence le 15 juin 2005 et les travaux menés par le Medef sur les sorties de crise et la coopération civilo-militaire.

<sup>7</sup> Cf. le problème des certifications du corps des ingénieurs concernant les digues de la Nouvelle Orléans ou celles des scientifiques face aux éventuelles transgressions entre chaînes du vivant lors du prion et désormais sur le dossier des pandémies...

<sup>8</sup> Cf. pour les questions de sécurisation le rôle et la place de la gendarmerie par rapport à l'utilisation des forces armées conventionnelles et même des forces spéciales ? pour les questions de reconstruction : comment optimiser les interfaces entre les ACM, les experts du MAE, les spécialistes des agences de développement, les entreprises, les collectivités territoriales... ?

<sup>9</sup> Cf. les discours autour du « Sustainable Development » et le retour d'expérience du tsunami ainsi que les travaux de l'IDDRI (Institut pour le Développement Durable et les relations Internationales) sur la gestion des crises.

<sup>10</sup> Cf. l'étude menée par l'Institut de l'Entreprise par Hervé Bourguignon : « Gestion de l'instabilité dans les pays émergents et bonnes pratiques des entreprises ».

<sup>11</sup> Cf. les « réserves » pour la coopération civilo-militaire et les « volontaires » pour la dimension humanitaire.

<sup>12</sup> PPP : Partenariat Public Privé.

<sup>13</sup> Cf. ACM/DAH/Entreprises/ONG/Collectivités territoriales.

<sup>14</sup> Cf. les émissions de TV faites par les Civil Affairs ou les humanitaires US ou allemands.

<sup>15</sup> Ce qui a été mis en place par la DAH autour des opérations du Tsunami en relation étroite avec le club « synergie humanitaire » animé par le Député Vitel à l'Assemblée Nationale est une voie à privilégier.

<sup>16</sup> L'esprit des Lois (livre XIII, chap 2).