



## Xénophon - Les Cahiers d'EPEE → Sommaire

**CAHIER N° 5 – mars 2007**

### L'invité du numéro

#### ■ Entretien avec Xavier Guilhou : «Quand la France réagira ».

*Depuis 30 ans, Xavier Guilhou s'est imposé comme un spécialiste internationalement reconnu de la prévention des risques, du pilotage des crises et de l'aide à la décision stratégique. Il a tiré de ses diverses expériences des réflexions et des grilles de lecture sur les ruptures qui impactent en profondeur nos organisations et nos univers de pensée, ainsi que sur leurs conséquences concrètes en terme de management.*

*Son parcours est marqué par un triple cursus :*

*- En entreprise, où il a assumé des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles dans de grands groupes français dans le domaine du risk-management et du marketing.*

*- Dans le domaine de la diplomatie, des armées, du commerce extérieur, sur le pilotage des grandes ruptures géostratégiques et la dimension civile des crises.*

*- Au sein du monde universitaire et des grandes écoles, où il enseigne la "géostratégie" et "l'intelligence stratégique". Autour de ces thématiques, il a par ailleurs parrainé plusieurs mastères, formé et sensibilisé plus de 10 000 dirigeants d'entreprises et étudiants. Il a aussi conduit des programmes de recherche et piloté des actions collectives sur les questions de compétitivité économique et d'attractivité des territoires, de sécurité économique et d'intelligence stratégique.*

*Outre sa pratique de la gestion des crises et sa capacité à manager des projets au niveau international, il est aussi connu pour les retours d'expérience et les actions particulières qu'il mène depuis 1990 autour des opérations de sortie de crise et de reconstruction dans des pays confrontés à des désastres naturels ou à des situations de post-conflit. Il accompagne ainsi plusieurs initiatives visant à faciliter des actions transverses et innovantes entre diplomatie, défense, monde économique et humanitaire.*

*De formation littéraire (historien et géographe), Xavier Guilhou est titulaire de plusieurs doctorats en Sciences Humaines et en Sciences Politiques. Il est aussi auditeur de l'IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale) et Conseiller du Commerce Extérieur de la France.*

*A l'occasion de la sortie de son dernier livre (1), il a fort courtoisement accepté de répondre à nos questions. Sans langue de bois comme vous le verrez...*

(1) "Quand la France réagira...", par Xavier Guilhou, Eyrolles, 266 p., 19 €

\* \* \*

**En quoi consiste votre travail de pilotage des crises et d'aide à la décision stratégique ?**

Je conseille aussi bien des grands groupes mondiaux, des Etats, que des réseaux de PME-PMI leaders et positionnées sur des niches spécifiques. Ces entreprises, de taille moyenne mais hautement spécialisées, se trouvent souvent confrontées à des défis à l'international, dans des conditions de compétition assez sérieuses, auxquels elles n'ont pas forcément les ressources internes pour faire face. Il faut alors les aider à clarifier la cartographie des risques et à répondre à des crises qui s'avèrent de plus en plus « hors cadres ». Quand on est confronté à des franchissements de seuil, connaître des rayons entiers de bibliothèques consacrés aux crises classiques ne suffit plus. En l'occurrence, je les aide à durcir et à endurcir leur organisation, leurs équipes comme leurs modes opératoires.

**En incluant également un aspect sécuritaire ...**

Effectivement. La plupart des crises sont devenues très complexes. Certes nous avons des outils militaires ou civils pour traiter la phase aiguë des crises, et nous sommes la plupart du temps surdimensionnés pour gérer les urgences liées à des événements durs. En revanche nous sommes démunis et souvent très faibles dans les phases de sortie de crise qui durent de plus en plus longtemps et sont porteuses d'instabilité, voire d'insécurité. L'attention toute particulière que je porte sur le champ sécuritaire va dans ce sens, en interface avec tous les interlocuteurs du monde civil, entreprises, ONG, collectivités territoriales et grands réseaux vitaux... Je vous signale que la majorité des crises se situent aujourd'hui en milieu urbain, sur de grandes plates-formes logistiques, de grands hubs, avec des concentrations de populations énormes, la plupart du temps sur des zones littorales ou sur des points de rupture des charges. L'aspect maritime de ces situations de crise est aujourd'hui capital (70% de la population mondiale), avec des enjeux de nature quelque peu différents de ce que l'on a pu connaître précédemment.

**Vous vous trouvez donc au carrefour de nombreuses disciplines ?**

Mon parcours repose sur un triptyque que l'on retrouve assez communément dans les pays anglo-saxons. J'ai exercé des responsabilités au niveau de la Défense, (DGSE, Opérations spéciales, renseignement militaire, diplomatie), de l'enseignement, mais également au niveau de l'entreprise tant dans des fonctions opérationnelles qu'en exécutif. J'ai au fond de moi un tempérament d'entrepreneur et j'aime la prise de risque. J'ai travaillé dans le multimédia à l'échelon européen chez Hachette (directeur de filiale), puis dans l'industrie chez Spie-Batignolles (gestion transverse d'opérations à l'international), avant de devenir directeur de la sûreté de Schneider Electric (membre de comité de direction au niveau mondial) ce qui constitue un exercice de gouvernance intéressant à l'échelle mondiale (130 pays, 65.000 personnes, avec un groupe pesant 10 milliards de \$ quand ses concurrents en pèsent 100 à 150 !). Avec quelques Français, il nous revenait d'assurer la souveraineté de ce groupe, sachant que lorsque je l'ai quitté, 87 % du chiffre d'affaires (et 100 % de la marge !) était réalisé hors de France ; 20 ans auparavant c'était l'inverse... Exercice délicat où tout ce que j'ai appris avant en termes d'intelligence stratégique m'a été fort utile !

En ces circonstances, la clé est d'avoir en permanence la main sur le renseignement stratégique, et surtout de s'efforcer de penser ce qui va se passer à l'échéance de dix-quinze ans, tout en étant capable d'arbitrer sur ce qui est d'ordre conflictuel et immédiat, en interne comme en externe. Sur ce plan, je reste persuadé que les Français sont parmi les meilleurs à l'international. Ils ne le sont pas au plan franco-français du fait de nombreux blocages d'ordre institutionnels. Mais à l'international, ils sont bons, très bons même, autant sinon plus que les Anglais à qui tout le monde accorde un leadership en la matière. Pourquoi ? D'abord parce qu'ils ont une évidente capacité à rentrer dans la "centralité de l'autre". Il y a là un curieux paradoxe. D'un côté nous sommes incapables de gérer correctement et sereinement tout conflit en France. C'est le résultat de notre Histoire. Je crois que nous en sommes conscients, ce qui fait

qu'à l'extérieur, hors de ce cadre contraignant, nous sommes capables de surmonter nos propres pathologies. Nous avons ainsi pu développer des modes opératoires particulièrement performants à l'international en nous appuyant sur des capacités de décodage du terrain hors du commun.

### **Quel regard portez-vous sur l'intelligence économique ?**

Paradoxalement, comme je l'explique dans mon dernier ouvrage, je porte une évaluation assez critique de l'intelligence économique telle qu'elle est pratiquée en France. D'abord parce qu'il y a sans doute eu, et ce dès le tout début, une instrumentalisation publique, couplée à une diabolisation de la menace, notamment de la menace américaine, qui ne correspondent absolument pas aux réalités économiques. Cet approche quasi idéologique a été aggravée par le fait que le message a été essentiellement porté par des universitaires, des fonctionnaires et des consultants, qui ne connaissaient que peu - voire dans certains cas absolument pas - les réalités de la vie en entreprise.

Or, il faut bien comprendre que pour un chef d'entreprise, la menace, telle que la perçoit un militaire ou un préfet, n'est pas une réalité tangible et parlante. 99% des chefs d'entreprise gèrent des risques, pas des menaces géostratégiques. Excepté quelques uns leur rôle n'est pas de cet ordre. Un dirigeant d'entreprise assume à l'échelle de son engagement et de sa responsabilité. La macroéconomie, ce n'est pas son domaine privilégié. En ce sens, la démarche d'intelligence économique n'a pas été bien exposée et encore moins bien perçue. Les discours que j'entends ici ou là sont certes très intéressants en termes de géopolitique, mais n'ont pas de valeur ajoutée par rapport aux préoccupations de base du tissu économique.

### **Par quel bout convient-il donc d'aborder la question ?**

J'ai toujours été passionné par tout ce qui concerne, à l'échelle mondiale, les mutations et restructurations de nos sociétés et de nos économies. Ma première thèse d'Histoire contemporaine a porté sur l'évolution des mentalités de 1920 à nos jours, pour bien comprendre la mutation de notre société, à l'origine rurale, qui s'est urbanisée en un demi-siècle en traversant deux guerres mondiales. J'ai aussi réfléchi à plusieurs reprises sur ce que devraient être de vrais stratégies de compétitivité, à la nature des compétitions à venir. C'est ainsi qu'entre 1977 et 1980, j'ai eu à travailler sur la restructuration de plusieurs secteurs industriels, qui sont devenus depuis leaders mondiaux, avec la DGRST. C'était l'époque où, en quinze - vingt ans, quelques capitaines d'industrie particulièrement perspicaces avaient réussi une mutation délicate, passant de groupes en faillite ou quasi-faillite à des groupes internationalement reconnus à l'échelle mondiale. Pour obtenir ces résultats, il fallait alors avoir une mentalité audacieuse, racheter un américain ou un japonais, et s'imposer au niveau mondial comme leader, ce qui impliquait un bouleversement complet des mentalités. Il fallait alors changer nos habitudes et nos modes d'organisation pour entrer avec succès dans cette bataille mondiale et devenir des signatures mondiales. J'ai connu ces batailles en première ligne dans mes différentes responsabilités, mais je ne retrouve rien de ces réalités dans les discours des prêtres de l'intelligence économique.

Dans les années 80, nous sommes même allés très loin sur ce champ de la compétitivité. Nous nous sommes rendus compte à ce moment qu'au delà des quelques majors du CAC40 il nous manquait un "deuxième rideau". En effet, il existait toute une kyrielle de PME-PMI extrêmement performantes, parfois d'importance stratégique, mais qui n'étaient pas armées pour entrer dans cette bataille de la mondialisation des échanges et de la globalisation financière. C'est en vue de les aider qu'ont été montés un certain nombre de réseaux de clubs d'entrepreneurs où se rencontrent une fois tous les mois PDG et DG, afin d'échanger et de partager leurs expériences au contact d'experts. Ces derniers leur donnent des méthodes afin qu'ils soient le plus apte possible à faire face à la compétition ou la "coopétition" (car souvent il faut savoir monter des partenariats de coopération) engagée. Aider ces structures de moyenne importance, au potentiel extrêmement fort, reste pour moi le véritable défi de l'intelligence économique. Nous en sommes loin !

Cela fait plus de vingt ans que j'accompagne ces chefs d'entreprise, en termes de clarification de leurs modes de fonctionnement, d'organisation, de gestion de leurs modes de travail et de leurs modes opératoires autour de ces questions de compétitivité et d'ouverture à l'international... Ce qui sous-entend savoir monter des réseaux d'affaires, des réseaux d'influence. Il faut trouver d'abord les responsables qui ont cette sensibilité, qui sont réceptifs à l'esprit de la démarche, qui sont capables de comprendre et intégrer les retours d'expérience. On ne se situe pas là dans le macro-économique ! Quand la mode de l'intelligence économique a surgi dans les années 1990, on a beaucoup trop privilégié l'approche de type institutionnel au détriment des préoccupations de terrain et des demandes des chefs d'entreprise. Beaucoup trop de gens se sont mis à s'autoproclamer "spécialistes" de l'intelligence économique alors qu'ils n'avaient aucune connaissance pratique de l'entreprise, qu'ils n'avaient jamais signé un contrat !

### **D'autres raisons expliquent aussi ce retard dans le développement de l'intelligence économique en France...**

La seconde faille dans le développement de l'intelligence économique en France est d'avoir trop mis en avant l'aspect sécuritaire. Dans l'esprit du public, il y a ainsi eu une assimilation de l'intelligence économique à l'espionnage ou au gardiennage, ce qui occultait une grande partie des potentialités restantes, comme l'optimisation des systèmes d'information, la veille, la gestion des connaissances, l'influence.... Il est fort dommage que le développement de l'intelligence économique en France se soit calé sur des effets de mode restrictifs. Pour moi l'intelligence économique, c'est une éducation, un savoir-faire et un savoir-être que tout chef d'entreprise devrait avoir dans son paquetage.

L'intelligence économique va bien au-delà de la gestion de bases de données ou d'outils techniques à mettre en œuvre. Chacun sait dans le monde des affaires que, quand quelque chose commence à être sur Internet ou dans la presse, c'est déjà trop tard. Cela permet certes de sentir des environnements, mais ce n'est pas suffisant. D'autre part, il ne s'agit pas de faire de l'espionnage, de transformer chaque entreprise en DGSE ou DST miniature ! L'entreprise travaille en état de droit. Même si sur certaines affaires, il peut leur arriver de se trouver en "border line", ce n'est pas la règle. Un homme d'affaire ne peut pas se permettre de faire n'importe quoi. C'est en ce sens que je parle d'éducation. La société EPEE se situe dans cette pratique et cette perspective, c'est ce qui fait l'une de ses particularités dans ce monde très hétérogène de l'intelligence économique. Ses cadres ont été éduqués dans cette culture et cette éthique. On a vraiment besoin de dépoussiérer, en amont et en aval, le monde français de l'intelligence économique et ses méthodes ! Alain Juillet pourrait en parler encore plus que moi !

La démarche d'intelligence économique sous-entend prioritairement un travail très profond de clarification de la réflexion stratégique, qui va permettre d'alimenter ensuite le cahier des charges des différents services concernés (R&D, marketing, etc.), de clarifier les postures sur certaines situations, en particulier en matière de prise de risque (j'y vais, je n'y vais pas, comment me couvrir, etc.), et également de choisir le mode d'action le plus adapté à la situation, afin d'optimiser l'organisation.

### **L'intelligence économique apparaît donc comme une méthode pour gagner ?**

A la base je suis un régatier et un rugbyman, et ce que j'aime, c'est gagner ! Mais pour y arriver, ce que j'ai appris au travers de ces disciplines, c'est qu'il faut savoir jouer collectif et être obsédé par le résultat. Je trouve cet état d'esprit très fortement ancré chez les Anglo-saxons. C'est ce que j'essaie de communiquer à tous mes interlocuteurs français qui restent à mon goût trop individualistes et enfermés dans leurs ghettos. C'est pour cette raison que je me suis toujours efforcé de tendre depuis 20 ans des passerelles entre l'activité des grands services de l'Etat, les entreprises et les grandes écoles afin de commencer très tôt à sensibiliser les jeunes élites à cette démarche. A mes yeux, il est extrêmement important de faire œuvre pédagogique en la matière. Mais ce n'est

pas évident tant les résistances institutionnelles ou les aberrations de fonctionnement de notre système Etat-Nation sont pesantes. Si, peu à peu, on a pu faire passer un certain nombre de messages dans les grands groupes, il reste encore le vaste champ des PME-PMI à éveiller et sensibiliser à cette démarche.

Dans la perspective que nous évoquons, il est clair que le chef d'entreprise ne voit pas la transcription des questions majeures de l'intelligence économique dans son quotidien. Il faut impérativement remettre les pendules à l'heure et faire preuve de pragmatisme. Pour qu'un concept de ce type-là marche en France, il faut partir du terrain. J'ai mené une expérience en région PACA entre 1998 et 2001, en prenant 80 PME-PMI exerçant en différents domaines, et en partant de leurs problématiques au quotidien. Ce fut la plus grosse opération collective qui fut menée à l'époque.

L'objectif était de mettre en place une démarche de type intelligence économique à l'intérieur des entreprises, en s'appuyant sur des partenariats établis avec les grandes écoles, les universités de la Région et un réseau d'experts spécialisés en management d'entreprise, en vue d'engager un certain nombre de synergies. En trois ans, nous avons obtenu des résultats exceptionnels ! Pourquoi ? Parce que nous avons travaillé à partir du terrain, de la problématique de l'entreprise. On s'est par exemple efforcé de dégager les potentialités d'une entreprise qui allait mal, de lui ouvrir de nouvelles perspectives en recherchant d'autres positionnements, en portant un autre regard sur ses capacités et ses activités, en faisant travailler des jeunes sur l'identification de marché, bref en travaillant sur le concret et pas sur le macro-économique.

Le but était de montrer qu'avec un nouvel esprit, l'entreprise pouvait s'ouvrir à de nouveaux contacts, auxquels elle n'aurait absolument pas songé initialement. Une entreprise quasiment sinistrée à Toulon n'imaginait pas qu'elle allait pouvoir rebondir grâce à des contacts noués à New York ! C'est à partir de l'atelier, du métier, du marché, en les combinant avec des circuits et des méthodes d'influence, que nous avons pu imaginer de nouvelles démarches et ouvrir de nouvelles perspectives. Ce que j'avais fait au sein du groupe Schneider, nous avons pu le refaire à l'échelle d'une PME-PMI et d'un tissu économique. Pour les entreprises qui étaient sinistrées au sein de ce panel il n'a pas été question de licencier les gens, nous avons simplement transformé les méthodes, adopté une autre attitude, en travaillant sur la vigilance, en faisant appel à l'intelligence des situations, bref en se livrant à une véritable maïeutique.

### **Donc restons les pieds sur terre et répondons aux demandes des entreprises plutôt que de pontifier doctement ?...**

La vraie bataille aujourd'hui, ce n'est pas de faire de grands discours macroéconomiques, de distribuer de l'argent par saupoudrage dans des pôles de compétitivité en vue de faire de la surenchère électorale, c'est de faire du terrain, on ne le répétera jamais assez ! Le chef d'entreprise n'a pas beaucoup de temps pour s'investir dans ces choses-là. A cet égard, il serait peut-être opportun de privatiser une partie de la consultance qui est aujourd'hui enfermée dans les chambres de commerce, qui se trouvent sous-exploitées à faire du cocktail, afin de redescendre d'un cran pour retravailler en proximité, mettre en place des couplages entre grandes écoles/universités et besoins des entreprises. Le chef d'entreprise doit pouvoir acheter de l'intelligence avec un coût qui soit celui du marché, non des subventions publiques, et avec la possibilité de rémunérer le résultat avec un "fee" en cas de réussite. C'est comme cela que fonctionnent les Canadiens, les Finlandais, les Suédois.

Tous ceux qui percent dans la compétition mondiale aujourd'hui passent par ce type de pratiques. C'est du concret, c'est du pragmatique, avec du découplage entre disciplines. Pas besoin de grands discours. Il y a déjà des choses qui fonctionnent en la matière au niveau du commerce extérieur, avec des initiatives très intéressantes (cf. celles du CNCCEF) pour accompagner les chefs d'entreprise à l'international. L'intelligence économique, il faut arrêter d'en parler, il faut en faire ! Le vrai travail d'intelligence économique, ce n'est pas de vendre de l'heure/homme pour faire de la consultation sur Internet ! Le vrai travail

d'intelligence économique, c'est ce que font Jacques Hogard et son équipe, à savoir de l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur des sujets stratégiques ou des batailles tactiques!

### **Comment en êtes-vous arrivé à écrire votre dernier livre, dont le réalisme va déplaire à certains "beaux esprits" ?**

Il peut déplaire certes, mais il correspond à ce que je vois et entend de plus en plus autour de moi tous les jours ! C'est le fruit de mes rencontres avec des chefs d'entreprise, des représentants de la société civile et des réseaux d'experts, notamment du monde bancaire et financier. En fait, les Français se situent dans une apparence de richesse qui cache mal une paupérisation croissante. L'immobilier monte certes, mais en fait ils sont devenus pauvres et ne s'en rendent pas bien compte. Depuis trois ans, cette tendance s'est accélérée. Ça bouge à très grande vitesse à l'extérieur, et la France semble être dépassée. Les chefs d'entreprise sont très inquiets. Ils me disent que, même si sur le plan des affaires ça ne va pas trop mal, leurs collaborateurs n'y croient plus. Quand on gratte un peu plus loin, et que l'on va vers la France profonde, on découvre une désespérance terrible. En voyant l'unanimité des questions et des angoisses, derrière cette apparence de prospérité, je me suis interrogé sur la solidité de nos fondamentaux. A l'issue de ce travail qui a duré 3 ans, je crains qu'il n'y ait bel et bien un risque d'effondrement du système.

### **Y aurait-il donc un aveuglement de certaines "élites" ?**

Il n'est pas anodin qu'à l'occasion des émeutes urbaines de novembre dernier, j'ai été amené, à la demande des Américains, à m'exprimer devant tous les "think tanks", républicains ou démocrates. Ils se demandaient pourquoi personne ne parlait et n'analysait la crise ouvertement et lucidement alors que mon approche et la leur étaient similaires. Il y a en fait dans notre pays un blocage du système, qui fait que l'on n'a pas le droit de dire ce que l'on voit.

En écrivant "Quand la France réagira...", j'ai donc décidé de mettre les choses noir sur blanc. La finalité de cet ouvrage n'est pas de faire un nouveau diagnostic. Il s'efforce certes de clarifier la situation en établissant, parmi les diagnostics qui sont faits, les priorités qui sont les nôtres aujourd'hui. Mais mon objectif a été de réfléchir prioritairement aux possibilités de sorties de crise. Une sortie de crise n'a d'intérêt que si elle est mise en perspective avec un projet de société. Ce qui implique de travailler sur les possibilités de renaissance. J'ai travaillé sur des sorties de crise à de nombreuses reprises dans mon existence, à Beyrouth, dans les Balkans et en Europe centrale, aux Etats-Unis après Katrina, ou encore sur les sorties de crise de grands groupes industriels, avec des retournements de situation sur les marchés et des inversions de paradigmes d'une grande complexité. A chaque fois, dans les différents cas de figure, la méthode a été la même, avec des approches qui nécessitent la plupart du temps une bonne dose de bon sens, mais aussi du courage!

### **Est-ce que ce qui vaut pour une entreprise vaut pour un pays ?**

Oui. Car là, on s'appuie moins sur des techniques que sur ce que j'appelle les fondamentaux de vie. Face à une hémorragie (de talents, financière, etc.) comme celle à laquelle nous nous trouvons confrontés aujourd'hui, il faut avant tout savoir faire le point de compression, la ligature. Car il y a un seuil fatidique à ne pas franchir, qui est celui de l'aplasie, qui fait que le système passe en phase d'asphyxie. C'est ce qui se passe pour notre pays actuellement. Il manque de souffle. Dès lors, il faut prendre les mesures qui s'imposent et déclarer que le pays est en cessation de paiement, sans discussion possible. Comment ? En organisant les choses pour arrêter les déficits budgétaires tous azimuts, comme l'ont fait d'autres pays, au premier rang desquels le Canada ou les pays nordiques. On n'y échappera pas. Et ce n'est pas compliqué à faire. C'est seulement une question de volonté. Il faut être capable de réduire la voilure de 20 à 30 %, tailler énergiquement dans les dépenses, se recentrer sur les fonctions régaliennes et couper tout ce qui n'est pas essentiel. C'est urgent.

### **Ensuite ?**

Seconde étape : clarifier le pilotage. Il faut un corps de direction plus ramassé et plus solide. Puis il faut fixer à chacun des objectifs clairement affichés. Pas de dilution de l'autorité ou des responsabilités. Il faut faire le deuil d'un certain nombre de faux-semblants. Faire le deuil en particulier des accords de 1946-1947 en expliquant aux Français ce que ça leur coûte tous les jours. A cet égard, l'exemple de Chrétien au Canada mérite d'être médité. Pendant des mois, pendant un an, il a pris l'initiative sur le plan médiatique pour conduire ses réformes au pas de charge, annonçant des mesures qui allaient être mises en œuvre le soir même. Où l'on accompagnait les mesures, où l'on démissionnait quand on avait des états d'âmes. La méthode a été certes expéditive... mais avec des résultats assez étonnants 10 ans après !

### **C'est donc avant tout un état d'esprit qu'il faut retrouver ?**

Oui. L'esprit de la méthode est relativement simple : il faut passer du déni de réalité à la mise en marche. Comme avec des gens qui sont en dépression, il convient de les aider à faire le deuil d'une situation, en les amenant à se repositionner sur un projet de société. Voilà pourquoi il faut tout d'abord aider les Français à se repositionner par rapport au monde, leur redonner le sentiment qu'ils ont un rôle à jouer dans ce monde en plein bouleversement.

C'est le désastre psychologique qui est à prendre en ligne de compte prioritairement. Il est beaucoup plus fort que le désastre physique que nous avons eu à affronter après la seconde guerre mondiale. A l'époque, les gens avaient envie de reconstruire. Mais simultanément, les accords de 1946 nous ont piégé, ils ont affaibli notre force d'âme. Ils ont engendré une multitude de compromissions qui nous ont amené au stade dramatique que nous connaissons aujourd'hui. Cette paix sociale est fallacieuse, elle est d'un coût prohibitif et a généré une dette colossale qu'il va bien falloir finir par payer. Et surtout, cette résignation, cet aveuglement sont allés de pair avec un laminage systématique de la force d'âme de notre pays.

### **Place au réalisme donc ?**

La France doit donc trouver la force de se redresser et de se redéployer. Il lui faut enfin accepter de voir le monde tel qu'il est, turbulent et mouvant, dangereux et imprévisible... Mais n'a-t-il pas toujours été ainsi ? Quand on voit à travers l'Histoire les formidables affrontements des peuples, les migrations de populations, force est de constater que la vie n'est pas - et n'a jamais été - un long fleuve tranquille... Partout dans le monde, la Realpolitik redevient monnaie courante, elle constitue le substrat de notre quotidien. Oui, le monde est turbulent, mais il est aussi passionnant ! Nous assistons à des surgissements de puissances, à l'apparition de nouvelles fractures, à une recomposition du paysage géopolitique à l'échelle planétaire.

### **Votre sentiment quant au récent sommet franco-africain ?**

C'est d'abord un non événement pour la France, en ce sens où les médias français se sont bornés à commenter abondamment le fait que c'était les adieux de Chirac. Et aussi la fin des grands caciques, qui vont laisser la place à de nouvelles générations de chefs d'Etat. Or, la vraie question est de savoir aujourd'hui quelle est la stratégie de la France. Nous nous situons ici à un tournant historique, où se posent de fait plusieurs questions. Il y a à l'évidence une montée en puissance de la menace islamiste sur le Sahel qui se lit aisément sur une carte géographique, et se développe avec méthode vers le Maghreb et l'Afrique de l'ouest. L'exemple du Soudan est à cet égard édifiant.

Ensuite, autre élément à prendre en compte sérieusement, c'est le discours d'Angela Merkel. Car c'était un sommet Europe-Afrique. Nous sommes tous

supposés avoir un rêve commun qui est l'Europe. Dès lors, Angela Merkel pose ouvertement le problème de fond : on en fait quoi de l'Europe aujourd'hui ? Quid de la Mittel Europa ? Quid de la PAC ? Quid de la seconde vague d'investissements pour reconstruire l'Europe centrale et balkanique ? N'est-ce pas le moment de commencer à envisager de reconsidérer les accords Nord-Sud ? Par toute une série de questions - qui devaient bien finir par se poser un jour ou l'autre - c'est en fait l'arrivée de la Mittel Europa en Afrique qui se dessine. Les Africains ne s'y sont pas trompés et ont bien compris le message... Les Français se bornent à un langage sur les droits de l'homme, Angela Merkel, elle, annonce la couleur : c'est nous qui détenons la clé des budgets, c'est donc avec nous dorénavant qu'il faudra traiter...

Troisième point à prendre en compte, ce n'est plus le seul sommet qui existe sur l'Afrique. Il y a eu en 2006 des sommets Chine-Afrique, Japon-Afrique, et les Américains qui ne sont pas en reste pratiquent un bilatéralisme effréné. Les Africains se tournent d'ailleurs de plus en plus vers d'autres puissances émergentes qui s'intéressent à eux, le Brésil, la Chine, l'Inde... Il est donc temps que nous prenions conscience de ces évolutions de fond, que nous sortions de nos discours moralisateurs et que nous prenions enfin en compte la réalité des choses. Quand Chirac fait la morale aux Américains sur le Moyen-Orient lors du sommet sur la francophonie à Beyrouth, un mois après on se prend de plein fouet les événements de Côte d'Ivoire ! Nous sommes sur le seuil des grandes utopies là où les autres font preuve d'un pragmatisme féroce et efficace ! Ce décalage est dramatique. Les Américains, eux, ont conscience de la défaillance européenne et s'installent, ils sont sur la tenue et la transformation du terrain. Ils ne sont pas sur des approches éthiques, mais sur des approches business, voire religieuses avec l'implantation des sectes évangéliques.

La France aujourd'hui doit intégrer tous ces paramètres et faire des choix. Deux écoles s'affrontent : celle qui voit en l'Afrique australe et le Maghreb nos nouveaux points d'appui, à partir desquels peuvent s'engager des processus de coopération ou de coopération, sur d'autres modus operandi que ceux que nous avons connus, en ne se dispersant plus, en concentrant nos investissements, en consolidant certaines institutions, en contribuant à une vraie formation des élites, etc. ; l'autre école prêche en faveur de nos approches classiques d'aides au développement par le biais d'accords bilatéraux et multilatéraux complexes et, il faut l'avouer, peu efficaces. Quoi qu'il en soit, il y a des risques "durs" désormais en Afrique, avec des populations jeunes (souvent 80 % a moins de 25 ans), sans travail, souvent sans formation, travaillées par des gangs, des mafias, des réseaux islamistes qui achèvent de miner des systèmes en pleine déconfiture qui n'ont pas été restructurés à temps. Certains pays deviennent ainsi de véritables poudrières, comme c'est le cas du Nigeria.

### **Les chefs d'entreprise sont-ils conscients des nouvelles formes de menaces ?**

Tant que c'étaient des transactions portant sur le "hard" (armement, pétrole, etc.), il faut reconnaître que les chefs d'entreprise ne se sentaient pas véritablement concernés tant les enjeux restent confinés dans des milieux restreints. Aujourd'hui, c'est différent. A partir du moment où ils se retrouvent confrontés à des circuits de gouvernance qui ne sont pas clairs, ils sont bien forcés de prendre la mesure de l'ampleur du problème qui là, les concerne directement. Par ailleurs, beaucoup de chefs d'entreprise ont ainsi été confrontés à des histoires de blanchiment d'argent sale, de narcotiques ou de trafics d'armes (cf. la réalité du golfe de Guinée). Aujourd'hui, il n'y a plus d'étanchéité garantie entre le monde du crime et celui de l'entreprise. A l'époque où l'on pointait du doigt le cartel de la drogue de Pablo Escobar, on pouvait s'abriter derrière les structures d'Etat. Or, aujourd'hui, tout est différent et infiniment plus complexe. C'est la raison pour laquelle les directions des entreprises doivent accompagner et suivre au plus près leurs expatriés, qui eux sont confrontés au quotidien à des situations qui sortent de plus en plus "hors cadres", pour lesquelles ils n'ont pas été préparés, d'abord parce que ce n'est ni leur métier, ni leur formation.



Il est d'autant plus important pour les entreprises de sensibiliser et accompagner leurs personnels expatriés sur ces questions que, simultanément, surgissent dans ces zones de nouveaux leaders audacieux avec des Chinois, des Indiens, des entreprises de pays émergents ou des Américains, qui s'installent dans ce chaos et qui, demain, seront les leviers de changements de cap.

Il faut donc être capables d'avoir une double lecture des situations, être en mesure de gérer le coup dur - donc avoir une perception correcte de la question sécuritaire - et voir également à plus long terme les perspectives de sortie de crise. Dès lors, tout se joue sur la qualité du pilotage, sur la concentration des énergies, sur la capacité à construire en temps réel face aux aléas la combinaison qui assurera le succès. Sachant que pour nous, Français, les clés de la réussite face à ces nouveaux défis résident en la maîtrise de la vitesse et l'intelligence de la situation. D'où l'importance capitale de maintenir un contact permanent avec les expatriés, pour faire remonter l'information en temps réel et piloter au plus près des réalités de terrain.

Pour en savoir plus : [www.xavierguilhou.com](http://www.xavierguilhou.com).

\* \* \*

### Publications

Son dernier ouvrage : "Quand la France réagira..." par Xavier Guilhou, Eyrolles, 266 p., 19 €

Voir également ses contributions à plusieurs ouvrages collectifs dont " Ruptures Créatrices " (éditions d'organisation/ les Echos éditions 1999), et "Un Monde à repenser " (Economica - 2001). Xavier Guilhou a également publié, avec Patrick Lagadec, la "Fin du Risque Zéro" (Eyrolles Sociétés/ Les Echos éditions 2002 ) ; avec Laura Bertone et Patrick Lagadec, "Voyage au cœur d'une implosion, ce que l'Argentine nous apprend" (Eyrolles 2003) ; avec Jean Marie Aoust, Claude Revel et Gilbert Canameras, "Quand ONG et PDG osent" (Eyrolles 2004).

© EPEE - 2007

[→ Sommaire](#)

[Contact](#) | [Mentions légales](#) | [Crédits](#)

[Haut](#) 