

Géopolitique des frontières mentales

Jean-François Fiorina s'entretient avec Xavier Guilhou



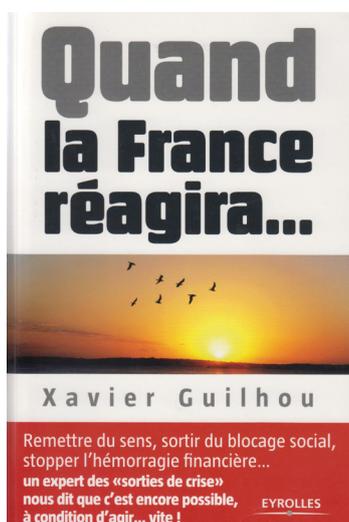
Pour Xavier Guilhou, sortir d'une crise majeure implique d'abord de faire preuve d'agilité mentale dans le questionnement.

Du 12 au 15 mars s'est tenu à Grenoble le 7ème Festival de Géopolitique avec pour thème central les frontières. Pour prolonger les riches réflexions de cet événement, Jean-François Fiorina est allé à la rencontre de Xavier Guilhou, l'un des meilleurs spécialistes français de la prévention des risques, de la gestion des crises et de l'aide à la décision stratégique. Xavier Guilhou a accompagné les crises mondiales les plus diverses de ces dernières années, catastrophes naturelles aussi bien que crises humanitaires, économiques ou financières. Pour lui, les frontières ne sont pas seulement physiques. Elles sont aussi dans les têtes. Aussi, face à des défis géopolitiques majeurs, il faut avant tout s'efforcer de comprendre puis s'adapter pour agir au mieux.

Vous avez accompagné et étudié les crises majeures qui ont secoué notre monde ces trente dernières années. Pour vous, qu'est-ce que la géopolitique ?

D'abord, tout dépend de l'espace-temps qui est pris en compte dans cette approche géopolitique. Un think-tank ou un institut de recherches vont travailler de préférence sur des fondamentaux et sur le long terme, analysant les grandes tendances et les ruptures. A l'inverse, l'homme politique - comme ses conseillers - évolue dans un cadre tout à fait différent, souvent dans le très court terme et sous la pression énorme de l'actualité et des médias. Là, il faut prendre des décisions très vite, sans nécessairement avoir en main toutes les données, en tout cas sans avoir forcément le recul souhaitable. Ce temps politique est en outre souvent conditionné par des paramètres électoraux ou de politique intérieure. Quant au temps médiatique, il se caractérise par son instantanéité et se réduit de plus en plus au commentaire. De fait, les sémantiques sont différentes, puisqu'elles s'inscrivent dans des temps n'obéissant pas aux mêmes logiques. Dans la crise syrienne par exemple, l'approche du chercheur sera de remettre les événements en perspective sur le long terme, de tenter de dénouer l'écheveau d'un Orient qui paraît parfois fort complexe, voire énigmatique à l'observateur. L'approche géopolitique du décideur politique va coller davantage à l'émotion, aux réactions de l'opinion publique, les mots vont répondre aux images, le tout quasiment en temps réel.

De même, quand on parle de géopolitique, il ne faut pas oublier une autre catégorie non-négligeable dans notre monde globalisé, à savoir la géoéconomie. L'étude des grands flux économiques, monétaires ou financiers, la manière dont sont prises les décisions dans ces domaines, méritent d'être décryptées de près et complètent avec pertinence l'analyse géopolitique traditionnelle. Je le sais non seulement pour avoir exercé des responsabilités opérationnelles dans de grands groupes à l'international, mais aussi pour



avoir travaillé très tôt dans le renseignement économique. Or, quand on travaille sur du pilotage de crise, on se situe à la confluence de ces trois approches de la géopolitique. Tout est alors une question d'équilibre, de perception et de restitution adaptée à la configuration. Quand on doit coller aux réalités de terrain, il est essentiel de bien saisir la nature des modes de représentations du monde que se font les uns et les autres.

C'est ainsi que vous évoquez la nécessité de sortir des frontières mentales...

Tout à fait. Prenons un exemple. Un économiste va analyser les flux qu'il observe en termes rationnels. Puis intégrer les renseignements qu'il acquiert, se servir d'indices, de peur (comme le DAX) ou de profitabilité... Tout cela va lui permettre d'anticiper des retournements sur des marchés ou de saisir des opportunités. L'historien ou le géographe, eux, vont agir sur un tout autre registre. De même pour l'homme politique. Pour piloter des stratégies de sortie de crise, il importe d'être capable de penser simultanément sur les trois registres, et ne pas se laisser enfermer dans des habitudes mentales, dans des grilles de lecture, quand bien même seraient-elles confortables. Des gens très intelligents, très informés et très diplômés peuvent ainsi s'enfermer dans des rhétoriques qui certes les arrangent mais les amènent aussi à se trouver, à un moment donné, déconnectés des réalités.



Aussi, l'une des premières questions à se poser face à une crise est : qu'est-ce qui fait sens pour l'autre ? Quelle est la colonne vertébrale qui structure ses réflexions, donc ses mots, ses grammaires et ses postures ? Quand vous pilotez une crise et que vous vous trouvez

à la confluence de ces trois champs, économique, géographico-historique et politique, vous devez abolir ces frontières mentales. Ce qui implique que vous soyez apte à entrer dans des maïeutiques particulièrement complexes... Après avoir travaillé sur le Liban et les Balkans, j'ai ces derniers mois été amené à travailler sur les crises syrienne et ukrainienne, où j'ai constaté chez certains acteurs des logiques d'enfermement frôlant l'attitude suicidaire, en totale rupture avec la réalité du terrain. La prééminence du parti-pris idéologique efface complètement chez certains la perception des réalités économiques, historiques, juridiques, géographiques ou culturelles. Et peu à peu se profile le risque d'un enfermement dans une nasse mentale, avec des archétypes qui mènent à des impasses. Pour ces deux cas, une sortie de crise ne peut être envisageable que si ces présupposés idéologiques ou mentaux sont dépassés pour en revenir aux fondamentaux de la géopolitique.

Vous avez accompagné de nombreuses crises majeures, dans des régions en guerre comme le Liban ou les Balkans, mais aussi dans d'autres cadres, comme la crise financière argentine ou l'ouragan Katrina à la Nouvelle-Orléans. Quelles leçons en avez-vous tirées ?

Quand on doit coller aux réalités de terrain, il est essentiel de bien saisir la nature des modes de représentations du monde que se font les uns et les autres.

L'étude de la crise économique et financière argentine au début des années 2000 est intéressante en ce sens qu'elle révèle une véritable implosion de système. Ce qui m'a le plus marqué, tant de la part des dirigeants que de la population, c'est le degré incroyable de déni de la réalité, alors que tout était en train de s'écrouler ! Tous les acteurs fonctionnaient comme des autistes, niant une réalité qui pourtant les frappait de plein fouet. Il n'y a pas là les dégâts d'une guerre, mais un processus d'ordre quasiment psychiatrique touchant tout un peuple, qui ne peut pas ou ne veut pas voir ce qui survient. Comment faire comprendre à vos interlocuteurs à ce moment que les frontières ne sont plus les mêmes, surtout les frontières mentales !

Le cas de l'ouragan Katrina qui a ravagé en 2005 la Nouvelle-Orléans est également intéressant. L'amiral Thad Allen qui coiffait le dispositif de secours et de gestion de la crise a d'emblée précisé très clairement que le choc était sans commune mesure avec un ouragan classique. Il ajouta même qu'ils avaient été confrontés à l'équivalent des effets d'une arme de destruction massive, mais sans intention terroriste. Ce qui fait que le système ne pouvait pas fonctionner, puisqu'il n'y avait pas eu une évaluation correcte de la menace. De fait, la boîte à outils proposée était inadaptée et le dispositif s'est trouvé mis en mode échec. Or, les Etats-Unis, première puissance mondiale, avaient bien sûr les moyens. Pour autant, le résultat a été catastrophique et emblématique. Dans ses auditions, Thad Allen a précisé que si les organisations américaines avaient été ainsi mises à genoux, c'était avant tout à cause de leur modèle mental, inadapté au défi. Thad Allen est pourtant un vieux briscard. Il a géré le 11 septembre, puis Katrina et enfin

l'affaire de la plate-forme *Deepwater* dans le Golfe du Mexique. Aussi son constat sur l'incapacité de leur modèle mental à envisager ce qui paraissait inenvisageable est une leçon d'humilité pleine d'enseignement...

Que pensez-vous respectivement des trois crises, grecque, ukrainienne et djihadiste qui nous concernent directement au plan géopolitique ?

Là aussi, c'est avant tout une question d'état d'esprit et d'incapacité à s'affranchir d'un certain nombre de barrières mentales. Il est grand temps de sortir de notre angélisme douillet et d'en finir avec ces débats d'opinion constamment biaisés par l'idéologie ou la paresse intellectuelle. Il est en revanche impératif de poser enfin lucidement les questions de fond. Donc de s'interroger avec réalisme sur la véritable nature du risque grec, russe, djihadiste, sur les jeux d'acteurs sous-jacents et sur le pourquoi de la paralysie de nos circuits de décision. Pourquoi n'aborde-t-on pas certaines questions ? N'y a-t-il pas dans certains cas instrumentalisation voire manipulation des opinions ?

Il est grand temps de sortir de notre angélisme douillet et d'en finir avec ces débats d'opinion constamment biaisés par l'idéologie ou la paresse intellectuelle. Il est en revanche impératif de poser enfin lucidement les questions de fond.

Les trois cas évoqués posent en réalité des questions de fond fort simples. Avec la Grèce, nous sommes confrontés au problème du nantissement des dettes souveraines. Au final, il va bien falloir se prononcer, au risque d'ailleurs de faire voler en éclat une nouvelle fois le système financier, avec des défauts de paiement qui généreront des dégâts systémiques considérables. De même, avec l'Ukraine, nous sommes face à un nouvel épisode sanglant consubstantiel à la déconstruction de l'organisation de ce monde hérité des traités de Versailles et de Yalta. Sans oser le reconnaître, nous nous trouvons confrontés à d'indéniables fractalisations territoriales qui depuis 20 ans ont généré de nouvelles frontières sur des dizaines de pays et même fait naître de terribles guerres civiles. Qu'avons-nous appris entre autre de l'ex-Yougoslavie pour réitérer les mêmes erreurs sur les rivages de la mer Noire ? Tout s'est toujours conclu par un retour à des tracés identitaires. Enfin, nous portons une large part de responsabilité dans la genèse du terrorisme djihadiste, puisque nous avons accordé aux pays de la péninsule arabe – de manière totalement inconsciente - un pouvoir de déstabilisation qui se retourne contre nos démocraties.

Comment en est-on arrivé là ? Et pourquoi ? Parce que par bêtise, aveuglement idéologique, nous avons joué avec le feu pour des avantages mercantiles de court-terme. Or, aujourd'hui, malgré la qualité de nos services de renseignement, nous nous trouvons démunis et la réaction sécuritaire - quels que soient ses résultats tangibles sur le terrain - ne suffit pas à enrayer le processus mortifère qui se développe sur le terreau du désenchantement amer de nos sociétés blasées et angoissées. Pour en revenir au thème central de notre entretien sur les frontières mentales, je dirais que nous souffrons surtout d'un cruel déficit d'anticipation, d'une incapacité chronique à imaginer l'inconcevable. Nous nous révélons impuissants à faire bouger les lignes. Nous subissons et n'osons pas reconnaître la détermination de ceux qui se désignent clairement comme

nos adversaires et jouent habilement de nos faiblesses. Surtout, nous avons l'insigne faiblesse de croire que nos interlocuteurs fonctionnent mentalement comme nous. Ce qui est faux. Et c'est en partie ce qui fait leur force. Chacun joue sa partition avec lucidité et pragmatisme. Sans porter de jugement de valeur et en ne les plaçant bien sûr pas dans les mêmes catégories, que ce soit Alexis Tsipras, Vladimir Poutine ou les djihadistes dans leurs stratégies respectives, les uns et les autres privilégient l'audace, le mouvement, l'initiative, la prise de risque comme règle d'or de l'action. Nous, nous faisons exactement l'inverse. En privilégiant des postures prudentielles, en nous abritant douillettement derrière le principe de précaution, en essayant de nous convaincre comme des perroquets qu'ils n'oseront pas toucher aux *statu quo* qui jusqu'ici assuraient notre confort, nous allons sciemment à l'échec. Alors qu'en nous affranchissant de ces barrières mentales, nous pourrions faire preuve d'intelligence et d'imagination sur les champs financiers, diplomatiques et sécuritaires.



Quid alors de la crise que traverse la France ?

Tout d'abord, il nous faut bien prendre conscience que cette crise n'est pas uniquement technique. Elle ne se résume pas à la question de la transition énergétique ou à l'émergence d'une nouvelle révolution industrielle. Elle n'est pas seulement financière et économique avec la question du règlement des dettes et du déficit de croissance. La

crise française est bel et bien d'ordre civilisationnel ! Elle pose des questions de fond, sur nos valeurs, nos croyances, nos principes de vie, sur ce que nous voulons ou ne voulons pas devenir. L'adage veut que là où il y a une volonté, il y ait un chemin. Mais y a-t-il encore une volonté, clairement affirmée à la tête du pays ? Ne souffrons-nous pas plutôt d'un abandon de pouvoir et d'une cruelle absence de vision ? De sorte que nous avons le sentiment amer d'être coincés dans une véritable impasse. Camus notait justement que "la société politique contemporaine est une machine à désespérer les hommes". Et Julien Green dans son journal affirmait : "Il faut sauver l'espérance. C'est le grand problème de ce siècle !". Alors, oui, malheureusement, la quête de sens est la question-clé de la crise française. Force est de constater que nos concitoyens ont le détestable sentiment qu'il n'y a plus de véritables responsables à la passerelle du navire France...

Il faut nous extraire de nos certitudes mentales, accepter surtout comme préalable l'inconcevable. Tout envisager et ne rien s'interdire.

Il serait donc bon d'adapter au théâtre de crise français les leçons que vous avez tirées des grandes crises mondiales ?

Chaque cas bien sûr est particulier. Mais il existe un certain nombre d'invariants dans la gestion et le pilotage des crises. Et c'est d'abord dans nos têtes que se trouvent les ressorts potentiels de notre renaissance. Ne nous leurrions pas. Il ne suffit pas ici de faire joujou avec la boîte à outils bureaucratique ou technocratique tout en psalmodiant des incantations pour que revienne la croissance ! Il est illusoire de croire qu'avec un peu d'inflation ou d'austérité nous allons remédier aux auto-blocages actuels. En vérité, les recettes des experts - voire imposteurs - de la macro ou de la micro-économie, qui prétendent guider nos modes de représentations du réel, ont fait long feu. Ils ne sont plus en mesure de répondre à la crise de modèle et de sens que nous traversons !

C'est là que réside le fond du problème. Et c'est bel et bien sur le champ beaucoup plus profond et exigeant de notre état d'esprit face aux réalités du monde que se situe l'enjeu principal. De notre capacité à faire renaître l'espérance découlera notre capacité à retrouver la foi non seulement dans l'avenir, mais aussi dans l'homme et dans un nouveau projet de société et de gouvernance plus équitable et juste. Face à la montée des tensions sociétales et à la mise en faillite de notre modèle de société, j'aime à rappeler cette phrase d'Euripide : "l'homme de cœur est celui qui se fie jusqu'au bout à l'espérance. Désespérer, c'est lâcheté !"



En guise de conclusion, que faire ? Quelle attitude adopter ?

Il faut en revenir à des paramètres simples, et d'abord nous extraire de nos certitudes mentales, accepter surtout comme préalable l'inconcevable. Tout envisager et ne rien s'interdire. Autrement dit nous devons nous montrer lucides, évaluer au mieux la complexité de la situation afin de qualifier très rapidement l'évènement. En un mot, savoir à quoi et à qui l'on va se frotter. Ce qui implique de privilégier le travail de terrain et de disposer d'un système de renseignement solidement ancré au sein des populations, tout en adaptant nos moyens à ce qui est disponible sur le terrain, et tout en connaissant le rôle (de déception ou d'enthousiasme) que peuvent jouer les vecteurs médiatiques. Au final, les clés d'un bon pilotage de crise sont le discernement, l'intuition stratégique, le sens du terrain, l'empathie

et le leadership. J'ajouterais le courage intellectuel mais c'est un autre débat !

Notre travail n'est pas une science exacte. Mais ce qui est sûr, c'est que les certitudes et les partis-pris ne sont pas de mise. Il faut savoir se remettre en cause, goûter le jeu du questionnement et constamment garder à l'esprit que chaque crise est différente et qu'elle suppose une organisation appropriée. Il existe quelques règles simples pour mettre sur pied une cellule de crise. Mais l'on doit se souvenir que les problématiques décisionnelles sont spécifiques à chaque situation et à chaque culture. L'essentiel est de bien saisir les modes de représentation des interlocuteurs ou des populations auxquels on va être confronté, percevoir correctement la centralité de l'autre pour prendre en compte ce qui fait sens, où se situe ce qui est vital pour lui. Aussi, je dirais à vos étudiants que face à une crise, rien ne sert de tricher avec le réel, avec les populations, avec les évènements. Il importe au contraire d'intégrer le réel dans sa plénitude, d'être l'esprit en éveil et surtout savoir où l'on veut aller. Ce qui fait la différence, c'est l'agilité mentale dans le questionnement. Aussi, sachons faire preuve tout à la fois de courage et d'humilité. Et soyons surtout en notre for intérieur réellement non-conformistes. ■

Xavier Guilhou

Xavier Guilhou est docteur es Lettres et Sciences humaines, titulaire d'un DESS de l'IEP de Paris (Spécialité Aménagement du territoire et Urbanisme), d'un DEA de géographie économique et d'une maîtrise d'histoire contemporaine. Il est aussi diplômé de l'enseignement militaire supérieur et ancien Auditeur de l'IHEDN (45^e session nationale). Ancien responsable de la DGSE dans les années 1980, puis fortement engagé dans la montée en puissance des opérations spéciales (COS) dans les années 1990, il est un spécialiste reconnu de la prévention des risques, de la gestion des crises et de l'aide à la décision stratégique.

Xavier Guilhou a un triple cursus, essentiellement à l'international. 1/ En entreprise où, après avoir travaillé sur la restructuration de plusieurs secteurs industriels, il a assumé des responsabilités au sein de grands groupes français (Hachette, Spie Batignolles, Schneider Electric, Eurogroup Institute...). 2/ Dans le domaine de la diplomatie, des armées, de l'humanitaire et du commerce extérieur, il a travaillé sur l'émergence de deux concepts,

l'intelligence économique et la dimension civile dans la gestion des crises. Il a par ailleurs une longue expérience sur le terrain en tant qu'officier de réserve (capitaine de vaisseau, spécialisé en renseignement et opérations spéciales). Il a ainsi participé à titre civil et militaire à plus d'une trentaine de crises internationales et à plusieurs conflits sous mandats UE, ONU, OTAN.



3/ Au sein du monde universitaire et des grandes écoles où il transfère son expérience de la gestion des crises et de la prévention des risques, ainsi que sa pratique de la géostratégie et son vécu de la vie internationale.

Dans ce contexte il a été vice-président du comité de pilotage de la conférence des grandes écoles en 2002. Il intervient aussi sur ces mêmes sujets au profit des réseaux de chefs d'entreprise mais aussi des écoles militaires ou grands instituts de défense, de sécurité et de diplomatie en France et à l'étranger.

Xavier Guilhou est expert de l'Association pour le Progrès du Management (APM), ancien président du comité de liaison défense du Medef et Conseiller du Commerce extérieur de la France. Il a écrit plusieurs ouvrages collectifs et essais, dont *Ruptures créatrices* (avec Patrick Lagadec, éditions d'organisation, 2000), *Un monde à repenser* (avec Eric de la Maisonneuve, Economica, 2001), *La fin du risque zéro* (avec Patrick Lagadec, Eyrolles/Les Echos, 2002), *Voyage au cœur d'une implosion, ce que l'Argentine nous apprend* (avec Patrick Lagadec et Laura Bertone, Eyrolles, 2003), *Quand ONG et PDG osent* (avec Jean Marie Aoust, Gilbert Canameras et Claude Revel, Eyrolles, 2004), *Quand la France réagira...* (Eyrolles, 2007).

Pour en savoir plus :
www.xavierguilhou.com

Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les mois des personnalités de haut niveau qui pratiquent la géopolitique, Jean-François Fiorina aime à rappeler que l'intérêt de l'ESC Grenoble pour cette discipline répond à des objectifs bien précis :

"Notre volonté est d'inciter nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Il s'agit de leur proposer non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde

contemporain, mais aussi de nouveaux outils d'aide à la décision. Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond.

D'où une formation qui vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute façon, évolueront. Pour les uns comme pour les autres, il est cependant impératif

de bien comprendre l'intérêt de la géopolitique, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, ou du moins à ne pas en perdre. Autrement dit, elle constitue une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain". (Communication & Influence n°19, mai 2010). ■

Retrouvez d'autres analyses géopolitiques sur www.diploweb.com et sur www.grenoble-em.com/geopolitique.