

Vendredi 26 mars 1999

Colloque E.M.S.S.T. - Forum du futur  
**«L'accès des entreprises françaises aux marchés liés aux interventions extérieures»**

Intervention de Xavier GUILHOU  
Vice President Corporate Security de Schneider Electric  
**«Le point de vue d'un praticien»**

Depuis 2 ans tout a été pensé et écrit sur l'intérêt et la nécessité de développer ce nouveau concept stratégique que les spécialistes militaires dénomment : «A.C.M ou Affaires Civilo-Militaires» à l'instar des «CIMIC» anglo-saxons. Depuis 2 jours je ne doute pas que tout a été dit sur le sujet. Et je sais que tous les intervenants ont essayé de donner au concept une dimension plus large en terme de questionnement. J'ai pu noter avec intérêt que vous ne vous étiez pas cantonnés à une petite vision opérationnelle, partielle ou partielle mais que vous avez cherché à évaluer le niveau de rayonnement que cette initiative peut apporter aux intérêts français.

C'est dans cette perspective que je vais vous restituer mon expérience personnelle pour contribuer aux réflexions que vous avez conduites et aux débats qui vont suivre. Je vais donc limiter mon intervention au "point de vue d'un praticien" qui a eu à intervenir un peu partout dans le monde sur ce sujet depuis une vingtaine d'années et de façon plus systématique sur le concept des ACM depuis 1994 en ex-Yougoslavie. Toutes les opérations que j'ai eues à conduire qu'elles fussent sous pilotage de l'Etat, d'entreprises privées ou d'organisations internationales ont toujours été menées avec le souci de contribuer humblement au rayonnement de la France et de favoriser un juste retour sur investissement de nos interventions extérieures. Les propos que je vais vous tenir n'engagent que moi.

Mon témoignage correspond à trois engagements majeurs qui sous-tendent mon quotidien de citoyen, d'entrepreneur et de formateur à savoir :

- **la défense de nos intérêts vitaux en tant qu'officier de réserve,**
- **la promotion du rayonnement des initiatives conduites par les entreprises de la maison France en tant que membre de l'Etat-major d'un grand groupe français,**
- **la conquête de nouveaux espaces de communication et de liberté en tant que Président d'une Chaire d'Enseignement et de Recherche.**

Je vous dirai donc comment j'ai vécu jusqu'à présent cette expérience en tant qu'officier de réserve, en tant que responsable d'entreprise et en tant qu'animateur de groupes d'études et de réflexions sur le sujet. **Dans les trois cas de figure c'est un vécu de civil qui travaille essentiellement dans et avec le monde économique.** J'insiste sur ce point car la clé de voûte entre autres de ce nouveau concept des ACM sur lequel vous avez débattu repose sur la mise en place d'un partenariat totalement nouveau pour les mondes de la défense et de la diplomatie avec le monde civil. Il en fut de même il y a 10 ans avec l'émergence de l'humanitaire.

## 1) En tant qu'officier de réserve :

Là où il y a des hommes et de l'action il n'y a pas fondamentalement de problèmes majeurs, il n'y a que des solutions à imaginer et à mettre en œuvre. **En l'occurrence je n'ai jamais rencontré de difficultés sur le plan opérationnel et je dirai même que l'expérience qui a été conduite par le COS en 1994 à la demande de l'Amiral Lanxade sur la Bosnie doit être considérée comme un succès.** Il n'y a pas eu d'incompréhension entre les Etats-majors sur le terrain et le groupe d'officiers de réserve qui a été projeté à Sarajevo pour mettre en œuvre des schémas de reconstruction derrière les résolutions de l'ONU. Il nous a fallu 2 jours pour nous mettre d'accord en terme de méthodologie et une semaine pour commencer à mesurer ensemble le bénéfice commun de nos opérations. **Même les Anglo-saxons qui sont avarés de compliments ont reconnu à Londres et à Washington dans certaines enceintes prestigieuses que nous les avons impressionnés par notre sens de la cohésion et notre efficacité civilo-militaire.** Cela mérite d'être précisé quand dans beaucoup de cénacles nationaux il est bon de cultiver souvent de façon irresponsable "le pessimisme de l'intelligence" alors que sur le terrain des hommes de bonne volonté développent avec des prises de risque considérables "l'optimisme de l'action" pour essayer de rendre réversible des situations de crise. Et je rends hommage au travail connu qui a été réalisé par le général Saleun et son Etat-major au COS depuis 5 ans pour permettre ces succès sur le terrain. Au jour d'aujourd'hui et cela n'engage que moi c'est le seul commandement par rapport à tous ceux que j'ai pu côtoyer qui a vraiment compris l'intérêt de ce concept sur le plan stratégique. Je ne veux pas dire que les autres commandements n'ont rien fait depuis 5 ans mais leur action s'est limitée à une utilisation essentiellement tactique du concept des ACM, avec une vision un peu réductrice de l'emploi des compétences civiles des réservistes pour accompagner les forces sur le terrain. Cette approche sûrement nécessaire concerne peu le monde des entreprises et il faut l'avouer est peu valorisante pour les réservistes. Par contre l'approche qui a été développée par le COS correspond beaucoup plus aux attentes du monde civil qui souhaite coopérer à un niveau stratégique au rayonnement de la France dans ces gestions de sortie de crise.

**Ce résultat est d'abord le fait d'une utilisation complètement nouvelle de nos compétences civiles alliées à une bonne formation complémentaire que j'ai suivi pour ma part sur le plan militaire en tant qu'ORSEM et sur le plan défense en tant qu'auditeur de l'IHEDN.** Il faut noter que des évolutions

importantes ont été menées par ces institutions depuis une dizaine d'années pour faire évoluer la préparation des officiers de réserve. Mais ne nous méprenons pas sur l'ampleur de ces résultats. Il reste encore beaucoup de chemin à faire avant que cela ne devienne une référence. Toutefois l'ouverture de ces institutions vers le monde civil a sans aucun doute permis cette nouvelle alchimie et je milite pour qu'elle dure et se renforce à l'avenir. A ce titre je pense en tant que citoyen qu'il n'est pas souhaitable que les forces armées s'enferment dans le "ghetto de la professionnalisation" **alors que la société cherche partout au contraire à décloisonner la gestion de ses compétences et que la complexité des crises exige de combiner de nouvelles approches en terme d'interventions extérieures. Il faut considérer l'emploi de la réserve comme un élément valorisant des forces.** Il faut surtout éviter de tomber dans la tentation actuelle qui consiste à utiliser la réserve comme une sorte d'externalisation déguisée de compétences, ce qui est mal ressentie par les entreprises qui restent ne l'oublions pas les principaux employeurs des officiers de réserve recherchés par les ACM.

C'est pour cette raison que je serai par contre plus négatif sur l'accompagnement en amont et le niveau de compréhension manifesté en aval par les hiérarchies militaires autour des expériences que j'ai eues à vivre. Je ne parlerai pas des difficultés rencontrées par les dispositifs administratifs qui doivent gérer les officiers de réserve pour lesquels rien n'a été prévu de sérieux jusqu'à présent sur le plan statutaire par rapport aux gestions de crise et aux types d'interventions extérieures que la France mène depuis 15 ans. Ce qui me semble plus grave par contre c'est la façon dont nous sommes considérés par certains Etats-majors et hiérarchies dans le cadre de ces opérations extérieures. Au mieux nous sommes traités comme des sous-traitants temporaires au pire certains ont tendance à nous réduire à une nouvelle espèce de mercenaires. **Dans les deux cas de figure nous restons toujours sur le terrain des officiers de l'armée française qui prennent les mêmes risques que les officiers d'active, à la différence près que nous ne sommes pas reconnus comme des alter ego et que nous avons à assumer en plus des risques considérables pour nos cursus personnels, familiaux et professionnels. Cette pratique administrative et managériale limite sérieusement aujourd'hui la portée de ce nouveau partenariat qui reste encore à construire et à consolider avec le monde civil dont nous sommes issus et il ne faut pas l'oublier.** C'est un point que je vous demande de ne pas négliger dans votre réflexion.

Quand je fais le bilan de ce qui me motive et m'indispose aujourd'hui, je dirai que mes convictions restent encore largement supérieures aux vicissitudes que je rencontre comme beaucoup d'autres en permanence face à la machinerie administrative qui gère très mal ce contexte. Par contre c'est devenu aujourd'hui de plus en plus difficile à expliquer à son employeur et à justifier à ses proches qui n'apprécient pas toujours ces dysfonctionnements. Je dirai même qu'ils sont de moins en moins convaincus de l'intérêt de maintenir un dispositif de réserve surtout depuis l'abandon du service national... **Comme tout officier de réserve j'attends beaucoup de la future loi en espérant qu'elle ne se limitera pas à quelques ajustements "d'économistes ou de juristes" mais qu'elle nous donnera vraiment l'occasion de travailler en**

**alter ego avec les forces qui nous emploient et qu'elle nous permettra à terme d'inaugurer un vrai partenariat civilo-militaire avec une communication plus adaptée vers la société civile pour revaloriser l'emploi de cette ressource nationale.** Pour être vraiment recevable aujourd'hui la nouvelle loi devrait faire de nous des "officiers d'active à temps partiel".

Si je souhaite cette nécessaire ouverture c'est parce que je pense que nous ne pouvons plus au niveau de notre génération fonctionner comme les deux autres générations de réservistes que j'ai connues dans ma famille. Eux n'avaient pas le choix, ils furent contraints par la force des choses de s'inscrire dans des logiques collectives de persuasion. Pour mon grand-père qui a été mobilisé à deux reprises il fallait se battre contre les pulsions totalitaires du centre de l'Europe, pour mon père ce fut la même chose mais cette fois-ci contre l'utopie communiste qui a conditionné les rapports Est Ouest. En cette fin de siècle avec toutes les crises que j'ai côtoyées je ne me sens pas motivé par ces grands concepts de persuasion basés sur une mobilisation massive face à des menaces de guerre totale même si le spectre de la guerre plane à nouveau sur les Balkans. Au contraire les actions que j'ai menées sur le plan humanitaire ou civilo-militaire dans tous ces conflits baptisés par les experts de "basse intensité", où des psychopathes terrorisent des populations civiles face à des Etats qui se révèlent de plus en plus impuissants pour s'interposer, m'ont sérieusement interpellé sur le niveau de nos convictions réelles. Qu'elles sont les valeurs fondamentales que nous défendons ? "Pour qui, pour quoi serions-nous prêt à mourir" pour reprendre le titre du livre du colonel Shifouz ? **Je pense que si nous ne sommes pas capables de défendre de façon plus large nos intérêts vitaux à commencer par ceux de cette Europe qui a du mal à s'organiser, nous aurons quelques difficultés à revendiquer nos leaderships sur le troisième millénaire.**

Pour cela il faut sortir des concepts de la « guerre froide » et innover. Interdire la guerre et restaurer la paix c'est bien mais ce n'est plus suffisant car c'est de l'ordre de l'immédiat ou du court terme alors que savoir reconstruire un pays permet de se projeter en terme d'influence sur du long terme. C'est pour cette raison que nos employeurs ne souhaitent pas que nos compétences soient réduites à un simple accompagnement des forces mais soient positionnées à un niveau de conduite stratégique comme cela se passe chez la plupart de nos alliés. Il est clair que **nos compétences civiles additionnées à nos sensibilités humanitaires et notre éducation militaire deviennent dans une vision long terme des outils stratégiques pour la France. Mais l'emploi de cette compétence passe par une approche plus sélective et qualitative qui est beaucoup plus individuelle que collective. Elle ne peut être que résolument volontariste et ne supporte pas l'improvisation en terme d'expertise** même si elle nécessite en arrière plan une dose de générosité et d'humanisme dans l'action que nos sociétés ont souvent perdu derrière les trente glorieuses et le cynisme de l'affrontement Est-Ouest.

**Nous sommes loin de cette obligation de servir sans réfléchir. Aujourd'hui c'est devenu un devoir de savoir servir intelligemment.** Il est un fait que les nouveaux concepts d'utilisation de la réserve sont basés sur le volontariat et le

professionnalisme. Mais je pense qu'ils ne seront vraiment performants que s'il y a de vraies convictions au niveau des individus et des institutions concernés. Cela suppose que nous ayons aussi entre le monde civil et le monde militaire des valeurs partagées autour des nouveaux enjeux de notre sécurité collective et du rayonnement de la France qui ne se limitent pas à la politique de la canonnière mais passent de plus en plus par la défense de ses leaderships économiques, financiers, technologiques, culturels... **Je crois que ces valeurs existent sur le plan opérationnel et que nous avons des prises de conscience communes et des méthodologies identiques pour aborder des situations difficiles. Mais je pense sincèrement qu'elles n'existent pas encore au niveau managérial et administratif et qu'il y a vraiment besoin de faire une révolution culturelle à ce niveau sinon je crains que beaucoup se lassent à terme de cette incompréhension que j'ai évoquée et qui a parfois tendance à se radicaliser avec la professionnalisation des forces.**

## 2) En tant qu'entrepreneur :

**Avec la Bosnie c'est la première fois que nous avons été associés en amont dans la gestion d'une sortie d'une crise.** Cela faisait depuis dix ans que nous demandions à l'Etat d'organiser ce nécessaire décloisonnement afin d'avoir une autre gestion de l'influence de la France sur le terrain. Je ne reviendrai pas sur nos échecs au Liban, au Moyen Orient ou en Asie. Là aussi tout a été dit sur le sujet. A chaque fois c'est toujours la même chose chacun reste dans son coin, ignore l'autre et surtout personne ne veut partager l'information sous prétexte d'une confidentialité qui n'a plus forcément de raison d'être.

**En effet pour nos entreprises ce qui compte aujourd'hui dans nos opérations c'est le contrôle du terrain et la maîtrise de la vitesse dans la gestion des informations.** Ce que certains appellent abusivement la "guerre économique" n'est pour nous qu'une compétition permanente où les conditions de succès sont proportionnelles à l'accès à l'information et aux contacts utiles sur le plan technico-commercial ou financier ; Après c'est la qualité professionnelle de nos hommes de métier qui doit faire la différence. De l'expérience que j'ai sur l'ex-Yougoslavie en tant qu'entrepreneur lorsque j'étais Directeur marketing chez Spie-Batignolles ou depuis 1997 en tant qu'industriel au sein de Schneider Electric j'ai tiré globalement un enseignement qui ne figure dans aucun rapport aujourd'hui. **Chaque fois que nous avons réussi une affaire c'est par insubordination ou contournement des pseudo systèmes de coordination interministérielle qui ont été mis en place depuis 1994 et qui n'ont jamais réellement fonctionnés. Nous avons toujours échoué lorsque nous avons essayé d'être trop vertueux et de défendre coûte que coûte une approche étatique en nous mettant derrière les structures administratives françaises,** et dans ce registre il y a quelques exemples caricaturaux qui ont comme toujours fait la une de la presse.

Aujourd'hui tout le monde communique sur ces quelques échecs, personne ne connaît les réels succès que nos entreprises gèrent depuis 2 ou 3 ans sur le

terrain. Tout simplement parce que les entreprises dans l'univers de compétition qui est le leur ne souhaitent pas parler des affaires en cours pour ne pas compromettre les opportunités qu'elles ont à valoriser. Il est clair qu'une affaire bien menée vous en fait gagner une autre, mais qu'une affaire mal menée vous en fait perdre dix et c'est pour cette raison que le monde des affaires souhaite aujourd'hui rester discret sur les dynamiques en cours sur le terrain pour garder l'initiative face à leurs concurrents... Mais **une chose est certaine, l'opération qui a été lancée en 1994 nous a fait gagner 5 ans par rapport à ce que nous avons prévu et les résultats engrangés par la plupart des sociétés françaises qui sont installées en ex-Yougoslavie sont supérieures à leurs prévisions.** Entre nous cette zone est celle qui a enregistré les plus forts taux de croissance en Europe en 1998 (cf. les évaluations du MOCI).

Dans ce contexte les échecs sont ciblés et sont la résultante de dysfonctionnements majeurs entre l'administration et les entreprises (publiques et privées). L'exemple le plus caricatural reste pour moi en tant qu'entrepreneur **le projet de réhabilitation de la voie ferrée Ploce Mostar Sarajevo.** Il s'agissait d'un dossier simple en terme d'exécution. C'est un peu comme si nous avions eu à réhabiliter l'axe ferroviaire Briançon Gap Toulon. Pour resituer le contexte, nous avons diagnostiqué en tant qu'expert ACM pour l'Amiral Lanxade trois actions prioritaires pour engager ce processus de gestion de sortie de crise en avril 1994 à savoir :

- restaurer les réseaux de vie (électricité, eau, santé, gaz ...) à Sarajevo,
- relancer le trafic ferroviaire entre la mer et la capitale bosniaque,
- rouvrir le port de Ploce et en faire une plate-forme logistique multimodale.

Le premier et le dernier projet pouvaient être conduits avec le concours des entreprises françaises comme ce fut le cas avec EDF sur Sarajevo. Le second nécessitait une approche européenne, d'autant que la ville de Mostar devenait un enjeu stratégique en étant administrée par l'Union Européenne et qu'il s'agissait du premier point d'application et de test de la PESC. Le gouvernement français décida donc de lancer ce projet avec cette double ambition d'accompagner l'initiative européenne et si possible d'en assurer le leadership. Les Allemands ont alors décidé de s'occuper des ponts, les Anglais des rails, et nous de l'électrification et de la supervision des travaux auprès des chemins de fer locaux. Un an après les Allemands avaient posé les ponts, les Anglais sous-traitaient la pose des rails à des entreprises locales pendant que nous nous enfermions dans des "convulsions administratives inimaginables". Trois ans après nous n'avions toujours pas entamé les travaux et nous étions toujours en train de nous battre en Franco-français autour d'appel d'offre public pour garantir la sacro-sainte objectivité de l'utilisation des fonds nationaux avec des petits enjeux économiques (soit quelques millions de francs) qui n'avaient plus rien à voir avec l'objectif initial (qui était je le rappelle de traiter rapidement une situation d'urgence dans un pays en guerre). Le résultat de ce type de tribulations s'est traduit comme vous pouvez l'imaginer par une perte de crédibilité de l'expertise française dans ce domaine. Pour parfaire le tableau les Allemands qui n'ont pas été à l'origine de l'idée ont organisé en 1996 avec leur diplomatie et celle des USA l'inauguration de l'ouverture de cette voie

stratégique sous couverture CNN et BBC avec les Chefs d'Etat de la Bosnie et de la Croatie mais sans les Français ...

Il faut bien considérer dans cette affaire que :

- tout l'**audit** de la situation initiale a été mené par nos officiers de réserve ACM,
- l'**ingénierie** a été assurée par nos officiers du génie dont on ne soulignera jamais assez comme pour la gendarmerie, le service de santé, les transmissions et les logisticiens le professionnalisme et la complémentarité dans ce type d'opérations,
- nos **entreprises y compris la SNCF et SOFRERAIL** étaient totalement mobilisées pour permettre un succès rapide et valoriser la signature française.

Alors pourquoi un tel dysfonctionnement ? **Nous avons tout pour réussir une mobilisation des experts et une décision du politique. Il nous manquait tout simplement un bon niveau de compétences administratives et une vraie coordination entre tous les acteurs.** Moyennant quoi j'ai vu le règne des médiocres et des incompetents terroriser les hommes de bonne volonté et s'affranchir des orientations politiques. Au bout de quelques mois les hommes d'entreprises fatigués de cette dépense d'énergie inutile se sont remis à travailler discrètement avec leurs propres réseaux d'affaires en s'appuyant entre autres sur leurs implantations à l'étranger. **Par ce biais il était plus facile de négocier avec les autres administrations des autres pays européens pour reprendre en main certaines opportunités sous la forme de partenariat avec des entreprises étrangères plutôt que de tout perdre en s'enfermant dans des dispositions bilatérales mal gérées.**

Ce fut aussi le cas sur le plan des montages financiers pour profiter des possibilités offertes par les organisations multilatérales et par les agences de développement des grands pays occidentaux. Lorsque nous avions du mal à négocier 1 F avec les autorités françaises nous en gagnions 10 à côté en trois fois moins de temps. Il faut être conscient que nous avons obtenu ces 10 F non pas avec le support des rares représentants français à l'intérieur de ces organisations internationales mais avec des étrangers qui travaillent pour les intérêts français. Il est clair que nos entreprises en devenant internationales profitent de ces compétences locales et de leurs réseaux d'information et d'influence ... et dans ce contexte ce fut une chance pour la valorisation de nos intérêts économiques. Mais ce qui vaut pour un grand Groupe ne vaut pas forcément pour une PME. Certes il est possible de se consoler de cet état de fait en pensant que les PME utilisent de plus en plus le portage des grands maîtres d'œuvre industriels français à l'exportation. Mais ce n'est pas toujours le cas et ce n'est pas une raison suffisante pour se satisfaire de ce type de cacophonie administrative.

Nous avons connu des situations similaires sur le plan industriel avec des cas où malgré tout le dispositif dit « interministériel » qui a été mis en place pour assurer une information permanente des entreprises françaises nous n'avons jamais reçu les dossiers d'appels d'offres ou des propositions qui nous étaient

envoyés par le dispositif des ACM sur le terrain. Pour agrémente ce tableau il convient de signaler qu'à maintes reprises ces informations nous ont été par contre fournies par nos filiales étrangères aux Etats Unis ou en Europe via Internet et par l'entremise des CIMIC anglo-saxonnes... Lorsque nous avons essayé d'enquêter pour savoir où pouvaient bien être ces dossiers le seul constat que nous avons pu faire c'est que personne ne les avaient à Paris et que tout le monde les avaient envoyés à Sarajevo. Ils sont sûrement quelque part mais pas là où il le faudrait. **Certes la confidentialité de l'information est assurée par cette méthode mais sa disponibilité pour les opérateurs économiques reste un vœu pieu. Ce type de pratique n'est pas faite pour rassurer les entrepreneurs sur la capacité de l'Etat à bien gérer la fluidité de l'information en matière économique dans ces gestions de sortie de crise.**

**Face à ce contexte beaucoup d'entreprises ont fonctionné comme sur la plupart des marchés à l'international en se repliant sur leurs propres réseaux et en travaillant directement avec les hommes utiles sur le terrain s'affranchissant ainsi des imbroglios parisiens.** Je ne rentrerai pas dans le détail de ces nombreux succès qui ont été uniquement l'affaire d'hommes qui ont eu l'intelligence de contourner ces difficultés administratives. Ces hommes ne sont pas tombés dans des errements affairistes (comme j'ai pu l'entendre dans certains couloirs, qui entre nous n'y connaissent pas grand chose à la vie des affaires). Au contraire ils ont mis tout en œuvre pour faire émerger localement cette influence française dont beaucoup à Paris ne voient toujours pas l'intérêt et il faut rendre hommage à leur dévouement car peu connaissent les difficultés qu'ils ont eues à surmonter. La vraie guerre pour nous entrepreneurs n'a jamais été à Sarajevo, au cours de ces 4 dernières années elle a eu lieu à Paris dans tous ces couloirs de l'administration française qui croient être des points de passage obligés et qui ne maîtrisent pas grand chose sur le plan économique. En l'occurrence sur cette initiative civilo-militaire ils furent souvent des points de freinage par incompetence ou par excès de zèle.

**En tant que responsable d'entreprise il est clair que nous avons sur ce point un problème de méthode de travail entre le monde public et le monde des affaires. Le premier reste extrêmement centralisateur et consommateur de hiérarchies alors que le second est aujourd'hui très décentralisé et réactif au moindre mouvement des environnements locaux. Par ailleurs depuis 10 ans les entreprises françaises, et c'est le cas des grands maîtres d'œuvre industriels publics et privés qui ont accompagné cette opération, sont devenues internationales avec un rayonnement important sur le terrain et des capacités de démultiplication de l'information qui est souvent méconnues et sous-estimées au sein des administrations.**

Enfin les institutions multilatérales comme la Banque Mondiale ou l'Union Européenne ont elles aussi modifié complètement leurs approches sur le terrain des crises. Pour la première fois sur la Bosnie ces organisations ont mis en place des structures décentralisées qui travaillent avec de nouvelles méthodes plus réactives avec des appels d'offres locaux et une utilisation systématique d'Internet pour rendre l'information accessible à tout le monde. **Il n'y a plus**

**besoin de structures centralisées à Paris ou à Washington pour valider et distribuer l'information utile. Le terrain des crises vit les mêmes révolutions technologiques que celui de l'économie ou de nos sociétés avec une inversion des paradigmes qui mettent en faillite nos vieilles organisations hiérarchiques.** Toutes ces évolutions le COS et quelques directions de ministères techniques les ont parfaitement comprises et ont su les utiliser avec les entreprises, mais ce n'est pas suffisant et il faudrait profiter des enseignements que l'on peut tirer de cette expérience pour innover dans les méthodes de travail qu'il serait utile de promouvoir pour mettre un peu "d'intelligence stratégique" dans la conduite de nos opérations.

### 3) En tant qu'animateur de réflexion sur le sujet :

Sur ce point tout a été écrit aujourd'hui. Entre les rapports de l'IHEDN du CHEAR, les mémoires réalisés par les écoles militaires, les universités, les recherches menées par la FED, le CREST et tout ce que l'on peut trouver sur Internet il est possible aujourd'hui de tapisser un mur entier avec toutes les réflexions en cours. Et pour autant nous n'avons pas beaucoup avancé depuis 1994. Certes nous avons engrangé comme je viens de le dire quelques résultats significatifs sur le terrain contrairement à ce qui est raconté ici ou là. Nous avons démontré que cette expertise civilo-militaire était non seulement possible mais aussi profitable. Et je rappelle que nos alliés reconnaissent notre capacité dans ce registre. **Alors pourquoi ne pas en faire un domaine d'excellence ?**

Pour la première fois depuis 15 ans de véritables bases de données ont été constituées, les retours d'expérience ont été systématiquement analysés, et des réseaux de compétences ont été identifiés et mobilisés. Alors pourquoi est ce que nous n'arrivons pas à transformer l'essai et à faire de cette première initiative menée par quelques pionniers un facteur de succès pour mieux gérer l'influence de la France dans des gestions de sortie de crise ?

**Toutes les analyses convergent vers un constat global : le problème n'est pas dans la technicité des opérations ou dans le montage d'organisations adéquates comme on a souvent tendance à l'écrire ici ou là. Ces questions sont subalternes par rapport à la nécessité de mettre du management dans ces initiatives.** La première des choses est d'inscrire ces opérations derrière un mandat qui soit clair et où l'autorité de la France et la légitimité des interventions soient précises. Lorsqu'il n'y a pas cette signature négociée et apposée par le politique avec un accompagnement clair de la diplomatie sur le terrain il est illusoire de s'imaginer que nous serons en position de force. Non seulement nous serons limités dans nos actions mais nous continuerons à faire le lit de toutes ces hiérarchies intermédiaires franco-françaises qui savent très bien fonctionner en circuit fermé lorsqu'il n'y a pas de mandat précis. Je l'ai malheureusement vécu à maintes reprises sur l'ex-Yougoslavie.

**Mais un mandat ne suffit pas, il faut aussi développer une vraie capacité de coordination interministérielle à laquelle le monde civil (entreprises et**

**humanitaires) devrait être associé.** Quand je parle de coordination, je ne parle pas de cette aptitude bureaucratique qui consiste à empêcher les gens d'agir en se cachant derrière des pseudos principes d'objectivité. Ce dont nous avons besoin c'est de "médiateurs" qui rendent possibles des initiatives sur le terrain et qui contribuent à faire circuler l'information. Il y a là à inventer une nouvelle forme d'intermédiation qui permette cette nécessaire transversalité entre diplomates, militaires, hommes d'affaires, industriels, financiers... Est ce que le CICID (Comité interministériel pour la Coordination Internationale et le Développement) est la bonne solution ou faudrait-il imaginer un autre type de management plus ouvert. La question reste ouverte aujourd'hui, pour ma part je pense qu'il s'agit plus d'une affaire de choix d'individus qui ont les qualités requises qu'un problème de création de couche d'organisation supplémentaire. Mon analyse est que nous avons d'un côté trop d'organisations qui ne servent pas à grand chose et de l'autre des hommes et des compétences qui ne sont pas utilisés. Mais pour le moment mon sentiment est qu'il n'y a pas de réelles volontés d'entrer dans cette dynamique même s'il y a de temps à autre des déclarations d'intention qui donnent quelques espoirs. Pourquoi ? La réponse est sûrement quelque part au niveau politique du moins je l'espère.

**Au-delà il convient d'avoir un support logistique pour accompagner financièrement ces opérations sur le terrain.** L'idéal serait de mieux utiliser l'Agence Française de Développement (AFD) à l'instar de ce qui est pratiqué par la plupart des autres puissances occidentales sur le terrain des crises. Mais ma pratique démontre que ce n'est pas suffisant et qu'il ne faut pas se limiter à ce type de structure parapublique. Il faut aussi augmenter notre présence dans les organisations internationales et les organismes financiers multilatéraux. C'est peut-être plus important que de s'agiter autour de l'utilisation de l'AFD qui est je le répète nécessaire mais pas suffisante pour permettre un bon rayonnement de l'influence française. Aujourd'hui l'ingénierie financière est devenue une composante très complexe et décisive dans le montage des affaires. Il n'est pas rare de gagner un contrat avec des fonds européens qui sont eux-mêmes financés par un donateur japonais par exemple... Nous sommes très loin des montages franco-français avec leur logique de cautionnement public. Il nous faut raisonner avec une autre philosophie de l'ingénierie du développement.

**Outre la présence dans ces institutions il faut aussi s'appuyer sur des réseaux d'expertises qui permettent de soutenir techniquement ou localement ces opérations.** Et il y a dans ce domaine des gisements qui n'ont pas encore été explorés en passant par l'utilisation des systèmes associatifs (cf. ECTI) ou des réseaux territoriaux d'officiers de réserve, d'auditeurs de l'IHEDN, des conseillers de défense, des CCI... Pour un expert ACM que nous envoyons sur le terrain il faut être conscient qu'il en faut dix derrière pour soutenir son action et contribuer à l'enrichissement de l'information et des opportunités de contacts qu'il génère. C'est un management en réseau qu'il faut aujourd'hui imaginer car il n'existe pas. Qui pourrait être le plus à même de développer ce type de management ? Les armées, le MEDEF, Bercy, le quai, le SGDN ? ... Aucun n'a à ma connaissance la capacité ou l'autorité pour réussir dans ce domaine. Il faudra faire émerger comme pour l'aspect coordination une plate-forme à vocation transverse qui aura cette capacité d'animer et de

mobiliser de multiples réseaux de compétences et à nouveau de contribuer à faire circuler l'information.

**Lorsque nous parlons d'intelligence stratégique en France immédiatement la tentation est de dessiner des organigrammes et de raisonner en terme de pouvoir. Dans le cadre de ces gestions de sortie de crise il faut éviter cette tentation car elle freine l'action et pervertie la réflexion. Il faut rechercher la compétence, la vitesse et l'efficacité.** Globalement toutes les études que j'ai pu animer ou superviser font ressortir ce point crucial qui concerne la qualité du management de l'information. J'ajouterai que cette qualité ne sera acquise que si nous mettons les hommes compétents à la bonne place. Par contre si nous continuons à vouloir faire passer ce management de l'influence française par des circuits intermédiaires qui ne se sentent pas concernés et qui ne sont pas sur le terrain nous pouvons être sûrs du résultat. Les prochains colloques qui ne manqueront pas d'être organisés sur le sujet serviront alors à constater la médiocrité de nos résultats. Il faut laisser faire les hommes qui savent faire et cela suppose de nouveaux modes de travail entre les administrations et le monde des entreprises.

## En conclusion

Je dirai fort de ces trois types d'expérience qui sont très complémentaires qu'il faut d'abord que nous sortions des images d'Épinal sur ce sujet :

- 1°) **Les officiers de réserve ont un vrai niveau de compétences civilo-militaires** et sont de moins en moins ces piliers de cocktail qui faisaient sourire hier les officiers d'active dans les Etats-majors. Aujourd'hui ils sont moins nombreux, plus compétents, volontaires et pour tous ceux que je connais particulièrement convaincus de l'importance du rôle qu'ils ont à jouer aux cotés des forces armées dans la gestion des crises.
- 2°) **Les entreprises croient dans le concept des affaires civiles.** Elles l'ont démontré en s'investissant immédiatement aux cotés du CEMA en 1994 et elles ne sont pas « timorées » comme je peux l'entendre dans certains cénacles qui ignorent nos performances à l'international. Les entrepreneurs français savent se battre pour être compétitifs et défendre l'image de la France, ils savent aussi se battre aux cotés de l'administration française chaque fois que cela a été nécessaire pour redonner à un peuple sa dignité et sa liberté. Nous savons raisonner au-delà la simple rentabilité immédiate et dans mon entreprise nous l'avons démontré à maintes reprises comme ce fut le cas derrière des décisions du Chef de l'Etat au Liban pour rétablir pendant la guerre l'électricité à Beyrouth aux cotés d'EDF.
- 3°) **La compétence pour manager des réseaux existe et les étrangers nous accordent une vraie expertise dans ce domaine des ACM.** Il ne faut pas la craindre et il faut la faire émerger rapidement car il en va de l'influence de la France. De même la bonne information n'est pas celle qui recevra le label des

comités « théodule » dont le 6° et le 7° arrondissement ont trop souvent l'exclusivité, mais celle qui viendra de ceux qui savent faire et qui sont sur le terrain.

**Alors il va falloir redonner une vraie autorité et reconnaissance** à ceux qui ont l'expertise en commençant par ces officiers de réserve qui sont comme le disait Churchill «doublement citoyen ». Il faudra faire la même révolution culturelle que pour l'humanitaire il y a 10 ans et accepter ce nouveau dimensionnement civilo-militaire dans la gestion des sorties de crise. C'est tout l'enjeu de la réforme et de la loi qui est en cours de discussion. Si ce paramètre est correctement apprécié par le législateur et mieux managé par les Etats-majors militaires, la nation y gagnera globalement en compétence et en conviction. Autrement il manquera la matière première qui fait l'intérêt du sujet de votre colloque à savoir ces hommes que sont les experts et les spécialistes des affaires civilo-militaires. Et je doute que l'on puisse les remplacer par des produits virtuels. Aucun process électronique ne remplacera l'intelligence humaine surtout sur le terrain des crises.

**Ensuite il va falloir vraiment développer ces partenariats civilo-militaires et être très clair sur ce que l'on demande à chacun.** Les entreprises ont accepté d'accompagner le prototype bosniaque sans compter, désormais elles attendent que les choses soient un peu plus claires du côté de l'Etat français en terme de management des mandats et en terme de coordination des opérations. A ce propos elles aimeraient bien être partie prenante dans l'animation de ce nécessaire décloisonnement des institutions et de l'information comme cela commence à être le cas aujourd'hui pour les organisations humanitaires.

**Enfin il nous faudra revoir nos méthodes de travail car si nous avons les hommes compétents, si nous avons de vrais partenariats, personne n'acceptera de continuer à fonctionner avec les errements surréalistes que nous avons connus depuis 1994.** Il faudra apprendre à travailler différemment en étant plus obsédé par l'efficacité de nos actions communes et par l'aura de la France que par l'intérêt particulier en matière économique ou la gestion de sa carrière sur le plan administratif.

Comme vous pouvez le noter les enjeux ne sont pas simplement techniques ou organisationnels **ils sont d'abord d'ordre culturel.** Si nous voulons mettre de **l'intelligence stratégique dans ce type de gestion il faudra mettre plus de conviction et de confiance entre les acteurs que de pseudo persuasion en se cachant derrière des organigrammes et des concepts qui ne correspondent à aucune réalité sur le terrain.**