



Communication & Influence

N°109 - Mars 2020

Quand la réflexion accompagne l'action

Crise mondiale, jeux d'influence et affrontements géopolitiques : le décryptage de Xavier Guilhou

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

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, Xavier Guilhou est un spécialiste reconnu de la prévention des risques, de la gestion des crises et de l'aide à la décision stratégique. 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. Docteur ès Lettres et Sciences humaines, fin connaisseur du monde de l'entreprise, Xavier Guilhou a mis sa vie durant son savoir-faire au service de la France, de sa diplomatie - notamment humanitaire-, de ses armées, et de son commerce extérieur.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Xavier Guilhou se montre sévère quant à la manière dont la France gère aujourd'hui la crise du



Covid-19. Nos élites seraient-elles sous influence de la pensée mainstream ? Au-delà des aspects techniques, Xavier Guilhou pointe surtout nos partis-pris idéologiques. Et de prévenir sans ambages : "Nous sommes hors sol et la réalité revient nous frapper de plein fouet. A nous donc de nous affranchir des barrières mentales actuelles, de renouer avec les réalités et de retrouver authentiquement le sens de la vie."

Vous avez une longue expérience de la prévention et de la gestion des crises, et ce, sous toutes les latitudes. Par-delà les questions d'ordre technique, quid de la dimension psychologique des crises majeures, comme celle du Covid-19 ?

La question des modes de représentation et des ressentis est fondamentale dans ce type d'évènements où les questions de vie et de mort sont omniprésentes. Comme le dit très bien Michel Maffesoli, nous avons quitté le monde de la rationalité pour entrer dans le monde de l'émotion. Je suis frappé actuellement par la surcharge d'irrationalité qui règne à tous les niveaux, peut-être encore plus

dans les étages décisionnels qui sont pris dans des dilemmes à la fois idéologiques, corporatifs et technocratiques. Il y a une vraie difficulté pour prendre en compte le réel, d'autant que nos sociétés n'ont plus connu de véritables catastrophes depuis sept décennies. Elles n'ont connu que des crises de bien-être. De fait, nous avons construit de belles planifications rassurantes sans trop y croire et surtout, nous ne les avons jamais véritablement testées au niveau des populations. C'est ce choc entre la brutalité de la réalité et la virtualité des concepts qui fait exploser les peurs et développe de façon virale la défiance envers nos édiles. Avec la moitié



de la population mondiale confinée, des images morbides qui tournent en boucle sur toutes les chaînes du monde, des interviews catastrophiques qui s'enchaînent sur les "Live" et qui enflamment les réseaux sociaux, nous avons une multiplicité de crises multi-médiatiques qui se surajoutent à la crise sanitaire. Il y a là une forme d'hystérisation de la représentation de la crise qui est redoutable. La peur devient plus dangereuse que le virus lui-même. Entre le virtuel véhiculé par les images et le réel incarné par les médecins, plus personne ne sait véritablement où se situe le normal. D'où ces comportements que l'on peut observer de déni, de repli, de

Nos sociétés n'ont plus connu de véritables catastrophes depuis sept décennies. Elles n'ont connu que des crises de bien-être.

surréaction, de panique chez des personnes pourtant intelligentes et éduquées. La confrontation à la réalité de la vie brise chez eux la lucidité et le discernement. Ils se laissent submerger par l'irrationnel et l'émotion. Nous connaissons ces mécanismes psychologiques lors

de grandes catastrophes. Cela génère parfois des processus de décision quasi schizophréniques.

La dimension psychologique dépend aussi en grande partie de la crédibilité des mots qui sont utilisés et de l'écart qu'ils génèrent avec la réalité. Quand on utilise le mot "guerre" vers les populations avec à côté le terme d'"urgence sanitaire" pour le corps médical, l'écart est tel qu'il génère immédiatement du doute, de l'inquiétude voire de la contestation dans le mode de pilotage de la crise. D'autant que la résonance des autres postures au niveau international interpelle sur la véritable nature de la crise. Quand d'autres pays voisins passent en mode "état d'urgence" ou "état d'exception", personne ne comprend que dans un monde théoriquement globalisé, il y ait autant de différences sémantiques et juridiques...

Tout ceci contribue à fractaliser les modes de représentation

Cette crise révèle au monde combien nos pays sont devenus dépendants et redevables de la Chine, grand atelier du monde.

et à douter des choix retenus par les exécutifs, voire à s'imaginer que nous sommes victimes de complots... La rumeur devenant plus virale que le virus lui-même... Les mots choisis, les postures retenues, la façon d'explicitier les priorités sont déterminants. A partir du moment où, pour appliquer le principe de précaution, vous

donnez le pouvoir dès le départ aux médecins sur ce type d'événements, qui n'est pas que technique, vous perdez immédiatement en crédibilité sur le plan stratégique. Puis, lorsque vous le reprenez, toujours en vous protégeant derrière de multiples comités Théodule, pour le passer au monde sécuritaire et militaire, sans pour autant prendre les décisions qui s'imposent, vous perdez toute légitimité sur le plan stratégique. Le risque, c'est petit à petit de glisser dans un pilotage dégradé où vous ne ferez plus que du commentaire de chiffres et où vous ne pourrez que constater l'écroulement de vos dispositifs de survivance. C'est un peu mai 1940 ! Sur une pandémie comme le Covid-19 qui est mondiale, et qui est de l'ordre non pas d'une crise classique mais d'une grande catastrophe planétaire, il faut tout de suite et en peu de mots incarner et injecter du sens. Il faut faire comme Giuliani le 11 septembre 2001 ou Churchill face à la pandémie nazie. Cela ne s'improvise pas !

A la lumière des crises que vous avez suivies à travers le monde, estimez-vous que certaines d'entre elles peuvent être instrumentalisées comme vecteurs d'influence dans le grand jeu géopolitique mondial ? Si oui, quels sont les atouts et les faiblesses de la France et de l'Europe en la matière ?

Bien entendu et ce fut le cas maintes fois. Je l'ai vécu sur le plan international après la chute du mur de Berlin avec la vague dite de démocratisation néo-libérale de l'Europe de l'Est et la manœuvre des grands groupes financiers anglo-saxons pour prendre le contrôle de la Russie, mais aussi avec les affaires du Kosovo, de l'Ukraine ou plus récemment de la Syrie. Ce fut le cas aussi lors des différentes guerres du Golfe pour couvrir des opérations de contrôle des marchés énergétiques. Nous pouvons ouvrir le débat avec cette pandémie. Certes la Chine nous a vendu comme causalité la viralité des chauves-souris, puis du pangolin... Mais il faut bien admettre que l'agenda provoqué par cette vague épidémique au niveau mondial est comme par hasard très favorable aux intérêts chinois en termes de rapports de force stratégiques.

Cette pandémie arrive à un moment particulièrement opportun, si ce n'est décisif pour Xin Jinping. Dans la continuité de sa communication planétaire sur la route de la soie, il souhaite désormais bien faire comprendre au monde entier que la Chine est enfin devenue en 2020 la première puissance au monde et ce, juste au moment des élections américaines... L'Amérique ne serait donc plus "first and great again" ! Quelle rupture dans les rapports de force mondiaux... Inimaginable pour nos modes de représentation de la puissance ! Et pourtant cette crise révèle au monde combien nos pays sont devenus dépendants et redevables de la Chine, grand atelier du monde.

Je ne peux m'empêcher de réagir en termes d'anticipation stratégique. Pour Xin Jinping, cette affaire lui permet non seulement de réduire à néant ses oppositions internes, de faire le ménage au sein de ses instances dirigeantes et désormais de se poser en sauveur du monde. De façon symbolique il se montre chevaleresque en produisant et distribuant aux Européens des milliards de masques, de tests et pourquoi pas en fournissant un antidote miracle... avant nos grands laboratoires... avec la bénédiction de l'OMS... Ses milliers d'entreprises se remettent en marche pendant que sur les 6 prochains mois, nos pays seront neutralisés par le confinement, puis défigurés par une crise financière pire qu'en 2008 avec ses cortèges de millions de chômeurs qui feront exploser les populismes, toutes nos coopérations voire nos frontières, notamment en Europe... Cette pandémie va contribuer à redistribuer les cartes à très grande vitesse et, de fait, toutes les instrumentalizations sont bonnes pour désigner qui est dans le bien ou le mal. Les Chinois en abusent en accusant les Américains d'être désormais à l'origine du virus et un leader comme Trump en use pour sa réélection en parlant du "virus chinois" et en rajoute avec son secrétaire d'Etat Mike Pompeo qui évoque nommément le "virus de Wuhan". L'inconcevable n'est jamais impensable. Pour reprendre la métaphore d'Edward Lorenz si "un battement d'aile de papillon au Brésil peut provoquer une tornade au Texas", un virus chinois peut bien mettre à genoux toutes nos arrogances occidentales... C'est l'art subtil de gagner des guerres sans avoir à livrer bataille ! Face à ces enjeux et défis, l'Europe risque désormais l'implosion et la France la marginalisation pour ne pas avoir su anticiper à temps... ■

EXTRAITS

"Tous, par idéologie, se sont autobloqués..."

Pour Xavier Guilhou, l'une de nos faiblesses majeures pour affronter les crises réside en notre déconnexion par rapport au réel et notre sujétion, consentie ou inconsciente, aux partis-pris idéologiques. L'influence délétère des influences liées au courant mainstream est ici manifeste. Explication et suite de l'entretien.

"Je suis stupéfait par l'incapacité collective des circuits de décision – notamment étatiques – à remettre en cause un tant soit peu la complexité de l'ensemble de leur planification, avant tout pour des motifs d'ordre idéologique. Marc Giroud, qui fut l'un des fondateurs du Samu et de la médecine d'urgence en France, disait volontiers que, quand survient une crise majeure, la première victime, c'est le plan. En effet, pour ne pas se laisser submerger par les événements, il faut être capable, à très grande vitesse, de reprendre des bribes de tout ce que l'on a mis au point comme modèle d'organisation, puis de repartir d'une page blanche et de reconstruire le plan en urgence, adapté à la nature du problème à traiter. Or, aujourd'hui, on est dans une situation diamétralement inverse. Que va-t-il se passer lorsque les digues cèderont une à une, hôpitaux débordés, sécurité dépassée...? Bref, on essaie de contenir mais sans faire montre de notre capacité à s'adapter. Avec à la clé un dangereux effet domino qui risque fort de survenir, que l'on tente tant bien que mal de contenir. Une telle posture interdit mentalement la prise en compte des réalités et par conséquent, rend impossible un réel pilotage de crise. Tout cela pour ne pas avoir su s'extraire de la complexité et en revenir enfin à des choses simples. Notre mental est bloqué par nos partis-pris idéologiques, lesquels engendrent un déni permanent de réalité."

Le sacro-saint principe de précaution, autre aberration à la française !

"C'est d'autant plus frappant que nous sommes dans une logique de submersion. Prenons un exemple. Pourquoi ne pas avoir associé plus tôt les hôpitaux et cliniques du privé, pour héberger les gens et pouvoir les traiter, et ainsi répartir et ajuster les efforts ? Il nous a fallu un mois pour simplement commencer à envisager cette hypothèse... En France, force est de constater que la dimension idéologique est un vrai carcan. C'est même le principal problème. Et ça vaut autant pour le public que pour le privé, voir à ce sujet le rôle-clé de certains financiers qui rechignent à changer quoi que ce soit dans leurs process pour ne pas mettre en péril de fragiles équilibres financiers. Ces partis-pris idéologiques sont malheureusement caractéristiques de la culture française. Regardons les Allemands comme les Américains, lesquels sont les uns et les autres des pragmatiques. Aux USA, *you've to do it*, sinon c'est la communauté entière qui s'effondre. On doit tout mettre en œuvre pour s'adapter aux contingences et faire face. En Allemagne, la culture démocratique repose sur le pragmatisme local, avec une adhésion à la base qui cherche à être la plus large possible, et quand la décision est prise, on avance ensemble et on ne discute plus. Et ça marche. En France, en revanche, nous sommes à rebours de cela, enfermés dans des positionnements idéologiques déconnectés du réel et par conséquent incapacitants. Chez nous, tout est maîtrisé par le régalién, au plus haut niveau. Et ce, sans écouter les gens de terrain, qui, eux, ne savent pas quoi faire et sont, soit résignés, soit irrités. Ils doivent se contenter d'attendre sagement la parole du Président, lequel, au nom du sacro-saint principe de précaution – autre particularité à la française dont on se serait bien passé – abrite sa parole derrière des kyrielles de comités d'experts. Comment s'étonner dans ces conditions que la population n'ait plus confiance en la parole officielle et n'accorde plus de crédit aux discours des autorités ?"

On a perdu le sens de la vie

"Dans une configuration comme celle-ci, où les populations sont touchées de plein fouet, il est au contraire impératif de décentraliser au maximum et tout faire pour garder leur confiance, surtout quand l'adversaire est invisible comme l'est le virus. En devenant très technocratiques et de plus en plus procéduriers dans nos manières de penser et d'agir, nous avons collectivement perdu les repères du combat et de la mort. Pour le dire simplement, on s'est réfugié dans le virtuel et donc, on a perdu le sens de la vie. C'est là où il nous faut prendre du recul et remettre les événements auxquels nous sommes confrontés en perspective. Et donc poser des questions de fond sur ce que nous sommes, sur ce que nous sommes devenus au regard de ce que nous étions, et d'abord mentalement. Nos ancêtres vivaient avec ces réalités. Ainsi, au milieu du XVIII^{ème} siècle, en 40 ans, deux épidémies de dysenterie et de typhus ont fait plus de 100.000 morts dans cette seule Bretagne dont je suis issu ! Il fallait alors tenir face à la "faucheuse" qui revenait régulièrement décimer villes et campagnes. D'où les liens extrêmement forts de clan et de solidarité chez nos ancêtres pour affronter les épreuves – sans les relais médicaux et sociaux que l'on a aujourd'hui... – puis leur aptitude à repartir dans la vie sans états d'âme. Nous ne nous en rendons pas compte, mais nos communications actuelles sont morbides, nos planifications très théoriques. Résultat, nous sommes hors sol et la réalité revient nous frapper de plein fouet. A nous donc de nous affranchir des barrières mentales actuelles, de renouer avec les réalités et de retrouver authentiquement le sens de la vie."

Entretien de Xavier Guilhou avec Bruno Racouchot, 26 mars 2020. Pour en savoir plus : <http://www.xavierguilhou.com/>

EXTRAITS

Gestion des crises et barrières mentales - I

En mars 2015, à l'occasion du 7^{ème} Festival de géopolitique de Grenoble, Xavier Guilhou accorde un entretien – Géopolitique des frontières mentales – aux notes CLES (Comprendre Les Enjeux Stratégiques) dirigées par Jean-François Fiorina. Faire face aux crises majeures exige au préalable que nous soyons capables de faire preuve d'agilité mentale dans notre manière d'appréhender les configurations nouvelles qui s'offrent à nous. En ce sens, les verrous majeurs à faire sauter sont avant tout dans nos têtes. Explications avec exemples concrets à la clé.

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 ?

"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 à les blâmer, 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 plateforme 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... [...]

"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."

EXTRAITS

Gestion des crises et barrières mentales - II

Toujours dans l'entretien évoqué en p.4 à l'occasion du 7^{ème} Festival de géopolitique de Grenoble, Xavier Guilhou précise sa pensée : "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." Interrogé par Jean-François Fiorina, directeur des notes CLES, sur la crise que traverse alors la France, Xavier Guilhou répond (avec 5 ans d'avance sur les événements actuels...) :

"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 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 coeur 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 !

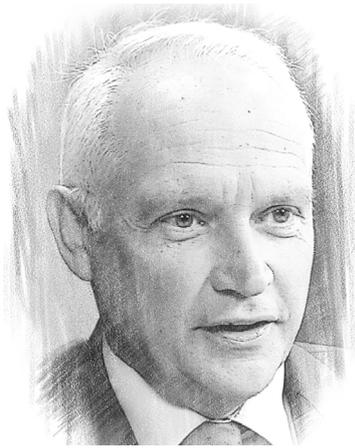
"Notre travail n'est pas une science exacte. Mais ce qui est sûr, c'est que les certitudes et les partis-pris ne sont pas de mise. Il faut savoir se remettre en cause, goûter le jeu du questionnement et constamment garder à l'esprit que chaque crise est différente et qu'elle suppose une organisation 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 événements. 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."

Télécharger l'entretien dans son intégralité : <http://notes-geopolitiques.com/wp-content/uploads/2015/03/CLESHS43.pdf>

BIOGRAPHIE

Xavier Guilhou est un spécialiste international reconnu depuis 40 ans dans les domaines de la prévention des risques, du pilotage de crises, et de l'aide à la décision stratégique. Ancien responsable de la DGSE dans les années 1980, puis fortement engagé dans la montée en puissance des Opérations Spéciales (COS) dans la décennie 90, il a une longue expérience sur le terrain, ainsi qu'aux niveaux étatique et interallié, de la conduite et résolution des crises internationales. Il a par ailleurs exercé pendant 15 ans des fonctions exécutives et opérationnelles dans le monde de l'entreprise au sein du Groupe Hachette, Spie-Batignolles, Schneider Electric et Eurogroup. De 2005 à 2018 il a présidé le cabinet XAG Conseil pour accompagner et assister des grands réseaux vitaux, des groupes mondiaux, des Etats, des territoires en matière de risk management et de pilotage des crises.

Il est aussi beaucoup intervenu dans les questions de diplomatie humanitaire et d'assistance stratégique aux États. A ce titre Il a travaillé sur l'émergence de deux concepts : l'intelligence stratégique 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. Pendant 30 ans il a aussi formé et entraîné sur les questions de géostratégie et sur le pilotage des crises près de 15000 dirigeants



au sein des réseaux d'entrepreneurs (APM), de grands groupes internationaux ainsi que des étudiants en master des grandes écoles et des doctorants. Il intervient aussi sur ces mêmes sujets au profit des réseaux des écoles militaires ou grands instituts de défense, de sécurité et de diplomatie en France et à l'étranger.

Xavier Guilhou est docteur ès 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). Il est aussi ancien président du comité de liaison défense du Medef et ancien Conseiller du Commerce extérieur de la France. Il a été vice-président du comité de pilotage de la conférence des grandes écoles en 2002... 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

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Xavier Guilhou va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action