

## Requalification de la situation au 21/11/2015

Une semaine après les attentats sur Paris, les éléments du diagnostic initial se confirment :

- 1) **Nous avons à faire à de petits groupes de commandos suicidaires, marqués par leurs passages en Syrie mais encore amateurs.** L'effet majeur recherché par les véritables commanditaires n'est pas la furtivité totale ou la protection des criminels en question mais la surprise politique et la résonance médiatique (*au regard de ce que sont de véritables opérations de type étatique, nous n'avons pas à faire à des professionnels mais à de la délinquance criminalisée et endoctrinée par leurs mentors*). **Ces opérations sont marquées par une dimension sacrificielle avec des fanatiques consommables. L'objectif étant d'affirmer de façon spectaculaire le côté mortifère de leurs missions afin de sidérer les populations et d'enfermer les débats d'opinion sur des sémantiques apocalyptiques.**
  
- 2) Tout ceci s'inscrit dans un **contexte général de tests pour Daesh afin d'exporter ses logiques médiatisées de diffusion de la terreur sur nos arrières au sein de nos sociétés, en utilisant des maillons faibles.** L'objectif est de pouvoir valider une montée en puissance des opérations en dehors de son sanctuaire irako syrien avec des attaques plus professionnelles et symboliques qui déstabiliseraient de l'intérieur nos sociétés et nos gouvernements. **Nous pourrions gagner tactiquement le combat sur le terrain (frapes aériennes et opérations spéciales) et le perdre politiquement vis-à-vis des opinions (bis repetita avec d'autres opérations extérieures...).** Leurs points d'application sont de deux ordres :
  - **Zones faibles sur le plan sécuritaire et symbolique** (*France : membre du conseil de sécurité, nation cadre de l'OTAN, détenteur arme nucléaire etc. – Belgique : siège de l'UE et QG de l'OTAN*) **ou Etats/régions faibles voire défaillants sur le plan de la gouvernance** (*Mali, Liban, Sinaï etc.*).
  
  - **Utilisation systématique de toutes les brèches de sécurité ou défaillances /faiblesses /contradictions dans nos modes de gouvernance** pour mener des opérations criminelles de masse ce qui permet ainsi d'évaluer les niveaux réels de détermination, d'émotion et de résilience des "ventres mous" de l'Occident et de ses alliés.

**L'objectif final recherché, au regard de leur stratégie globale de terreur, est d'obtenir une reconnaissance à terme de l'EI** (*stratégie classique de tous les mouvements révolutionnaires qui ont utilisé l'arme du terrorisme sur les 80 dernières années : du trotskisme jusqu'à Arafat avec le FPLP et Carlos avec les attentats sur Paris dans les années 80, sans oublier ceux du FIS et du GIA dans les années 90 tant en France qu'en Algérie lors de la décennie sombre. Il n'y a finalement rien de nouveau. N'oublions pas l'avion neutralisé à Marseille par le GIGN qui devait se crasher sur la Tour Eiffel... bien avant le 11 septembre à New York...*).

- 3) **Les effets de sidération, de sur réaction et de division fonctionnent à 100% sur une population faiblement résiliente et fragile émotionnellement** (cf. les dossiers a charge sur la responsabilité des attentats commencent à s'ouvrir avec de nombreuses tribunes accusatoires). Avec 15 combattants, les résultats obtenus par Daesh sont gigantesques en termes d'effets de levier (*similaire au syndrome de l'assassinat de l'archiduc a Sarajevo...*) cf:
- **Confusions des postures** entre état d'urgence, état d'exception et état de guerre...
  - **Demande du Président français d'une assistance militaire de l'UE** (c'est la première fois que la clause 42-7 des traités européens est activée, conformément à l'article 51 de la charte des Nations Unies, de plus à la demande du seul pays qui a toujours revendiqué son indépendance en matière de défense ...), **plus adoption d'une résolution à l'ONU** à la demande de la France pour « prendre toutes les mesures nécessaires » pour combattre l'EI (mais qui ne prévoit pas selon l'article 7 l'emploi de la force...) . Seule l'Otan n'est pas encore sollicitée (*à la différence de la crise ukrainienne*) car l'article 5 du traité (*souvent invoqué par la Turquie pour ses violations de l'espace aérien par l'aviation russe*) suppose que l'un des membres de l'alliance soit attaqué par un Etat (**on revient toujours a la même question c'est quoi Daesh ?**).

### De quoi s'agit'il?

- **Les attentats sur Paris légitiment maintenant pour Daesh une stratégie d'escalade collatérale sur l'ensemble des points d'intérêts ou d'appui de la France** (*Mali, Liban, Belgique...COP 21,...etc.*) Le succès de l'opération sur Paris en termes de résonances et de déstabilisation politique **permet de monter en puissance.**
- Daesh fonctionne avec la même stratégie qu'un cancer qui va utiliser le système sanguin pour contaminer les systèmes de vie tant en interne (*radicalisation des postures communautaires en jouant sur les principes de la Fitna ou de la dissimulation pour sécuriser l'hébergement des réseaux dormants en pratiquant la Taqiya*) qu'à l'extérieur (*multiplication d'actes délocalisés sur des missions ou intérêts français à l'étranger*). **Disperser, fatiguer et mettre en mode échec les moyens de réponse ou de riposte est leur objectif à atteindre.** Ils ont à priori le temps et l'effet de surprise pour eux, sauf si nous leur rendons les opérations très compliquées.

### Cartographie des jeux d'acteurs

- **Faiblesse des mesures européennes.** Rien à voir avec l'unité de façade du mois de janvier. C'est chacun pour soi. L'Europe est profondément marquée par ses divisions internes sur le traitement des dettes souveraines (*Grexit*), les migrations et les débats sur Schengen, avec à venir le Brexit et les convulsions indépendantistes (*suite*

*référendum Catalogne*). L'UE a voté l'assistante à la France mais tout le monde se replie sur ses préoccupations territoriales (*édification de murs autour de l'Europe cf. les postures polonaises, hongroises, slovènes, italiennes etc.*)

- **Accélération des transferts de maîtrise d'œuvre sur la zone syrienne /eurasienne entre Russes et Américains.** Poutine prend désormais le leadership des opérations (*suivre les négociations de Vienne sur l'avenir de la Syrie. Allons-nous vers un nouveau pacte Sykes-Picot?*) avec en arrière-plan un **contexte électoral qu'il ne faut pas sous estimer** (cf. élections américaines (*Obama avec Kerry jouent le temps et la réduction des risques pour le parti démocrate*) et échéances électorales en France et en Allemagne....). **La France s'aligne sur cette reconfiguration des leaderships en coopérant désormais avec la Russie** afin de permettre au porte avion Charles de Gaulle de pouvoir opérer à partir des cotes syriennes et libanaises.
- **Problème de la marginalisation de l'Arabie saoudite et du Qatar** (*« commanditaires présumés » des réseaux al Qu'aïda/Al Nosra et Daesh*) qui sont les grands perdants des négociations à Vienne au profit de l'Iran, mais aussi de la Turquie (*qui héberge le coup d'après avec les frères musulmans...*). Ceci explique en grande partie pourquoi Daesh a les coudées franches pour monter d'un cran le niveau de tension. Les maîtrises d'œuvre et maîtrises d'ouvrage perdent l'initiative ainsi que le contrôle du terrain (*cf. destruction de plusieurs QG de Daesh*), ils **n'ont plus d'autre choix sur le plan tactique que de faire monter les enchères en exportant sur nos sanctuaires des formes de violences insupportables pour nos démocraties molles et vulnérables.**

### Quels sont les pièges ?

- **Le "parti de la guerre" domine les médias, les tribunes et les consciences (syndrome de Sarajevo).** C'est ce que veut Daesh. Dans nos démocraties, on fait la guerre contre un Etat. C'est l'imaginaire de la nation en armes qui prévaut depuis Valmy, qui est incarné philosophiquement depuis Hobbes par la violence d'État et idéologisé depuis le Congrès de Vienne (*toujours Vienne pour les grands rendez-vous de l'Histoire*) en matière de confrontations Etat-Nation.... Peu arrivent à faire entendre raison sur la nature, les enjeux et les conséquences de ces errements sémantiques liés à une logorrhée guerrière incarnée par des dirigeants qui n'ont jamais fait la guerre (*paradoxe qu'il faut opposer à d'autres dirigeants au sein de la Vème République, au-delà le Général de Gaulle, comme Mitterrand qui a vécu la seconde guerre mondiale ou Chirac qui a connu la guerre d'Algérie...*). **Dans les faits, nous combattons le terrorisme** (*cf. la courbe d'expérience des années 80 avec la question des radicalisations palestiniennes, les brigades rouges, la bande à Bader, Action Directe, ou des années 90 avec le GIA et le FIS*) **de la même façon que la drogue (Colombie, Mexique...) ou les maffias (Italie, Kosovo, Asean etc.). Ce sont les mêmes dispositifs de la grande criminalité internationale qui soutiennent ces réseaux. Il ne faut pas les ériger au statut d'État.** Nous avons l'expérience de l'ex-Yougoslavie où les

protagonistes, qui entretenaient la guerre civile entre communautés, appartenaient à la grande criminalité et étaient dans tous les trafics (*drogue, armes, êtres humains, etc.*) mais voulaient qu'on les légitime. A cet effet, ils utilisaient le spectre d'une nouvelle guerre mondiale en instrumentalisant médias et intellectuels de circonstance alors qu'ils n'étaient que de grands criminels de guerre devant l'humanité. **Il faut revisiter les courbes d'expérience de ces 30 dernières années pour bien calibrer et pondérer l'état réel des menaces.**

- **La surenchère de la boîte à outils sécuritaire, avec grande démonstrations médiatiques, est utilisée à fond pour rassurer les populations mais surtout pour protéger les institutions et le corps politique de toute contestation sur leurs responsabilités passées.** C'est un grand classique dans ce type de situation, surtout en période électorale. Cela permet de saturer les ondes et de verrouiller les consciences. Mais ce ne sont pas les dispositifs opérationnels du RAID ni des BRI qui pourront sauver la France, quels que soient le dévouement, le professionnalisme indéniable et le sacrifice admirable de ces unités. Nous sommes face à des questions « d'empowerment » des questions de sécurité au niveau de la population. Ces problématiques n'ont jamais été sérieusement traitées et la société civile est seule livrée à elle-même. **Aujourd'hui l'État assure sa sécurité et celle de ses infrastructures critiques. A la population de se débrouiller. Encore plus aux entreprises pour faire face avec leurs moyens et leurs ressources internes. Il faut de fait face à ce type de risque se prendre en charge et assumer.**

Globalement, **le risque numéro 1** qui prévaut dans le contexte actuel, malgré la solidarité de surface qui peut être ébranlée à la moindre secousse, **est de se sentir isolé et démuné face au « flot de tempête » annoncé par Daesh et porté par cette médiatisation intrusive, si ce n'est hypnotique, via les écrans plats à la moindre alerte ici ou là.** L'effet de submersion médiatique et la sur réaction permanente sur le plan politique génèrent des **réflexes classiques et bien connus de repli, de torpeur, voire de dépression.** Il peut aller au-delà en **suscitant au-delà les incompréhensions, des stigmatisations, des appels à la haine et des discordes, voire des confrontations intercommunautaires.** **Le risque est latent et le piège nous est tendu. C'est ce que veut Daesh.**

L'urgence sécuritaire est actuellement très bien traitée par les forces de l'ordre, les services de sécurité et tous les moyens de secours et d'assistance qui sont mobilisés à cet effet. Respect et hommage à leur dévouement et à leur sens au service public ! Mais la priorité pour le monde économique est de ne pas tomber dans ce que j'appelle **le piège AZF avec une sidération qui s'installe durablement, devient chronique et se retrouve institutionnalisée par le politique (cf. un état d'urgence sans cesse renouvelé...)** et les tenants du parti de la guerre (*avec un matraquage médiatique sur l'obsession sécuritaire*). La vie continue et doit continuer. **C'est notre seul antidote pour faire face et vaincre la barbarie.**

## Suggestions :

En termes d'argumentaires voir :

- **Sur le plan managérial** : voir en vous connectant sur l'intranet d'APM l'extra club du 20 novembre sur le **pilotage de la crise pour l'entreprise et les éléments à partager avec son Codir ou ses collaborateurs**. <https://www.apm.fr/rencontres/authentification/signin.htm>
- **Sur le plan RH** : voir la tribune du 20 novembre sur le site Jobsferic « **Admettre, résister et revivre !** » <http://www.jobsferic.fr/Admettre-resister-et-revivre-.html>
- **Sur le plan des débats sociétaux** : voir l'édito du 21 novembre de Xavier Guilhou sur son site « **Du courage !** » <http://www.xavierguilhou.com>
- **Sur le plan des questions de fond relatives à l'Islam, le Moyen Orient, Daesh, le terrorisme**: voir le site de Diploweb : <http://www.diploweb.com> ou celui du Centre français du renseignement : <http://www.cf2r.org>

## En conclusion mes trois recommandations :

**1°) Ne pas perdre la cohésion et la cohérence de sa chaîne managériale** en étant trop dans les logorrhées guerrières et pas suffisamment dans les réponses attendues et vitales pour les salariés, clients, fournisseurs, partenaires. **Attention à l'asymétrie des postures, il faut juger les événements à leur « juste valeur » et conserver son sang froid.** Nous allons vivre encore longtemps avec ce type de menaces. Même si Daesh est éradiqué, les risques terroristes muteront et changeront de nature. Il faut de fait atterrir, prendre en compte nos vulnérabilités sociétales et devenir plus robuste mentalement !

**2°) Travailler tous les leviers de confiance** au sein et dans l'environnement direct de l'entreprise avec ses « ressources vitales », *(et pas seulement avec des communications cosmétiques dites de crise)* afin de renforcer la capacité de prise en compte et de transformation des chocs sociétaux révélés par cette crise et anticiper ceux à venir. A cet effet il faut identifier toutes les possibilités utiles de médiation pour faire baisser les niveaux d'appréhension, de stress, de risques, qui peuvent aussi permettre de renforcer les résistances du corps social à tous les pièges tendus *(surtout s'il y a un enjeu intercommunautaire)*. Dans le monde anglo-saxon on appelle cela « l'empowerment ». **C'est la meilleure stratégie de communication en situation de crise majeure : utiliser l'énergie et l'intelligence de ses ressources vitales ?**

Voir à cet effet sur mon site :

**Les enseignements tirés du management du cyclone Katrina pour le groupe EDF :**

[http://www.xavierguilhou.com/Clients/Guilhou/site\\_xavier.nsf/005546776102f9f0c1256d09002800c8/253cac1ee3a80085c125716a003ce053/\\$FILE/ATTSO69O/EDF-Katrina.pdf](http://www.xavierguilhou.com/Clients/Guilhou/site_xavier.nsf/005546776102f9f0c1256d09002800c8/253cac1ee3a80085c125716a003ce053/$FILE/ATTSO69O/EDF-Katrina.pdf)

**Sur les « crises hors cadres » pour la Gendarmerie nationale :**

[http://www.xavierguilhou.com/Clients/Guilhou/site\\_xavier.nsf/005546776102f9f0c1256d09002800c8/6e61d3aafbb41dcfc1257178002ea582/\\$FILE/Face\\_aux\\_nouvelles\\_crises.pdf](http://www.xavierguilhou.com/Clients/Guilhou/site_xavier.nsf/005546776102f9f0c1256d09002800c8/6e61d3aafbb41dcfc1257178002ea582/$FILE/Face_aux_nouvelles_crises.pdf)

**3°) S'interroger sur les ruptures de paradigmes** qui terrorisent d'abord l'Islam de l'intérieur, qui contaminent l'ensemble des rivages de la Méditerranée (*suite des printemps arabes, des chaos libyens, irakiens et syriens*) et qui désormais s'installent sur nos territoires et au sein de nos sociétés (*migrations, chocs civilisationnels, problématiques d'intégration, défaillance de gouvernance etc.*).

***Inspirez vous des arts martiaux :  
Il faut utiliser l'énergie de son adversaire  
et savoir transformer intelligemment ses erreurs.***