

-|-

Tectonique des plaques

« Comment le monde se transforme t'il à très grande vitesse »

Rupture – Crises – Crash – Guerre- Chaos...Renaissance?

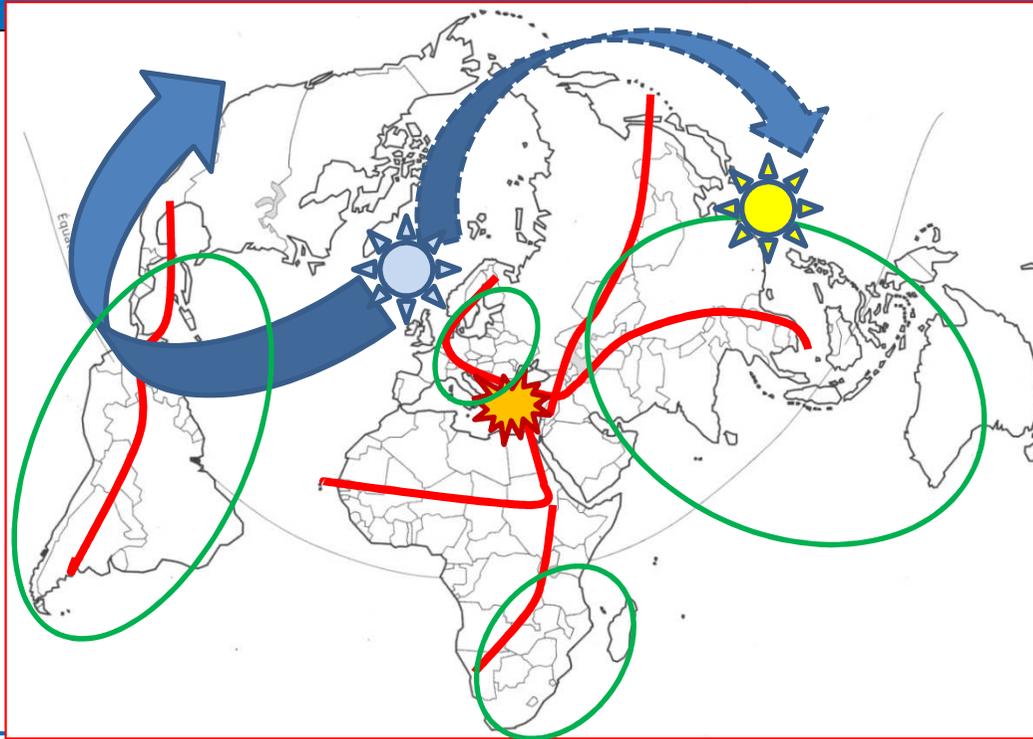
Où en sommes nous?



8 octobre 2013

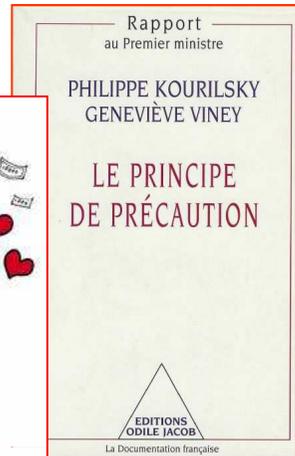
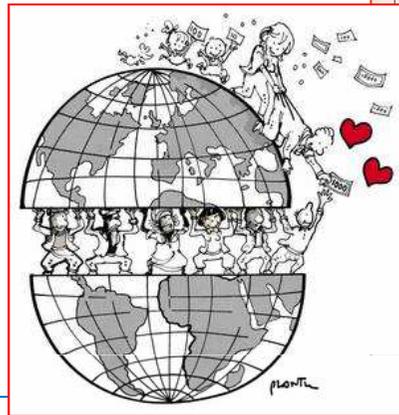
www.xavierguilhou.com

Invariants de fond



- Le centre géostratégique du monde se déplace sur le **Pacifique nord** avec une consolidation des jeux d'acteurs: USA/Chine/ASEAN.
- Les émergents concentrent **70% de la création de richesse dont 40% sur la Chine**.
 - La valeur ajoutée de l'Occident est à **80% sur la consommation**.
- Les arcs de crise connus depuis 30/40 ans n'ont pas beaucoup bougé, ils se sont progressivement radicalisés autour des **questions identitaires et religieuses** qui ont pris le pas sur les vieux contentieux Etat-nation.
 - Le problème israélo-palestinien reste là et se cristallise avec en toile de fond une **confrontation sunnite/chiite** qui devient de plus en plus explicite.
- La crise de modèle dans laquelle l'Occident s'est installée depuis 2006/2007 est **durable et longue (10/15 ans)**.

Constats



- Face à ces tendances écart d'évaluation on enregistre un écart de plus en plus fort entre le couple médias/experts et la réalité du terrain par une **saturation multi médiatique instantanée** (effet Larsen).
- Nous sommes confrontés à de plus en plus de **situations paradoxales et aussi à des effets de surprise**
 - Les jeux d'acteurs sont de plus en plus dimensionnants dans un monde marqué par des **pilotages prudents à faible marge de manœuvre en Occident** (centre gauche-centre droit) et par des **prises de position plus affirmées si ce n'est autoritaires dans le reste du monde** (realpolitik et poutinisation)
 - **Fort déni de réalité face à la crise de modèle en cours**
 - (Problème de la transition énergétique, du nettoyage des dettes, des questions identitaires...)

Qu'est ce qui va?



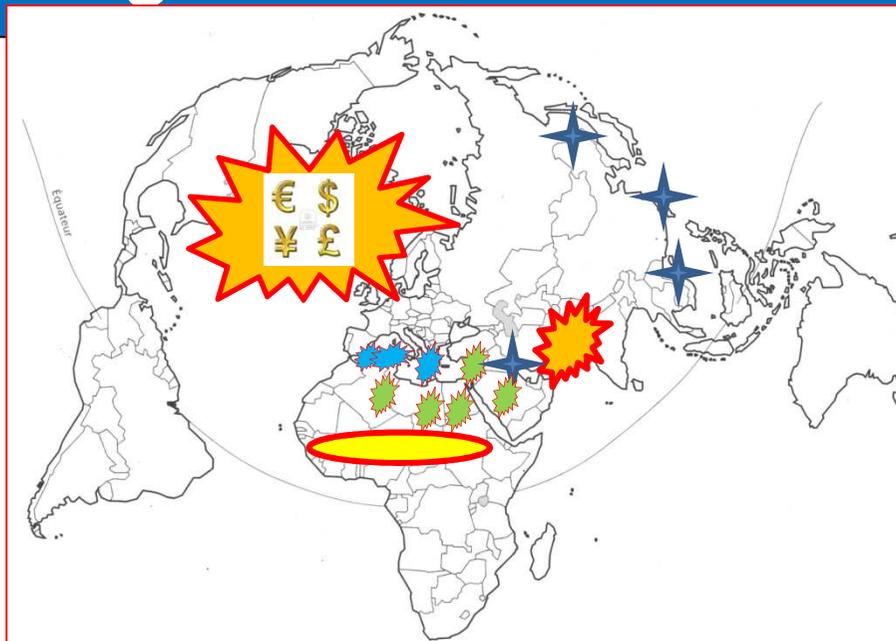
- **22 élections sur 2012 /80% du PIB : peu de mauvaises surprises**
- **Centrage des démocraties sur des postures Etat-providence**
(USA/UE dossiers santé, Medical care, coût énergie, pouvoir d'achat, insécurité...)
- **« Poutinisation » confirmée des puissances centrales ré émergentes**
(Russie, Turquie, Egypte...)
 - **mais évolution vers de la basse intensité sur d'autres zones**
(ex bassin Caraïbes avec Castro et Chavez).
- **Singularité de la Chine avec pouvoir en mi- teinte et ambigu** entre relance économie interne et militarisation des frontières et littoraux.
- **Les grands perturbateurs ont été tenus sous contrôle** (Iran, Corée du Nord) **ou éliminés** (Kadhafi, potentats égyptiens et tunisiens, Ben Laden...)
- **Sur le plan financier les logiques spéculatives de type trading sont toujours là**
(cf. marchés des dérivés – aucune rationalité/ très forte volatilité).
- **Sur le plan économique les groupes mondiaux et les niches stratégiques continuent leurs progressions notamment via la croissance asiatique.**

Qu'est ce qui ne va pas?



- **USA et UE (2 prix Nobel): épreuves de force sur la validation des budgets avec confrontation vision sur l'avenir (gestion \$ /euro)**
- **Japon: montée nationalisme autour des questions énergétiques (post Fukushima) et conflits territoriaux avec Chine**
- **Les émergents commencent à être affectés par la crise de modèle occidentale (Brésil, Maghreb, Inde...)**
- **Les rentiers (pétrole Gaz) s'enferment dans une démarche activiste sur le Proche et Moyen Orient (**confrontation Califat**) avec radicalisation politico-religieuse, renforçant de fait l'instrumentalisation israélienne... (cf. situation syrienne)**
 - **Risque majeur sur les OAT (Hedge fund)**
- **effet désastreux des manipulations du Libor et de l'Eurolibor: risque bancaire très fort**
- **Quid de la robustesse des unions bancaires UE ou régulation US**
- **Problème des dettes souveraines sur l'avenir de l'euro rien n'est réglé et la crise monétaire est devant nous**

Signaux faibles à suivre



*Plus que l'Iran et la Corée du Nord **suivre le Pakistan avec départ OTAN d'Afghanistan**,
compétition installation d'un califat (Damas, Islamabad, ou Sahel...?)*

***Crash bancaire lié aux spéculations sur les marchés des dérivés**,
Quid d'une mise en échec de la politique de la FED et conséquences pour le pion UE pour sauver couplage Chine /USA*

***Multiplication des foyers de guerre civile autour de la Méditerranée au sein du
Monde musulman** (Syrie, Egypte, Tunisie et conséquences pour les pays européens)*

***Enlèvement au Sahel** et engagements occidentaux sans accords africains et Maghreb*

Conséquences des crises de défiance/ chômage en cours sur l'Europe du sud...

Montée du populisme et impact sur la vie démocratique

Synthèse évaluation

2 maillons faibles : Europe (absence de décisions) et Afrique (sécuritaire et Humanitaire)

La zone la plus prévisible : les USA et le continent nord américain

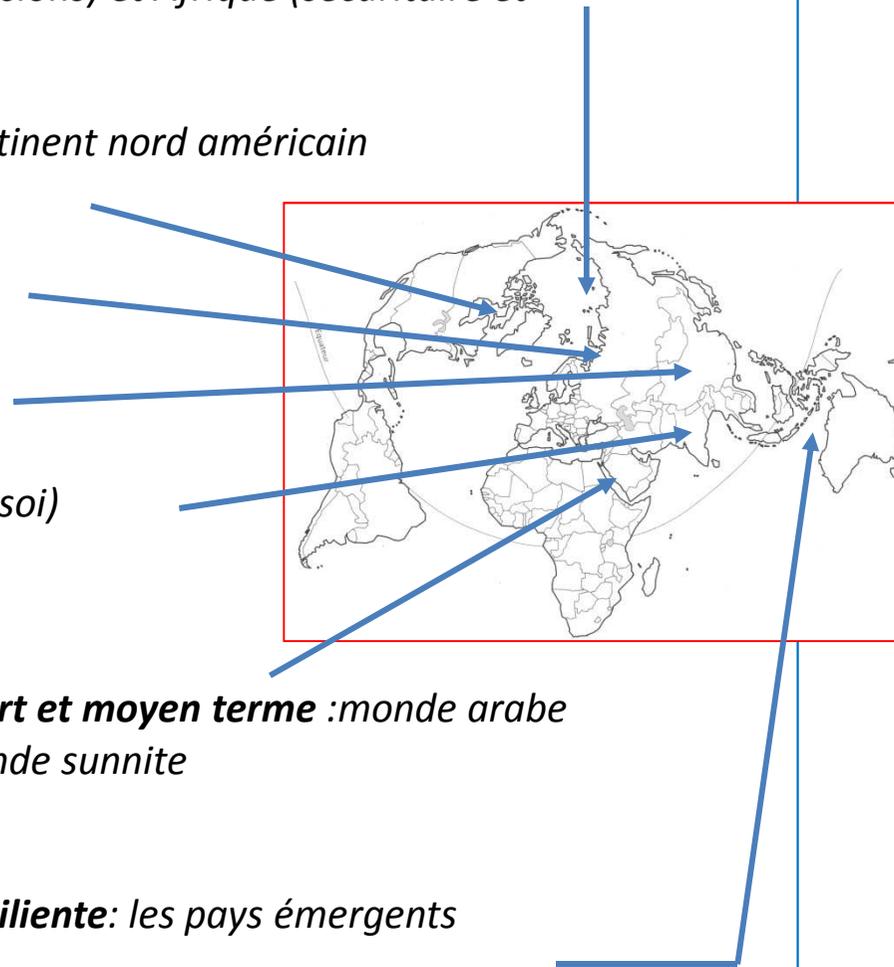
La zone la plus énigmatique: la Russie

La zone la plus paradoxale : la Chine

La zone la plus introvertie : l'Inde (repli sur soi)

La zone la plus agitée et dangereuse à Court et moyen terme : monde arabe avec confrontations internes au sein du monde sunnite

La zone la plus manœuvrante et la plus résiliente: les pays émergents (Brésil , Afrique du sud, Turquie, ASEAN etc).



-||-

Le pilotage des crises



08/10/2013

copyright XAG Conseil

Crise

issu du grec κρίσις,
krisis (jugement, décision).

Crise = médicale, sanitaire, alimentaire, existentielle, sociale, sociétale, économique, technologique, énergétique, financière, politique, médiatique, climatique, écologique, confiance, gouvernance, systémique, etc.....

Crise : imprévu – incertitude - désastre – rupture - chaos

La crise est dans tous ses états

ou

Sommes nous en état de crise permanent?

Hiérarchisation des niveaux de crises

Niveau 1

Éclatement d'une bulle spéculative



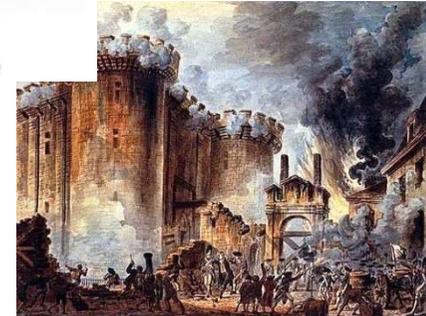
Niveau 2

Crise systémique



Niveau 3

Crise sociétale



Niveau 4

Crise de haute intensité
Guerre



Niveau 5

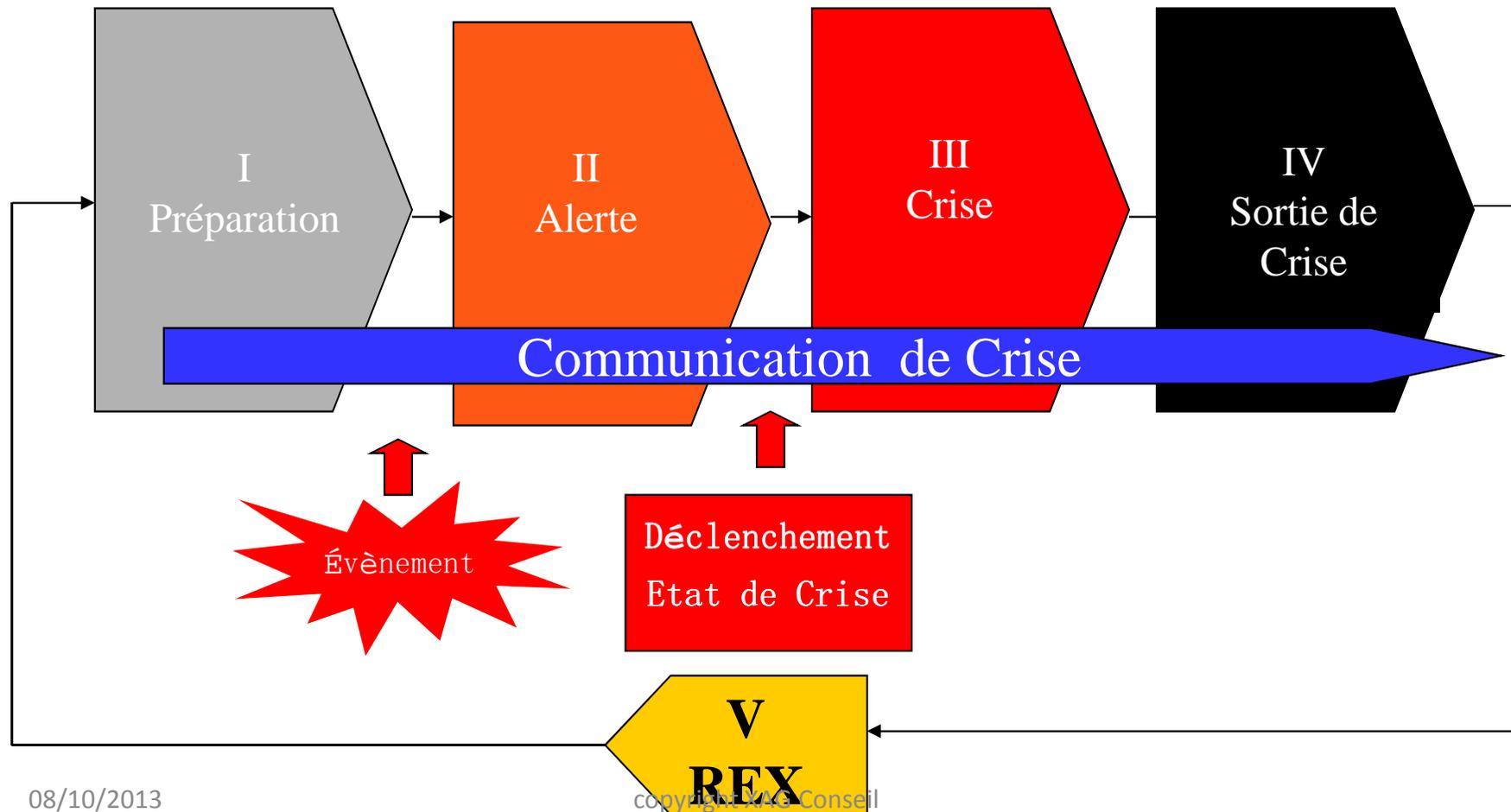
Destruction massive



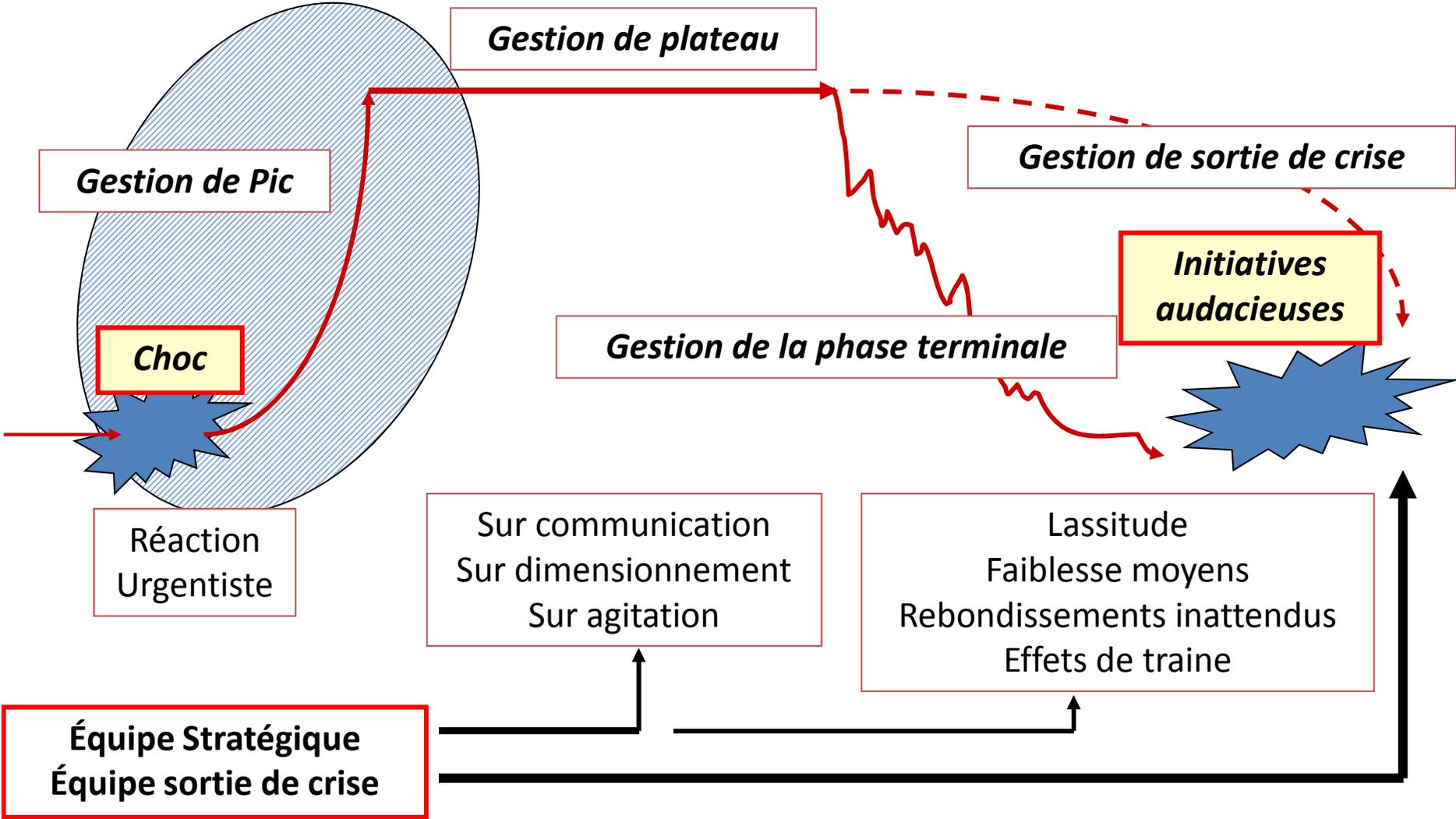
08/10/2013

copyright X... Conser

Le processus classique de gestion de crise



Des espace-temps à requalifier



Gestion de pic avec
X millions clients coupés
en quelques heures

Des « Crises dures »

De + en + dures
et brutales

Ex: cinétique de la
tempête Klaus
janvier 2009

Crise technique
Technologique
Mobilisation moyens

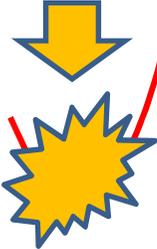
Courbe de rétablissement des clients

Saturation médiatique
Injonction politique

Crise commerciale
Marché/clients/concurrence

Réplique médiatique
Administrative et politique
sur cas non traités

Choc météo
Ex: tempête



Journées d'intervention terrain →

Crise image/réputation
Impacts contentieux/audits

Cinétique classique tempête/cyclone

copyright XAG Conseil

08/10/2013

Des « Crises molles »

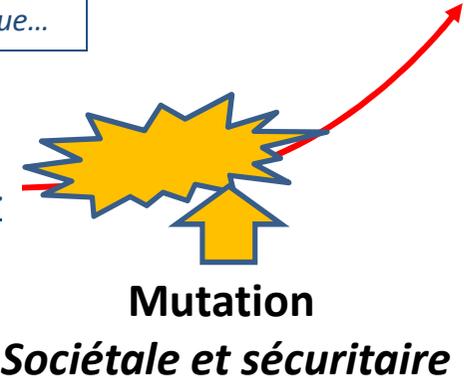
**De + en + complexes
et durables**

Ex: Cinétique de la pandémie

*Gestion de plateau avec
X millions clients et salariés
affectés par tous les effets
de la crise sanitaire
mais aussi économique...*

*Chainage saturation médiatique
Interventions étatiques
Contraintes administratives*

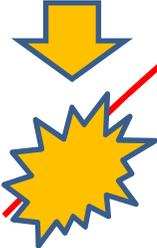
Crise système
Mesures d'exception
Crises économique/financière...etc



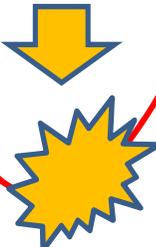
Crise majeure et longue
impacts réseaux vitaux
Crise RH et organisations

Crise sanitaire
Crise communication
Mobilisation moyens
Procédures internes

**1ere alerte
pandémie**



**1ere réplique
pandémie**

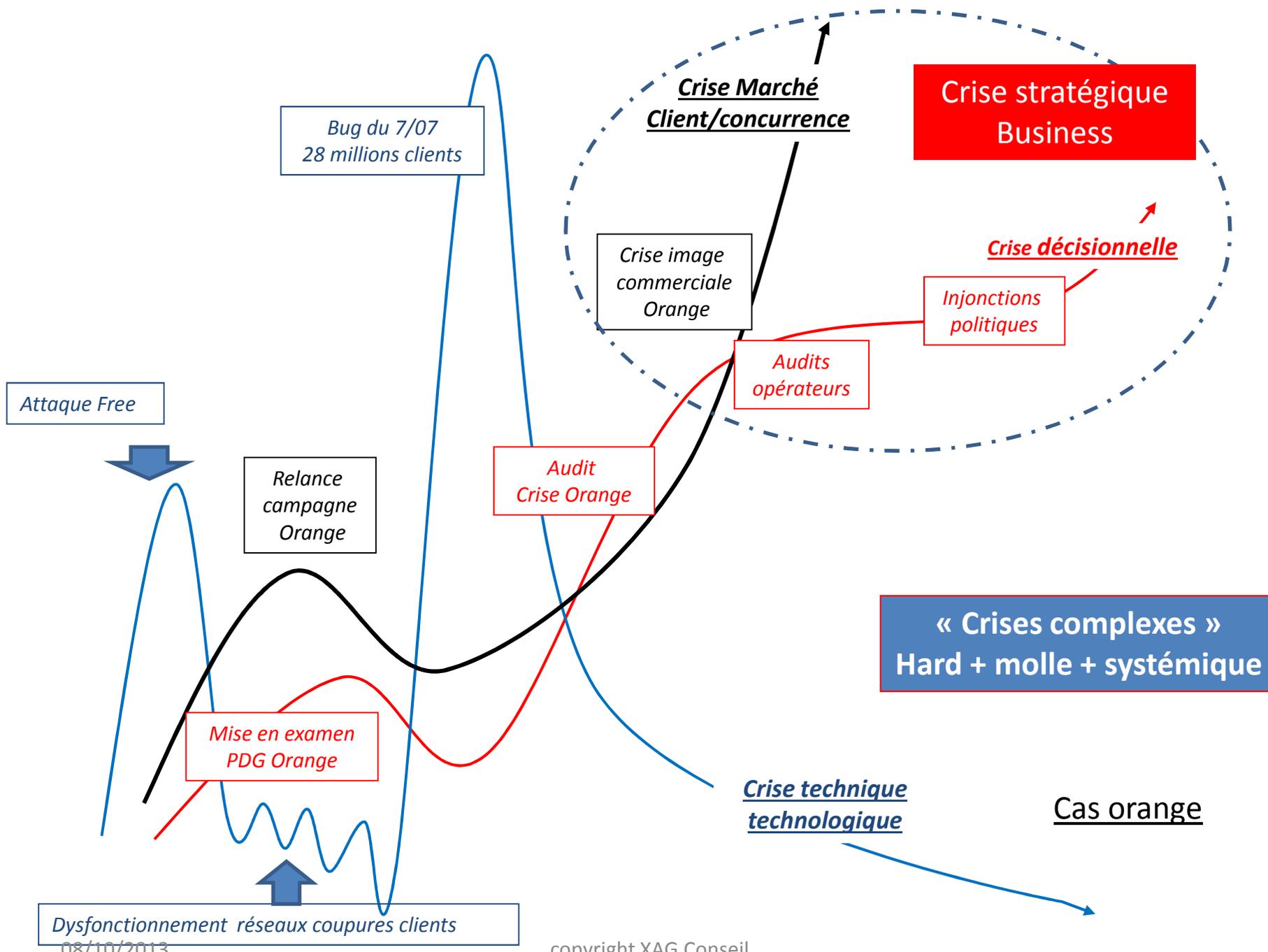


*Responsabilité sociale
et sociétale de l'entreprise*

Impacts en termes de mois voire d'années



Cinétique pandémie sanitaire



Principes d'action

- Éviter de fonctionner en mode urgentiste
- Hiérarchiser les priorités

La hiérarchisation des priorités est essentielle en termes de gestion d'énergie, du système d'information, des capacités d'action et de moyens, voire de survie. Elle est applicable tant au niveau de la cellule de crise que dans la gestion personnelle et familiale des événements.

Principes d'action

5 principes d'action à retenir:

1. Pour pouvoir aller très vite à l'essentiel et ne pas se tromper de sujet, il s'agit de **bien qualifier la crise**:

↳ De qui et de quoi parle-t-on? Quel est l'état des différents acteurs à la date T ?

2. Tout de suite disposer d'un **système d'information** permettant de

- ✓ qualifier
- ✓ quantifier
- ✓ contrôler

Établir ou rétablir la communication en utilisant tous les moyens mis à disposition, quitte à inventer d'autres outils.

3. **Gérer sans délai la communication multi médiatique** des évènements

- ✓ Radio, chaînes de télévision, presse écrite
- ✓ Internet: communiqués de presse numérotés mailés à heure fixe
- ✓ Des SMS doivent circuler avec une unité d'expéditeur (discipline et reconnaissance du réseau)
- ✓ Blogs
- ✓ Réseaux sociaux (Twitter, Facebook...)

Principes d'action

4. Imaginer et concevoir une **plateforme de sauvetage et de sauvegarde** de l'activité
 - ✓ L'impact de la crise sur les salariés (y compris sur leur vie privée). Le défaut ou la diminution des payes chez certains doit être anticipée dans ses conséquences
 - ✓ L'impact de la crise sur les stocks. Comment les écouler?
 - ✓ Selon le type de crise: fermeture de l'entreprise

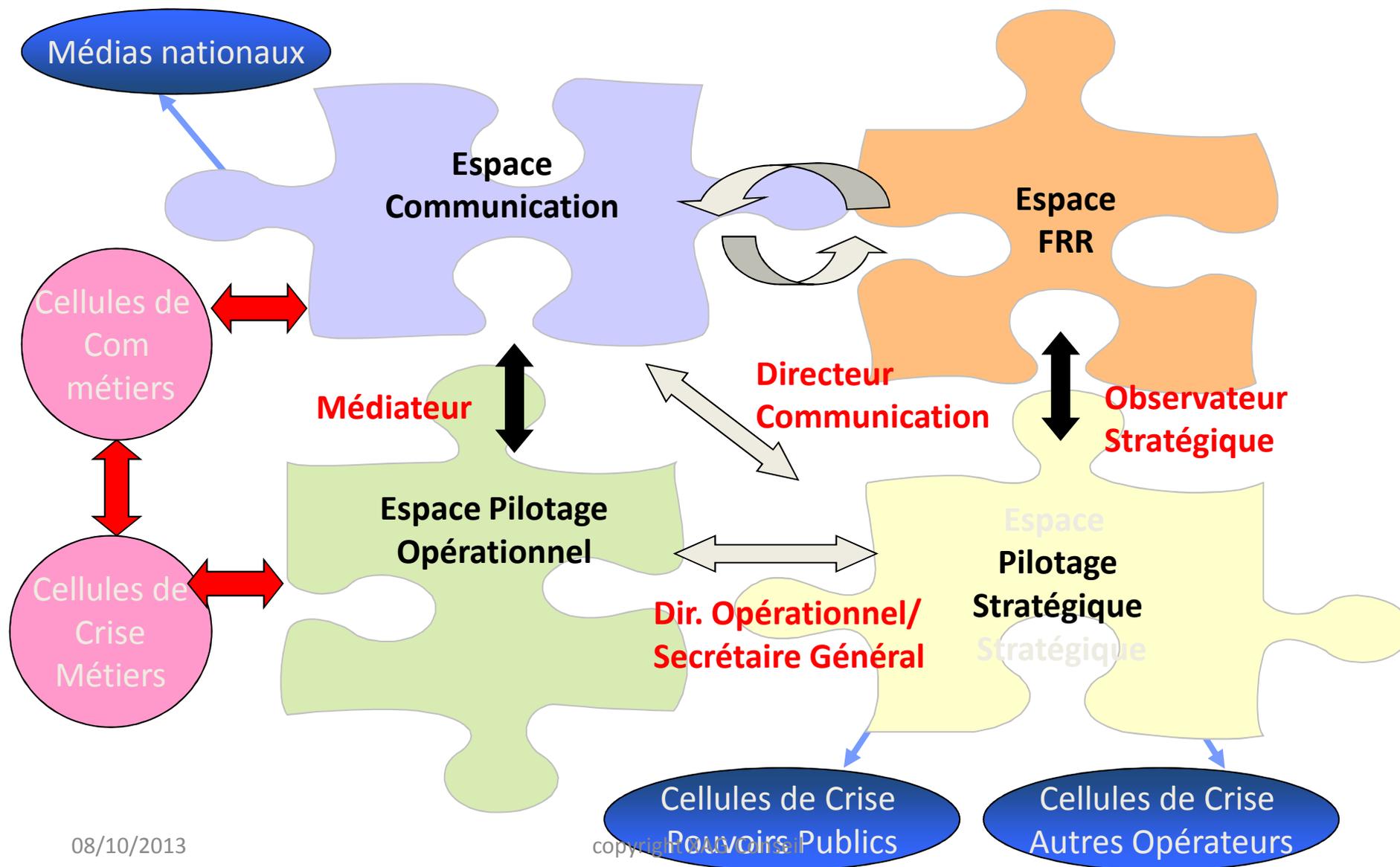
5. **Bien gérer ses ressources vitales (RH)**

À côté des équipes d'intervention très vite épuisées et saturées, il faut une équipe qui travaille en anticipation pour imaginer les conséquences de la crise et les stratégies de sortie de crise.

Il est impératif de se doter de compétences atypiques afin de ne pas manquer d'imagination, de capacités d'initiatives et surtout de leadership. Un maximum de 5 hommes travaillant exclusivement sur l'après et ayant tout pouvoir de décision en lien avec la 1^{ère} ligne.

Organiser la rotation des équipes et gérer la fatigue.

Structuration d'une plateforme de gestion de crise



Méthode de travail

Il s'agit de répondre à 3 questions:

- de quoi s'agit-il?
- où sont les pièges?
- quels sont les jeux d'acteurs?

Pour faire émerger les deux ou trois initiatives salutaires.

De quoi s'agit-il?

Qualification de la crise:

Industrielle, sociale, sociétale, identitaire, politique, financière, commerciale, catastrophe naturelle...

Enjeux :

- Permettre de qualifier très rapidement l'évènement
- Asseoir une conduite à la fois très opérationnelle et stratégique au plus près des populations
- Affirmer un leadership protégeant la collectivité concernée
- Adopter une communication médiatique cohérente et appropriée

Comment qualifier la crise:

- travailler la granularité du terrain et avoir au plus vite une vision de la complexité de la situation
- Établir une chronologie des faits
- Faire un état des lieux des signaux faibles
- Utiliser les informations *ad hoc*, les remontées du terrain et les expertises
- Évaluation de la crise

Comprendre au plus vite sur quel niveau se situe la crise en termes de franchissement de seuil, d'échelle, de vitesse et de brutalité.

Les pièges

- **Dans l'analyse de la situation:**

- ✓ Se tromper de sujet en ne comprenant pas les enjeux au cœur de la crise à traiter.

- ✓ Les doctrines peuvent parfois nuire à l'analyse de la situation si elles sont trop restrictives. C'est particulièrement le cas lorsque les directives nationales de sécurité ne s'intéressent qu'aux menaces et non aux risques. Certains événements naturels peuvent avoir des conséquences aussi lourdes, si ce n'est plus, que des actes malveillants.

- **Dans le pilotage:**

- ✓ La vraie crise peut résider davantage dans son mode de pilotage que dans le traitement effectif de la situation.

- ✓ Traiter la crise selon l'origine des effets produits. Il faut au contraire la traiter en fonction des effets produits et de leurs conséquences.

- égos et pouvoir
- Dénier de réalité
- Jeux de posture
- Mensonge
- Manque de stratégie et de tenue du terrain
- Manque de traçabilité des événements
- Peur
- Émotion et dispersion

Les jeux d'acteurs

Une crise « hors cadres » implique nécessairement une nouvelle constellation d'acteurs. N'envisager que quelques acteurs, notamment officiels, est le plus souvent facteur d'échec.

Les acteurs à prendre en compte sont les suivants:

- Etat
- Élus
- Entrepreneurs
- Réseaux vitaux
- Société civile
- Médias
- Services d'urgence et de sécurité
- Syndicats
- Associations
- Réseaux sociaux
- ONG etc.

L'important est de parvenir à dresser une cartographie rapide des enjeux et intérêts pour les uns et les autres.

Initiatives positives à travailler

Ne jamais oublier de privilégier les **4 fondamentaux** suivants:

1. Travailler avec les réseaux proches du terrain
2. Travailler les éléments de langage et de posture autour de la notion de « vital »
3. Sortir du discours économique ou patronal et adopter une attitude de confiance, de proximité et d'authenticité
4. Utilisation des fondations pour reprendre en main les questions sociétales, identitaires, existentielles tant sur les plans éducatifs, culturels que d'aménagement urbain et de maîtrise des environnements.

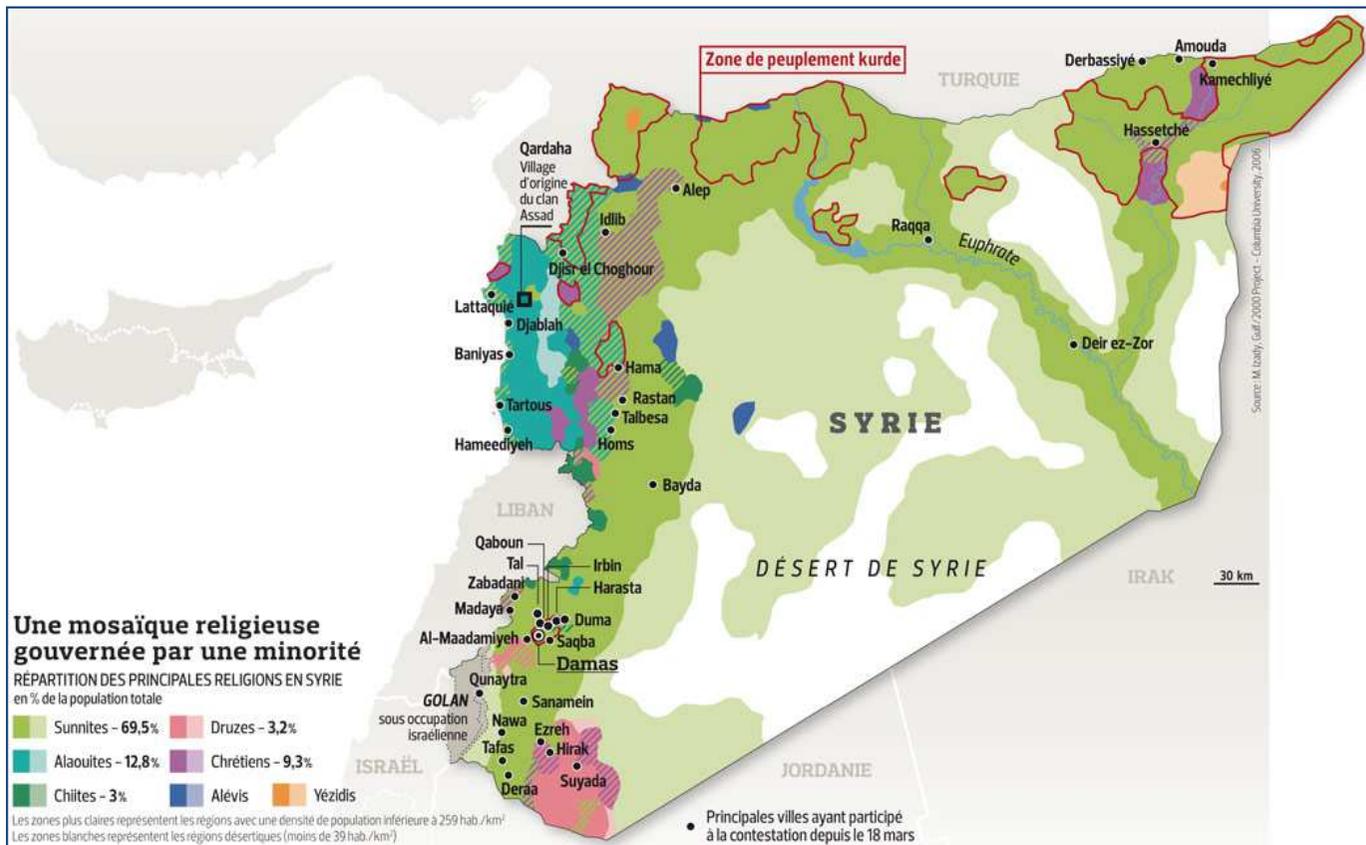
-III-
cas syrien



08/10/2013

copyright XAG Conseil

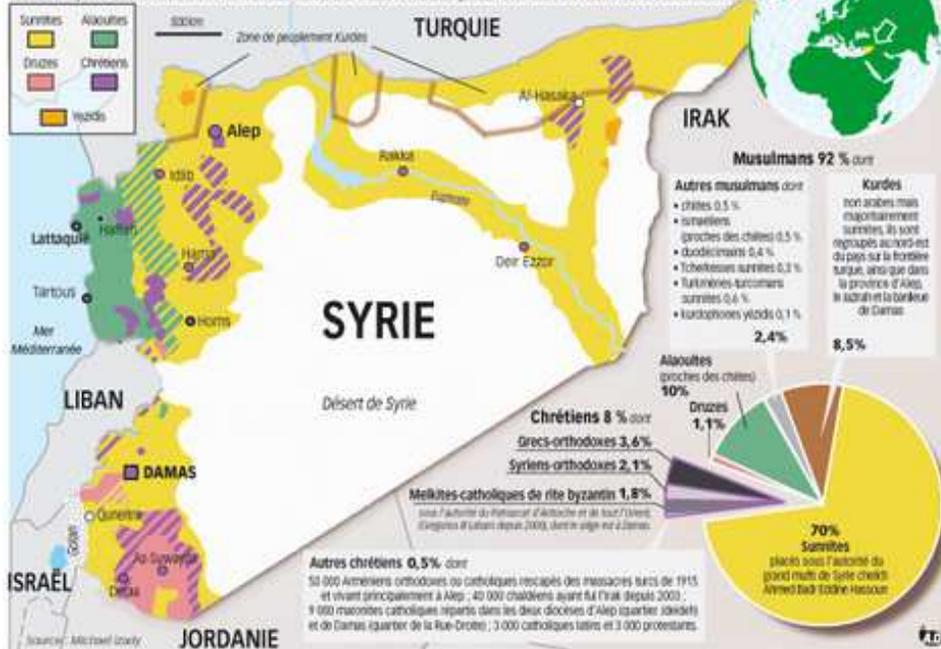




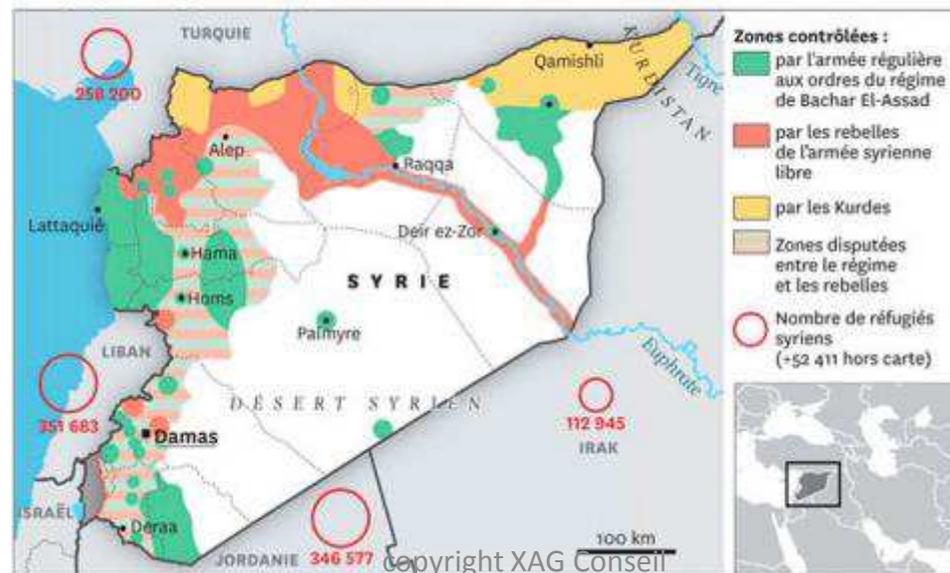
- 60 à 70 %³ de sunnites arabes, soit 13,8 millions à 16 millions d'individus.
- 9 à 11 % d'alaouites, soit 2 à 2,5 millions d'individus.
- 9 à 11 % de kurdes, soit 2 à 2,5 millions d'individus.
- 7 % de chrétiens arabes, soit 1.8 million d'individus.
- 2,2 % d'assyriens, soit 500 000 individus...etc

Répartition des confessions religieuses en Syrie

Il n'existe pas de recensements officiels récents des confessions en Syrie. Ces chiffres sont donc des estimations.



Un pays de plus en plus morcelé (situation en mars 2013)



De quoi s'agit-il?

- **Redéploiement de la sécurité énergétique occidentale** sur un nouveau barycentre stratégique avec confrontation des leaderships américains et russes + chinois sur le nœud syriaque: « *pacte du Quincy contre pacte du Léviathan* »
- **Radicalisation des affrontements confessionnels et des leaderships politiques au sein du monde sunnite:** « *Wahhabites contre frères musulmans* »
- **Affirmation du conflit historique entre sunnisme et chiisme** sur l'ensemble du Proche et Moyen-Orient : « *l'islam contre l'islam* »
- **Vulnérabilité d'Israël** face à l'échec de la politique américaine sur l'Irak (*remise en cause du projet du grand Moyen-Orient*), aux ruptures démographiques et politiques (*printemps arabes*) et à la réémergence des puissances centrales Turquie, Iran, Egypte sur l'ensemble de la région: « *stratégie de l'arc de feu* »

Contexte global de guerre monétaire autour du \$ (*avec changement potentiel de stratégie à la tête de la FED – arrivée de Larry Summers - et effondrement des monnaies au sein des BRICS*)
et de bascule géostratégique sur le Pacifique nord (*Confrontations Chine-USA*)

Quels jeux d'acteurs?

- **Obama** cherche à se désengager de la zone mais jeux des lobbies du monde pétrolier et du complexe militaro-industriel difficilement maîtrisable. **Sous-traitance aux français et britanniques de corps expéditionnaires.**
- **Les Russes** contrôlent la politique de l'offre sur l'Eurasie et tiennent le terrain syriaque
- **Les Chinois** sont à 35% dépendant des approvisionnements iraniens et eurasiens et jouent le veto
- **l'Iran (et l'Irak contrôlé par les chiites) jouent la Russie et l'Eurasie** sur le plan de la logistique énergétique (*cf. les accords signés en matière de pipe line*)
- **L'Arabie saoudite a repris le leadership des opérations sur le Qatar**, la prise de Damas est nécessaire sur le plan historique et non négociable sur le plan confessionnel (fatwa Ibn Tamaiyya)
- **Israël** joue les affrontements chiites – sunnites en stigmatisant et instrumentalisant les menaces terroristes Al Quida/ Al Nosra et Hezbollah sur la zone
- **L'Allemagne** qui se veut très discrète est en back office pour jouer les médiateurs sur une région stratégique pour ses intérêts (*cf. jeu Russie /Turquie/Iran*)
- **L'ONU et les ONG** sont focalisés sur les déplacés et réfugiés (focus Liban et Jordanie)
- **Les réseaux des chrétiens d'orient et le Vatican** jouent la protection des minorités (avec les orthodoxes)

Où sont les pièges?

➤ **Croire que les jeux d'acteurs sont structurés et stables**

Cf. les jeux saoudiens et qataris sur l'Égypte, la Turquie, Liban, Jordanie...

➤ **Ne pas sous-estimer les effets de surprise**

Cf. les jeux israéliens avec les syriens et aussi avec les russes

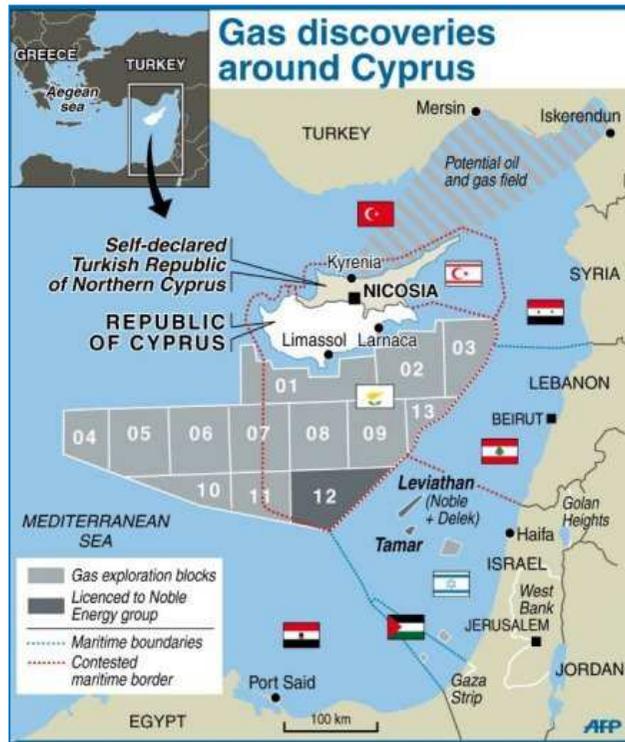
➤ **Intégrer la stratégie de la Taqiyya (*la stratégie de la dissimulation*)**

➤ **Israël a-t-il intérêt à la fin du régime d'Assad et l'Iran va-t-il le protéger ad-eternam**
Quid du joker iranien dans la stratégie israélienne?

➤ **La sémantique occidentale** (*« lignes rouges », garanties, diplomatie punitive...*)

➤ **La recherche d'incidents et de prétexte** (*frontière turque et sandjak d'Alexandrie, Prise d'otage et massacre de minorités chrétiennes, kurdes etc. , attentats au Liban ou en Jordanie, nouvelle attaque chimique...*)

➤ **Sur estimer les capacités des armées régulières et des rebelles, sous-estimer les groupes radicaux, mésestimer les moyens mis en place par les russes**



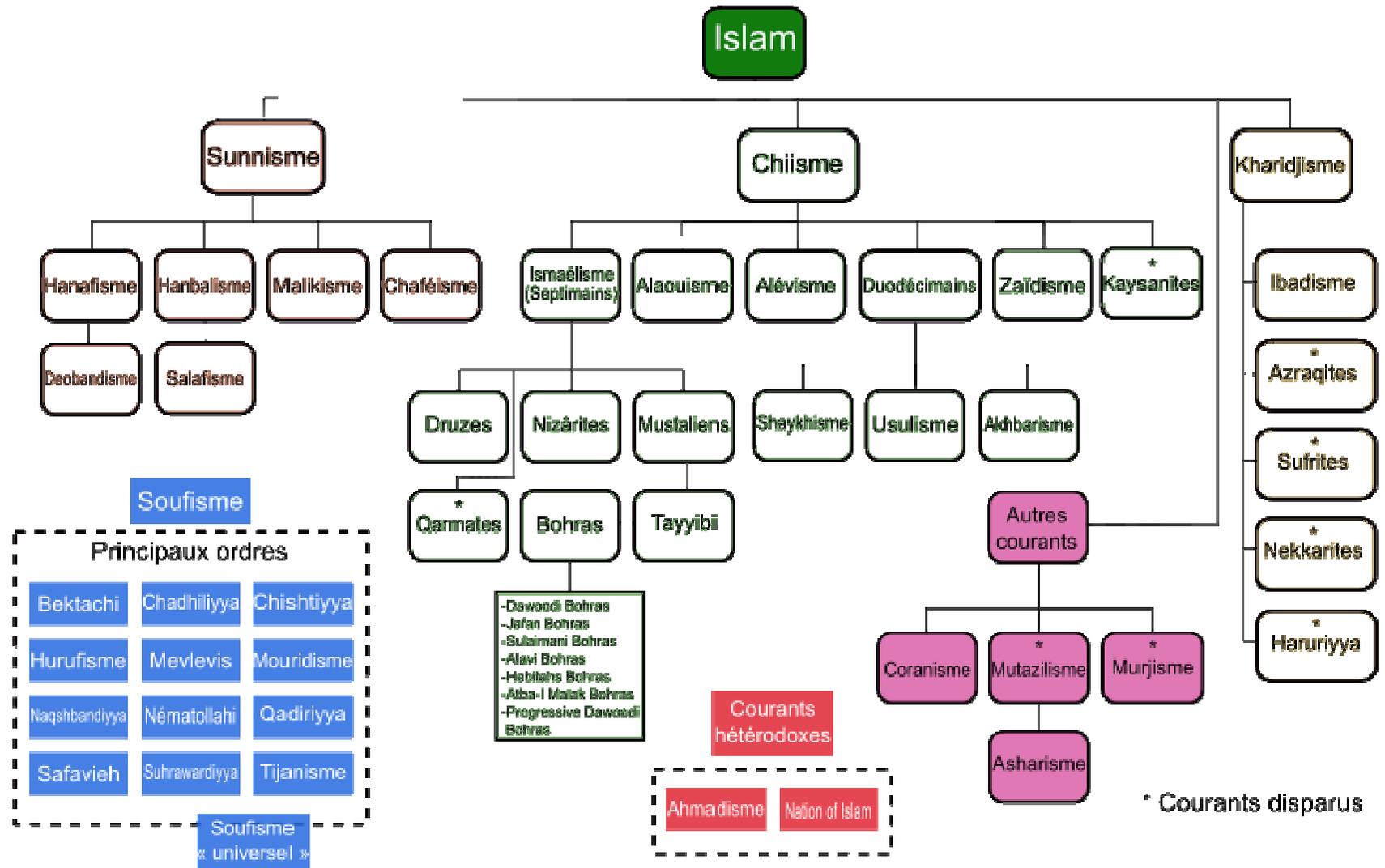
Selected Oil and Gas Pipeline Infrastructure in the Middle East

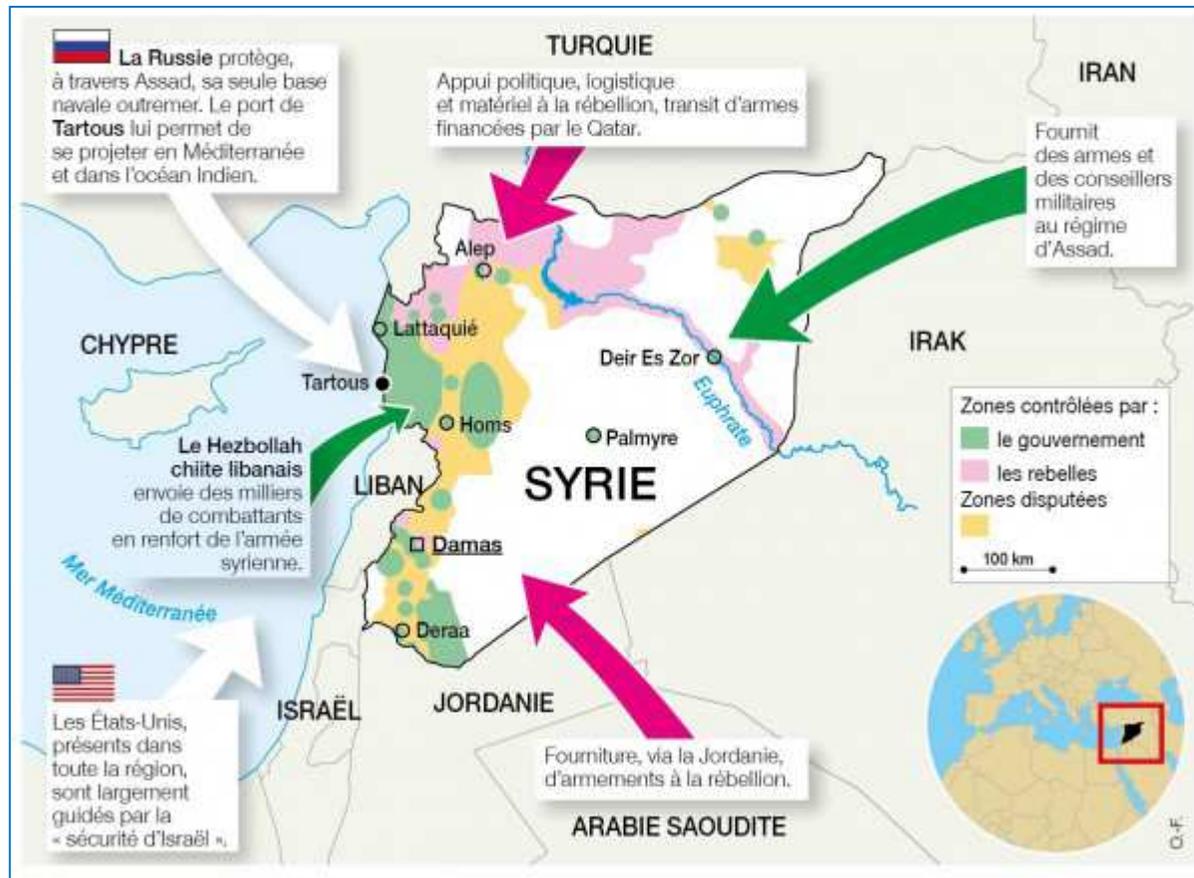


08/10/2013

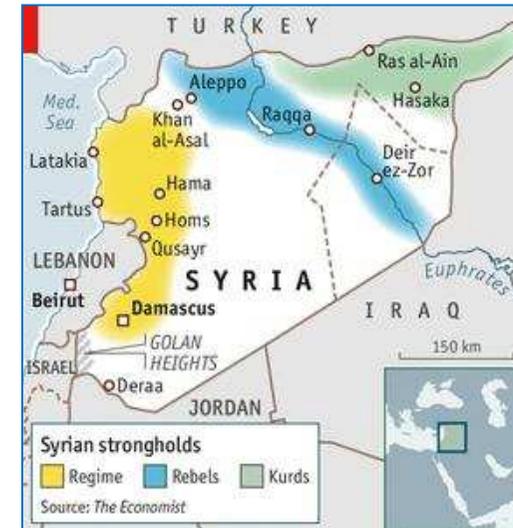
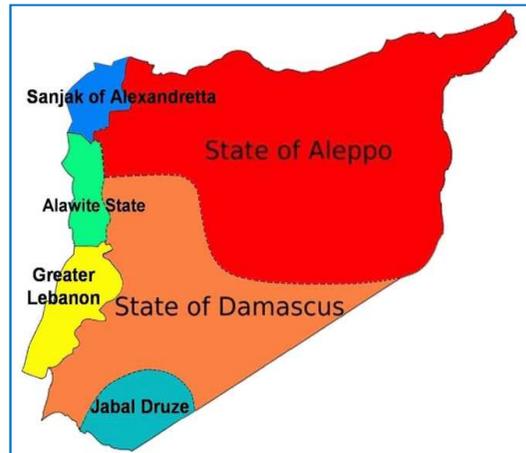
copyright XAG Conseil

La question civilisationnelle et religieuse





Intervention, libanisation ou démembrement ?



Le drapeau de l'Etat alaouite sur la côte syrienne, entre 1920 et 1936



UNITES DRUZE ENGAGE DANS TSAHAL

08/10/2013

copyright XAG Conseil



SYRIE : LA SOLUTION ROUTINE



*Le pessimiste se plaint du vent,
l'optimiste espère qu'il va changer,
le réaliste ajuste ses voiles*

William Arthur Ward