

# Les crises : révélateurs de chaos ou incubateurs d'avenirs ?

**P**lus personne ne peut prétendre être épargné par une crise majeure. Qu'il s'agisse de grands groupes *a priori* invulnérables, d'États réputés pour la sophistication de leurs systèmes de sécurité, ou de grands systèmes vitaux pour nos sociétés, tous ont subi ces dernières années des crises sans précédents avec un crescendo de coûts qui ne peut laisser indifférent : Sony, suite à la cyber-attaque menée sur ses services en ligne depuis le début de l'année 2011, va devoir assumer plusieurs centaines de millions de dollars de pertes ; l'impact du nuage de cendres du volcan islandais *Eyjafjöll* en avril et mai 2010 aurait coûté cinq milliards de dollars à l'économie mondiale, dont deux aux compagnies aériennes ; Tepco, l'opérateur nucléaire nippon, a annoncé le 11 mai 2011 pour neuf milliards de dollars de pertes (sans compter l'indemnisation des 85 000 personnes évacuées de Fukushima et les conséquences à long terme de l'explosion des réacteurs de la centrale). Nous pourrions ainsi continuer à énumérer des exemples jusqu'au record détenu pour l'instant par BP, après l'explosion le 20 avril 2010 de la plateforme Deepwater dans le Golfe du Mexique. Sans parler des banques, avec la couverture à venir des risques souverains que les États ne veulent ou ne peuvent plus assumer...<sup>1</sup>

**Xavier Guilhou**

[xavier.guilhou@xag-conseil.com](mailto:xavier.guilhou@xag-conseil.com)

Xavier Guilhou est Président de XAG Conseil, cabinet spécialisé en prévention des risques et pilotage des crises. Il est également Président du Comité de liaison Défense du Medef, Conseiller du Commerce Extérieur de la France, Auditeur de l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale et Expert de l'Association pour le Progrès du Management. Auteur de nombreux ouvrages et articles d'analyse et de réflexion, il dispose d'un site web très riche : <http://www.xavierguilhou.com>

## DE QUOI SE FAIRE PEUR...

Ce constat ne touche pas uniquement les grands opérateurs d'infrastructures critiques ou de réseaux vitaux qui peuvent perdre chaque fois une à plusieurs années de marge nette. Il en est de même au niveau des États. Le moindre désastre naturel se chiffre instantanément en centaines de milliards de dollars avec des niveaux de destruction massive qui sont équivalents aux effets d'une guerre, nécessitant pour les collectivités touchées entre 10 et 20 ans de reconstruction. Que dire des grands risques systémiques pour lesquels les chiffres seraient, selon les évaluations, de l'ordre du PIB d'un grand pays : 1 000 milliards de dollars pour les *subprimes* (équivalent du PIB espagnol), 15 000 milliards de dollars pour les seuls produits toxiques bancaires (équivalent du déficit américain ou du PIB de toute l'Europe...). Que pourrions-nous projeter des conséquences d'une

véritable pandémie mondiale, qu'elle soit sanitaire ou cybernétique ? Nous pourrions continuer à nous faire peur en listant ainsi toutes les occurrences de risques possibles jusqu'à la désagrégation fatale d'un astéroïde sur notre planète<sup>2</sup>...

## HEUREUSEMENT, LA VIE CONTINUE

Pour autant, les opérateurs en question ne disparaissent pas, les sociétés impactées ne se désagrègent pas, et le système financier et bancaire, pourtant à l'origine d'une crise considérable, arrive à survivre à ses turpitudes. Il semblerait que nos logiques de vie soit tout simplement bien assurées et réassurées. Nous pouvons aussi imaginer, comme il faut bien que quelqu'un paye à un moment donné la facture, que le client, l'utilisateur, le citoyen soient finalement, et sans trop le savoir ou en être conscients, les principaux contributeurs, et de fait les véritables amortisseurs de

(1) Cet article est extrait d'un texte initialement publié sous le titre « Crises et catastrophes : que faire ? » sur le site *Diploweb.com*, le 25 septembre 2011 (<http://www.diploweb.com/Crises-et-catastrophes-que-faire.html>). *Diploweb.com*, la revue géopolitique online. Diplomates, universitaires et stratèges publient des analyses inédites sur ce site exclusivement consacré aux questions géopolitiques. Ce site est dirigé par Pierre Verluise, Docteur en Géographie politique de l'Université Paris-Sorbonne, auteur de plusieurs ouvrages. Vous trouverez sur ce site expert, pluraliste et transparent de nombreuses études de référence sur l'Union européenne, la Russie et la Communauté des États Indépendants... sans oublier l'Amérique du Nord et du Sud, l'Asie, l'Afrique et le Moyen-Orient. Le *Diploweb.com* met en ligne de nombreuses cartes.

(2) Le scénario Armageddon n'est pas qu'Hollywoodien : il préoccupe de nombreux laboratoires concernés par les aléas de la troisième dimension, notamment la NASA, au travers du programme « *Spaceguard Survey* ». Voir sur le sujet, le site : <http://neo.jpl.nasa.gov>

la couverture de ces nouvelles formes de risques collectifs <sup>3</sup> via une mutualisation administrée et masquée.

Une chose est certaine : non seulement les entreprises, les villes, les pays touchés ont tenu le coup, mais ils se sont quasiment tous redressés en rectifiant leur niveau de vulnérabilité avec une force de réactivité étonnante. Pour les plus fragiles, ils ont été au mieux rachetés ou placés sous contrôle <sup>4</sup>, ce qui aurait été de toute façon le cas sans un coup du sort. Finalement, l'ensemble de nos organisations résistent plutôt bien et mieux que ce que les apôtres des théories du chaos en matière de gestion de crise peuvent nous prédire quotidiennement.

---

## PARADOXES

Il est évident qu'une humanité qui va vers 9 milliards d'individus à l'horizon 2050 <sup>5</sup> et qui mute à très grande vitesse au niveau mondial avec des taux d'urbanisation qui passent de 40 % à 60 % (ce qui suppose d'énormes ruptures de paradigmes) s'expose à des prises de risque qui n'ont rien à voir avec le vécu des siècles précédents. Pour nos experts, souvent très pessimistes dans leurs modes de représentation des risques, il est toujours tentant de voir dans le passé des avantages dont le confort de nos sociétés fait oublier la rusticité et la rugosité du quotidien. Pour autant, le monde tourne avec d'autres contingences pour 5 milliards d'individus et nous sommes en présence de nouvelles réalités qu'il faut bien admettre et prendre en compte avec des masses critiques d'un autre ordre.

Nous sommes confrontés au paradoxe d'une histoire qui est marquée par un progrès technique puis technologique sans précédent et qui a permis à une partie de l'humanité de réduire les occurrences de risques individuels en augmentant les risques collectifs <sup>6</sup>. Cette évolution est la résultante inévitable de l'interdépendance de nos modèles de société très urbanisée et surtout de l'exceptionnelle croissance démographique qui a marqué les deux derniers siècles. Par ailleurs, 70 % de la population mondiale vient chercher sur les littoraux, les deltas et leurs hinterlands nourriture, travail et prospérité. Or la majeure partie de ces rivages sources de vie sont exposés à des risques majeurs : séismes, typhons, cyclones, tsunamis, moussons... et ne peuvent que produire régulièrement des événements de la gravité de

Fukushima, de Katrina ou de Port au Prince. Ce qui est presque étonnant, c'est que nous n'en n'ayons pas plus souvent quand on superpose la seule cartographie des risques sismiques et climatiques sur celle de l'implantation humaine. Risques vis-à-vis desquels l'homme est, il faudra bien l'admettre un jour avec un peu plus d'humilité, totalement impuissant. Il peut à la rigueur les prévenir mais difficilement les maîtriser.

---

## UNE SATURATION MÉDIATIQUE SOUVENT MORTIFÈRE

Aujourd'hui, nos opinions sont de plus en plus interpellées par la multiplicité des cas de désastres naturels ou de dysfonctionnements collectifs et par leur gravité sous-jacente. Dans les faits il y a moins de morts par guerres ou désastres qu'au 20<sup>ème</sup> siècle, mais le mode de représentation véhiculé par la puissance instantanée des médias donne l'impression de l'inverse : le tsunami de mars 2011 sur Sendai (30 000 victimes et disparus), détruisant 15 % du PIB japonais, n'aurait jamais eu le même impact sans Fukushima et l'explosion de ses réacteurs nucléaires à 200 kilomètres de la plus grande mégalopole du monde qu'est Tokyo. Celui qui a frappé les côtes de l'Asie du Sud-Est le 25 décembre 2004 (230 000 victimes) serait aussi passé inaperçu s'il n'y avait pas eu une partie de la *jet-set* occidentale en séjour sur les plages de Phuket en Thaïlande. Quant au volcan islandais, tout le monde l'aurait ignoré comme bien d'autres éruptions dans le monde s'il n'avait pas cloué au sol huit millions d'hommes d'affaires et de touristes occidentaux...

---

## IL FAUT TRAVAILLER SUR DES SCÉNARIOS DE RUPTURES MAJEURES

Aujourd'hui, il est temps de dépasser les analyses classiques de nos matrices de risques <sup>7</sup> et de travailler des scénarios de ruptures majeures en y intégrant des effets de surprise toujours inconcevables mais pas forcément impensables.

Bien au-delà les désastres naturels que nous ne pouvons que subir, ou les crashes industriels qui sont désormais au cœur de nos villes, il y a plein de nouveaux sujets à intégrer dans nos raisonnements : les « révoltes arabes » et les dettes souveraines qui s'installent autour de la Méditerranée, ce qui se joue autour de la péninsule arabe entre perses et sunnites, l'inconnue pakistanaise, le brouillard

---

(3) Avec un risque de spoliation masqué qui ne peut être minimisé (cf. édito de Xavier Guilhou de janvier 2011 sur « Que sera 2011 ? L'année de la trahison des clercs ! », <http://www.xavierguilhou.com/Client...>

(4) Cf. les banques aux États-Unis ou les PIIGS actuellement avec le rachat de leurs dettes par les Chinois.

(5) Dumont Gérard-François (2010), « Prospective : un monde de 9 milliards d'humains ? », *Population et Avenir* n° 699, septembre-octobre, p. 3.

(6) Ce que l'on appelle « le progrès » n'a profité sur le 20<sup>ème</sup> siècle qu'à un milliard d'individus sur les six que compte aujourd'hui la terre. N'oublions pas que 4 milliards vivent sans eau potable et que 1,4 milliard (soit l'équivalent de la population chinoise) sont dans l'extrême pauvreté.

(7) Voir articles de Xavier Guilhou pour les revues *Accomex* en 2003 et *CCE international* en 2002 et 2006, <http://www.xavierguilhou.com/Client...>

## Recommandations à l'attention des exportateurs

### 1) Être et rester en permanence lucide

Avant de s'engager sur un marché ou de développer des opérations à l'international, il faut dresser une cartographie des risques qui soit la plus réaliste possible. Pour cela il faut accepter d'aller au-delà des analyses classiques et pratiquer la technique des scénarios au regard de vos cœurs de métier. Il faut soumettre les expertises souvent trop conventionnelles, moutonnières et trop macroéconomiques aux hypothèses les plus impitoyables, notamment celles issues de la connaissance du terrain, des cultures, des réalités locales. En face de chaque hypothèse vous évaluez vos capacités de tenue des contextes, la résistance de vos organisations, votre solidité financière et, surtout, l'aptitude de vos hommes à faire face. L'embellie trop rapide d'un pays peut s'avérer être aussi dangereuse à maîtriser que sa faillite... Ce qu'il ne faut pas faire : des stress test comme pour les banques en évitant le scénario de défaut... que tout le monde pressent et qui finalement arrive... **Souvent une bonne intuition et le bon sens valent mieux que dix analyses qui font dans le déni de réalité et le consensus mou.**

### 2) Avoir plusieurs réseaux de renseignement terrain

La question du traitement des signaux faibles dans des environnements qui deviennent très instables et déstabilisés est cruciale. Plus que jamais, il faut asseoir ses stratégies de développement à l'international sur la constitution non pas d'un, mais de plusieurs dispositifs de recueil d'informations. Il faut qu'ils soient au plus près du terrain. Il faut aussi qu'ils soient cloisonnés afin de pouvoir avoir des approches différentes et de pouvoir vérifier en permanence la valeur des renseignements avec des techniques de recoupement des données qui ne s'improvisent pas. Beaucoup confonde « Face book » et le renseignement. Ce sont deux univers différents en termes de management de l'information : le premier est une affaire de société, le second est une affaire de professionnels... **Plus la crise s'affirme, plus le terrain commande ! Dans ce contexte, avoir une bonne acquisition et un bon traitement des signaux faibles au plus près des environnements et des jeux d'acteurs devient une priorité pour la survivance de vos affaires.**

### 3) Ne jamais sous-estimer l'inconcevable et les effets de surprise

Les révoltes arabes, le référendum grec, les spéculations sur la fin de l'euro démontrent combien il faut se préparer à gérer la surprise. Plus on arrive avec des certitudes dans un pays, plus on a de chances d'en repartir le premier en ayant tout perdu. Prendre un peu de temps pour étudier des cas comme l'implosion de l'Argentine, la faillite du système bancaire islandais, la façon dont le Maroc gère sa transition politique et économique, et bien d'autres encore est dans ce domaine extrêmement instructif. **Il ne faut pas hésiter à aller sur le champ de l'inconcevable, c'est la seule façon de s'endurcir et de se préparer à gérer des surprises.**

### 4) Avoir une équipe pluridisciplinaire qui travaille à vos côtés en anticipation

Pour cela il existe une méthode qui a fait ses preuves depuis très longtemps surtout face à des environnements turbulents. Il suffit que cette équipe, si possible pluridisciplinaire, multiculturelle et surtout très intuitive, soit en mesure de répondre très rapidement à trois questions : **De quoi s'agit-il ?** (il est préférable de ne pas se tromper de guerre...); **Où en est-on dans le jeu d'acteurs ?** (trop souvent tout le monde a une vision du jeu d'hier, pas de celui qui émerge...); **Où sont les pièges ?** (si vous vous mettez du côté de la crise, qu'est ce qu'elle ferait pour vous mettre en mode échec...). En fonction du cadrage obtenu avec ce type de questionnement, faites travailler l'équipe sur les 2 ou 3 initiatives audacieuses que vous pourriez mettre en œuvre pour conserver ou développer votre leadership sur le terrain.

### 5) Privilégier la réactivité et la flexibilité pour vos opérations

Les ruptures de modèles que nous avons désormais à assumer génèrent de tels niveaux de panique auprès des opinions, de stress pour les opérateurs et d'agitation médiatique qu'il faut être capable d'en encaisser la brutalité. Conserver son sang-froid et être en mesure avec ses équipes, son organisation, ses réseaux sur le terrain d'adapter et de redéployer à très grande vitesse des postures, des solutions, voire de saisir des opportunités sera de plus en plus déterminant. **Il faut privilégier désormais en termes de management la souplesse et le sens de la manœuvre à toute forme de bureaucratiation.**

\*\*\*

Le risque c'est la vie, et la vie n'est finalement qu'un combat permanent ! Dans cette perspective, les crises ne sont que des révélateurs de nos déficiences. Elles peuvent être aussi de redoutables facilitateurs pour ceux qui savent en décrypter la quintessence. Derrière chaque crise il y a toujours une voie à explorer et des opportunités à travailler !

spéculatif de l'économie chinoise, le stress de l'après Fukushima sur la transition énergétique, ce qui émerge sur les réseaux numériques, dans l'espace, ou autour de la maîtrise de l'eau au niveau mondial, les questions de bioéthique sont autant d'interrogations qu'il faut accepter de mettre aujourd'hui à l'agenda.

Toutes ces évolutions ou mutations de nos environnements vont impacter durablement et massivement à un moment ou un autre nos systèmes et logiques de vie avec des conséquences géostratégiques que personne n'imagine. Faut-il attendre l'addition de milliers de sinistres, se chiffrant en centaines de milliards de dollars supplémentaires pour devenir un peu plus intelligents ? Ne serait-il pas temps d'essayer d'anticiper les franchissements de seuils qui se présentent à nous et d'arrêter de faire dans le déni de réalité permanent ou dans un relativisme suicidaire ?

Cela pose un certain nombre de questions qui méritent une sérieuse mobilisation, à tous les niveaux.

---

## RÉSISTANCE

Comment réfléchir une meilleure résistance de nos organisations critiques (infrastructures, transports, etc.) et vitales (opérateurs énergie, télécommunication, santé, banque, etc.) en terme de chocs majeurs ? Quelles sont nos capacités de réingénierie à très grande vitesse face à des événements brutaux qui sortent des cadres établis ? Comment mieux organiser nos logiques transverses en termes de réponses publiques, civiles, économiques, médiatiques ?

---

## RÉSILIENCE

Quel est le véritable niveau de résilience de nos sociétés ? Nos populations fortement urbanisées et socialisées ont quasiment tout délégué à des modes de gestion assistée et d'une très grande complexité. L'État providentiel, qui en est l'illustration la plus caricaturale en Occident, doit les protéger des « coups du sort » et leur garantir un « risque zéro »<sup>8</sup>, voire leur garantir une forme d'immortalité. Il en résulte aujourd'hui une aversion au risque qui est devenue pathologique, dangereuse et coûteuse.

Comment pouvons-nous permettre à nos sociétés, finalement très vulnérables, de mieux assumer les « coups du sort », de mieux faire leur deuil face à des rendez-vous similaires à celui que les japonais assument actuellement avec le tsunami et Fukushima ? Comment nos sociétés peuvent-elles repenser et reconstruire leur modèle de vie ? L'exemple des américains face aux désastres de Katrina et même de

leur économie suite aux conséquences des *subprimes* est très intéressant en termes de capacité « d'empowerment » de la société civile et de renaissance collective.

---

## GOVERNANCE

Ne serait-il pas urgent de réfléchir à la gouvernance des nouveaux risques collectifs ? Face aux dégâts des dérégulations en tous genres, ne serait-il pas opportun de réinventer de bonnes règles et de remettre un peu de bon sens à la place de modes de management fondés sur la cupidité, le mensonge et parfois la mafiosité par défaut de véritable pensée et courage politique sur ces questions ? Comment recadrer ces fonctions de régulation et d'animation du collectif et jusqu'où faut-il aller sans compromettre les fondements des libertés individuelles ?

---

## RÉ-ENCHANTER LE « VIVRE-ENSEMBLE »

Comment ré-enchanter le « vivre ensemble » et sortir de ces logiques de défiance et de ruptures profondes que nous enregistrons partout entre des élites décalées et des populations désemparées ? On note aujourd'hui une confusion et une surenchère des bureaucraties avec, en parallèle, une multiplication de collectifs plus ou moins anarchiques qui se développent pour exprimer leur « indignation ». Ces dérives ne portent-elles pas en germe les fondements de crises majeures de décomposition sociétale pour nos sociétés, de fractalisation de nos territoires ? Comment resituer et relégitimer le politique dans cette dynamique perverse de pertes de valeurs qui déstructurent notamment nos sociétés occidentales ?

---

## QUELS MÉDIAS ?

Quel rôle les médias doivent-ils avoir face à ces franchissements de seuils considérables en termes de prises de risques collectifs ? Aujourd'hui, ils surfent sur la sur-réaction aux événements et la fabrication de peurs et d'angoisse. Sur quel niveau de maturité faut-il vraiment situer les débats d'opinion afin de ne plus infantiliser les populations, les informer et les aider ainsi à être plus responsables et plus matures sur ces questions de la maîtrise des risques ?

Il est évident qu'une telle perspective pédagogique et vertueuse ne peut qu'être ennuyeuse et peu propice à de la fabrication d'audience, surtout dans un monde qui est devenu de plus en futile et en même temps impitoyablement concurrentiel. Mais ne faudrait-il pas inviter finalement un peu plus les médias à davantage de sens collectif ?

(8) Guilhou Xavier, Lagadec Patrick (2002), *La fin du risque zéro*, Collection Eyrolles, Les Échos Édition.

---

## UNE NOUVELLE PHILOSOPHIE DU RISQUE

Il est clair qu'au-delà du coût direct à assumer, et dont l'unité de mesure est désormais en milliards de dollars, voire en centaines ou milliers selon les niveaux concernés, au-delà du coût humain qui se chiffre plus souvent en milliers de victimes (suite à un désastre naturel) ou en millions de chômeurs (quand les impacts ne sont qu'économiques), il y a une vraie question à traiter sur le fond : celle de cette nouvelle philosophie du risque qu'il convient de faire émerger au regard des franchissements de seuils en cours.

Pour des sociétés qui sont en train de passer en quelques décennies du technologique au biologique, de l'environnemental au systémique, du sociétal au géostratégique avec des ruptures considérables et inédites sur le champ des valeurs, de l'éthique et de fait de la gouvernance, il est devenu impératif et vital de repenser et recadrer les niveaux d'acceptation individuelle et collective de la vulnérabilité et, surtout, de la mortalité de nos systèmes de vie.

---

## RESTAURER LA CONFIANCE

Ce qui se joue en effet actuellement autour des crises financières, de la transition énergétique, des rapports de force entre *leaders* d'hier et émergents de demain, de l'accès aux ressources stratégiques remet en cause toute l'architecture de nos systèmes de vie et pose cette question de la mortalité de nos sociétés et de notre capacité à réinventer de nouveaux modèles. Les crises majeures nous provoquent sur ces questions de fond. Il est urgent de revoir l'ingénierie de nos modes d'action, de nos logiques de pilotage de ces rendez-vous en réinventant de nouvelles réponses et stratégies. Aujourd'hui, elles sont souvent réduites à des initiatives « tribales » à partir d'agitations de collectifs sympathiques qui croient que les réseaux sociaux sont la panacée. Ils ne sont malheureusement qu'une réponse le plus souvent marginale, virtuelle, anarchique et dépourvue pour le moment de finalité. Les réponses sont aussi trop macro avec des G8, G20 qui ne voient le monde qu'au travers de prismes déformants ultralibéraux et apatrides.

La solution se situe comme souvent entre les deux, et la plupart du temps au plus près des populations, dans le respect des identités et cultures. Le cynisme macro et l'agitation « tribale » ne donnent aucun résultat. Les dérivées de l'actuelle crise financière et bancaire sont une bonne illustration des limites de ces approches trop intellectuelles ou impulsives en termes de pilotage des crises. Le « *tout est sous contrôle* » de nos grands argentiers ou le « *dégage* » des émeutiers des rues du Caire ou d'Athènes ne débouchent sur rien d'efficace à terme pour les populations.

Les meilleures postures sont celles qui ont réussi à maîtriser les événements et à reconstruire les systèmes détruits avec un sens mesuré de l'empathie et de la responsabilité à tous les niveaux en « restaurant la confiance » vis-à-vis des populations. Cette expression magique concentre à elle seule tout ce qu'une nouvelle philosophie du risque devrait finalement incarner.

---

## UN RETOUR DU SENS COLLECTIF

La construction des réponses sur ce désastre japonais, qui est désormais le plus lourd que nous connaissions en termes de sinistres (hors guerres mondiales), est à ce titre plein d'enseignements. Tout se joue et va se jouer de plus en plus sur un retour du sens collectif reposant sur la confiance. Sacré défi pour nos politiques qui sont condamnés dans l'immédiat à satisfaire cet hédonisme grégaire et précaire qui anime nos sociétés et à fabriquer de fait de la défiance.

Les crises majeures, en neutralisant instantanément nos meilleures planifications et procédures, nous mettent désormais devant des pages blanches avec des scripts déstabilisants. Elles supposent beaucoup d'humilité, un autre regard sur les choses de la vie, une autre perception de nos environnements, d'autres logiques de pilotage et, surtout, une grande foi en l'homme.