

Et si le « *risk-management* » était en « crise » ?

Xavier Guilhou¹

Depuis quelques années nous constatons un décalage croissant, quand il n'est pas tout simplement exubérant, entre la perception que nous pouvons avoir des risques et la réalité. Pourtant nous sommes dans une société qui n'a jamais compté autant d'experts et de spécialistes pour évaluer, classifier, maîtriser et réduire les risques inhérents à nos modes de vie. Alors pourquoi de tels écarts dans les analyses ?

Il est indéniable que beaucoup de domaines ont bénéficié des formidables avancées de la connaissance et du savoir: Personne ne doute de la fiabilité d'un TGV à 515 Km/h, d'un avion à mach1, d'une navette spatiale qui va faire un tour dans l'espace, alors qu'il y a encore deux décennies ces prouesses technologiques étaient du domaine de l'incertain et de l'aventure... Il en est de même pour les systèmes d'information qui structurent aujourd'hui nos réseaux vitaux, au demeurant très complexes et interconnectés, avec des niveaux de transactions virtuelles inimaginables. Mais il faut le reconnaître, à côté de ces performances techniques voire systémiques qui assurent en permanence à nos sociétés prospérité et sécurité, nous pouvons aussi observer d'énormes tartufferies qui faussent notre vision des risques.

Que l'on prenne à un niveau individuel les simples questions de santé (obsession du corps, du vieillissement, de la maladie, de l'alimentation...) ou que l'on aille à un niveau macro, ne serait-ce que sur le dossier très controversé du réchauffement climatique, nous sommes confrontés à des sommes de biais dans les analyses, voire des déviances plus ou moins honnêtes. Elles sont néanmoins cautionnées par des « agences » dites de notation, de normalisation, de certification, qui faussent les cartographies des risques, leur perception par l'opinion et de fait leur prévention. La récente crise des « *subprime* » et l'effondrement massif des banques d'investissement a montré jusqu'où pouvait nous mener ce type de supercherie en matière de maîtrise des risques financiers. Cette dérive que nous observons un peu partout n'a fait qu'aggraver le positionnement du principe de précaution qui est devenu en quelques années le pis-aller administratif et médiatico-politique de ces phénomènes pervers. L'exemple du débat sur les OGM en est une triste et lamentable illustration, pour ne pas dire une insulte à l'esprit scientifique, qui aurait pu constituer un garde fou contre les irrationalités collectives et les idéologies, pas toujours désintéressées, du moment.

La dynamique générale du système d'évaluation et de maîtrise des risques, alimenté pas des escouades de « *risk-managers* » formés sur des campus prestigieux, va dans le sens

¹ CEO de XAG Conseil, cabinet spécialisé en prévention des risques et gestion des crises – Conseiller du Commerce Extérieur de la France, ancien auditeur de l'IHEDN et Capitaine de vaisseau (R) - Auteur de « *Quand la France réagira* » Eyrolles 2007 et avec Patrick Lagadec de « *la Fin du risque zéro* » Eyrolles 2004 .
www.xavierguilhou.com

inverse de ce qui serait souhaitable. Il faut être conscient que la raison d'être de la plupart de ces spécialistes est de contribuer à cette quête matérialiste effrénée de « *qualité totale* » qui doit permettre à chacun d'acquiescer au moindre coût une parcelle de bonheur terrestre. Bonheur que les marques nous « promettent » à l'échelle mondiale à grand renfort de campagne de persuasion et de certifications coûteuses. Certaines prétendent même garantir le « risque zéro », sorte d'absolu schizophrénique, qui nous permettrait d'ignorer enfin ce risque de mort que nous redoutons tant malgré son issue certaine... Pourtant derrière ce bel oxymore, qui est aussi une démonstration collective de déni de réalité, se cache une extraordinaire escroquerie intellectuelle et morale qui pollue nos esprits. Ce mythe du « risque zéro » verrouille notre société dans une illusion d'immortalité factice et une prétention d'universalité totalement décalée avec les choses de la vie et les vrais risques. Le « zéro mort » affiché dans certaines doctrines militaires en est encore une déclinaison ridicule et absurde, l'Afghanistan vient de nous le rappeler brutalement, avec la mort de dix soldats dans une simple embuscade dans la vallée de l'Uzbeen. Mais lorsque les experts ont vendu aux politiques et surtout à l'opinion qu'il s'agissait d'une simple « opération de rétablissement de la paix » il ne faut pas s'étonner du choc à l'arrivée, le risque évalué et vendu n'étant pas celui de la guerre. Or tout le monde sait qu'il y a toujours un prix à payer quand on fait la guerre !

Dans les évaluations tout n'est plus que fébrilité et agitation, instantanéité et saturation. Pour ne prendre que quelques exemples qui ont marqué l'actualité de l'été 2008: « Gustav » a été évalué comme « le cyclone du siècle », il devait être plus destructeur que Katrina justifiant ainsi une mobilisation sans précédent des autorités américaines. Il s'avéra n'être au fil de l'agitation politico-médiatique qu'un vulgaire cyclone de catégorie 1. Ce fut le suivant « Ike », qui avait été appréhendé de façon conventionnelle, qui fut finalement fatal à Houston et aux installations pétrolières du Texas.... Pour certains ce type d'évaluation relève de « l'aléa » dans la gestion des risques majeurs...pour ne pas dire de l'incompétence ! La crise des banques d'investissement derrière le crash des « *subprime* » a été comparée à celle de « 1929 » en « beaucoup plus grave » alors que les meilleurs experts n'avaient aucune visibilité ni traçabilité de la réalité de l'exposition des opérateurs concernés. Ils ne savaient rien et ne maîtrisaient rien, pendant que tous les circuits de décision affirmaient en pleine débandade que « tout était sous contrôle »! Là nous ne sommes plus dans la gestion des aléas mais tout simplement dans la mascarade.... Les JO de Pékin, entre le risque d'attentat islamique, les risques de pollution et les risques politiques que feraient courir l'empire chinois à l'ensemble de la communauté internationale, ont été surement le paroxysme de l'exubérance des analyses. Là nous étions dans la fanfaronnade permanente et c'était à celui qui ferait dans le plus bel effet d'annonce. Il suffit d'ajouter à ce pitoyable état des lieux les analyses faites par les experts en « risque-pays » sur les événements du Caucase pour lire des évaluations consternantes amalgamant la conférence de Munich de 1938 et la crise des sudètes avec un contexte qui n'a rien à voir avec ces tragiques pages d'histoire. Tout est ainsi, avec en toile de fond des médias omniprésents qui mettent en boucle ces analyses sans discernement et sans esprit critique.

L'objectif n'est plus d'être crédible mais de faire du bruit pour exister dans le brouhaha ambiant. Il n'est plus d'être légitime mais d'occuper le terrain de la communication

et de l'audience pour se montrer dans le brouillard des contenus et informations qui saturent notre quotidien. L'agitation et le voyeurisme sont aujourd'hui devenus les deux piliers de notre société moderne aux dépens de la culture et de l'intelligence. Nous sommes confrontés dès lors à un véritable problème de méthode dans l'évaluation et la maîtrise des risques qui se traduit par plusieurs phénomènes de fond assez préoccupants :

1°) Il n'y a jamais eu autant de diplômés en maîtrise des risques et aussi peu d'expertises de qualité. Les approches sont beaucoup trop théoriques, macroéconomiques, globales, virtuelles et manquent de proximité avec le « terrain », avec les faits et la réalité. Elles sont marquées par une faible maîtrise intellectuelle et conceptuelle des sujets, un défaut d'esprit critique et souvent une perte de bon sens élémentaire. Je n'ose aborder la question de la prise de recul vis-à-vis des questions abordées, si tant est que l'on puisse mettre les véritables questions à l'ordre du jour. La misère culturelle de ces experts plus à l'aise avec l'écran plat, les équations et les tableaux Excel, voire les « copier-coller » sur Wikipédia, est souvent consternante. Il faut l'admettre, nos écoles fabriquent plus des « apprentis sorciers » que des « honnêtes hommes » ; là est le commencement du problème que nous avons à traiter si nous voulons aller au fond de cette question de l'évaluation et de la maîtrise des risques. Il faut renouer avec des « savoir-être » et aussi avec des « savoir-faire » qui ne sont plus d'actualité et qui sont souvent à l'origine des accidents majeurs que nous constatons désormais à tous les niveaux tant sur le plan industriel, technologique, financier, économique que sociétal.

2°) L'approche initiale des problèmes est trop souvent faussée par le poids idéologiques des postulats de base. Ils sont par exemple beaucoup trop marqués par les impératifs financiers sur le plan économique, ou par une vision post guerre froide mal digérée sur le plan diplomatique ou géopolitique. Pour ne prendre que ce domaine, nous en sommes toujours aux vieux débats des années 1980 entre libéraux et interventionnistes, dans un contexte Etat-nation, alors que nous devons faire face à des nouveaux entrants qui pratiquent à très grande vitesse la *realpolitik*, la guerre de mouvement sur le terrain en utilisant pour certains le « sacrificiel » comme « arme de destruction massive » (cf. les réseaux Al-Qaida) et pour d'autres la « contrefaçon commerciale » et la « liquidité financière » comme « armes de conquête passive » (cf. les BRIC). Ils sont tous en dehors, voire très loin, des modes de gouvernance que nous avons hérités du XVIIIème siècle. Cela génère des écarts types très importants dans la définition des risques ou des menaces qui pèsent sur nos sociétés. Les titres des rapports du Congrès américains ont très bien résumé cette asymétrie entre la cartographie des experts et la réalité des événements du 11 septembre : « *failure of imagination* » ou du cyclone Katrina « *failure of initiative and leadership* ».

3°) L'absence de véritables régulateurs ou notateurs crédibles et respectés ne facilite pas le cadrage de ces évaluations. La plupart des experts se retrouvent dans des associations ou organisations qui pratiquent l'endogamie et la confusion d'intérêts. Nous sommes souvent loin des principes d'indépendance et d'honnêteté que devraient avoir les institutions ou académies en charge du débat critique sur l'évaluation et le pilotage des risques. Elles sont devenues au fil du temps des antichambres privées qui servent d'alibis pour tous les

opérateurs qui pratiquent la spéculation ou la surenchère. Les récentes crises financières et bancaires furent dans ce domaine une illustration flagrante et consternante de la perversité du système des agences de notation qui ont couvert la fuite en avant des crédits hypothécaires, le tout relayé par des médias accommodants et souvent irresponsables. Il en est parfois de même avec certains « think-tank » sur le plan international qui masquent certaines réalités pour justifier des finalités politiques jouant ainsi sur la crédulité ou la naïveté des opinions (cf. les analyses sur le risque de prolifération nucléaire en Irak, en Iran, en Corée du nord...)

Dans ce contexte général la perception des risques est vécue de plus en plus par les populations comme chaotique et angoissante. Cela se traduit par le développement d'une aversion au risque, avec une exigence de « tolérance zéro » qui devient folle et contre-productive, surtout dans une société qui vieillit et qui n'a plus les moyens de ses prétentions. Cette dérive est suicidaire ! Mais les politiques relayés par des médias qui surfent sur cette vague de fond, la favorisent car elle est plus propice à l'assujettissement des masses par son abêtissement. Ne nous étonnons pas si la tendance actuelle en termes de gouvernance et de pilotage des risques collectifs va vers des formes de populisme pathétiques et sans avenir. Pourtant tout le monde sait très bien que la peur n'enlève pas le risque, seule la clairvoyance, la prise de recul et l'esprit critique permettent de faire face à bon escient aux contingences et aux évènements.

La tendance actuelle du « risk-management » est plutôt de tirer les systèmes de gouvernance « vers le bas » en infantilisant les populations plutôt qu'en les responsabilisant, tout en affirmant l'inverse dans des pseudos chartes d'éthique ou des certifications bidons. Dans ce domaine l'abus de l'utilisation du principe de précaution, tant sur le plan institutionnel que dans notre quotidien, est devenu très préoccupant. De plus les médias entretiennent cette addiction à la peur avec une vision des risques qui se veut de plus en plus anxigène, émotionnelle, irrationnelle mais très rentable pour eux sur le plan de l'audience. Elle est surtout très intéressante pour capter les budgets de publicité des marques qui garantissent à nos sociétés cette « quête de bonheur matériel », qui a pris la forme d'une nouvelle « promesse d'Eden » à défaut d'une véritable utopie philosophique ou spirituelle. Il y a là aussi des questions de fond dont nous ne pouvons pas faire l'économie ! Qu'est ce qui fait sens aujourd'hui en matière de prise de risque pour nos sociétés ?

Jamais dans l'histoire nous n'avons autant disserté et théorisé sur le risque. Cette prise de conscience est liée en grande partie à l'émergence des grandes révolutions industrielles et technologiques du siècle dernier. La culture du risque est le continuum de la culture du progrès issue de l'esprit scientifique et de la rationalité positiviste du siècle des Lumières. Elle a permis une maîtrise exceptionnelle des outils et des logiques de vie. Pour autant nous avons perdu en sagacité et en maturité vis à vis des choses de la vie. Le moindre dysfonctionnement est devenu désormais insupportable et inadmissible pour nos sociétés. Un simple petit retard de train ou d'avion ouvre droit immédiatement à une « cellule psychologique », comme s'il nous fallait faire notre deuil à chaque incident mineur. Au-delà ces pathologies aberrantes sur le plan des comportements, nous sommes aussi confrontés aujourd'hui à d'autres formes de confusion entre la maîtrise des risques que nous étions capables de traiter à l'échelle humaine

et l'émergence de nouveaux risques systémiques, virtuels, identitaires qui sortent de nos champs cognitifs, tangibles et habituels. Ces inconnus et Ces franchissements de seuils que nous avons à prendre en compte, avec de nouveaux environnements et jeux d'acteurs, donnent prétexte à des débats de plus en plus idéologiques. Il s'agit là d'un piège majeur pour nos sociétés occidentales, en particulier pour la France, car ils bloquent les raisonnements alors qu'il nous faudrait travailler sur une refonte des méthodes d'évaluation et de qualification des contextes et des problèmes à appréhender.

Un certain nombre de sujets sont devenus ainsi impossibles à analyser sereinement, alors qu'ils sont importants, sans tomber de suite dans l'apostasie vis-à-vis de la pensée dominante des élites du moment (cf. le changement climatique, le risque de guerre, le risque terroriste, les OGM...). Mettre « la question » à l'ordre du jour est souvent irrecevable pour nos bureaucraties, ce qui rend tous les « livres blancs », les matrices de risque, les plans (cf. les PCA : Plan de continuité d'activité) totalement obsolètes dès leurs parutions. Ils sont immédiatement balayés par le souffle de l'Histoire ou la furie des éléments en quelques instants. Il ne faut pas s'étonner si les populations éprouvées par la brutalité des faits doutent de la crédibilité des experts et de la légitimité des décideurs aux logorrhées bouffonnesques. Les décrochages de confiance qui en découlent rendent encore plus difficile le travail de prévention des risques qui s'impose pourtant de plus en plus dans nos sociétés complexes.

Entre les actuaires qui raisonnent à 0,5% pour les 5 prochaines secondes et les théoriciens du chaos qui prophétisent le retour au « *point zéro* » avec l'arrivée d'un « *big one* » pour l'humanité (cf. le passage de l'an 2000, la menace de pandémie...), les grilles d'analyse offrent aujourd'hui toute une gamme d'évaluation plus ou moins valable. Elles justifient l'opportunisme le plus cynique (cf. le marketing des marques prêtes à utiliser la crédulité et les peurs des populations pour leurs fins mercantiles) mais aussi le malthusianisme le plus pathétique (cf. les doctrines écologiques « bobos » qui entretiennent les populations dans une vision réductrice et anxiogène de leur vie). Il est aujourd'hui difficile de hiérarchiser sereinement les milliers de signaux référencés sans tomber dans le risque de l'instrumentalisation marketing, médiatique ou politique. Il est encore plus difficile de travailler et surtout de communiquer sur les signaux faibles qui caractérisent les risques émergents.

Face à cela il faut renouer avec l'esprit critique, la lucidité et la pertinence. Sans ce préalable il ne peut pas y avoir un bon jugement et surtout une véritable capacité d'arbitrage en matière de risque. Mais pour atteindre cet impératif il faut une renaissance intellectuelle, morale, spirituelle et philosophique de nos sociétés matérialistes et hédonistes. Ce ne sera pas possible avec les générations aux commandes qui n'ont plus le « sens des réalités ». Pour s'en sortir il faut privilégier, surtout au sein de notre jeunesse, une autre culture de l'audace et de la prise de risque. Elle s'acquiert d'abord par la confrontation avec les faits et la réalité sur le terrain, par le contact avec l'expérience des anciens, qui favorisent la distanciation et la profondeur dans l'évaluation, et par la rigueur de l'analyse et de la connaissance. Elle ne peut se contenter du seul « verbe », celui qui est porté par notre société multi médiatique qui ne sait privilégier que le catastrophisme, l'instantanée, le repli sur soi et la peur du monde. Comme

l'écrit Bernanos « *Il faut savoir risquer la peur comme on risque la mort, le vrai courage est dans ce risque* ». Le risque c'est l'écoute de la vie, l'acceptation du mouvement et du changement permanent, l'ouverture aux autres et la conscience de l'extraordinaire aventure de l'homme sur cette planète. C'est l'inverse de ce qui nous est vendu tous les jours sur nos écrans plats. Ce sont bien ces défis que nous devons relever si nous souhaitons exister dans les jeux de pouvoir et de puissance de demain. Ils sont d'abord culturels, intellectuels et spirituels avant d'être matériels. En matière de maîtrise des risques ne nous trompons pas dans les enjeux, la problématique est simple: nos sociétés regorgent de « moyens » et manquent finalement de « jugeote » !

Xavier GUILHOU

Revue AGIR n°36 – *Risques et précaution*