

Forum économique mondial, 26 mars 2015, Paris

Une cartographie des risques globaux

Le rapport 2015 du Forum économique mondial (*World Economic Forum, WEF*)¹ vient parachever une décennie de travaux visant à cartographier les risques qui s'inscrivent à l'horizon immédiat de nos sociétés – aux prises avec des complexités de plus en plus foisonnantes, des incertitudes de plus en plus marquées, traduisant des interdépendances systémiques croissantes et des changements technologiques en accélération foudroyante.

L'objectif fondamental de cet imposant travail collaboratif est de contribuer à la réflexion et aux décisions pour mieux maîtriser les risques en émergence et consolider la résilience tant globale que locale.

Une belle évolution qualitative

Comme chaque année, le Forum économique mondial livre un travail d'analyse titanesque, dont le rendu est particulièrement ciselé grâce à des cartographies toujours plus fournies, et marquées par un effort remarquable de présentation.

Son grand intérêt est de permettre au lecteur, et notamment aux responsables de la stratégie des grandes institutions tant publiques que privées, de saisir rapidement les fonds de carte sur lesquels ils vont pouvoir et devoir inscrire leurs navigations. Et l'on observe avec intérêt la volonté du WEF d'apparaître comme une force pressant les décideurs

vers des dynamiques plus conscientes des enjeux, plus en phase avec l'impératif global de résilience, et des avancées régionales concrètes.

Fondé comme les précédents sur une vaste consultation de quelque 900 membres du Forum, et bénéficiant de l'expertise d'un très grand nombre de centres de recherche de renommée mondiale, le rapport 2015 continue à cartographier les risques appelant notre attention : 28 risques globaux sont ainsi identifiés et examinés.

Il apporte aussi de nouvelles perspectives comparées aux productions antérieures : il dépasse la simple identification des risques, et met davantage l'accent sur les interdépendances et les effets dominos possibles ; il s'attache à dégager des tendances (13 grandes tendances), pour donner une perspective dynamique à la cartographie établie ; il s'intéresse aussi aux racines de ces risques, et aux initiatives à prendre pour les mieux maîtriser.

Quelques défis particuliers sont notamment mis en lumière : les interactions entre géopolitique et économie ; l'urbanisation galopante des pays en voie de développement ; les innovations technologiques de plus en plus rapides. Et des coups de projecteur sont donnés sur quelques cas régionaux illustrant de bonnes pratiques.

Aux prises avec la complexité débordante d'un monde chaotique

Après une décennie d'efforts, et au vu des grondements du monde, les résultats de l'investigation, la méthode, le projet lui-même soulèvent des questions, qui n'ont pas manqué lors du petit-déjeuner du Haut Comité. Il s'agissait de réflexions partagées, chacun mesurant la difficulté abyssale du sujet.

1. Le rapport est disponible en ligne : <http://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2015>

Le Haut Comité français pour la défense civile a reçu **Margareta Drzeniek-Hanouz, directrice et économiste en chef au Forum économique mondial, pour la publication du dernier rapport sur les risques globaux. **Patrick Lagadec** nous le présente.**



Margareta Drzeniek-Hanouz, entourée de Christian Sommade, délégué général du HCFDC, à gauche, et, à droite, de Jean-Yves Cousin, ancien député et maire de Vire, membre du conseil d'administration du HCFDC, et du général Étienne Copel, vice-président du HCFDC.

« L'approche des risques par les probabilités [...] peut se révéler un piège funeste »

La cartographie aux limites

Certes, le rapport a largement dépassé les fameux « camemberts » et autres graphes de risques que l'on a commencé à dessiner dans les années 1980, avec leurs familles, leurs sous-familles, leurs schémas, flèches, blocs, boucles de rétroaction, si chers aux manuels de management. Et les cartes ici fournies sont assurément intéressantes. Cependant... Les experts ne seraient-ils pas, eux aussi, dépassés par la complexité, avec des listes de dimensions de risques, de zones de risques, d'interdépendances de risques de moins en moins aisées à fixer et cartographier ? N'est-on pas parvenu à un tel niveau de foisonnement à la fois élémentaire et dynamique que l'extension, même de qualité, des méthodes de présentation classiques atteint désormais sa limite ?

Le repérage aux limites

Certes, il est très utile de tout faire pour repérer les risques, les interactions, les tendances, etc. Cependant... Cela fait songer à ce qui a été fait en matière d'infrastructures critiques. Au début, une petite dizaine d'infrastructures repérées, devenant bientôt une bonne trentaine, avant d'aboutir à des constats marqués par la confusion (tout est dans tout et réciproquement), montrant les limites d'un projet d'identification bien ciselée d'objets tenus pour spécifiques.

On finit par aboutir à des résultats et des représentations de type « tas de spaghettis », et l'on se rappellera ici cette observation caustique du général McChrystal² à propos des graphes représentant la complexité du problème afghan : « *Quand on aura compris ce schéma, on aura gagné la guerre* ».

L'outil de référence aux limites

Certes, il est indispensable d'approcher les risques en s'appuyant sur l'outil

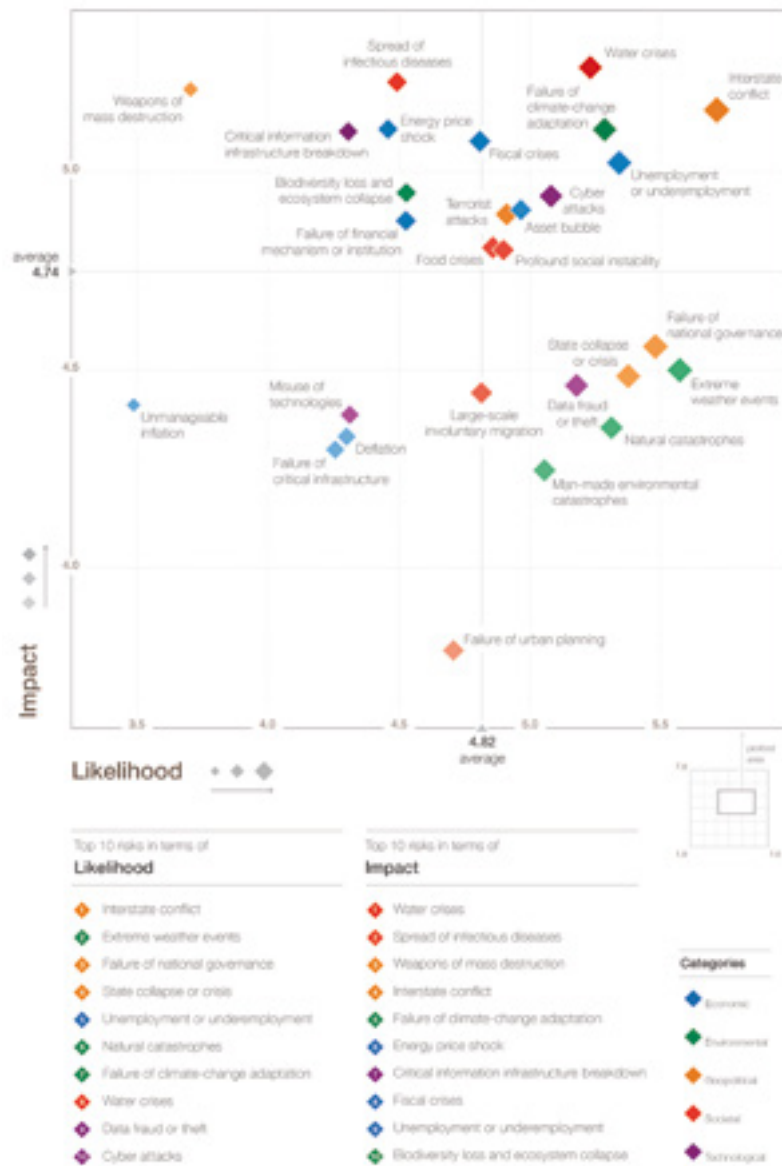
merveilleux des probabilités ; comme le dit Bernstein dans son livre culte *Against the Gods*³, c'est lui qui a permis la conquête de la sécurité. Cependant... Comme le dit Bernstein à la fin de son ouvrage, ce merveilleux édifice ne tient qu'aussi longtemps que les fondamentaux sont solides, qu'il n'y a pas de biais non conventionnel dans le système. Les jeux de dés marchent bien, si du moins les dés ne sont pas pipés ; la nature suit des régularités, si du moins il n'y a pas de bouleversements dans l'ordre habituel du monde ; la rationalité fonctionne, si du moins personne ne cherche délibérément à rompre avec les repères communément admis : par exemple, l'excursion volontaire dans le sacrilège, ou la barbarie et les logiques de mort... Étant donné les turbulences du monde, les montées aux extrêmes, les implosions de systèmes, les perversions des règles supposées admises, l'approche des risques par les probabilités assises sur les régularités du passé peut se révéler un piège funeste. Et c'est bien le cas aujourd'hui.

Des centres d'expertise aux limites

Certes, il est précieux de pouvoir s'appuyer sur les meilleurs groupes de recherche mondiaux. Cependant... On doit s'interroger sur les biais que cela peut comporter si ces centres sont bien plus marqués par l'habitude d'étudier

ce qui s'étudie avec les outils classiques, ce qui peut recevoir des financements, et conduire à des publications répondant aux impératifs des revues à comité de lecture. On retrouve ici les avertissements de Thomas Kuhn sur l'étroussure d'approche de la science conventionnelle bien plus intéressée à parfaire les connaissances sur les énigmes résiduelles qu'à remettre en question les paradigmes de référence.⁴

Précisément, à une époque où les références ne fonctionnent plus, on risque de prendre la diversité des sources d'expertise pour de la diversité d'expertise, quand ce n'est pas obligatoirement le cas. Il faudrait ici des demandes explicites

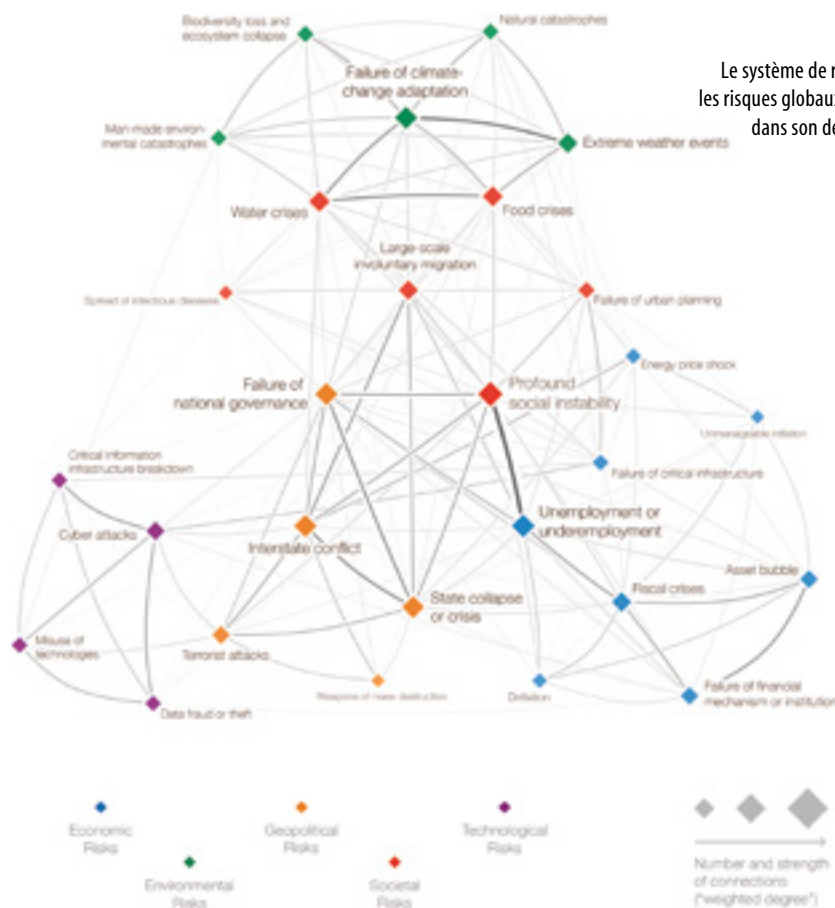


Le « paysage » des risques globaux décrit par le WEF dans son dernier rapport.

2. Stanley McChrystal a commandé les troupes spéciales américaines en Irak et Afghanistan de 2003 à 2010.

3. Peter L. Bernstein, *Against the Gods: The Remarkable Story of Risks*, New York, John Wiley & sons 1996.

4. Voir en particulier T. Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Champs, Flammarion, Paris, 1972.



Le système de relations entre les risques globaux selon le WEF, dans son dernier rapport.

petit déjeuner, un auditeur a ainsi posé la question relative aux risques liés au monopole des données à l'échelle mondiale. On a aussi évoqué la question de la fiscalité, qui devient centrale quand les États ont de moins en moins de ressources, et quand les grands groupes mondiaux ont la maîtrise l'évitement fiscal à l'échelle mondiale.

Comme l'a précisé la directrice et économiste en chef au Forum économique mondial, son groupe de travail est parfaitement indépendant des entreprises. Cela n'empêche pas de poser la question des limites de l'objectif de fond poursuivi. Le travail du WEF prend racine sur l'idée que l'explicitation des enjeux permet le développement des prises de conscience et actions nécessaires. Ce postulat convenu dans les instances internationales ne tient peut-être plus à l'heure du terrorisme international, des guerres économiques qui se jouent entre nations, y compris des mêmes zones géostratégiques, des jeux économiques planétaires qui se déploient bien loin des objectifs affichés de résilience et de développement collectif.

On ajoutera que la sensibilité extrême des enjeux, avec le risque de clarifications autoréalisatrices, pose des questions particulièrement ardues en matière d'explicitation des risques. On a vu des cas précis dans lesquels des documents identifiant des risques majeurs à l'échelle de pays – bien plus explicites et poussés que ceux fournis par le WEF – étaient promptement mis au pilon. Bien heureux celui qui saurait déjà tracer une voie assurée en ces domaines ultracomplexes, même si, bien évidemment, le risque de taire est toujours dominant et dangereux pour la démocratie.

En définitive, un rapport 2015 toujours aussi intéressant, mais une ardente obligation pour le Forum économique mondial de réfléchir très fondamentalement à ses méthodes, ses outils, ses appuis d'expertise, ses fondements... Un examen auquel ne peut plus échapper aucune grande instance, qu'elle soit publique ou privée, à l'heure de la volatilité d'un monde dont les ancrages, les textures, les armatures sont de plus en plus fragilisés.

Patrick Lagadec

« la volatilité d'un monde dont les ancrages, les textures, les armatures sont de plus en plus fragilisés »

d'investigation sur les angles morts, les questions sensibles. Mais, outre les problèmes que l'on vient de mentionner, il n'est pas certain que les chercheurs et experts aient été formés pour travailler sur les angles morts; et il n'est pas acquis non plus que les intéressés aient choisi le monde académique pour consacrer leur vie à s'attaquer aux questions exigeant des ruptures conceptuelles fondamentales.

Des recommandations aux limites

Il est d'usage, dans tout rapport d'organisme international, de terminer par des recommandations visant une meilleure gouvernance, davantage d'attention au plus grand nombre, et des préparations techniques et organisationnelles pour mieux assurer la résilience. En matière de risques vitaux, il devient impératif

d'impliquer les comités exécutifs des grands groupes, les gouvernements et les grandes organisations internationales dans des exercices stratégiques exigeants sur le pilotage dans des situations de plus en plus inconnues et illisibles. Cependant... C'est là, de très loin, la maille critique, et pourtant la moins considérée. C'est un défi pour tous, y compris pour le Forum économique mondial. Comment exprimer que le maillon le plus faible, à cette heure, celui qui nécessiterait les actions les plus déterminées de réflexion et préparation, concerne précisément le sommet de nos organisations ?

Un projet aux limites

Certes, il est très important de mobiliser les grands groupes aux questions vitales de la planète. Mais des questions abyssales se posent désormais. Lors du