



## Comprendre et Gérer Les attitudes face aux risques

© Avril 2005, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Le management du risque est essentiel aux affaires et au succès des projets parce qu'il permet de répondre proactivement aux incertitudes afin de minimiser les menaces, maximiser les opportunités et optimiser ainsi l'atteinte des objectifs. Cependant, en pratique, on n'arrive pas toujours à ses fins, comme le prouvent les échecs répétés des affaires ou des projets. Les menaces prévisibles se matérialisent alors en problèmes et crises et les opportunités potentielles sont perdues. Il est clair que certains ingrédients essentiels sont absents.

Il est généralement admis que les *personnes* représentent un grand facteur clé de succès pour un management efficace du risque. Ce sont les personnes qui gèrent les risques, agissant individuellement et collectivement, par une multitude d'influences tant explicites que cachées. Les personnes adoptent des « attitudes face au risque » qui influencent chaque aspect du processus, même s'ils n'en sont pas conscients. Comprendre et gérer ces attitudes serait donc un axe important d'amélioration – alors de quoi s'agit-il?

La notion de "Risque" peut être définie comme "*une incertitude qui peut avoir un effet négatif ou positif sur un ou plusieurs objectifs*", et la notion de « attitude » comme « *un état d'esprit conscient, une vue mentale ou disposition vis à vis d'un fait ou d'un état* ». Ces deux définitions combinées donnent la notion de "attitude face au risque" : "*état d'esprit conscient face à une incertitude qui peut avoir un effet positif ou négatif sur des objectifs*", ou plus simplement "*une réponse consciente à la perception d'une incertitude significative*".

Les attitudes face au risque s'échelonnent entre le rejet du risque (craindre l'incertitude), la tolérance (pas de position forte) et la recherche de risque (accueillir l'incertitude). Toutes ces attitudes possibles peuvent être exprimées de manière individuelle, collective, sociétale ou nationale. C'est en les reconnaissant que l'on peut diagnostiquer et comprendre leur influence sur le processus de management du risque.

Mais un diagnostic n'est pas un traitement. Parfois, le comportement initial d'un individu ou d'un groupe face au risque va à l'encontre d'un management efficace. Citons en exemple : une équipe d'innovation avec une attitude d'aversion au risque, ou un responsable de la sécurité nucléaire plutôt attiré par la prise de risque. Dans ce cas, des actions correctives seront nécessaires. Des recherches récentes dans le domaine de l'Intelligence Emotionnelle et de la « culture émotionnelle » fournissent un axe à l'incitation et à la gestion des changements d'attitude tant au niveau des individus que des organisations. La clé est de reconnaître que toute attitude est un choix et par conséquent peut être changée.

Ce sujet complet est si vaste qu'on pourrait écrire un livre\*, mais la première étape de l'application du domaine émotionnel au management du risque est la conscience de soi-même. Le principe s'applique autant aux individus qu'aux groupes. Pour commencer à comprendre et gérer les attitudes face au risque, on peut se poser quatre questions simples (remplacer "Je/mon" par "nous/nôtre" pour un groupe):

1. Quel est mon sentiment face à cette situation incertaine ?
2. Pourquoi ai-je ce sentiment?
3. Ma réponse est-elle appropriée et m'aidera-t-elle à atteindre mes objectifs ?
4. Si non, qu'est-ce que je devrais faire ?

La psychologie du risque est étudiée par les chercheurs universitaires depuis de longues années, mais peu de conseils pratiques de mise en œuvre ont vu le jour. Parce que les comportements face aux risques ont un impact important sur l'ensemble du processus, il est temps de s'en préoccuper. Lorsqu'ils sont émotionnellement cultivés, les individus et les groupes comprennent leur attitude face au risque et peuvent donc choisir des comportements mieux adaptés aux situations, pour maximiser l'efficacité de leur gestion du risque.

---

\* Voir "Understanding and managing risk attitude" par David Hillson et Ruth Murray-Webster, publié en Mai 2005 par Gower (ISBN 0-566-08627-1). Pour plus de détails voir la section Publications de [www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com).

Si vous voulez commenter sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur les procédés de mise en œuvre des réponses aux risques, [contactez le Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), ou visitez le site Web du Risk Doctor ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)). Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PMP ([kik@PROJECT-benefITS.com](mailto:kik@PROJECT-benefITS.com)) et Rose-Hélène Humeau PMP ([humeaurh@pmi-fr.org](mailto:humeaurh@pmi-fr.org)).