



## QU'EST CE QUI RÉGIT LES ATTITUDES ENVERS LES RISQUES?

© April 2008, Dr David Hillson PMP FAPM

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

C'est une évidence d'observer que *les gens* sont un ingrédient essentiel du management efficace des risques. Le management des risques n'est pas du ressort des robots ou des machines, mais des gens, agissant individuellement ou en groupes. Un des facteurs qui a le plus d'influence sur le processus de management des risques est l'attitude face aux risques adoptée par les personnes concernées. L'attitude a une influence sur chaque aspect du processus même si les gens ne s'en rendent pas compte. L'efficacité du processus de management des risques serait nettement accrue si nous pouvions comprendre et agir sur ces attitudes – alors, qu'est ce qui a une influence sur elles?

Une définition simple du « risque » est « *une incertitude qui compte* », car un risque peut seulement être défini par rapport une cible spécifique, d'habitude un objectif. La perception de chaque personne varie également – en fonction par exemple de leur impression de la probabilité que le risque advienne ou de l'impact s'il arrivait. Également, « une attitude » est « *une réponse choisie par rapport à une situation donnée* » dépendant de la situation et de la façon dont elle est perçue. Ceci nous donne comme définition du terme « *attitude envers les risques* » : « *le choix d'une réponse à une incertitude qui compte, sous l'influence de sa perception* ».

Si nous voulons comprendre les attitudes envers les risques, nous devons bien comprendre le rôle que joue la perception pour les former. Un résultat récent de la recherche a mis en évidence trois catégories principales d'influence sur la perception des risques, que nous avons réunies sous le nom de « triple brin ». Celui ci est constitué des facteurs conscients, des facteurs inconscients et des facteurs affectifs. Bien que ces trois brins se chevauchent et ont des interactions complexes entre eux, il est utile de les séparer pour les examiner et les comprendre.

- **Brin numéro 1 – Les facteurs conscients** : ce sont les caractéristiques visibles et mesurables d'une situation de risque donnée, basées sur notre évaluation rationnelle. Rentrent également en ligne de compte des facteurs liés à cette situation tels que le fait d'avoir déjà été dans une situation semblable (la *familiarité*), notre degré de maîtrise sur la situation (la *maîtrise*), ou le délai avant que la situation ne fasse son effet (la *proximité*).
- **Brin numéro 2 – Les facteurs inconscients** : ils comprennent les heuristiques et autres sources de distorsion cognitive. Certaines heuristiques nous aident à arriver rapidement à une décision appropriée bien que d'autres peuvent vous induire en erreur. Malheureusement, comme les heuristiques sont inconscientes, leur influence est souvent cachée, et elles peuvent être une cause considérable de préjugé. Parmi les heuristiques habituelles on trouve : le souvenir d'événements importants (la *disponibilité*) ou la conviction que nous connaissons déjà la bonne réponse (le *piège confirmatoire*).
- **Brin numéro 3 – Les facteurs affectifs** : ils sont ce que l'on « sent dans les tripes », les émotions qui arrivent automatiquement et instinctivement face à une situation, et qui conditionnent notre réaction. La peur, l'espérance ou l'attraction peuvent nous mener à adopter des attitudes envers le risque que le bon sens ne nous permettrait peut-être pas.

L'interaction mutuelle des trois brins a deux effets importants sur la perception : l'analyse que font les gens d'une situation particulièrement risquée, et ce qu'ils conçoivent comme étant la meilleure façon d'y répondre. Si nous comprenons comment les facteurs du triple brin ont une influence sur notre perception des situations à risque, nous serons à mieux de comprendre pourquoi nous épousons des attitudes variées face aux risques. Ceci nous aidera à gérer activement nos attitudes envers les risques pour nous permettre de prendre des bonnes décisions, choisir les réponses les plus appropriées et améliorer notre management des risques.

[Pour plus de détails sur le triple brin, les attitudes envers les risques et leur effet sur notre capacité à prendre des décisions face aux risques, rappelez vous au livre qui vient de sortir, écrite par Ruth Murray-Webster and David Hillson, "Managing Group Risk Attitude", publié en May 2008 par Gower (ISBN 978-0-566-08787-5), ou visitez [www.risk-attitude.com](http://www.risk-attitude.com).]

---

Pour faire des commentaires sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le management efficace des risques dans les projets, 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)).