

Déjouer les biais de perception du risque

Notre réaction spontanée face au risque est largement irrationnelle. De multiples recherches ont mis en évidence la part majeure de l'inconscient dans notre façon de faire face à un danger. Notre comportement résulte en effet d'un ensemble de réactions neuronales, chimiques, psychiques et analytiques qui, pour l'essentiel, se passent hors de notre champ de conscience. Si ce mécanisme est généralement très efficace pour nous prémunir du danger, l'auteur de *How Risky Is It, Really?* souligne qu'il nous conduit aussi souvent à surestimer

Nous confondons souvent notre peur avec un véritable danger.

les risques, voire à brouiller totalement notre processus de décision. C'est ainsi que dans les mois qui ont suivi les attentats du 11 septembre 2001, de nombreux Américains ont estimé qu'il était devenu trop risqué de prendre l'avion. Ils ont alors choisi de se déplacer en voiture vers des destinations lointaines, oubliant de prendre en considération les dangers qui font de la voiture un

moyen de transport nettement moins sûr que l'avion... comme l'ont malheureusement reflété les données d'accidents de la circulation sur la période.

Une meilleure compréhension des biais de perception du risque est ainsi essentielle pour mieux les maîtriser et éviter des décisions malencontreuses – parfois téméraires, le plus souvent excessivement précautionneuses. En effet, trois phénomènes se conjuguent pour nous conduire trop souvent à un excès de conservatisme :

Un instinct d'évitement

Face à une situation qui présente un risque immédiat, notre corps réagit sans solliciter notre capacité de réflexion. Il s'agit là d'une réaction ancestrale destinée à permettre notre survie dans un environnement hostile. Imaginez que vous vous promenez en forêt. Une forme étrange serpente à vos pieds : vous sautez en arrière avant même d'avoir eu le temps de vous formuler la question "est-ce un serpent ?". De même, si vous suspectez que votre supérieur ou un client important va se mettre à hurler à l'annonce d'une mauvaise nouvelle, votre réaction instinctive sera de dissimuler la nouvelle pour éviter le risque d'une agression. **Comment maîtriser ce réflexe irrationnel d'évitement ?**

Des raccourcis qui nous poussent à la prudence

Nous disposons souvent d'informations trop nombreuses pour être analysées complètement dans des délais raisonnables. C'est pourquoi notre cerveau met en place des règles simplifiées qui nous permettent de prendre position rapidement à partir d'une sélection d'informations. Or ces raccourcis se fondent sur nos expériences passées, et en particulier sur celles qui nous ont marqués négativement. Ainsi, un échec retentissant sur un marché émergent pourra se traduire par la règle simplifiée "ne jamais aller dans les pays politiquement instables". **Comment se préserver de simplifications excessives ?**

Des émotions qui nourrissent notre vigilance

La perception d'un risque déclenche des émotions souvent fortes, qui perturbent notre capacité de raisonnement. L'excitation peut ainsi conduire certains à prendre des risques démesurés. Mais très souvent, en particulier dans les grandes organisations, des émotions telles que la peur de nuire à sa carrière ou de mettre en danger une relation font pencher la balance en faveur d'un excès de prudence. **Comment faire la part des choses entre ces émotions et le risque objectif ?**

Cinq erreurs classiques conduisent à surestimer les risques :

- 1 Confondre incertitude et danger
- 2 Craindre la perte et perdre de vue le gain potentiel
- 3 Se laisser influencer par l'équipe
- 4 Surestimer le risque par manque de confiance
- 5 Être affecté par son implication personnelle

1^{re} erreur

Confondre incertitude et danger

Interrogez-vous

- À combien estimez-vous la **probabilité** que le scénario qui vous inquiète se produise ? D'autres personnes ont-elles une estimation différente ?
- Pouvez-vous imaginer des **scénarios intermédiaires** entre scénario idéal et scénario catastrophe ? Vous paraissent-ils acceptables ?
- Dans le pire des scénarios, quelle serait la **gravité des conséquences** ? Y a-t-il un moyen de rendre une issue défavorable moins grave ?
- Si le risque s'avérait, pourriez-vous **réagir de façon à minimiser ses conséquences** ? Disposez-vous des indicateurs qui vous permettraient de réagir à temps ? Pouvez-vous d'ores et déjà prendre des mesures de précaution ?

Dans une situation qui comporte une part d'incertitude, **notre réaction naturelle est de craindre le pire**. En effet, des neurologues ont montré qu'une zone du cerveau, l'amygdale, s'active alors considérablement, comme si elle s'efforçait de repérer toutes les formes de dangers possibles. C'est ainsi que dans une entreprise en cours de transformation, tout manque de communication sur les intentions des dirigeants fait presque instantanément place aux hypothèses les plus alarmistes... et les plus créatives ! De même, lors de l'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island en Pennsylvanie, les consignes contradictoires du gouvernement, des dirigeants de l'entreprise et des autorités sanitaires ont déclenché une panique générale. 140 000 personnes ont quitté la ville alors que tout le monde s'accordait sur un point :

L'incertitude nous conduit facilement à surestimer le danger.

il n'y avait probablement aucune fuite de radiations.

Il est donc indispensable de savoir dépasser l'inquiétude que suscite l'incertitude pour se doter d'une appréciation plus objective du risque : à défaut, nos réflexes nous conduiront à un excès de conservatisme. On a pour cela tout intérêt à **faire appel à des observa-**

teurs neutres, à même d'évaluer avec lucidité de façon détachée la réalité et l'ampleur du danger – ce qui évitera

ainsi de prendre des décisions sur la base de conséquences catastrophiques fantasmées. Une autre mesure utile consiste à se doter d'un processus de veille et remontée d'information pour **fiabiliser la détection des dangers**. Savoir que l'on sera rapidement informé d'un danger minimise la propension au conservatisme par "principe de précaution".

"Celui qui insiste pour voir avec une parfaite clarté avant de décider ne décide jamais."

Henri-Frederic Amiel

2^e erreur

Craindre la perte et perdre de vue le gain potentiel

Interrogez-vous

- Qu'avez-vous à **perdre** dans cette situation ? D'autres personnes voient-elles le risque de la même façon que vous ?
- Quelle est la **probabilité** que cette perte se réalise ? Quelle est la fiabilité de cette probabilité ?
- Quelle est la **gravité** de cette perte potentielle ? Peut-elle être **compensée** par un gain sur un autre domaine ?
- Qu'avez-vous à **gagner** ? Pouvez-vous maximiser ces gains ou accroître leur probabilité ?

Pour la majorité des individus, **la peur de perdre tend à prendre le dessus sur l'envie de gagner**. De nombreuses expériences en témoignent. Par exemple, on a demandé à un groupe de médecins et de patients atteints d'un cancer de choisir entre deux traitements. Il leur était précisé que dans le cas du traitement A, un patient sur 10 mourrait. Avec le traitement B, 90 % survivraient. La grande majorité des personnes interrogées a choisi le traitement B, alors que, l'espérance de vie était identique dans les deux cas ! La simple formulation du pronostic du traitement A sous forme de perte le faisait apparaître comme significativement plus risqué. Ainsi, plus on a à perdre à titre personnel, moins on est enclin à prendre des risques pour son organisation. Cela explique

Vouloir à tout prix préserver ses acquis est source de prudence excessive.

un certain conservatisme chez les personnes ayant eu un début de carrière réussi, qui craignent en cas d'échec de mettre en danger la position acquise dans l'entreprise.

La meilleure façon de se prémunir contre ce biais de perception du risque est de **s'imposer de dresser une vision complète** des conséquences possibles

tant positives que négatives de l'incertitude. Une approche systématique est précieuse à cet égard, car elle conduit à mener l'analyse à son

terme en dépit de ses inquiétudes initiales. De même, **le temps est un allié** : par réflexe, nous avons peur d'abord et réfléchissons ensuite. S'obliger à collecter plus d'informations et recueillir des avis complémentaires permet ainsi aux émotions de s'apaiser avant la prise de décision.

3^e erreur

Se laisser influencer par l'équipe

Appartenir à une équipe influence notablement notre appréhension de l'environnement. En effet, nous avons tendance à aligner notre perception sur celle de notre entourage : si tous pensent la même chose, cela ne signifie-t-il pas qu'ils ont raison ? Or, très souvent, nous ne connaissons pas vraiment le fond de la pensée de nos coéquipiers. Par peur de se démarquer, par souci de préserver les relations, ou encore en raison de contraintes de temps, beaucoup préfèrent en effet éviter d'exprimer une opinion qui diffère de ce qu'ils pensent être l'opinion dominante.

Faire partie d'une équipe peut ainsi amener à adopter des attitudes irrationnelles face au risque.

Une expérience menée par des psychologues américains met clairement en évidence ce phénomène. De la fumée a été émise sous une porte dans une salle d'attente. 75 % des personnes qui se trouvaient seules dans la salle d'attente ont donné l'alerte. En revanche, lorsque la fumée était observée par des groupes de trois personnes ou plus, l'alarme n'a été donnée que dans 38 % des cas : chacun attendait de voir comment les autres réagiraient avant de se décider à agir. Dans ce cas, la perception du risque était éteinte

par le groupe. À l'inverse, le groupe peut rendre conservatrices des personnes qui, individuellement, feraient preuve de plus de courage. Face à un groupe qui préfère ne pas s'engager, elles préfèrent s'aligner sur cette vision prudente plutôt que risquer de remettre en cause les hypothèses qui prévalent au sein du groupe. De nombreux comités de direction souffrent de ce phénomène.

Se prémunir contre cet effet insidieux du groupe nécessite une démarche volontariste. On peut, par exemple, **faire systématiquement un tour de table** pour demander à chacun des membres

Le conformisme de groupe peut faire perdre la lucidité face au risque.

du groupe d'exprimer son opinion personnelle. Cela légitime le fait d'exprimer des opinions divergentes, sous réserve que ce tour de

table soit consacré à l'écoute de chacun et non à une réponse systématique aux objections. Il est aussi conseillé de **nommer un avocat du diable**, chargé de prendre le contre-pied de la vision dominante pour susciter la réflexion et le débat. Cette approche permet de bousculer les certitudes du groupe sans mettre en danger sa cohésion : jouant explicitement un rôle, l'avocat du diable peut proposer des solutions audacieuses qu'il n'aurait pas osé proposer en son nom.

Interrogez-vous

- Avez-vous tendance à privilégier le **consensus** ? Cela ne vous conduit-il pas à cumuler les craintes de tous au détriment de toute prise de risque ?
- L'**approbation des autres** est-elle pour vous une condition de succès ? Pouvez-vous les amener à approuver une idée risquée en les rassurant sur les mesures prises pour maîtriser ce risque ?
- Hésitez-vous à vous **prononcer contre l'avis du groupe** ? Ne pourrait-on vous être reconnaissant de "réveiller" le groupe en l'incitant à prendre plus de risques ?
- Les **hypothèses** sur lesquelles l'équipe fonde sa crainte du risque sont-elles toujours valables ?
- Sollicitez-vous régulièrement des **avis extérieurs** ? La composition du groupe gagnerait-elle à être modifiée pour faire entrer de nouvelles idées ?

Lutter contre le conformisme d'équipe

Des attitudes à surveiller

- Les membres de l'équipe préfèrent **éviter les situations conflictuelles**. Par souci de consensus, ils ont tendance à battre rapidement en retraite si une idée innovante est critiquée
- L'équipe tend à **s'isoler** du reste de l'entreprise et rejette les opinions qui vont à l'encontre de ses convictions. La situation est évaluée à partir d'informations filtrées par les certitudes du groupe
- Une certaine **pression**, ouverte ou implicite, est exercée sur les membres de l'équipe qui expriment des idées différentes

Quelques bonnes pratiques

- Encourager chacun à **exprimer ses doutes** et interrogations
- Se doter de disciplines permettant d'**élargir les débats** (ex : demander à chacun de lister les risques et opportunités qu'il perçoit)
- Faire intervenir des personnes extérieures pour **stimuler la prise de recul** et mieux percevoir les opportunités
- Assigner à l'un des membres du groupe la responsabilité de **bousculer les certitudes** du groupe

4^e erreur

Surestimer le risque par manque de **confiance**

Interrogez-vous

- Si une **autre personne**, à qui vous faites confiance, vous avait présenté ce projet, l'auriez-vous accueilli différemment ?
- Pouvez-vous recueillir **plus d'informations** pour vous faire votre propre idée de la réalité du risque et éviter d'être influencé par votre mauvaise opinion de ceux qui vous l'ont présenté ?
- Faites-vous confiance à la façon dont la décision est prise ? Sinon, comment fiabiliser le **processus de décision** ?
- Pouvez-vous prendre des mesures qui vous rassureront sur la maîtrise des **conséquences** en cas d'issue défavorable ?

L'excès de prudence peut provenir d'un manque de confiance. L'expérience des États-Unis et de la Finlande pour le choix de sites d'enfouissement de déchets nucléaires illustre ce phénomène. Face à des risques identiques, les populations ont réagi très différemment. Aux États-Unis, le site finalement choisi dans le Nevada a dû être fermé face à l'opposition des habitants. En Finlande, deux sites se sont fait concurrence pour accueillir la décharge ! Les experts soulignent que l'explication tient dans l'écart de confiance envers les autorités responsables, mais surtout, envers le processus de décision. En impliquant largement dès l'amont de la réflexion les personnes concernées et en com-

muniqueant de façon transparente, les autorités finlandaises ont instauré des relations de confiance qui ont permis une analyse dépassionnée des risques.

Lorsqu'un risque paraît rédhibitoire, il est donc important de déterminer **quelle part de cette perception provient d'un déficit de confiance**. On

Un déficit de confiance peut facilement conduire à surestimer les risques.

peut ainsi surestimer le risque parce qu'on manque de confiance envers ceux qui sont censés le maîtriser.

Cela peut aussi être le cas lorsqu'on doute de la fiabilité des informations dont on dispose, ou encore, lorsqu'on n'accorde qu'une confiance modérée aux personnes ou organisations susceptibles de nous protéger en cas d'issue défavorable.

Trois leviers de la confiance

- Faire participer les individus au **processus de décision** : se sentir démuné de toute influence accroît la défiance et suscite une perception exacerbée du risque.
- Adopter une **communication** transparente : en l'absence d'informations, on a tendance à imaginer le pire.
- Asseoir sa **crédibilité**, par exemple en planifiant les mesures qui permettront de limiter l'impact d'une issue défavorable.

5^e conseil

Être affecté par son **implication personnelle**

Interrogez-vous

- Êtes-vous **personnellement concerné** par les conséquences de cette décision ? Votre famille ou vos amis, ou encore des connaissances, le sont-ils ? Cela peut-il influencer votre analyse ?
- Certaines de vos **expériences passées** vous ont-elles marqué au point d'influencer votre perception ?
- Auriez-vous la même perception de la situation si une **autre personne** que vous devait prendre le risque ? Que recommanderiez-vous à un ami dans la même situation ?
- Y a-t-il une personne ayant plus de recul par rapport à ce risque avec qui vous pourriez discuter de la situation ?

Lorsque nos intérêts personnels sont en jeu, nous avons inconsciemment tendance à surestimer les risques. Un dirigeant hésitera ainsi à lancer un projet dont l'échec pourrait ternir sa réputation et nuire à sa carrière... alors même qu'il recommanderait en toute bonne foi à un ami de profiter de cette opportunité privilégiée de prouver ses capacités. L'analyse du risque est ainsi généralement plus fiable lorsque le décideur ou ses proches ne sont pas directement concernés. C'est pourquoi il est préférable de **solliciter un avis neutre** ou de **se faire coacher pour préserver son objectivité** lorsqu'on hésite à prendre une décision qui nous implique personnellement.

Nous évaluons différemment un risque selon qu'il nous engage ou non personnellement.

De même, nos expériences passées peuvent biaiser notre perception du risque. La réaction viscérale du président du conseil d'administration d'une grande entreprise américaine face à un projet d'implantation en Russie en témoigne. Quelques années auparavant, il

avait connu sur ce marché un échec cuisant dont on lui avait longtemps tenu rigueur. Malgré des indicateurs très favorables, il persistait à

considérer ce projet comme beaucoup trop risqué. Dans un tel cas, il est rare de réussir à garder sa lucidité sans aide extérieure. Conduire un débat collectif en acceptant de s'ouvrir des raisons personnelles de ses réticences peut aider à restaurer une certaine objectivité.

"Un risque paraît plus important lorsque c'est nous qu'il peut atteindre."

How Risky Is It, Really?, David Ropeik, éd. McGraw Hill, 2010