

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://www.journal.coherences.com/article325.html>

# Faut-il avoir peur des risques ?

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Le management -

Date de mise en ligne : dimanche 25 septembre 2005

---

**Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous**

**droits réservés**

---

**Le management des risques est devenu un leitmotiv, risque financier, risque géopolitique, risque d'image, risque social, etc. Du coup chaque métier, mais aussi une nuée d'experts mettent au premier plan le risque en faisant valoir le caractère vital qu'il présente dans leur domaine. Les dirigeants dont le métier est la réussite de l'entreprise plus que la "gestion des risques" peuvent en être troublés.**

Il faut bien comprendre le contexte d'une si grande présence de la question des risques.

- ▶ D'une part une hypersensibilité à l'insécurité qui ferait de l'évitement du risque, l'urgence première et l'expertise souveraine.
- ▶ D'autre part deux moteurs d'inquiétude sont en pleine action.

L'activation de l'insécurité par les médias constitue une opinion publique qui en légitime en retour l'audience. Le maniement de ce puissant amplificateur devient l'exercice commun des terroristes (ceux qui souhaitent répandre la terreur), aux stratèges de l'inquiétude planétaire et aux simples experts en plans médias.

L'autre c'est la mondialisation qui est devenu le thème épouvantail de tout ce qui bouge dans le monde, de ce qui est en mutation. S'il est vrai que tout changement génère des craintes, il est vrai aussi qu'il génère des opportunités. On voit bien qu'est là en jeu l'entreprise elle-même comme prise de risque, prudent et mesuré mais non sans incertitude, ni esprit d'aventure.

Alors le risque négatif, à éviter à tout prix a-t-il un autre sens que le risque positif à maîtriser celui-là comme levier de dépassement et de réussite ?

Une analyse fondamentale sur le Sens des rapports au risque éclaire ces enjeux tant pour discerner ce qui est un rapport sain ou malsain au risque que pour développer une "culture du risque" qui n'est rien d'autre qu'un cercle vertueux de maîtrise des contraintes et des opportunités de toute entreprise humaine.

### **Les conclusions schématiques de l'étude.**

#### [La relation au risque, Sens et rationalités](#)

D'abord un risque n'est pas un fait mais une spéculation sur une occurrence, un dommage et un bénéfice. Il risque de pleuvoir ou de faire beau !

On voit bien que ce "risque" n'a de Sens que pour quelqu'un, pour un projet. Or c'est le Sens donné à cette spéculation (le rapport au risque) qui va induire analyses, stratégies, positions, méthodes, décisions et... conséquences.

Les dirigeants sont plongés dans un maelström de risques en tous genres et de spécialistes qui s'en nourrissent à raison ou à tort. Il leur faut cultiver un discernement qui permet de s'investir dans la bonne direction.

## Faut-il avoir peur des risques ?

---

D'abord deux conceptions opposées :

- ▶ **Le risque est opportunité**, incertitude, champ de possibilités où il faut s'aventurer pour vivre, pour entreprendre, pour réussir. Le risque est mobilisateur.
- ▶ **Le risque est intolérable**, il faut l'éviter donc en fuir la menace ou le parer par des artifices défensifs, de plus en plus pointus et onéreux. Le risque est immobilisateur.

Ensuite deux autres conceptions opposées :

- ▶ **Le risque est un aléa**, fatal, calculable ou non, une menace à laquelle on ne peut échapper, un fait, au moins statistique. Le risque est une fatalité qui met en insécurité.
- ▶ **Le risque est caractéristique d'un niveau de maîtrise**. Soit il diminue avec l'augmentation de la maîtrise (professionnalisme) soit cette dernière permet de prendre des risques plus avancés. Le risque est une probabilité conditionnelle qui dépend de la maîtrise développée.

Pour traverser la route le risque est plus grand pour l'enfant que pour ses parents (en principe), le risque entrepreneurial est moindre pour un professionnel que pour un amateur.

Ces quatre pôles dessinent quatre directions, quatre types de rapport au risque.

La **logique "assurancière"** conjugue prise de risque et fatalité statistique, c'est une question de calcul et de chance, une spéculation sur investissement.

La **logique conjuratoire** conjugue le refus du risque et la fatalité statistique. On trouve différentes pratiques "magiques" et aussi des jeux de détournement sur autrui des responsabilités (et des risques) avec un caractère obsessionnel caractérisé par des observations en tous genres et une vigilance malade et déplacée.

La **logique "sécuritaire"** conjugue le refus du risque et la recherche de maîtrise, ici absolue. Cela suscite des réactions de fuite, d'évitement de tout risque. Il n'y a plus d'entreprise mais un système défensif et protecteur à la place. Cela suscite la construction ruineuse de forteresses pour empêcher que cela bouge, y compris en gelant les situations.

Enfin la **logique de culture de la maîtrise du risque**. Elle conjugue prise de risque et recherche de maîtrise. Le risque est l'aiguillon qui fait progresser, qui provoque à de nouvelles compétences, à de nouveaux apprentissages individuels et collectifs. Il est une épreuve formatrice que étend le champ des possibles et des capacités de réussite.

Mais le risque n'est pas une fin en soi ; il détermine une attitude qui fait progresser ou bien régresser.

### **La culture de la maîtrise des risques. L'évaluation du risque**

La culture de la maîtrise des risques passe par une culture de l'évaluation des situations, évaluation de ce qui risque d'arriver si..., évaluation prospective donc.

## Faut-il avoir peur des risques ?

---

Pour cela il y a 7 plans d'analyse à considérer :

- ▶ le plan des affects et de l'émotion toujours impliqué en situation de risque et qui est source de toutes les fragilités, les confusions, les démesures et les perversions. C'est celui, favori, des manieurs d'insécurité dont il faut se protéger,
- ▶ le plan des conditions objectives qui réclament une attention à l'environnement mais dont les facteurs ne sont ni menaces ni opportunités tant qu'on n'a pas de projet,
- ▶ le plan technique des moyens et savoir faire et donc de la capacité opératoire. Plus ils sont lourds plus la mobilité est faible mais plus l'inertie est grande. C'est une contradiction qui fait aujourd'hui les dinosaures de demain, même parmi les plus cruels courtermistes,
- ▶ le plan structurel et normatif qui donne les cadres stabilisateurs et les rigidités qui empêchent toute réactivité, la prolifération des cadres, normes, changement d'organisation et de structure est une maladie de sur-adaptation et de sur-dépendance aux conditions extérieures,
- ▶ le plan stratégique, capacité à anticiper et à cultiver les connaissances, les compétences et les processus en fonction de situations fortement évolutives. Les "modèles stratégiques" standard valent pour le temps où ils ont été conçus. La créativité stratégique est ici indispensable pour la maîtrise de risques à moyen terme,
- ▶ le plan du positionnement et de l'ambition. C'est celui qui donne le Sens, la motivation et la raison d'être de l'entreprise et réclame un positionnement par rapport au futur. C'est la détermination des dirigeants qui conditionne cette maîtrise de l'entreprise sans laquelle soit elle flotte avant de couler soit elle va droit sur les récifs. Il y a ainsi des "risques de direction",
- ▶ le plan de la communauté entrepreneuriale, c'est celui d'une culture, de valeurs partagées, d'un Sens du bien commun qui permet d'évaluer tout le reste, de donner Sens à chaque chose et ainsi assurer une pérennité à l'entreprise.

Cette communauté entreprenante est le "sujet" de la maîtrise et de la culture du risque. De ce fait c'est la communauté entrepreneuriale qui est la condition de pérennité de toute entreprise sans laquelle soit elle se rigidifie dans une puissance tout d'un coup vide de substance, soit elle se dissout dans un ensemble lui-même provisoire, fin des entreprises. A contrario c'est la culture propre des valeurs d'une entreprise qui lui donne les moyens de toute évaluation et donc de tout apprentissage et maîtrise collective du risque.

### **En conclusion : les trois temps du risque et les réponses en termes de maîtrise des risques.**

Le risque à long terme est assuré par la communauté entreprenante et son propre ancrage dans un contexte, culturel par exemple (territoires, groupement, profession, etc.). Son moteur ce sont ses valeurs partagées et la culture d'un Sens du bien commun propre.

Le risque à moyen terme est assuré par une compétence stratégique partagée avec des réseaux de compétences et capable de cultiver une intelligence collective de l'entreprise. Des pôles de compétences stratégiques et prospectives sont à développer pour une maîtrise à moyen terme.

Le risque à court terme est lié à des projets opérationnels performants et de durée "courte" (variable selon les

activités). Il réclame concentration et mobilité.

C'est cela l'entreprise ternaire de demain.

Le court terme n'y assure pas le moyen ni le long terme mais au contraire en dépend. Renversement par rapport à des logiques à courte vue qui accroissent les risques à moyen et long terme tout en dégradant la culture d'une maîtrise indispensable.

il est remarquable de redécouvrir que la communauté entreprenante est le gage de longévité comme c'est le cas des entreprises dont le capital est entre des mains familiales.

Peut être est-il temps de trouver une nouvelle maturité face à la question des risques et d'engager, entreprise par entreprise, les cercles vertueux d'une culture de la maîtrise des risques.

Peut être est-il temps de comprendre que toutes les rationalités ne se valent pas mais que toutes anticipent sur leurs conséquences dont il faut pas être naïvement surpris ensuite.

Si le temps est au culte de la sécurité et de la culture de l'insécurité il est aussi celui d'une autre approche de la maîtrise culturelle des risques. C'est la connaissance des phénomènes humains et des leviers de l'action humaine qui formera demain la compétence indispensable à une culture de la maîtrise des risques. Les méthodes de la culture statistique ou spéculative d'aujourd'hui reviendront à leur place subalterne.

Diriger c'est donner le Sens et pour cela le discerner, le partager, le projeter et le développer dans l'action.