



Le don de la peur : transformer l'intuition en un levier stratégique de gouvernance et de conformité

Cécilia Fellouse,
Administratrice du Cercle de la Compliance



Dans nos organisations, un risque ne commence presque jamais par un chiffre.

Il commence par un malaise, un signe inhabituel, un silence de trop.

Ce sont ces signaux faibles – souvent ressentis avant d'être expliqués – qui constituent ce que Gavin de Becker appelle le « *don de la peur* » : une capacité humaine universelle à percevoir un danger avant même d'avoir les preuves formelles.

Dans *The Gift of Fear* (1997), de Becker rappelle que la peur utile est brève et fonctionnelle :

« *la peur réelle est un signal destiné à être bref, au service de l'intuition* ».

Les neurosciences confirment cette intuition. Le cerveau traite l'information par deux voies : l'une rapide, automatique et inconsciente ; l'autre lente, analytique et délibérée. Daniel Kahneman parlera de « *Système 1* » et de « *Système 2* ». Autrement dit, une partie de notre cerveau sait souvent avant nous que quelque chose ne va pas.

Pourtant, dans l'entreprise, cette intuition est trop souvent ignorée, rationalisée ou minimisée.

On attend que le risque soit mesurable, chiffré, objectivable.

On attend que le risque soit prouvé... parfois jusqu'à ce qu'il soit trop tard.

I. Pourquoi les organisations risquent-elles de passer à côté des signaux faibles ?

Parce que les dispositifs de gouvernance reposent principalement sur

ce qui est déjà visible :

- audits ;
- reportings ;
- contrôles ex post ; et
- indicateurs chiffrés.

Or, les premières manifestations d'un risque de corruption, de fraude ou de non-conformité sont rarement quantifiables. Elles sont comportementales :

- pressions informelles ;
- contournements discrets de règles ;
- zones grises acceptées ;
- incohérences répétées ; et
- opacité croissante dans les décisions.

En matière de sécurité et de santé au travail, l'identification de « *signaux faibles* » – entendus comme des indicateurs précurseurs de situations à risque – constitue un levier reconnu de prévention et d'anticipation des incidents, ces signaux pouvant notamment prendre la forme de comportements inhabituels, de tensions récurrentes, de micro-incidentes ou de dysfonctionnements organisationnels.

Comme le montrent également les travaux de Hui Chen et Eugene Soltes, souvent plus que les procédures, ce sont les comportements qui permettent de détecter les dérives. Hui Chen souligne que les programmes de conformité efficaces sont « *davantage centrés sur les comportements que sur les lois et règlements* » et qu'ils consistent à se demander en permanence « *pourquoi et comment les choses se produisent dans les faits* ». De son côté, Soltes montre que nombre de décisions déviantes relèvent d'une « *défaillance de l'intuition plutôt que du raisonnement* ».

II. Quand l'intuition devient un outil de gouvernance

Certaines organisations traduisent aujourd'hui ces signaux humains en pratiques concrètes :

- analyse qualitative des alertes ;
- enquêtes exploratoires rapides ;
- entretiens ciblés ;
- corrélation entre données chiffrées et signaux comportementaux ;
- attention portée aux tensions récurrentes, aux rotations anormales, aux décisions opaques.

Ce n'est pas gouverner par l'émotion.

C'est reconnaître que l'absence de preuve n'est pas l'absence de risque. Le doute devient alors une ressource, à condition d'être écouté et transformé en action.

III. Dirigeants et managers

- Donnez du statut au doute.
- Protégez la parole.
- Prenez au sérieux les signaux informels. Les collaborateurs voient souvent ce que les tableaux de bord ne montrent pas.

Une anomalie ignorée aujourd'hui peut devenir demain :

- une enquête coûteuse ;
- une sanction ;
- une perte de valeur ;
- une atteinte durable à la réputation.

IV. Compliance officers

Traitez l'intuition comme une donnée stratégique.

Allez au-delà du quantitatif et rendez visibles les signaux faibles :

- canaux de remontée rapides ;
- analyses qualitatives ;
- mini-enquêtes exploratoires ;