



# LES ATELIERS EFFICACES: ADAPTER LE STYLE À LA MÉTHODE

© February 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow  
david@risk-doctor.com

Il existe de nombreuses méthodes d'identification des risques, et un facilitateur habile peut augmenter leur efficacité. La note d'information précédente du Risk Doctor a présenté trois styles majeurs qu'un facilitateur du risque peut adopter. Le style **directif** avec lequel le facilitateur prend les devants pour le contrôle de l'atelier, **collaboratif** où le facilitateur et le groupe travaillent ensemble en partenariat, et **soutenant**, permettant au groupe de gérer l'atelier en donnant des conseils et des commentaires selon les besoins. À chaque méthode d'identification correspond un des styles de facilitation, comme suit :

- **Le remue-méninge.** Cette méthode demande un style fortement *directif* du facilitateur, pour définir et imposer les règles de base, pour gérer la dynamique du groupe, pour encourager les personnes réticentes à contribuer, pour restreindre les personnes dominantes, pour éloigner les distractions, pour préserver le planning, pour arriver à un consensus sur les résultats et pour enregistrer correctement les risques identifiés.
- **L'analyse des hypothèses et des contraintes.** L'analyse des hypothèses et des contraintes comme sources potentielles de risque demande une approche structurée qui est favorisée en principe par un style *directif* de facilitation. Chaque hypothèse ou contrainte est étudiée par rapport à deux dimensions – sa stabilité et sa sensibilité. Celles qui sont à la fois instables et sensibles sont traduites en énoncés de risques. Pour assurer la qualité du résultat, le facilitateur a besoin de s'assurer que le groupe suit ce processus analytique.
- **L'analyse FFOM.** Cette méthode demande que le groupe se base sur des données connues sur l'organisation et puis qu'il utilise cette information sur ses forces et ses faiblesses pour suggérer comment celles-ci pourraient occasionner des opportunités ou des menaces. Comme les informations de base proviennent du groupe, le facilitateur a besoin du style *collaboratif* pour faire appel à leurs connaissances et leur expérience, et travailler avec eux pour traduire les forces en opportunités et évaluer comment les faiblesses seraient cause de menaces.
- **Le diagramme des influences.** Un style *collaboratif* convient parfaitement lorsque le groupe construit un diagramme des influences pour modéliser les relations et dépendances majeures et détecter les points d'incertitude maximum. Les membres du groupe apportent des connaissances spécialisées sur les caractéristiques et les paramètres de la situation tandis que le facilitateur possède les connaissances nécessaires pour structurer ces informations sous forme de diagramme des influences. La méthode peut seulement fonctionner si le facilitateur et le groupe travaillent ensemble côte à côte.
- **Un groupe Delphi.** Lorsque des données doivent provenir d'experts reconnus dans le domaine, le facilitateur devra adopter un style *soutenant*, pour fournir une voie neutre par laquelle les experts en la matière pourront apporter leur contribution sans critique ni influence sur leur point de vue.
- **Une analyse des leçons à retenir.** Une revue de l'expérience dans des situations précédentes semblables peut révéler des risques qui pourraient être pertinents cette fois-ci. Les leçons de ce type sont souvent maintenues dans une archive ou dans une banque de connaissances. Elles devront être passées en revue pour décider si des risques déjà identifiés sont effectivement applicables, ou s'ils ne sont que des possibilités ou s'ils sont inapplicables. Ceci demande des connaissances détaillées que le facilitateur du risque ne maîtrise probablement pas, aussi bien sur les situations précédentes que sur la situation actuelle. Par conséquent, un style de facilitation *soutenant* est requis pour permettre à l'équipe d'accomplir une revue efficace des retours d'expérience.

En adaptant leur style de facilitation aux besoins de la méthode d'identification des risques, les facilitateurs du risque pourront garantir que les risques seront efficacement identifiés au cours de l'atelier, et ainsi fournir une base solide pour la gestion de ces risques.