



LES ATELIERS EFFICACES : GÉRER LES PERSONNES DIFFICILES



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

En plus d'être capable d'adapter son style de facilitation aux différents défis de l'atelier sur les risques et aux méthodes variées d'identification, le facilitateur du risque doit savoir gérer les personnes qui participent à l'atelier sur les risques. Malheureusement, il est fréquent de trouver quelques personnes à chaque atelier qui ne sont pas pleinement engagées pour son succès ou qui ne sont pas disposées à contribuer librement. Il existe sept catégories de profils bloquant le déroulement des ateliers, et les facilitateurs ont besoin de savoir comment réagir efficacement face à cela.

- **Les agressifs.** Ces personnes ne veulent pas faire partie de l'atelier ; elles pensent que c'est une perte de temps et s'opposent activement à ce que le facilitateur essaie d'atteindre. Elles sont souvent bruyantes, provocatrices et critiques ; leur comportement empêche les autres participants de contribuer pleinement.
 - *Désamorcer.* Laissez-leur le temps de présenter leur point de vue et ne les contredisez pas ; écoutez patiemment et utilisez un langage conciliant. Si nécessaire, parlez-leur en dehors de la réunion au cours d'une pause pour leur demander de faire preuve de tolérance et cherchez leur soutien actif.
- **Les râleurs.** Pour un râleur, rien ne va, que ce soit la taille de la salle ou sa température, l'heure de la réunion et sa durée, la liste des participants, le type de café ou des biscuits, l'ordre du jour et la portée de l'atelier, et ainsi de suite.
 - *Différer.* Écoutez leurs revendications et reconnaissez tout ce qui est recevable. Convenez de discuter des problèmes en dehors de la réunion. Traitez les points immédiats pendant une pause et remettez les autres problèmes à plus tard.
- **Les « je-sais-tout ».** Certaines personnes prennent plaisir à donner leur opinion et à démontrer leur savoir d'expert sur chaque sujet même lorsqu'ils ne sont pas de vrais experts. Elles ont des opinions fortes et les communiquent avec confiance. Elles ont une réponse à toutes les questions et rejettent les opinions des autres comme étant médiocres ou naïves.
 - *Déférer.* Reconnaissez la vraie expertise et répétez leur point de vue pour qu'ils sachent qu'ils ont été entendus et appréciés. Développez ensuite si possible leur argument comme moyen de reprendre l'initiative.
- **Les gentils.** Bien que les personnes gentilles puissent avoir l'air d'être l'ami du facilitateur, elles évitent souvent de partager leur vraie opinion par peur de froisser quelqu'un ou d'être critiquées. Elles sourient et font des signes encourageants de la tête, mais se gardent de montrer leur désaccord et sont souvent réticentes d'être les premiers à parler dans les discussions.
 - *Diriger.* Gardez-vous de leur permettre de se contenter « d'être gentil » et mettez-les au défi d'exprimer leur vraie opinion. De temps en temps, demandez leur d'être les premiers à contribuer.
- **Les négatifs.** Ces personnes, par principe, ne seront pas d'accord avec les autres. Elles se donnent le rôle de présenter un point de vue contraire (même si elles n'y croient pas). Elles déstabilisent le facilitateur et les autres participants en mettant en doute la crédibilité ou la fiabilité de leurs contributions. Elles empêchent le consensus par leur négativité constante.
 - *Détacher.* Gardez une certaine neutralité pour ne pas leur permettre de vous attirer dans leur critique des autres. Acceptez des points de vue alternatifs divergeants mais cherchez un compromis crédible. Recentrez leur opposition et focalisez-la sur le processus ou le principe et non pas sur la personne.
- **Les freineurs.** Pour le freineur, il n'y a jamais assez d'information pour donner un jugement définitif ou pour donner une opinion claire. Il veut remettre tout à plus tard quand plus de données seront disponibles ou plus de progrès aura été accompli.
 - *Déléguer.* Cherchez les raisons pour lesquelles il est réticent à proposer une opinion basée sur les données actuelles. Trouvez précisément de quelles informations il a besoin et donnez-lui la responsabilité de les fournir pour la prochaine réunion. Encouragez-le à donner une opinion préliminaire avec les données actuelles.
- **Les silencieux.** Certaines personnes refusent de contribuer. Elles restent assises paisiblement mais ne s'expriment pas pour donner leur opinion, même lorsqu'elles sont confrontées ou appelées directement à répondre.
 - *Décliner.* Refusez d'accepter la non-participation ou le retrait. Posez-leur des questions ouvertes et attendez leur réponse en utilisant le silence comme levier de motivation. Parlez-leur en privé pour les encourager à participer.