



Tout le monde adore le remue-méninges, mais...

© Septembre 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Si vous demandez aux gens de quelles techniques ils se servent pour identifier les risques, la plupart mettront le remue-méninges (« brainstorming ») sur leur liste – d'habitude réalisé en session de travail avec un animateur. En effet, pour beaucoup, le remue-méninges n'est pas simplement une technique parmi d'autres ; elle est la seule dont ils se servent. Il y a plusieurs raisons pour cette popularité du remue-méninges :

- Tout le monde se sent impliqué, avec la possibilité d'exprimer ouvertement son opinion
- Il génère des résultats visibles grâce aux feuilles mobiles qui remplissent rapidement la pièce
- Il se passe d'habitude dans une ambiance de bonne humeur et éloigné du lieu de travail
- Il permet aux gens d'être créatifs et de penser au-delà des limites
- Il encourage l'esprit d'équipe et crée un sentiment d'acceptation collégiale des données produites.

Certains désavantages peuvent, cependant, réduire son efficacité, par exemple :

- Il peut être difficile de s'assurer d'une participation représentative : si l'avis d'une partie prenante principale manquait, des risques importants pourraient rester introuvables
- La manière d'appréhender la situation peut être conditionnée par la « pensée commune » (« group think ») ou d'autres effets inconscients
- Des individus forts peuvent imposer leur point de vue sur la session et inhiber la participation des autres
- L'approche créative qui interdit la discussion mène souvent à une liste qui comprend des suggestions qui ne sont pas des risques (par exemple des problèmes, des difficultés, des soucis, etc.).

Ces désavantages peuvent être réduites par à un animateur efficace, habile à gérer la dynamique de groupe, par une bonne préparation des participants avant la réunion, et un engagement de tous à l'honnêteté et au respect mutuel. En dépit de tout ceci, le remue-méninges peut quand même rencontrer des difficultés.

Le problème vient en partie du fait que cette technique n'a pas été conçue pour identifier les risques. La méthode a été développée initialement pour la résolution de problèmes, avec deux principes de base. En premier lieu, *suspendre son jugement* : la génération des idées doit rester séparée de l'évaluation pour ne pas interrompre le flux créatif. Deuxièmement, *de la quantité viendra la qualité* : l'idée initiale est rarement la meilleure, et le fait d'encourager d'autres suggestions augmente les chances d'en avoir de meilleures. Les quatre règles du remue-méninges mettent en pratique ces deux principes :

1. Encourager la *créativité* et la *pensée libre* même lorsqu'elles semblent improductives
2. N'autoriser *aucune critique* pendant la session, et remettre tout jugement à plus tard
3. Rechercher l'*association* et l'*amélioration* des idées en se basant sur les idées des autres
4. Viser la *quantité*, car plus il y aura d'idées, plus on aura de chances de trouver une solution.

Quand nous utilisons le remue-méninges pour l'identification des risques, nous devons nous assurer d'identifier autant de risques que possible, couvrant tous les aspects du projet. Malheureusement, le processus créatif peut mener à l'identification de choses qui ne sont pas des risques. En outre, il arrive souvent que la session se focalise sur des domaines où les participants se sentent le plus à l'aise (par exemple les risques techniques) et néglige d'autres domaines aussi importants (par exemple les risques commerciaux ou externes). Il arrive également que le remue-méninges mène dans une impasse, où tout le monde a été très créatif mais sur des risques chimériques (par exemple, une invasion d'extra-terrestres, une maladie inconnue qui tue toute l'équipe, ou le chef de projet qui devient subitement millionnaire).

Pour éviter ces pièges, il convient de modifier les règles du remue-méninges pour l'identification des risques. Il est utile de filtrer les idées initiales, pour éliminer les non-risques. L'utilisation d'une structure formelle pour décrire chaque risque (ou « méta-langue » de risque) peut aider à garantir que seulement les vrais risques sont retenus. Orienter la créativité par l'utilisation de catégories de risque ou d'une structure de découpage peut également garantir la prise en compte de toutes les sources de risques.

Tout le monde aime le remue-méninges, mais il faut l'appliquer avec soin et de manière intelligente dans l'identification des risques pour qu'il atteigne son objectif de permettre aux parties prenantes principales d'identifier autant de risques que possible, dans une ambiance créative et ludique.