

Comment monter une convention avec des jeux de rôle ?

PAR CATHERINE HOYEZ, DIRECTRICE DE PYRAMIS,
ET FRANÇOIS PROUST

Le contexte de la convention

La direction d'une importante entreprise publique de distribution nous demande d'organiser et d'animer sa convention annuelle. Pendant deux jours, les cent directeurs d'unité sont appelés à débattre de leur métier et de ses évolutions. Le contexte de l'entreprise est, cette année-là, caractérisé par la préparation à la déréglementation. L'ouverture des marchés européens impose une compétitivité plus exigeante et une plus forte réactivité.

Ces changements vont impacter directement le management des unités et plus particulièrement le métier des directeurs : ouverture sur l'extérieur, clients autrefois usagers, collectivités locales, partenaires ;

pilotage plus rigoureux de la performance, partage des ressources avec les unités voisines pour plus d'efficacité à moindre coût ; projet social attractif et mobilisateur. Autant de voies qui, sans être toutes radicalement nouvelles, conduisent à une évolution du périmètre du métier et à un changement de rythme. Et surtout, ce qui auparavant était distribué de manière marchande doit maintenant être vendu. Les usagers deviennent des clients qui ont le choix.

La demande du client est donc d'élaborer une représentation collective des composantes principales du métier de directeur d'unité et, citons le cahier des charges, de « faire identifier par les directeurs les écarts de pratique dans le métier de manager, de faire prendre conscience à chacun d'eux des changements à opérer à son propre niveau », de permettre « l'implication personnelle du plus grand nombre ». Comment travailler en tant que directeurs d'unité demain ? Sur quoi concentrer les efforts ? À quoi leurs performances seront-elles jugées ? Qu'est-ce qui sera essentiel dans leur métier ? Que feront-ils en plus ou en moins ? Devront-ils avoir une meilleure connaissance de l'unité, de son tissu économique et social et de son environnement ? Que feront-ils différemment avec les « clients », les élus, les collaborateurs ? Et comment le feront-ils ? Quelles seront leurs relations avec le niveau national et avec les autres unités ? Comment joueront-ils l'effet « groupe » ? Comment se comporteront-ils dans leur unité, avec leur équipe de direction, avec les salariés, et les syndicats ? Une autre série de questions se pose aussi en abordant les interrogations personnelles : serai-je capable d'évoluer dans cette voie ? Ai-je le bon profil ? Cela m'intéresse-t-il ? Où cela me conduit-il ? Que faire pour m'adapter ? Sur quels soutiens puis-je compter ?

La proposition ? Les jeux de rôle

Comme le climat est à l'incertitude et qu'il s'agit d'une conduite du changement vue du côté des hommes et du métier, et non du côté du processus, le directeur général adjoint souhaite que la convention soit ludique. Pour satisfaire cette demande, nous avons proposé l'utilisation de jeux de rôle à la fois comme mode d'expression des

directeurs et comme mode d'animation d'une journée de cette convention. Bon moyen pour :

- ❖ installer un climat qui facilite l'expression, la liberté de parole, l'échange et l'implication personnelle sur les vrais sujets, les difficultés, les points critiques, tant du côté des directeurs que du côté de la direction ;
- ❖ permettre aux directeurs de s'entraîner à des aspects de leur nouveau rôle en simulant les comportements à avoir et les recommandations à transmettre à l'ensemble de leur personnel ;
- ❖ faire en sorte que les directeurs expriment leurs craintes et soient écoutés par une direction bienveillante, empathique, positive, qui reconnaisse la complexité des situations vécues par les directeurs sur le terrain, et qui aide aux évolutions ;
- ❖ construire entre direction et directeurs d'unités une représentation partagée du rôle et des missions d'un patron d'entité.

Cette approche suppose que les thèmes traités soient directement en lien avec la vie de tous les jours dans les unités, et qu'une certaine intimité permette de les aborder simplement.

Un nouvel usage des jeux de rôle permet d'impliquer un grand nombre des participants, et dans la préparation, et dans le jeu lui-même, et dans les évaluations. Notre objectif est que tous les directeurs d'unité s'expriment, à un moment ou à un autre, devant leurs pairs et leur direction.

Un choix méthodologique de cette nature implique un niveau d'engagement des participants plus élevé peut-être que d'habitude, puisqu'il ne s'agit pas seulement pour eux d'assister en spectateurs à la convention mais de s'exposer.

Quand dix groupes de deux à dix personnes s'exposent tour à tour devant cent autres qui sont leurs collègues de travail, l'évaluation des jeux de rôle n'a pas la même signification que dans un séminaire de formation. Nous avons donc recommandé à la direction générale d'être suffisamment subtile pour d'abord entendre et écouter les préoccupations des cent directeurs d'unités, d'en comprendre la signification,

et de faire des suggestions après chaque saynète qui soit de l'ordre de la relation d'aide. Ce qui n'était pas vraiment dans la culture de cette entreprise. De toute manière, la consultante responsable de l'animation, la directrice de Pyramis, était sur scène pour rectifier sur-le-champ tout dérapage.

Le déroulement de la journée a été marqué par trois choses : libération de la parole, c'est-à-dire le contraire de la langue de bois, émotion partagée par la salle, due au courage qu'il faut pour s'exposer, délicatesse de la direction générale, capable d'exprimer son point de vue sans que jamais personne ne se sente froissé d'avoir participé. En somme, une sorte de thérapie bienveillante, un moment de grâce.

Le déroulement

Préparation des jeux de rôle

Les jeux de rôle sont identifiés et sélectionnés avant la convention grâce à un questionnaire adressé à l'ensemble des participants et à des entretiens avec des directeurs d'unité. Un groupe de pilotage valide les scénarios.

Pyramis propose qu'un mois avant la convention, les directeurs d'unité soient informés du déroulement de la matinée et avertis des thèmes sur lesquels ils seraient susceptibles d'intervenir comme acteurs de jeu de rôle. Dans le dispositif proposé, tous les directeurs étaient des acteurs en puissance puisque leur participation serait déterminée le jour J. Ainsi, chacun, seul ou avec ses collaborateurs, devait se sentir stimulé pour préparer les différentes situations : étude de dossiers, mise au point d'argumentaires, rencontres d'interlocuteurs dans l'unité, etc.

Une séance en trois temps

La matinée condense une journée de directeur d'unité. Quatre situations, représentatives des préoccupations des directeurs concernant leur métier, sont traitées en jeux de rôle.

- ❖ Un premier temps en plénière explique et lance le dispositif. Tous les thèmes sont présentés, un scénario de jeu de rôle est expliqué, trois ou quatre dessins humoristiques sont projetés pour camper la situation. Ensuite, le consultant, animateur de la plénière, explique la méthode et les règles du jeu.
- ❖ Un deuxième temps de travail en ateliers. Les participants se répartissent en dix groupes de dix pour préparer ces jeux de rôle. Chaque atelier est animé par un consultant. Deux situations sont débattues en atelier. Ensuite, les participants préparent la plénière : un jeu de rôle différent pour chaque atelier à partir d'une situation définie, et un jeu de rôle commun à tous les ateliers. Le groupe qui le jouera sera tiré au sort. Les échanges enrichissent le contenu des rôles. Les participants imaginent une mise en scène, puis décident qui, parmi eux, jouera tel ou tel rôle. Certains ateliers s'arrangent pour que tous soient acteurs.
- ❖ Troisième temps, l'après-midi : retour en plénière. Les participants se retrouvent dans l'amphithéâtre. Chaque groupe interprète le jeu de rôle préparé. Tous les participants de l'atelier sont sur scène pour encourager leurs camarades. L'animateur de la séance organise l'exploitation de chaque jeu de rôle en veillant à en varier la forme. Il interroge sur scène les directeurs d'unité qui ont préparé le sujet, puis les autres directeurs d'unité dans la salle, et enfin fait réagir les membres de la direction générale. Comme annoncé pendant les ateliers, une cinquième situation, préparée par tous, est tirée au sort et jouée par un groupe.

Les jeux de rôle

Les jeux de rôle sont construits autour de quatre thèmes. Chacun représente les quatre missions essentielles attendues des directeurs : porteur de la légitimité, manager du social, acteur du développement, intégrateur.

Toujours plus !

Un directeur d'unité reçoit son supérieur hiérarchique avant la rencontre annuelle avec l'équipe de direction. Le supérieur a l'intention de tenir un discours musclé sur la nécessité de la productivité. Le directeur d'unité n'est pas convaincu que « parler vrai » soit « parler brutalement ». Le directeur d'unité veut convaincre son chef de la nécessité de prendre en compte le facteur humain dans ce changement.

Tous vers l'extérieur

Un directeur réunit son comité de direction pour évoquer la nécessité de ne pas se tromper de priorité. Malgré la charge de travail de chacun dans son domaine respectif, le repérage et la rencontre des grands comptes sont une priorité pour tous.

Travaillons avec nos voisins

Un directeur d'unité rencontre ses agents commerciaux pour leur présenter la décision de mutualisation avec l'unité voisine. Il attend d'eux des idées sur quoi et comment mutualiser pour faire baisser les coûts.

La lettre de cadrage

Un directeur cherche à convaincre son comité de direction des objectifs d'une lettre de cadrage plus ambitieuse que le plan stratégique d'unité vieux de deux ans.

Gérer les priorités

Un directeur d'unité débat avec ses proches collaborateurs. Ils regrettent qu'il ne soit pas présent dans les instances de direction régionales, dans les rencontres avec ouvriers, avec les commerciaux, etc.

Le consensus social

Un directeur veut faire bouger son équipe de direction et rappelle que les objectifs de productivité sont inaccessibles sans la mise en œuvre de l'accord d'entreprise et d'un nouveau style de relations avec les partenaires sociaux.

Bilan

Dans une période de transition délicate, cette formule originale de travail en grand groupe a permis d'aborder en peu de temps de nombreux thèmes.

Les directeurs d'unité ont, grâce à la forme des jeux de rôle, pu faire passer beaucoup de messages à leur direction générale et aux membres du comité de direction, le jeu facilitant l'expression de difficultés ou de résistances. En ce sens, la méthode est un accélérateur du changement efficace.

Les membres de la direction se sont retrouvés dans une posture assez inhabituelle : spectateurs à l'écoute de leurs collaborateurs, observateurs attentifs du dit et du non-dit, ils ont appris. L'impact de leur communication a été fort, car ils ont pu spécifier les informations qui leur semblaient importantes en réaction à ce qu'ils entendaient et observaient.

Tous ont échangé avec profondeur et clarté. Chacun a éprouvé du plaisir à jouer avec les autres.