

numéro

13

novembre 2015

Le numéro maudit

Wulin
Byzance, an 800
Tenebrae
Rêve de Dragon
P.U.N.C.H. Unit
Infloranza
Maléfices
Game design
John Grümph
Fabrice Lamidey

DENT

culture rôliste (et plus si affinités)



DI

www.dlGdent.fr





par Le Dr. Psych. Marc Bersier
& Sanna Stive
toutes illustrations ©



LA VIE PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE UN JEU DE RÔLE GRANDEUR NATURE ?

L'UTILISATION DE CERTAINES FORMES DE JEU DE RÔLE EN ENTREPRISE N'EST PAS NEUVE : IL S'AGIT LE PLUS SOUVENT D'ACTIVITÉS DE FORMATION OÙ L'ON CONFRONTE L'EMPLOYÉ À DES SITUATIONS QU'IL RENCONTRERA DANS SA FONCTION. SONT SURTOUT CONCERNÉES DES PROBLÉMATIQUES RICHES EN INTERACTIONS HUMAINES, COMME LA GESTION D'ÉQUIPE, LA VENTE OU LE RECRUTEMENT, QUI SONT AINSI SIMULÉES. MAIS QUELS BÉNÉFICES Y AURAIT-IL À FAIRE JOUER DES CADRES D'ENTREPRISE À UN JEU TOUT CE QU'IL Y A DE PLUS RÔLISTE ?

Dans le cadre militaire, sur les traces de Frédéric II de Prusse, on dispose de différents types de wargames ou simulateurs qui sont là pour aider le soldat à s'entraîner pour des situations de combats réelles en l'immergeant dans un décor virtuel avec ses armes et ses moyens de communications. Les simulateurs existent aussi bien pour des armes individuelles (fusils, tanks, avions de combat,...) que pour la conduite de petites et plus larges unités (commando, bataillon, brigade,...). Mais qu'en est-il de l'aide au commandement et à la prise de décision en entreprise : dispose-t-elle d'outils similaires ? Qu'existe-t-il pour entraîner les cadres à gérer les situations hautement stressantes dans un environnement instable et dans un état de fatigue avancé ? Comment peuvent-ils apprendre à anticiper et corriger, avant qu'il ne soit trop tard, des comportements et des décisions aux conséquences irréversibles ? C'est là qu'entre en ligne de compte tout le potentiel que peut offrir le jeu de rôle aux cadres d'entreprise.

Bureaux & **Businessmen** RPG

Comment définir et décrire la vie d'un employé en entreprise ? Chaque individu y est reconnu sous sa fonction et sa place au sein d'un organigramme plus ou moins vaste. L'entreprise attend de chaque individu qu'il tienne son rôle et qu'il contribue de manière satisfaisante à l'objectif déterminé par la hiérarchie. C'est dans cet univers que l'employé tente de poursuivre son objectif personnel, avec souvent en point de mire une promotion dans sa carrière, un bonus financier ou encore des avantages en terme d'amélioration de la qualité de vie. En y regardant de plus près, l'analogie entre le jeu de rôle et le monde de l'entreprise est flagrante.

La vie en entreprise : ennuyeuse ? Pas si on la considère comme un jeu de rôle grandeur nature

But et principe

Au sein de sa société, Marc Bersier organise des ateliers de jeu de rôle destinés à des cadres d'entreprise. Le but en est assez clair : « amener les cadres d'entreprise à prendre conscience de leur potentiel et leur permettre, dans un cadre défini, d'évaluer non seulement leur impact sur les autres, mais également d'entamer une introspection constructive en vue de modifier ou de peaufiner leurs tactique/stratégie d'intervention ». Le jeu de rôle est ici utilisé comme laboratoire où les participants peuvent tester des comportements et des façons d'interagir et en voir les impacts. Il s'agit de faire des transpositions entre ce qu'ils vivent dans le jeu et ce qu'ils vivent dans leur cadre professionnel. Les joueurs reçoivent aussi un feedback direct de la part des autres participants, quelque chose de difficile à obtenir en entreprise. La mise en relation du vécu des séances de jeu de rôle avec leurs expériences professionnelles, au sein d'une discussion de groupe, favorise une prise de conscience de son comportement dans une dynamique de groupe et fournit un nouvel éclairage pour la suite de leur carrière.

Que ce soit dans le domaine de la stratégie militaire, en entreprise, ou dans la vie courante, le choix des objectifs se fait parmi les cinq options suivantes : 1) être plus ; 2) avoir plus ; 3) être et durer ; 4) survivre - s'adapter et 5) laisser faire et laisser aller. Les stratégies sont quant à elles communément définies comme le moyen de relier les ressources à disposition avec l'objectif poursuivi et peuvent être très diverses. Par exemple : confrontation physique, psychologique ou idéologique, négociation, diplomatie, recherche de performances par l'innovation et l'intelligence, ou abuser l'adversaire. En bref, l'individu dispose généralement d'un large éventail de comportements (tactiques / stratégies) pour atteindre son objectif, et c'est au travers du jeu de rôle que les choix effectués par les participants ainsi que les impacts de ces choix vont être analysés.

L'encadrement

Afin de ne pas se retrouver complètement dépassé par les événements et de garder un cadre constructif autour du « chaudron à émotions », il est indispensable d'avoir un encadrement professionnel bien rôdé et de mettre en place un concept d'intervention lors des séances de jeu.

Le « team jeu de rôle en entreprise » compte 3 personnes. Tout d'abord, le maître de jeu qui, comme dans les JdR purement ludiques, prépare le scénario, arbitre la partie et gère les personnages non-joueurs. Le but de l'activité nécessitant d'observer le comportement des participants ainsi que leur façon d'agir et de prendre des décisions, le MJ ne doit pas orienter les joueurs dans une direction donnée, ni les aider à s'organiser. Ceci diffère de la pratique rôliste courante où le MJ, consciemment ou inconsciemment, guide les joueurs afin qu'ils suivent le scénario.

Le MJ est aidé par un assistant du maître de jeu, qui est responsable des décors et des figurines, facilite l'intervention du MJ, s'occupe de la gestion des feuilles de personnage et fluidifie les phases de jeu, le but étant de maximiser le temps de jeu des participants. On compte encore un observateur, que l'on peut aussi qualifier de directeur d'exercice : c'est la personne qui est la moins impliquée émotionnellement car elle dispose du plus de recul, et qui sert donc de référence sur le déroulement réel de la partie. Il a le mot de la fin lorsqu'il faut trancher les débats, notamment lorsque les joueurs ne sont pas d'accord concernant l'analyse de ce qui s'est déroulé.

Il est à noter que le degré de formation nécessaire pour l'encadrement nécessite une expérience certaine en tant que rôliste. Les qualités des encadrants (compétence d'analyse de dynamique de groupe et d'analyse individuelle) est sans doute plus courant au sein des formateurs en entreprise.





Les participants

Les cadres d'entreprise viennent à ces ateliers soit par démarche personnelle ou sur mandat de leur société. Ce sont souvent des personnes qui ont fait le tour des approches classiques, comme les audits ou le coaching personnel. Pour beaucoup d'entre eux, il s'agit de leur toute première partie de jeu de rôle : il faudra donc un « temps de rodage » au début de la première séance.

Ces participants peuvent donc provenir d'une même entreprise ou de différents horizons. Les enjeux du jeu de rôle ne seront pas les mêmes si les participants se connaissent à l'avance ou dans la mesure où ils se découvrent lors de la première séance de jeu. Le nombre de participants ne doit pas excéder 6-8 personnes.

Enfin, les séances de jeu ont lieu dans un endroit neutre.

Déroulement des ateliers

Les participants vont jouer un personnage dans un univers médiéval-fantastique classique. L'attribution des PJs est déterminée sur la base d'une courte biographie écrite au début de la première séance. Ainsi, chaque participant est invité à définir en quelques lignes l'historique du PJ qu'il tient à jouer (origine familiale et contexte de vie de son personnage, quel type de vie il a eu jusqu'à ses 20 ans, ses loisirs et études,...).

La biographie qui en découle permet à l'assistant maître de jeu de définir la race, le genre et la profession du personnage joué (guerrier, prêtre, paladin, magicien, druide, voleur,...). Tous les aspects techniques du personnage ainsi que les règles du jeu, très simplifiées, sont gérés par l'assistant maître de jeu de manière à assurer la fluidité de la partie.

Le scénario du jeu est construit en fonction des objectifs poursuivis par les participants : si ceux-ci désirent par exemple améliorer la façon qu'ils ont de gérer les conflits, le scénario devra amener les PJs à affronter des situations conflictuelles. Il en va de même si les participants veulent travailler des points plus personnels, le scénario se devant de permettre de retrouver en jeu la transposition de la problématique que le cadre désire aborder. La méthode reposant sur l'observation des stratégies et tactiques mises en œuvre par les participants ainsi que leur manière d'agir en groupe, le scénario se doit de donner une totale liberté aux joueurs : il n'y a pas de place pour un scénario linéaire où tout serait déjà séquencé et prédéfini, car cela contraindrait les joueurs dans leurs choix.

Au terme de chaque séance de jeu, un débriefing est conduit par l'observateur. Chaque participant, le maître de jeu, l'assistant et l'observateur sont invités à donner un feedback de la séance, leurs observations, leurs ressentis. Chacun est invité à partager son impression et son analyse par rapport à lui-même et aux comportements des autres joueurs. Certaines séquences de jeu peuvent être disséquées pour comprendre ce qui s'est passé. On peut aussi reprendre





des phases de jeu et les rejouer « différemment » pour observer ce qui se serait passé si la décision/tactique avait été autre.

La globalité de la prestation comporte six séances d'une durée de 3 à 5 heures se déroulant en début de soirée (pour des raisons de commodité des agendas des participants). L'intervalle entre les séances (2 à 4 semaines) ne doit pas être trop large, pour ne pas diluer les effets d'une séance à l'autre et pour limiter la perte d'informations. La dernière séance est dédiée exclusivement à un macro-débriefing de tout le processus, passant en revue les schémas comportementaux de chacun, reprenant les difficultés observées et mettant en lumière les progrès accomplis et les changements à considérer.

Imaginons, autour d'une table, accoudés, six cadres d'entreprise, qui ne se connaissent pas encore. Chacun se voit attribuer un personnage déterminé en fonction de son profil et de la biographie qu'il a dû établir préalablement. On leur a décrit le cadre général dans lequel s'inscrit le jeu (description de l'époque, de l'environnement physique, politique, économique). Dans un second temps, ils se voient invités à agir suivant une mission provenant d'un notable du royaume ou un objectif qu'ils ont défini eux-mêmes, par exemple au sein d'une discussion de groupe. De manière générale, le jeu débouche très rapidement (après 2-3 heures de jeu) sur des situations de tension intellectuelles (divergences d'opinion quant à l'analyse d'une situation, de l'objectif à atteindre et de la stratégie à mettre en œuvre pour l'atteindre) et émotionnelles (frictions avec l'un ou l'autre des participants, sentiment de malaise, de complicité ou de concurrence vis-à-vis de l'un ou l'autre des participants).



Compte-rendu **de partie**

Imaginons maintenant, autour de notre table de jeu, huit joueurs : un directeur de banque, une enseignante spécialisée dans le domaine des surdoués, un directeur financier d'une multinationale, un directeur d'une PME dans le domaine de la construction, une juriste d'entreprise, un chef de projet, un chef de département de recherche dans l'agro-alimentaire et une responsable dans le domaine hôtelier. Comment vont-ils s'accorder pour fixer un objectif de groupe, comment vont-ils gérer leur intérêt personnel ? Si certains n'hésitent pas à tenter de s'imposer, d'autres préfèrent une posture plus attentiste et plus prudente. Certains préfèrent une lente et profonde réflexion à une attitude plus réactive et spontanée. Tout ne se passe pas sans grincements de dents.

Au débriefing, notre chef d'entreprise exprimera son agacement vis-à-vis de la tiédeur de certains de ses compagnons de table. À cela, certains lui répondront qu'ils préfèrent réfléchir avant de devoir se jeter dans la gueule du loup. Cela débouche sur une discussion intéressante : notre directeur de PME explique que dans sa profession, il doit toujours réagir très rapidement et énergiquement face à une concurrence très agressive et envahissante. Notre chef de département dans le domaine agro-alimentaire lui rétorque qu'il fait également face à de très grosses pressions et que tout est également urgent, à la différence que son horizon se situe à 3-5 ans ou même 10 ans. Il explique qu'une mauvaise décision aujourd'hui ne sera perçue que sur le long terme (5 à 10 ans) alors que pour notre directeur de PME, une mauvaise décision sera sanctionnée à très court terme (1 à 6 mois). De ce fait, chacun exprime au travers du jeu son propre modèle et agit selon son propre vécu.

Autre exemple, notre directeur financier se rend compte qu'il détient une information ultra-sensible par rapport à la mission poursuivie par le groupe. La question se pose





pour lui de savoir, dans quelle mesure il doit la partager avec ses coéquipiers et, dans la mesure où il y consent, quel est le moment opportun pour la transmettre ? Malheureusement, pour lui, dans le cadre du jeu, ne sachant trop que faire et si le bon moment allait arriver, il décide de « balancer » cette information sans préparation dans le groupe. Il s'en suit une période de doute et de chaos, dans lequel le groupe semble désabusé et décontenancé. Le groupe en arrive même à croire que l'un de ses membres est un espion agissant pour une autre cause. Il est très difficile alors pour notre rôliste de se sortir de ce mauvais pas. Une nouvelle discussion constructive en découlera lors du débriefing où chacun pourra exprimer son ressenti et ses frustrations.

Tout le monde **gagne un niveau !**

Qu'est-ce que des cadres d'entreprise peuvent concrètement retirer comme valeur ajoutée de ces séances de jeu de rôle ? Voici quelques témoignages recueillis auprès de certains participants :

« La participation à un jeu de rôle est bénéfique pour tout le monde. Le jeu progresse dans un environnement non seulement amusant, mais en présence de personnes stimulantes. L'expérience a été très bénéfique pour mon développement personnel. J'ai appris la stratégie sous un angle moins théorique. De plus, j'ai appris des choses importantes sur mes forces, mes faiblesses et mes valeurs. En outre, les apprentissages et potentiellement les relations que nous faisons dans ce cadre sont durables. » Jens SVOLGAARD (Head of Group Tax Spotify AB).

« Le jeu de rôle m'a permis d'une façon ludique de mieux me situer dans les différentes phases décisionnelles d'un groupe et d'observer les synergies de chacun au sein d'une équipe afin d'utiliser les motivations de chacun pour faire avancer le groupe vers les objectifs fixés. » Didier GENTON Project Manager au sein du CCAC (Centre de Chimiothérapie Anti-Cancéreuse).

« Cette expérience m'a permis, en quelques semaines, de prendre conscience et de voir les impacts de décisions, de faiblesses ainsi que de capacités dans des situations telles que la gestion de l'inconnue, de l'attente, de crise, de confort, d'interaction avec les gens. J'ai pu remettre de la cohérence entre mes attentes, mes actions et mon environnement personnel et professionnel. Formidable révélateur et accélérateur de temps ! » Valérie, juriste d'entreprise.

« Dans un Univers de jeu je parviens plus aisément à me laisser aller, car il faut dire que dans le monde feutré de la banque privée, la spontanéité et l'étalage des émotions n'est pas de mise. » Frédéric, directeur d'une banque privée.

Dans le vaste éventail des formations en entreprise, cette approche est pour le moins originale. Mêler le jeu à la formation et l'inclure dans un processus de résolution de problèmes en phase de jeu est déjà inhabituel, mais faire pratiquer du jeu de rôle au sens où les rôlistes l'entendent est rarissime. Le JdR est ici utilisé comme un terrain de simulation où le champ des possibles est quasi-illimité, les interactions riches et l'émotionnel présent. Ceci permet d'analyser les comportements des joueurs et donne la possibilité à ceux-ci de tester « en jeu » des nouvelles façons d'agir. Cette pratique, encore jeune, appelle donc à se développer, car il est tout-à-fait envisageable de l'utiliser dans différents domaines, typiquement ceux de la formation et du développement personnel.

Marc Bersier possède un doctorat en psychologie ainsi qu'un diplôme post-grade en statistiques. Il est officier supérieur (lieutenant-colonel) dans l'armée suisse. Spécialisé dans les domaines de la stratégie et de l'intelligence, il a créé PsychoStratégie SA en 2006 (www.psychostrategie.ch).

