

Le jeu de rôle, un outil puissant pour désamorcer les conflits

Gestion d'équipe Jouer une situation de crise au lieu de simplement la décrire est une méthode très efficace pour résoudre les tensions entre collaborateurs. Illustration

Hélène Koch

C'est un classique. Un conflit éclate autour des horaires de fin d'année: «Le chef de service avait demandé à son équipe de faire le planning, avec comme consigne qu'il y ait deux personnes en permanence», explique Norbert Apter, formateur en jeux de rôle et directeur de l'institut ODEF, à Genève*. Les huit personnes concernées voulaient toutes être libres pour Noël et Nouvel An, les unes invoquant leur famille, les autres le fait qu'être célibataire leur donnait tout autant le droit de profiter des fêtes.

Entre des collaborateurs à qui l'on impose un projet qu'ils désapprouvent, la gestion d'une personnalité difficile ou encore les tensions liées à un partage des rôles peu clair, les sources de conflits sont multiples dans le monde du travail. Pour désamorcer les tensions avant qu'elles ne deviennent difficilement gérables, le jeu de rôle constitue un puissant outil. Il est précisément utilisé dans les interventions que mène Norbert Apter dans les entreprises.

«La plupart du temps, on a intérêt à former d'abord les cadres à la gestion de conflits», note-t-il. Le cas échéant, il est souvent important de former ensuite le reste du service, car quand une équipe a peur des conflits, ceux-ci sont mis sous le tapis jusqu'au moment où le problème éclate. «Il m'arrive de devoir d'abord jouer les sapeurs-pompiers, indique Norbert Apter. Et là, on n'est plus dans la gestion de conflit, mais la gestion de crise.»

Une part de fiction

Concrètement, lors du jeu de rôle, on définit le scénario et les personnages qui seront joués. Le tout doit impérativement comporter une part de fiction, ce qui permettra la mise à distance. «Sinon, les participants vont chercher à gérer leur problème à eux et on glisse dans le psychodrame», explique Norbert Apter. Ainsi, dans l'équipe en conflit autour



des horaires, chacun a dû jouer un rôle différent du sien: père ou mère de famille pour les célibataires, et vice-versa.

L'avantage de cette méthode? «Avec la simulation, tout s'active: les émotions, le corps, les pensées et pas seulement les mots», explique Norbert Apter. Autrement dit, jouer une situation est autrement plus efficace que simplement la décrire. Cela permet notamment d'éviter certains écueils. Dire par exemple à quelqu'un qu'il est trop cassant risque de le braquer, car il se sentira mis en accusation. Il risque aussi de ne pas comprendre pourquoi il est perçu comme cela, alors que si on fait jouer cette attitude par quelqu'un d'autre, il verra mieux où se situe le problème. Dans une autre équipe où régnaient de multiples tensions, la simulation a ainsi mis en évidence que chacun avait une étiquette bien définie: le Paresseux, le

Neinsager, etc. Du coup, chacun était bloqué dans son rôle. Le Neinsager, par exemple, ne pouvait plus rien refuser, même avec de bons arguments, sans exaspérer les autres, qui pensaient: «Il a encore dit non!»

Une phase de mise en perspective suit toujours la simulation. Elle permet de dégager des options concrètes pour remédier à la situation. En

l'occurrence, une des solutions retenue par l'équipe «à étiquettes» a été d'aller boire un verre chaque vendredi en fin d'après-midi, afin de ménager un moment informel qui permet de voir ses collègues autrement. «On n'a pas forcément besoin de parler de sa vie privée. On peut parler de cinéma, d'un sport...» relève Norbert Apter.

Des simulations, pas des psychodrames

«Un jeu de rôle, surtout pas!» Ce cri du cœur, Norbert Apter l'a déjà entendu. Très efficace, l'outil peut aussi conduire à des dérapages lorsqu'il est mal utilisé ou mal maîtrisé. «La grande difficulté pour des animateurs non formés est qu'ils créent des situations beaucoup trop proches de la réalité. Du coup, le processus vire au psychodrame», explique Norbert Apter. Avec tous les débordements émotionnels que cela suppose. Or les deux approches sont différentes. Dans le psychodrame, chacun joue son propre rôle et des situa-

tions vécues. Il s'agit d'une thérapie, ce qui est à éviter dans le cadre de la gestion de conflits en entreprise. Avec le jeu de rôle, au contraire, on introduit une part de fiction, ce qui permet une mise à distance. Quant à la simulation, il s'agit de la phase du jeu de rôle durant laquelle on joue le scénario mis en place, en respectant certaines règles théâtrales comme l'unité de temps et d'action. Concrètement, la simulation ne constitue donc qu'une petite part du processus, de 5 à 10 minutes en général, pour une 1h30 de jeu de rôle. H.K.

Les jeux de rôle permettent aussi d'exercer concrètement différentes stratégies. Ainsi, dans le cas de figure où un chef de service doit gérer la mésentente entre deux collaborateurs, on pourra rejouer le scénario à plusieurs reprises avec, à chaque fois, un chef au style différent: dirigeant, indifférent, médiateur, etc.

Attentes irréalistes

Dernier piège à éviter, avoir des attentes irréalistes. Certaines choses peuvent être changées, d'autres non. Ainsi, vouloir transformer une personne désorganisée en modèle de méthode est illusoire. On peut tout au plus la cadrer afin que le problème ne déborde pas. «Il faut aussi distinguer ce qui est important», souligne Norbert Apter. Par exemple, est-il impératif que tel ou tel employé arrive pile à 8h le matin, et non à 8h30? Tout dépend du style de management de l'entreprise et de ses contingences matérielles. Dans certains cas, on pourra accepter que quelqu'un arrive un peu plus tard le matin, mais en veillant à ce que ce geste ne génère pas d'autres conflits du style: «Pourquoi lui et pas moi?» Une solution pourra consister à laisser partir plus tôt l'autre collaborateur chaque mercredi après-midi, pour qu'il puisse par exemple prendre un cours de dessin qui le tentait depuis longtemps.

* Informations sous www.odef.ch