

Le jeu de rôle en formation

Comprendre, préparer et animer un outil pédagogique puissant — et exigeant

Vous avez très probablement déjà utilisé le jeu de rôle dans vos formations, et vous êtes convaincu de sa "puissance" en termes d'apprentissage.

Avec ou sans analyse vidéo, à deux ou à plusieurs acteurs, le jeu de rôle peut apporter de véritables progrès dans les compétences — en particulier les compétences comportementales.

C'est cependant un outil d'apprentissage assez délicat : il agit, avec plus ou moins d'intensité, sur la dynamique personnelle des apprenants, et il existe donc de multiples risques de dérive. C'est la raison pour laquelle nous lui accordons ici une attention particulière.

Qu'est-ce qu'un jeu de rôle ?

« Interprétation du rôle d'un personnage en situation hypothétique, en vue de mieux comprendre les motivations qui justifient les comportements. » (Chamberland, Lavoie et Marquis, 1995)

D'un point de vue formel, le jeu de rôle fait partie des méthodes pédagogiques actives, assez proche de la simulation. Il s'en distingue toutefois par un point essentiel : on ne cherche pas à modéliser la réalité. Son élément central est l'interaction verbale et comportementale entre deux ou plusieurs rôles joués par des personnes.



C'est donc un outil fondamental, et facultatif, pour apprendre à jouer des rôles sociaux et pour améliorer les compétences et aptitudes de chacun. Nous avons tous grandi et appris à jouer des rôles sociaux par le processus d'imitation : une petite fille qui joue à la poupée est confrontée, en tenant le rôle de maman, à sa maternité potentielle ; un petit garçon qui joue avec un train électrique fait l'expérience d'un jeu directionnel,

organisationnel et décisionnel, en agissant sur les commandes et les aiguillages, en simulant des trajets en douceur ou des accidents, des vitesses, des accélérations, des collisions. Dans les deux cas, on simule un rôle social, peut-être en se préparant à le jouer plus tard, pour de vrai. On fait "comme si".

Le jeu de rôle en formation trouve ses applications les plus utiles lorsque l'apprentissage visé porte sur des interactions. Si celles-ci sont très codifiées, on aura recours au jeu de rôle normatif et structuré ; s'il s'agit de rôles moins définis, on privilégiera une forme plus ouverte et semi-structurée.

Il n'est en revanche pas nécessaire pour tous les objectifs. Rendre des directeurs d'agence plus aptes à analyser les données économiques de leur unité passera plutôt par des exercices sur une comptabilité réelle ou fictive ; apprendre à opérer un patient anesthésié, avec lequel aucun échange verbal n'est possible, ne relève pas non plus du jeu de rôle. À l'inverse, améliorer le style relationnel de chefs d'équipe dans l'animation de leurs collaborateurs, ou développer les capacités d'écoute de médecins, sont des objectifs pour lesquels le jeu de rôle est l'outil pédagogique de prédilection.

Origines

Jouer à être quelqu'un d'autre correspond à une propension innée de l'être humain, qui se manifeste dès le plus jeune âge : l'enfant s'y adonne spontanément, et cette activité devient pour lui un instrument de développement très important.

Dans son ouvrage *Les Jeux et les Hommes* (1958), Roger Caillois identifie quatre grandes catégories de jeux : Agôn (la compétition), Aléa (le hasard), Mimicry (l'imitation) et Ilinx (la recherche du vertige).

Le jeu de rôle relève principalement de la Mimicry, terme qui désigne le plaisir de se glisser dans la peau d'un autre personnage, d'adopter un rôle différent du sien et d'explorer, dans un cadre fictif, des situations qui ne sont pas celles de la vie quotidienne. Cette capacité est une disposition humaine très ancienne, observable dès l'enfance et qui perdure à l'âge adulte sous de multiples formes : théâtre, improvisation, reconstitutions historiques, jeux de rôle, jeux vidéo, ou encore simulations professionnelles.

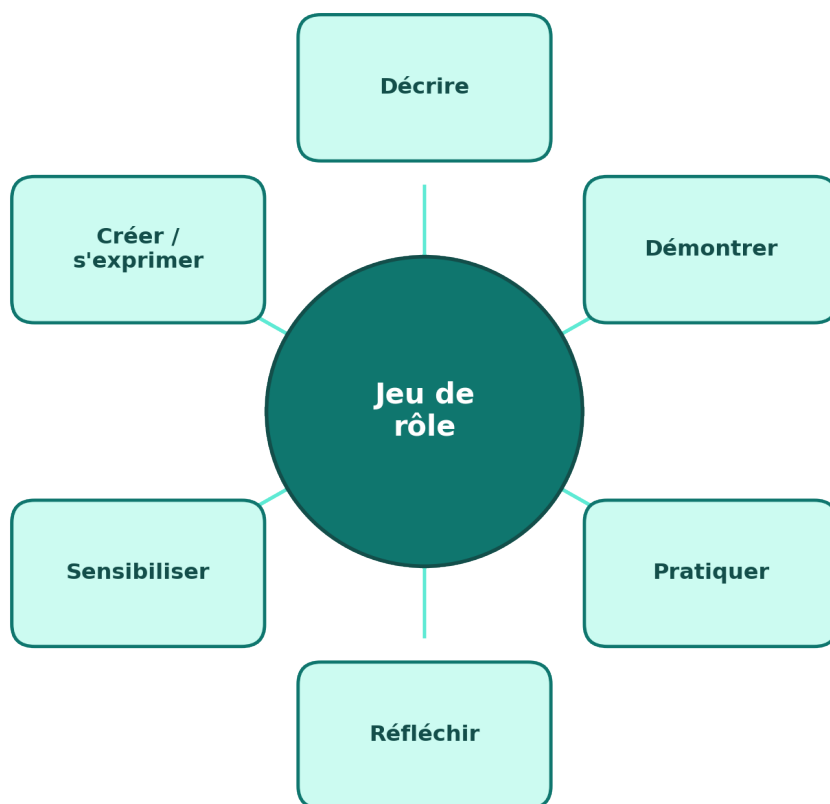
On peut donc identifier une dimension "rôle" dans bien des jeux, mais le jeu de rôle en est une forme spécifique : l'accent y est mis sur le rôle à tenir, alors qu'il occupe une place accessoire dans les jeux de société, par exemple. C'est, de toutes les techniques de jeu, celle qui impose le moins de contraintes : elle se caractérise par une structure globale, large et informelle, où il s'agit habituellement de se mettre dans la peau de quelqu'un d'autre et de se comporter comme cette personne le ferait dans une situation hypothétique. La popularité des soirées "Meurtres et mystères" ou des séances de "Donjons et dragons" témoigne bien de l'attrait qu'exerce cette forme de jeu.

Sous l'appellation "jeu de rôle", on trouve donc un très large éventail d'activités. Pour bien cerner sa place et son apport en formation, il importe d'abord de le situer dans le contexte psychothérapeutique dont il est en grande partie issu. Sa valeur thérapeutique est habituellement attribuée au sociologue et psychiatre viennois Jacob Levy Moreno (1889-1974). Au début des années 1920, celui-ci participe à l'expérimentation de nouvelles voies pour le théâtre et crée d'abord un « théâtre spontané », sans acteur ni texte, où les spectateurs sont invités à monter sur scène pour jouer spontanément sur un thème suggéré. Une démarche très proche des ligues d'improvisation d'aujourd'hui.

Ce projet se révèle à l'époque un échec retentissant, ce qui amène Moreno à revoir son concept : il décide de passer d'une thématique générale à des faits particuliers. C'est ainsi que naît le journal vivant, où des acteurs amateurs et des volontaires improvisent à partir de faits divers rapportés dans les journaux du jour, l'événement choisi étant reconstitué sur scène de manière spontanée. C'est au cours d'une de ces séances, en 1928, que Moreno découvre l'effet cathartique du jeu de l'acteur.

Caractéristiques

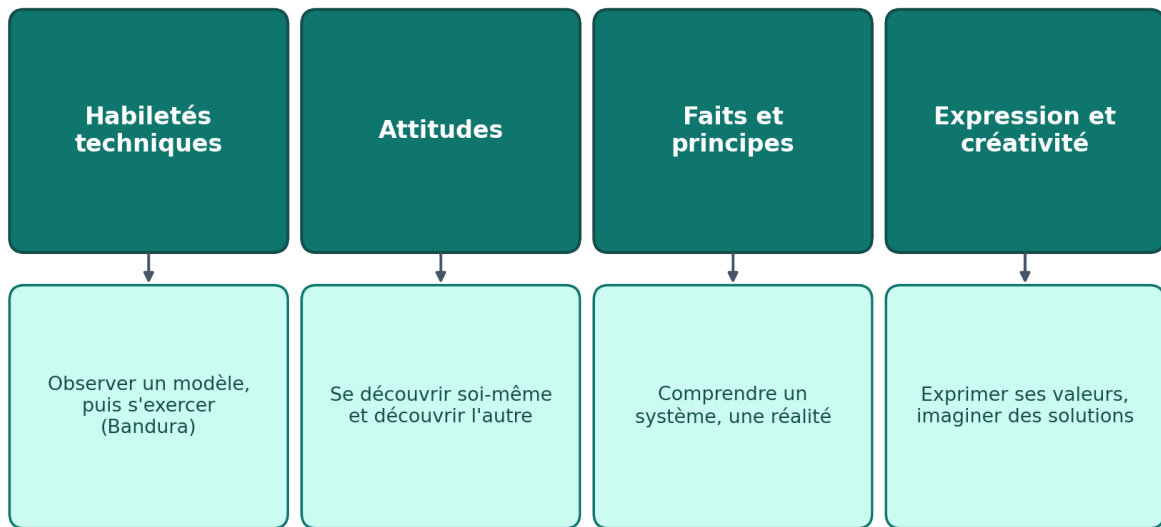
En formation, le jeu de rôle occupe une place importante. Assez facile à utiliser, il permet de varier les stratégies d'intervention et surtout d'atteindre des objectifs qui ne seraient guère accessibles autrement. L'improvisation n'y a pas le même caractère qu'en psychothérapie : compte tenu des objectifs poursuivis, les mises en situation sont souvent menées dans un cadre précis, où le participant aura effectué certaines recherches et réfléchi à ses stratégies. Il sera donc moins enclin à livrer uniquement son point de vue personnel.



Les six fonctions du jeu de rôle.

On peut distinguer les jeux de rôle selon six fonctions : décrire, démontrer, pratiquer, réfléchir, sensibiliser, créer ou s'exprimer. Le jeu de rôle permet, quant à lui, d'atteindre quatre grands types d'objectifs : l'acquisition d'habiletés techniques et de méthodes, le développement d'attitudes, la compréhension de faits et de principes, ainsi que l'expression et la créativité.

Les quatre grands objectifs du jeu de rôle



Les quatre grands objectifs poursuivis par le jeu de rôle.

Acquisition d'habiletés techniques et de méthodes

Cette première catégorie regroupe les jeux de rôle dont l'objet est de démontrer comment quelqu'un se comporte dans une situation donnée, afin de pouvoir analyser ce comportement et, très souvent, l'imiter : toute l'attention est centrée sur la technique présentée. Il s'agit ici du développement d'habiletés telles que celles requises dans la vente, dans la conduite d'un entretien, dans les gestes à poser et les propos à tenir pour porter secours à un blessé grave, ou encore dans la pratique d'une langue seconde.



La théorie de l'apprentissage social du psychologue Albert Bandura est souvent considérée comme le fondement psychopédagogique de ce mode de formation. Pour Bandura, le "modeling", pierre angulaire de sa théorie,

consiste à observer un modèle qui présente les points critiques d'apprentissage, puis à les pratiquer par un jeu de rôle : ce dernier devient alors le banc d'essai où l'apprenant s'exerce en vue de maîtriser l'habileté ou la technique visée.

Cette fonction est probablement la plus utilisée : la pratique suit habituellement la démonstration. L'improvisation, bien que toujours présente, n'y est pas prépondérante ; l'apprenant s'exerce plutôt à suivre des étapes, une procédure, une manière d'agir. L'activité est donc plutôt structurée et méthodique, et les observateurs doivent être bien encadrés pour en profiter pleinement : prévoir des grilles d'observation permettant d'analyser la performance de la personne en situation de pratique constituée, pour l'observateur, une excellente préparation à l'exercice qui suivra. L'enregistrement vidéo ou sonore peut grandement aider l'apprenant (rien ne vaut le fait de s'entendre ou de se voir, en plus d'écouter les remarques et suggestions de ses pairs et du formateur).

Développement d'attitudes

Dans cette deuxième catégorie, la visée des apprentissages est d'un tout autre ordre : il s'agit de se découvrir soi-même et de découvrir les autres. Les mises en situation sont habituellement organisées autour d'un problème et amènent les participants à se situer par rapport à celui-ci, ainsi qu'à comprendre la position, les sentiments et les attitudes des autres, par exemple, des adolescents peuvent se partager les rôles de parents et d'enfants pour mieux comprendre les attitudes de leurs propres parents à leur égard.



Cette catégorie repose sur la réflexion, prise ici dans ses deux sens : celui de renvoyer une image de la réalité, comme le fait un miroir, et celui de penser, de chercher, de cogiter. Dans le premier sens, l'objectif est de montrer à l'apprenant de quelle manière son comportement est perçu par les autres participants et par l'animateur — un aspect que l'on retrouve dans la majorité des jeux de rôle comportant une démonstration, ce qui crée une grande similitude avec les jeux de rôle axés sur la pratique, surtout lorsque le dispositif prévoit ce type de retour par les pairs et l'usage de la vidéo. La distinction se fait alors davantage au niveau des intentions : il ne s'agit pas tant de prouver que l'on maîtrise une technique, mais bien de saisir l'image qu'une personne projette.

Dans le second sens, la réflexion renvoie à la pensée et au questionnement. Pour tenir son rôle avec un minimum de crédibilité, le participant doit d'abord réfléchir à la situation particulière dans laquelle se trouve le personnage

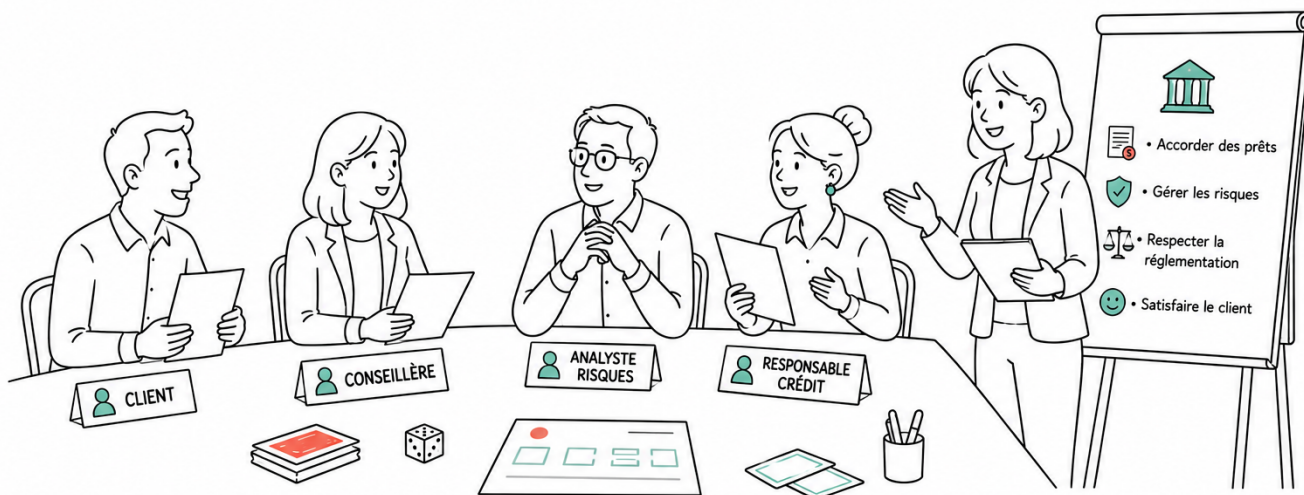
qu'il incarne, et se demander quel genre de réaction serait plausible compte tenu du scénario proposé. C'est ce travail de préparation qui constitue la réflexion recherchée : contrairement à la catégorie précédente, il ne s'agit donc pas de pratiquer une solution, mais plutôt d'en rechercher une.

Sensibiliser les apprenants à un problème ou à une situation est souvent la première étape à franchir pour les amener à l'étudier, à le comprendre, et donc à faire évoluer leur propre perception de la réalité. Le simple fait de jouer, par exemple, à un jeu évoquant les difficultés des jeunes en milieu défavorisé ne suffira pas à en épuiser toute la compréhension ; il permet néanmoins d'amener le participant à mieux saisir les déterminismes sociaux qui influencent l'individu, bien plus efficacement que n'importe quelle description, car le jeu évoque l'ensemble de la réalité, avec les émotions et les difficultés qui lui sont inhérentes. La fonction du jeu de rôle est ici de rendre des réalités perceptibles à l'apprenant, tant sur le plan affectif qu'intellectuel : l'expression des émotions y est donc beaucoup plus importante que dans la catégorie précédente, et les acquis, plus complexes, ne peuvent être évalués de la même manière que la maîtrise d'une technique.

Ces deux catégories ne sont d'ailleurs pas mutuellement exclusives : des éléments de l'une se retrouvent aisément dans l'autre, car le jeu de rôle, comme la plupart des jeux, engage presque toujours toutes les dimensions de la personne. Celui qui est axé sur les attitudes, en particulier sur la réceptivité aux idées des autres, exige un certain doigté de la part de l'animateur, dont le rôle dans la présentation, l'animation et l'exploitation du jeu est capital : lorsqu'il est question d'émotions et de sentiments, une attention constante doit être portée à leur pertinence par rapport au jeu et aux objectifs poursuivis.

Compréhension de faits et de principes

Cette troisième catégorie regroupe les jeux de rôle visant la compréhension de faits et de principes. Par leur visée, ils sont à la frontière de la simulation : le jeu de rôle y est utilisé comme moyen de communication pour décrire un problème, une situation. Compte tenu de leur caractère descriptif, ces jeux exigent une bonne préparation des participants, car reconstituer un événement historique ou le fonctionnement d'une institution (une banque, une entreprise, une assemblée) demande de bien connaître, au préalable, la réalité que l'on souhaite représenter.



L'apprentissage visé s'effectue autant par la recherche et la préparation nécessaires pour tenir le rôle que par l'observation de la scène par ceux qui n'y participent pas directement. L'accent porte donc sur les faits, sur la réalité telle que la connaissent les participants, l'expression des émotions personnelles étant reléguée au second plan. Notons toutefois que la pratique d'un tel jeu entraîne certainement des acquisitions qui dépassent ce contenu cognitif : vivre la situation représente, pour l'apprenant, bien plus qu'une simple description verbale ou écrite du sujet, car son implication lui donne une perspective particulière, qui lui permet de percevoir des dimensions d'attitudes, de relations humaines et d'efficacité du système qu'il n'aurait pu saisir autrement.

Ces jeux de rôle se caractérisent donc par la recherche ou la préparation qu'ils exigent. L'improvisation en fait partie, mais elle doit se dérouler à l'intérieur d'un cadre bien précis, ce qui nécessite habituellement une recherche d'informations préalable, pour simuler le système judiciaire, par exemple, le participant doit véritablement apprendre son rôle, connaître ses caractéristiques, les limites de son pouvoir et les principes qui le régissent.

Cette préparation constitue, dans ce cas, une activité d'apprentissage souvent menée par une recherche en bibliothèque ou une enquête, qui se révèle très riche en retombées sur le plan des connaissances : le jeu de rôle peut ainsi être perçu comme l'élément motivateur d'apprentissages qui se font, en grande partie, avant même sa réalisation.

Expression et créativité

Les jeux de rôle peuvent enfin être utiles pour développer les capacités de création ou d'expression d'une personne.



Leur facture typique est la structure très souple, où le participant doit souvent prendre beaucoup d'initiatives. Cela est propice à la génération d'idées et de stratégies, tout comme à l'expression des émotions. Plusieurs jeux de rôle ne sont ainsi que des mises en situation qui facilitent et stimulent l'expression de l'individu, en faisant appel à ses valeurs et à ses idées les plus personnelles : les jeux visant à cerner des problèmes d'ordre éthique amènent par exemple le participant non seulement à s'exprimer sur des aspects fondamentaux de sa propre philosophie de vie, mais aussi à proposer des solutions nouvelles à des problèmes très difficiles à résoudre.

Avantages

Le jeu de rôle fournit un retour direct et immédiat à l'apprenant, dans un contexte plaisant et différent des situations d'apprentissage habituelles : il est motivant, et permet d'aborder les attitudes dans un cadre sécurisant et maîtrisé. C'est l'une des rares occasions pour l'apprenant d'extérioriser ses sentiments et de faire valoir ses idées aussi ouvertement en salle ; il apprend également à composer avec la frustration et à réagir face aux situations de conflit. Le jeu de rôle procure ainsi un environnement propice à l'expression des idées et des émotions.

La majorité des apprentissages se limitent souvent aux niveaux de la connaissance et de la compréhension, si bien que les facultés liées à l'application, à l'analyse, à la synthèse et à la critique sont peu sollicitées par les formules pédagogiques courantes. Le jeu de rôle offre au contraire une occasion d'application pratique et favorise l'atteinte d'objectifs de niveaux supérieurs.

Interpréter un point de vue autre que le nôtre est, par ailleurs, un puissant facteur d'ouverture d'esprit : l'apprenant est amené à s'interroger lorsqu'il quitte sa perspective habituelle pour articuler ses idées et ses gestes en fonction de contraintes et de motivations différentes des siennes. En ce sens, le jeu de rôle sensibilise l'apprenant tout en le rendant plus empathique, et lui offre enfin la possibilité de se faire valoir et de développer sa créativité.

Limites

L'enthousiasme excessif de certains formateurs, combiné à un manque de préparation, peut provoquer des comportements inadaptés : un niveau sonore élevé, des écarts de langage, et la discipline peut alors devenir difficile à maintenir dans le groupe.

L'organisation d'un jeu de rôle est par ailleurs exigeante pour le formateur : la préparation, le déroulement et l'exploitation pédagogique qui suit l'activité prennent relativement plus de temps que d'autres formes de pédagogie.

C'est un outil coûteux en temps et en énergie, qui nécessite un bon encadrement des apprenants, sans quoi le risque de dérapage et de confusion est réel, car la qualité du jeu de rôle dépend directement des capacités d'animation du formateur.

Certains apprenants peuvent aussi se retrancher derrière un refus de participer, ou traiter la situation avec tant de légèreté qu'on passe à côté de l'objectif : il existe un risque que certains soient trop négatifs, trop gênés ou trop frivoles pour participer efficacement. La profondeur avec laquelle le sujet sera traité dépend en outre directement de la capacité des participants à puiser dans leur expérience et à la canaliser dans la mise en situation ; tous n'ont pas l'aptitude intellectuelle de se concentrer sur l'essentiel, ni le talent de l'exprimer efficacement. Le jeu de rôle peut ainsi, dans certains cas, banaliser la réalité et attirer l'attention sur des détails présentant peu d'intérêt.

Conditions d'utilisation

Le jeu de rôle est une activité qui doit être soigneusement préparée : le formateur doit avoir une idée claire de ce qu'il veut accomplir. Il convient généralement d'informer les apprenants des objectifs poursuivis afin de les guider. À moins que l'on ne souhaite précisément en faire un élément de surprise. Il faut donc bien préparer l'activité et en communiquer le but aux apprenants.

Le formateur doit également être explicite quant à ses attentes : ses consignes doivent guider les apprenants afin qu'ils évitent de tomber dans le piège de la prestation théâtrale ou des pitreries. Le jeu de rôle exige, en somme, un bon encadrement de la part du formateur, qui doit respecter certaines balises. Ainsi, il doit :

- Éviter de forcer qui que ce soit à participer.
- Démontrer sa confiance aux participants.
- Éviter d'être autoritaire ou de chercher à contrôler le déroulement.
- Limiter la durée à la juste mesure.

Un jeu de rôle ne devrait pas durer trop longtemps, car les jeux de rôle de courte durée sont souvent les plus efficaces. Il convient donc d'y mettre fin dès que l'effet recherché s'est produit. Certains excellents exercices ne durent qu'à peine cinq ou dix minutes.

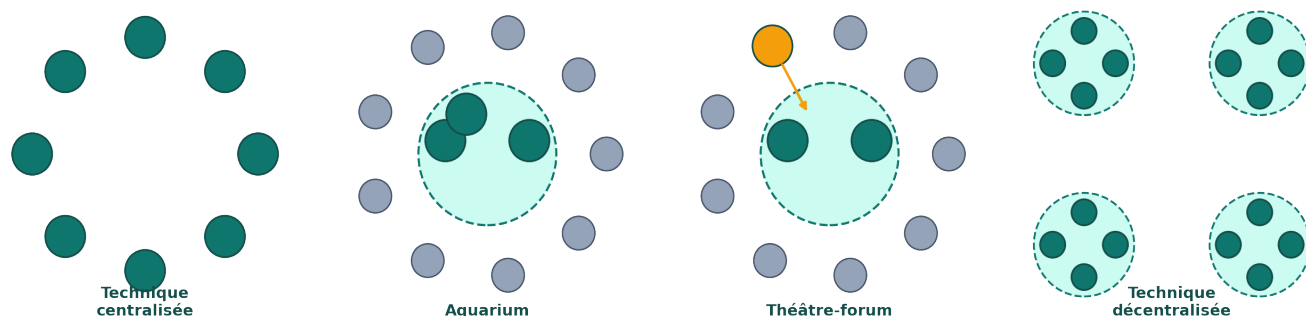
L'environnement physique doit lui aussi être approprié au déroulement de l'activité, ce qui peut exiger un changement de local : chacun doit pouvoir s'exprimer sans crainte de déranger et sans être lui-même distrait. Il faut donc choisir un endroit qui permette à la fois de se concentrer et de s'exprimer.

Enfin, le jeu de rôle n'est qu'un élément d'une séquence d'enseignement efficace : il peut n'apporter aucun bénéfice pédagogique réel si l'activité n'est pas suivie d'une discussion bien orientée. Il faut dégager les principes fondamentaux qu'il illustre et fournir de nouveaux exemples, afin d'éviter que les apprenants n'en conservent qu'un souvenir anecdotique. Le jeu de rôle doit donc être complété par une discussion permettant de faire ressortir les éléments clés de l'objet de la formation. Comme mentionné plus haut, il est toujours important de situer sa place dans le processus d'intervention dont il fait partie : motivation, acquisition ou performance, il peut

remplir différentes fonctions dans la planification d'une séance, et il faut bien situer la contribution qu'on attend de lui dans la séquence.

Les 4 techniques d'animation des jeux de rôle

Indépendamment de leur appartenance à l'une ou l'autre des quatre catégories évoquées plus haut, les jeux de rôle peuvent être organisés de différentes façons. Quatre techniques peuvent être utilisées : la technique centralisée, l'aquarium, le théâtre-forum et la technique décentralisée.



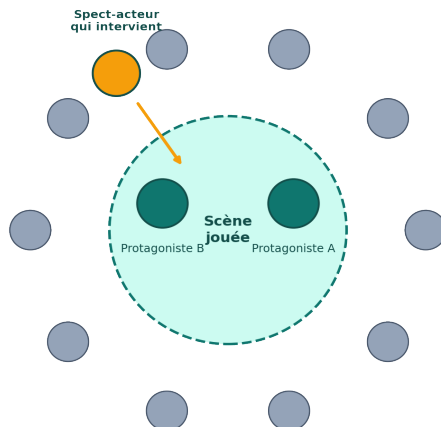
Les quatre façons d'organiser la salle pour un jeu de rôle.

Dans la **technique centralisée**, chaque membre du groupe tient un rôle, ce qui permet à tous de participer activement. Cette formule perd toutefois de son intérêt à mesure que la taille du groupe augmente, car la confusion s'installe rapidement lorsque les protagonistes sont trop nombreux.

La **technique de l'aquarium** consiste à attribuer des rôles à quelques personnes seulement, les autres agissant comme observateurs. Elle offre la possibilité d'une discussion enrichie à la fois par les commentaires des protagonistes, très engagés et émotifs, et par ceux des observateurs, plus détachés et analytiques puisqu'ils bénéficient d'un certain recul.

Pour les groupes où une grande confiance mutuelle existe déjà, le **théâtre-forum** constitue une option intéressante, à privilégier par rapport à l'aquarium. L'organisation y est similaire, mais chaque observateur a le privilège d'arrêter l'action en cours pour se substituer à l'un des protagonistes : le nouveau joueur modifie alors la dernière réplique pour donner un nouvel élan ou une nouvelle direction à la situation.

Le théâtre-forum : un observateur peut prendre la place d'un protagoniste



Le théâtre-forum : un observateur peut, à tout moment, prendre la place d'un protagoniste.

Enfin, la **technique décentralisée** permet de faire participer tous les membres du groupe grâce à des sous-groupes qui procèdent simultanément à leur mise en situation. Contrairement à la technique centralisée, la cohésion y est maintenue par un nombre restreint de protagonistes dans chaque groupe, mais la coordination de l'ensemble s'en trouve d'autant plus compliquée.

Animer efficacement un jeu de rôle

Dans cette méthode de formation active, le formateur joue le rôle de "facilitateur" d'apprentissage plutôt que celui de dispensateur de connaissances. Ce qui rend le jeu de rôle intéressant en formation est aussi ce qui le rend potentiellement déstabilisant : si la déstabilisation n'est pas suivie d'un processus réparateur et re-stabilisant, le formateur n'atteindra pas les objectifs pédagogiques visés. Analysons maintenant les composantes du jeu de rôle afin d'en tirer quelques principes, pour bénéficier de ses avantages tout en limitant les risques.

Le jeu d'acteur

En dehors du métier de comédien, l'individu aime peu s'exposer au regard d'autrui — surtout si une évaluation de son comportement est attendue. L'entrée en matière est donc une étape très délicate : il s'agit à la fois de présenter le contenu et les règles du jeu, et d'amener les participants, qui n'ont pas forcément demandé à se former, à accepter de s'impliquer dans un jeu d'acteur. Expliquer les bénéfices apportés au joueur est indispensable, mais ne suffit pas à ce qu'il s'y livre spontanément. Plusieurs moyens de persuasion s'offrent alors au formateur :

- Rappeler qu'il s'agit d'un jeu, et que les comportements observés sont des rôles de composition qui ne caractérisent pas les personnes qui les interprètent.
- Imposer des règles de bienveillance et de confidentialité absolue.
- Faire mettre en scène les premiers jeux par des volontaires, plutôt que d'y contraindre l'ensemble du groupe.
- Proposer, éventuellement, des jeux d'échauffement : de courts sketches sans débriefing, destinés à familiariser les participants avec les situations de jeu, à briser la glace et à détendre l'atmosphère pour diminuer le trac.
- Et enfin, montrer soi-même, si on le souhaite, la façon de faire la plus efficace, qui servira alors de modèle.

L'erreur

Le jeu de rôle envisage l'apprentissage comme une résolution de problèmes ancrée dans l'action. Il convient ainsi de détecter l'écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement une fois l'action engagée, puis d'y apporter une correction. Mais dans l'idée d'une acquisition naturelle des connaissances, les erreurs sont souvent perçues comme des ratés de l'apprentissage. Symptôme d'une incompétence, l'erreur est, dans notre culture, souvent synonyme de faute...

Il convient alors d'organiser des situations suffisamment éloignées de la réalité pour que l'erreur y soit plus facilement tolérée, mais assez proches pour que les acquis puissent être transposés aux situations professionnelles. Ces situations doivent être assez simples pour que les joueurs réussissent, mais pas trop simples non plus, afin qu'ils aient le sentiment d'avoir produit une réelle performance.

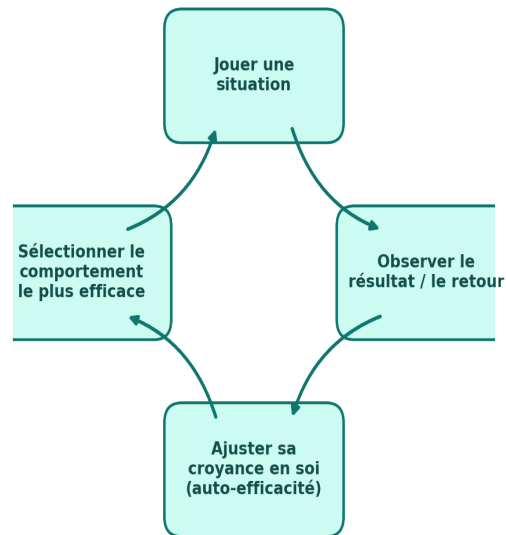
Le sentiment d'efficacité

Si corriger l'erreur est une manière de développer de nouvelles compétences, fonctionner de façon compétente suppose de disposer à la fois des compétences elles-mêmes et de croyances relatives à sa propre efficacité : seul cet état permet de les utiliser de manière effective. La façon dont le jeu aide à transformer les comportements

s'explique par le concept de "self-efficacy" traduit en français par sentiment d'efficacité personnelle, selon lequel les personnes évaluent systématiquement les résultats de leurs comportements, avec une tendance à sélectionner les plus efficaces.

L'être humain a par ailleurs une forte prédisposition à se comparer à ses semblables. La dimension collective du jeu, dans lequel l'individu est toujours à la fois acteur et spectateur, lui permet également de développer un sentiment d'efficacité collective : ce phénomène apparaît lorsqu'une personne est persuadée de posséder les mêmes capacités qu'un ou plusieurs membres du groupe ; elle se sent alors plus confiante pour agir, dans la mesure où les résultats de l'action de l'autre constituent pour elle un exemple représentatif et crédible.

Le cercle du sentiment d'efficacité personnelle



Le cercle du sentiment d'efficacité personnelle (d'après Albert Bandura).

L'évaluation

Également employés, et souvent maladroitement, pour la sélection du personnel dans le cadre des "assessment centers", les jeux de rôle permettent de mesurer, autant que possible, le degré de maîtrise de situations plus ou moins complexes. L'observation est donc capitale pour détecter les capacités existantes et les potentiels d'évolution, et deux modes d'observation sont généralement adoptés : l'observation directe et la prise de vidéo.

L'observation directe avec prise de notes est la méthode la plus souvent utilisée, car la plus simple à mettre en œuvre. Son principal risque est la fuite dans le détail : une attention trop forte portée sur un point particulier peut faire perdre de vue l'ensemble de la performance et détourner l'attention de ce qui est réellement important.

Une méthode efficace consiste alors à répartir les observateurs en deux groupes, chacun observant des faits différents, par exemple, l'un les interactions verbales, l'autre les interactions non verbales.

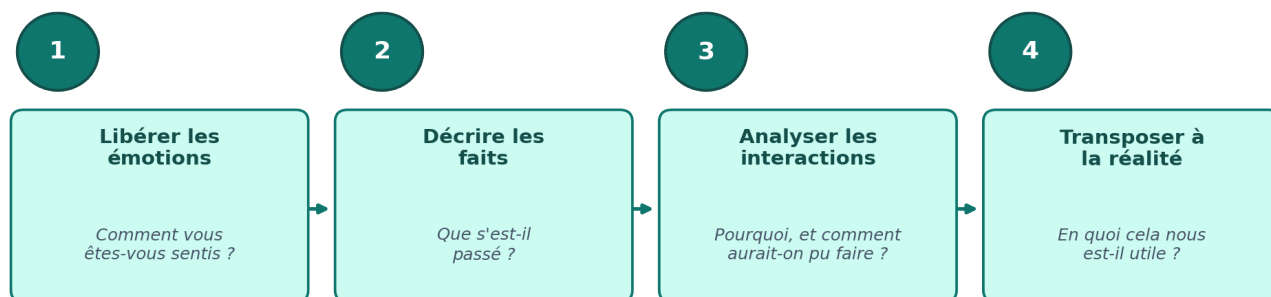
Mais si l'on doit éviter de trop s'attarder sur l'arbre qui cache la forêt, quels arbres faut-il alors observer, et combien de fois ? La prise de vidéo présente ici l'avantage de pouvoir revoir autant de fois que nécessaire les séquences et de sélectionner les extraits intéressants à discuter, au prix toutefois du temps que ce travail peut nécessiter.

Quoi qu'il en soit, l'analyse vidéo permet aux joueurs d'obtenir un retour plus factuel, plus précis et donc plus objectif, car le fait de se revoir jouer donne davantage de pertinence aux commentaires des observateurs.

Le débriefing

En réalité, les joueurs apprennent assez peu pendant le déroulement du jeu de rôle, car ils sont alors totalement absorbés par la situation et par le désir de réussir. Le véritable apprentissage a lieu au moment du débriefing, lorsque le jeu est analysé, que les imperfections sont mises en évidence et que de nouvelles solutions sont proposées ; le tout dans une attitude de bienveillance.

Le débriefing nécessite donc un soin particulier, et se déroule en quatre temps :



Les quatre étapes clés d'un débriefing réussi.

Un point critique : l'organisation

L'organisation type du jeu de rôle est le face-à-face : un vendeur rencontre son client, ou plusieurs personnes simulent le déroulement d'une réunion. Il est important que tous les participants expérimentent l'ensemble des postures. Une même personne doit se retrouver au moins une fois dans la posture du vendeur, mais aussi dans celle du client, et bien entendu dans celle de l'observateur.

L'idéal serait d'animer des formations avec un nombre limité de participants, mais l'exigence de productivité s'y oppose souvent, et il faut alors adopter des modes d'organisation alternatifs :

- L'ensemble des participants est réparti en groupes qui jouent en parallèle, chaque groupe pratiquant l'auto-analyse à l'aide d'une grille d'observation. L'inconvénient est que le formateur aura du mal à voir tout ce qui se passe dans chaque groupe, avec un risque de retour partiel ou inadapté.
- Les participants sont répartis en deux camps, chacun représentant un rôle ; les membres d'un même camp peuvent intervenir à tout moment pour faire avancer le jeu dans le sens qu'ils souhaitent. Tous sont ici fortement impliqués, mais une longue phase de préparation et de coordination est nécessaire au préalable, et le fil du jeu peut parfois manquer un peu de continuité — sans que cela pose un problème majeur sur le plan de l'apprentissage.
- Un participant joue un rôle et le formateur joue l'autre. Cette configuration lui permet de donner à son personnage l'orientation qu'il souhaite, afin de susciter en retour certains comportements chez le joueur — une formule évidemment plus chronophage si l'on souhaite que tous les apprenants vivent la même situation.

Guide d'observation

Nous proposons ici un modèle de guide d'observation d'un jeu de rôle, qui vous permettra d'en évaluer les performances. Il s'agit d'un modèle « standard », que vous pouvez personnaliser en fonction de votre activité et de vos publics.

- Qualité de l'accueil
- Respect des objectifs fixés
- Équilibre du dialogue (temps de parole partagé, personne ne coupe la parole à l'autre)
- Niveau d'écoute
- Langage verbal (clarté, pertinence...)
- Langage non verbal et para-verbal
- Aide à s'exprimer
- Les phases de l'entretien sont-elles respectées et bien identifiables ?
- Le rappel des objectifs précédents est-il examiné avec attention ?
- L'un des interlocuteurs est-il frustré après l'entretien ?
- Le ton employé est-il adapté ?
- Les opinions ou prises de position sont-elles bien argumentées ?
- Les conflits
- Les maladresses
- Les oublis
- Personnalité et attitude de l'évaluateur
- Personnalité et attitude de l'évalué
- Les faits réels
- Les appréciations subjectives
- Adaptation aux interlocuteurs de niveaux, fonctions et personnalités différentes
- Y a-t-il eu manipulation de l'un envers l'autre ?
- L'un des interlocuteurs a-t-il utilisé une « arme qui tue » ?
- Comment l'entretien aurait-il pu être plus productif ?

Références bibliographiques

- Capranico S., Role Playing, Éditions Cortina.
- Argyris C., Savoir pour agir, InterÉditions.
- Astolfi J.-P., L'erreur, un outil pour enseigner, ESF.
- Bandura A., Self-Efficacy in Changing Societies, Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Chamberland G. & Provost G., Jeu, simulation et jeu de rôle, Presses de l'Université du Québec.