

Comprendre l'esprit de l'ISO 9001 par des jeux de rôles

1 Principe général

Chaque jeu de rôles met en scène deux équipes qui s'affrontent : d'une part, des représentants d'une entreprise imaginaire, qui présentent et commentent la situation (équipe 1), et, d'autre part, des auditeurs ou des clients ou d'autres personnes (équipe 2), qui demandent des explications sur la situation proposée. Pour chaque jeu (chaque situation), il convient d'abord, bien entendu, de désigner les équipes. Il est possible de jouer une situation dès deux participants (un par équipe) et jusqu'à six participants (trois par équipe). Il convient de ne pas dépasser cette taille pour garantir une bonne participation de chacun des membres des deux équipes. Cela signifie que dans un groupe de collaborateurs à former, certains participants joueront (entre deux et six) et les autres regarderont (le reste du groupe). Ces observateurs rendront compte de leurs impressions à la fin de chaque jeu.

Lorsque le groupe de personnes à former est très important (plus d'une douzaine de membres), il est conseillé de faire jouer les groupes les uns après les autres ; l'animateur proposera donc plusieurs situations différentes afin que tous les participants jouent un rôle dans une équipe et dans une situation.

Un document regroupant huit thèmes de jeux (huit situations) est proposé en complément du présent guide. Les thèmes sont les suivants :

- « Achats »
- « Analyse de données »
- « Audit interne »
- « Satisfaction clients »
- « Formation »
- « Système qualité »
- « Non-conformité »
- « Politique qualité »

Les jeux de rôles se déroulent en plusieurs étapes :

- Étape 1 : présentation de la règle du jeu et désignation des équipes.
- Étape 2 : préparation des situations par les équipes.
- Étape 3 : déroulement des jeux de rôles.
- Étape 4 : débats et commentaires sur les comportements des participants et sur le déroulement des jeux par les observateurs puis par les joueurs.
- Étape 5 : conclusion et commentaires de l'animateur.

2 Présentation de la règle du jeu et désignation des équipes

L'animateur expose le principe du jeu de rôles aux participants, en précisant que toutes les personnes présentes joueront. Cela évite les refus de participer aux premières situations. Il explique ensuite le rôle des acteurs et le rôle des spectateurs.

Pour chaque situation, il existe une fiche « participants » et une fiche « animateur » (fournies parmi les outils joints au présent guide). L'animateur distribue une copie de la fiche « participants » à chaque groupe d'acteurs puis il lit à haute voix aux deux équipes le texte de la fiche. Il conserve pour lui l'exemplaire intitulé « Fiche animateur » qui comporte une proposition de commentaires sur laquelle il pourra s'appuyer pour conclure chacun des jeux de rôles.

Lors de la constitution des groupes, il faut éviter de faire jouer ensemble des gens qui se connaissent ou qui coopèrent souvent dans le travail, ou bien encore qui sont amis ou copains. Les jeux de rôles sont des occasions privilégiées pour établir de nouveaux contacts, découvrir de nouvelles personnalités, créer des réseaux internes de relations. L'animateur prendra donc soin de mélanger les participants afin que les équipes soient composées de personnes qui n'ont habituellement aucun contact entre elles.

Pendant que les acteurs (équipes) préparent leurs interventions, les spectateurs déterminent les critères qu'ils utiliseront pour juger les situations qui se dérouleront sous leurs yeux. L'animateur les aide. En cas de difficulté, il peut utiliser le modèle de grille d'évaluation fournie en complément du présent guide. Il convient de proposer aux spectateurs un mode d'évaluation simple du genre « plus ou moins » :

- plutôt positif ;
- plutôt négatif.

Il est recommandé de ne pas critiquer les personnalités des acteurs mais de se concentrer sur les principes du management de la qualité et, bien entendu, sur le jeu des acteurs.

3 Préparation des situations par les équipes

L'animateur définit les organismes en présence en fonction des métiers des participants. Les entreprises fictives dans lesquelles se déroulent les jeux de rôles peuvent être des producteurs de biens ou de services ou bien encore des structures publiques ou territoriales. L'animateur explique le cadre de la situation aux deux équipes (type d'organisme, taille, métier ou activité, etc.) et les participants imaginent ensuite l'organisation interne. Ils donnent un peu de consistance à la situation en inventant le nom de l'entreprise ou de l'organisme, en ajoutant des détails dans le descriptif du jeu, en se répartissant les rôles, en se donnant des pseudonymes, etc.

Lors de la préparation du jeu (15 minutes environ), il convient, lorsque c'est possible (et cela est préférable), de séparer géographiquement, dans deux salles différentes, les deux équipes afin que la surprise soit complète au moment du jeu.

En début de séance, tous les participants sont impliqués dans un jeu de rôles et ils jouent les spectateurs lorsqu'ils ne sont pas sur la scène. L'animateur passe régulièrement de groupe en groupe pour éclairer les situations et préciser des éléments de la règle du jeu en cas de besoin.

Il surveille le temps de préparation afin de ne pas dépasser les limites du raisonnable. Nous proposons 15 minutes, mais la durée peut être adaptée le cas échéant.