

formation Jeux sérieux

Bâtir des tours avec des Lego ou pratiquer des jeux de plateau en entreprise... À l'heure du tout-digital, le «serious play», ou l'art de s'amuser sérieusement, fait de la résistance.

Faire jouer le comité de direction d'un grand groupe aux Lego? L'idée peut sembler saugrenue et pourtant, début juillet dernier, sept directeurs de département de Nissan Europe ont participé à un atelier «Lego serious play» pendant une journée, accompagnés par deux consultants. L'objectif: plancher sur un projet transverse concernant tout le groupe automobile.

«Lego serious play»? «Cette méthode a été inventée dans les années 1990, relate Jean Semo, consultant chez Avea Partners. À l'époque, le petit-fils du fondateur Lego cherchait des pistes de diversification; il s'est

à la pâte solliciterait le cerveau d'une façon différente. Ces vertus expliquent sans doute le fait qu'à l'heure du tout-digital, des «serious play» et des jeux en réseau, ces «amusements» à l'ancienne perdurent. D'ailleurs, Lego n'est pas le seul exemple, des jeux de plateaux séduisent aussi dans les «open-space». Avec le point commun d'être toujours orientés «business».

Ainsi, la meilleure vente du Centre international de la pédagogie d'entreprises (Cipe), qui conçoit et édite des jeux, s'appelle Muda (ce qui signifie «gaspillage» en japonais) et relève du «lean management» (optimisation continue de l'organisation du travail). «L'idée de ce jeu, qui

«Faire confiance à ses mains sans plus réfléchir»

appuyé sur des recherches du Massachusetts Institute of Technology [MIT] de Cambridge [États-Unis] et de l'Imagi Lab de Lausanne [Suisse] pour mettre au point, à la fin des années 1990, «Lego serious play». Ces études démontrent qu'il ne se passe pas la même chose quand on répond à une question en utilisant nos mains plutôt que notre cerveau.

Doper l'innovation

«Cela se résume de la façon suivante, avec cette phrase de Seymour Pappert, cofondateur de l'«Artificial Intelligence Laboratory» au MIT: «Ce que l'on bâtit dans le réel, on le construit aussi dans sa tête», poursuit Jean Semo. Autrement dit, mettre les mains

peut réunir de 8 à 24 personnes pendant une journée? À travers un jeu de rôle, mettre à plat les processus de l'entreprise, établir un diagnostic de ses flux d'activité, de son fonctionnement... Cela débouche sur une cartographie, sur des indicateurs... Avec pour but d'aboutir à des plans d'action pour tenter de réduire les gaspillages, détaille Bertrand Simon, président du Cipe. Le «lean management» représente 10% de notre chiffre d'affaires. C'est assez stable sur les trois dernières années.»

Cette problématique du «lean management» concerne tous les départements de l'entreprise. «Nous pouvons soit animer le jeu, soit le vendre à des formateurs», poursuit Bertrand Simon. Autres sujets porteurs pour les jeux d'entreprises: le manage-



Si la vie de bureau a longtemps exclu le jeu, celui-ci s'est vu ouvrir les portes des «open-space» quand les organisations ont réalisé que l'activité ludique offrait d'autres manières d'élucider les problèmes spécifiques aux entreprises.

ment de projet, la créativité... «Nous avons lancé récemment un jeu pour stimuler la créativité avec simulation, cartes, études de cas interactives, etc. Il a déjà été utilisé par le service marketing de Sanofi, une quinzaine de personnes, dans le cadre de séances de créativité pour inventer de nouveaux services autour du médicament, fin 2012», explique Bertrand Simon.

De son côté, Avea Partners a récemment mis en place des sessions de «Lego serious play» chez Microsoft. La méthode peut être

utilisée pour doper l'innovation, le «team building», lancer un nouveau produit, définir un positionnement... «On travaille sur les questions avec les prescripteurs en amont, menant un audit pour bien comprendre le contexte, les objectifs, les problématiques», note Jean Semo.

«Pédagogie active»

Le jour J, quel que soit le contexte, le rôle des formateurs est crucial. «Nous avons été formés tous les deux à Billund, au Danemark, au

«J'ai testé le «Lego serious play»»

«Construisez une tour qui soit la meilleure pour vous!» Une fois la consigne donnée par Jean Semo, consultant chez Avea Partners, je dispose d'un sachet de 47 pièces de Lego et de trois minutes pour ma construction. «Ce n'est pas un concours de hauteur», note également le coach. Une précision utile pour les ingénieurs qui seraient tentés de se lancer dans une course à celui qui a la plus grande... tour. Une fois le sablier écoulé, le consultant passe au débriefing sur le mode interrogatif: «Qu'est-ce que vous avez voulu démontrer? Pourquoi avoir mis une brique transparente?» Les premières constructions individuelles servent à s'échauffer, à bien comprendre les règles et à s'immerger dans la méthode. Ensuite, place à des questions plus précises et à des constructions collectives. «La valeur ajoutée de l'atelier dépend de la qualité du questionnement initial, enchaîne le formateur. Dans chaque construction vous dites beaucoup de choses sur vous-même.»

siège de Lego, dit Marie-Christine Dupont-Leblanc, consultante chez Avea Partners. Notre mission est d'instaurer une certaine bienveillance, une dynamique de groupe, et de rappeler les règles de base, en particulier le fait qu'il faut faire confiance à ses mains et ne pas réfléchir avant d'assembler les pièces.»

Ensuite les constructions se succèdent dans un temps limité, d'abord individuelles et simples, puis collectives et se complexifiant. «Cela commence par des questions très ouvertes puis, au fur et à mesure, elles se rapprochent sciemment de l'objectif final», précise Marie-Christine Dupont-Leblanc.

Toujours dans l'idée de donner plus de crédit à leur méthode, les consultants d'Avea Partners ont créé un «executive certificate» («Certification in facilitating Lego serious play») à Centrale Paris. «Pour convaincre encore aujourd'hui, nous devons donner des gages de sérieux», souligne Jean Semo. Même constat chez l'éditeur de jeu Cipe: «À notre création, en 1985, il ne fallait pas parler de jeu aux entreprises, note Bertrand Simon. Et, encore aujourd'hui, l'utilisation du mot «jeu» reste difficile. D'ailleurs, je parle plutôt de pédagogie active.» Gilles Wybo



Ace Manager vient de réunir quelque 19 000 joueurs du monde entier, qui souhaitent à 92% que le jeu intègre leur cursus.

ressources humaines

Du «serious game» à la communauté

Ace Manager, le jeu de BNP Paribas destiné aux étudiants en finance, vient de terminer sa cinquième saison par un véritable succès d'audience. Et de nouvelles ambitions.

Avec environ 19 000 étudiants, ayant joué en moyenne 51 minutes par jour pendant trois semaines en avril dernier, Ace Manager, le «serious game» de BNP Paribas, qui vient de terminer sa cinquième saison, est devenu au fur et à mesure un média plus qu'un jeu. «En 2008, quand nous l'avons lancé, on ne comptait que 4 000 joueurs, se souvient Pierre-Yves Frelaux, président de TBWA Corporate. À l'époque, il n'y avait qu'un seul «serious game» comparable, c'était Reveal, de L'Oréal. Nous n'imaginions pas que ce jeu très orienté sur le recrutement allait devenir au fil du temps une gigantesque communauté.»

Depuis ses débuts, le groupe bancaire français a ainsi constitué une communauté de 60 000 «élèves» ayant participé à Ace Manager. Sans compter les contacts générés sur la dernière édition, ce sont plus d'un million de personnes qui sont venues sur la plate-forme. On n'y joue donc pas pour autant. «Aujourd'hui, on réalise que l'on a créé une communauté, constituée de la future élite financière mondiale, qui a eu un contact très positif avec la marque une heure par jour pendant un mois, explique Pierre-Yves Frelaux. Pourquoi ne pas demander à ses membres d'être les «grands internes» de la banque, des lanceurs d'alerte, de s'impliquer dans la fondation?...»

De grandes écoles et universités du monde entier ont pris part à cette

édition: HEC, London Business School, Indian Institute of Management ou encore University of Hong Kong. Et résolu des cas conçus par des professeurs de l'école de management Insead, illustrant les différents métiers de la banque (détail, gestion d'actifs, etc.). «Dans les éditions précédentes, il fallait jouer deux à trois heures par jour au minimum pour gagner; nous avons sciemment réduit cette durée, mais les cas sont plus pointus cette année», explique Gauri Nawathe, chef de projet pour Ace Manager à l'agence TBWA Corporate.

Dimension internationale et stratégie de recrutement

Les cinq équipes gagnantes sont indienne, russe et singapourienne. Pour la banque, cette dimension internationale peut aussi avoir des bénéfices en termes de recrutement: «Il y a des besoins très forts en recrutement en Asie et en Inde. D'ailleurs, BNP Paribas facilite les candidatures des cent premiers joueurs du jeu Ace Manager», poursuit Pierre-Yves Frelaux. Une attitude premium en termes de ressources humaines, avec des rendez-vous prioritaires, par exemple.»

Vu l'engouement pour le jeu, la banque a sondé les joueurs. «Nous avons demandé aux étudiants s'ils souhaiteraient qu'Ace Manager soit intégré à leur cursus, et 92% d'entre eux ont répondu oui», conclut Gauri Nawathe. L'étape d'après? G.W.

mouvements

- **Aegis Media France.** Sylvia Tassan-Toffola, ex-TF1 Publicité, est nommée directrice adjointe du «trading».
- **Altima Paris.** Audrey Brouin est promue directrice associée de l'agence interactive spécialisée dans l'e-commerce.
- **BNP Paribas.** Bertrand Cizeau remplace Antoine Sire à la direction marque, communication et qualité du groupe, à compter du 1^{er} octobre. Il avait été nommé en 2012 directeur adjoint marque, communication et qualité.
- **Bosch France.** Harald Frank, directeur de la communication depuis 2006, va gérer aussi les affaires publiques.
- **CCM Benchmark Group institut et panel.** Yaël Clarke, ex-Lexis Nexis, est nommée directrice. Elle dirigera les formations, les événements, les études et le panel du groupe.
- **Cinéma Gaumont Pathé.** Xavier Orsel, directeur des opérations, est promu directeur général France. À quarante-deux ans, il succède à François Ivernel, qui a quitté le groupe.
- **Data Core Software.** Paul Murphy, ex-VM Ware, devient vice-président marketing monde.
- **Eurodisney.** Richard Eltvedt prend la direction des affaires gouvernementales et citoyennes. Il succède à Thierry Leleu, nommé préfet du Val-de-Marne.
- **Indexel.** Walid Kaak, ex-Y&R, intègre l'agence de communication en qualité de «community manager» et chef de projet.
- **Kobo.** Colin Bettam, ex-LG Electronics, devient directeur du marketing.
- **Orange.** Luc Bretones est promu directeur du technocentre de l'opérateur télécoms.
- **Siparex.** Priscille Clément, ex-UBS, devient directrice de la communication de la société de capital investissement.

Contact: golivier@reedbusiness.fr

Tous les mouvements sur strategies.fr