

LES FOCUS SOLUCOM

Intelligence collective

Jouer pour mieux travailler : quelles méthodes concrètes pour un management mobilisant les équipes ?

The power of simplicity
« Ce qui est simple est fort »

solucom 
management & IT consulting

Jouer pour mieux travailler : quelles méthodes concrètes pour un management mobilisant les équipes ?

Jouer et travailler, deux mots qui vous semblent a priori antinomiques et pourtant... structurer ses séances de travail collectif comme des jeux permet de renforcer la mobilisation des participants et d'aboutir rapidement à des résultats très efficaces.

Ce type de méthode de travail très participative répond surtout à un enjeu majeur pour les entreprises : renforcer l'engagement des collaborateurs dans la conduite de stratégies d'ajustement à des environnements complexes et mouvants.

La palette des jeux est très large et englobe à la fois des jeux très simples consistant à stimuler et réguler la prise de parole, et des outils souvent très sophistiqués regroupés sous le terme de « serious games », à l'origine des jeux vidéos à vocation professionnelle.

Qu'englobe aujourd'hui cet ensemble ? Qu'apportent ces jeux à l'entreprise ? Comment bien les utiliser ?

La puissance des jeux... pour travailler

Les entreprises savent combien il est difficile de mobiliser efficacement leurs collaborateurs pour les engager collectivement dans les dynamiques de changement stratégique et / ou d'amélioration de la performance. Elles sont aujourd'hui de plus en plus conscientes du rôle primordial des méthodes de travail participatives.

Par leur caractère innovant et leur efficacité opérationnelle, les jeux constituent un excellent moyen de mettre en mouvement l'intelligence collective :

- le jeu place le participant dans un contexte nouveau vis-à-vis de ses activités habituelles ou du déroulement classique des réunions. La personne est alors plus détendue, réceptive, motivée... Et les résultats meilleurs.
- le jeu est par nature une méthode active, assise sur un subtil équilibre entre « production » et « émotion » ; entre « contenu » et « relation »... comme dans la vie réelle.

Les jeux professionnels diffèrent des jeux purement ludiques par leur finalité. Ils sont conçus pour répondre à un objectif précis :

- partager un message (communication)
- trouver des idées et des solutions (co-construction)
- analyser une situation (diagnostic partagé)
- former (appropriation / mémorisation).

« Comme dans la vie réelle, le jeu implique un certain équilibre entre *contenu* et *relation*, entre *production* et *émotion* »

Le choix du jeu (la forme et la règle) et son contenu dépendent de l'objectif visé et du contexte d'application (nombre de participants, temps disponible, ...).

Dans le contexte le plus courant de partage d'un message, l'utilisation de méthodes ludiques répond à un enjeu de mémorisation, qui, pour être maximisée, doit impliquer le participant dans une action « d'intégration ».

Une réponse à des enjeux d'actualité

Les jeux permettent une appropriation sans équivalent dans un contexte où l'on cherche à rapprocher les univers de la décision et de la mise en œuvre pour une plus grande réactivité. A ce titre, ils constituent un puissant levier pour chacune des étapes de la communication : connaître, comprendre, adhérer, intégrer et agir.

En impliquant les participants, ils permettent d'éviter une déperdition d'informations trop importante dans les techniques classiques telles que le discours ou le texte (cf. encadré ci-contre). En agissant à la fois sur le contenu / la production et l'émotion / le ressenti / les représentations, ils permettent au collectif de travailler sur une matière beaucoup plus riche et plus en rapport avec l'ensemble des facteurs de motivation et d'engagement.

Par ailleurs, dans un environnement complexe et dynamique, la mobilisation de l'intelligence collective opérationnelle devient

un enjeu considérable. Il faut se connaître, se comprendre, co-construire, s'ajuster et agir pour être plus efficace, innover et gagner du temps. Les jeux sont utilisés dans toutes les phases d'un projet ou d'une dynamique : diagnostic, conception, planification, mise en œuvre, bilan.

Comment mobiliser le management pour la mise en œuvre d'un projet stratégique ?

Quand cinquante responsables du top management d'un assureur se réunissent en séminaire pour lancer leur nouveau plan stratégique, ils cherchent à s'inscrire dans une dynamique de co-construction. Une séquence de travail est alors animée à l'aide du « jeu de l'enveloppe », sur la base des « jeux-cadres » conçus par Thiagi.

L'objectif était de définir les contributions des différentes fonctions (Marketing, Vente,

Mémorisation & appropriation

Le schéma ci-dessous présente le pourcentage d'informations retenues par un individu selon les situations.

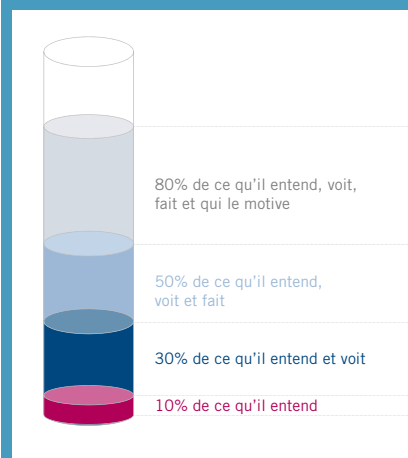
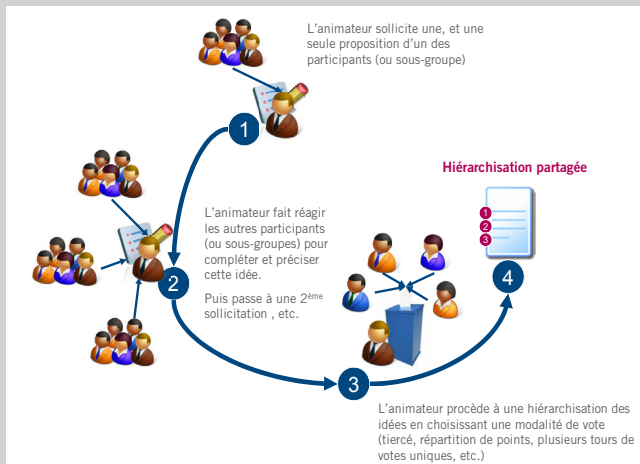


Illustration générique d'une restitution « pop corn »



Nous avons tous vécu des restitutions de groupe de travail ou des tours de table laborieux et frustrants notamment parce que dès le 3^{ème} intervenant tout semble avoir été dit et les suivants cherchent laborieusement à contribuer tout en disant des choses différentes, ou se mettent en retrait avant de déclarer « je

n'ai rien à rajouter ».

La restitution « pop corn » ressemble à ce que fait une poignée de grains de maïs dans une poêle chaude : les grains éclatent au fur et à mesure, de tous côtés, d'abord lentement, puis rapidement, jusqu'aux derniers grains qui prennent leur temps.

Détaillons quelques points importants lors des étapes de conception et de mise en œuvre :

1. Définir de façon précise les objectifs et le déroulement du jeu. La structure du jeu doit répondre à la nature des résultats escomptés (diagnostic partagé, recherche de solutions, plan d'actions, gestion d'un conflit, formation...). Le choix et l'ajustement du jeu est donc essentiel. Par ailleurs, la préparation du déroulement du jeu doit être conduite de façon très attentive. Des éléments comme la taille et l'équipement des salles, le matériel d'animation, le timing des séquences sont des points essentiels pour que le travail soit fluide et efficace. On passe d'une préparation essentiellement consacrée à la production de contenu pour faire réagir selon des modes classiques de travail en groupe, à une préparation essentiellement consacrée à la création des conditions favorables au foisonnement et à la convergence de l'intelligence collective.

2. Le jeu ne doit pas servir à masquer une activité peu appréciée. La mobilisation de participants autour de méthodes de travail ludiques demande de leur part beaucoup d'engagement et de temps. Si le jeu est un prétexte, la crédibilité du management peut être mise en cause avec un effet amplifié de désinvestissement. Ce point est particulièrement sensible lorsque

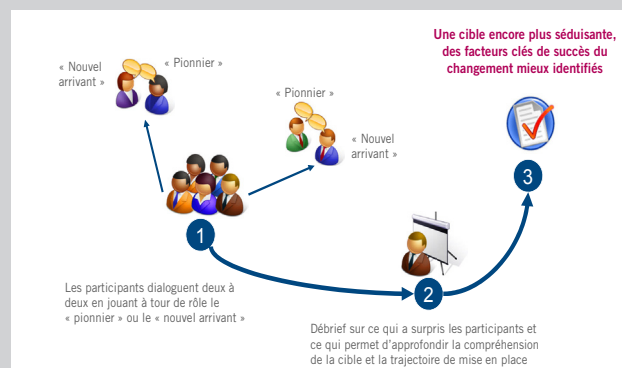
RH, Finance, etc.) pour la réussite du plan stratégique. Pour cela, dix groupes de cinq personnes mélangeant ces fonctions ont été constitués. Chaque groupe devait réfléchir aux contributions attendues d'une fonction précise de l'entreprise et glisser ses idées dans une enveloppe au nom de la fonction. L'enveloppe a ensuite circulé d'un groupe à l'autre, chacun introduisant dans l'enveloppe de nouvelles attentes. Les participants se sont ensuite rassemblés par fonction, ont pris connaissance des contributions attendues en ouvrant l'enveloppe correspondant à leur métier, et ont défini ensemble les engagements de leur fonction pour y répondre avant de les afficher sur des panneaux.

Ce jeu a permis de maximiser la participation des individus au sein d'un grand groupe et d'aboutir à une bonne compréhension des exigences du projet d'entreprise pour soi et pour les autres. Les accessoires, les règles du jeu et le mouvement créé dans le groupe rendent les managers beaucoup plus attentifs et créatifs que dans une séquence de « brainstorming » classique.

Quelques facteurs clés de succès

C'est autant par les caractéristiques « techniques » du jeu en lui-même, et donc le choix du jeu le plus pertinent par rapport à l'objectif visé que par la mise en œuvre et donc l'animation du jeu que le succès sera au rendez-vous.

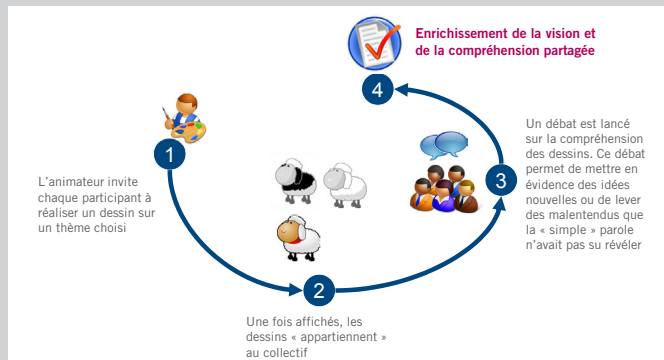
Illustration générique du « récit du futur »



Sur le fond, cet exercice permet à une équipe de se projeter positivement dans le futur et de préciser les facteurs clés de

succès du changement. Sur la forme, il invite à prendre du recul et à regarder et dialoguer autrement sur un projet.

« Dessine moi un mouton... »



Dans la plupart des cas, la co-construction d'une vision partagée est basée sur deux modalités de travail : la parole (échange de points de vue, débat) et l'écriture (rédaction, ajustement, validation de textes). Le dessin est principalement utilisé pour créer des présentations « PPT » communicantes.

Or nous pensons que le partage et le débat sur les « représentations » que chacun se fait (par exemple sur une organisation, un mode de fonctionnement, la structuration d'un « contenu métier », ...) sont essentiels pour donner du corps à la parole et à l'écrit.

l'objectif est de partager des messages clés. Si la stratégie de communication est fortement *top-down*, il est préférable d'utiliser des jeux d'apprentissage plutôt que de faire semblant d'utiliser des jeux de co-construction.

3. Une phase de partage des résultats est absolument nécessaire. Il s'agit de réserver un temps suffisant pour utiliser les idées et informations émanant du jeu. Nous avons fait référence plus haut à l'équilibre entre « production » et

« émotion ». Cet équilibre varie d'un jeu à l'autre. Lorsque l'objectif est centré sur la « production », cette étape du jeu consiste à aboutir à une production affichée, claire et visible de tous. Différentes méthodes de prise de note permettent d'aboutir à ce résultat. Lorsque l'objectif est centré sur « l'émotion », cette étape consiste en un débrief très ouvert pour « partager les émotions » et faire le lien entre ces émotions et le thème de travail.

Dans cette situation, il est préférable de ne pas réaliser de prise de note visible de ce que disent les participants afin de favoriser l'expression.

Conclusion

Face à des écosystèmes à la fois complexes et en évolution permanente, la plupart des entreprises cherchent à renforcer leur capacité de compréhension et d'action au plus proche des clients et des partenaires. Pour y parvenir, nous pensons que la clé se situe dans le développement de l'engagement des collaborateurs dans la prise de responsabilité et dans le développement des coopérations avec les autres. La mobilisation de cette intelligence collective est aujourd'hui un levier majeur d'innovation, de développement et de performance.

Les méthodes de travail fondées sur l'intelligence collective présentées dans ce Focus, permettent de développer cet engagement par la mise en situation de chacun et le développement de la confiance en l'autre.

Pour l'heure, à vous de jouer !

Récapitulatif des contextes d'utilisation des jeux

		Jeu de l'enveloppe	Récit du futur	Pop corn	Dessine-moi un mouton
Phase d'un projet	Diagnostic	X		X	X
	Conception	X		X	X
	Mise en oeuvre	X		X	
	Appropriation		X		X
Style dominant	« Production »	X		X	
	« Emotion »	X	X		X



Ce focus a été rédigé par Damien Mermet, Directeur Associé au sein de la *practice* Stratégie & management.