

## NEW WAYS OF WORKING

### JOUER POUR MIEUX TRAVAILLER : DES MÉTHODES DE MOBILISATION DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR INNOVER ET IMPLIQUER

---

#### AUTEURS

---



DAMIEN MERMET  
[damien.mermet@wavestone.com](mailto:damien.mermet@wavestone.com)

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'innovation et l'engagement des collaborateurs dans la conduite de stratégies confrontées à des environnements complexes, incertains et mouvants. La palette des jeux est très large et englobe à la fois des jeux très simples consistant à stimuler la créativité ou 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 non ludiques. 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 des changements stratégiques et / ou dans l'amélioration de la performance. Elles sont de plus en plus conscientes du rôle primordial des méthodes de travail participatives.

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

- / Le jeu place le participant dans un contexte différent de ses activités habituelles ou du déroulement classique des réunions. La personne est alors plus détendue, réceptive, motivée, active.
- / Le jeu s'appuie sur un équilibre stimulant entre « *production* » et « *émotion* », entre « *contenu* » et « *relation* », comme dans la vie réelle.

Les jeux professionnels diffèrent des jeux purement ludiques par leur finalité. Ce sont des jeux conçus dans le but de répondre à un objectif précis :

- / **S'approprier un message** (communication),
- / **Analyser une situation** (diagnostic),
- / **Trouver des idées et solutions** (brainstorming et idéation),
- / **Construire une stratégie d'actions** (co-construction).

Le choix du jeu (la forme et la règle) et le contenu du jeu dépendent de l'objectif visé et du contexte d'application (nombre de participants, temps disponible,...). Par exemple, face à l'objectif basique d'appropriation d'un message, l'utilisation de méthodes ludiques répond à un enjeu de sens et d'adhésion, qui pour être maximisées doivent impliquer le participant dans une action « *d'intégration* ».

## UNE RÉPONSE À DES ENJEUX D'ACTUALITÉ

En impliquant les participants, les jeux permettent d'éviter une déperdition d'informations trop importante avec les techniques classiques telles que le discours ou le texte : on sait que l'on ne retient que 10 % de ce que l'on entend, mais 80 % de ce que l'on entend, que l'on voit, que l'on fait et qui nous

motive. 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, incertain et mouvant, la mobilisation de l'intelligence collective au niveau opérationnel est aujourd'hui un enjeu considérable. Il faut

### LE « 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 de la conduite du changement. Sur la forme, il invite à prendre du recul et à regarder et dialoguer autrement sur un projet.

- 1 Les participants dialoguent deux à deux en jouant à tour de rôle le « pionnier » (qui a vécu tout le changement) et le « nouvel arrivant » (qui découvre la cible) et en changeant de partenaire. On prend soin dans cette étape d'installer une ambiance très libre.
- 2 Débrief en partant de ce qui a surpris les participants aussi bien sur la cible que sur la conduite du changement.

### « DESSINE-MOI UN MOUTON »

Dans la plupart des cas, le travail en réunion est basé sur deux modalités : la parole (échange de points de vue, débat) et l'écriture (rédaction, ajustement, validation de textes). Le dessin n'est utilisé que 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, des opportunités, des risques, ...) sont essentiels pour donner du corps à la parole et à l'écrit. On peut utiliser des Légo, des photos, des images ou des dessins.

- 1 L'animateur invite chaque participant (ou sous-groupe) à réaliser un dessin sur le thème de travail
- 2 Une fois réalisés, les dessins sont affichés et un débat est animé pour partager les idées suscitées par les dessins. On part des interprétations des « *spectateurs* », pas du commentaire des « *artistes* ».

se connaître, se comprendre, co-construire, s'ajuster et agir pour être plus efficace, innover et gagner en compétitivité. 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 50 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 (cf [www.thiagi.com](http://www.thiagi.com)).

L'objectif était de définir les contributions des différentes fonctions (marketing, vente, RH, finance...) pour la réussite du plan stratégique. Pour cela, dix groupes de cinq personnes mélangeant les fonctions ont été constitués. Chaque groupe réfléchit aux contributions attendues d'une fonction précise de l'entreprise et glisse ses idées dans une enveloppe au nom de la fonction.

Puis l'enveloppe circule d'un groupe à l'autre, trois fois, chaque groupe introduisant dans l'enveloppe de nouvelles attentes. Les participants se sont ensuite regroupés par fonction, ont pris connaissance des contributions attendues en ouvrant l'enveloppe correspondant à leur fonction et ont défini ensemble les engagements de la fonction pour y répondre avant de les afficher sur des panneaux.

Ce jeu a permis de maximiser la participation de chacun 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. Détaillons les trois points clés de la conception et de l'animation de ces jeux :

### / 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.



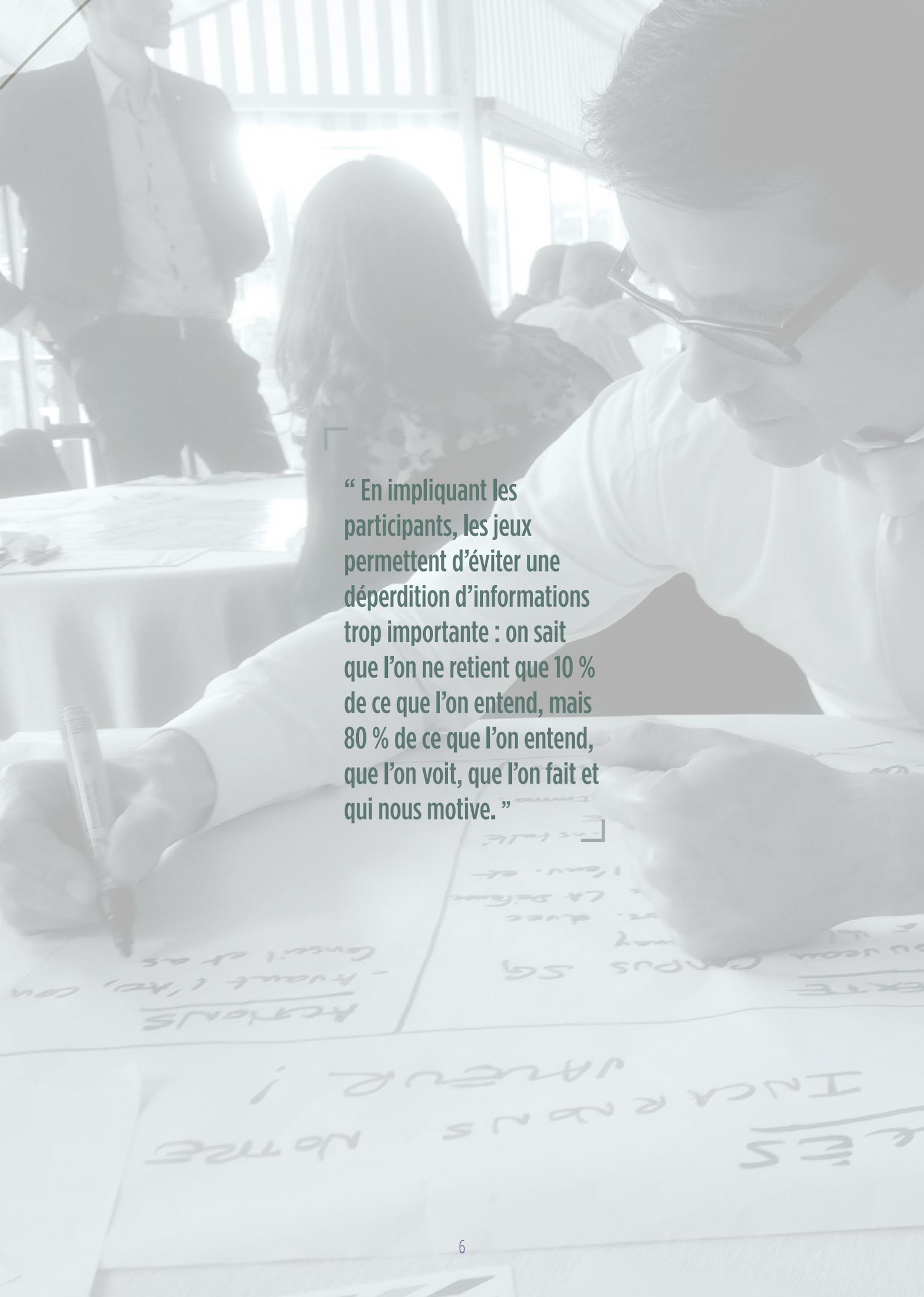
## UNE RESTITUTION « POP-CORN »

Nous avons tous vécu des restitutions de groupe de travail ou des tours de table laborieux et frustrants notamment parce que dès le 3<sup>ème</sup> intervenant tout semble avoir été dit. 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.

- 1 L'animateur sollicite une, et une seule, idée d'un participant (ou d'un sous-groupe).
- 2 Puis il fait réagir les autres participants (ou sous-groupe) pour compléter et préciser l'idée.
- 3 Il passe ensuite à une deuxième sollicitation, et ainsi de suite jusqu'à ce que l'ensemble des idées ait été partagées et rassemblées de façon lisible sur un support commun.

Cette méthode permet de rédiger avec la contribution, l'attention et la validation du groupe la synthèse de la production sur le thème du travail.



“ En impliquant les participants, les jeux permettent d’éviter une déperdition d’informations trop importante : on sait que l’on ne retient que 10 % de ce que l’on entend, mais 80 % de ce que l’on entend, que l’on voit, que l’on fait et qui nous motive. ”

**/ 2 Le jeu ne doit pas servir à masquer une activité peu appréciée.**

La mobilisation de participants autour de méthodes de travail ludiques demande 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 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, lisible et partagée par 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.

le développement de 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 permettent de développer cet engagement par la mise en situation et le développement de la confiance en l'autre.

**Pour l'heure, à vous de jouer !**

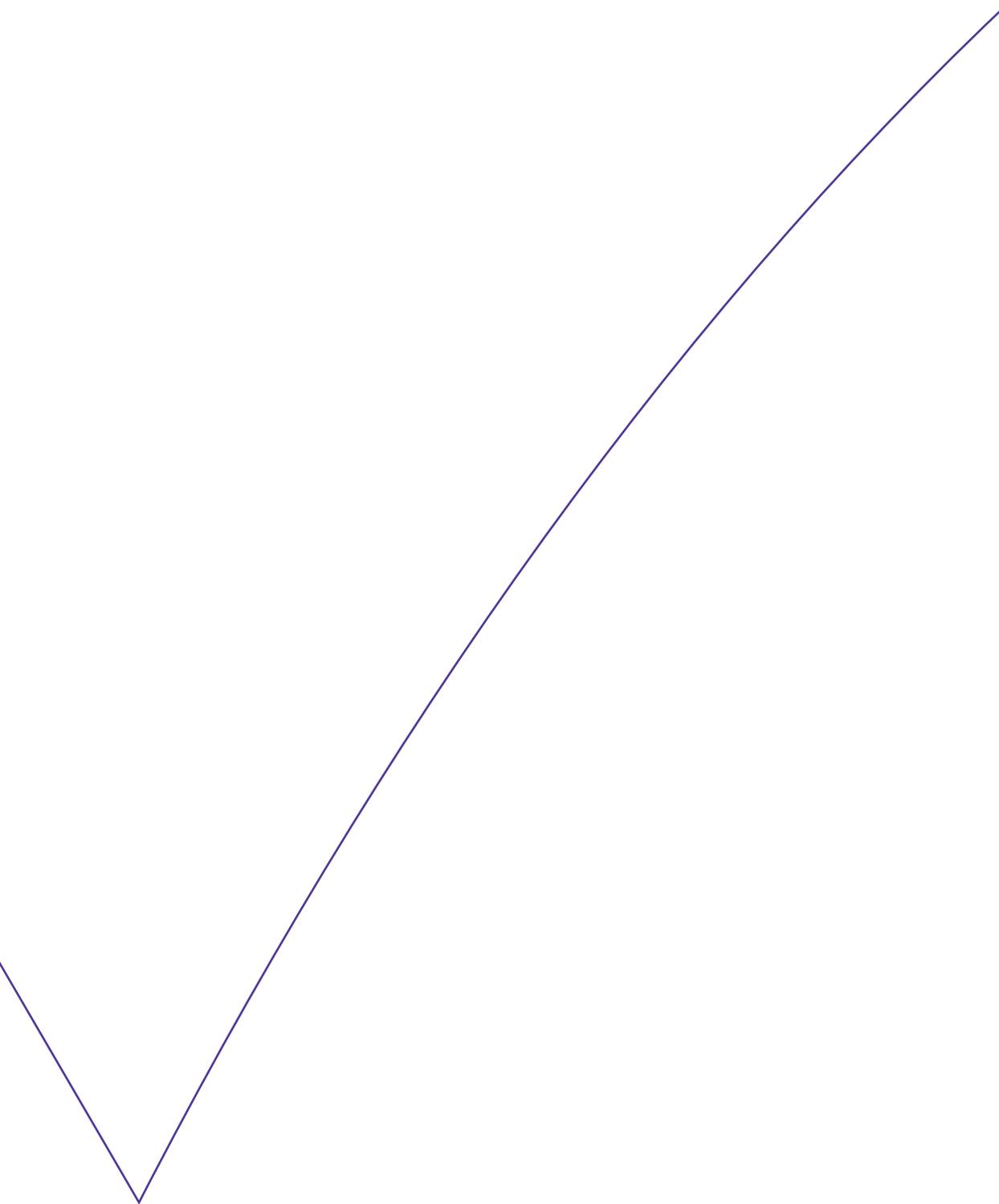
**CONCLUSION**

Face à des écosystèmes complexes, incertains 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 l'engagement des collaborateurs dans la prise de responsabilité et dans

**Récapitulatif des contextes d'utilisation des jeux présentés dans ce document**

	JEU DE L'ENVELOPPE	RÉCIT DU FUTUR	POP-CORN	DESSINE-MOI UN MOUTON
PHASE D'UN PROJET	DIAGNOSTIC	✓	✓	✓
	CONCEPTION	✓	✓	✓
	MISE EN OEUVRE	✓		✓
	APPROPRIATION		✓	✓
STYLE DOMINANT	« PRODUCTION »	✓	✓	
	« ÉMOTION »	✓	✓	✓

Au-delà de ces quatre exemples, nous avons formalisé plus d'une centaine de méthodes permettant de répondre à un très grand nombre de situations.



**WAVESTONE**

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.