



## CONSTRUIRE DES PROJETS ET DES STRAT

La Garantie mutuelle des fonctionnaires utilise des démarches pédagogiques ludiques pour former ses chefs de projet et ses top managers.

« **N**ous étions à la recherche d'idées nouvelles, de séquences inédites, d'un renouvellement pédagogique, explique Sébastien Aubugeau, chef de projet au pôle formation de GMF Assurances. Il nous fallait trouver d'autres approches pour aborder des thèmes ardues comme la conduite de projet ou les process RH. Sur ce deuxième exemple, nous voulions vraiment sortir d'une simple lecture commentée d'un guide. » Au salon RH, e-learning, *serious games* de la Porte de Versailles à Paris, en 2010, il rencontre l'organisme Eikos Concept. « Sa triple compétence nous a intéressés : connaissance des domaines RH, management et conduite de

projet notamment ; maîtrise de la pédagogie et de l'« andragogie » ; et créativité dans le domaine ludopédagogique, mais sans excès et sans oublier les objectifs à atteindre. »

### Une formule percutante

Une première collaboration a eu lieu durant la journée RH des nouveaux directeurs d'agence, une des étapes de leur grand parcours de formation professionnelle initiale étalé sur dix-huit mois. Sur la base d'un jeu de plateau et de séquences ludopédagogiques répartis sur une journée sont présentés les enjeux RH de la GMF Assurances. « Les remontées ont été plus que positives : le jour et la nuit par rapport à notre précédente présentation

plus descendante. Les RH ont trouvé la formule percutante. Le test était satisfaisant : co-construction, écoute, respect des délais. »

Un deuxième chantier est confié alors à Eikos : la formation à la conduite de projet. « C'est un important cursus, pour lequel nous n'avions pas développé de formation interne depuis dix ans ! Il contient de l'e-learning pour l'apprentissage du vocabulaire et des connaissances théoriques, suivi d'un présentiel de deux jours. C'est dense et lourd, car il s'agit de combiner acquisition des savoirs et prise de conscience », précise Sébastien Aubugeau. L'objectif d'Eikos est de faire vivre une conduite de projet sur deux jours, avec une entrée ludique, dans une logique de co-conception, décalée par rapport au cœur de métier afin de capter l'attention de tous mais, malgré tout, proche de la réalité. Résultat : le jeu des Trois Rivières, qui porte sur la création d'un

parc national au Québec, utilisant notamment les Kapla, jeu de construction avec des morceaux de bois bien connu des enfants. « Les Trois Rivières est une fiction qui relate les différentes étapes d'un projet, explique Jérôme Bocquet, responsable d'Eikos Concepts. La formation démarre par un jeu de construction, en trois ou quatre équipes, qui illustre l'importance de communiquer dans l'équipe projet et avec le commanditaire, de s'organiser pour réussir et de trouver des solutions en lien avec la qualité attendue, les délais et les ressources disponibles. Ensuite, la fiction permet de vivre des moments clés du projet – motiver un acteur, clarifier la demande du commanditaire, planifier – en utilisant des méthodes pédagogiques actives. » Chaque séquence se conclut en faisant le lien avec la réalité des participants. « Le décalage doit permettre de prendre du recul, de travailler les moments clés,

### CHANTAL BARTHÉLÉMY-RUIZ

CHARGÉE DE L'ENSEIGNEMENT DU JEU DANS LA FORMATION AU MASTER PRO DE SCIENCES DU JEU, UNIVERSITÉ PARIS 13

« Un jeu de formation adapté à la culture de l'entreprise est efficace pédagogiquement »



**E & C : Qui sont les prestataires de pédagogies ludiques, décalées, alternatives ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?**

**C. B.-R. :** Parmi les prestataires du marché actuels, on peut distinguer, premièrement, des experts d'un domaine (sécurité, commercial, logistique...). Leur point fort est la connaissance du sujet. Ce seront des interlocuteurs avertis ; ils auront une vraie capacité à construire des simulations bien structurées. Le point faible réside dans la forme généralement très classique des jeux (plateaux et cartes), parce qu'ils réfléchissent avant tout en termes de simulation d'une réalité.

D'autres prestataires sont des structures venues du monde du jeu. Ils offrent une très grande connaissance des mécanismes de jeu. Leur proposition sera souvent très ludique, s'inspirant des jeux de société connus.

Vous pouvez aussi leur demander de maquetter et d'éditer votre propre jeu. Leur faiblesse réside souvent dans une moindre expérience en matière d'ingénierie pédagogique. Demandez-leur s'ils ont dans leur équipe un expert de ce domaine. L'entreprise doit arriver avec une idée très précise du type de jeu souhaité et du moment où elle l'intégrera dans sa formation.

Troisième type de prestataires, des structures venues du monde pédagogique. Leur force est leur connaissance des dynamiques de groupe, des mécanismes de l'apprentissage. Ils seront une aide réelle dans la mise en place pédagogique du projet. Si, dans leur équipe, figurent des spécialistes des jeux, ce sera un plus. Points faibles : ces structures n'ont pas forcément dans leur équipe interne la compétence sur votre sujet et feront alors appel à un collègue expert. Demandez-leur s'ils ont l'habitude de travailler en réseau.

# ÉGIES

## GMF ASSURANCES

- **Activité :** assurances.
- **Effectif :** 6 400 collaborateurs répartis dans 400 agences.

même si les participants n'ont pas le même projet, l'aspect scénaristique et ludique imprègne durablement leur mémoire », assure Sébastien Aubugeau.

### Séquence fédératrice

Bilan ? D'octobre 2010 à aujourd'hui, une dizaine de sessions réunissant chacune 12 stagiaires ont eu lieu, soit environ 150 personnes qui en ont bénéficié (chefs de projet juniors et seniors, issus aussi bien de la maîtrise d'ouvrage que de la maîtrise d'œuvre). « Les séquences clés sont très fédératrices, analyse Sébastien Aubugeau. L'aspect décalé et l'effet de surprise des Trois Rivières a été justifié auprès des stagiaires. Les liens et les passerelles avec les projets de l'entreprise ont été prouvés durant la formation. Les

objectifs ont été atteints, la surprise agréable et les messages bien reçus : beaucoup ont estimé que c'était la meilleure formation jamais suivie sur ce thème. »

À la suite de ce premier grand chantier, GMF a fait une seconde commande « plus difficile » à son prestataire : le pilotage de la performance pour les top managers. « Il nous fallait une séquence d'ouverture très puissante pour une population très exigeante, réunie durant deux jours de séminaire », justifie Sébastien Aubugeau. Eikos a alors proposé le jeu de la Ligue des Joailliers. Durant une heure, chaque équipe (huit au total) démarre avec une dotation en pierres précieuses et des informations, elle gagne des points en réalisant des bijoux avec des combinaisons spécifiques de pierres. Plus le nombre de pierres augmente, plus le bijou a de valeur. Le jeu se déroule en plusieurs étapes : chaque équipe optimise sa dotation de départ en négociant, achetant ou vendant des pierres ou des informations avec les autres équipes ; des débriefings ont lieu sur la stratégie et le pilotage de la performance ; des aléas amènent certaines équipes à s'associer avec d'autres et des informations chan-

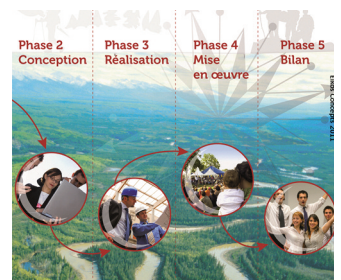
gent ; le débriefing final porte sur les évolutions de la stratégie, les conséquences des associations entre équipes, la manière d'allier efficacité collective et individuelle... »

Bilan ? « Ils ont tous participé, mais ils ont perçu différemment l'effet de surprise comparativement aux chefs de projet avec les Trois Rivières, et l'évaluation a été davantage partagée : entre 60 % et 70 % d'avis positifs », précise Sébastien Aubugeau.

### Écoute et adaptabilité

Depuis, GMF Assurances continue de recourir à Eikos. Sur le site d'Orléans, 20 salariés ont été formés aux appels téléphoniques sortants de lutte contre la résiliation de cotisation. « La formation a été plus classique, plus basique, mais le retour est très positif », annonce Sébastien Aubugeau. Sont par ailleurs en construction des ateliers de perfectionnement sur la conduite de projet et ses outils.

« Le recours aux pédagogies ludiques nécessite d'être vigilant sur la prise en compte du contexte. Cela nécessite écoute et adaptabilité de la part du prestataire, analyse le chef de projet au pôle formation de GMF As-



Ci-dessus les Trois Rivières et ci-dessous la Ligue des Joailliers, deux jeux conçus par Eikos Concepts.



surances. Mais plus c'est âpre et ardu, plus c'est propice ! »

GMF Assurances ne communique pas sur le coût de telles prestations (journées de conception et animation), mais précise qu'elle a opté pour l'achat des jeux plutôt que leur location, afin de pouvoir les réutiliser et les adapter selon ses besoins. ■

L. G.

Enfin, on trouve sur le marché des professionnels issus du milieu culturel ou sportif, qui ont adapté leur pratique à la formation : théâtre, clown, musique, humour, hors limite... Ce sont de vrais professionnels qui animeront une séquence avec maestria et sauront créer l'ambiance propice à la réflexion en commun et à l'apprentissage. Toutefois, ce ne sont pas toujours des pédagogues, donc il faut avoir la capacité de rebondir soi-même sur l'apport de leur animation et faire suivre souvent cette étape de sensibilisation par une autre étape de formation.

### E & C : Comment les responsables formation intéressés peuvent-ils aborder ce sujet ?

**C. B.-R. :** Tout d'abord, ils peuvent lire les ouvrages spécialisés dans les jeux cadres, les jeux de rôles, les jeux de simulation... Puis aller plus loin en suivant un stage « introduire le jeu dans la pédagogie » ou « créer ou adapter un jeu pour la formation », « créer et animer un jeu de rôle », proposés par le Centre Inffo ou l'association Permis de Jouer. On y teste les jeux lors de matinées de présentation thématiques organisées par la plupart des prestataires. Certains proposent de venir présenter des jeux dans votre entreprise si une équipe est intéressée. Si on souhaite un outil pédagogique sur mesure ou personnalisable, il est important de bien établir son cahier

des charges. Si le prestataire consulté est spécialiste de l'ingénierie pédagogique, il pourra aider à déterminer la meilleure façon d'utiliser le ludique dans un contexte donné. En effet, le jeu peut prendre deux formes. Utilisé en accent, pour créer des temps forts : sera proposée alors une ou des interventions ludiques à l'intérieur d'un programme classique, en début, pour briser la glace, en évaluation, lors de l'abord d'un sujet complexe ou autre. L'autre formule est l'habillage de toute la session avec un scénario qui en constitue le fil rouge. C'est, par exemple, ce que je propose\* avec nos jeux et parcours ludiques personnalisables sur la gestion du temps et des priorités, la communication dans l'entreprise, la gestion du stress, les entretiens de management... Enfin, pour créer un programme ou un jeu sur mesure, il faut prévoir un certain nombre d'échanges avec le prestataire. Il faut identifier la personne de l'équipe disponible pour s'impliquer dans le projet. Moyennant ces quelques précautions, l'entreprise disposera d'un jeu de formation adapté à sa culture et efficace pédagogiquement.

PROPOS RECUEILLIS PAR L. G.

\* Chantal Barthélémy-Ruiz est également conceptrice et conseil en jeux de formation et parcours ludiques, fondatrice de l'association Permis de Jouer, du salon Ludimat Expo, de la Nuit du jeu d'entreprise, et auteure de *Le Jeu et les supports ludiques en formation d'adultes* (Permis de Jouer).