



HAL
open science

Du jeu à la ludopédagogie : détournements de jeux de loisirs pour la sensibilisation de concepts managériaux

Éléonore Cher-Filippi, Dilana Dinger, Énora Éline

► To cite this version:

Éléonore Cher-Filippi, Dilana Dinger, Énora Éline. Du jeu à la ludopédagogie : détournements de jeux de loisirs pour la sensibilisation de concepts managériaux. 2023. hal-04107916

HAL Id: hal-04107916

<https://hal.science/hal-04107916v1>

Submitted on 26 May 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



7^e Colloque International Game Evolution

Du jeu à la ludopédagogie : détournements de jeux de loisirs pour la sensibilisation de concepts managériaux

Éléonore Cher-Filippi

IAE Paris-Est

cherfilippi@edu.univ-eiffel.fr

Dilana Dinger

IAE Paris-Est

dilana.dinger@edu.univ-eiffel.fr

Énora Éline

IAE Paris-Est

enora.eline@edu.univ-eiffel.fr

Résumé :

Notre article rend compte d'un séminaire sur la ludopédagogie et, plus particulièrement, sur le détournement des jeux de loisirs en formation. En effet, dans le cadre de notre Master 2 Gestion des ressources humaines et des transformations du travail et des organisations (GRH-TTO) de l'IAE Paris-Est, nous avons eu l'opportunité d'imaginer des sessions de sensibilisation sur les notions managériales reconnues académiquement de notre choix à partir de quatre jeux grand public : Tiny Epic Zombies, Critical Fondation – Saison 1, Intrigue et Rituels. Cette journée de cours nous a permis de constater que plusieurs jeux intégraient de manière implicite des connaissances théoriques en management et qu'il était donc parfois assez aisé de les utiliser en formation. De plus, nous avons également découvert certaines compétences nécessaires aux formateurs pour réussir le détournement de jeux comme la créativité, l'imagination et l'innovation. Tous ces aspects nous semblent pertinents pour proposer des situations de gestion réalistes et sécurisées sans engendrer de conséquences réelles sur l'organisation.

Mots-clés :

Ludopédagogie, Management, Enseignement supérieur, *Serious gaming*

1 INTRODUCTION

Dans le cadre d'un cours de sept heures en ludopédagogie pour la promotion 2022-2023 du Master 2 Gestion des ressources humaines et des transformations du travail et des organisations (GRH-TTO) de l'IAE Paris-Est¹, nous avons dû imaginer des détournements de jeux de loisirs ou *serious gaming* (Lépinard, 2022) afin de concevoir des séances de sensibilisation de deux heures à des concepts managériaux via l'apprentissage expérientiel. Cette méthode repose sur l'idée que les apprenants apprennent mieux en expérimentant et en s'amusant plutôt qu'en écoutant des explications ou en lisant des manuels. Cette méthode met alors l'accent sur la pratique et l'expérience. Dans les années 70, David Kolb a proposé un modèle du cycle d'apprentissage comprenant 4 phases : l'expérimentation concrète (*Concret Experience*), l'observation réfléchie (*Reflective Observation*), la conceptualisation (*Abstract Conceptualization*) et l'émission d'hypothèses (*Active Experimentation*). Pour ce faire, notre enseignant nous a donné en début de cours quatre jeux de société : Tiny Epic Zombies, Critical Fondation – Saison 1, Intrigue et Rituels. Il nous fallait alors jouer puis observer le jeu et les comportements de chacun durant le jeu et ainsi en faire ressortir des concepts managériaux. Le choix des concepts managériaux était en revanche libre. Cet article propose de vous présenter les résultats de nos projets. Dans une première partie, nous décrivons nos quatre dispositifs. Puis, dans un second temps, nous vous proposons un retour réflexif et de synthèse sur nos idées.



¹ Page de la formation : <https://bit.ly/3QWpKMJ>.

Figure 1. Le premier temps du projet fut de découvrir les règles des quatre jeux puis de réaliser quelques tours d'initiation.

2 PRESENTATION DES PROJETS

2.1 TINY EPIC ZOMBIES ET GPEC

2.1.1 Présentation du jeu

Tiny Epic Zombies est un jeu de stratégie où les joueurs prennent le rôle de survivants poursuivis par des hordes de zombies dans un environnement postapocalyptique. Il se joue de 1 à 5 en 30 à 45 minutes. Il propose cinq modes de jeux : coopératif VS zombies, coopératif pur (les zombies sont gérés par une intelligence artificielle), compétitif VS zombies, ainsi que compétitif pur et solo².



Figure 2. Boîte du jeu Tiny Epic Zombies.

2.1.2 Présentation du concept managérial

Le concept théorique que nous avons décidé de traiter est la gestion prévisionnelle des compétences (GPEC). Pour notre projet pédagogique, nous nous appuyons sur la définition de Gilbert (2016) qui vient affirmer que la GPEC correspond à un « dispositif de GRH mis en œuvre par une coalition d'acteurs (direction, représentants du personnel, encadrement), au travers de différentes pratiques (le plus souvent, formation continue, accompagnement de la mobilité interne et externe, organisation de parcours de carrière), visant à favoriser

² Présentation du jeu Tiny Epic Zombies sur le site BoardGameGeek : <https://bit.ly/3wj5Ty3>.

simultanément, dans une approche anticipative et préventive, la compétitivité des entreprises, la sécurité de l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels » (p.220).

2.1.3 Concept ludopédagogique

Le jeu Tiny Epic Zombies offre la possibilité de mettre en œuvre des réflexes qui sont inhérents à la GPEC car les joueurs doivent traverser les pièces permettant de trouver les compétences nécessaires à la survie et à l'anticipation des prochains mouvements afin de remplir les objectifs du jeu. Nous avons opéré différentes modifications du jeu afin, d'une part, de le simplifier et, d'autre part, de vraiment pouvoir l'apparenter à un processus de GPEC (c'est-à-dire constater les ressources actuelles, anticiper les besoins futurs et mettre en place les actions nécessaires pour répondre à ces besoins). Nous avons, tout d'abord, décidé de retenir exclusivement le mode de jeu coopératif pur, plus adapté à la situation que nous souhaitons simuler. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est en effet un travail collectif et de coopération. Ensuite, concernant les différentes cartes, nous avons choisi de les adapter à notre sujet managérial afin que les éléments essentiels de la GPEC apparaissent : les gestionnaires de la GPEC, les différents services qui vont nécessiter des compétences différentes, les compétences attendues ainsi que les objectifs à atteindre. En ce sens, il y aura un maître du jeu qui s'occupe des zombies qui sera joué par les animateurs et le reste des joueurs sont des survivants qui ont trois objectifs. Il y a les cartes « joueur » qui représentent les salariés qui s'occupent de la gestion des compétences dans l'entreprise, les cartes « boutiques » qui représentent les différents services de l'entreprise, les cartes « fouilles » qui représentent les futures compétences des salariés et les cartes « objectif » qui représentent les objectifs à atteindre par les salariés. Les cartes « joueur » doivent être piochées initialement aléatoirement afin de donner un rôle à chacun. Dans notre version du jeu, les joueurs vont devoir sélectionner leur propre personnage en se concertant afin de faire l'équipe la plus performante possible selon eux afin de réaliser les trois objectifs qui seront donnés à l'équipe. Les survivants vont donc devoir développer de nouvelles compétences (cartes « fouilles ») afin de pouvoir survivre et avancer dans l'aventure ; comme pour une entreprise qui doit développer les compétences de ses salariés pour être pérenne (GPEC).

2.1.4 Lien avec le monde de l'entreprise

À travers ce jeu, on comprend bien que la GPEC est un outil qui permet d'anticiper les besoins futurs en termes de compétences et d'effectifs en réponse à des objectifs stratégiques. En l'utilisant, l'entreprise peut anticiper les mutations du marché en termes économiques, technologiques ou organisationnelles qui pourraient avoir un impact sur son activité. De cette

manière, l'entreprise peut élaborer des plans d'actions pour s'adapter à ces changements et mettre en place par exemple des formations, des recrutements ou des mobilités internes et ainsi combler les écarts en termes de compétences.

2.2 CRITICAL FOUNDATION - SAISON 1 ET LA THEORIE DE LA FIRME

2.2.1 Présentation du jeu

Critical Fondation - saison 1 est un jeu de rôle sur table (ou JDR) futuriste se déroulant en 2033 et construit comme une série télévisée³. Ce JDR nécessite un maître du jeu qui accompagne les joueurs pour les plonger le plus facilement possible dans l'univers. Le jeu se base principalement sur l'utilisation de la communication orale ; les joueurs (entre 2 à 5) construisant leur histoire par le biais de leur personnage en fonction des compétences définies au préalable (lors de la phase de préparation du jeu). À noter qu'il s'agit d'un JDR d'initiation qui propose des sessions courtes (trente minutes).

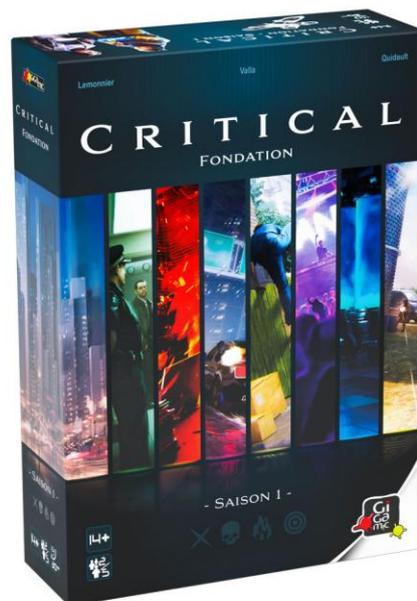


Figure 3. Boîte du jeu Critical Fondation – Saison 1.

2.2.2 Présentation du concept managérial

Le concept théorique retenu est celui de la firme de Penrose (1959) qui correspond à une association de ressources productives qui va s'agencer par l'intermédiaire de processus internes, qui vont venir influencer son comportement, son développement et par conséquent sa performance. Selon l'auteur, trois synergies pour le développement de la firme existent

³ Présentation du jeu Critical Fondation – Saison 1 sur le site BoardGameGeek : <https://bit.ly/3D5qUOq>.

(complémentarité, d'échelle ou *scale* et réseau). Elles sont le moteur de la création et du développement de l'entreprise. L'utilisation de ces synergies permet aux entreprises de devenir plus compétitives sur leur marché et de réaliser des économies d'échelle en combinant ses différentes ressources. Il nous est donc possible d'imaginer la mise en avant de la gestion des ressources dans le cas de la gestion d'une entité autonome réalisant des missions. Selon la théorie du management par les ressources, les organisations devraient concentrer leur attention sur leurs ressources internes afin de mieux organiser les processus et d'acquérir un avantage concurrentiel. Cette idée indique que des ressources rares, précieuses, imparfaitement imitables et non substituables détiennent le potentiel de créer des avantages concurrentiels pour une organisation. Ainsi, il convient de définir ce que sont les ressources. Pour Priem & Butler (2001, p.41) les ressources de l'entreprise représentent « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc. contrôlés par une entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience* ». Pour conclure, l'objectif premier de ce projet réside en l'adaptation du jeu à notre concept de management qui est la théorie de la firme de Penrose. Toutes les modifications servent à améliorer le jeu en capitalisant plus sur les compétences de tous les joueurs en créant des combinaisons. Des caractéristiques supplémentaires via les objets du jeu s'ajoutent enfin à celles des joueurs afin de les améliorer.

2.2.3 Concept ludopédagogique

En le détournant, nous pensons que le jeu Critical Fondation – Saison 1 pourrait permettre d'apprendre aux personnes à faire face à différentes situations en utilisant les ressources et les compétences de façon optimale grâce aux équipements et compétences des personnages. Une première idée de modification du jeu est de renforcer l'individualité des personnages. Les cartes des personnages-joueurs ou PJ sont fournies avec des caractéristiques qui leurs sont propres, qu'elles soient physiques, sociales, d'adresses ou encore mentales. De plus, un autre aspect d'amélioration pourrait être de refonder les facteurs de réussite. En effet, actuellement lors des actions, nous devons lancer des dés qui nous permettent de réaliser ou non les actions désirées, en espérant tomber sur le chiffre nécessaire. Il est intéressant de modifier en partie ce système et de mettre en avant les compétences individuelles ainsi que les ressources de manière plus importante. Par exemple, lorsqu'une personne souhaite réaliser une action significative, l'on peut accorder davantage de chance de réussite au personnage ayant la compétence « physique » ou « d'adresse », ce qui n'est pas suffisamment le cas actuellement. Utiliser un dé avec un nombre de valeurs plus importantes qu'actuellement ainsi qu'un

rehaussement des difficultés rend plus important l'utilisation des ressources afin d'accomplir les missions. L'idée est ainsi de renforcer la nécessité de l'adéquation ressources et compétences. Nous pouvons également instaurer un système d'échanges d'armes et d'équipements entre joueurs en fonction des besoins et de la situation. Cela peut se faire soit n'importe quand dans la partie lorsque c'est souhaité et accepté par l'ensemble des joueurs, ou créer un système de jetons ou de cartes bonus accordés aux joueurs lors de certaines réussites individuelles ou groupées, qui leur permettent d'utiliser un échange quand cela est souhaité en fonction de leurs possibilités. Par exemple, cela est utile si un joueur n'a plus d'armure et plus qu'un point de vie, tandis qu'un autre a encore toute sa vie et également son armure. Ce dernier peut, à un moment stratégique de la partie prêter son armure pour un tour au joueur en difficulté pour l'action en cours. De plus, l'action collective doit être développée afin de créer plus d'interactions entre les joueurs. De ce fait, il devient possible de combiner les compétences des personnages pour faire face aux situations proposées par le jeu. En effet, si des personnages sont isolés ou n'ont pas toutes les compétences nécessaires dans une situation, il est beaucoup plus facile d'avancer dans le jeu en combinant les compétences des joueurs. Ajouter le facteur « précision » sur les armes est un détournement qui nous semble important à ajouter, celui-ci étant lié au renforcement de l'individualité des personnages. Un codeur n'ayant pas les mêmes compétences au fusil qu'un militaire ou un mercenaire, il est intéressant de proposer un système de dé alternatif qui prend en compte les compétences de chacun. En lien avec la théorie de la firme que nous avons choisie, cela permet d'avoir un inventaire des ressources plus réaliste et donc contribuer davantage à effectuer des choix stratégiques. Toutes ces modifications servent à améliorer le jeu en capitalisant plus sur les compétences de tous les joueurs en créant des combinaisons. Des caractéristiques supplémentaires via les objets du jeu s'ajoutent à celles des joueurs afin de les améliorer.

2.2.4 Lien avec le monde de l'entreprise

Les compétences collectives en entreprise peuvent apporter de nombreux avantages. En entreprise, les séances de *brainstorming* par exemple sont sources de rassemblement des compétences collectives des employés. C'est un moment où chacun est invité à partager avec les autres ses idées et ses réflexions sur un projet ou un problème spécifique. C'est un bon moyen de stimuler la créativité et l'innovation. Les programmes de mentorat garantissent aussi le développement des compétences collectives et encouragent la collaboration. En effet, c'est l'occasion pour les employés plus expérimentés de partager leurs compétences et leur savoir-faire avec les nouveaux arrivants ou avec les employés moins expérimentés.

2.3 INTRIGUE ET LA RESOLUTION DES CONFLITS

2.3.1 Présentation du jeu

Intrigue est un jeu de négociation présenté comme « impitoyable » par ses auteurs où chacun défend ses propres intérêts⁴. Le gagnant étant le plus riche à la fin de la partie, il faut être stratégique pour en obtenir par tous les moyens possibles : pots de vin, mensonges, promesses, chantages, etc. Les joueurs (entre 3 et 5) sont des notables qui envoient des conseillers dans les châteaux des adversaires pour s'enrichir. Toutefois il n'y a pas de place pour tout le monde et les gains obtenus par places varient. Les joueurs doivent alors se défendre au risque de perdre ou de se faire exiler de la partie. Des conflits se créent donc entre les joueurs. Ce jeu semble mettre à mal la patience et le sang-froid des participants...

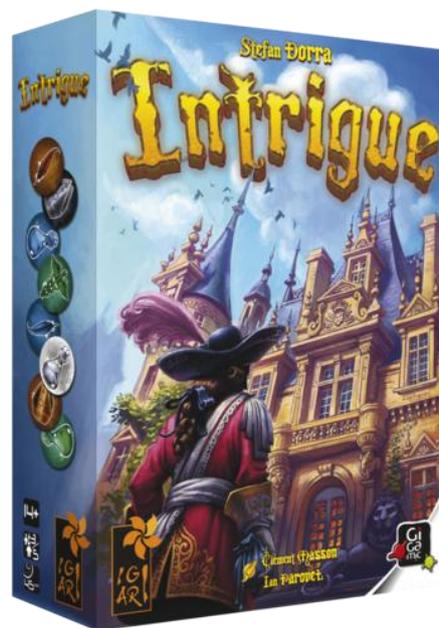


Figure 3. Boîte du jeu Intrigue.

2.3.2 Présentation du concept managérial

Le concept managérial retenu est l'outil de résolution des conflits de Thomas-Kilmann (1974) : *Conflict Mode Instrument* (TKI). Basé sur le modèle de Blake et Mouton (Todăriță, 2021), il permet de classifier différentes façons de gérer un conflit interpersonnel. Il prend en compte les différents groupes sociaux qui composent les organisations de travail contemporaines. Il existe une large littérature sur la notion de « conflit ». Touzard (1977, p.12) le définit comme « une situation où des acteurs (individus, groupes, organisations, nations), soit poursuivent des buts ou défendent des valeurs opposées, soit poursuivent

⁴ Présentation du jeu Intrigue sur le site BoardGameGeek : <https://bit.ly/3ZR2R1n>.

simultanément et de manière compétitive le même but ». Les conflits peuvent être considérés aussi bien comme négatifs que positifs (Toms, 2006, cité par Barth & Bobot, 2011). Les conflits font d'ailleurs partie intégrante de la vie et résultent de confrontations quotidiennes d'intérêts et de valeurs. Ils peuvent devenir une source de renouveau et de ressources, facilitant le développement d'une confiance, d'une stabilité, d'une communication et d'une satisfaction accrues (Weitz & Jap, 1995, cités par Babin, 2019). Les managers sont donc souvent confrontés à la gestion des conflits au sein de leurs équipes. Le modèle de Thomas-Kilmann propose cinq styles de résolution des conflits : style compétitif, style négociateur, style de compromis, style d'évitement et style d'accommodation.

2.3.3 Concept ludopédagogique

En plus des règles du jeu d'origine, nous proposons d'ajouter cinq cartes « action » représentant un style parmi les cinq styles de gestion des conflits à adopter lors de la deuxième phase. À chaque tour, un joueur pioche une de ces cartes (sans la dévoiler) afin d'adopter obligatoirement le comportement correspondant (un texte d'ambiance sur les cartes donnera la définition du style correspondant). Cela permet de se confronter obligatoirement à certaines situations sans avoir le choix. L'absence de carte permet aux joueurs d'utiliser le comportement qu'ils décident, et cela laisse une large part de hasard dans le déroulement du jeu. L'implémentation de cartes induit diverses situations qui permettent de faire comprendre aux joueurs qu'il n'existe pas qu'une seule façon d'interagir avec nos interlocuteurs. Le fait de ne pas dévoiler sa carte permet aux autres joueurs de ne pas être influencé par le comportement choisi et, à leur tour, d'adopter le comportement qu'ils vont juger le plus adapté à la situation. Par exemple, lorsque c'est à notre tour de jouer, on pioche une carte qui nous indique le comportement qui correspond au style négociateur, cela permet de positionner nos personnages en proposant un argumentaire détaillé à notre interlocuteur dans le but de négocier la meilleure place dans l'un des châteaux et surtout au meilleur prix. Les autres joueurs qui font face à cette négociation vont faire le choix de suivre ou non.

L'ajout de cartes ainsi que le déroulement de la séance de formation correspond à un apport de connaissances inductif, donc a posteriori du jeu. Le débriefing des participants génère l'analyse des réactions et de celles des adversaires afin de comprendre à quels styles de conflits ils ont été confrontés. Ainsi, ils pourront prendre le recul suffisant pour rendre compte des comportements adoptés à chaque situation, mais également pour ensuite les adapter à des situations de management réelles.

2.3.4 Lien avec le monde de l'entreprise

La gestion des conflits en entreprise est un point essentiel pour maintenir un environnement de travail sain et productif. Les conflits peuvent survenir pour de nombreuses raisons : divergence d'opinions, d'objectif ou d'intérêt (comme c'est le cas ici dans le jeu) ; malentendus ; problèmes de communication ; différentes personnalités. Les conflits ne peuvent pas toujours être évités, mais ils peuvent être gérés efficacement via différentes méthodes telles qu'une communication ouverte, une écoute active et une résolution collaborative. Notamment, comme vu à travers l'expérience de ce jeu, trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties est une solution efficace pour gérer un conflit. Il s'agit de faire des compromis de part et d'autre, tout en s'assurant qu'aucune partie ne se retrouve lésé et frustré.

2.4 RITUELS ET LA STRATEGIE DES JEUX D'ACTEURS

2.4.1 Présentation du jeu

Proche d'un jeu de rôle, Rituels est un jeu narratif piloté par des cartes pour 2 à 5 joueurs et d'une durée de 30 à 120 minutes en fonction du nombre de cartes utilisées⁵. Les joueurs sont des membres d'un culte maléfique se déroulant dans l'un des huit contextes proposés (Moyen-Âge, cyberpunk, etc.).

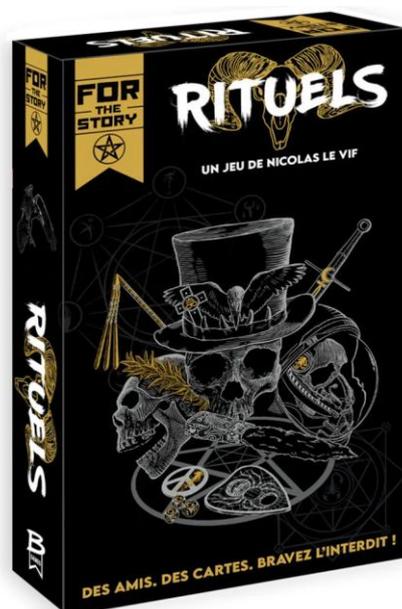


Figure 4. Boîte du jeu Rituels.

2.4.2 Présentation du concept managérial

⁵ Présentation du jeu Rituels sur le site BoardGameGeek : <https://bit.ly/3J2TMwz>.

Rituels permet la mise en exergue de la stratégie des jeux d'acteurs de Crozier (1963) et notamment la notion de zone d'incertitude. « *Chaque groupe d'acteurs, quel que soit son niveau hiérarchique, possède toujours une certaine marge de liberté, avec des ressources et des comportements qui ne sont pas complètement contrôlables par les autres groupes. La maîtrise de ces zones d'incertitude est liée à quatre différentes sources de pouvoir* »⁶ : des compétences spécifiques, des contacts particuliers avec l'extérieur, un accès à certaines informations avec une rétention volontaire et une maîtrise des règles organisationnelles (Crozier & Friedberg, 1981).

2.4.3 Concept ludopédagogique

L'objectif de notre détournement de Rituels est d'offrir la possibilité d'incarner plusieurs personnages avec des rôles et des rapports de forces différents au lieu d'un rôle unique (cultiste). Cela permettrait de donner la possibilité aux joueurs de mettre en pratique leur leadership, leur sens de l'écoute et leur pouvoir décisionnel, etc. Les joueurs doivent alors développer leurs compétences comportementales en s'adaptant aux autres, tout en maniant leur jeu pour servir leur intérêt. Ils apprendront également à gérer leurs émotions car l'incertitude règne tout au long du jeu. Pour ce faire, nous proposons d'ajouter des cartes « personnage » individuelles afin que les joueurs puissent s'identifier et incarner un rôle précis. Cet ajout rendrait le jeu plus pertinent car les joueurs incarneraient une position dans le jeu. En jouant le rôle d'un personnage, le joueur est d'autant plus investi dans le jeu, il défend sa position et prend des décisions en fonction du personnage qu'il incarne. Enfin, il serait intéressant de donner plus de possibilités de fin de jeux et non pas juste la mort ou la survie, mais aussi de donner l'opportunité aux joueurs de mettre en place des rebondissements avec une inversion des jeux de cartes afin que le statut, les jeux de pouvoir et les zones d'incertitudes des personnages puissent s'inverser et ainsi intervertir les jeux d'acteurs.

2.4.4 Lien avec le monde de l'entreprise

Le choix du détournement du jeu s'explique par le parallélisme de la mise en situation et l'élaboration de stratégie des jeux d'acteurs en contexte de culte et d'entreprise. En effet, un culte est un ensemble d'individus qui forment un groupe et qui ont un objectif commun. À l'image de l'entreprise qui regroupe des salariés dans le but de générer du profit, le culte réunit des individus pour atteindre leurs objectifs. Il existe des liens hiérarchiques et des rapports de force dans les deux contextes. La notion de parties prenantes semble d'ailleurs

⁶ <http://www.sietmanagement.fr/analyse-strategique-des-jeux-dacteurs-zones-dincertitude-et-systeme-concret-m-crozier/> (consulté le 20 janvier 2023).

proposer une bonne analogie car un actionnaire, un salarié, un dirigeant, un élu, ou si l'on va plus loin, un financier, commercial ou un RH ont des intérêts divergents, mais doivent concilier ces divergences pour atteindre l'objectif commun en respectant les règles collectives de l'entreprise et en acceptant de faire certaines concessions.

3 SYNTHÈSE DU SEMINAIRE

3.1 BOITE A OUTILS « CONSEILS »

Le détournement des jeux de loisirs en formation est une pratique ludopédagogique que nous avons pu appréhender lors de notre séminaire. L'objectif est bien d'apprendre et/ou de renforcer ses connaissances et ses compétences de manière ludique en s'appuyant sur des jeux existants. Nous avons pu en voir les bénéfices mais aussi les limites. Nous estimons également que certaines règles sont nécessaires à son bon fonctionnement. Premièrement, nous pouvons évoquer l'engagement. En effet, pour tirer le meilleur parti de l'expérience du jeu, il est nécessaire que les joueurs s'engagent activement dans sa réalisation. Des joueurs peu actifs passeront à côté d'une décision stratégique, n'entreront pas dans des résolutions de problèmes et n'engageront pas de négociation, même si le jeu l'implique. Donner du sens, expliquer les enjeux et les objectifs pédagogiques succinctement avant de commencer à jouer est un moyen d'engager les joueurs. Il en est de même pour la complexité du jeu. Nous avons décidé d'expliquer les règles des jeux en début de partie et en quelques minutes afin d'éviter de décourager les joueurs et leur faire perdre la motivation de jouer. En ce sens, nous partons du principe qu'il est nécessaire que les explications des règles soient rapides et claires afin de permettre aux joueurs de se concentrer sur la recherche du concept managérial au cours de la partie. Il est important d'avoir à l'esprit le but de la démarche sans toutefois s'investir démesurément dans la recherche du concept managérial à défaut de perdre la dynamique du jeu. Il s'agit donc bien de trouver le juste équilibre entre le jeu et l'apprentissage. Ruggil et McAllister (2012, cité par Lavigne, 2019) restent sceptiques quant à l'utilité profonde des *serious games*⁷. En effet si nous partons du principe que les jeux choisis sont complexes, celle-ci sera contre-productive et agira en défaveur de la pédagogie. Ils ajoutent que les *serious games* « favorisent des gains éducatifs à court terme en sacrifiant l'acquisition de processus d'apprentissages utiles tout au long de la vie. Ils prennent beaucoup de temps et l'école ne peut pas se permettre ce gaspillage au détriment de l'éducation ». Réfléchir à un

⁷ Nous rappelons aux lecteurs que nos dispositifs ne sont pas des *serious games* mais les connaissances sur ces derniers nous apportent toutefois des éléments intéressants pour le détournement de nos jeux.

concept managérial après une partie de jeu nécessite également une prise de recul importante. Il faut que chacun retrouve sa sérénité et se remette à sa place d'étudiant-concepteur. C'est un exercice qui peut être difficile quand on est de nature « mauvais perdant » ou quand le jeu a lui-même induit des tensions par la mise en compétition des participants (Intrigue par exemple). Selon les résultats des études de Yerkes et Dodson (1908) le niveau de stress d'un individu est directement relié au niveau de performance de celui-ci. En effet, de nombreuses personnes ont le sentiment que leurs performances s'améliorent lorsqu'elles sont sous pression. Au travers d'une courbe d'utilité, ils démontrent qu'un niveau de stress trop faible peut créer de l'ennui et de l'inactivité, tandis qu'un excès de stress peut engendrer de la pression, de la panique, de l'anxiété et donc baisser la performance. Il faut donc trouver un juste milieu afin d'éviter que cela génère des sentiments contrariais nuisant à l'individu même et au collectif. En ce sens, pour Vygotsky⁸ le jeu vient contribuer au développement social. En effet, chaque être humain a un socle de compétences de base et le jeu va permettre de trouver la « zone proximale de développement ». Cela signifie que l'interaction entre pairs va permettre d'enrichir efficacement son socle de compétences mais également de développer des stratégies. La possibilité d'échanger pendant la partie permet aux joueurs d'avoir un niveau de développement déterminé par la résolution de problèmes plus élevé que s'ils avaient été seul. Dans le cadre de notre séminaire, les échanges entre étudiants ont permis de créer une filiation entre jeu et concept pédagogique plus rapidement que si l'exercice c'était effectué individuellement. De plus, nous pouvons relier la loi de Yerkes-Dodson (1908) à l'état de *flow* écrit par Csikszentmihalyi qui explique que si nous souhaitons que l'individu s'implique totalement, les tâches doivent être stimulantes, adaptées au niveau de compétences, avec des objectifs clairs comme évoqué ci-dessus (l'une des neuf composantes du *flow* est l'altération du temps). En ce sens, il convient de penser que notre dispositif étant basé sur des jeux, cela devrait permettre « *d'inscrire son utilisateur dans le flow en lui procurant du plaisir tout en apprenant* » (Csikszentmihalyi, 1990, cité par Alvarez, 2014, p.1). Concernant le choix du concept managérial, celui-ci est parfois évident lorsque le jeu porte intrinsèquement sur des notions managériales. En effet, il semblerait que, dans certains cas, les intentions sérieuses de l'auteur, lors de la confection de son jeu, soient plutôt claires. Nous avons pu en faire le constat à deux reprises : pour Intrigue et Rituels. L'un des éléments

⁸<https://www.passeportsante.net/fr/psychologie/Fiche.aspx?doc=vygotsky-savoir-sur-theorie-developpement-social> (consulté le 29 avril 2023)

facilitant la transposition didactique⁹ est donc lorsque le jeu porte intrinsèquement sur des notions managériales. En d'autres termes, lors du séminaire, les groupes ont mis en exergue des théories managériales « cachées » portées par les jeux. *De facto*, la mise en place du détournement des jeux a été plus aisée. Il convient toutefois de mettre en exergue certaines limites à leur usage. En effet, nous avons évoqué, précédemment, que l'engagement et la motivation des joueurs était un élément clé de la réussite du projet, et que sans cette dernière il serait aisé pour les étudiants d'abandonner la partie s'ils ne parvenaient pas à rattacher un concept managérial au jeu. Un jeu qui n'intégrerait pas, *a minima*, des concepts managériaux cachés ne permettra certainement pas aux étudiants de se mettre en condition pour apporter une plus-value au déroulement de l'histoire grâce à un détournement finalement peu probable. En parallèle des compétences liées à la transposition didactique, nous avons également travaillé certaines de nos *soft skills*. Détourner un jeu demande de savoir faire preuve d'imagination, de créativité et d'innovation. Lors de cette étape de création, il ne faut pas systématiquement se cantonner au déroulé du jeu afin de ne pas se priver d'idées pertinentes pour la construction du cours imaginé. Par exemple le jeu Rituels propose des cartes qui ont vocation à conditionner l'avancée du rituel. Par conséquent, elles vont être, certes, déterminantes dans la conception de l'histoire mais cela peut considérablement compliquer le déroulé normal du jeu et, de surcroît, faire perdre de vue l'objectif qui est dans un premier temps d'y rattacher un concept managérial et, dans un second temps, de pouvoir le détourner. S'il est évident, de primes abords, de conjuguer détournement de jeu et intégration de concept managérial, il convient d'explorer toutes les possibilités afin de ne pas se contraindre à une notion s'il est judicieux d'aller plus loin. Par exemple, lors de la partie de jeu d'Intrigue, le groupe d'étudiantes a rattaché très rapidement le jeu à un concept qu'est la résolution des conflits. Cependant, il faut nécessairement prendre un temps de réflexion pour laisser émerger toutes les idées possibles et mener un *brainstorming* qui sera bénéfique pour la suite de la séance. Il faut se concerter pour laisser émerger des pensées et idées individuelles, pour ensuite coconstruire sur une pensée collective. Cela permettra d'établir la meilleure connexion quant au concept managérial choisi mais aussi d'identifier le meilleur détournement du jeu afin de mettre en valeur les éléments de théories à faire acquérir aux étudiants qui participeront à nos formations. Enfin, bien que plusieurs groupes aient rencontré des

⁹ La transposition didactique est un concept particulièrement discuté. Dans le cadre de notre travail, nous faisons appel à cette notion selon l'acception la plus simple dont parle Ortega (2021, p.55) pour montrer que l'implémentation de connaissances dans un cadre pédagogique de détournement de jeux ne peut pas être directe : « Dans sa première acception, la transposition didactique recouvre les transformations inéluctables que subit un savoir avant d'être enseigné ».

difficultés quant à la compréhension des règles du jeu afin de se lancer dans les différentes étapes du séminaire, il ne faut pas perdre de vue l'objectif premier qui était de transposer un concept managérial au sein même d'un jeu, le tout, en le détournant pour un usage pédagogique. Au vu des résultats obtenus, nous pouvons remarquer et affirmer que, malgré les quelques difficultés rencontrées, les réussites ont permis de mettre en exergue rapidement les notions managériales recherchées et de détourner intelligemment les jeux concernés afin de répondre à la demande établie par notre enseignant.

3.2 RETOUR REFLEXIF SUR LE SEMINAIRE ET L'INTERET DU DETOURNEMENT DES JEUX

Notre promotion n'était pas du tout initiée à la ludopédagogie. En effet, mis à part les quelques jeux de rôle en cours, ou la création de romans dont nous sommes le héros, la ludopédagogie fut une réelle découverte. Ce séminaire de sept heures nous a véritablement permis de mettre en avant plusieurs aspects, aussi bien d'un point de vue éducatif que personnel. Tout d'abord, ce qui nous a été proposé sortait du carcan pédagogique que nous avons l'habitude de connaître. Nous avons pu à la fois découvrir ce qu'est la ludopédagogie grâce aux expériences de notre enseignant en la matière (et notamment grâce à la présentation des différents ateliers mis en place dans plusieurs formations universitaires), mais aussi pratiquer grâce aux déploiements de jeux et de la consigne qui consistait à détourner les jeux par l'intégration d'un concept managérial. En outre, la construction du séminaire en plusieurs parties distinctes a permis aux différents groupes de fournir un travail de qualité dans le temps très court d'une unique journée. Bien que l'ensemble de la promotion ait eu l'impression de n'avoir survolé que partiellement la discipline, il n'en demeure pas moins que le travail fourni a, dans l'ensemble, été satisfaisant pour chacun d'entre nous car il nous a été possible de comprendre concrètement l'intérêt du détournement des jeux de loisirs pour la formation managériale. D'une part, cela permet aux apprenants d'apprendre différemment, ce qui peut se révéler être plus efficace pour certains d'entre nous, mais également de découvrir des notions utiles et concrètes dans un environnement surprenant. D'autre part, cela peut permettre à chacun d'expérimenter divers rôles dans le jeu (comme celui d'observateur, de manager, de collaborateur) pour faire les choses de manière adéquate ou bien se tromper sans conséquence au-delà de celles du jeu. En ce sens, le détournement des jeux fait ressortir certaines de nos capacités déjà connues mais nous en fait aussi découvrir de nouvelles en nous faisant sortir de notre zone de confort. Cette pratique permet donc le développement de certaines compétences chez les joueurs (coopération, résolution, adaptation, écoute, observation...), mais également le développement de la créativité afin de pouvoir s'adapter au jeu dans lequel ont été placés les étudiants. Cela permet de prendre de la hauteur sur ce que

l'on fait et sur ce que les autres en pensent, grâce notamment aux *feedbacks* en fin de séance. Il est à noter que la possibilité de commettre des erreurs est importante dans ce contexte car nous sommes dans une situation de jeu. Cependant, il faut savoir que nous avons eu pour consigne de ne pas intervenir les uns ou les autres durant le jeu afin de mettre en exergue ces possibles erreurs afin d'aller jusqu'au bout du processus et de pouvoir échanger autour à la fin. Nous avons fait sortir un joueur lors du déroulement de la partie afin qu'il endosse le rôle d'observateur et qu'il puisse noter, avec un œil externe, ce qui aurait pu échapper aux joueurs qui sont happés par le déroulé du jeu. Son rôle est primordial car il va pouvoir noter les comportements des joueurs face à des situations ciblées, mais aussi vérifier la mise en avant du concept managérial (d'autant plus si celui-ci avait échappé aux joueurs encore dans la partie). Cette prise de recul par l'observateur permet d'avoir, à la fin de la partie, une discussion qui va contenir un point de vue interne mais aussi externe, ce qui permettra d'échanger autour des erreurs qui ont pu être commises, ce qui rend le *feedback* le plus complet possible. En ce sens, nous avons évité au maximum de venir fausser le jeu en faisant des retours immédiats durant la partie, et nous avons privilégié les échanges *a posteriori* afin d'avoir une vision globale de l'expérience. Enfin, lorsque les notions sont connues, les étudiants les mettent en pratique dans l'univers même du jeu. Ainsi, les différents types de jeux, à la suite de leur détournement, vont permettre aux étudiants d'appréhender plus sereinement certaines situations engendrées (comme la résolution des conflits au sein d'une équipe, la mise en place de projets divers ou encore le développement d'une stratégie à différentes échelles), le tout sans avoir la pression de conditions réelles, ce qui mènera, *in fine*, à l'appréhension des situations de gestion en entreprise avec plus d'assurance et de connaissances.

4 REFERENCES

- Alvarez, J. (2014). Serious Game : questions et réflexions autour de son appropriation dans un contexte d'enseignement. *Psychologie Clinique* (pp.112-126)
- Babin, M-J (2019). *Les équipes de travail au collégial : Analyse des pratiques en gestion de conflits intragroupes*. Thèse de doctorat en administration et évaluation en éducation. Université de Laval. Québec, Canada
- Barth, I., Bobot, L. (2011). Une méthode talentueuse : la solution bizarre. Une méthodologie permettant la résolution de conflits, opérationnalisée par la méthode des scénarios. *Revue internationale de psychologie*, XVII (41), 259-284.

- Crozier, M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel.* Paris : Seuil.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective.* Paris : Éditions du Seuil.
- Gilbert, P. (2016). Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPEC). Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 219-224). Paris : Dunod.
- Kolb, D. (2014). *Experiential Learning. Experience as the source of learning and development.* USA: Pearson Education.
- Lavigne M. (2019). Les faiblesses ludiques et pédagogiques des serious games. *Numérique & Education*
- Lépinard, P. (2022). La ludopédagogie en école de management : le cas du projet EdUTeam. *Educations*, 6(1), G01-G13.
- Ortega, R. B. (2021). Vers une perspective anthropologique en formation des adultes. Autour de la transposition didactique. *Éducation Permanente*, 228(3), 55-66.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm.* New York: John Wiley & Sons.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22- 40.
- Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.* Mountain View: CPP Inc.
- Todăriță, E. T. (2021). Leadership Style Determination according to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid. *International conference KBO*, 27(1), 241- 246.
- Touzard, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits : étude psycho-sociologique.* Paris: Presses universitaires de France.
- Yerkes, R., Dodson, J. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 459-482.