



**HAL**  
open science

# Un jeu pour construire des théories managériales. Retour d'expérience.

Fabrice Caudron

► **To cite this version:**

Fabrice Caudron. Un jeu pour construire des théories managériales. Retour d'expérience.. Colloque International Game Evolution - 8ème édition, May 2024, Montpellier, France. hal-04582790

**HAL Id: hal-04582790**

**<https://hal.science/hal-04582790>**

Submitted on 22 May 2024

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License



7<sup>e</sup> Colloque International Game Evolution

## Retour d'expérience

# Un jeu pour construire des théories managériales

**Fabrice Caudron**

IAE Lille – Université de Lille – LUMEN (ULR 4999)

Section 06 – Sciences de gestion et du management

[Fabrice.caudron@univ-lille.fr](mailto:Fabrice.caudron@univ-lille.fr)

### Résumé :

---

Dans ce retour d'expérience, nous partageons une expérience de ludopédagogie menée auprès d'un groupe d'étudiants en deuxième année de Master Management de Projets, suivant une formation en alternance. Notre démarche visait à explorer **dans quelle mesure la ludopédagogie peut constituer un levier efficace pour l'apprentissage du management coopératif ?**

Dans l'ensemble, cette expérience a été riche d'enseignements. Les retours des participants ont été positifs, mettant en lumière l'intérêt de la ludopédagogie dans l'apprentissage du management collaboratif à travers l'usage d'un jeu et d'une plateforme en ligne. Le travail réflexif et de théorisation a été facilité par l'emploi de techniques pédagogiques qui font tomber des barrières habituellement inhibitrices pour les étudiants, en particulier la rédaction d'un texte abstrait. Jeu, sketchnote et pitch permettent de mettre en place un processus réflexif, sans qu'il ne soit contraint par la maîtrise de l'écrit, en particulier la maîtrise d'un écrit de type académique. La communicabilité de la réflexion en est également facilitée.

### Mots-clefs :

---

Jeu, Ludopédagogie, Management collaboratif, Apprentissage, Théorisation

## 1 PROBLEMATIQUE PEDAGOGIQUE

Dans ce retour d'expérience, nous partageons une expérience de ludopédagogie menée auprès d'un groupe d'étudiants en deuxième année de Master Management de Projets, suivant leur formation en alternance. Notre démarche visait à explorer **dans quelle mesure la ludopédagogie peut constituer un levier efficace pour l'apprentissage du management coopératif ?**

Nous avons utilisé le jeu Conneç' Team, avec deux objectifs pédagogiques :

Premièrement, nous cherchons à initier les étudiants au management coopératif par l'expérience ludique. Deuxièmement, nous explorons comment cette approche pédagogique pourrait favoriser la capacité des étudiants à théoriser les concepts liés au management à travers l'expérience vécue dans le cadre du jeu. L'objectif de ce retour d'expérience n'est pas de développer le cadre théorique de l'expérience mais voici quelques repères précisant notre assise théorique :

**Le management collaboratif** (Cosnefroy & Lefeuvre, 2018 ; Silva & Ben Ali, 2010).

Nous retenons la définition suivante in Gardère & Denise, 2019, p 142 : « *Le travail collaboratif décloisonne le mode traditionnel hiérarchisé d'organisation au bénéfice d'une coopération qui tend vers l'amélioration continue et l'innovation.* »

**L'intérêt de la formation des jeunes managers en alternance par les pédagogies actives** (De Clercq sd., 2020 ; De Clercq et al., 2022 ; Delomier et al., 2013) : le lien entre théorie et pratique (expérience professionnelle dans le cadre de l'alternance) est facilité par des pédagogies qui mobilisent les étudiants.

**L'usage de la ludopédagogie pour le développement des soft-skills chez les alternants** (Alvarez et al., 2012 ; Alvarez et al., 2016 ; Lépinard, 2022 ; Lépinard & Vandangeon-Derumez, 2019 ; Gardet & Riché, 2022 ; Kapp et al., 2014 ; Lamri et al., 2022 ; Caudron, 2023) : le jeu, en tant que méthode pédagogique diversifiée, constitue un moyen de tester de développer des soft-skills.

**Le processus d'abstraction et de théorisation** : notamment les travaux de Sandberg & Alvesson en 2021, sur la question des critères de définition d'une théorie :

Il lui faut un but, une utilité,

La théorie doit s'intéresser à un phénomène social,

Il doit y avoir une forme d'ordre conceptuel intelligible,

Il doit y avoir une réflexion intellectuelle qui permet d'aller au-delà du sens commun,

Une théorie doit inclure enfin des critères de pertinence afin d'évaluer son utilité scientifique et/ou pratique.

**La pensée visuelle et le sketchnoting** (croquinote en français) en tant que pratique professionnelle qui consiste en « *un processus créatif et graphique par lequel un individu peut noter ses pensées et les organiser à l'aide d'illustrations, de symboles, de structures et de textes* »<sup>1</sup>.

## 2 DESCRIPTION ET METHODOLOGIE D'APPLICATION

### 2.1 DESCRIPTION DE L'EXPERIENCE DE JEU COLLABORATIF : CONNEC' TEAM

Le public cible était composé de 23 étudiants en deuxième année de Master en Management de Projets. La séquence pédagogique s'inscrivait dans le cadre du cours de « Communication Managériale ». Elle s'est déroulée sur une durée totale de 3 heures, réparties comme suit : (1) une heure de jeu, consistant en trois parties de Connec' Team, (2) 30 minutes de feedback à rédiger en groupe sur la plateforme collaborative MIRO, (3) une heure et demie dédiée à la construction de la théorie et à la création d'un sketchnote, incluant des présentations orales sous la forme de pitches de 2 à 3 minutes.



#### **Présentation du jeu par l'éditeur (Grrre Games)**

Bienvenue dans Connec'Team, un jeu de coopération mêlant création et déduction. Rassemblez votre équipe et connectez-vous au mieux pour remporter, ensemble, la partie. Une équipe, un esprit !

---

<sup>1</sup><https://fr.wikipedia.org/wiki/Sketchnoting#:~:text=En%202006%2C%20le%20designer%20et,notes%20plus%20faciles%20à%20mémoriser>

Au programme de Connec'Team : agilité d'esprit, coopération et bonne humeur autour d'un jeu d'association de mots dynamique et coopératif !

*But du jeu*

Bienvenue dans Connec'Team, un jeu de coopération composé de deux phases.

1. Phase de création

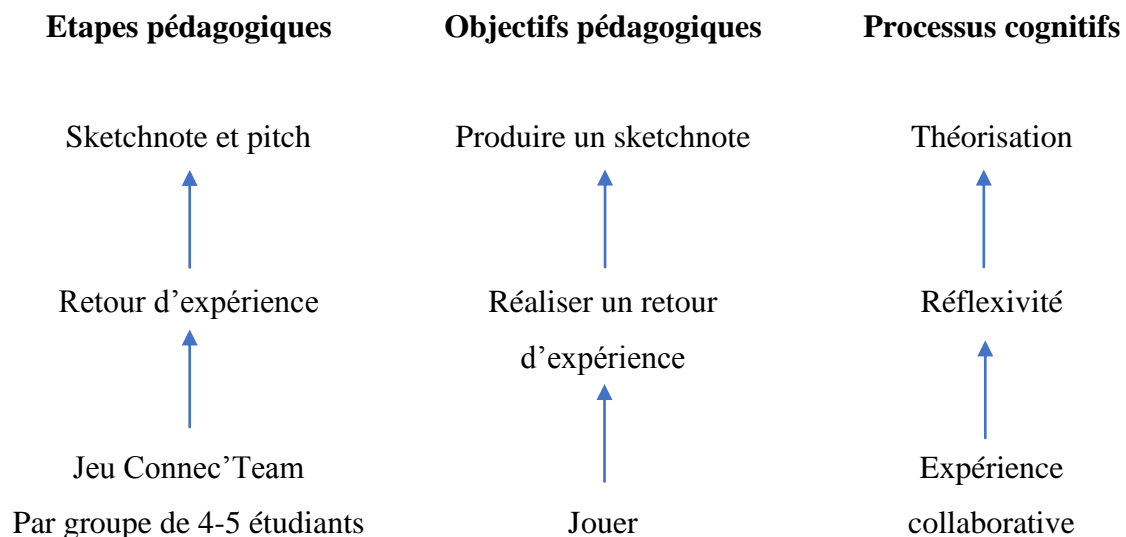
Posez une carte à tour de rôle pour créer des connexions de mots

2. Phase de validation

Connectez-vous en binôme : comptez jusqu'à 3 et annoncez un mot simultanément.

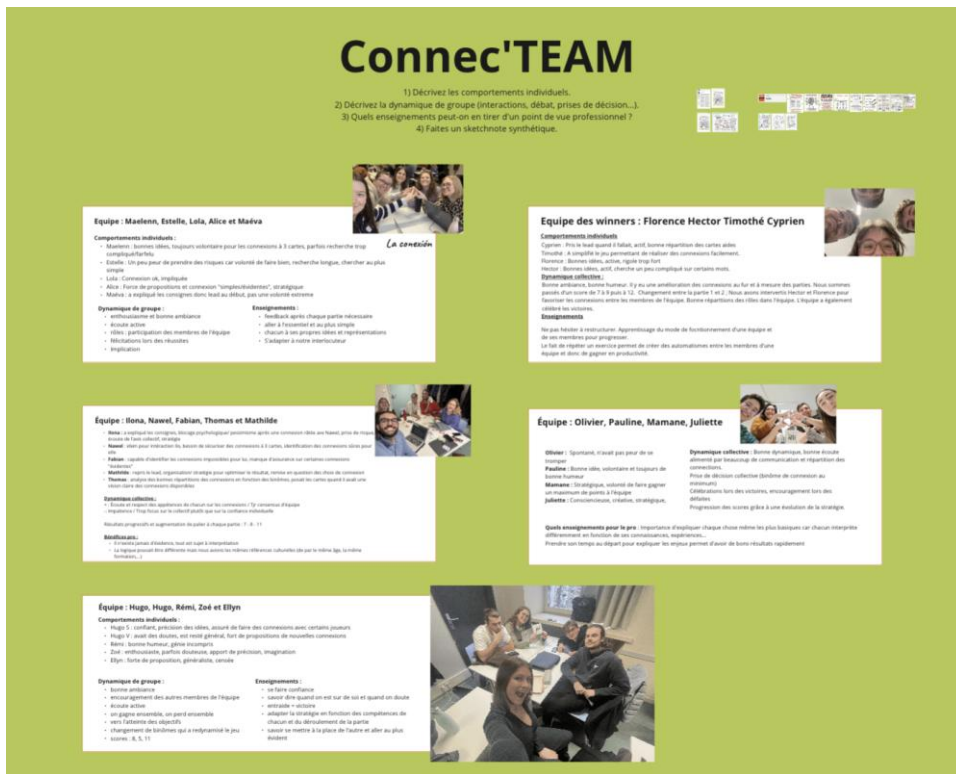
Si le mot est le même : vous marquer un point pour l'équipe !

**Schéma : une expérience de jeu coopératif pour faire émerger des théories managériales**



L'ensemble des productions des étudiants ont été regroupés au fur et à mesure au sein d'un espace collaboratif sur la plateforme MIRO : « Miro, anciennement connu sous le nom de RealtimeBoard, est une plateforme de collaboration numérique conçue pour faciliter la communication en équipe et la gestion de projet à distance et distribuée » (Source : miro.com).

## L'espace collaboratif MIRO (photo d'écran)



### 2.2 DECRIVEZ LES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS.

La première étape du débriefing des étudiants consistait à décrire leur comportement individuel dans le cadre du jeu.

Étudiant	Description du comportement individuel
01	Bonnes idées, toujours volontaire pour les connexions à 3 cartes, parfois recherche trop compliqué/farfelu
02	Un peu peur de prendre des risques car volonté de faire bien, recherche longue, chercher au plus simple
03	Connexion ok, impliquée
04	Force de propositions et connexion "simples/évidentes", stratégique
05	A expliqué les consignes donc lead au début, pas une volonté extrême
06	A expliqué les consignes, blocage psychologique/ pessimisme après une connexion ratée avec XX, prise de risque, écoute de l'avis collectif, stratégie
07	Idem pour interaction YY, besoin de sécuriser des connexions à 3 cartes, identification des connexions sûres pour elle
08	Capable d'identifier les connexions impossibles pour lui, manque d'assurance sur certaines connexions "évidentes"
09	Repris le lead, organisation/ stratégie pour optimiser le résultat, remise en question des choix de connexion
10	Analyse des bonnes répartitions des connexions en fonction des binômes, posait les cartes quand il avait une vision claire des connexions disponibles
11	Confiant, précision des idées, assuré de faire des connexions avec certains joueurs
12	Avait des doutes, est resté général, force de propositions de nouvelles

13	connexions
14	Bonne humeur, génie incompris
15	Enthousiaste, parfois douteuse, apport de précision, imagination
16	Force de proposition, généraliste, censée
17	Pris le lead quand il fallait, actif, bonne répartition des cartes aides
18	A simplifié le jeu permettant de réaliser des connexions facilement
19	Bonnes idées, active, rigole trop fort
20	Bonnes idées, actif, cherche un peu compliqué sur certains mots.
21	Spontané, n'avait pas peur de se tromper
22	Bonnes idées, volontaire et toujours de bonne humeur
23	Stratégique, volonté de faire gagner un maximum de points à l'équipe Consciencieuse, créative, stratégique

### 2.3 DECRIVEZ LA DYNAMIQUE DE GROUPE (INTERACTIONS, DEBAT, PRISES DE DECISION...).

La deuxième étape du débriefing invitait les groupes à décrire la dynamique observée.

Groupe	Dynamique de groupe
1	Enthousiasme et bonne ambiance Écoute active Rôles : participation des membres de l'équipe Félicitations lors des réussites Implication
2	+ : Écoute et respect des appétences de chacun sur les connexions / Toujours consensus d'équipe - : Impatience / Trop focus sur le collectif plutôt que sur la confiance individuelle Résultats progressifs et augmentation de palier à chaque partie : 7 - 8 - 11
3	Bonne ambiance Encouragement des autres membres de l'équipe Écoute active On gagne ensemble, on perd ensemble Vers l'atteinte des objectifs Changement de binômes qui a redynamisé le jeu Scores : 8, 5, 11
4	Bonne ambiance, bonne humeur. Il y eu une amélioration des connexions au fur et à mesure des parties. Nous sommes passés d'un score de 7 à 9 puis à 12. Changement entre la partie 1 et 2. Nous avons interverti XX et YY pour favoriser les connexions entre les membres de l'équipe. Bonne répartition des rôles dans l'équipe. L'équipe a également célébré les victoires.
5	Bonne dynamique, bonne écoute alimentée par beaucoup de communication et répartition des connexions. Prise de décision collective (binôme de connexion au minimum). Célébrations lors des victoires, encouragement lors des défaites. Progression des scores grâce à une évolution de la stratégie.





## 2.4 QUELS ENSEIGNEMENTS PEUT-ON EN TIRER D'UN POINT DE VUE PROFESSIONNEL ?

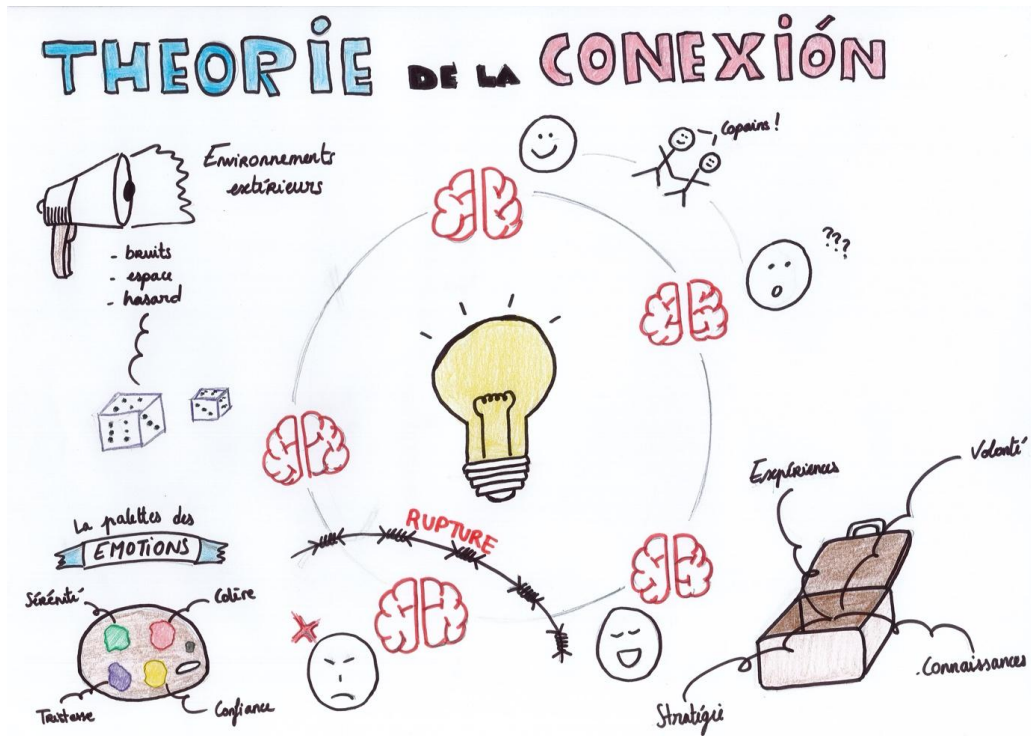
La troisième étape du débriefing consistait à faire le lien entre le jeu de l'activité professionnelle des étudiants.

<b>Groupe</b>	<b>Enseignements tirés par les groupes d'étudiants</b>
1	Feedback après chaque partie nécessaire Aller à l'essentiel et au plus simple Chacun a ses propres idées et représentations S'adapter à notre interlocuteur
2	Il n'existe jamais d'évidence, tout est sujet à interprétation La logique pouvait être différente mais nous avons les mêmes références culturelles (de par le même âge, la même formation, ...)
3	Se faire confiance Savoir dire quand on est sûr de soi et quand on doute Entraide = victoire Adapter la stratégie en fonction des compétences de chacun et du déroulement de la partie Savoir se mettre à la place de l'autre et aller au plus évident
4	Ne pas hésiter à restructurer. Apprentissage du mode de fonctionnement d'une équipe et de ses membres pour progresser. Le fait de répéter un exercice permet de créer des automatismes entre les membres d'une équipe et donc de gagner en productivité.
5	Importance d'expliquer chaque chose même les plus basiques car chacun interprète différemment en fonction de ses connaissances, expériences... Prendre son temps au départ pour expliquer les enjeux permet d'avoir de bons résultats rapidement.

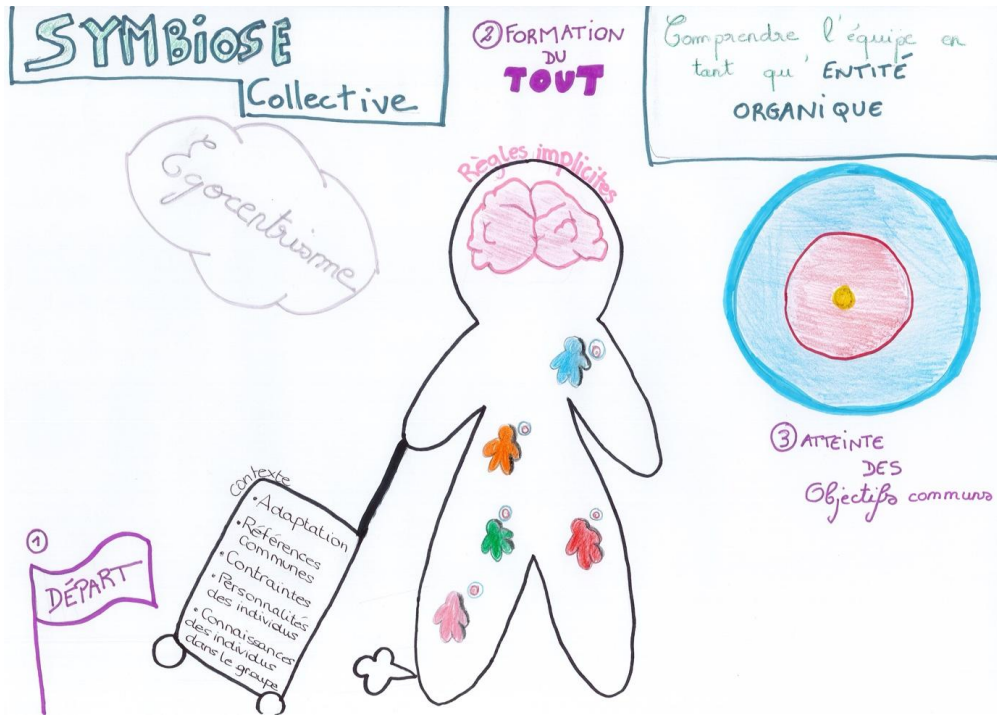
## 2.5 CONSTRUISEZ UNE THEORIE A PARTIR DE VOTRE EXPERIENCE DU JEU ET REALISEZ UN SKETCHNOTE

Enfin, dernière étape, il a été demandé à chaque groupe « d'inventer » une théorie managériale et de lui donner un nom explicite, à partir de l'expérience vécue et de la représenter sous la forme d'un sketchnote accompagné d'une courte explication à l'oral (pitch).

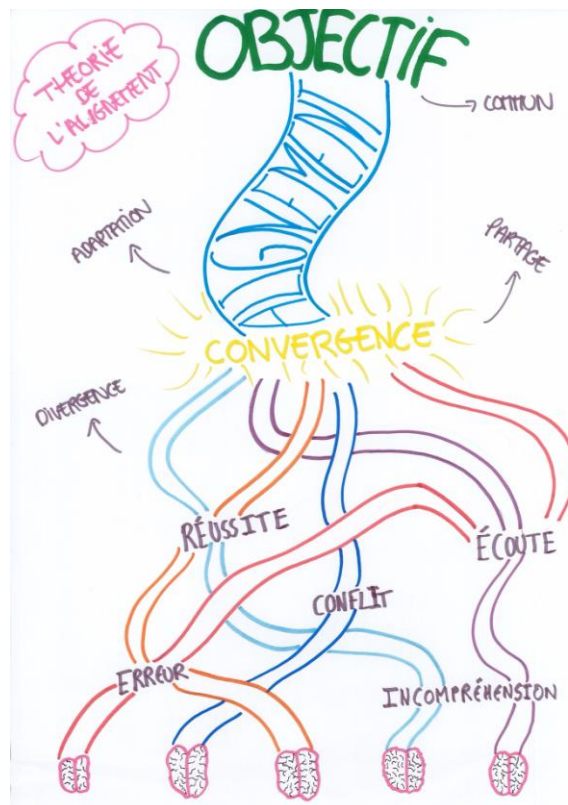
### Groupe 1 : la théorie de la Conexión



### Groupe 2 : la théorie de la symbiose collective



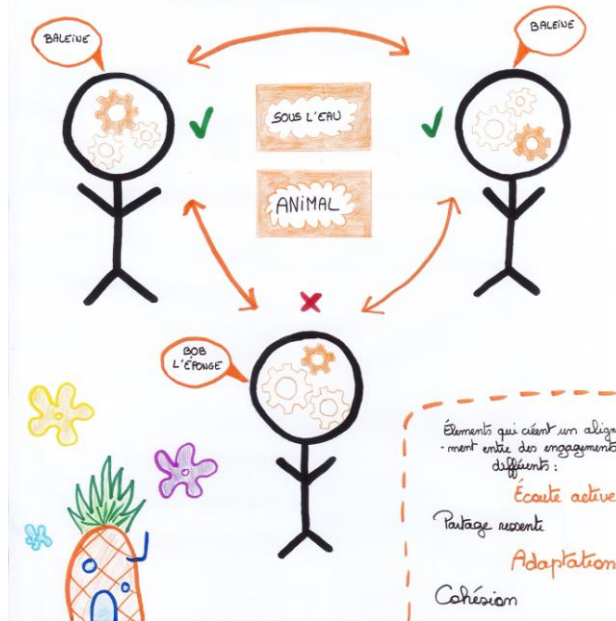
**Groupe 3 : la théorie de l'alignement**



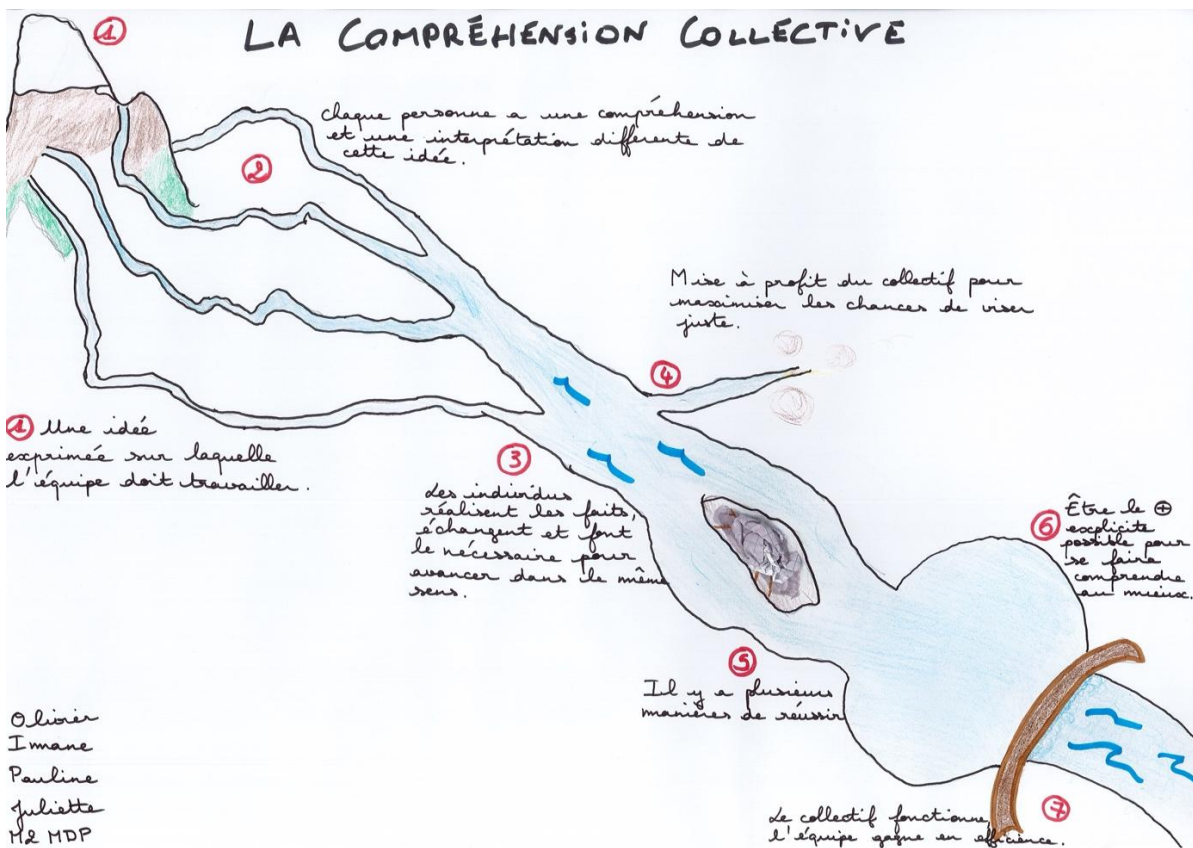
**Groupe 4 : la théorie des engrenages**

# THÉORIE DES ENGRENAGES (A.K.A. BOB L'ÉPONGE)

Afin d'améliorer la dynamique collective d'une équipe, ses membres doivent comprendre les manières de penser (les engrenages) des autres.  
 Cette dynamique peut-être renforcée en créant, de manière anodine ou non, des expériences communes.



## Groupe 5 : la théorie de la compréhension collective



### **3 APPORTS DE LA PRATIQUE LUDOPEDAGOGIQUE**

L'objectif minimal était de permettre aux étudiants de jouer pour le plaisir du jeu tout en observant les dynamiques qui se développaient.

Dans l'ensemble, cette expérience a été riche d'enseignements. Les retours des participants ont été positifs, mettant en lumière l'intérêt de la ludopédagogie dans l'apprentissage du management collaboratif à travers l'usage d'un jeu et d'une plateforme en ligne. Le travail réflexif et de théorisation a été facilité par l'emploi de techniques pédagogiques qui font tomber des barrières habituellement inhibitrices pour les étudiants, en particulier la rédaction d'un texte abstrait. Jeu, sketchnote et pitch permettent de mettre en place un processus réflexif, sans qu'il ne soit contraint par la maîtrise de l'écrit, en particulier la maîtrise d'un écrit de type académique. La communicabilité de la réflexion est également facilitée, en témoigne le tableau de synthèse ci-après.

## Les théories produites par les étudiants et leur signification

<b>Nom de la théorie</b>	<b>Signification de la théorie</b>
<b>Théorie de la Conexión</b>	Propose une interprétation des mécanismes de connexion entre les membres du groupe qui dépend d'une contingence externe (contexte : bruits, espace, hasard) et mobilise une palette d'émotions diverses (sérénité, colère, tristesse et confiance) qui aboutissent à des comportements collaboratifs (stratégie, volonté, connaissances, expériences).
<b>Théorie de la symbiose collective</b>	D'un comportement égocentré, l'individu membre du groupe participe à la construction d'un « corps collectif » l'amenant à s'adapter, à mieux connaître les membres de son groupe, à construire des références communes, à tenir compte des contraintes liées aux règles et des personnalités. L'équipe devient alors une entité organique visant à atteindre des objectifs communs.
<b>Théorie de l'alignement</b>	Les interactions individuelles peuvent prendre des chemins aléatoires (erreur, incompréhension, conflit, écoute, ...) qui aboutissent à une convergence à la condition d'un alignement, c'est-à-dire, de poursuivre un objectif commun.
<b>Théorie des engrenages</b>	Afin d'améliorer la dynamique collective d'une équipe, ses membres doivent comprendre les manières de penser (les engrenages) des autres. Cette dynamique peut être renforcée en créant, de manière anodine, ou non, des expériences communes. Les éléments qui créent un alignement : écoute active, partage du ressenti, adaptation et cohésion.
<b>Théorie de la compréhension collective</b>	La théorie décrit le processus de génération d'une idée collective en 7 étapes. 1. Une idée est exprimée sur laquelle l'équipe doit travailler. 2. Chaque personne a une compréhension et une interprétation différente de cette idée. 3. Les individus réalisent les faits, échangent et font le nécessaire pour avancer dans le même sens. 4. Mise à profit du collectif pour maximiser les chances de viser juste. 5. Il y a plusieurs manières de réussir. 6. Être le plus explicite possible pour se faire comprendre au mieux. 7. Le collectif fonctionne, l'équipe gagne en efficacité.



#### **4 SYNTHÈSE ET BILAN DU RETOUR D'USAGE EN CLASSE**

Dans leurs travaux, Sanders et Alvesson (2021) proposent une typologie des théories managériales en fonction de leur objectif : expliquer, comprendre, ordonner, construire (*enacting*), provoquer. Le travail demandé aux étudiants s'inscrit dans le type compréhensif. Dont la première caractéristique est de comprendre les phénomènes sociaux. Le phénomène, tel qu'il est entendu ici, renvoie à des réalités à la fois socialement définies et hétérogènes. La construction théorique repose alors sur un mécanisme conceptuel combinant l'analyse des systèmes de signification et une forme d'interprétation. La pertinence de cette démarche est évaluée à travers des comptes rendus détaillés sur la manière dont les individus attribuent du sens à leur réalité.

Dans le cadre de l'expérience pédagogique menée ici, il n'est pas question de mobiliser l'ensemble des conditions de validité qui comprennent : une présentation de la signification du phénomène étudié, une attention portée au contexte spécifique du groupe étudié, ainsi qu'une prudence dans la généralisation des résultats. La généralisation ne peut ici être envisagée mais les deux premiers critères sont respectés : les théories produites pourraient, en toute hypothèse, constituer la base d'une démarche de recherche.

#### **5 BIBLIOGRAPHIE**

Alvarez, J., & D., Djaouti, (2012), *Introduction au serious game*, Editions Questions théoriques.

Alvarez, J., Djaouti, D., & O., Rampnoux, (2016), *Apprendre avec les serious games ?*, Réseau Canopé.

Caudron, F. (2023), « Détourner un jeu commercial pour former des managers de projet à la communication », *Colloque International Game Evolution*, mai, Montpellier, France.

Cosnefroy, L. & S. Lefeuvre (2018), « Du travail de groupe à l'apprentissage collaboratif. Analyse de l'expérience d'étudiants en école de management », *Revue française de pédagogie*, n°202, pp. 77-88.

De Clercq, M. *sd.* (2020), « Oser la pédagogie active », *Les cahiers du Louvain Learning Lab*, n°13.

De Clercq, M., Charlier B. et D. Bédard, (2022), *Pédagogie active dans l'enseignement supérieur : description de pratiques et repères théoriques*, Peter Lang



- Delomier, F., David, B., Benazet, C. et R. Chalon, (2013), « Learning Games Collaboratifs Contextualisés : Conception et mise en œuvre », *Ingénierie des systèmes d'Information*, Vol. 18, n° 5, pp. 107- 131
- Gardet, E. & C., Riché, (2022), « Innovations pédagogiques en sciences de gestion. Le rôle croissant de la gamification et de la ludification », in : Deville, A. *et al. La disputatio au cœur du management : Débats et controverses*, Presses universitaires de Provence
- Gardère E., & F. Denise (2019), « De l'organisation aux interactions humaines et numériques dans le travail collaboratif », *Communication et organisation*, n°55, pp. 141-152.
- Kapp, K.M., Blair, L. & R. Mesch, (2014), *The gamification of learning and instruction fieldbook*, Wiley
- Lamri, J., Barabel, M. & O., Meier, (2022), *Le défi des soft skills : comment les développer au XXIe siècle ?*, Dunod
- Lépinard, P., (2022), « L'apprentissage expérientiel par le jeu comme méthode pédagogique d'acquisition des connaissances théoriques managériales ». *XXXIème conférence de l'AIMS*, Association Internationale de Management Stratégique, Juin, Annecy, France.
- Lépinard, P. & I. Vandangeon-Derumez, (2019), « Apprendre le management autrement : la ludopédagogie au service du développement des soft skills des étudiant·e·s », *XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Jun 2019, Dakar, Sénégal.
- Sandberg J. & M. Alvesson (2021), « Meanings of Theory: Clarifying Theory through Typification », *Journal of Management Studies*, Vol 58, n°2, pp. 487-516.
- Silva, F. et A. Ben Ali (2010), « Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », *Management & Avenir*, vol. 36, no. 6, pp. 340-365.