



# «The Fresh Connection»

PAR CAROLINE MONDON

*Le jeu sérieux (Serious game) qui convainc les managers tout au long des chaînes d'entreprises internationales.*

## Jouer en entreprise ?

Depuis que l'homo sapiens s'est socialisé et que sa survie individuelle n'est plus (que rarement, tout au moins dans nos contrées) un enjeu de chaque seconde, le jeu fait partie des activités humaines. C'est même la première activité du nouveau-né dès que sa sécurité immédiate est garantie ! Il y construit son rapport personnel au monde, aux limites, au réel.<sup>1</sup>

Ce qui est peut-être nouveau, c'est la place très visible que prend le jeu dans nos sociétés, jusqu'au sein des activités professionnelles. Un phénomène cependant traduit dès la Renaissance par l'oxymore *Serio Ludere*.

Le « jeu sérieux » ou *serious game* gagne en popularité depuis les années 70, et accompagne le souci croissant des entreprises les plus agiles et innovantes d'associer apprentissage et recherche d'autonomie pour leurs collaborateurs.

## Mais au juste... pourquoi joue-t-on ?

Jouer, c'est se plonger dans un imaginaire : un cadre sûr et limité dans le temps. Dans ce cadre, il devient possible de faire des expériences, et d'accepter avec plaisir un niveau de contrainte ou de frustration plus important que d'ordinaire... pour obtenir un niveau de stimulation et de gratification également important<sup>2</sup>.

1 D.W. Winnicott, *Playing and Reality*, 1971

2 Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, 1957

En jouant, nous portons notre attention sur des relations : relation à nous-mêmes, à la réalité objective, aux autres. Nous développons notre capacité à l'analogie et explorons de nouvelles postures, qui seront peut-être porteuses d'idées nouvelles.

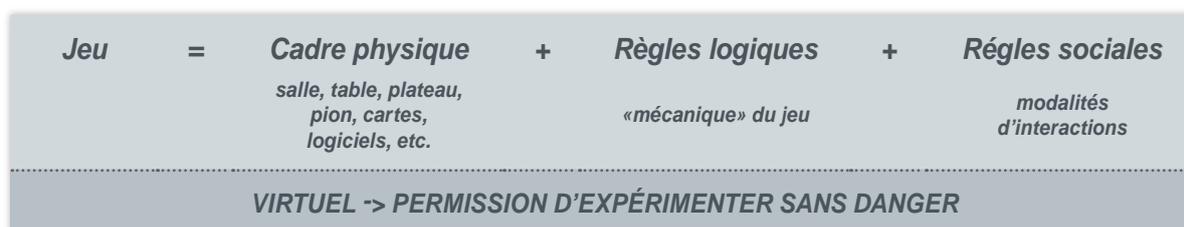
Le décalage, la fantaisie, désactivent les structures mentales liées aux préjugés et au conformisme social. Le jeu développe progressivement notre autonomie et notre aptitude à la coopération, car il nous invite autant au respect de règles choisies, qu'à la spontanéité et la créativité, même lorsqu'il nous propose d'endosser des rôles spécifiques.

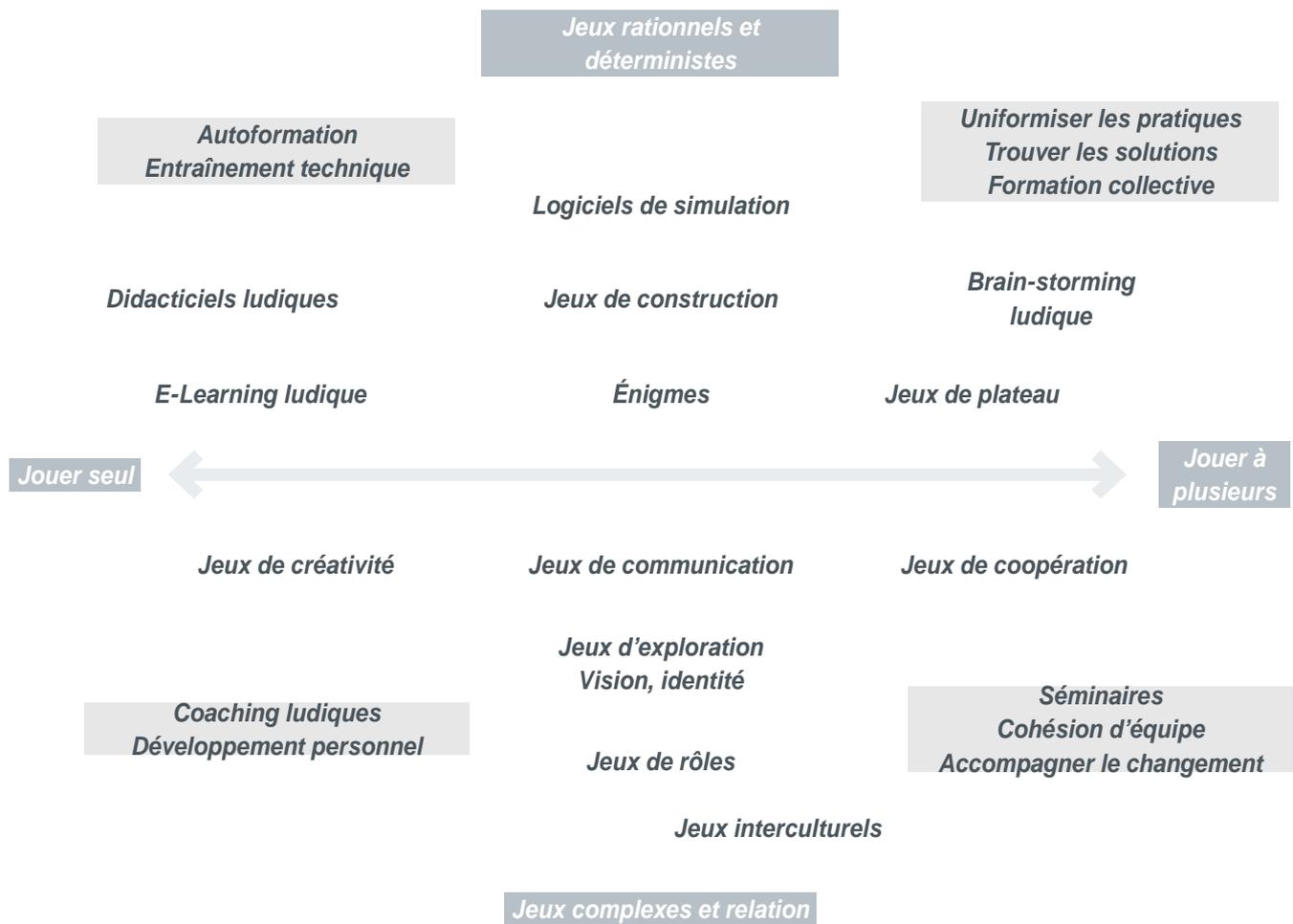
## Peut-on faire jeu de tout ?

Le jeu à plusieurs est avant tout une architecture sociale, relationnelle. De ce point de vue son propos est de faire l'expérience de « ce qui n'est pas Moi », et à ce titre il suscite l'émotion. Un simple divertissement « qui ne fait pas sens » peut déclencher l'agacement, voire la colère, et nuire à la qualité de l'expérience collective : plaisir et accord clair sur les règles vont de pair avec un apprentissage libre et non violent.

La compétition en particulier, est parfois comprise comme le seul levier de motivation d'un jeu, jusqu'à en devenir l'objectif. Or, si le jeu en tant qu'activité structurée a nécessairement un propos et un enjeu internes, il ne doit pas avoir d'objectif hors du jeu lui-même : au risque de plonger les joueurs dans leurs mécanismes de défense inconscients, donc d'empêcher ou de limiter prises de conscience et apprentissage.

Ainsi la responsabilité du bon déroulement du jeu incombe tout autant à son architecte qu'à son animateur, afin que les contrats relationnels soient clairs et que les émotions





qui dominant soient naturellement la curiosité et la joie. De fait, la décision d'intégrer des jeux dans un séminaire, une activité, une formation, devrait toujours accompagner la réflexion sur les enjeux implicites, le contenu, et les circonstances du dispositif.

### Les usages du jeu en entreprise

Jeux « en solo », « serious games », jeux d'équipe... les combinaisons sont infinies mais déterminent largement ce que le jeu induira comme effets et comme type d'apprentissage.

Lorsque l'activité ludique proprement dite s'intègre à un dispositif réflexif et qu'elle parvient à susciter de forts niveaux d'implication, tous les niveaux d'apprentissage<sup>3</sup>

peuvent être sollicités.

Les jeux rationnels et déterministes adressent plus particulièrement l'acquisition de réflexes (niveau 1) et de compétences (niveau 2). Les jeux complexes et relationnels favorisent plus spécifiquement le développement des compétences (niveau 2) et les transformations identitaires (niveau 3... voire 4).

Comme pour les jeunes enfants, le jeu pour adultes vécu pleinement est à la fois un outil « d'entraînement au monde » et de transformation personnelle et collective.

<sup>3</sup> Gregory Bateson, Vers une écologie de l'esprit, Paris, 1977 ; voir aussi Robert Dilts, Être Coach, 2008



# Un exemple de serious game qui remporte un succès international : «The Fresh Connection»

## Le scénario

The Fresh Connection est le nom d'une entreprise qui fabrique des jus de fruits à l'orange et à la mangue pour les vendre à des clients de détail ou à des supermarchés. Elle approvisionne ses fruits et ses emballages à partir d'un panel de fournisseurs locaux ou éloignés, et met les jus en bouteilles après les avoir mixés, dans un stock qu'elle doit livrer à ses clients, en respectant la date et la fraîcheur négociée, sous peine de pénalités.

L'entreprise est en difficulté financière, avec un résultat négatif comme l'indique son compte de résultat accessible sur internet. Pour la redresser, sa direction générale décide de recruter 4 nouveaux directeurs : Ventes, Opérations, Supply Chain, Achats. L'entreprise étant internationale, tous les écrans sont en anglais ainsi que les définitions des termes employés, qui correspondent au vocabulaire international standard.

Chacune des 4 directions va devoir modifier les paramètres propres à sa fonction et pourra suivre ses performances dans un fin niveau de détail, ainsi que celles de ses collègues, sur son écran d'ordinateur individuel. Un round de jeu correspond à 6 mois de vie de l'entreprise. Un temps limité, de 1 à 3 heures, est donné à chaque équipe pour décider des décisions à prendre pour sauver l'entreprise, puis le bouton « calcul » est pressé par le directeur Supply Chain afin d'afficher le nouveau compte de résultat. L'équipe gagnante est celle qui obtient le meilleur retour sur investissement grâce aux décisions prises en 3 à 5 rounds selon les circonstances.

## Les leviers d'apprentissage

Les choix à opérer sont très divers : la direction Achat doit décider d'approvisionner ses oranges localement ou à l'autre bout du monde, la direction des Ventes doit décider de s'engager sur un respect des délais et sur un mode de réactivité aux ventes promotionnelles, la direction des Opérations doit décider d'investir en maintenance des machines et en formation des équipes, et enfin la direction Supply Chain doit décider des niveaux de stocks de sécurité et des délais entre chaque production.

Chaque équipe devra par conséquent mettre en œuvre, consciemment ou inconsciemment, un processus de décision, individuel ou collectif, basé sur une stratégie intuitive ou concertée, et prendre le temps de l'analyse et de la synthèse, dans le délai imparti. Car ce que produit le jeu ne se limite ni à du « savoir » ni du « savoir-faire ».

Certes les joueurs ont l'occasion de manipuler le genre d'informations dont disposent les employés de toute entreprise de production, et, amenés à se poser les « bonnes » questions, à y trouver eux-mêmes des réponses. Ils développent ainsi leur compétence « technique ».

Mais ils devront surtout dépasser les obstacles qui apparaissent dans toute situation de leadership collectif : biais de perception qui font dès le départ diverger les points de vue, chacun ayant retenu une information au moins un peu différente par rapport aux autres ; influence des intérêts individuels, chacun s'identifiant en partie à son rôle ; jeux de pouvoir et conflits d'autorité qui font rapidement perdre de vue l'objectif commun – sauver l'entreprise – au profit d'une compétition sans autre but que de contrôler le groupe. Les réactions des joueurs dépendent en outre de plusieurs facteurs extérieurs au jeu lui-même : se connaissent-ils ou pas ? Font-ils partie d'une même entreprise ? Travaillent-ils déjà en équipe ? Et notamment de la culture des organisations où les joueurs travaillent au quotidien.

Le jeu est l'occasion d'exposer ces obstacles qui limitent

*...mettre en œuvre,*

*consciemment ou*

*inconsciemment, un processus*

*de décision, individuel ou*

*collectif, basé sur une stratégie*

*intuitive ou concertée,*

*et prendre le temps de*

*l'analyse et de la synthèse,*

*dans le délai imparti...*



la coopération, et les comportements qui en résultent, non pas pour les stigmatiser, mais pour montrer à quel point et en quoi, face à l'objectif proposé, ils pourraient être optimisés. La prise en charge impartiale par l'ordinateur de l'environnement, c'est-à-dire de « ce qui représente le réel » (marché, fournisseurs, clients...), favorise ces prises de conscience : si les joueurs jouent les uns contre les autres, c'est de leur propre fait ; si on exclut le hasard qui fait intervenir une catastrophe virtuelle chez un fournisseur, ils n'ont pas d'autre ennemi qu'eux-mêmes, à travers ce qu'ils font des informations qui leur sont délivrées.

### L'animation

Les modes d'animation sont ainsi multiples et dépendent des objectifs pédagogiques.

S'agit-il de renforcer les connaissances techniques des fonctions Supply Chain, Achats, Production ou Vente ? De leur faire prendre conscience de l'impact de leurs décisions sur les résultats financiers ? D'expérimenter l'efficacité de décisions prises en communs de façon alignée avec la stratégie de l'entreprise ? De décrire le processus de décision d'un comité de direction après l'avoir simulé ?

Selon les leviers d'apprentissages visés l'animateur pourra tour à tour jouer d'une position d'autorité en incarnant le président de l'entreprise, d'une position de « sachant » pour expliciter les fondamentaux du *supply chain management*, ou d'une position de facilitateur pour aider au bon déroulement tout en favorisant l'autonomie. À ce titre, l'intervention voire la supervision d'un coach permet d'investir les niveaux d'apprentissage les plus élevés, notamment en mettant en perspective l'expérience vécue. Et le rejou, à intervalles réguliers, permet d'inscrire la pratique dans une dynamique de progrès.

### Le succès

Ce jeu a été inventé dans une université hollandaise et est commercialisé depuis 2008 dans plus de 25 pays et 500 entreprises dont certaines l'ont adopté dans leur « académie interne ». Plus de 5000 professionnels de cultures et nationalités différentes y ont joué, lors de séminaires internes ou de compétitions nationales et internationales. Fapics, l'association française des managers des opérations de la chaîne logistique, en pleine expansion, organise la première compétition française le 5 mars 2012 et l'équipe gagnante ira en finale internationale en septembre à Barcelone.

## L'expérience de l'atelier pendant le congrès NLPNL (Ré enchanter le monde avec la PNL)

Bien que la présentation ait été très rapide, avec tous les participants jouant ensemble en une seule équipe d'employés, au risque de se sentir submergés par les nombreuses données techniques — comme dans la vraie vie en entreprise — les PNListes n'ont pas manqué de se poser les bonnes questions : Comment peut-on piloter sa fonction si la stratégie n'est pas définie ? Ne faut-il pas se concentrer autant sur le processus de décision que sur le contenu des données ? Comment puis-je collaborer avec l'autre fonction si je ne fais pas l'effort de me mettre à sa place ? Etc. Un grand nombre de nos outils et processus PNL sont expérimentables dans l'animation de ce jeu systémique qui conduit à faire prendre conscience des enjeux d'une collaboration qui réenchante l'entreprise !



**CAROLINE MONDON** (caroline.mondon@orange.fr), NLP Master Practitioner, est l'auteur du livre de management « le chaînon manquant » aux éditions AFNOR, un best seller écrit sous forme de roman policier qui utilise et promeut les approches PNListes et qui a obtenu en 2009 le Prix Qualité Performance. Elle est actuellement présidente de l'association française des managers des opérations de la chaîne logistique Fapics.

**JEU « THE FRESH CONNECTION » :**  
renseignements sur [www.fapics.org](http://www.fapics.org).

**FRÉDÉRIC LE GUERN** (flg@purpleage.net), NLP Master Practitioner, ingénieur, comédien et metteur en scène, est créateur et animateur de jeux sérieux et relationnels pour les entreprises. Il est auteur ou co-auteur d'une demi-douzaine de « grands jeux » et d'une quarantaine « d'interludes ludiques » qui visent à favoriser les prises de conscience sur des sujets tels que la coopération, la gestion des émotions, le management situationnel, les phénomènes complexes et l'émergence. Il forme des animateurs de communauté et des « architectes relationnels ». Renseignements sur [www.purpleage.net](http://www.purpleage.net).