

# Un jeu coopératif pour construire des théories managériales

## A cooperative game hijacked to build managerial theories

Fabrice Caudron<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Laboratoire LUMEN (ULR 4999), Université de Lille, France, fabrice.caudron@univ-lille.fr

**RÉSUMÉ.** Comment former des étudiants en alternance au management collaboratif ? Cette question de départ a guidé la construction du dispositif pédagogique présenté ci-après. Partant de la mise en place d'une expérience innovante de ludopédagogie, cette proposition invite à faire construire une théorie par les étudiants par l'intermédiaire d'un jeu. Trois fondements théoriques ont fourni une base à ce travail : l'apprentissage du management collaboratif, le jeu coopératif en contexte d'alternance et l'utilisation de la pensée visuelle. 23 étudiants en 2<sup>ème</sup> année de Master Management de Projets ont testé le jeu coopératif « *Connec' Team* » avant de rédiger un retour d'expérience débouchant sur la construction d'une théorie managériale présentée sous la forme d'un *sketchnote*. Les retours des participants mettent en lumière l'intérêt de la ludopédagogie dans l'apprentissage du management collaboratif à travers l'usage d'un jeu. 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.

**ABSTRACT.** How can students be trained in collaborative management? This research question guided the construction of the teaching system presented below. Starting with the implementation of an innovative edutainment experiment, this proposal invites students to construct a theory through a game. Three theoretical foundations provided a basis for this work: collaborative management learning, cooperative games and the use of visual thinking. 23 students in their 2nd year of a Project Management Master's course tested the '*Connec' Team*' cooperative game before writing up their feedback, leading to the construction of a managerial theory presented in the form of a sketchnote. The participants' feedback highlights the value of edutainment in learning about collaborative management through the use of a game. Reflective and theorizing work was facilitated by the use of teaching techniques that break down barriers that are usually inhibiting for students, in particular the writing of an abstract text.

**MOTS-CLÉS.** Jeu, ludopédagogie, management collaboratif, apprentissage, innovation pédagogique, théorie.

**KEYWORDS.** Games, edutainment, collaborative management, learning, educational innovation, theory.

## 1. Introduction

Les pratiques pédagogiques de l'enseignement supérieur évoluent et laissent de plus en plus de place à des formes d'innovation très variées, dont beaucoup de caractéristiques sont communes : « 1. l'utilisation de nouveaux matériels révisés ; 2. l'adoption de nouvelles approches pédagogiques ; et 3. la modification des croyances » [GAR 22]. Ces innovations promeuvent en particulier des modes d'apprentissage plus actifs, c'est-à-dire des dispositifs pédagogiques qui mobilisent les étudiants et les élèves en les rendant acteurs de leur propre formation. Ces dispositifs sont nombreux et hétérogènes et, dans ce cadre, la ludification (ou gamification) des enseignements constitue une réponse pertinente à cet enjeu d'apprentissage actif, en particulier lorsque les étudiants suivent une formation en alternance à un niveau de qualification élevé (niveau Master ou niveau 7 du Répertoire National des Certifications Professionnelles).

Le domaine du jeu fait désormais partie du quotidien de nombreuses familles à travers les consoles ou les *smartphones*. Ainsi en France, l'INSEE estime-t-il le chiffre d'affaire du secteur de l'édition de

jeux vidéo à 3 milliards d'euros en 2022<sup>1</sup>, favorisant ainsi son intégration dans le quotidien. Il est également de plus en plus facile pour un enseignant de créer ses propres jeux (avec des outils de création simples en ligne tels que Genially par exemple). Cependant, l'univers du jeu ne s'arrête pas aux jeux vidéos dans le cadre d'un usage intrafamilial dans la mesure où, d'après l'Union des Editeurs de Jeux de Société, la France compte 1400 ludothèques, 600 festivals consacrés aux jeux et au moins 200 cafés-jeux en 2024. Au-delà de la dimension loisir des jeux, l'intérêt de leur usage dans le contexte d'un enseignement est de plus en plus reconnue, en particulier pour « *réenchanter les apprentissages* »<sup>2</sup>. La ludification des formations connaît ainsi un essor significatif dans le contexte des formations supérieures [BRA 21].

Dès lors, dans le contexte d'une formation en management, comment le jeu peut-il participer de la construction d'un parcours pédagogique ? Plus précisément, comment former des étudiants en alternance au management collaboratif ? Cette question de départ a guidé la construction du dispositif pédagogique présenté ci-après. Partant de la mise en place d'une expérience de ludopédagogie, cette proposition invite à faire construire une théorie managériale par les étudiants par l'intermédiaire d'un jeu. Ainsi, 23 étudiants en deuxième année de Master Management de Projets ont testé le jeu de cartes coopératif « *Connec' Team* » afin de rédiger, par groupe de 4 ou 5, un retour d'expérience débouchant sur la construction d'une théorie managériale présentée sous la forme d'un *sketchnote*. L'objectif général était d'allier une approche ludique à une réflexion sur le management avec, une question de recherche sous-jacente : dans quelle mesure la ludopédagogie peut-elle constituer un levier efficace pour l'apprentissage du management collaboratif ?

Les retours des participants mettent en lumière l'intérêt de la ludopédagogie dans l'apprentissage du management collaboratif à travers l'usage d'un jeu (*Connec' Team*), d'un outil mobilisant la pensée visuelle (le *sketchnoting*) et d'une plateforme en ligne (Miro). Après avoir présenté le dispositif et sa mise en oeuvre (2.), ses résultats (3.) et son intérêt sont discutés (4.).

## 2. Former des jeunes managers en alternance par le jeu

Dans cette partie, le dispositif ludopédagogique et le contexte d'apprentissage sont d'abord présentés (2.1.) avant d'en expliciter les fondements théoriques (2.2.).

### 2.1. Dispositif pédagogique et contexte d'apprentissage

Suivant leur formation en alternance, les étudiants en Master Management Projet ont été répartis en 5 équipes. L'enjeu pédagogique visait à relier une pratique ludique à une réflexion sur le management et, plus précisément, il s'agissait de répondre à la question suivante : dans quelle mesure la ludopédagogie peut constituer un levier efficace pour l'apprentissage du management collaboratif ?

Le public cible était composé de 23 étudiants en deuxième année de Master en Management de Projets. Ce parcours de formation, « *apporte les éléments de méthode, les outils et les compétences managériales nécessaires pour manager des projets et des programmes. Il répond aux besoins actuels des entreprises qui ont besoin de profils capables d'initier des projets, les développer tout en accompagnant le changement. Le programme est dispensé en alternance pour favoriser une mise en pratique rapide des connaissances et accroître l'employabilité des participants.* » (Source : [www.iaelille.fr](http://www.iaelille.fr) menu formations).

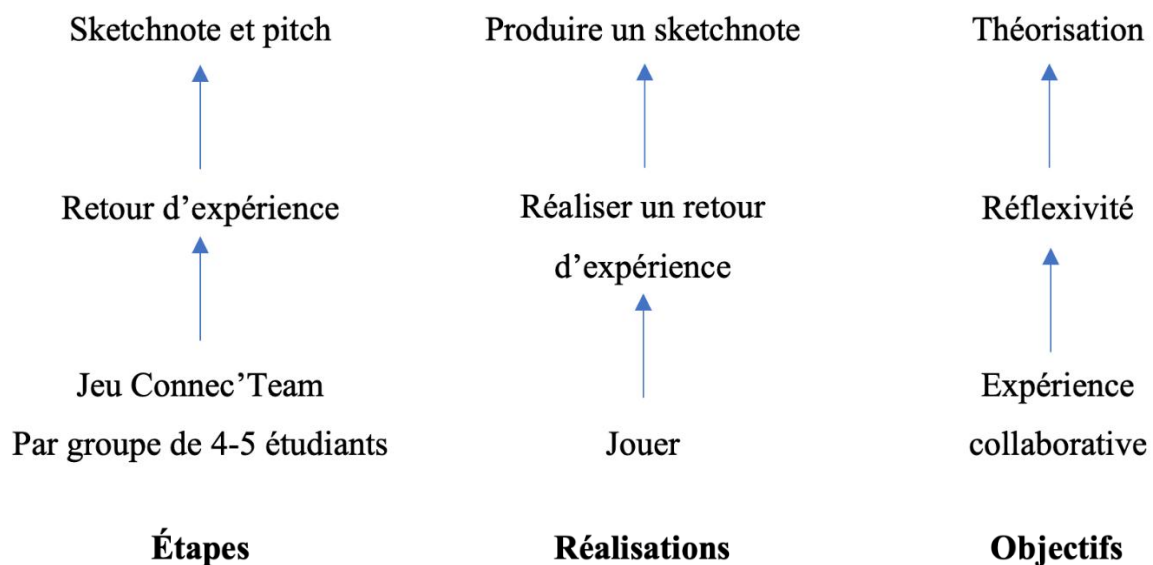
---

<sup>1</sup> Données analysées in Ludovic Bourlès et Yann Nicolas, *Analyse conjoncturelle du chiffre d'affaires de la culture au 4e trimestre 2022*, Paris, Ministère de la Culture, DEPS, coll. « Note de conjoncture », avril 2023

<sup>2</sup> Selon l'expression employée par l'ANRT (Association Nationale Recherche Technologie), in ANRT, « Note stratégique - La pédagogie par le jeu : une priorité pour réenchanter les apprentissages », Octobre 2021

Le Master vise à former de futurs managers de projet pour des contextes professionnels très différents à travers un programme en alternance et « *l'objectif est de permettre aux étudiants de développer les compétences nécessaires pour faire émerger, concevoir, manager des projets dans des contextes organisationnels multiples. [...] Au-delà des apports concernant les méthodes, le contenu de la formation permet aux étudiants d'adopter une vision stratégique du management de projets et de développer leurs capacités relationnelles pour travailler en mode transversal et conduire le changement.* » L'expérience pédagogique a été menée au sein dans le cadre du cours de « *Communication Managériale* » qui s'inscrit lui-même dans une Unité d'Enseignement « *Management des informations et des connaissances* » au sein du Bloc de Connaissances et de Compétences « *Manager des projets et des processus organisationnels* ».

L'ensemble de la séquence s'est déroulée sur une durée totale de 3 heures, réparties comme suit : (1) une heure de jeu, au cours de laquelle les étudiants ont réalisé trois parties du jeu coopératif « *Connec' Team* », (2) 30 minutes de retour d'expérience 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 (figure n°1).



**Figure 1.** Le dispositif pédagogique

Si les objectifs liés à chaque étape du dispositif restent très reliés à une action concrète (jouer, réaliser un retour d'expérience et produire un sketchnote), leur progressivité permet de passer, petit à petit, de l'expérience à la théorisation en passant par une étape de prise de recul (la réflexivité lors du retour d'expérience). En d'autres termes, c'est une démarche inductive qui est proposée : partant d'un phénomène social (jouer) les étudiants ont dû exercer leurs capacités réflexives pour en tirer des conclusions potentiellement généralisables et pouvant faire l'objet d'un débat.

## 2.2. La ludopédagogie pour former au management collaboratif

C'est sur la base de trois fondements théoriques : l'apprentissage du management collaboratif, la ludopédagogie en contexte d'alternance et l'utilisation de la pensée visuelle, qu'est proposée la méthode ci-après.

### 2.2.1. Le management collaboratif

A un premier niveau, le management collaboratif constitue une pratique de gestion qui accorde une place importante à la prise de décision collective et à l'implication directe des collaborateurs [COS 18]. Pratiqué sous des formes hétérogènes dans un nombre croissant d'organisation, il semble favoriser les comportements coopératifs et créatifs [SIL 20]. L'intention sous jacente de la promotion de ces pratiques

managériales est également de remettre en question les hiérarchies héritées de l'organisation taylorienne du travail : « *le travail collaboratif décloisonne le mode traditionnel hiérarchisé d'organisation au bénéfice d'une coopération qui tend vers l'amélioration continue et l'innovation* » [GAR 19 - p 142]. On y retrouve aussi une certaine parenté avec des travaux plus anciens portant que le management participatif, par exemple ceux de Douglas Mc Gregor qui écrit en 1971 : « *Je crois que l'entreprise industrielle est un microcosme dans lequel certains des changements sociaux des plus radicaux seront inventés, éprouvés et perfectionnés* » [MCG 71]. Mc Gregor a défendu une approche humaniste du management, point de convergence entre l'intérêt particulier (celui du travailleur) et l'intérêt général (celui de l'entreprise et du collectif qu'elle incarne) [CAU 13]. En d'autres termes, l'usage contemporain de l'expression « *management collaboratif* » ne doit pas en faire oublier l'origine plus lointaine, en témoigne cet extrait d'un discours du Général de Gaulle à Lille, le 1<sup>er</sup> octobre 1944 : « *Bien que le mode et le degré de la collaboration entre ceux qui travaillent et ceux qui dirigent puissent être différents suivant la nature et l'importance de l'entreprise, il faut que cette collaboration soit établie de manière organique entre les uns et les autres, sans naturellement contrarier en rien l'action de ceux qui ont la responsabilité de leur direction* ». Ainsi, au-delà des effets de mode ou de l'évolution des termes employés, les formations en management intègrent de plus en plus ce souci de la coopération au sein des collectifs de travail.

### 2.2.2. La ludopédagogie en contexte d'alternance

Dans le contexte d'une formation professionnalisante de niveau Master, on connaît l'intérêt des jeunes managers en alternance pour les pédagogies actives [DEC 20] [DEC 22] [DEL 13] : le lien entre théorie et pratique (expérience professionnelle dans le cadre de l'alternance) est facilité par des pédagogies qui mobilisent les étudiants lors des cours. « *Une méthode pédagogique peut être vue comme une combinaison savante de techniques pédagogiques, qui correspondent elles-mêmes à des types pédagogiques* » [LAM 22 – p 158]. Cela implique une grande diversité de pratiques d'enseignements tournées vers l'acquisition de connaissances et de compétences, autrement dit un corpus professionnel constitué d'« *un ensemble de pratiques pédagogiques permettant à l'étudiant de faire évoluer ses connaissances et ses compétences existantes en s'impliquant et en interagissant (avec l'enseignant et ses pairs) à propos d'une matière contextualisée sur laquelle il devra poser un regard analytique, critique et réflexif.* » [DEC 22 – p 21]. L'apprentissage constitue à la fois un processus individuel (acquisition de connaissances et de compétences) et un processus social : l'interaction humaine joue un rôle fondamental. La ludification des enseignements participe de cette approche. L'usage de la ludopédagogie sous toutes ses formes [ALV 12] [ALV 16], pour le développement des soft-skills [LAM 22] chez les alternants et des étudiants en management [LEP 19], a fait l'objet de nombreux travaux. Ces derniers rappellent à chaque fois que le jeu, en tant que méthode pédagogique [KAP 14], constitue un moyen de tester et de développer des soft-skills [CAU 23], des compétences professionnelles spécifiques [GAR 22] tout autant qu'un moyen d'apprentissage de contenus plus théoriques [LEP 22].

### 2.2.3. La pensée visuelle

Une fois réalisée l'étape de jeu, se pose la question du recul réflexif. Comment identifier et prendre de la hauteur sur les mécanismes collectifs mobilisés dans le cadre d'un jeu coopératif ? L'enjeu est ici de proposer une méthode créative qui facilite le travail en groupe tout autant que la communicabilité des enseignements tirés de l'expérience. La mobilisation de la pensée visuelle et du *sketchnoting* (croquis 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>3</sup>, semble tout à fait adaptée à la mise en oeuvre de cette prise de recul. Il s'agit ici de techniques qui « *permettent de représenter des idées abstraites, de développer sa créativité et d'améliorer la communication entre les interlocuteurs venant d'univers différents, sans passer par les*

<sup>3</sup><https://fr.wikipedia.org/wiki/Sketchnoting#:~:text=En%202006%2C%20le%20designer%20et,notes%20plus%20faciles%20à%20m%C3%A9moriser>



détours de l'écrit, des concepts ou du jargon professionnel » [LEG 17 – p 44]. Cette méthode « simple et stimulante » [COS 21] présente par ailleurs un intérêt lorsqu'il s'agit d'étayer un raisonnement et de fournir un support dans la réalisation d'un oral, avec des résultats intéressants dans le cas d'une formation d'élèves de 4<sup>ème</sup> sur les *fake news* : le *sketchnote* a facilité l'exercice du jugement critique en faisant synthétiser par les élèves les moyens de déjouer les fausses informations [LEM 19].

### 3. La méthode : jouer d'abord pour théoriser ensuite

Il s'agit d'abord d'initier les étudiants au management collaboratif par l'expérience ludique coopérative (3.1.), avant de leur proposer un questionnement permettant de structurer le retour d'expérience (3.2.) et de tenter, dans un dernier temps, de théoriser leur vécu sous la forme d'un *sketchnote* (3.3).

#### 3.1. Etape 1 : jouer

Qu'est-ce qu'un jeu coopératif ? Si l'on reprend la définition donnée par le réseau Canopé, « *les jeux coopératifs (ou de coopération) sont des jeux dans lesquels les joueurs jouent collectivement, sans compétition, afin de poursuivre un objectif commun. Soit l'ensemble des joueurs gagnent s'ils atteignent le but à atteindre, soit ils perdent tous ensemble si ce n'est pas le cas* »<sup>4</sup>. C'est exactement l'objectif de « *Connec' Team* » qui propose aux joueurs de créer des « *connexions* » par un jeu d'association de mots.



**Figure 2.** La boîte du jeu « *Connec' Team* »

« *Connec' Team* » est un jeu de cartes pour 3 à 6 joueurs, à partir de 8 ans, pour des parties d'environ 15 minutes (encadré 1). C'est un jeu coopératif qui ne comporte pas la notion de victoire ou de défaite, il s'agit de cumuler des points qui permettent à l'équipe de se situer sur une échelle de « *connexion* » à Cinq niveaux (qui incite à améliorer constamment son score). L'enchaînement des parties permet le plus souvent aux joueurs d'améliorer leurs connexions, donc leur score. Trois objectifs sont posés sur la table en début de partie (sous la forme de trois cartes) et chaque joueur reçoit un certain nombre de cartes « *idées* » gardées secrètement. Un capitaine est désigné dès le début pour compter les points. Le jeu lui-même se déroule en deux phases : une première phase de création de connexions grâce aux cartes « *idées* » et une seconde phase de validation de ces connexions en essayant de trouver les mêmes mots. La connexion se crée soit en posant une carte sur la table soit en complétant des cartes déjà posées. A titre d'exemple, quatre « *idées connectées* » à partir desquelles l'équipe doit formuler un mot commun : « *sport, cool, hiver, glissant* ». Les joueurs forment un binôme avec le joueur situé directement à leur gauche et doivent, à l'issue d'un décompte de 3 à 1, formuler à l'oral le mot que leur évoque les

<sup>4</sup> <https://www.reseau-canope.fr/apprendre-par-le-jeu/utiliser-les-jeux-dans-sa-pratique-pedagogique/les-jeux-cooperatifs/decouvrir-des-jeux.html>

connexions. Si le mot trouvé est le même alors l'équipe marque un point. Si le binôme formule deux mots différents, les points sont perdus.

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 ! 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 marquez un point pour l'équipe !

**Encadré 1.** Présentation du jeu par l'éditeur (Grrre Games)

### 3.2. Etape 2 : retour d'expérience (RETEX)

La méthode du retour d'expérience constitue une pratique professionnelle assez répandue dans les domaines de la santé ou de la sécurité par exemple. Elle est néanmoins peu enseignée dans les formations en management, pour restée circonscrite à des activités à risque (la Défense ou l'industrie nucléaire). « Dans son acception la plus large, il s'agit d'une méthodologie organisationnelle, principalement formelle, d'amélioration continue ou ponctuelle (cas d'un accident par exemple) » [DOU 21]. Formés auparavant à la méthode du RETEX, les cinq groupes d'étudiants ont été invités à répondre à 3 questions afin de structurer leur retour d'expérience :

- Décrivez collectivement votre comportement individuel.

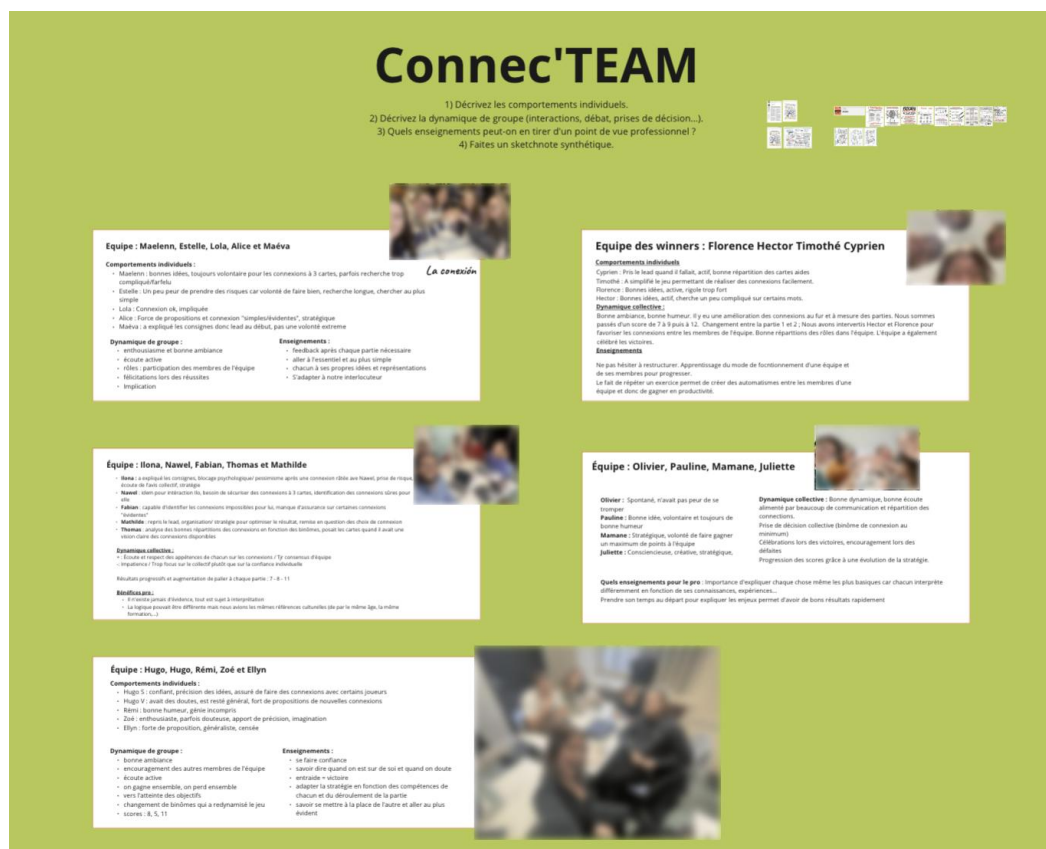
Ici, les étudiants ont qualifié collectivement ce qu'ils ont observé des comportements individuels. Consigne leur a été donnée d'en rester à un niveau descriptif, excluant dans la mesure du possible les jugements de valeur. Concrètement, un tour de table a été réalisé au cours duquel chacun a décrit le comportement qu'il pense avoir eu lors du jeu, suivi d'une discussion collective afin de qualifier au mieux les attitudes de chacun. Il ressort de cette description une caractérisation très claire des comportements, sans désaccord explicite, par exemple : « volontaire », « prend des risques », « connexion », « blocage psychologique », « pessimisme », « optimisme », « a repris le lead », « confiant », « propose de idées », « avait des doutes », « force de proposition », « bonne humeur », « consciencieuse », « créative », « spontané », etc.

- Décrivez la dynamique de votre groupe (interactions, débats, prises de décision, ...).

L'objectif était de qualifier la dynamique de groupe observée. Chaque groupe a échangé à partir des observations et ressentis individuels afin de décrire au mieux la dynamique collective vécue dans chacune des situations de jeu, par exemple : « enthousiasme », « bonne ambiance », « implication », « écoute active », « respect », « on gagne ensemble, on perd ensemble », « bonne humeur », « bonne répartition des rôles », « bonne dynamique », « prise de décision collective », « célébration des victoires », « encouragements lors des défaites », etc.

- Quels enseignements peut-on tirer de cette expérience d'un point de vue professionnel ?

La troisième étape du débriefing consistait à faire le lien entre le jeu et l'activité professionnelle des étudiants dans le cadre de leur alternance. Il ressort de ces échanges, une évidence : ce qui est vécu lors de la réalisation du jeu présente de fortes similitudes avec le vécu professionnel d'étudiants qui sont déjà, pour la plupart, en responsabilité d'équipe, par exemple : « *feedback après chaque partie nécessaire* », « *s'adapter à notre interlocuteur* », « *il n'existe jamais d'évidence, tout est sujet à interprétation* », « *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* », « *ne pas hésiter à restructurer* », « *importance d'expliquer chaque chose* », « *prendre son temps au départ* », etc.



**Figure 3.** L'espace collaboratif Miro (photo d'écran)

Les productions des étudiants ont été regroupés au fur et à mesure au sein d'un espace collaboratif sur la plateforme Miro (figure 3) : « *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 : [www.miro.com](http://www.miro.com)). Dans le contexte de développement du télétravail et de la formation à distance, les plateformes collaboratives (miro, mural ou klaxoon notamment) offrent des solutions techniques qui permettent aux collaborateurs du disposer d'un espace commun de partage de documents mais aussi de construction d'une vision collective dans le cadre par exemple du management de projet. Ainsi retrouve-t-on sur ces plateformes des modèles pré-existants liés au diagnostic stratégique (exemples : SWOT ou PESTEL), à la transformation digitale, à la planification marketing ou à la créativité notamment. Dans le cas présenté ici, l'enseignant-animateur du jeu a construit l'espace permettant d'agglomérer les productions des étudiants, tout en leur mettant à disposition des documents d'explication dans la réalisation du sketchnote.

### 3.3. Etape 3 : théoriser

Enfin, dernière étape, il est 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) et d'un résumé de quelques lignes reproduit ci-après.

### 3.3.1. Exemple 1/5 : la théorie de la « connexion »

Cette théorie 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).

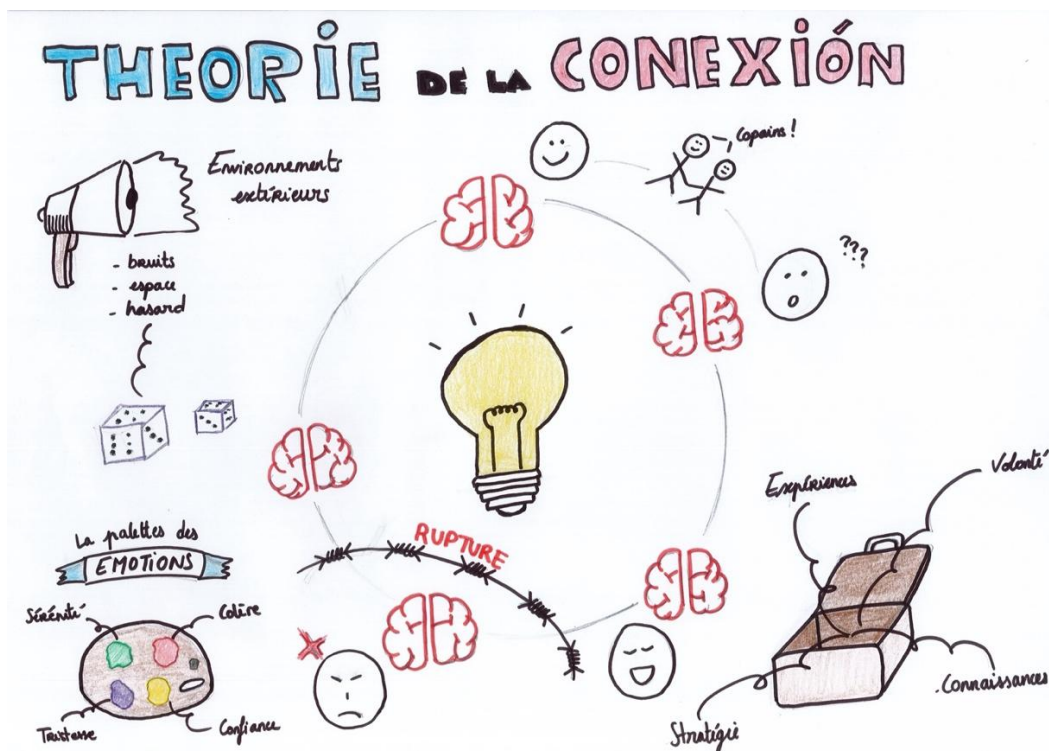


Figure 4. La théorie de la « connexion »

### 3.3.2. Exemple 2/5 : la théorie de la symbiose collective

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.

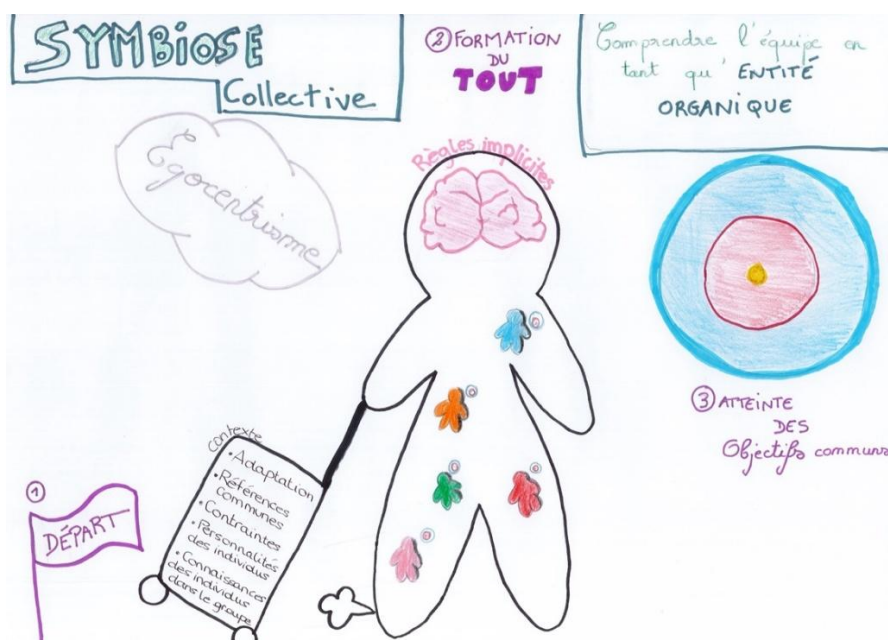
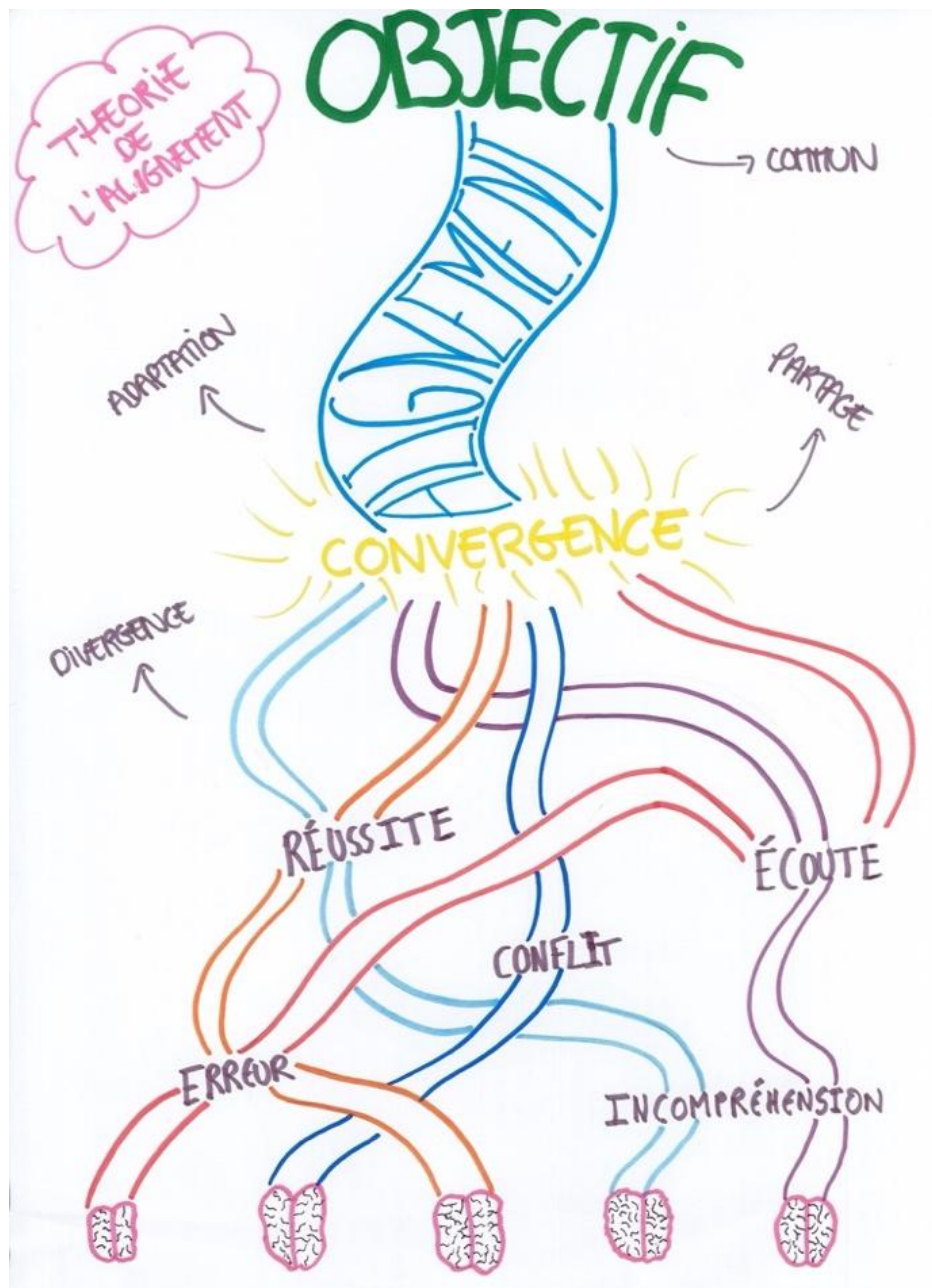


Figure 5. La théorie de la symbiose collective



### 3.3.3. Exemple 3/5 : la théorie de l'alignement

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.



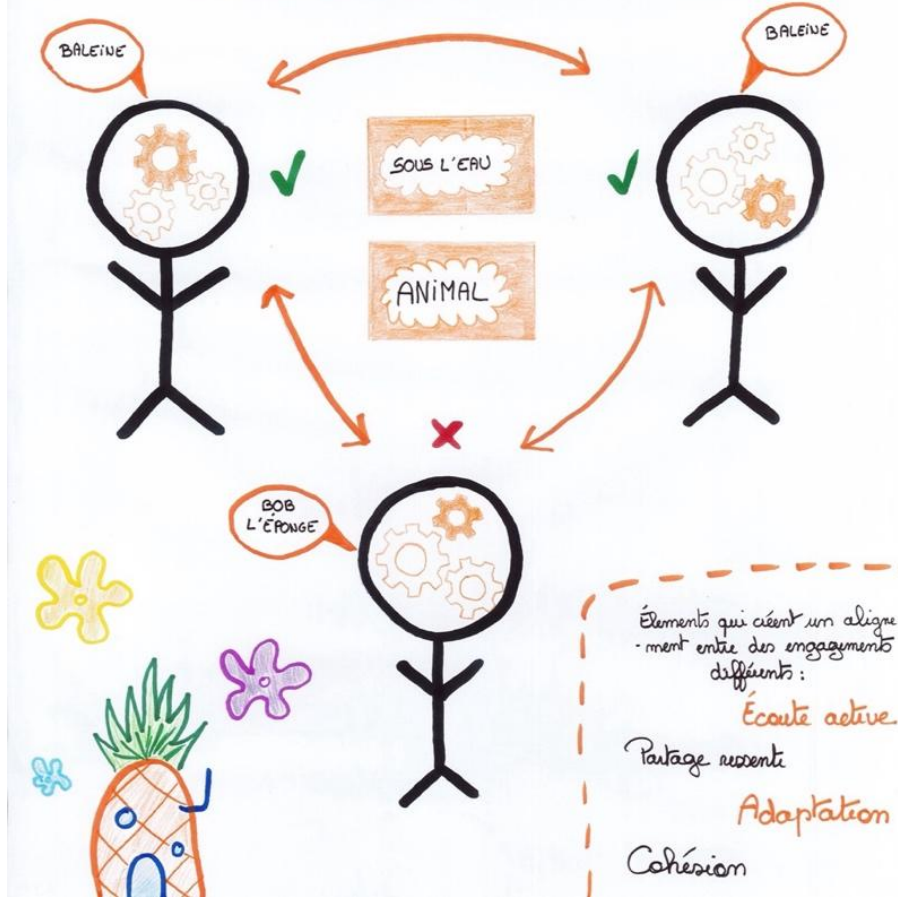
**Figure 6.** La théorie de l'alignement

### 3.3.4. Exemple 4/5 : la théorie des engrenages

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.

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

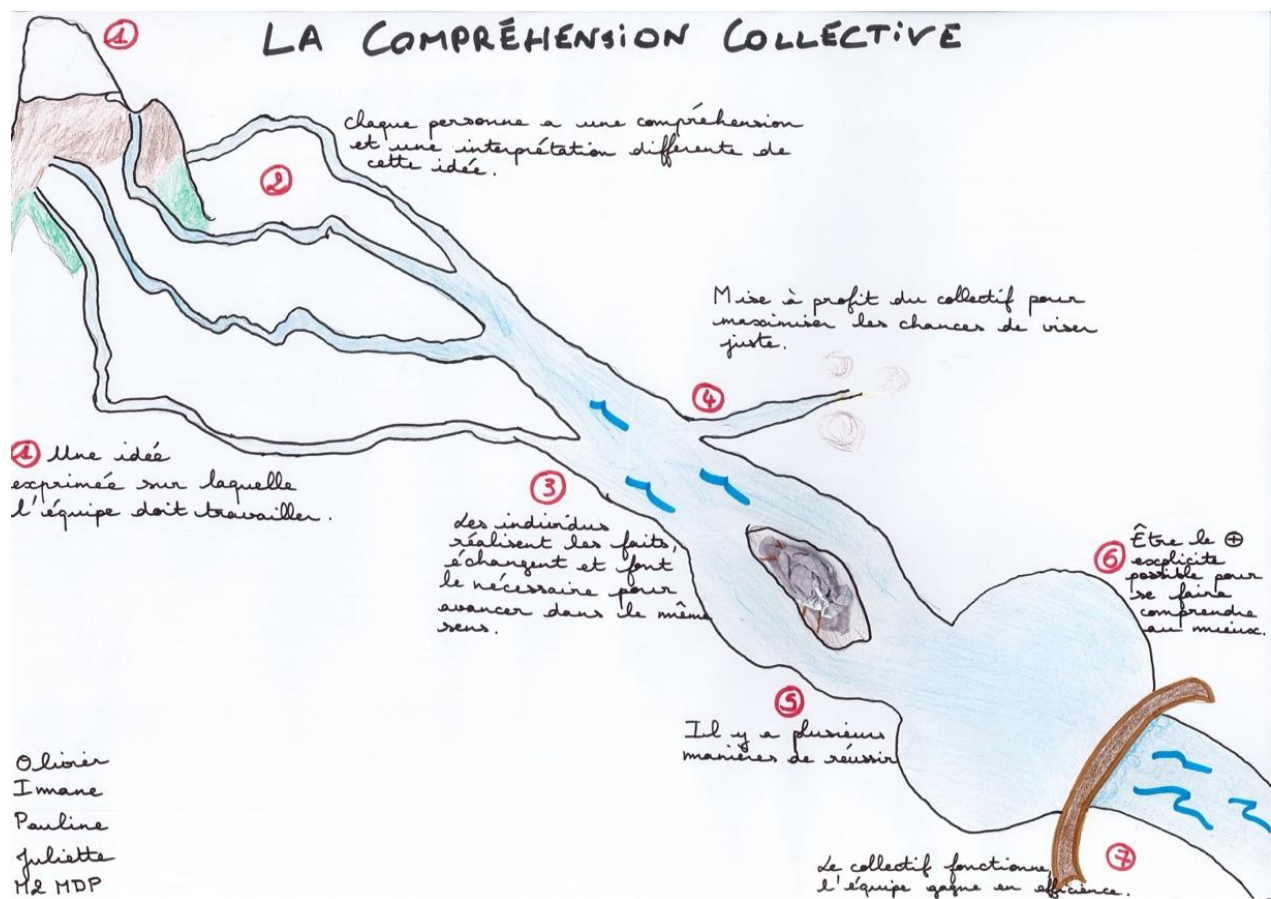
Afin d'améliorer la dynamique collective d'une équipe, ses membres doivent comprendre les manières de penser (les engrenages) des autres. Cette dynamique peut-être renforcée en créant, de manière amodine ou non, des expériences communes.



**Figure 7.** La théorie des engrenages

## 3.3.5. Exemple 5/5 : la théorie de la compréhension collective

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.



**Figure 8.** La théorie de la compréhension collective

#### 4. Intérêts du dispositif pédagogique

L'objectif minimal était de permettre aux étudiants de jouer pour le plaisir du jeu tout en observant les dynamiques collectives qui se développaient. Les retours des participants ont été très 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. Ce dispositif présente ainsi plusieurs intérêts : s'il démontre l'intérêt du recours au jeu pour la formation au management, il facilite surtout la démarche réflexive des étudiants en leur permettant d'exprimer un raisonnement théorique par la pensée visuelle (4.1.) et offre une certaine versatilité en ouvrant des opportunités d'approfondissement vers d'autres problématiques managériales (4.2.).

##### 4.1. Un jeu pour théoriser

Le processus d'abstraction et de théorisation est trop souvent redouté par les étudiants, notamment dans le cadre des mémoires de Master. 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, plateforme collaborative et pitch constituent autant de supports au 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 : l'image sert de support au texte court et à son explication orale. Un écrit académique de type mémoire de Master suppose la mise en oeuvre d'une méthodologie de recherche permettant d'attester la rigueur de la démarche et de donner un certain niveau de validité aux résultats obtenus. Dès lors, quelle valeur scientifique donner aux théories produites dans le cadre d'un jeu ? Quels critères adapter pour juger de leur intérêt ?

Plusieurs travaux issus des *Critical Management Studies* proposent une typologie des théories managériales en fonction de leur objectif [SAN 21] : expliquer, comprendre, ordonner, construire



(*enacting*), provoquer. Les recherches en management répondent ainsi à des objectifs scientifiques très différents.

Le travail demandé aux étudiants s'inscrit dans le type compréhensif dont la première caractéristique est de chercher 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.

Le processus de théorisation dans la recherche en management doit enfin répondre à des critères rigoureux, pouvant fournir des points de repère utiles aux étudiants désireux d'éprouver la validité de leurs réflexions ; ainsi, pour tester la robustesse d'une théorie managériale, les auteurs proposent-ils cinq critères [SAN 21] :

- Il faut un but, une utilité à la théorie produite. La plupart des productions théoriques issus du dispositif ludique semble répondre à cet impératif.

- La théorie doit s'intéresser à un phénomène social : la coopération dans le cadre d'un jeu constitue ici le phénomène social étudié.

- Il doit y avoir une forme d'ordre conceptuel intelligible : de ce point de vue, les propositions théoriques sont hétérogènes et il n'est pas certain que la théorie de la compréhension collective valide ce critère ; c'est une voie d'approfondissement et de travail pour le groupe d'étudiants concerné.

- Il doit y avoir une réflexion intellectuelle qui permet d'aller au-delà du sens commun : cela semble être le cas des cinq exemples évoqués mais ce critère permet surtout d'ouvrir une discussion sur l'apport du dispositif pédagogique par rapport au sens commun.

- Une théorie doit inclure enfin des critères de pertinence afin d'évaluer son utilité scientifique et/ou pratique : il s'agit là d'un critère suffisamment exigeant pour exclure les cinq théories présentées du champ scientifique, relativisant ainsi la portée des conclusions de chaque groupe. Une réflexion sur ces critères de pertinence peut en revanche constituer une piste de travail ultérieure pour chacune des productions.

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.

## 4.2. L'ouverture aux théories managériales

Chacune des productions réalisées par les groupes d'étudiants renvoie à des concepts managériaux qui sont, pour la plupart, assez connus. Nous reprenons ci-après trois exemples d'ouvertures possibles vers des théories managériales.

Lorsque la théorie de la compréhension collective évoque l'idée de s'accorder sur les faits, il est aisé de rebondir sur des auteurs ou de ressources qui défendent la même démarche. Ainsi le recours aux travaux du Mental Research Institute (MRI) et Palo Alto [BAT 81] sur la métacommunication [WAT 72]. L'école dite de Palo Alto propose une théorie de la communication et de la relation entre les individus et a produit de nombreux concepts utilisés en management (en particulier celui d'injonction paradoxale). Dans ses travaux, elle pointe la nécessité de clarifier le niveau de la communication interpersonnelle : communique-t-on sur les faits ou sur les émotions ? La théorie de la compréhension collective pourrait assez directement ouvrir une discussion sur les apports des travaux du MRI.

Les angles par lesquels ces productions peuvent être valorisées et mobilisées sont très hétérogènes selon les objectifs de l'intervention et les points d'intérêts de l'intervenant. Ainsi, pourquoi ne pas creuser la question de la constitution de l'identité personnelle et de l'ego, voire orienter la réflexion vers des questions plus philosophiques et anthropologiques autour de la « *nature humaine* » à partir de la théorie



de la symbiose collective ? [GRA 23] Cette même théorie recourt à une métaphore naturaliste pour désigner l'organisation ; cela peut constituer une clé d'entrer pour évoquer les images des organisations de Gareth Morgan : si l'organisation peut être représentée comme un organisme, d'autres modes de représentation, d'autres métaphores sont aussi répandues, telles que la machine, le cerveau, la culture, le système politique, le psychisme, le flux ou l'instrument de domination. La théorie de l'alignement ne permettrait-elle pas d'interroger les mécanismes de mise en place d'une culture organisationnelle ?

Plus généralement, à partir des termes employés par les étudiants, une réflexion pourrait être prolongée sur les origines cybernétiques de la pensée managériale contemporaine en tant que « *matrice* » de nos représentations actuelles du management [RAP 22]. On le voit, les possibilités sont nombreuses.

## 5. Conclusion

Dans l'ensemble, le dispositif présenté est riche d'enseignements. Les retours des participants sont 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, RETEX, *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, elle peut plus facilement faire l'objet de discussions, de débats et de prolongements. Le profil spécifique des étudiants (2<sup>ème</sup> année de Master en alternance) rend enfin l'utilisation de ce type de pédagogie d'autant plus pertinent qu'en proposant une démarche décontextualisée, le jeu permet de faire émerger des problématiques similaires à celles qui sont rencontrées en contexte professionnel... sans avoir à assumer les conséquences de « *mauvaises* » décisions managériales. La méthodologie proposée présente des limites liées à la méthode expérimentale : l'échantillon est limité et ne dispose pas d'éléments de comparaison. On peut s'interroger aussi sur l'utilisation de cette méthode vis-à-vis d'autres publics. En effet, enseigner à des étudiants de Master en alternance suppose de bénéficier de plusieurs pré-requis très utiles pour ce type d'intervention : il s'agit d'étudiants qui visent un haut niveau de qualification et qui exercent déjà une activité professionnelle en tant qu'apprentis. Il est probable que leur parcours de formation antérieur facilite la mise en place de ce type de jeu et que leur vécu professionnel oriente leur réflexion. L'apport de cette expérience n'est pas évaluée dans les productions finales mais il pourrait être utile de repérer plus précisément les enseignements tirés du jeu lui-même et les réflexions permises par l'expérience professionnelle en cours en testant cette méthode auprès d'autres publics, de niveau licence et dans le cadre d'une formation initiale plus « *classique* ».

## Bibliographie

- [ALV 12] ALVAREZ J., DJAOUTI D., *Introduction au serious game*, Editions Questions théoriques, 2012.
- [ALV 16] ALVAREZ J., DJAOUTI D., RAMPNOUX O., *Apprendre avec les serious games ?*, Réseau Canopé, 2016.
- [BAT 81] BATESON G., BIRDWHISTELL R., GOFFMAN E., HALL E.-T., JACKSON D., SCHEFLEN A., SIGMAN S., WATZLAWICK P., *La nouvelle communication*, Editions du Seuil, Paris, 1981.
- [BRA 21] BRASSIER P., RALERT P., « La gamification pour apprendre : perception des acteurs et pistes de développement », @GRH, Vol. 2, n°39, p. 29-60, 2021.
- [CAU 23] CAUDRON F., « Détourner un jeu commercial pour former des managers de projet à la communication », *Colloque International Game Evolution*, mai, Montpellier, France, 2023.
- [CAU 13] CAUDRON F., « Démocratie dans l'entreprise » in Postel N. Sobel R., *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses Universitaires du Septentrion, Lille, 2013.
- [COS 21] COSTILLE J.-P., « Un bon dessin vaut mieux qu'un long discours », *Cahiers pédagogiques*, Vol 4, n°569, p. 21-23, 2021.

- [COS 18] COSNEFROY L., LEFEUVRE S., « Du travail de groupe à l'apprentissage collaboratif. Analyse de l'expérience d'étudiants en école de management », *Revue française de pédagogie*, n°202, p. 77-88, 2028.
- [DEC 20] DE CLERCQ M. (dir.), « Oser la pédagogie active », *Les cahiers du Louvain Learning Lab*, n°13, 2020.
- [DEC 22] DE CLERCQ M., CHARLIER B., BEDARD D., *Pédagogie active dans l'enseignement supérieur : description de pratiques et repères théoriques*, Peter Lang, 2022.
- [DEL 13] DELOMIER F., DAVID B., BENAZET C., CHALON R., « Learning Games Collaboratifs Contextualisés : Conception et mise en œuvre », *Ingénierie des systèmes d'Information*, Vol. 18, n° 5, p. 107-131, 2013.
- [DOU 21] DOUIN O., JUNGHANS P., LEPINARD P., « La formation des managers au retour d'expérience : conception d'un dispositif pédagogique générique », *XXXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, juin, France, 2021.
- [GAR 22] GARDET E., RICHE C., « Innovations pédagogiques en sciences de gestion. Le rôle croissant de la gamification et de la ludification », dans A. Deville *et al.*, *La disputatio au cœur du management : Débats et controverses*, Presses universitaires de Provence, Aix-Marseille Université, 2022.
- [GAR 19] GARDERE E., DENISE F., « De l'organisation aux interactions humaines et numériques dans le travail collaboratif », *Communication et organisation*, n°55, p. 141-152, 2019.
- [GRA 23] GRAEBER D., WENGROW D., *Au commencement était... une nouvelle histoire de l'humanité*, LLL Les liens qui libèrent, Paris, 2023.
- [KAP 14] KAPP K.M., BLAIR L., MESCH R., *The gamification of learning and instruction fieldbook*, Wiley, 2014.
- [LAM 22] LAMRI J., BARABEL M., MEIER O., *Le défi des soft skills : comment les développer au XXIe siècle ?*, Dunod, 2022.
- [LEG 17] LE GALL M., « La pensée visuelle », *I2D – Information, données & documents*, Vol. 54, n°1, p. 44-45, 2017.
- [LEM 19] LEMPREUR K., « Fabriquer de fausses fake news », *Cahiers pédagogiques*, Vol. 4, n°553, p. 21-23, 2019.
- [LEP 22] LEPINARD P., « 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, 2022.
- [LEP 19] LEPINARD P., VANDANGEON-DERUMEZ I., « 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, 2019.
- [MCG 71] MC GREGOR D., *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars Editeur, Paris, 1971 (ed. originale, 1960).
- [RAP 22] RAPPIN B., *Les origines cybernétiques du management contemporain*, Les éditions Ovadia, Nice, 2022.
- [SAN 21] SANDBERG J., ALVESSON M., « Meanings of Theory: Clarifying Theory though Typification », *Journal of Management Studies*, Vol 58, n°2, p. 487-516, 2021.
- [SIL 10] SILVA F., BEN ALI A., « Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », *Management & Avenir*, vol. 36, n°6, p. 340-365, 2010.
- [WAT 72] WATZLAWICK P., BEAVIN J.-H., JACKSON D.-D., *Une logique de la communication*, éditions du Seuil, Paris, 1972.