

MOREAU Stéphanie



*Université Lille 2  
Droit et Santé*

Université de Lille2  
Faculté de Droit et des Sciences Economiques,  
politique et de gestion

**Sous la direction de Mr PENEL Guillaume**  
Maître de conférences



**Les jeux d'entreprise dans la formation  
professionnelle ; entre outils  
pédagogiques et accélérateurs de  
performance**

**Année 2008/2009**

**Master 2<sup>ème</sup> Année**

**Mention** « Sciences, Ingénierie et Métiers  
du Sport »

**Spécialité** : Sport, Événementiel et  
communication

# Les jeux d'entreprise dans la formation professionnelle; entre outil pédagogique et accélérateur de performances?

# SOMMAIRE

<u>Introduction</u>	p.11-12
<u>PARTIE 1 : Les jeux d'entreprise, sa définition, son concept, ses principes et sa mise en place</u>	p.13-19
I) <u>Qu'est ce qu'un jeu d'entreprise ?</u>	p.13-16
A. Introduction du jeu d'entreprise	p.13-14
1) Contexte historique	
2) Un renouvellement du genre	
B. Définition des jeux d'entreprise	p.14-16
1) Principe pédagogique	
2) Mécanisme du jeu d'entreprise	
3) Fonctionnement de base	
4) Animation du jeu	
5) Logiciel de jeu d'entreprise	
II) <u>Les différents jeux et leur domaine d'intervention</u>	p. 16-18
A. Les différents types de supports aux jeux d'entreprise	p. 16-17
B. Types de jeux et scénarios	p. 17-18
III) <u>Le jeu d'entreprise n'est pas qu'un concept figé</u>	p.18-19
A. Apports d'un jeu d'entreprise	p.18
B. Intervention dans différents domaines	p.18-19

## PARTIE 2 : Les jeux d'entreprise au service de la formation des salariés et des étudiants p.20-37

### I) La gestion des connaissances aux services de la performance en entreprise ; savoir dynamiser la formation p.20-21

- A. L'entreprise apprenante p. 20
- B. La formation des salariés en réponse à une obligation de performance p.20/21

### II) Les différents types de formations p.21-25

- A. Les jeux de formation p. 21-22
- B. Les formations innovantes p.22
  - 1) L'approche ludique en formation (Annexe : Quatre organisme, quatre stratégie de détour)
  - 2) Le jeu : Gadget ou innovation pédagogique
  - 3) Jeu : un moyen efficace pour rendre la formation attractive en entreprise
  - 4) Des expériences en entreprises : Quelques exemples

### III) Transformer les motivations en performance : Les jeux d'entreprise p.25-27

- A. Outils pédagogiques comme source de motivation p.25-26
- B. Les atouts du jeu d'entreprise p.26
  - 1) La stimulation comme mode d'apprentissage efficace
  - 2) Le ludique comme véritable « levier » de motivation ?

### C. Les limites du jeu d'entreprise p.26-28

- 1) Ce n'est qu'un outil pédagogique
- 2) Explosion des équipes

### IV) Pourquoi une entreprise, devrait –elle investir dans les jeux pour ses salariés ? p.28-33

#### A. Joindre l'utile à l'agréable p.28

- 1) Entreprise et individu, des enjeux similaires ?
- 2) Un salarié qui se sent apprécié est plus motivé.

- B. Les jeux d'entreprise comme réponse à la formation en entreprise p.28-29
- 1) Découvrir son rôle d'acteur économique au sein de l'entreprise
  - 2) Découvrir et pratiquer la conduite de projet : le pilotage économique d'une affaire par le jeu d'entreprise
- C. La formation professionnelle passe désormais par le jeu vidéo et le Net ; des serious game au e-learning p.29
- 1) Définition de ce concept ; Jeux sérieux
    - a. Historique
    - b. Les Serious game ou jeux sérieux en application (Annexe : Hair-Beiz, un "jeu sérieux" pour la formation des coiffeurs)
  - 2) Tous les jeux vidéo n'ont pas pour seule vocation de divertir
    - a. Serious game ; un marché et des opportunités de travail à venir
    - b. Les serious game et les professionnels
    - c. A terme, toutes les emprises devront y passer
    - d. La puissance du jeu pour apprendre
    - e. Un marché a 10 milliards de dollars
  - 3) Formation : Le gouvernement finance les serious game ; Etude de cas et situations actuelles (septembre 2009)
    - a. Appuyer un secteur jugé porteur
    - b. Conclusion sur les serious game
- V) Pourquoi les étudiants devraient participer à un jeu d'entreprise dans leur formation ? p.33-36
- A. Objectifs : Développement de compétences métier p.33-35
- 1) Besoin d'un pôle compétence
  - 2) Dispositif de développement des compétences
  - 3) Développement de nouvelles compétences métier
  - 4) Processus de construction des compétences métier
  - 5) Contrôle : Évaluation et certification de compétences et du processus d'apprentissage
- B. Résolution de cas : modèles pédagogiques types p.35
- C. Programme d'apprentissage accéléré p.36
- VI) Les jeux d'entreprise ne sont pas qu'une simple formation p.36-37
- A. le jeu et ses univers d'intervention en entreprise p.36-37
- 1) Apprendre à progresser ensemble ; communication et information en entreprise

- 2) Coopération et compétition
- 3) Motivation et rentabilité



## PARTIE 3 : Étudiants et formation, entreprise et jeu, recrutement... p. 38-54

- I) Constat p.38
- II) La formation des étudiants p.38-41
  - A. Des mises en pratique d'éléments théoriques p.39-40
    - 1) Agencement des savoirs
    - 2) L'apprenant est au centre du processus d'apprentissage
  - B. Les atouts du jeu pour la formation des étudiants p.40
    - 1) La simulation offre un mode d'apprentissage efficace basé sur l'expérience
    - 2) Le phénomène ludique constitue un véritable "levier" de motivation
    - 3) La simulation est très ouverte par rapport au profil des apprenants
    - 4) Dans un jeu de simulation de formation, tout le monde "gagne"
    - 5) Le jeu agit comme un renforcement positif
  - C. Le jeu de formation a aussi ses limites p.40-41
    - 1) Le jeu reste un outil pédagogique
    - 2) La réussite de la formation avec un jeu dépend pour une grande part des qualités de l'animateur
    - 3) Le jeu de simulation ne doit pas se présenter comme le système explicatif unique d'une réalité donnée
- III) Jeux d'entreprise et solutions pédagogiques innovantes pour la formation p.41-43
  - A. Triple mutation de l'entreprise p.41-42
  - B. Les activités suscitées par le jeu sont un complément idéal de l'enseignement traditionnel p.42
    - 1) Enrichissement d'un nouveau processus pédagogique
    - 2) Procédure de « la pédagogie par l'erreur"
  - C. Renforcement de la motivation à apprendre p.42-43
    - 1) Un outil puissant de dynamique de groupe
    - 2) Le jeu renforce la motivation à apprendre

- IV) Les patrons misent sur le jeu pour sélectionner les candidats p.43-49
- A. Un recrutement de nouveau genre pour embaucher des candidats de la nouvelle génération p.49-53
- 1) Un outil de recrutement innovant
    - a. Exemples d'outils innovant ; l'Assement center
    - b. Autre outil ; Les Business game
  - 2) Recrutement des talents de demain
- B. Pourquoi mettre en place ce type de recrutement ? p.42
- 1) Joindre l'utile à l'agréable ; les deux approches à combiner
  - 2) Dynamiser les processus de recrutement : Le speed networking, faire se rencontrer candidats et recruteurs
- C. Les jeux d'entreprise ; les nouvelles règles du jeu p.42-43
- 1) Un thème accrocheur pour attirer les étudiants
  - 2) Un thème actuel et des concepts populaires réactualisés chaque année
  - 3) Des vertus pédagogiques
  - 4) Cap à l'international
  - 5) Des candidats aux petits soins
- V) Les grandes enseignes et les jeux d'entreprise p.49-54
- A. Les jeux d'entreprise p.49-53
- 1) L'Oréal: toute une gamme de business game pour les étudiants
    - a. L'Oréal Brandstorm: Etude de cas Vichy capital soleil, dans le domaine de la protection solaire
    - b. L'Oréal Ingenius: Les ingénieurs à l'épreuve du développement durable
    - c. L'Oréal E-Strat Challenge: Initiatives en termes de diversité et d'équité
    - d. Nouveaux Business game de l'Oréal en perspective: R&D et Vente
  - 2) Danone
  - 3) D'autres marques ont leur propre jeu d'entreprise
- B. Véritable outil de recrutement pour les entreprises ; les jeux se multiplient p.53-54
- 1) Les écoles prisent d'assaut par les business game
  - 2) Les jeux ne sont pas réservés qu'aux grands groupes ; les PME jouent aussi
  - 3) Incunteam meeting ; Rencontres écoles entreprises

## Partie 4 : Pourquoi et comment évaluer un jeu, par rapport à son utilisation comme outil pédagogique ?

p.55-56

- I) Pourquoi évaluer un jeu pédagogique ? p.55-56
  - A. Construire oui...mais sur quelles fondations ? p.55-56
- II) Evaluation du jeu p.56

## Partie 5 : Mise en application à la FSSEP : Le cas des masters S.E.C 4ème et/ou 5ème année

p.56-75

- I) Pourquoi ne pas intégrer les business Game dans le programme de formation des étudiants ? p.57-59
  - A. Participation aux business Game reconnus p.58
  - B. Cultiver leur esprit de compétition p.58-59
- II) Pourquoi ne pas créer notre propre jeu d'entreprise dans le cadre de la formation étudiante? P.59-70
  - A. Pour Qui ? Comment ? Quand ? Pourquoi ? p.59-60
    - 1) Pour qui ?
    - 2) Comment ?
    - 3) Quel matériel ?
    - 4) Quand ?
    - 5) Pourquoi ?
    - 6) Quoi ?
  - B. Le jeu comme outil d'évaluation interactif p.60-61
    - 1) Évaluation en amont à l'arrivée des étudiants (L'arrivée des M2)
    - 2) Évaluation lors d'un jeu de conduite de gestion d'entreprise regroupant plusieurs matières
    - 3) Evaluation de départ pour embrayer sur le monde de l'entreprise
  - C. Le jeu comme support d'intégration ; une Semaine d'intégration, le succès du jeu d'entreprise p. 61
  - D. Le jeu comme support pédagogique p.61-70
    - 1) Application des connaissances acquises

- 2) Concept et mise en application
- 3) Construction et scénarisation d'un jeu<sup>1</sup>

a. Construction du produit pédagogique

- **Définition des objectifs pédagogiques**
- **Scénarisation d'un cas**
- **Exemple d'interactivité : spécifier**
- **Sélectionner, activer ou piloter**
- **Scénarisation de chaque scène du jeu**

- b. Résolution de cas : modèle pédagogique
- c. Animation pédagogique : Organisation spatiale
- d. Animation pédagogique ; Organisation temporelle
- e. Modèle pédagogique pendant une scène du jeu
- f. Modèle pédagogique entre deux scènes de jeu
- g. Démarche projet

- **Mesure des performances de l'apprenant**
- **mesure statistique des performances du produit**
- **enquêtes d'usage (Annexe banc de test et contrôle qualité)**

h. Conception et retour d'usage d'un jeu

- 4) Le jeu comme un concours de création virtuelle d'entreprise
- 5) Le jeu comme un séminaire

E. Partenariat avec les entreprises, les groupes et les écoles p.70

III) Pourquoi pas un jeu d'entreprise comme animation du colloque p.70-72

A. Jeu de formation pour changer son regard sur tous les types de handicaps p.70-71

B. Problématiques ; faciliter l'intégration des travailleurs handicapés p.71-72

- 1) Solutions
- 2) Adapté au sport thème du sport

---

1

IV) Pourquoi pas un jeu d'entreprise pour le recrutement des étudiants en M2 dans un objectif de se faire connaître et d'attirer les meilleurs candidats p.72-76

A. Le jeu d'entreprise un recrutement bien réel p.72-73

- 1) Les candidats en observation dans une situation réelle
- 2) Des recrutements concrets à la clef

B. Un Speed Networking ; une pratique en vogue et des atouts pour étudiants et la faculté p. 73-74

- 1) Explication du procédé
- 2) Des atouts les étudiants et pour la faculté des sciences du sport

- a. Nourrir son réseau
- b. Notoriété, reconnaissance

C. Quand recrutement rime avec divertissement p.74-76

- 1) Se faire connaître pour motiver les candidats
- 2) Élimination des personnalités trop extrêmes

Conclusion p.77

Annexes p.78-87

Bibliographie p.88

Remerciements p.89

Résumé p.90

## Introduction

Selon un proverbe chinois, « une vision sans action est un rêve. L'action sans vision est un cauchemar »

Toutes les entreprises luttent actuellement dans un contexte où l'information est le facteur différenciant. Le défi est alors d'utiliser les connaissances plus efficacement que les concurrents.

Pour se maintenir à un niveau de compétitivité satisfaisante, les grandes entreprises sont obligées de travailler sur la maîtrise de l'information auprès du personnel, on parle alors de management de la connaissance<sup>2</sup> qui consiste à capitaliser et à faire fructifier le capital connaissance au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui les facteurs de productivité ne sont plus la performance physique et la force de travail mais touchent également au capital connaissance qui matérialise le savoir-faire et le professionnalisme d'une entreprise.

On peut donc affirmer que l'entreprise peut aujourd'hui être une entreprise apprenante qui crée de la connaissance en interne, source de nouvelle richesse.

On constate également que les politiques de management actuelles des grands groupes s'adaptent de plus en plus aux enjeux de la gestion des connaissances dans l'entreprise puisqu'ils s'attèlent à mettre en place des plans stratégiques de gestion des connaissances variant autour de 3 axes principaux qui la création, la capitalisation et le partage de la connaissance dans la société.

En France, les personnes tout au long de leur vie, peuvent avoir accès à la formation.

Cette formation permet à chacun de bénéficier d'une formation soit à titre des formations initiales scolaires ou universitaires pour les élèves et étudiants soit au titre de formation professionnelle pour toute personne, jeune ou adulte, déjà engagée dans la vie active.

Aujourd'hui il existe de nombreux types de formations qui concernent à la fois des savoirs, des savoirs faire (compétences) et des savoirs être (attitude). Il peut tout aussi bien s'agir de formation continue ou la validation des acquis qui viennent accompagner les évolutions au sein d'une même entreprise pour obtenir une promotion ou un travail avec plus de responsabilités. Mais il peut s'agir d'une formation en externe ou en alternance pour apprendre de nouvelles compétences ou postuler à un nouvel emploi. Enfin la formation peut simplement accompagner une volonté de s'améliorer d'un point de vue personnel sans forcément de lien avec le monde du travail.

Dans tous les cas, elle se révèle être importante dans le monde actuel et possède des implications sociales et économiques importantes.

Ici, dans ce mémoire il sera question d'étudier les jeux d'entreprise comme processus de formation professionnelle et universitaire, d'en retirer les atouts, mais également d'en dégager les limites.

---

<sup>2</sup> Traduction du terme anglais « Knowledge Management

En effet, pour se faire recruter aujourd'hui, avoir une tête bien pleine ne suffit plus. Il faut gagner aux jeux.

De grandes entreprises encouragent les étudiants à participer à des business games qu'elles organisent en collaboration avec de célèbres établissements de formation.

L'objectif de la première partie est de présenter le concept de jeux d'entreprise, d'expliquer sa pédagogie, ses éléments techniques. La richesse des mots liée à ce concept sera également explicitée.

Dans la seconde partie, il sera question de la formation liée à ces jeux d'entreprise dans deux domaines, l'entreprise et ses salariés ainsi que des étudiants et l'apprentissage, nous analyserons si cet outil révolutionnera ces différents domaines de formation et quels en sont ses avantages et paramètres à prendre en compte pour l'utiliser.

Dans la troisième partie, nous nous intéresserons davantage à la formation professionnelle des étudiants et surtout comment les entreprises utilisent ces jeux pour attirer les jeunes diplômés dans leurs filets, mais également leurs techniques de recrutement des meilleurs talents. Nous présenterons ainsi les grandes enseignes internationales qui les mettent en place

La partie suivante sera dédiée à la validation des jeux d'entreprise et la nécessité d'y recourir.

La dernière partie est intégralement consacrée à la mise en place de jeux d'entreprise à la faculté des sciences du sport et de l'EP où nous analyserons les différents moyens de mettre en place ce type d'activité.

*"J'entends, j'oublie, Je vois, je me souviens, Je fais, je comprends" Confucius*

# Partie 1 : Les jeux d'entreprise, sa définition, son concept, ses principes et sa mise en place

## I) Qu'est ce qu'un jeu d'entreprise ?

### A. Introduction du jeu d'entreprise

#### 1) Contexte historique

Il s'agit d'une philosophie et d'une anthropologie managériale, d'une attitude, de comportements et de procédures.

Effectivement, elle comporte des croyances sur l'être humain, selon lesquelles il est capable du pire comme du meilleur. Chaque humain est capable de changer à condition d'avoir l'aide adéquate et de participer lui-même à son changement

Le jeu a, déjà un passé dans l'entreprise, dans les années 60, l'idée était de rendre simples des choses complexes. Toute une génération de salariés s'est familiarisée aux subtilités de l'intéressement, de la participation et de l'actionnariat populaire autour d'un plateau type jeu de l'oie. Dans les années 70, le regain en faveur de l'entreprise est à l'origine d'une série de jeux d'initiation à l'économie tels que « Ecobanque », « Ecofirme »

#### 2) Un renouvellement du genre

Depuis quelque temps, nous pouvons voir que certains jeux génériques sont repris et qu'ils continuent d'avoir beaucoup d'adeptes.

Le jeu de go est particulièrement adapté quand l'objectif est de donner une fibre de « stratège » à des cadres. Quant au jeu de l'oie, il permettrait de développer la capacité à réagir à l'aléa, à « gérer l'incertitude ».

Cependant après une phase d'euphorie, le jeu est donc entré dans une phase de « recentrage » puisque certains dirigeants ont montré qu'en dépit de ses attraits, le jeu ne peut pas tout faire et qu'il n'est donc qu'un support pédagogique et ludique à la formation et non pas une formation à lui seul.

Le jeu engendre une très bonne assimilation des messages, il permet de vivre et ressentir une situation et non plus seulement de la comprendre intellectuellement mais il faut qu'il soit adapté à la réalité de l'entreprise, pour cette raison, on assiste à un renouvellement du genre.

Derrière le jeu, il y a désormais toute une démarche rigoureuse, qui contraste singulièrement avec l'ambiance « bon enfant » qui peut régner au cours d'une séance ludique de formation.

Diffuser une innovation, résoudre un problème de communication interne, décrire les rapports sociaux... tous ces thèmes n'échappent plus aux jeux d'entreprise.

De plus, lors d'une formation, le jeu d'entreprise permet de dédramatiser une situation, ainsi que le sentiment de culpabilité en cas de réponse fautive ce qui n'est pas le cas dans les

formations classiques, plus souvent proches du rapport maître élève d'où un recours de plus en plus fréquent au jeu de rôle pour « dédramatiser » et tenter de modifier des comportements. Le jeu stimule le personnel et modifie les attitudes, car il permet de comprendre qui fait quoi et quelles sont les finalités de chaque activité.

## B. Définition des jeux d'entreprise

Le "Jeu d'entreprise" (aussi appelé "simulation de gestion" ou "business game") est un outil pédagogique permettant la découverte et l'utilisation de connaissances, savoir-faire, savoir-être liés à l'[entreprise](#), de manière concrète, ludique et interactive.

Cet outil pédagogique est basé sur un logiciel modélisant un environnement concurrentiel et l'action d'entreprises dans cet environnement.

Les entreprises en question sont gérées par les participants à l'action pédagogique, regroupés en équipes concurrentes.

Dans notre monde complexe où la valeur se crée en réseau, la réussite des entreprises passe par le travail en équipe. Cela semble évident et pourtant tout ou presque est encore à faire dans ce domaine.

### 1) Principe pédagogique

Le principe pédagogique est l'immersion virtuelle des participants dans un environnement concurrentiel, en tant que gestionnaire d'une entreprise. L'apprenant devient acteur de la formation, puisqu'il est au centre du cycle de décisions: il analyse, il décide, il agit, il constate les résultats, et il repart dans un nouveau cycle. Ce processus itératif permet d' "apprendre en faisant".

Grâce au jeu, le participant peut toucher du doigt de nouveaux concepts, qu'il confronte à son schéma de pensée habituel. Il peut aussi tester l'efficacité de nouveaux modes de fonctionnement, sans payer le prix d'un échec dans le monde réel. C'est l'avantage de la simulation. En outre, les utilisations du jeu en pédagogie sont nombreuses pour les acquisitions comportementales: Prise de recul, vision globale, comprendre l'autre en vivant sa fonction l'espace d'un instant, entraînement à la négociation à la gestion de conflits, création de liens plus forts avec des collègues, évaluation par le regard des autres dans un contexte décalé et sans enjeux

Le jeu est aussi un moyen qui permet aux différents profils psychologiques de se découvrir et de mieux se comprendre.

### 2) Mécanisme du jeu d'entreprise

Divers jeux existent, des jeux de coopération, de négociation ou de compétition, organisés pour être joués sur des séquences de 45 minutes à 3 heures, ou plusieurs jours dans le cadre d'une formation pour étudiants, avec un temps de débriefe de 60 à 90 secondes. Les jeux ont un rapport étroit avec les activités rencontrées en entreprise afin de permettre une analogie évidente pour les participants.

Le thème du jeu est choisi avec le leader du groupe lors de la journée de préparation afin d'être « porteur de sens » et de permettre aux participants de prendre du recul sur les situations réelles et d'essayer de nouveaux comportements.

L'objectif est de mettre en évidence le mode de fonctionnement actuel du groupe, d'identifier les marges d'amélioration, tout ceci sur un mode ludique et métaphorique, qui ne met en cause aucun membre du groupe.

### 3) Fonctionnement de base

Les apprenants sont regroupés en équipe, qui chacune représente une entreprise. Ces entreprises se retrouvent en concurrence sur un marché, et doivent agir pour obtenir la "meilleure" performance (les objectifs peuvent être différents suivant les équipes, donc le terme "meilleur" est relatif). À partir de données initiales sur l'entreprise (données identiques ou non selon le scénario choisi) et son environnement, chaque équipe doit analyser la situation présente ([concurrence](#), évolution des marchés, ressources et capacités de l'entreprise). Elle doit faire des choix (stratégie, développement..) et puis prendre des décisions sur des variables marketing (ciblage, mix) et commerciales (moyens, mix).

D'autres compétences leur seront demandées telle que gestion financière (financement des investissements, coûts, marges) ou la production (volumes, achats).

Ces décisions sont saisies sur l'ordinateur central. Le logiciel les compare entre elles, prend en compte les nouveaux paramètres de la conjoncture, et simule une période d'activité de l'entreprise (1 mois, 1 trimestre, 1 année virtuelle, variable suivant les logiciels).

Les résultats de la période passée sont alors imprimés, et remis aux participants.

Un nouveau cycle de décisions peut alors être joué.

### 4) Animation du jeu

Quel que soit le jeu d'entreprise, la qualité du séminaire est déterminée par la qualité de l'animation.

En ce sens, il faut distinguer les jeux d'entreprise qui sont des supports de formation, et qui se déroulent en présentiel, des jeux d'entreprise sur Internet, où les joueurs et l'animateur-modérateur ne se rencontrent pas, et où il s'agit de "jouer pour jouer". Ces jeux sont des simulations virtuelles qui s'apparentent davantage aux jeux massivement multi-joueurs, sans objectif pédagogique.

L'animation du jeu d'entreprise, faite par un animateur (formateur/enseignant), est nécessaire pour :

- expliquer et détailler le fonctionnement du jeu aux apprenants ;
- aider les apprenants à comprendre les données, à construire des raisonnements pour analyser, puis pour décider ;
- utiliser le logiciel (ci-dessous) afin de définir le scénario de départ, puis intégrer les décisions des équipes et restituer les résultats.
- faire la synthèse et tirer les enseignements des situations vécues, et de la manière dont elles ont été abordées, traitées, solutionnées par les équipes.

Un des rôles clés de l'animateur est de donner au jeu un rythme amenant les apprenants à s'immerger dans le contexte, à décider en temps réel. Le rythme et l'enchaînement des séquences permet de travailler sur : Des aspects humains:

- la dynamique de groupe;
- la prise de décision sous contraintes et en temps limité, nécessairement court

### 5) Logiciel de jeu d'entreprise

Les jeux d'entreprises, initialement structurés autour de jeux de société (comme les Monopoly, etc.) utilisent aujourd'hui des logiciels, qui modélisent l'environnement concurrentiel et les interactions entre les décisions des entreprises. Ces logiciels permettent de confronter les décisions des différentes équipes, en y intégrant des paramètres d'environnement, et génèrent des résultats quantifiés après simulation :

- Quantification du/des marché(s) (ventes, parts de marché)
- Résultats de chaque équipe (économiques, financiers, marketing, production, humains, ...)
- Informations sur l'évolution des marchés, les attentes des clients ou consommateurs, comportements et décisions des concurrents

## II) Les différents jeux et leur domaine d'intervention

### A. les différents types de supports aux jeux d'entreprise

Incentive, team building, team learning, formation management, ts ces termes désignent en réalité qu'un groupe de jeux : les jeux d'entreprise

#### Business game :

Terme anglo-saxon désignant le jeu d'entreprise, en général dans sa version informatisée : le jeu constitue une méthode d'entraînement à la gestion basée sur l'utilisation de simulations. Ces dernières reposent sur un modèle d'entreprise qui génère un contexte fictif facilitant la mise en situation, l'apprentissage pratique et la compréhension dynamique des mécanismes de l'entreprise.

#### Enigme

Elle est ce Savoir à peine aperçu qui stimule, chez l'apprenant, le désir de sa révélation. Ce désir peut, et doit être suscité par le jeu, à divers moments du scénario face à une situation nouvelle où s'esquisse à peine une solution.

Le caractère énigmatique du jeu constitue un puissant aiguillon pour l'apprenant à condition de le doser à bon escient.

#### Jeu de Rôle

Scène improvisée entre deux ou plusieurs personnes à partir d'un scénario, fourni par un animateur, laissant à chacun la possibilité de s'exprimer pleinement.

Technique de formation personnelle mise au point à partir des travaux de Moreno sur le psychodrame

### Méthode des cas

Méthode de pédagogie active fondée d'une part sur l'étude d'un cas concret, en vue d'effectuer des propositions... et d'autre part sur la discussion en groupe, celle-ci ayant une forte valeur formative.

Cette méthode, largement employée comme base de l'enseignement dans les Ecoles de Commerce (depuis les années 30 à Harvard) est souvent confondue avec la mise en oeuvre d'un jeu : "on pense faire un jeu, mais on crée un cas".

En fait, elle se différencie de la simulation en ce sens qu'elle n'offre pas à l'apprenant la possibilité d'expérimenter ce qu'il propose. La situation proposée par le cas n'est en effet pas évolutive, les solutions proposées font l'objet de discussions mais ne sont pas simulées.

### Simulation

Réalisation d'une maquette d'un objet réel, à partir de la représentation que l'on s'en fait, et qui s'exprime par la mise au point d'un modèle.

Ce dernier va permettre de tester des décisions et d'obtenir des résultats. Ces derniers ne sont pas "la" solution applicable au réel, ils constituent le plus souvent une série d'hypothèses affinées susceptibles d'éclairer le décideur.

Le jeu de simulation c'est l'utilisation ludique d'un modèle : si ce dernier est trop complexe, le ludique s'évapore...mais il peut en être de même s'il est trop simple.

### Situation-problème

Situation didactique dans laquelle il est proposé au sujet une tâche qu'il ne puisse mener à bien sans effectuer un apprentissage précis.

La structure d'un jeu de simulation peut s'interpréter comme une succession ordonnée de situations-problèmes.

### La pédagogie active

Une méthode de mise en situation collective sur un mode ludique qui facilite la conduite du changement en termes de comportements et de pratiques.

Cette méthode favorise la réussite des projets de l'entreprise en étant le catalyseur du changement des comportements et des pratiques

## B. Types de jeux et scénarios

Il existe différents niveaux de jeu d'entreprise:

- Le jeu d'introduction à la gestion : généraliste et simple, il met en œuvre un petit nombre de variables et permet d'aborder les principales problématiques de la gestion d'une entreprise.
- Le jeu d'approfondissement : il développe une dimension spécifique (par exemple marketing, ou comptable...) de la gestion d'une entreprise.
- Le jeu d'immersion : il multiplie les variables de manière à plonger les participants dans un univers complexe qui est censé représenter la "vraie vie" de l'entreprise. Ce jeu est à réserver en fin de cursus, car difficile à exploiter pédagogiquement.

Les ordres papier et les saisies directes sur ordinateur : initialement, la plupart des jeux d'entreprise permettaient aux participants de saisir leurs décisions sur des supports papier qui étaient ensuite traités par les animateurs. Avec l'apparition de l'informatique, les animateurs saisissent eux-mêmes (en les recopiant) les décisions.

Avec l'apparition des réseaux, les logiciels permettent de plus en plus souvent la saisie directement par les participants. Cette innovation technique peut cependant couper le lien entre participant et animateur, voire même entre les participants eux-mêmes. On retombe alors sur les jeux d'entreprise type Internet, évoqués plus bas (Animation du Jeu). Car ne l'oublions pas, le but des jeux d'entreprise demeure pédagogique, et l'important n'est ni de gagner (pour les participants), ni de saisir des ordres (pour les animateurs), mais d'y réfléchir et d'en discuter tous ensemble.

### III) Le jeu d'entreprise n'est pas qu'un concept figé

#### A. Apports d'un jeu d'entreprise

Un jeu d'entreprise apporte aux apprenants :

- en termes de travail d'équipe :
  - ✓ Répartition du travail en fonction des compétences (plutôt marketing, finance, production, RH, ...)
  - ✓ Mise en commun d'un travail individuel (ou en binôme),
  - ✓ gestion des conflits à l'intérieur de l'équipe (choix des objectifs, désaccords sur l'analyse ou sur les décisions, ...)
- en termes de prise de décision :
  - ✓ en temps limité (et donc trop court)
  - ✓ En univers incertain (que vont faire les concurrents)
  - ✓ Avec une information surabondante et non triée
  - ✓ En termes de comportement concurrentiel
- en termes de méthodologie d'analyse/décision :
  - ✓ Choix des objectifs - définition des stratégies pour les atteindre,
  - ✓ Réflexion sur les informations nécessaires à l'analyse et la prise de décision en fonction de ces objectifs,
  - ✓ Mise en cohérence des décisions opérationnelles avec les choix stratégiques.

#### B. Intervention dans différents domaines

Le jeu d'entreprise permet à la fois de valider, d'approfondir ses connaissances sur un thème du travail identifié. Le joueur est confronté à des questions théoriques mais également à des situations de la vie professionnelle auxquelles il doit faire face.

Nous développerons dans cette seconde partie la mise en application de ces jeux dans des univers différents d'intervention, formation des professionnels et des étudiants. De ce fait, nous discuterons du développement des autres compétences non directement liées à l'objectif fixé.

# PARTIE 2 : Les jeux d'entreprise au service de la formation des salariés et des étudiants

Si le jeu a déjà un passé en formation, son contenu et son usage ont changé.

Qu'il s'agisse de jeux de simulation, de jeux de rôle ou de questions-réponses, les entreprises préfèrent de plus en plus du sur-mesure au « prêt à jouer ».

Même si le terme de « jeu d'entreprise » se cache souvent derrière des appellations du type « expérimentation ludique » ou « pédagogie active », il est aujourd'hui considéré comme un outil de formation à part entière. Signe des temps, nombreux sont les managers qui vantent ses mérites.

## I) La gestion des connaissances aux services de la performance en entreprise ; savoir dynamiser la formation

### A. L'entreprise apprenante

L'entreprise apprenante s'organise pour favoriser les apprentissages permanents, tant du point de vue individuel que collectif.

Elle s'enrichit de leurs expériences, capitalise les compétences, les méthodes et les bonnes pratiques, et favorise le transfert et le partage à grande échelle. Cette notion suppose que les compétences soient placées au centre de l'organisation, que les collaborateurs et les managers soient responsabilisés en la matière et que l'ensemble de l'organisation soit orientée « apprentissage/ partage/ progrès permanent ».

L'entreprise apprenante est apparue d'autant plus dans des secteurs d'activité marqués par une vive concurrence à l'échelle mondiale. Certaines sont restées au stade du discours, d'autres ont développé des démarches innovantes, dans les domaines de la formation, du management et de l'organisation.

Globalement, on peut dire que les firmes asiatiques et nord-américaines sont beaucoup plus impliquées et performantes sur ce terrain ; ce qui a incité la communauté européenne à impulser des démarches volontaristes pour diffuser cette approche dans les entreprises du vieux continent.

Aujourd'hui, une entreprise peut difficilement dire qu'elle est « entreprise apprenante », certains leaders ou firmes majeures ont développé des dispositifs clairement inspirés de la notion : universités d'entreprise, réseaux de management, groupes d'échanges de bonnes pratiques, retours d'expériences, communautés de pratiques, méthodes de capitalisation, E-learning et autoapprentissage... Certaines ont même fait évoluer leur organisation par rapport aux enjeux de l'apprentissage collectif (transversalité, développement d'outils collaboratifs...).

### B. La formation des salariés en réponse à une obligation de performance

« Le véritable avantage concurrentiel de la compagnie de demain réside en la capacité de ses dirigeants à apprendre plus rapidement que ses concurrents ». <sup>3</sup>

10 ans plus tard en 1996 Jack Welch reprenait «... que la supériorité concurrentielle d'une organisation réside dans sa capacité et sa motivation d'apprendre de toute source et de rapidement traduire cet apprentissage en action... ».

La politique de [formation](#) constitue un engagement fort pris par l'entreprise, décliné au sein de chaque filiale et entité.

Aujourd'hui cela ne fait aucun sens d'embaucher des candidats extraordinaires pour simplement leur dire quoi faire ; on les choisit justement afin que ce soit eux qui disent à leur employeur comment faire.

Une entreprise qui se veut innovantes et s'attachent à répondre à une performance de leurs salariés doivent développer leurs ressources en recrutant les meilleurs employés et leur donnant les moyens de hausser et d'élargir leurs compétences.

Elles déploient certains outils pour mener à bien leur mission tant dans la création de processus qu'en développant des relations interpersonnelles nécessaires pour assurer un flot continu d'information intégré dans un processus collectif d'apprentissage partagé.

Elles se doivent de conduire au développement d'un fort sentiment de confiance, tant parmi les collègues qu'entre supérieurs et subordonnés.

C'est ce véritable réseau horizontal qui permet de maintenir la circulation des idées et des connaissances au-delà des frontières que nous imposent les structures fonctionnelles classiques que nous connaissons depuis plusieurs décennies ou les réorganisations basées sur les unités d'affaires produits-marchés que nous connaissons depuis une quinzaine d'années.

Les entreprises doivent, pour demeurer concurrentielles, maintenir les conditions nécessaires à la création, à la dissémination, au renouvellement et à la réutilisation des connaissances de leurs employés.

La construction et le développement des compétences ne relève plus de la seule formation, mais résulte de parcours professionnalisants incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes. Il s'agit donc d'apprendre dans et par l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

D'ailleurs, peut-être n'est-ce pas un hasard que ce sont souvent de petites unités autonomes de grandes compagnies qui sont à l'origine d'idées qui ont révolutionné leur entreprise.

## II) [Les différents types de formations](#)

### A. [Les jeux de formation](#)

La formation est massivement construite autour d'un enseignant qui "émet" en direction d'un auditoire plus ou moins sourd – et presque toujours muet.

---

<sup>3</sup> Arie de Geus, 1987

Pour faire se rencontrer plus facilement ces deux mondes (monde virtuel et monde réel), il faudrait admettre que jeu et formation imprègnent notre quotidien dans des limites bien plus importantes que celles auxquelles on est habitué à les pratiquer.

Nous pouvons nous poser une question, les NTIC (nouvelles techniques d'information et de communication) apportent-elles un intérêt supplémentaire à l'utilisation du jeu en formation ?

Avec les conditions techniques, culturelles et sociétales dans lesquelles elles se propagent, les NTIC vont être un facteur important du développement des activités virtuelles dans plusieurs des pôles de notre quotidien. La fiabilité technique, la facilité de mise en oeuvre, la baisse des coûts et l'utilisation de mêmes outils pour passer du privé du jeu au pôle professionnel de la formation devraient inciter de plus en plus à utiliser simulateurs et mondes virtuels en formation.

Cependant les NTIC ne vont pas investir massivement la formation, parce qu'elles facilitent l'utilisation et la diversification des situations pédagogiques, notamment en introduisant des environnements ludiques toujours plus élaborés qu'ils n'est pas évident à mettre en place lorsque l'entreprise et novice en la matière, de plus, les coût de prestation des agences les mettant en place restent onéreux.

Cependant il existe d'autres freins liés au développement de NTIC qui sont avant tout politiques. La notion de formation tout au long de la vie peut éventuellement permettre de s'interroger sur les cloisonnements intellectuels qui sont les nôtres et qui nous empêchent d'évoluer dans plusieurs mondes simultanément.

La variété des méthodes pédagogiques en formation est-elle insuffisante, qu'il faille recourir au jeu pour y suppléer ?

Nous allons définir dans ce second point les nouvelles méthodes de formations innovantes.

## B. Les formations innovantes

### 1) L'approche ludique en formation (*Annexe 1 : Quatre organisme, quatre stratégie de détour*)

Le jeu permet une diversification des méthodes pédagogiques qui vise à chercher le "décalage"<sup>4</sup>, le recul, mais aussi la rencontre ou la confrontation.

On pourrait dire que l'approche ludique correspond à une danse bien connue : Un "pas de côté" pour trouver l'analogie, un "pas en arrière" pour voir la réalité de plus loin, un "pas vers l'autre" pour découvrir d'autres façons de voir et, in fine, être amené à penser différemment.

On peut donc comprendre que le jeu en entreprise est particulièrement utile aux formations comportementales.

Ce type de formation permet de répondre aux besoins des managers, des commerciaux et des formateurs, qui trouvent dans le caractère émotionnel et "impliquant" du jeu l'occasion de générer une perte momentanée de repères qui est créatrice d'une ouverture à de nouvelles approches pour une possible remise en question.

<sup>4</sup> Selon Chantal Barthélémy-Ruiz, animatrice de la conférence et responsable de l'association « Permis de jouer »

L'utilisation du jeu doit être fréquente pour des objectifs visant à amener les entreprises et salariés à modifier, leur organisation, leur comportement, en vue de mieux travailler ensemble et dépasser les barrières culturelles, développer.

On peut donc dire qu'il faut peut-être « désapprendre pour apprendre » de nouveau et décaler la réflexion

Autrement dit, si le détour ludique est utilisé pour amener à la prise de conscience de problèmes à résoudre, il ne s'agit pas pour autant de mettre en danger les individus et, surtout pas, de les humilier. Une condition de réussite est d'avoir des personnes qui savent qu'elles vont jouer et l'acceptent.

Tous les intervenants doivent évoquer la notion de plaisir propre au jeu et souligner la nécessité des objectifs clairs définis avec la direction, que l'on n'hésitera pas à impliquer dans le jeu à chaque fois que cela est possible.

De plus apprendre par l'expérience permet de remporter l'adhésion sans passer en force.

## 2) Le jeu : Gadget ou innovation pédagogique<sup>5</sup>

Comme l'a souligné Chantal Galtier<sup>6</sup>, le 1er juin, il apparaît nécessaire, pour certaines personnes, d'effectuer comme un « décalage », de prendre un « chemin de traverse » pour mieux ré-aborder la formation telle que nous la connaissons ou l'avons connue.

Tout d'abord, le jeu est par nature spontané, sans finalité autre que lui-même.

On peut se demander comment il peut le rester dans le cadre d'une formation ? Surtout pour des adultes.

La motivation individuelle dans le jeu est essentiellement la recherche du plaisir, difficile à trouver dans le cadre des nombreuses contraintes imposées par la formation.

De même on peut se demander comment peut-on passer du « monde virtuel » du jeu au « monde réel » de la formation ? Même si la frontière entre ces deux « mondes » reste floue.

Jeu et formation sont deux activités humaines dans lesquelles les sollicitations intellectuelles sont sensiblement identiques. Seuls divergent nettement le cadre et l'espace dans lequel ces activités se déroulent la plupart du temps. Par contre, avec l'apport des environnements virtuels et de la simulation informatique on voit se réduire de plus en plus l'opposition entre activités « sérieuses » qui définiraient davantage la formation et activités ludiques qu'on attribuerait systématiquement au jeu.

Il semblerait que l'opposition subsiste entre les deux mondes du jeu et de la formation en raison d'usages peu nombreux avec lesquels on les pratique respectivement et, donc, en raison d'une acception trop restreinte avec laquelle on les définit. Même si on a cessé de limiter le jeu à un acte gratuit, accompli pour s'amuser, plusieurs experts continuent de penser qu'il ne peut pas y avoir de passerelles jetées entre les deux mondes.

## 3) Jeu : un moyen efficace pour rendre la formation attractive en entreprise

<sup>5</sup> Produits et usages du multimédia en autoformation, Inffoflash, ressources formation, mars 2009

<sup>6</sup> Formatrice au GRETA Tertiaire Paris Centre qui utilise l'espace Autoformation avec ses groupes.

Kant disait « Ce que l'on apprend le plus solidement et ce que l'on retient le mieux, c'est ce que l'on apprend en quelque sorte par soi-même. »  
Et Winston Churchill c'était « J'ai toujours aimé apprendre, mais détesté être enseigné. »

Utiliser le jeu en formation des adultes présente divers avantages dans un premier temps il permet de dépasser les situations de blocage, de rendre accessible un sujet complexe ou encore, prendre de la distance pour observer différemment une situation et y apporter une solution.

Dans le jeu, il s'agit tout d'abord d'une reconquête des conditions de l'apprentissage "naturel", fait de concentration et de détente, loin de tout jugement critique extérieur. Or, utiliser un jeu inquiète en particulier les salariés en difficulté, qui le considèrent comme une démarche manquant de sérieux. Ils craignent donc que le formateur ne les considère pas eux-mêmes avec sérieux, puisqu'il utilise un support qui évoque l'enfance.

Installer le jeu avec ce public nécessite donc une présentation, passant par une explication de ce que va apporter le jeu choisi et une information sur l'utilisation de cet outil en formation d'adultes. Ensuite, l'utilisation du jeu débouche rapidement sur des réussites en matière de nouveaux apprentissages, plus complexes.

Les jeux qui s'appuient sur la "scénarisation" (histoires de vie, narration de parcours professionnels dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience, notamment, dramaturgie et jeux de rôles) sont de plus en plus utilisés.

En entreprise, il ne s'agit pas seulement d'aider à apprendre ou à comprendre, mais aussi, et de plus en plus souvent, de susciter la créativité, décloisonner des départements, développer un langage commun, promouvoir une vision partagée des enjeux.

Comme ces formations sont généralement étudiées pour s'adapter à la culture de l'entreprise ou de l'institution concernée, les participants se montrent plutôt attentifs aux discussions. On constate de la part des salariés davantage de curiosité qu'avec des méthodes classiques et on note plus de questions et plus de pertinence dans les questions.

Si le jeu est choisi avec justesse et animé de façon conviviale, il constitue par essence une méthode pédagogique "gagnant/gagnant" : en effet, les participants se sentent intéressés, ont envie de découvrir et d'aller jusqu'au bout de la partie, et ils le font sans fatigue.

Les responsables de l'entreprise voient revenir au travail des personnes satisfaites et motivées.

#### 4) Des expériences en entreprises : Quelques exemples (*Annexe n°2 : L'Oréal*)

La MAAF met en jeu l'économie d'entreprise<sup>8</sup>

Axa joue et brise la glace<sup>9</sup>

Les salariés de Sollac Fos jouent à gérer l'entreprise<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Jeu, improvisation, expérientiel : se décaler pour mieux évoluer, Nicolas Deguerry, Inffo Flash n° 699, 01 au 15 avril 2007, p. 15

<sup>8</sup> Entreprise et carrières, n°851, 3-9 avril 2007, p. 16

<sup>9</sup> Entreprise et carrières, n° 837-837, 19 décembre 2006-8 janvier 2007, p. 17

<sup>10</sup> Entreprise et carrières, n° 668/669, 6-19 mai 2003, p. 23

Valoriser les compétences des salariés par le jeu : Sita regroupe ses bonnes pratiques en six modules au sein d'une école<sup>11</sup>  
Conforama : des jeux de société soudent un service<sup>12</sup>



### III) Transformer les motivations en performance : Les jeux d'entreprise

L'évolution permanente des besoins de formation vers plus d'efficacité, plus de flexibilité et surtout moins de coûts ce qui a favorisé l'émergence d'outils pédagogiques et informatiques issus des NTIC (nouvelles techniques d'information et de communication) dont l'objectif est en quelque sorte d'industrialiser la formation. Cette évolution concerne aussi bien la formation en entreprise que la formation académique.

Si l'idée d'utiliser l'informatique à des fins pédagogiques n'est pas nouvelle, ce domaine a très fortement évolué ces dernières années sous l'impulsion d'Internet et de l'évolution des technologies.

Des logiciels d'enseignements assistés par ordinateur qui ont pu émerger dans les années 80, il n'en reste aujourd'hui que des concepts d'outils multimédia basés sur le web avec des fonctionnalités avancées aussi bien en pédagogie qu'en gestion.

Selon un vieux proverbe japonais : « Une vision sans action est un rêve. L'action sans vision est un cauchemar ».

Pour une entreprise, la vision n'est pas un rêve, mais un intérêt concret pour un futur possible et souhaitable qui se construit étape par étape et qui est mesurable.

C'est pourquoi l'expérience seule ne suffit plus dans une entreprise, les performances doivent être toujours plus productives et les dirigeants doivent trouver le moyen de les mettre en application d'abord par le jeu puis dans la réalité pour avoir des « droits » à l'erreur pour les éviter ensuite.

Cependant ces jeux d'entreprise les « Business Game » représentent beaucoup d'atouts pour ceux qui les utilisent, malgré tout il y a certaines limites à ne pas franchir pour que le jeu en reste un.

#### A. Outils pédagogiques comme source de motivation

Comme dit précédemment l'expérience ne suffit plus dans une entreprise si elle n'est pas doublée par la capacité de voir et d'anticiper. Pour chaque projet mis en place au sein de l'entreprise il faut l'analyser et le comprendre pour que ce jeu prenne toutes ses formes, puisqu'il est un outil pédagogique qui doit être présenté comme une nouvelle manière de penser et réfléchir ensemble pour que chaque salarié sache pourquoi il est là et dégager une certaine motivation à y participer.

Un outil efficace produit des résultats en synergie avec tous les participants. C'est-à-dire que

ce jeu permet de vérifier que le résultat final doit être meilleur que la somme des différents résultats individuels. D'ailleurs, n'importe quelle équipe efficace produit des

<sup>11</sup> L'Usine nouvelle, n° 2870, 8 mai 2003, p. 84

<sup>12</sup> L'Usine nouvelle, n° 2778, 10 mai 2001, p. 84

solutions qui sont vraiment mises en pratique. Ceci exige que les décisions doivent soient acceptées par tous les participants.

Pendant ces jeux d'entreprise, les salariés apprendront comment conduire un processus logique de résolution de problèmes et de prise de décision.

Il s'agit d'un réel outil pédagogique qui mesure également l'interaction entre les salariés. Il exige alors de la coopération et de la communication entre les salariés.

Ainsi, le jeu d'entreprise permet aux entreprises de répondre à certains besoins de communication interne pour une meilleure performance de ses membres.

Dans tous les cas le meilleur moyen d'apprendre, c'est de faire et de se tromper...sans risque.

## B. Les atouts du jeu d'entreprise

Le rôle d'un jeu d'entreprise est d'emmener l'ensemble de l'équipe dans le même sens en partageant des objectifs communs. Il faut développer cette synergie en valorisant les esprits d'équipe performants centrés sur le retour sur investissement.

Nous verrons que des salariés motivés apprennent de manière plus efficace et le concept d'animation ludique représente un véritable levier de motivation pour des équipes qui ne sont pas forcément toutes liées par les mêmes idées.

### 1) La stimulation comme mode d'apprentissage efficace

Une équipe est conflictuelle car elle est composée de personnes différentes. C'est aussi ce qui fait à juste titre qu'elle est riche, performante et puissante. Risquer, oser le conflit va de pair avec l'efficacité collective.

Il faut trouver le moyen de gérer cette situation paradoxale. Il faut trouver le moyen de réunir tous les salariés pour réfléchir à des questions collectives où tout le monde dispose de compétences que les autres n'ont pas forcément mais qui sont complémentaires. Réussir est le mot d'ordre de ce concept.

### 2) Le ludique comme véritable « levier » de motivation ?

Acteurs de leur apprentissage, les participants prennent ensemble des décisions et en mesurent l'impact direct sur les résultats.

Le ludique est utilisé pour amener les salariés à une autre forme d'apprentissage. Puisqu'il s'agit d'un jeu, les salariés s'y prêtent mieux, il n'y a pas la notion d'apprentissage pure et dure même si celle-ci est explicite.

Étant en équipe, ils sont d'autant plus motivés pour la faire gagner et n'hésiteront pas à prendre des initiatives qu'ils n'auraient pas tentées en formation formelle.

Le ludique représentant le jeu, l'erreur est la bienvenue, ainsi les salariés n'auront pas peur d'oser, se tromper et prendre des risques.

## C. Les limites du jeu d'entreprise

### 1) Ce n'est qu'un outil pédagogique

Comme toute activité le jeu d'entreprise peut avoir différents points négatifs. Dans un premier temps il est vrai qu'un jeu d'entreprise peut très bien fonctionner mais ne donner aucun résultat réel.

En effet, l'activité étant innovante, toute l'équipe est présente, le jeu paraît être intéressant. Les équipes se prêtent au jeu, puisqu'il ne s'agit que d'un jeu.

La motivation est très présente, les problèmes sont trouvés, les salariés collaborent, s'organisent, de ce fait tous les objectifs sont atteints. Les valeurs fédérées sont reconnues, et toute l'équipe semble satisfaite.

Malgré tout, cela ne peut fonctionner que dans le cadre de ce jeu d'entreprise. Ceci signifie que les salariés ont parfaitement répondu aux objectifs mais ne le font plus dans le cadre de leur travail. Ce que l'on peut en déduire c'est que certains le font parce que c'est demandé, d'autres parce que ça leur permet de profiter d'une journée de travail à jouer.

Pour que ce type de jeu fonctionne il faut faire attention à ce que les salariés sont vraiment intéressés pour avancer au travail, faire bouger les choses, les faire changer et non pas de profiter simplement d'une activité qui leur permet seulement d'éviter une journée de travail.

Au-delà de cette remarque il peut y avoir une seconde limite à un jeu d'entreprise.

La première limite étant celle de la crédibilité des salariés à vouloir réellement y participer pour ce que le jeu représente, la seconde serait que les salariés se prêtent trop au jeu et qu'ils oublient la notion de « jouer pour jouer ».

Certains salariés étant toujours en compétitions avec leurs collègues, même quand il s'agit de jouer, ils en oublient qu'il ne s'agit pas de la réalité.

Les jeux d'entreprises sont créés pour mettre en situation des problèmes, questions qui peuvent se présenter dans l'entreprise, au sein d'une équipe.

Il faudra bien définir avec tous les membres qu'il n'y a rien à gagner de concret, de solide, mais que c'est leur propre personne, leurs valeurs qui vont en être le plus récompensées.

Il arrive souvent lors de ces jeux d'entreprise que les personnes ayant le statut de leader dans une équipe, se sentent toujours leaders. Ceci peut faire rater une séance, ainsi aucun résultat positif ne ressortira de cette séance et il faudra recommencer depuis le début.

## 2) Explosion des équipes

Pour mettre en place de type d'activité tel que les jeux d'entreprise, il faut avoir un maximum de connaissances sur les équipes qui participeront à l'activité.

Il faut une implication soigneusement préparée pour que celle-ci puisse fonctionner dans sa totalité.

Une société qui connaît de fortes tensions mais qui souhaite tout de même mettre en place ce genre d'activité sera refusée. Il est bien sûr de question qu'une équipe se tirant dans les jambes dans l'entreprise continue à faire de même en activité ludique.

Mettre les salariés en difficultés ou en situation d'infériorité peut se révéler en effet contre-productif pour l'équipe. Dans ce cas les activités favoriseront certainement la cohésion des individus mais pas nécessairement la cohésion des membres d'une équipe.

Dans ce cas-ci il serait plus préconiser de mettre en place des activités de simulations de situations pendant un laps de temps très court mais très productif. Dans ce cas le business

games (jeu d'entreprise), permet de recréer en 30 minutes une situation d'entreprise qui aurait pu se mettre en place en un mois, ainsi cela permet de voir les comportements que cela suscite.

En ce qui concerne les jeux d'entreprise à activités extrêmes, certains spécialistes doutent eux-mêmes de l'efficacité que peut produire une activité de ce type chez des salariés étant déjà soudés.

On peut donc en déduire que quelque soient le lieu ou l'activité choisis, c'est l'état d'esprit de l'équipe qui est alors déterminant.

#### IV) Pourquoi une entreprise, devrait –elle investir dans les jeux pour ses salariés ?

##### A. Joindre l'utile à l'agréable

###### 1) Entreprise et individu, des enjeux similaires ?

Il existe des similitudes entre la motivation du salarié et les objectifs de l'entreprise, il trouve au travers du travail de vivre sa propre motivation.

Une entreprise préfère investir une certaine somme d'argent pour des salariés heureux que d'en doubler voire tripler le salaire d'un ancien pour trouver un nouveau salarié.

Un salarié heureux coûte moins cher à une entreprise qu'un salarié démotivé, prêt à quitter son travail.

###### 2) Un salarié qui se sent apprécié est plus motivé.

Il n'y a rien de plus motivant que de savoir que ce que l'on fait est bien et utile. Dans l'entreprise, c'est savoir que l'on est important dans le projet commun. Malheureusement, bien souvent lorsque quelqu'un fait quelque chose de bien on ne le lui dit pas. Par contre, s'il a commis une erreur où fait quelque chose de mal, on ne manque pas une occasion de le lui dire.

Cette attitude négative commence très tôt, dès l'école, les enseignants notent souvent en soustrayant des points à chaque faute: recherche d'erreurs et évaluation à partir des erreurs. Les appréciations sont orientées de façon négative. Les enfants sont "mesurés" par rapport à un idéal, et si au prix d'un important effort un élève parvient à obtenir 13/20, on lui dira d'une manière ou d'une autre que c'est insuffisant.

Démobilisant pour beaucoup: des milliers de futurs adultes sont "formatés" sur le fait que de toute façon, quoi qu'on fasse ce n'est jamais bien.

##### B. Les jeux d'entreprise comme réponse à la formation en entreprise

###### 1) Découvrir son rôle d'acteur économique au sein de l'entreprise

Basée sur une simulation qui met en concurrence des entreprises sur un marché industriel.

La simulation consiste pour chaque groupe de participants à gérer une de ces entreprises sur six phases correspondant à six années.

Cette simulation permet aux participants d'éprouver leurs connaissances à l'aide d'un modèle dynamique et motivant.

Il permet de comprendre les mécanismes économiques de base et de les transposer dans la réalité de l'entreprise pour faciliter et accompagner l'information économique.

Les connaissances pédagogiques sont basées sur les modules que les apprenants doivent avoir acquis et compris en fin de formation liée à l'activité économique de l'entreprise à savoir l'environnement économique et juridique, la comptabilité et la gestion, le financement.

Se former par le jeu c'est un apprentissage fondé essentiellement sur la pratique. Une adaptabilité à tous publics : ouvriers, employés, maîtrise, cadres, étudiants mais les objectifs restent les mêmes former un nombre important d'apprenants à la lecture des comptes de l'entreprise ainsi que de faciliter la communication et la compréhension des messages économiques dans l'entreprise.

## 2) Découvrir et pratiquer la conduite de projet : le pilotage économique d'une affaire par le jeu d'entreprise

L'objectif de ce jeu est la mise en pratique des techniques de gestion dans le cadre d'une entreprise fictive et simplifiée. Les décisions se prennent en sous-groupes, qui agissent en manière compétitive sur un même marché.

Chaque société (groupe de travail) débute avec le jeu avec la même situation. Sur les bases communes à toutes les sociétés, le groupe de travail doit définir la stratégie qu'il envisage d'implanter pour atteindre les objectifs qui auront été préalablement définis et acceptés par le gestionnaire de jeu.

Le jeu se réalise en périodes enchaînées. Pour chaque période une simulation est réalisée qui conduit à un rapport financier et opérationnel.

En fin de jeu, les résultats sont présentés et défendus.

## C. La formation professionnelle passe désormais par le jeu vidéo et le Net ; des Serious Game au E-learning

Les entreprises s'emparent peu à peu des outils mis à leur disposition par la technologie pour former leurs salariés, comme la formation en ligne (E-learning) ou les "jeux sérieux" ("serious Game"), destinés à améliorer l'interactivité et personnaliser l'apprentissage.

### 1) Définition de ce concept ; Jeux sérieux

La commission européenne définit le e-learning comme l'« utilisation des nouvelles technologies multimédia et de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance ».

Le e-learning est en plein développement dans l'Union Européenne et en particulier en France

où apparaissent des classes pupitres et où un Brevet Informatique et Internet (B2I) se met en place pour les élèves et les étudiants (C2I)

Les serious games peuvent trouver leur place dans ce nouveau contexte d'apprentissage. On peut ainsi s'attendre à ce que ce type de jeux se développe dans toutes les disciplines enseignées dans le second degré.

#### a. Historique

Le concept qui consiste à utiliser des jeux à des fins éducatives remonte à bien avant l'apparition des ordinateurs. On considère que le premier serious game est Army Battlezone, ce projet qui a été élaboré par Atari en 1980 pour entraîner les militaires n'a pas eu un grand succès.

Ces dernières années le gouvernement ainsi que l'armée américaine se sont adressés à plusieurs reprises aux développeurs de jeux vidéo pour la création de simulateurs à faible coût à la fois réalistes et impliquants. Ces jeux devaient permettre aux militaires d'appréhender les réalités de la guerre en utilisant les infrastructures déjà existantes.

#### b. Les Serious Game ou jeux sérieux en application (Annexe : Hair-Beiz, un "jeu sérieux" pour la formation des coiffeurs)

Un jeu sérieux (souvent désigné par l'expression anglaise serious game : de l'anglais serious, « sérieux » et game, « jeu ») est une application informatique qui combine une intention sérieuse, de type pédagogique, informative, communicationnelle, marketing, idéologique ou d'entraînement avec des ressorts ludiques issus du [jeu vidéo](#) ou de la [simulation informatique](#). La vocation d'un Serious Game est donc de rendre attrayante la dimension sérieuse par une forme, une interaction, des règles et éventuellement des objectifs ludiques.

Souvent les serious games sont diffusés sous forme de [gratuits](#). Cela s'explique entre autres par le fait que la stratégie de diffusion de ces serious games est basée sur le [marketing viral](#). Souvent aussi, les budgets alloués à la réalisation des serious games sont peu élevés. La qualité des serious games est donc souvent loin de celle des jeux commerciaux à gros budget.

Il y a différents types de serious Game ; Jeux publicitaires (Ces serious games se destinent principalement à la publicité), Ludo-Éducatifs (à vocation éducative), Jeux de marché (ils s'inscrivent donc dans le registre des outils dédiés à la stratégie de communication en s'appuyant sur les ressorts du jeu vidéo, mais en intégrant également un aspect éducatif), Jeux engagés (ils ont pour vocation de dénoncer de façon directe des problèmes d'ordre politique ou géopolitique), et les jeux d'entraînement et simulation (ils permettent à l'utilisateur de s'entraîner à exécuter une tâche ou une manœuvre donnée ou l'étude un phénomène s'inspirant du réel qui a été reproduit dans un environnement virtuel).

Les Serious Games peuvent en théorie être utilisés dans tous les domaines.

Et nous verrons dans le point suivant que les gouvernements utilisent ce genre de concepts pour des domaines publics tels que par exemple, la défense ([America's Army](#)), la santé ([Happy Night](#)), le marché de l'emploi (Technocity), l'écologie (Ecoville), la politique (September the 12th), l'humanitaire ([Food Force](#), [Darfur Is Dying](#)), la publicité, la religion, l'Art...

## 2) Tous les jeux vidéo n'ont pas pour seule vocation de divertir

### a. Serious Game ; un marché et des opportunités de travail à venir

Les jeux vidéos ne servent pas qu'à faire baisser la productivité des salariés, pour les entreprises ce sont des outils très utiles pour former et développer les compétences de ses collaborateurs il s'agit de l'univers du serious Game.

Il correspond à un monde où le meilleur du jeu vidéo, sa virtuosité technologique et ses innovations en tant que média de culture et de loisir enrichissent le professionnel et le monde du travail.

Branche très sérieuse de l'industrie du jeu vidéo tiendra bientôt une deuxième convention à Lille Grand Palais le 23 Novembre 2009.

### b. Les serious Game et les professionnels

Les serious games constituent un nouveau phénomène dans le monde des jeux vidéo. Ils pourraient, à moyen terme, éclipser les jeux vidéo « classiques » dont le seul objectif est de divertir l'utilisateur.

Le succès d'un serious games repose, comme celui des autres jeux, sur l'originalité et l'utilisation de technologies de plus en plus élaborées. Mais celles-ci doivent permettre de développer des jeux réalistes dans lesquels la mission peut, par exemple, être de conduire un gouvernement lors d'une crise internationale ou de réaliser les objectifs d'une entreprise internationale.

Les concepteurs de serious games doivent poursuivre des objectifs pédagogiques précis et avoir le souci de proposer un produit très réaliste sans pour autant supprimer l'aspect créatif et divertissant du jeu. Il s'avère donc nécessaire de proposer aux futurs créateurs de jeux, des formations particulières dans le domaine des serious games.

Ce sont les petites entreprises qui ont le moins développé le E-learning, mais ce sont elles qui en ont le plus besoin, car elles peuvent encore moins se permettre d'envoyer des personnes en stage.

De plus, 67% des entreprises concernées ont affecté seulement 5% de leur budget formation au E-learning, en majorité pour les cadres<sup>13</sup>.

### c. A terme, toutes les emprises devront y passer

Chez Axa France, il représentait 10% de l'effort de formation fin 2008, mais l'objectif est de passer à 30% d'ici 2012, car cela permet d'individualiser les formations et le rythme de l'apprentissage en fonction des contraintes du salarié, et d'optimiser les coûts. Chez Renault, cette méthode est souvent couplée à une formation classique, pour s'assurer que les personnes intègrent les contenus de l'apprentissage et arrivent bien préparées aux sessions traditionnelles.

L'apprentissage en ligne est souvent utilisé pour les langues, la bureautique, l'informatique et le management. Renault l'a ainsi développé pour l'anglais, le développement personnel, le management et les connaissances générales (maths, finances, etc.).

### d. La puissance du jeu pour apprendre

<sup>13</sup> Selon la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

« La formation en ligne permet de rendre un peu sexy ces formations », souligne M. Prével. Crédit Agricole SA. Avec le serious Game, les entreprises misent sur la puissance du jeu pour appuyer la performance.

Ainsi, pour former le personnel d'Axa à la vente ou les cadres à l'entretien d'évaluation annuel, la société a créé des jeux de simulation, où un avatar de l'apprenant est confronté à une série de situations. Ces exercices permettent une augmentation des affaires signées. Ces jeux peuvent être utilisés soit pour former les managers aux entretiens professionnels ou encore participer à l'amélioration de l'image de formation.

Mais le marché est encore faible en France, avec quelques dizaines de millions d'euros, a déploré récemment la secrétaire d'Etat au Développement de l'économie numérique Nathalie Kosciusko-Morizet, qui a lancé un appel à projets. (Ce sujet sera traité dans les prochains points).

#### e. Un marché à 10 milliards de dollars

Ce marché de l'industrie est gigantesque, les applications ne se limitent pas à la simulation dans les domaines de la défense, de l'éducation, de la santé, ou une transposition des jeux de rôles commerciaux sur un support multimédia.

A l'avenir les serious Game pourraient investir les interfaces de travail et les réseaux sociaux en ligne, les lieux de décision et de conduite des politiques publiques. Au total ce marché est estimé à plus de 10 milliards de dollars mais en France nous en sommes qu'à 10 millions. Nous détaillerons ces chiffres dans la partie suivante concernant la politique de relance du gouvernement qui vient d'être annoncées

### 3) Formation : Le gouvernement finance les serious Game ; Etude de cas et situations actuelles (septembre 2009)

Gestion de crise, formation métier, conduite du changement ; le plan de relance du gouvernement va financer 48 projets de serious Game.

#### a. Appuyer un secteur jugé porteur

Dans le cadre du plan de relance, le ministre Nathalie Kosciusko-Morizet vient d'annoncer les projets de serious gaming retenus, et financés. 166 entreprises avaient déposées plus de 500 projets, et 48 ont été retenus. L'appel à projet avait été publié en janvier 2009.

Ces 48 projets se verront financés à hauteur de 20 millions d'euros, chaque société ayant présenté un projet recevra entre 184 000 euros et 577 000 euros pour développer son activité.

Il faut dire que le serious Game, c'est-à-dire des applications utilisées à des fins de formation, représente selon le syndicat national du jeu vidéo un revenu mondial de 1,5 à 3 milliards de dollars annuel. En France, ce chiffre serait de 10 millions de dollars. Ce syndicat salue d'ailleurs l'annonce de Nathalie Kosciusko-Morizet.

A ce sujet, la diversité des entreprises présentes sur ce secteur démontre son dynamisme. Si

des PME innovantes et des TPE font partie en grande majorité des nominés, on retrouve également des poids lourds du secteur de l'informatique et des télécoms à l'image de l'opérateur Orange ou encore de Microsoft.

## b. Conclusion sur les serious Game

Pour conclure, il me semblait important de montrer les opportunités qu'offre ce nouveau genre de jeu sur le plan pédagogique. Même si ce mode de formation n'en est encore qu'à ses débuts, on peut penser qu'il représentera d'ici peu un marché considérable dans le domaine des jeux vidéo. De nombreux événements autour des Serious Game se développent en effet actuellement en réponse à l'intérêt croissant du consommateur pour le monde numérique. Selon moi, le marché des Serious Game est un secteur qui devrait être privilégié dans les modes de formation des entreprises françaises car une formation dispensée de manière ludique s'avère bien souvent plus efficace que les méthodes d'apprentissage classiques.

Il faut que des événements surviennent en entreprise (suicide chez France Télécom, Renault..) pour que les gouvernements réalisent que des jeux de ce type sont beaucoup plus efficaces en formation professionnelle... que les techniques traditionnelles utilisées actuellement.

## V) Pourquoi les étudiants devraient participer à un jeu d'entreprise dans leur formation ?

### A. Objectifs : Développement de compétences métier<sup>14</sup>

#### 1) Besoin d'un pôle compétence

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation. Nous assistons depuis quelques années à de grands changements dans les besoins en formation. Parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi. Cette situation crée de nouvelles demandes de la part des salariés soucieux d'améliorer leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leurs avantages compétitifs.

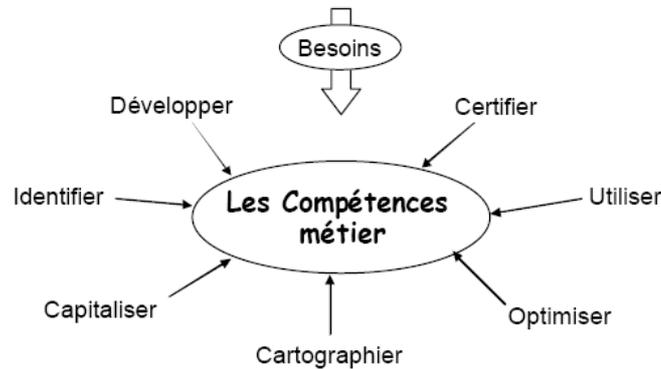
Le E-learning se présente dans ce cas comme un moyen de *rationalisation* de la formation de part les avantages qu'il offre. (Avantages qui seront détaillés plus loin dans la partie suivante)

---

<sup>14</sup> Source : Simulations, réalités virtuelles, et argumentées pour les apprentissages professionnels, école thématique du CNRS, juillet 2006, Grande Motte

Délocalisations      Mobilité personnels      Évolutions technologiques

**RISQUE : Les entreprises perdent leur « Know How » et leur compétitivité**



## 2) Dispositif de développement des compétences<sup>15</sup>

Processus de développement des compétences.	1. Par action tâtonnante, par imprégnation.	2. Par interaction action-réflexion sur l'action.	3. Par réflexion rétrospective sur l'action.	4. Par réflexion anticipation sur l'action.	5. Par transmission contrôlée de savoirs.
	<i>Logique de l'action.</i>	<i>Logique réflexion action.</i>	<i>Logique réflexion sur l'action.</i>	<i>Logique de réflexion pour l'action.</i>	<i>Logique de l'assimilation.</i>
Formes dominantes d'organisation du travail.	Taylorienne, certification qualité	Equipes autonomes, travail collectif, par projets	Groupes participatifs	Travail collectif, équipes autonomes et groupes participatifs	Formation
Exemples.	Reproduire une façon de faire observée	Réaliser un travail nouveau, travailler plusieurs	Ecrire sur sa pratique, décrire à son travail	Participer à un groupe progrès ou à un cercle de qualité	Assister à un cours, lire un ouvrage

## 3) Développement de nouvelles compétences métier

Les objectifs sont nombreux dans le cadre du développement des compétences métier via les jeux d'entreprise

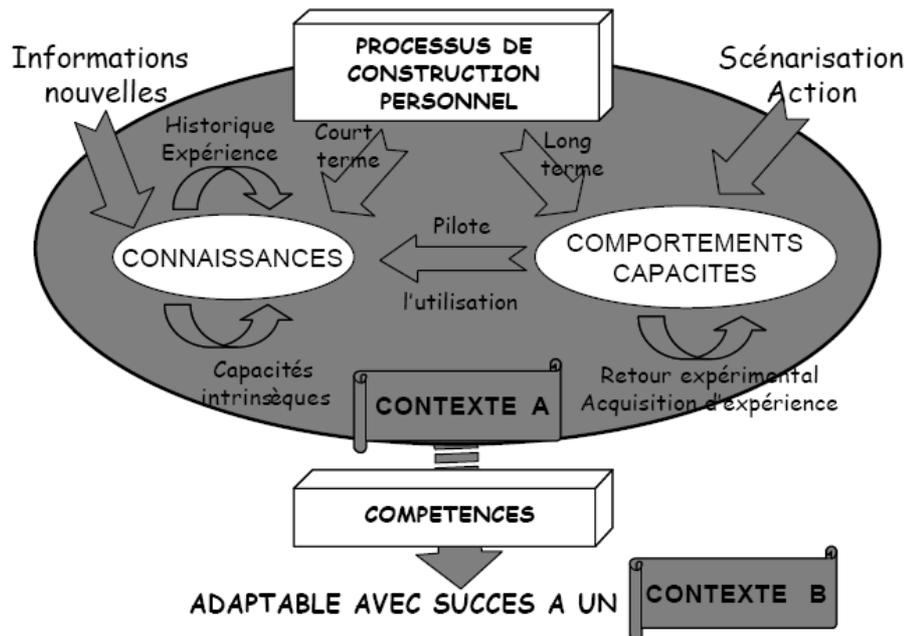
Il faut dans un premier temps développer une culture d'entreprise et y organiser le parcours professionnel adapté, il faut donc renforcer les compétences déjà acquises et en développer de nouvelles (mobilité, évolution...).

Cela passe également à la formation à de nouveaux outils de nouvelles méthodologies, environnements pour accroître l'efficacité des étudiants.

De plus, ces jeux accompagnent le changement soit à de nouveaux modes d'organisation ou à la prise de décision collective ou encore à de nouveaux mode opératoires

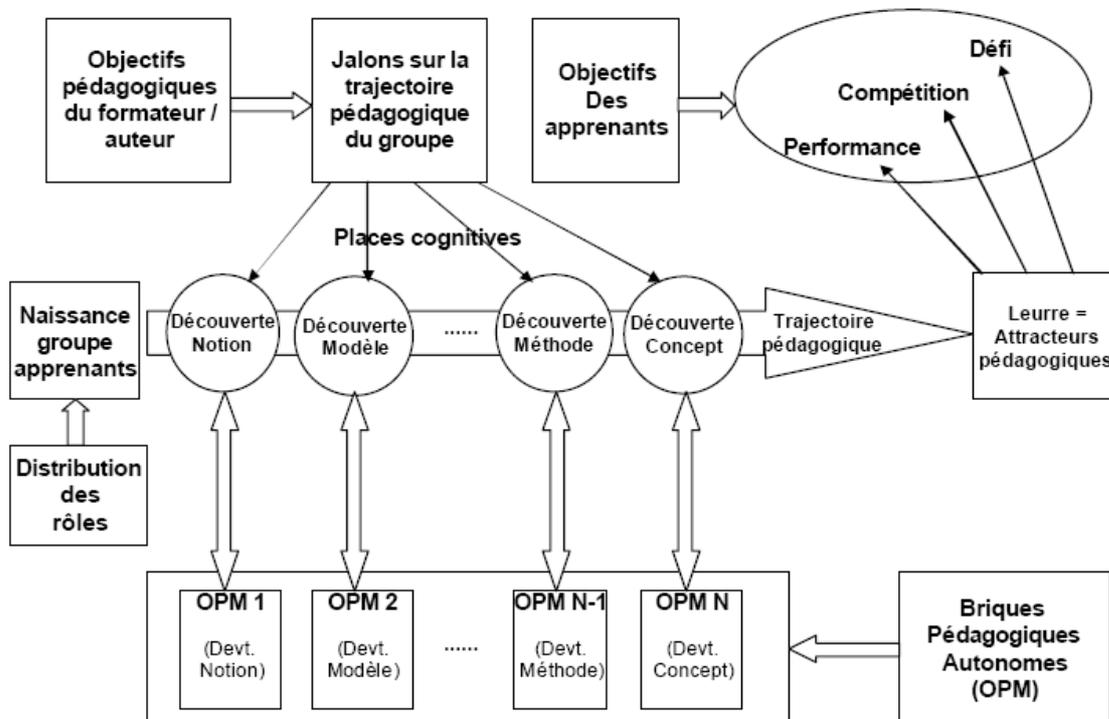
<sup>15</sup> Source : Qualité on line, dossier n°44, Le développement des compétences, processus de développement par Wittorski R

4) Processus de construction des compétences métier



5) Contrôle : Évaluation et certification de compétences et du processus d'apprentissage (*Annexe n°3*)

B. Résolution de cas : modèles pédagogiques types



<sup>16</sup> Source : Simulations, réalités virtuelles, et argumentées pour les apprentissages professionnels, école thématique du CNRS, juillet 2006, Grande Motte

## C. Programme d'apprentissage accéléré

Acteurs de leur apprentissage, les participants prennent ensemble des décisions et en mesurent l'impact direct sur les résultats.

Une équipe efficace produit des solutions synergiques. Ceci signifie que le résultat de son travail est meilleur que la somme des différents résultats individuels. D'ailleurs, n'importe quelle équipe efficace produit des solutions qui sont vraiment mises en pratique. Ceci exige que les décisions soient acceptées par tous.

Il est convenu par chacun qu'il n'est pas facile d'obtenir des solutions efficaces exigent une approche rigoureuse et souple, un processus double, d'une part, raisonnable, et, d'autre part, interpersonnel, concentré sur des résultats bien définis. En outre, elles exigent des modèles de coopération et de communication en appui

## VI) Les jeux d'entreprise ne sont pas qu'une simple formation

Il s'agit d'une philosophie et d'une anthropologie managériale, d'une attitude, de comportements et de procédures.

Effectivement, elle comporte des croyances sur l'être humain, selon lesquelles il est capable du pire comme du meilleur. Chaque humain est capable de changer à condition d'avoir l'aide adéquate et de participer lui-même à son changement

### A. le jeu et ses univers d'intervention en entreprise

La modularité du concept permet d'intervenir sur de nombreux thèmes tels que le management et sa sensibilisation, l'aide à l'intégration des nouveaux embauchés, la mise en place d'une nouvelle organisation ou de nouveaux challenges mais aussi la découverte de nouveaux produits ou clients ainsi que la sécurité, la qualité et l'environnement....

#### 1) Apprendre à progresser ensemble ; communication et information en entreprise

Ce concept met les participants en situation permanente d'interaction et de négociation. En équipe et entre équipes, ils découvrent la valeur de l'information, l'influence de la communication, le rôle de la confiance et les principes d'accord gagnant-gagnant.

Les objectifs de ce type de jeu sont nombreux, il brise la glace dès le début, crée de la convivialité, développe la communication, favorise les échanges, et met en évidence le rôle de l'information afin d'enrichir les tâches quotidiennes.

#### 2) Coopération et compétition

Cette simulation s'adapterait très bien dans un cours sur la négociation.

Elle permet de découvrir comment maximiser le profit dans un marché à forte concurrence, à un rythme rapide avec des échéances très courtes.

Plusieurs indicateurs de performance servent à démontrer l'impact d'un alignement entre initiatives personnelles et d'équipe avec des orientations stratégiques de l'entreprise.

Les objectifs sont également multiples allant de la découverte du partenariat et des différents types de relation client-fournisseur.

Il y a différents enseignements apportés tels que l'esprit de partenariat en interne qu'en externe, cibler ses priorités dans un environnement où la prise de décisions se fait de manière

très rapide et sans échéances supplémentaires et également de **changer son raisonnement** en rentabilité plutôt que d'être dans le chiffre d'affaire.

Le résultat de cette simulation n'est autre que de rendre la **vision plus claire** du rôle de la confiance dans la relation entre client et fournisseur.



### 3) Motivation et rentabilité

Jeu pouvant mettre en œuvre les enseignements reçus en comptabilité, finance, gestion et fiscalité. Il permet de les utiliser pour faire fructifier une entreprise.

Cette situation permet aux participants de vivre la réalité quotidienne d'un chef d'entreprise et d'exposer les leviers économiques et financiers dont il dispose.

Le but de cette formation est de développer leur entreprise en les confrontant aux lois du marché, en établissant une stratégie en mettant en place les financements appropriés.

Les flux simulés peuvent être modifiés et dépendent des enseignements reçus, ils peuvent être la production (achat de matière première, fabrication, conditionnement, stockage), ou encore la vente (marketing), et la finance (gestion et fiscalité des entreprises avec le paiement des fournisseurs, négocier des emprunts, payer les dépenses, obtenir des paiements clients).

Il faudra alors réaliser les principales opérations comptables (compte d'exploitation, bilan, ratios financiers, seuil de rentabilité...)

Les objectifs sont basés sur la gestion financière et la maîtrise des mécanismes fondamentaux de la création de valeur et les bases de la gestion de trésorerie allant de la visualisation de la marge de vente en passant par des investissements judicieux.

## Partie 3 : Etudiants et formation, entreprise et jeu, recrutement...

### I) Constat (Annexe n°4)

Les jeux d'entreprise dans la formation professionnelle des étudiants entre outils pédagogique et accélérateur des compétences métier

Les jeux d'entreprise aussi bien en terme de connaissances du mot qu'en terme de pratique, sont très mal connus et ce quelque soit la filière, l'âge, le statut, la CSP.

En effet selon une première étude, établie en janvier 2009, démontre que sur le panel concernant les étudiants des universités, 1 personne connaissait le terme de jeu d'entreprise et y a déjà participé.

Cependant, les sondés interrogés ont donné une définition approximative de ce qu'ils pensaient être les jeux d'entreprise.

Si l'on compare ce résultat avec celui des écoles (commerce (EDHEC, ESPEME), d'ingénieur (HEI, ISEN) ou de gestion (IESEG), on peut s'apercevoir que 100% des étudiants interrogés connaissent le terme et de plus y ont participé au cours de leur cursus scolaire à plusieurs reprises.

Une seconde étude a été effectuée concernant les formations professionnelles des entreprises dans lesquelles les sondés travaillent.

65% d'entre eux ont répondu que leur mode de formation utilisé est le concept de base en journée de travail débutant par un briefing, pour les autres il y a deux réponses, où l'entreprise ne propose pas de formation (TPE) où ils n'y ont jamais participé.

Ainsi on peut remarquer une réelle différence de formation entre les universités et les grandes écoles.

Certaines universités utilisent ce type de formation pour leurs étudiants mais ce n'est pas la majorité. La France se situe dans les derniers pour ce type de formation comparés aux Canadiens.

En France les universités qui développent cette formation sont principalement Paris Dauphine, Aix Marseille...

Nous allons discuter dans cette partie des étudiants et de leur formation, des techniques de recrutement à base de jeux d'entreprise utilisées pour détecter et embaucher les meilleurs talents.

Nous verrons également pourquoi les universités et notamment la FSSEP devraient mettre en place ce processus dans leur formation.

## **II) La formation des étudiants**

Les jeux d'entreprises sont un nouveau mode d'apprentissage permettant de mettre en avant les connaissances théoriques en s'appuyant sur les outils informatiques.

Les étudiants apprennent à créer, organiser, gérer l'activité économique d'une entreprise virtuelle dans des conditions qui se rapprochent du réel.

Apprendre en s'amusant est l'objectif des jeux d'entreprises. Au fil des semaines, les étudiants appréhendent les différentes facettes de l'entreprise : gestion de la production, marketing, logistique, recherche, éthique et développement durable.

En prenant les commandes d'un groupe en création, les étudiants doivent déployer une véritable stratégie de développement à l'international, étudier les ressources et les différents marchés de chaque pays pour produire et se développer, mais aussi déterminer des stratégies produits. Autant de décisions qui font prendre conscience aux participants des réalités du monde de l'entreprise.

Cet outil révèle un appui pédagogique indéniable, en apportant la notion de compétition, la gestion de projet et le travail en équipe, aussi bien dans l'entreprise virtuelle (responsabilité, hiérarchie, obligation de résultats) que dans le déroulement "réel" du jeu qui nécessite une complémentarité et une implication fortes de chaque participant.

#### A. Des mises en pratique d'éléments théoriques:

- la manipulation des concepts stratégiques ou marketing (positionnement concurrentiel, marketing mix...)
- la compréhension de la gestion et de la logique financière d'entreprise: bénéfice, trésorerie, flux financiers...

Il existe différents modes d'animation des jeux d'entreprise: Séminaires sur une période bloquée (par exemple deux ou trois jours) ou répartis sur une longue période, en fil rouge (par exemple deux heures hebdomadaires pendant deux ou trois mois). C'est donc à l'animateur d'évaluer comment l'outil "jeu d'entreprise" doit être manipulé pour lui permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques auprès de son public.

##### 1) Agencement des savoirs

Il est difficile d'expliquer le fonctionnement dynamique d'un système en adoptant la démarche linéaire induite par l'enseignement traditionnel.

Le Jeu permet de restituer de façon vivante et "multi-dimensionnelle" cette dynamique et ce de manière particulièrement efficace dans la mesure où les joueurs sont "acteurs" du système reproduit.

L'action sur le système, la manipulation concrète de celui-ci par les apprenants favorise une compréhension profonde des interactions entre les éléments qui le composent et des règles qui le régissent.

La validité théorique du Jeu repose en grande partie sur la pertinence du modèle et des situations qu'il suscite par rapport à la réalité qu'il prétend reproduire.

##### 2) L'apprenant est au centre du processus d'apprentissage

En fait, l'unité privilégiée est le groupe de participants, l'animateur ayant un rôle en marge par rapport à son positionnement traditionnel, au "centre". Ainsi, une grande part de l'apprentissage provient de l'interaction entre les participants eux-mêmes, le jeu mettant en relief le fait que groupe, en soi, est source d'apprentissage.

## B. Les atouts du jeu pour la formation des étudiants

### 1) La simulation offre un mode d'apprentissage efficace basé sur l'expérience

Au cours du jeu de simulation, les participants apprennent à partir de ce qu'ils font, ils se confrontent aux problèmes et aux concepts dans l'action. C'est donc une méthode d'apprentissage active où le formateur joue plutôt le rôle de facilitateur de l'apprentissage bien plus que celui de dispensateur unique des connaissances.

### 2) Le phénomène ludique constitue un véritable "levier" de motivation

En particulier lorsque les thèmes traités sont en général perçus comme aride, à l'instar de la comptabilité par exemple. Même lorsqu'il ne s'agit pas d'un jeu concurrentiel, l'émulation est toujours très forte, on "joue" sur l'esprit de compétition, les apprenants ayant à coeur de progresser... pour gagner.

### 3) La simulation est très ouverte par rapport au profil des apprenants

Tous le monde ou presque peut participer à partir du moment où il n'est pas exigé de pré-requis concernant le thème. En fonction de son tempérament, de son intérêt initial pour le sujet, de sa plus ou moins grande facilité d'apprentissage, chacun s'impliquera à son rythme et jouera le rôle qu'il "sent" le mieux.

### 4) Dans un jeu de simulation de formation, tout le monde "gagne"

Quoique l'on puisse établir une hiérarchie dans les résultats obtenus, ces derniers peuvent toujours être pondérés grâce à la multiplicité des objectifs (l'équipe qui termine avec la part de marché la plus faible...ne visait pas nécessairement l'accroissement de sa part de marché !) et par la chance, dans les simulations qui ont recours au hasard. Fondamentalement, tout le monde gagne car tout le monde apprend, et on peut dire que le gagnant de ce point de vue, peut être celui qui a fait le plus d'erreurs.

### 5) Le jeu agit comme un renforcement positif

L'erreur est autorisée et même encouragée. Le jeu permet de prendre des risques...sans risques. Sans risques, bien entendu, par rapport à l'expérimentation en réel, et sans risques par rapport au processus d'apprentissage car il n'y a pas de sanctions. L'acquisition de savoir est ainsi "chargée positivement", cela est particulièrement intéressant vis-à-vis des apprenants en difficulté par rapport aux méthodes plus traditionnelles d'apprentissage.

## C. Le jeu de formation a aussi ses limites

### 1) Le jeu reste un outil pédagogique

La réussite du jeu se mesure avant tout par rapport à l'atteinte ou non des objectifs pédagogiques qui lui ont été assignés. Le fait que le jeu "marche" est positif mais il ne garantit pas l'atteinte des objectifs. En particulier, on n'insistera jamais assez sur l'impérative nécessité qu'il y a à ménager des plages de temps, au cours de la formation, consacrées à "faire le point" sur ce qui a été dit, vécu et vu.

Ainsi, le risque majeur qui accompagne cet outil c'est justement "le jeu pour le jeu" et l'oubli des objectifs pédagogiques.



## 2) La réussite de la formation avec un jeu dépend pour une grande part des qualités de l'animateur

Si ce dernier n'a plus la même importance en tant que vecteur d'apprentissage, par rapport à la pédagogie traditionnelle, il reste que son rôle de pilote de la session est essentiel. Même si un bon jeu "marche tout seul", il faut tout de même savoir le lancer... et l'arrêter. De plus, au cours des phases de recentrage, l'animateur retrouve son rôle au plan du savoir mais de façon telle que cela reste harmonieux avec l'esprit de la pédagogie ludique.

## 3) Le jeu de simulation ne doit pas se présenter comme le système explicatif unique d'une réalité donnée

C'est là un autre danger de la simulation que de finir par se "prendre au sérieux". On ne répètera jamais assez que ce qui se passe dans le jeu n'est pas la réalité. Cela témoigne d'une certaine réalité tout au plus. Tout cela implique de toujours garder une certaine distance par rapport à ce qui se passe. En particulier, il ne faut pas hésiter à pondérer les phénomènes de la simulation en rappelant qu'il s'agit d'une représentation simplifiée de la réalité qui n'a aucune fonction prédictive, mais simplement explicative. La simulation permet de comprendre certains mécanismes de la réalité mieux qu'un discours, mais sans discours critique l'accompagnant elle reste un exercice vain...ou alors il s'agit d'une simulation purement ludique.

### III) Jeux d'entreprise et solutions pédagogiques innovantes pour la formation

#### A. Triple mutation de l'entreprise

Le monde de l'entreprise subit différentes mutations, celle de l'environnement, celle de l'entreprise et celle de ces acteurs.

Celle de l'environnement ; les pressions financières, les restructurations, les fusions, les nouvelles technologies...sont autant d'éléments qui ne laissent plus les entreprises à l'abri de menaces pour sa survie mais surtout pour ses acteurs.

Concernant l'entreprise ; suite aux mutations de l'environnement l'entreprise est condamnée à être systématiquement en veille stratégique et à se reconfigurer en permanence.

Celle des acteurs eux-mêmes, avec ces changements et l'émergence de nouvelles générations, n'ont plus la garantie de l'emploi et se trouvent face à des opportunités insoupçonnées il y a quelques années comme la possibilité de créer une start-up, devenir PDG à 25 ans ou encore avoir des inspirations individualistes...

Le meilleur moyen d'apprendre, c'est de faire et se tromper

L'expérience seule ne suffit pas si elle n'est pas doublée par la capacité de voir et anticiper.

L'ensemble de ces mutations fait que les modes traditionnels d'accompagnement qu'étaient la formation, le conseil en organisation et le management du changement traditionnel restent utiles mais ne sont plus suffisants.

Les besoins deviennent massifs pour chaque acteur puisqu'il veut à la fois assurer sa pérennité professionnelle mais aussi accéder à un développement significatif.

## B. Les activités suscitées par le jeu sont un complément idéal de l'enseignement traditionnel

Les documents de travail constituent des aides méthodologiques efficaces et formatrices. L'efficacité pédagogique du Jeu dépend en grande partie de ceux-ci, car elle est fondée pour une bonne part sur le fait qu'ils sont lus et relus et utilisés de nombreuses fois au cours des situations implicantes créées par le Jeu.

Enfin, l'acquisition de "savoir être" est rendue possible, grâce en particulier aux "rôles" tenus par les joueurs : les mécanismes de Jeu incitent les joueurs à adopter les conduites appropriées aux rôles.

### 1) Enrichissement d'un nouveau processus pédagogique

Le contexte formateur très ouvert induit par la pédagogie ludique favorise la " production" de réponses variées de la part des apprenants.

De plus, le scénario du Jeu peut être conçu de façon à organiser la progression pédagogique et à individualiser l'apprentissage.

Formellement, le jeu se présente comme une succession structurée de situations-problèmes, la résolution de chacune déterminant une marge de progression de l'apprenant : pour dépasser la situation créée, l'apprenant doit utiliser Savoirs et Conduites appropriées en faisant preuve de capacités d'adaptation

### 2) Procédure de la "pédagogie par l'erreur"

Dans le cadre d'un jeu, l'erreur est considérée comme utile et même nécessaire.

L'apprenant-joueur doit toujours être en position de comprendre son erreur et de la corriger, la notion d'échec étant normalement étrangère au Jeu pédagogique.

## C. Renforcement de la motivation à apprendre

### 1) Un outil puissant de dynamique de groupe

Même s'il existe parfois la possibilité de jouer seul, c'est au sein d'un groupe que l'apprentissage ludique s'exprime pleinement : les interactions entre joueurs qui s'inscrivent le plus souvent dans un système de coopération-compétition sont sources de motivation ; de plus, les modalités d'évaluation reposent, pour une part, sur l'évaluation mutuelle entre participants.

### 2) Le jeu renforce la motivation à apprendre

L'aspect ludique est un levier motivationnel puissant à même de stimuler l'envie d'apprendre. Du fait de l'activité et de l'implication des joueurs, le Jeu, comme toute méthode active, utilise les motivations internes et personnelles du sujet (curiosité, initiative, envie de gagner...) à la place de motivations externes (récompense, punition).

#### IV) Les patrons misent sur le jeu pour sélectionner les candidats

Les grandes entreprises recherchent des jeunes diplômés capables de décider dans l'urgence et sous contraintes. Les jeux de simulation sont leurs outils préférés pour y parvenir. Ainsi, nous pouvons nous demander si cette technique n'est pas plus sélective qu'une procédure de recrutement classique ?

Le but de ce genre de compétition est avant tout d'infiltrer les écoles afin de tisser un rapport privilégié avec leurs meilleurs éléments.

Via les business game, l'Oréal soigne son image auprès de 115 écoles à travers le monde dont la prestigieuse université Harvard aux Etats-Unis et l'ISEAD de Fontainebleau.

Concernant Danone s'est rapprochée d'une vingtaine d'écoles et d'université notamment de Paris-Dauphine et l'ECSP-EAP.

Les business game sont un outil très intelligent de communication pour les entreprises, car les étudiants ne sont plus passifs mais actifs dans la relation. Les étudiants ont l'impression de maîtriser ce qui leur est demandé alors que, lors d'un entretien, nombreux sont ceux qui ont l'impression de subir.

##### A. Un recrutement de nouveau genre pour embaucher des candidats de la nouvelle génération

Certaines des actions de recrutement échouent ou n'aboutissent pas, de ce fait les conséquences budgétaires peuvent être très dommageables (dégradation du service, perte de contrat ou de clients, altération de l'image de l'entreprise...)

Le recrutement est un outil stratégique. Il se définit comme la stratégie de recherche de candidats, en prenant en compte la nécessité d'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les profils des candidats. L'objectif est que le recrutement soit un succès, pour que l'insertion du candidat puisse s'assimiler à une greffe réussie.

Le processus de recrutement est donc fondamentalement au sein de la fonction ressources humaines.

Les premières explications des raisons pour lesquelles un candidat se présente sont de nature économiques, professionnelles.

Le futur salarié est d'abord motivé par les avantages financiers et sociaux d'un emploi : le montant et la régularité du salaire perçu. Ensuite le candidat sera attiré par la nature du travail, l'environnement dans lequel il évoluera pour pouvoir s'adapter au mieux. Cependant la seule prise en compte de ces motivations économiques et matérielles apparaît insuffisante pour permettre une bonne intégration des salariés dans l'entreprise. D'où la mise en évidence de

motivation psychosociale qui tiendront compte du travail de groupe, de l'information et des relations avec l'encadrement.

Le recrutement est une nécessité pour l'entreprise il faut donc penser à minimiser les erreurs de casting

Il faut procéder au recrutement par des actions novatrices et ludiques en impliquant différents niveaux de collaborateurs de l'entreprise : direction, opérationnels, responsables...

### 1) Un outil de recrutement innovant

La tendance aujourd'hui est clairement orientée vers une diversification des techniques de recrutement. Le CV, la lettre de motivation, les tests de personnalité ne suffisent plus à trouver la perle rare.

La relation recruteur - candidat change, désormais les responsables recrutement rivalisent d'ingéniosité et d'originalité.

D'autres pratiques aux antipodes du face à face classique se développent, ainsi que des procédés en vogue qui bousculent les habitudes de recrutement.

Pour attirer des candidats hyper branchés et talentueux faisant partie de la « Génération Y », les entreprises utilisent de nouvelles méthodes de recrutement

Ces business game sont des outils de recrutement innovants destinés à attirer, dans le monde entier, les étudiants les plus brillants qui se voient proposés une expérience unique.

Les entreprises ont besoin de s'appuyer sur un personnel hautement diversifié à l'échelle d'un Groupe ou non, parce qu'ils évoluent dans des environnements les plus variés.

Ils doivent pouvoir s'adapter à tous les types de consommateurs.

Ces jeux à l'échelle mondiale constituent des outils idéaux pour trouver les talents différents, créatifs et novateurs aux quatre coins du monde.

On peut dire que ce n'est plus un jeu, c'est du business.

#### a. Exemples d'outils innovant ; l'Assessment center<sup>17</sup>

Basé sur la mise en situation, l'assessment center est une méthode d'évaluation approfondie des compétences des candidats. Parallèlement, son coût est relativement élevé et ses effets secondaires possibles en font un outil à manier avec précaution.

D'origine anglo-saxonne, cette méthode est adaptée des techniques pratiquées pendant la deuxième guerre mondiale au sein des services secrets britanniques et américains.

Aujourd'hui, elle est utilisée en entreprise pour mieux cerner les compétences au travers des centres d'évaluation.

Son concept est basé sur la mise en situation. L'idée de fond est de mettre les candidats en situation et d'observer leur comportement. Grâce à des tests et des jeux de rôles on détermine si son profil est en adéquation avec les attentes du poste. Cette méthode convient parfaitement sur de postes de leader soumis au stress, dans un environnement complexe et changeant.

Avérée par exemple, pour le recrutement de commerciaux mais elle est également utilisée pour repérer les compétences en interne, on parle alors de développement center.

Toutefois, derrière ce terme, se cachent des réalités et des objectifs différents comme la mise en situation qui est utilisée pour le recrutement mais également pour faciliter la mobilité

<sup>17</sup> « Le guide de la formation ouverte et à distance »

interne ou encore repérer les hauts potentiels. De plus il existe différents types d'exercices et la session peut s'étendre sur une durée variable.

Utilisé dans le cadre d'un recrutement, l'Assement Center est préconisé dans les cas particuliers et difficiles comme de choisir son futur collaborateur

L'outil est démocratisé et ne concerne plus seulement les postes à forte responsabilité les recruteurs l'utilisent pour des postes évolutifs.

Son déroulement doit respecter une certaine méthodologie pour que le résultat soit optimal. Dans un premier temps l'entreprise doit définir les besoins en termes de compétences pour cela il faut bien cerner le poste mais aussi son environnement ainsi que la culture d'entreprise. Ensuite, le choix de exercices est capital car ils doivent permettre de juger les compétences des candidats (utiliser différents exercices pour une même compétence...)

Le choix et la formation des observateurs et des co-acteurs sont aussi des paramètres importants. La session peut-être animée par des consultants, mais aussi des collaborateurs ou des opérationnels. Ce rôle est difficile car il faut provoquer des stimuli et au bon moment.

Les limites du système sont quand mêmes bien présentes, en effet en matière de recrutement ce procédé est beaucoup plus rationnel mais malgré ses qualités il est loin d'être systématique à toute procédure de recrutement. Au vu de son coût, de son temps élevés, il ne peut être utilisé que sur un nombre de postes limités. De plus, pour certains candidats il y a la frustration de ne pas avoir pu s'exprimer davantage qu'ils le souhaitait il y a donc le risque de freiner certains candidats et passer à côté de la perle rare.

Un exemple de jeu mis en place par l'Assement Center est l'exercice du « tri-courrier ». Le candidat est mis dans la peau d'un salarié d'une entreprise fictive au poste pour lequel il postule. Après un temps d'absence au travail (congés, maladie..), celui-ci revient et trouve sa boîte aux lettres (et/ou email) pleine.

Ce qu'il doit faire c'est traiter ce courrier c'est-à-dire à la fois éliminer les lettres inintéressantes, ranger les autres par ordre de priorité et définir les actions à mener pour résoudre les problèmes.

Le candidat sera donc testé sur sa capacité à s'organiser et à faire face aux difficultés sans se disperser.

#### b. Autre outil ; Les Business game

Business game, est un simulateur pédagogique, une simulation de gestion qui désigne un type d'outil pédagogique informatisé et plus largement une pédagogie basée sur l'implication des participants, l'interactivité, l'émulation et l'apprentissage éducatif et accéléré.

Il s'agit d'une autre façon informelle d'évaluer les personnalités et qualités des candidats. Gérer une société acquise par le groupe dans un pays fictif, gérer une marque de l'élaboration de la stratégie à la mise en production, participer à une compétition sportive... derrière ces jeux il y a des embauches concrètes.

Les business Game permettent d'évaluer les candidats de façon beaucoup plus approfondie que ne le permettent les entretiens

De plus en plus d'entreprise ont recours à cette pratique pour puiser dans le vivier des jeunes diplômés les éléments qui correspondent aux valeurs et à la culture de l'entreprise



## 2) Recrutement des talents de demain

Les techniques de recrutement ne se limitent plus au traditionnel entretien individuel. Pour détecter les talents de demain et recruter les meilleurs il faut savoir sortir du cadre strict de l'entretien individuel. C'est à quoi s'essaie un certain groupe de grandes entreprises. Certaines méthodes sont innovantes d'autres plus classiques, mais elles ont toutes en commun de rompre le traditionnel processus annonce « tri des cv, entretien de motivation ».

Le jeu d'entreprise permet d'évaluer sur une journée ou plusieurs (très courtes durées), pour évaluer des jeunes talents tant sur le plan des compétences que comportementales et émotionnelles.

Le but est de favoriser l'embauche de jeunes cadres sur leur capacité et non seulement sur un CV.

Avec ces jeux, il y a aussi la possibilité de vérifier les qualités personnelles et que celles-ci valent autant que les diplômes mais en s'appuyant sur leur savoir-faire et leur savoir-être.

L'importance de ces jeux prend tout son sens en période de crise quand les grands comptes ciblent tous les mêmes profils et les meilleurs établissements de formation.

Les business game sont prioritaires dans le recrutement des entreprises qui les pratiquent mais ils ne se suffisent pas pour autant à eux-mêmes.

### B. Pourquoi mettre en place ce type de recrutement ?

#### 1) Joindre l'utile à l'agréable ; les deux approches à combiner

Dans un premier temps, il s'agit d'une approche informelle. Les jeux d'entreprise permettent aux recruteurs d'apprendre beaucoup plus sur le candidat que ne le permettrait un entretien individuel.

Ces moments ludo-pédagogiques permettent d'apprécier les candidats dans des situations nouvelles et de repérer les qualités dont l'entreprise a besoin comme des capacités à prendre des décisions dans des délais très courts et sans stress, mais aussi des qualités humaines telles que le relationnel, la communication, des capacités d'intégration ou encore de négociation et de conviction tout en travaillant en équipe et prenant des initiatives.

#### 2) Dynamiser les processus de recrutement : Le speed networking, faire se rencontrer candidats et recruteurs

Attirer les jeunes talents et détecter les profils le plus adéquats dans un vivier de jeunes diplômés, les jeux d'entreprise représentent un outil mais aussi un atout pour les entreprises qui souhaitent recruter autrement et se créer un panel de candidatures ciblées.

On connaissait le « speed-dating », désormais il faudra également parler du speed Networking.

Des rencontres ultra-rapides pour rapprocher recruteurs et candidats. Un entretien de seulement de quelques minutes pour mettre en valeurs ce qui n'est pas toujours évident sur CV tels que le projet professionnel, le savoir être ou encore la personnalité.

L'objet est de multiplier les rencontres et d'augmenter ainsi les chances d'identifier le bon profil (recruteur) ou de rentrer dans le processus de sélection (candidats).

Ces sessions sont organisées par des professionnels ou par des association, mais on retrouve de plus en plus dans le cadre de salons ou forum

Pour le candidat c'est une manière de se présenter rapidement et efficacement.

Ces nouvelles méthodes innovantes sont bien souvent le fruit de grands groupes. Parler de soi et travailler son image pour recruter les meilleurs talents. Une démarche de pointe, un processus coûteux, nous verrons par la suite que les grands groupes ne sont pas les seuls à utiliser ce genre de recrutement, les PME jouent aussi à leur niveau.

### C. Les jeux d'entreprise ; les nouvelles règles du jeu

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à proposer des jeux de simulation plus vrais que nature. Ces business game cherchent à séduire leur « cœur de cible » : la crème des étudiants promis à un brillant avenir professionnel.

Aujourd'hui, ils rivalisent en créativité pour attirer toujours plus d'inscrits, qu'ils soient issus des plus grandes écoles ou, plus récemment, des universités.

#### 1) Un thème accrocheur pour attirer les étudiants

Les plus grands groupes mettant en place ces jeux d'entreprise engagent chaque année des milliers d'euros. Des centaines d'étudiants s'y retrouvent dans l'idée de décrocher leur premier poste.

Les jeux d'entreprise, ces jeux de rôle très réalistes, organisés par les entreprises à l'attention des jeunes talents sont de plus en plus nombreux.

Aujourd'hui les étudiants des plus grands établissements d'enseignement supérieur sont sollicités chaque année par une trentaine d'entre eux parmi d'autres on peut citer le défi Bouygues télécom Construction, Trust de Danone, le Gourami Shelle Challenge, l'Ouvre-boîte de TBWA, le Citizen Act de la Société Générale sans oublier celui de l'Oréal (E-Strat Challenge, Ingénus Contest, Innovation Lab).

Parmi les autres nouveautés depuis 2009 nous pouvons citer le Challenge Développement de Teamlog qui s'adresse aux étudiants ingénieurs en informatique.

#### 2) Un thème actuel et des concepts populaires réactualisés chaque année

Ce développement de ces jeux risque à terme de porter atteinte à la visibilité de ces jeux. Elle contraint en tout cas les entreprises à réactualiser leurs formules avec des concepts accrocheurs.

Le Citizen Act de la Société Générale a ainsi été repensé en 2007, autour de la thématique du développement durable, thème très populaire auprès des étudiants ; « Choisissez vos armes

pour changer le monde ». Ce thème laisse une plus grande marge de main d'œuvre aux participants, il n'impose pas de sujet mais juste un thème.

Les candidats sont invités à réfléchir sur la Société Générale en 2028 en tant que banque responsable en fonction de leur formation initiale (marketing, vente, informatique..)

En 2003, Danone avait déjà opté pour cette thématique du développement durable.

L'année dernière les participants devaient concevoir une stratégie responsable sur trois ans pour une nouvelle filiale virtuelle en Amérique Latine, tout en gérant les imprévus des entreprises comme les grèves des salariés.

### 3) Des vertus pédagogiques

Les scénarios mis en place pour ces jeux d'entreprise sont bien ficelés et ne doivent rien laisser au hasard. Ils sont conçus pour stimuler les meilleurs étudiants en proposant notion pédagogique de haut niveau. L'un de ces derniers nés ; le Challenge Développement de Teamlog, une illustration parfaite.

Ce jeu d'entreprise invite de manière ludique pour développer une application de gestion of line de tournois de jeux en réseaux.

Pour être plus efficace le Challenge Développement est restreint à 5 grandes écoles d'ingénieurs à savoir l'INT Evry, INSA Rennes, IFSIC, ENSIMAG et ENSERG, ces écoles sont déjà très impliquées dans le groupe.

Les organisateurs voient le partenariat avec les établissements d'enseignements comme une voie d'avenir pour les jeux d'entreprise. On pourrait donc imaginer d'apporter cet outil de manière personnalisée comme le support du cours en marketing ou de stratégie pendant plusieurs mois.

De plus, ce jeu est accrédité par les labels internationaux (l'EFMD-CEL et l'AACSB) pour une visibilité internationale

### 4) Cap à l'international

Pour exister dans l'univers des jeux d'entreprise, il faut se développer dans les quatre coins du monde. La dimension internationale est un argument essentiel pour attirer les étudiants des plus grandes écoles.

Concernant l'Oréal, une partie du budget attribuée pour les jeux d'entreprise est consacrée aux phases finales internationales.

Pour le Brandstorm, les finalistes issus des meilleurs cursus mondiaux sont invités tout frais payés à séjourner dans la capitale avec un programme chargé, de diners et soirée dans les hauts lieux de la nuit parisienne. Les jeunes à haut potentiel peuvent discuter avec les dirigeants et ambassadeurs de l'entreprise et surtout d'élargir leur réseau.

Pour l'E-Strat Challenge, le groupe a organisé la dernière remise de prix au premier étage de la Tour Eiffel.

Le concours Euromanger qui compte 50 000 participants dans 26 pays invite les finalistes (une centaine d'étudiants) à Bucarest, mais ceci est bien pensé puisque cela lui permet davantage de visibilité à son implantation transversale. De plus, depuis 2008, il existe un site international officiel ([www.worlddgm.com](http://www.worlddgm.com)) qui permet aux internautes d'accéder aux informations des compétitions par pays.

Concernant Danone, lui de son côté à fait le choix du networking en lançant l'an dernier un blog destiné aux anciens et nouveaux participants de Trust : Trust Circle pour ne pas perdre le lien et optimiser le développement de son réseau.



## 5) Des candidats aux petits soins

L'encadrement des étudiants reste primordial pour les entreprises, nous savons que les étudiants sortant d'HEC n'ont pas besoin de jeu d'entreprise pour un emploi mais ils y participent pour découvrir de l'intérieur les grands groupes qui les intéressent.

Danone fait le choix du qualitatif plutôt que du quantitatif, ainsi il n'accepte qu'une vingtaine d'équipes par pays (onze au total), ceci leur permet de rencontrer l'ensemble des candidats lors des journées nationales qui représentent les premières étapes de la compétition.

La plupart des jeunes talents sont issus des grandes écoles, cependant pour les prochaines éditions davantage d'étudiants issus des universités pourraient bien se joindre aux finalistes. Tust enrôle déjà depuis deux ans quelques campus comme Créteil, Villetaneuse, Lille et la Sorbonne et va renforcer sa communication vers les universités.

Le défi Bouygues Challenge enregistre également une montée en puissance des participants issus des universités, avec trois établissements inscrits en 2007, et quelques de plus en 2008.

Il y a quand même un paradoxe dans les jeux d'entreprise, ils cherchent aujourd'hui à élargir leurs bases pour exister tout en restant focalisés sur le cœur de cible c'est-à-dire les étudiants issus des plus prestigieux cursus en France mais aussi à l'international.

## V) Les grandes enseignes et les jeux d'entreprise

### A. Les jeux d'entreprise

#### 1) L'Oréal: toute une gamme de business game pour les étudiants

Ces jeux d'entreprise offrent aux étudiants la possibilité de vivre une expérience professionnelle unique au sein du leader de la cosmétique.

La responsabilité sociale de l'entreprise, la diversité et les soins de la peau sont les nouvelles thématiques des business game 2008.

En 2008, l'Oréal lance « R&D » et « ventes » respectivement destinés aux étudiants des filières « recherche et développement » et « commerce »

L'Oréal propose pour la saison 2008 (voir 2009) des business game, qui englobent une série de jeu d'entreprise utilisés comme outil de recrutement. Tout en continuant à cibler les étudiants marketing (l'Oréal Brandstorm), en ingénierie (l'Oréal Ingenisus) ou en management (l'E- Strat Challenge) il ouvre cette année ces jeux à d'autres filières (ventes et recherche développement).

Le groupe couvre ainsi un éventail encore plus large de domaines fondamentaux afin de répondre aux différents profils, formations et centres d'intérêts des étudiants.

Dans le cadre de sa politique de relations humaines particulièrement dynamique, l'Oréal se donne les moyens de recruter les meilleurs talents dans tous les métiers,

#### a. L'Oréal Brandstorm: Etude de cas Vichy capital soleil, dans le domaine de la protection solaire

L'Oréal propose aux étudiants en marketing une approche pédagogique dans le domaine de la santé, plus précisément celui de la protection solaire.

Il est évident qu'avec un thème de ce type l'Oréal vit avec son époque, nous pouvons faire référence à la santé et les méfaits du soleil soulignés par le ministère de la santé et de leur prévention (cancer de la peau, vieillissement précoce, catégorisation des UV...)

Ici l'Oréal s'oriente vers Vichy capital soleil. Le cas d'étude est le suivant: Créer une nouvelle gamme de produits de soin et de protection solaire spécifiquement destinés aux adolescents et développer un marketing mix faisant de Vichy une marque reconnue en matière de santé publique et de protection contre les dommages cutanés et les cancers de la peau » et ce en ce mettant dans la peau d'un chef de marque.

Vichy Capital Solaire est le leader sur son marché et pionnier dans la recherche scientifique et l'innovation produit en matière technologiques avancées de soin et protection solaire pour les hommes, femmes et enfants.

Lancée en 1993, l'Oréal Brandstorm, compétition marketing sans équivalent a enregistré une participation de plus de 27 000 étudiants issus de 200 écoles de 35 pays du monde.

#### b. L'Oréal Ingenius: Les ingénieurs à l'épreuve du développement durable

L'Oréal se démarque une nouvelle fois ici en proposant un thème très actuel en centré dans tous les discours politiques. De ce fait l'Oréal affirme son engagement sur la voie de l'écologie et du développement durable.

L'Oréal Ingénus est un outil de recrutement international ultra-sélectif destiné aux étudiants des filières ingénierie et logistique. Bien décidé à atteindre un niveau d'excellence dans les domaines de la sécurité, l'hygiène et l'environnement (politique SHE). L'Oréal cherche constamment à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement.

Conformément à cet engagement l'Oréal Ingénus demande aux élèves ingénieurs de mesurer l'importance du développement durable pour un acteur de l'industrie responsable.

Les étudiants sélectionnés sont invités à venir pendant trois jours sur un site de production pour visiter et analyser les lieux, s'entretenir avec le personnel d'exploitation et faire des propositions en termes de l'industrie énergétique.

L'Oréal Ingenius a été lancé en Chine il y a 8 ans et il a acquis une dimension internationale en 2005. Il s'est depuis largement développé sur tous les continents, notamment depuis 2008 en Inde, Belgique, Royaume-Uni et Espagne. Il n'impliquait que 6 pays en 2007 ainsi en 2008 l'Oréal Ingenius a vu son rayonnement d'action doubler avec aujourd'hui plus de 12 pays concernés.

#### c. L'Oréal E-Strat Challenge: Initiatives en termes de diversité et d'équité

Il s'agit du plus célèbre jeu d'entreprise virtuelle destiné aux étudiants de premier cycle de MBA du monde entier, il propose aux étudiants de mettre en place une stratégie de performance durable.

Dans ce contexte, les étudiants auront à intégrer de nouvelles dimensions, avantages sociaux, diversité et équité. L'objectif est de bâtir un business plan autour de la diversité et de l'équité.

Lancée il y a 8 ans, il est reconnu comme au niveau international comme un formidable outil d'apprentissage et a reçu le label CEL (Technology-Enhanced Learning Programm) décernée par la prestigieuse EFMD (European Foundation of Management Development)

A ce jour, le jeu a enregistré une participation de 177 000 participants issus de 200 écoles et 128 pays.

Cette année, l'E-Strat Challenge confiera à une équipe de 3 étudiants la gestion d'un portefeuille de marques de beauté. Dans le rôle du directeur il faudra prendre de décisions stratégiques sur tous les aspects de la gestion d'une entreprise de cosmétiques (CA, prix de vente, volume et capacité de production, R&D, parts de marché des marques, marketing, positionnement des marques et communication) afin d'obtenir le meilleur indice SPI (Share Part Index).

Dans la stratégie de performance durable, les étudiants devront donc tenir compte des notions de diversité et d'équité, d'environnement et d'avantage sociaux, qui sont autant d'évènements qui influenceront l'indice SPI.

Cette année, l'E-Strat Challenge a 8 nouveaux partenaires, on peut citer Google, le géant d'Internet qui fournit de outils de commerce électronique en plus de son savoir-faire dans ce domaine. Autre partenaire AACSB international, une institution qui cherche à promouvoir et améliorer la qualité de l'enseignement supérieur dans le domaine de la gestion et qui accrédite les meilleures écoles de gestion et de comptabilité du monde.

Elle poursuit son partenariat stratégique avec Business Week (qui visent les marchés émergents tels que l'Indonésie, Russie, Chine et Turquie) et Strat-X (expert dans l'élaboration de jeu de stratégie commerciale en ligne) tout en conservant son accréditation EFMD- CEL.

#### d. Nouveaux Business game de l'Oréal en perspective: R&D et Vente

Prenant conscience d'attirer les meilleurs talents dans différents métiers, l'Oréal lance en 2008 deux nouveaux business game dans les domaines de « la recherche et développement » (l'Oréal Innovation Lab) et de « la vente » (L'Oréal Sale) destinés aux profils scientifique et commerciaux.

L'Oréal Innovation Lab a été lancé en France en premier. Ce concept novateur permet aux étudiants de découvrir le métier de la R&D au sein de l'Oréal, leader dans son secteur dans le domaine des investissements, tout en faisant profiter au groupe d'observer des candidats potentiels en situation.

Le jeu se concentre sur la coloration des cheveux et comporte des ateliers dans les laboratoires l'Oréal (coloration des cheveux, Evaluation, Texture et Fragrance). Il est demandé aux étudiants de présenter un dossier scientifique/technique.

En France le domaine de la R&D a permis d'embaucher 55 chercheurs en 2006 et de prendre près de 130 stagiaires par an.

L'Oréal Sales est davantage un outil d'évaluation et de formation qu'un business game à proprement parlé. Les étudiants sont donc évalués sur leurs connaissances et leur savoir-faire dans le domaine de la vente, de plus ils travaillent les techniques de négociations aux côtés de consultants du Centre Européen de Négociation (CEN)

L'édition pilote se déroule en France et au Royaume-Uni puis s'étendra à d'autres continents et plus spécifiquement aux pays du BRIMC (Brésil, Russie, Inde, Mexique et Chine)

En 2006 dans le domaine de la vente, l'Oréal a recruté plus de 580 directeurs de ventes dont près de 80 en provenance du Brésil et des autres pays du BRIMC ainsi que 1170 commerciaux dont 377 également du BRINC.

Depuis 2004, le nombre d recrutement dans le secteur des ventes croît d 10% par an depuis 2004.

## 2) Danone

Chez Danone il s'agit de Trust, un grand jeu d'entreprise qui a pour particularité d'intégrer les problématiques de responsabilité sociale et environnementale dans la gestion des affaires.

Le but de ce jeu pour Danone est de faire connaître la marque parmi les étudiants, sa spécificité, sa culture et ses pratiques managériales.

Les 600 participants sont répartis dans 6 pays (Chine, Espagne, France, Italie, Mexique et République Tchèque et ils sont divisés en équipe de 5. Ils doivent gérer pendant une journée et grâce à un logiciel de management trois années d'une filiale fictive rachetée en Amérique latine. Les étudiants se confrontent aux soucis quotidiens d'un chef d'entreprise (opportunités d'OPA, grossistes récalcitrants, manifestations hostiles à l'implantation du nouveau site...

Pour la 6ème année consécutive, le groupe Danone organise en 20097 le jeu "Trust by Danone" dans 16 pays à travers le monde. Le but du jeu est de mettre des candidats à haut potentiel dans des contextes réels de management afin d'élaborer une stratégie pour 3 ans pour une filiale du Groupe en conciliant les objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Contrairement aux années précédentes où seules les 10 écoles sélectionnées par le Groupe Danone pouvaient participer, le jeu a été ouvert cette année à toutes les écoles et universités.

Chaque équipe est constituée de 5 personnes, d'un niveau Bac+4/+5 appartenant à la même école, et intéressées par un stage ou un emploi dans le Groupe. Afin d'élaborer la stratégie, les étudiants doivent définir, pour chaque équipe, les rôles de chacun pour les 5 fonctions suivantes : directeur exécutif, directeur financier, directeur des ressources humaines, directeur des ventes & du marketing, directeur des opérations.

Les critères pris en compte pour l'évaluation des équipes ont porté sur :

- la pertinence de l'analyse et de la stratégie proposées,
- la cohérence avec "Danone Way »
- la force de persuasion,
- l'esprit d'équipe,
- la créativité,
- les valeurs véhiculées.

Danone ne promet pas de postes précis aux gagnants mais Trust s'impose de lui-même dans la stratégie de recrutement du groupe s'il dénicher des profils intéressants. Depuis le lancement du jeu en 2004, plus de 15 000 étudiants se sont inscrits et parmi eux, plus de 180 ont rejoint le groupe Danone (stages, CDD ou CDI).

### 3) D'autres marques ont leur propre jeu d'entreprise

PPR, CA et SFR : euromanager  
Carrefour: l'hyper challenge  
TBWA: concours ouvre boîte onglet « RH »  
Ford: cas d'école de Ford  
Shell: gourami business challenge  
Société générale: citizen act  
Bouygues telecom: le défi

## B. Véritable outil de recrutement pour les entreprises ; les jeux se multiplient

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à proposer des jeux de stimulation plus vrais que nature.

Ces Business games cherchent à séduire leur « cœur de cible » : la crème des étudiants à un brillant avenir professionnel. Aujourd'hui ils rivalisent de créativité pour attirer toujours plus d'inscrits, qu'ils soient issus des meilleures écoles, ou plus récemment des universités.

### 1) Les écoles prennent d'assaut par les business Game

La saison des business games, des simulations de cas pratiques organisées par les entreprises est en pleine. Et les écoles croulent sous les offres.

Les entreprises en font un outil de recrutement qu'elles déploient souvent à l'international. Face à cette offre pléthorique, les écoles doivent faire des choix.

Les établissements font le tri et beaucoup ne proposent plus que quatre ou cinq jeux à leurs élèves. Il faut qu'elle se concentre sur des partenariats ciblés.

### 2) Incenteam meeting ; Rencontres écoles entreprises

Il s'agit de rencontres qui réuniront dans une ambiance conviviale des candidats (Ecole de commerce, d'ingénieurs, ...) et des entreprises autour de jeux de management.

Avec un double objectif : sortir du strict cadre du CV en matière de détection de potentiels, évaluer les candidats sur la base des comportements et attitudes observés.

Un recrutement efficace et réussi ne peut pas aujourd'hui se définir comme une simple allocation optimale des ressources humaines. Dans un contexte de pénurie de compétences, les entreprises doivent faire preuve d'originalité, de créativité pour séduire et attirer les cracks de demain.

Les entreprises ont toujours soigné leurs campagnes de recrutement en fonction d'objectifs de communication externe et seraient bien inspirées d'éviter tout hiatus. Il est en effet crucial que l'image de « marque Employeur » colle à « l'image de marque globale de l'entreprise ».

Aujourd'hui cette imprégnation est encore plus forte. Chaque action de recrutement peut et doit être une opportunité de faire la différence sur le marché des talents.

Les Incenteam Meeting se doivent donc créer de la valeur ajoutée.

### 3) Les jeux ne sont pas réservés qu'aux grands groupes, les PME jouent aussi

Les business games ne sont pas l'apanage des grands groupes. À l'instar du prestigieux Euromanager, un business game qui fédère des dizaines de firmes internationales (dont PriceWaterhouseCoopers, IBM, HSBC...), [l'agence Atomic Academic](#), une régie-conseil spécialisée dans les relations entre les écoles et les entreprises, « lance, en mai 2008, une course de régates virtuelles sur Internet pour permettre aux PME d'accéder aux business games.

Sponsorisé par TF1 et Virgin Radio, il verra le jour sous la bannière, notamment, « d'entreprises des secteurs des médias, des télécommunications, du tourisme, du conseil et des SSI », qui pourront optimiser leur plan de recrutement des jeunes diplômés.

Les ambitions diffèrent de celles d'un business game comme l'Euromanager, mais le coût reste aussi plus abordable

# Partie 4 : Pourquoi et comment évaluer un jeu, par rapport à son utilisation comme outil pédagogique ?

## I) Pourquoi évaluer un jeu pédagogique ?

Le Jeu pédagogique est un investissement : on trouve sur le marché des produits avoisinant les 2 000 €, même non informatisés. C'est dire l'importance que l'on doit attacher à son évaluation avant toute acquisition.

Cet outil pédagogique est toujours construit dans le but de favoriser l'acquisition de savoirs dans un domaine donné : par exemple, il existe de nombreux jeux dans le domaine de la gestion qui visent à faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Aussi, il est indispensable de répondre aux questions suivantes :

- Suscitent-elles les apports de connaissances nécessaires à la compréhension du sujet ?
- Les objectifs pédagogiques sont-ils clairement affichés ?
- Quelles sont les activités qui permettent de les atteindre ?

Contrairement à un didacticiel multimédia, un jeu de simulation n'intègre pas, dans sa construction, un contenu d'information très important.

Seules sont fournies les informations ayant trait à son fonctionnement et à son exploitation.

Cependant, les mécanismes ludiques doivent susciter un apport d'informations continu de la part de l'animateur, il faudra donc les évaluer sous cet angle.

Par ailleurs, un jeu de simulation étant, par nature, un dispositif limité de reproduction d'une réalité autrement plus complexe, il est nécessaire de vérifier que celui-ci permet à l'animateur de démontrer "en creux" ce qu'il ne peut directement illustrer.

Enfin, l'activité des participants n'étant jamais totalement "cadrée" par les règles du jeu, il faut aussi évaluer celui-ci à l'aune des facilités qu'il offre à l'enseignant utilisateur en terme de conduite des activités par rapport aux objectifs.

### A. Construire oui...mais sur quelles fondations ?

Un séminaire de cohésion d'équipe ne se fait jamais dans un contexte de restructurations sociales : on ne peut pas demander de travailler ensemble quand une menace directe de licenciement pèse sur les salariés. Il vaut mieux s'assurer que tous els participants soient sur la même longueur d'onde.

Le team building est bien entré dans les mœurs des décideurs, les salariés, eux, ne les prennent pas toujours au sérieux, il faut s'assurer que les salariés le prennent comme un outil servant un objectif d'entreprise.

## ***II) Evaluation du jeu (Annexe n°5 et 6)***

Il faut jouer soi-même, d'abord de manière spontanée, puis de façon méthodique en répondant au fur et à mesure aux questions de la grille d'évaluation.

L'idéal est de pouvoir faire "tourner" le jeu sur la durée indiquée par les auteurs.

Si possible, il faut pouvoir faire jouer un groupe de joueurs appartenant à la population cible, là encore en remplissant la grille d'évaluation et sur la durée préconisée.

L'utilisation de tests de connaissances (quiz, qcm) permet de mesurer la progression des apprenants sur certains points particuliers.

On pourra aussi mesurer l'évolution des représentations concernant les rôles.

# Partie 5 : Mise en application à la FSSEP

## Le cas des masters S.E.C 4ème et/ou

### 5ème année

Le business game est un outil interactif au contenu actuel qui est utilisé pendant un processus de recrutement afin de soutenir l'évaluation des compétences et de dynamiser les discussions de groupe. Grâce à cet outil, le processus de recrutement est transformé en expérience contemporaine et particulièrement marquante.

Le Business game s'utilise en ligne et représente un environnement de travail virtuel mais actuel.

En gérant les facteurs de stress tels qu'un budget limité et des délais, les participants doivent relever certains défis et les atteindre en consensus de groupe.

Permettre aux étudiants d'intégrer ou de participer un jeu d'entreprise ne peut être que bénéfique autant au point moral que professionnel.

Il permet une application directe des connaissances acquises et de s'évaluer par rapport aux autres mais aussi de s'évaluer soi-même sans risque.

Le jeu d'entreprise peut être mis en application sous différentes formes.

Dans cette partie nous allons les étudier pour permettre aux étudiants d'y participer à l'aide de différents supports :

- L'université peut intégrer le jeu d'entreprise dans sa formation (comme il est le cas dans les écoles de commerce, ingénieurs et certaines universités)  
Les étudiants peuvent participer si le souhaitent à l'un des jeux connus pour se confronter aux autres dans une dimension régionale, nationale ou internationale avec le soutien du corps enseignant pour faire valoir la faculté des sciences du sport et de l'EP.
- L'université peut créer son propre jeu est l'utilisé comme support d'évaluation en fin de cursus ou pour vérifier les acquis des étudiants et de recentrer les cours sur les choses non acquises (il peut être utilisé dans le cadre d'un contrôle continu, à l'arrivée (M2), que sur certaines matières (gestion, organisation d'évènements).  
Mais également dans le cadre de l'intégration des étudiants (M1/M2, étudiants étrangers...)
- Création d'un jeu d'entreprise inter-université pour pourrait être récurrent tous les ans (pourquoi pas créer par les étudiants dans le cadre de la création et pilotage d'un projet)
- Un jeu d'entreprise pour le recrutement des étudiants en M2 dans un objectif de se faire connaître et d'attirer les meilleurs candidats

C'est l'outil par excellence d'une appréciation jeune et interactive qui est adapté à chaque contexte et nous allons étudier les différentes propositions, analyser les possibilités pour chacune d'entre elles

## I) Pourquoi ne pas intégrer les business Game dans le programme de formation des étudiants ?

### A. Participation aux business Game reconnus

On peut répertorier une cinquantaine de « business games » de grandes entreprises en France dont voici les informations utiles pour les principaux (pour certains ils ont déjà été détaillés dans les parties précédentes) : On reprendra ici que les plus connus et reprenant les enseignements dirigés à la faculté

- **Trust : DANONE**

Inscription en Novembre, Première étape en Janvier, Deuxième étape en Février, Finale internationale en Avril  
<http://www.trustbydanone.com>

- **Brandstorm (marketing), Ingenius (ingénierie), E-Strat (management), Innovation Lab : L'OREAL**

Onglet Carrières puis Espace étudiants  
<http://www.loreal.fr>

- **Euromanager : PPR, CA et SFR**

2 sessions : Novembre/Décembre ou Janvier/Février. Finales nationales et internationales en Avril <http://www.worldgmc.com>.

- **L'Hyper Challenge : Carrefour**

<http://www.hyperchallenge.carrefour.fr>

- **Le concours Ouvre-boîte : TBWA**

<http://www.tbwa-france.com> onglet « RH »

- **Le cas d'école de Ford**

[http://www.ford.fr/ie/cas\\_ecole\\_ford](http://www.ford.fr/ie/cas_ecole_ford)

- **Gourami Business Challenge: Shell**  
<http://www.shell.com>  
Rubrique « Jobs & Careers » puis « Students & Graduates ».  
La prochaine édition est prévue mi-décembre (5 jours pour bâtir un business plan)
- **Citizen Act : Société Générale**  
<http://www.citizenact.com>
- **Un Business Game RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale.**  
Le jeu se déroule en équipe de mi-janvier à fin-février
- **Le Défi : Bouygues Construction**  
<http://www.bouygues-construction.com>

## B. Cultiver leur esprit de compétition

Participer à un jeu d'entreprise permet à l'université de mettre l'entreprise au cœur de son programme pédagogique et de développer des nouveaux concepts chaque année pour permettre à ses étudiants de découvrir et d'appréhender au mieux le monde professionnel.

Ainsi chaque promotion peut participer à un jeu d'entreprise correspondant aux objectifs annuels des enseignements.

Ces jeux d'entreprise permettent aux élèves de tester leurs compétences de futurs managers dans des situations réelles d'entreprise.

C'est également l'occasion pour eux de rencontrer des professionnels, de se confronter aux autres élèves d'écoles ou d'université et même d'aborder le thème de l'international (très intéressant notamment pour les étudiants voulant faire un stage à l'étrangers ou un semestre).

Les étudiants peuvent participer seul ou en équipe à différents jeux parmi lesquels nous pouvons nommer (les plus connus ont été détaillés au point précédent) : Graines de boss d'M6 (vise à soutenir des jeunes dans leur projet de création d'entreprise, 6 dossiers sont retenus sur 350 présentés en totalité), Challenge Auchan (jeu auquel « l'ESPEME EDHEC business school » y participe chaque année), SIFE, championnat de France des devises (surtout pour les étudiants en communication), concours national de la commercialisation... et bien d'autres.

La participation au jeu d'entreprise pour les étudiants est l'occasion unique pour ces futurs professionnels de se confronter aux réalités qui seront leurs challenges quotidiens une fois leur diplôme en poche. Ils développent ainsi leur curiosité et leur volonté de se battre pour des projets qui leur demande énormément d'implication, au-delà du travail scolaire.

Enfin l'esprit d'équipe sera mis à l'honneur, puisque la plupart des jeux, des équipes pluridisciplinaires seront formées mélangeant ainsi des élèves de différentes spécialisations.

Pour finir nous pouvons dire que la participation à un jeu d'entreprise permet pour ceux qui vivent l'expérience de transformer leur esprit d'initiative en une capacité à entreprendre. Ainsi l'objectif est de donner les moyens aux étudiants de réaliser leur projet et de s'insérer dans le monde de l'entreprise en trouvant la place qui leur convient.

## II) Pourquoi ne pas créer notre propre jeu d'entreprise dans le cadre de la formation étudiante?

### A. Pour Qui ? Comment ? Quand ? Pourquoi ?

#### 1) Pour qui ?

Les étudiants de 4ème et 5ème année option S.E.C

#### 2) Comment ? Quel matériel ?

Par équipe de 4/5 personnes, constituées en fonction des compétences et des intérêts de chacun (au moins 2/3 ordinateurs par équipes recommandés).

Un manuel de participant sera fourni après l'inscription au jeu

Un ampli de lancement

Une prise de fonctions par chaque équipe dans son entreprise

Des périodes de prose de décision, restitution et analyse de résultats

Une demi-journée de clôture : assemblée générale publiques (présentation des résultats, synthèse...) puis proclamation des résultats finaux de la simulation.

#### 3) Quand ?

Ce jeu peut être mis en place à la faculté à la fin du premier semestre avant l'entrée en stage des étudiants et donc de permettre un réajustement des connaissances s'il y a des trous dans certains enseignements, ou il peut être mis en place à la fin du second semestre pour valider les connaissances acquises pendant toute la durée de l'enseignements (il sert alors d'évaluation).

Ce type de jeu dans la formation professionnelle doit à mon sens servir les étudiants et leur permettre d'évoluer.

Il est peut être préférable d'en faire un en début d'année pour approfondir les connaissances et un second en fin d'année qui servirait dans ce cas d'évaluation de fin de cursus pour tous.

#### 4) Pourquoi ?

Un jeu de simulation dans le cadre de la formation étudiante permet de découvrir, consolider et mettre en œuvre les principes de base de la comptabilité, de la finance, de l'organisation d'entreprise, du marketing, de la gestion de projet, ou encore le travail en équipe.

Une simulation de gestion est un accélérateur d'expérience, un outil de formation moderne, une méthode d'acquisition de compétence performante et prouvée.

Cette simulation permet également de vivre une aventure collective stimulante, un travail d'équipe motivant, une expérience humaine intense et un séminaire intense.

Le jeu de simulation c'est du sérieux, du solide, du fun et des souvenirs

### 5) Quoi ?

Une simulation de gestion : GEOSTRAT (logiciel pouvant être utilisé pour les enseignements universitaires pas encore adeptes de ce style de formation).

C'est pourquoi je vais vous présenter ce jeu de simulation qui pourrait typiquement bien s'adapter à notre université et notre formation en master S.E.C puisque le jeu d'entreprise n'a (à ma connaissance) jamais été utilisé tel quel dans l'université.

De ce fait, par la suite nous pourrions penser à créer notre propre jeu d'entreprise adapté aux enseignements reçus.

Dans les parties suivantes, nous verrons pourquoi investir dans ce genre de formation et pourquoi pas s'essayer à GEOSTRAT (description dans les prochains grands points)

## B. Le jeu comme outil d'évaluation interactif

### 1) Évaluation en amont à l'arrivée des étudiants (L'arrivée des M2)

L'intégration d'un tel processus d'évaluation à l'arrivée des étudiants en M2 permettrait de développer dès les premiers instants un esprit de communicatif par l'intégralité de la promotion. Via ce jeu, l'intégration des étudiants étrangers prendrait également tout son sens, les barrières culturelles pourront être surmontées dès les premiers jours, ainsi par besoin d'attendre d'avoir des oraux de présentation ou des travaux de groupe pour se mettre à communiquer et échanger sur différents sujets.

D'autres atouts sont présents, c'est un processus ludique et convivial qui permet en même temps au corps enseignant de faire une première évaluation du niveau des étudiants mais aussi d'avoir une idée sur les connaissances manquantes ou à approfondir au cours de la formation. Concernant les nouveaux étudiants issus du recrutement en M2, ce type d'activité montrerait que l'université utilise des méthodes modernes, innovantes et créatives.

Mettre en place un jeu d'entreprise en début d'année permet une première approche pour les étudiants souhaitant s'engager dans la compétition d'un jeu d'entreprise reconnu mais permet un gain facile de notoriété pour la faculté elle-même.

### 2) Évaluation lors d'un jeu de conduite de gestion d'entreprise regroupant plusieurs matières

Le concept est assez simple : une entreprise confie une mission fictive à un groupe d'étudiants pendant plusieurs jours, plusieurs semaines, ou plusieurs mois. A l'issue de la mission, l'entreprise doit élire les meilleurs en fonction de leurs résultats. Aujourd'hui, c'est à l'aide de

ces jeux d'entreprise organisés par un nombre croissant de grandes entreprises que les jeunes diplômés ont l'opportunité de mettre en avant leurs talents.



### 3) Evaluation de départ pour embrayer sur le monde de l'entreprise

Qu'ils soient axés sur le marketing, la stratégie d'entreprise ou la technique, ces business games sont des tests qui se veulent très réalistes et la plupart du temps proches de l'activité du recruteur, permettant ainsi de découvrir l'entreprise de l'intérieur. Et il faut ajouter que la plupart des étudiants apprécient d'y participer pour mettre en pratique leurs acquis et présenter d'une façon atypique leurs compétences aux recruteurs.

Seuls ou en équipe, les candidats sont amenés à gérer une entreprise, créer un produit ou manager un projet en conditions réelles. Après avoir fourni un travail intense, ils passent devant un jury composé de professionnels de l'entreprise qui notent leurs capacités à prendre des décisions, leur esprit d'organisation, leurs aptitudes à travailler en équipe...

### C. Le jeu comme support d'intégration ; une semaine d'intégration, le succès du jeu d'entreprise

A l'occasion de l'intégration des étudiants (principalement les M2) est organisé chaque année, une activité « ludo-sportive » pour réunir l'ensemble de la promotion à la fois avec les étudiants n'ayant pas suivis le cursus de la licence dans la faculté mais aussi avec les étudiants étrangers.

Cette activité n'a pas pour but de leur présenter les activités et les enseignements donnés mais de créer un moment convivial et provoquer de fructueux échanges entre étudiants de cursus différents. Mais les différences interculturelles entraînent une importante perte de charge : des groupes homogènes se constituent et les interactions ne se développent pas suffisamment.

Par la création d'un jeu d'entreprise les ambitions sont différentes telles que : Briser la glace dès le début de l'intégration, initier une pratique du questionnement qui permet aux étudiants de s'enrichir de l'interculturalité plutôt que de l'éviter et surtout de démontrer l'engagement de la faculté sur ce thème de l'interculturalité.

Le résultat : l'effectif des étudiants est mis en mouvement dans un jeu qui interroge au même titre toutes les cultures. Les différences sont en même temps assumées et relativisées. Les liens se tissent à l'occasion du jeu et créent une dynamique d'équipe qui se ressent pendant le reste de la journée et sur l'année à l'occasion des devoirs de groupes, des exposés et toute autre activité demandant un travail en commun.

### D. Le jeu comme support pédagogique

#### 1) Application des connaissances acquises

Les jeux d'entreprise représentent non seulement des outils de recrutement innovateurs mais aussi des outils pédagogiques pour les étudiants et les professeurs



Les jeux offrent aux étudiants l'occasion unique pour appliquer les connaissances qu'ils ont acquises en classe, et permet de dénicher les étudiants qui possède un très bon potentiel.

Les jeux permettent aussi aux étudiants de mettre en pratique les connaissances acquises pendant leurs études

## 2) Concept et mise en application

Déjà largement utilisé au sein des enseignements, les jeux de simulations représentent une base de la recherche et du développement des connaissances des étudiants

Ce type de jeu peut être appliqué aussi bien à un savoir faire qu'à l'évaluation d'étudiants en fin de programme au travers d'un jeu de conduite d'entreprise.

Par groupe d'étudiants issus d'options différentes ou non, la promotion participera pendant 3 jours de 8 heures à 19h à ce jeu de reprise d'entreprise où les équipes se concurrencent à l'intérieur d'univers ou marchés de cinq entreprises.

Chaque marché ou univers sera suivi par un administrateur.

Le classement se fera par groupe sur l'ensemble de la promotion. Les étudiants seront jugés sur leur performance financière, sociale et commerciale ainsi que sur leur comportement au cours de cette mise en situation.

L'objectif est de créer l'événement autour de cette clôture de scolarité. La compétition donnera lieu à une animation spéciale, journal en temps réel...

Cependant, toute la difficulté d'un jeu comme celui-ci réside dans la maîtrise du jeu par le joueur dès la première journée surtout pour des étudiants n'ayant jamais entendu parlé de ce genre d'activité. La compétence des animateurs et leur disponibilité sont extrêmement importants.

L'intérêt du jeu porte sur ce qu'en retient l'étudiant. Il lui permet de prendre conscience de la concurrence, de ses erreurs, et de ses acquis sans culpabiliser de faire des erreurs

## 3) Construction et scénarisation d'un jeu<sup>18</sup>

### a. Construction du produit pédagogique

#### - Définition des objectifs pédagogiques

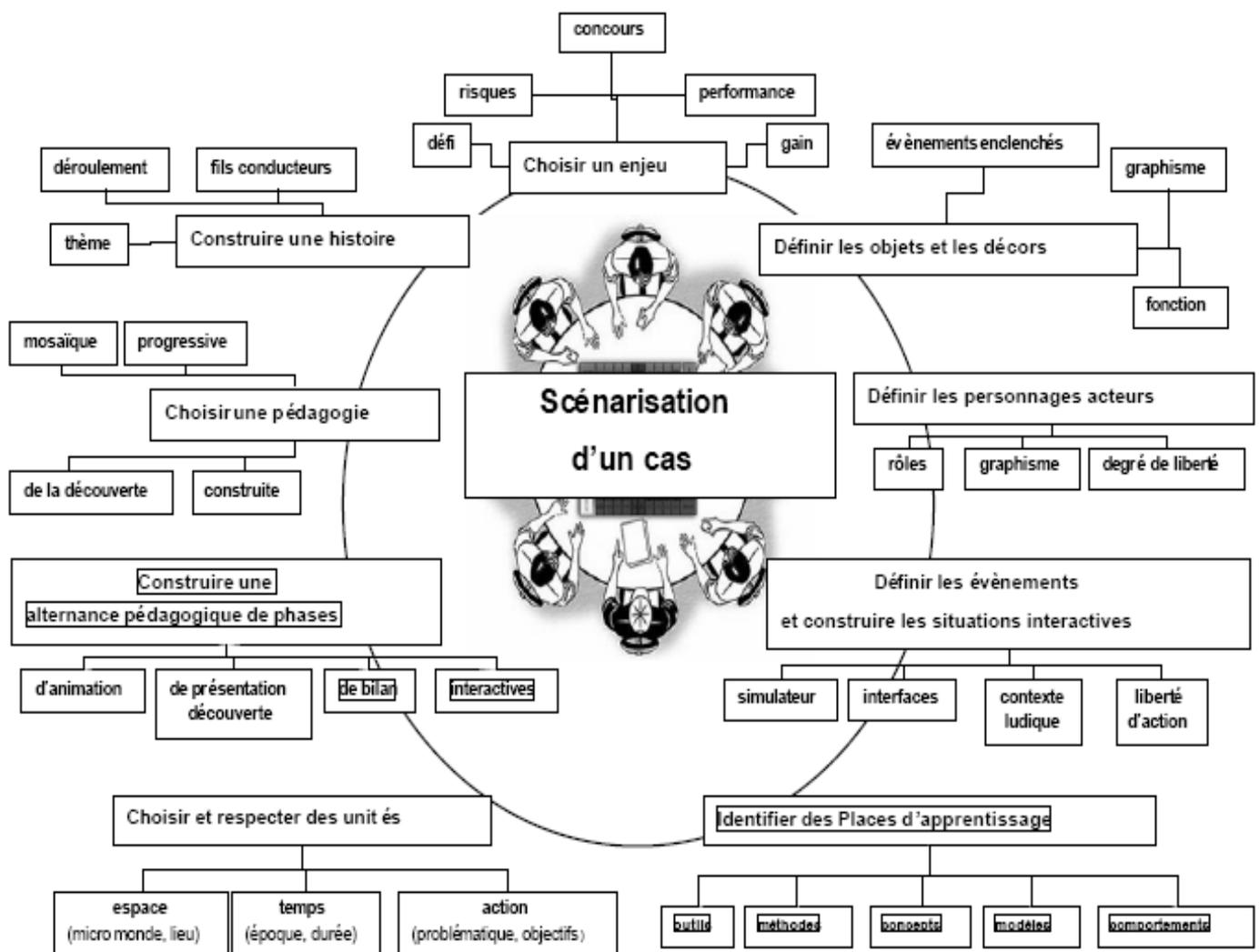
Les objectifs pédagogiques se définissent comme les connaissances à acquérir mais aussi les compétences à construire ainsi que leur degré de maîtrise en fonction de la cible visée.

<sup>18</sup> Source : Simulations, réalités virtuelles, et argumentées pour les apprentissages professionnels, école thématique du CNRS, juillet 2006, Grande Motte

Il faut savoir le nombre d'apprenants à former et la situation temporelle de l'apprentissage (jours, semaines, mois, années)  
 Il faut également définir le taux d'échecs souhaité au maximum, le nombre d'incidents qu'ils soient informatiques ou de connexion.  
 Au niveau de la validité du jeu, l'équipe mettant en place ce procédé doit se préparer au niveau de satisfaction des élèves par rapport au jeu mais également par rapport aux formateurs.

Une fois tous ces éléments définis, la phase la plus critique peut commencer, il s'agit de la conception du scénario

**- Scénarisation d'un cas**



Ensuite il faut définir le micro monde « entreprise » (e.g. localisation de chaque site de production, de chaque service sur un site, de chaque client, de chaque fournisseur...) et décrire

le fonctionnement de l'entreprise avec l'ensemble de ses acteurs mais aussi ces ressources et équipements de l'entreprise

Une fois ce décor planté, il ne reste plus qu'à monter le scénario, ce qui est loin d'être la tâche la plus facile puisqu'il doit y avoir une alternance de phase entre la pédagogie et l'apprentissage.

Il faut donc procéder à une mise en scène de chaque interactivité en définissant les degrés de liberté des apprenants mais aussi les ressources accessibles (documents, objets, outils...).

Pour que le jeu soit valide il faut intégrer l'évaluation des performances et des comportements et en définir les traces (vignettes « historique », actualisation du profil cognitif et des comportements acquis).

Prendre en compte l'évolution tableau de bord et ses indicateurs de performance et mettre en place une sorte de chaînage entre interactivités (représentés par les écrans) en fonction des actions des apprenants.

**- Exemple d'interactivité : spécifier**

Il s'agit de justifier une décision en diagnostiquant une situation, en effectuer une classification (construction des classes) ou encore en communiquant le résultat d'un raisonnement ou d'un calcul.

Spécifier peut également passer par voter pour décider, évaluer...

**- Sélectionner, activer ou piloter**

Plusieurs actions peuvent être utilisées comme de choisir un outil, de changer d'espace temporel ou d'éliminer un objet.

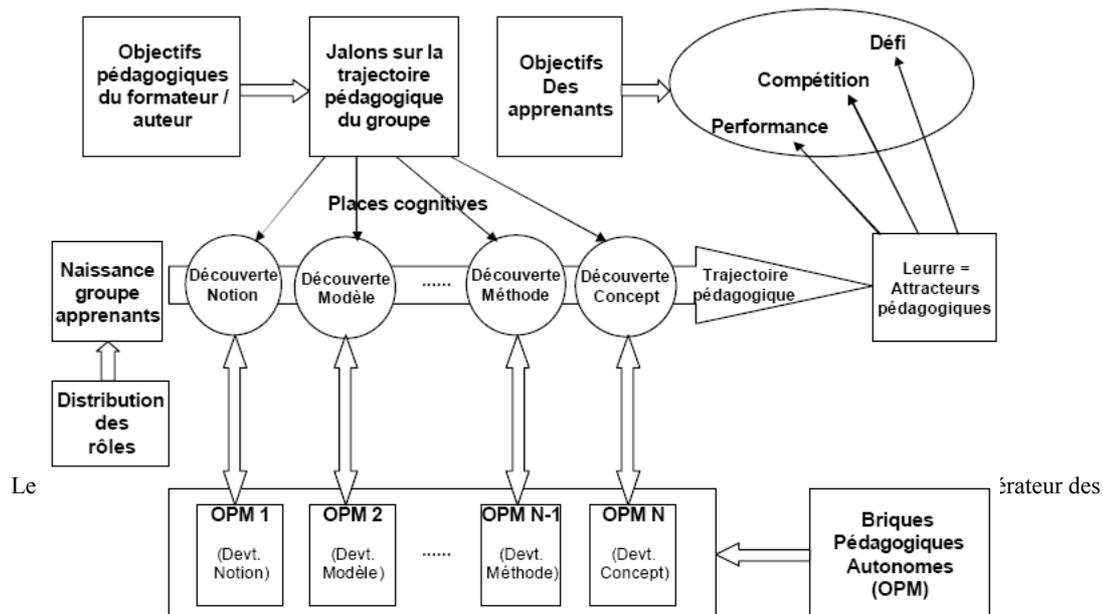
Il peut s'agir également de stimuler un processus ou de valider un résultat en passant par le test des connaissances.

L'apprenant peut également consulter une information ou ses performances pour savoir où il se trouve à un moment donné.

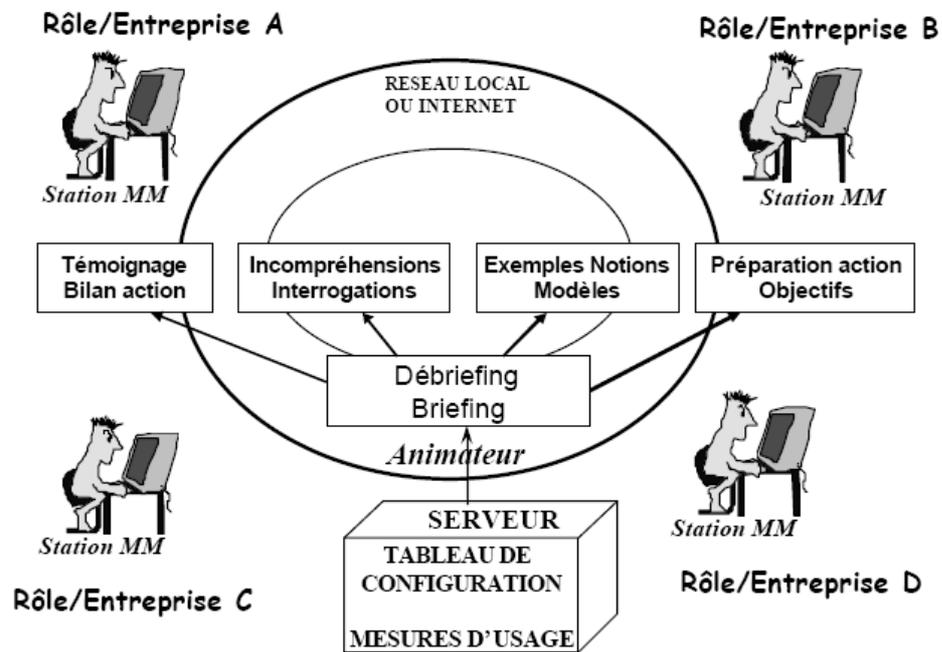
La construction d'un jeu est de loin une tâche facile, beaucoup de cabinets de conseil sont présents pour épauler les structures qui souhaitent mettre en place ce genre de processus d'apprentissage et les guider dans des choix à faire lors de la première mise en place.

Pour un premier jeu, dans le cadre de la faculté, il est vrai que de choisir un logiciel déjà mis en circulation paraît être la méthode la plus efficace pour ne pas le rater.

Une fois le mécanisme cerné et bien compris, il sera alors possible de créer son propre jeu.

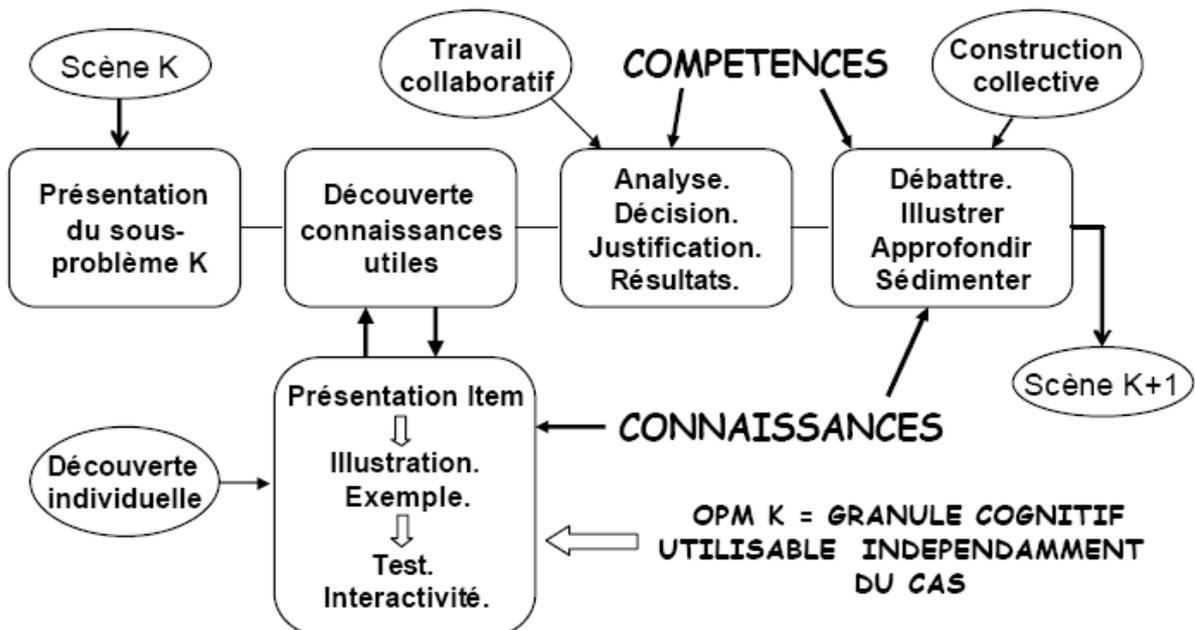


c. Animation pédagogique : Organisation spatiale

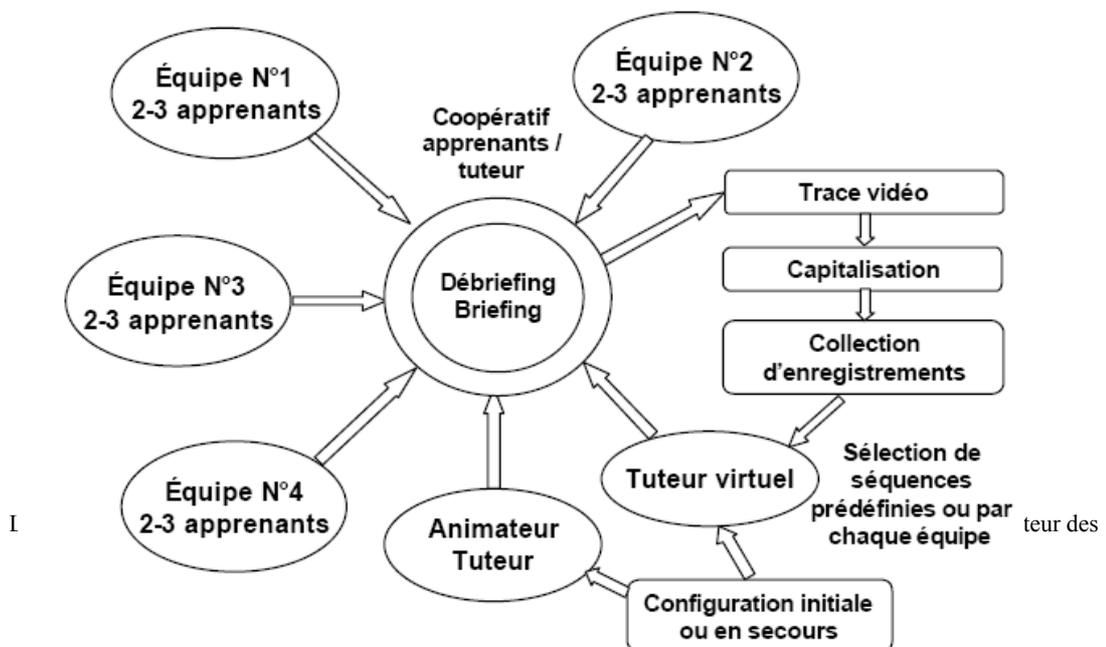
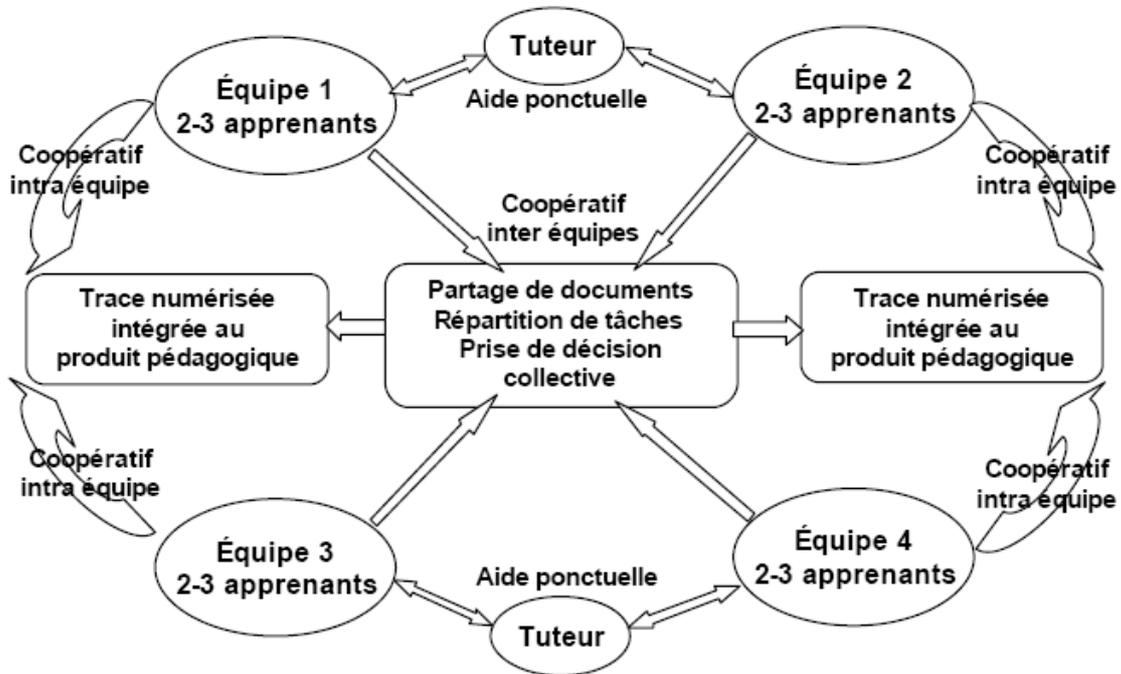


Voici un exemple d'organisation spatiale qui peut être mis en place lors d'un jeu d'entreprise.

d. Animation pédagogique ; Organisation temporelle

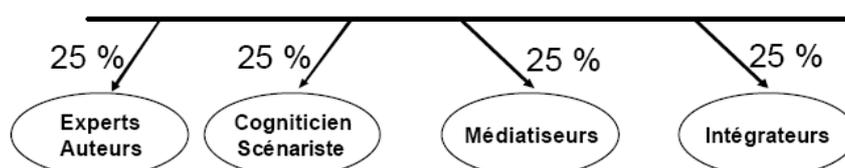


e. Modèle pédagogique pendant une scène du jeu



### g. Démarche projet

#### Conception et développement d'un jeu d'entreprise: Cas + OPM + Jeu 20h Apprenant (10 + 10)



**Temps : 3000 heures**

**Coût : 100 000 à 150 000 Euros**

#### - Mesure des performances de l'apprenant

Il y a différents types de mesures sur la performance de l'apprenant.

Dans un premier temps il s'agit de la pertinence des actions : informations utilisées, méthode suivie, qualité de la décision puis de la pertinence de l'analyse : justification du diagnostic et des décisions prises et du choix de critères d'évaluation : des décisions prises, de leurs effets, de l'atteinte des objectifs

La performance se fait également au point de vue de l'apprenant sur sa capacité d'intégration : prise en compte d'évènements et d'informations

Simultanés mais aussi sur sa prise en compte des contraintes : seuils, dépendance d'évènements, consignes

Il sera jugé sur la satisfaction des indicateurs de performance de l'entreprise ainsi qu'à chaque phase de jeu avec des tests spécifiques de connaissance

#### - mesure statistique des performances du produit

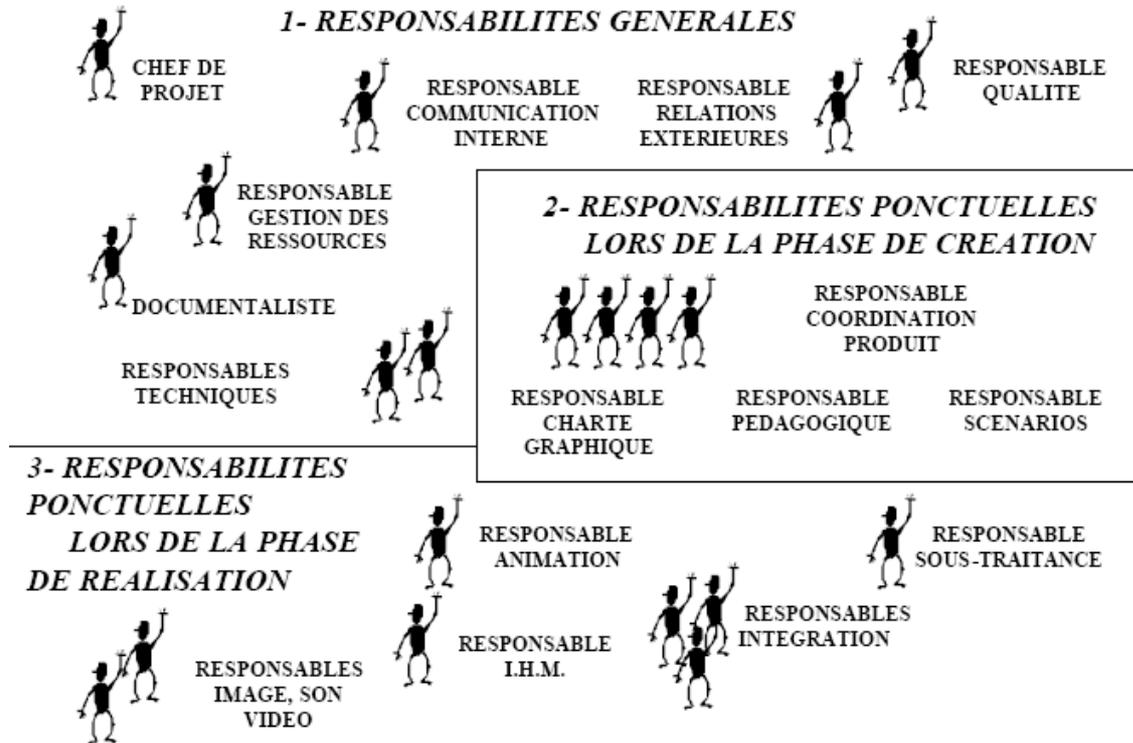
Ici il s'agit de mesurer les performances du produit en tant que tel qui comprend le nombre de sollicitation ou aides lors de chaque interactivité, le taux de réussite de chaque situation.

#### - enquêtes d'usage (Annexe n°7)

h. Conception et retour d'usage d'un jeu (Annexe n°8)

Pour qu'un jeu soit validé il doit être évalué, soit par des mesures de performance de l'apprenant, soit par des performance au niveau du produit

- Équipe projet ; distribution des rôles



4) Le jeu comme un concours de création virtuelle d'entreprise

La participation au concours peut s'inscrire dans le cadre d'une UE libre ou non. Les équipes doivent imaginer un projet d'entreprise innovante et en tester la faisabilité en réalisant un plan d'affaires. A l'issue de 8 mois de travail et des heures de formation, le projet

est soutenu devant un jury de professionnels qui détermine les lauréats et procède à la remise des prix lors d'une cérémonie.

Outre l'apprentissage de la gestion de projet et la découverte du fonctionnement d'une entreprise, le but est de révéler de futurs responsables capables de créer des activités dans l'environnement des PME/PMI du Nord pas de Calais

5) Le jeu comme un séminaire

Proposé sous forme de séminaire, le jeu mettra en compétition des équipes d'apprenants qui auront à piloter leur entreprise respective en jouant le rôle d'un comité de direction. Le séminaire visera l'acquisition et la mise à jour des connaissances, autour d'actions d'accompagnements et en gérant des événements d'entreprise à connotation plus ou moins ludique.

L'objectif principal de ce jeu sous forme de séminaire est de sensibiliser les étudiants à leur transversalité mais également de favoriser l'intégration des étudiants dans la promo ou dans l'université.

#### E. Partenariat avec les entreprises, les groupes et les écoles

L'agence « [Atomic Academic](#) », une régie-conseil spécialisée dans les relations entre les écoles et les entreprises lance, en mai 2008, une course de régates virtuelles sur Internet pour permettre aux étudiants inscrits en dernière année de formation ou tout juste diplômés d'accéder aux business games.

### III) Pourquoi pas un jeu d'entreprise comme animation du colloque

Au moment de l'élaboration de mon mémoire, le colloque 2009 « Regard croisé entre sport et handicaps n'avait pas encore eu lieu c'est pourquoi la suite de ce paragraphe est basée sur les jeux d'entreprise en lien avec le thème du colloque.

Le raisonnement resterait le même pour d'autres colloques pour les années futures suivant le thème sélectionné par les M2 des prochaines années.

#### A. Jeu de formation pour changer son regard sur tous les types de handicaps

« On ne choisit pas d'être handicapé, 15% des travailleurs handicapés le sont de naissance, cela revient à dire que 85% le sont devenus du fait d'une maladie ou d'un accident. C'est donc potentiellement chacun d'entre nous »<sup>19</sup>

#### B. Problématiques ; faciliter l'intégration des travailleurs handicapés

L'handicap n'est pas le problème, c'est la méconnaissance de celui-ci qui l'est. Une peur ou un malaise face à la différence peut contribuer à isoler le travailleur handicapé et parfois avoir des comportements à la limite de la discrimination sans même le vouloir.

##### 1) Solutions

Faciliter le contact, abolir la gêne face au handicap, changer les regards lourds de pitié en regards compréhensifs, tels sont les objectifs de ce type de jeu (souvent en plateau) ce qui constitue un support ludique au dialogue.

<sup>19</sup> Benoît Carpentier, inventeur de Keski Handicap, jeu d'entreprise citoyen

Grâce à différentes cartes (Information, Handicap, Actions), permettent aux joueurs de se confronter au handicap pour mieux le comprendre.



Il faut ajouter à cela les accessoires tels que les lunettes noires, les casques antibruit permettent eux, d'expérimenter toutes les formes d'handicap et de préparer l'accueil de ceux-ci.

Il s'agit d'une expérience conviviale au cours de laquelle nous pouvons approfondir nos connaissances techniques en matière de handicap, de se mettre en situation de handicap et d'analyser son ressenti puis de le faire partager aux autres joueurs.

## 2) Adapté au sport thème du sport

Le jeu d'entreprise peut se greffer d'autres situations pédagogiques liées au sport. Cela peut aller du matériel, des équipements sur lesquels il faut réfléchir pour optimiser les performances sportives dans un domaine complexe.

Au niveau de la communication liée au sport et handicap, ce jeu peut également être disposé de manière à pousser la réflexion sur le ressenti des personnes handicapés et la manière dont il faut communiquer, les moyens à mettre en œuvre pour aboutir à une sensibilisation auprès du grand public ou dans les entreprises confrontées à l'insertion de ce type de public.

A partir de cette réflexion, nous pouvons peut-être nous demander : Pourquoi ne pas créer un jeu d'entreprise inter-universités régional qui pourrait être récurrent chaque année sur des thèmes différents mis en place par les étudiants dans le cadre de la gestion d'un événement? Il représenterait un événement à part entière et serait reconnu auprès des autres universités.

Notre option de formation est assez vaste pour la création d'un jeu pouvant intégrer la communication et le sport, le côté événementiel de la chose en serait la réalisation en elle-même.

Nous verrons dans le prochain point que les jeux d'entreprise ne servent pas seulement à la formation et l'apprentissage ludique d'un enseignement, ou sa mise en application des connaissances

Les jeux d'entreprise peuvent permettre de détecter des talents insoupçonnés et de peut-être trouver la perle rare lorsque ceux-ci sont mis en place par le biais du recrutement.

## IV) Pourquoi pas un jeu d'entreprise pour le recrutement des étudiants en M2 dans un objectif de se faire connaître et d'attirer les meilleurs candidats

### A. Le jeu d'entreprise un recrutement bien réel

#### 1) Les candidats en observation dans une situation réelle

Les jeux d'entreprise permettent aux recruteurs d'apprendre beaucoup plus sur le candidat que ne le permettent un simple entretien. Les recruteurs et managers peuvent ainsi observer les

qualités des candidats durant le jeu d'entreprise (quelque soit le support choisi). C'est une étape est centrale puisque les équièpent gèrent leur entreprise en temps accéléré et au gré des événements extérieurs (grève, démission..). Ils regardent les participants et voient s'ils sont convaincants, s'ils savent prendre des décisions et travailler dans u bon esprit, mais aussi de regarder comment ils réagissent lorsqu'ils sont soumis aux pressions quotidiennes.

Dans le cadre d'un entretien le candidat essaie de se vendre lui-même alors qu'au cours du jeu il essaie de vendre son projet, ils sont donc plus spontanés et l'image qui en ressort et donc plus proche de la réalité.

Le jeu étant une simulation réaliste de problèmes réel de l'entreprise, il est également l'occasion d'observer si le candidat est bien en lien avec la culture de l'entreprise.

Cependant, ce ne sont pas forcément les gagnants qui font l'objet d'une proposition d'embauche car les candidats les plus performants dans ces jeux ne sont pas forcément ceux qui seront le plus adaptés pour travailler dans un autre pays.

Autrement dit ce n'est pas parce que l'on est très bon dans un jeu que l'on convient à l'esprit de l'entreprise.

## 2) Des recrutements concrets à la clef

L'Oréal utilise depuis longtemps cet outil : en 1993, le géant français de la cosmétique organisait le premier "L'Oréal Brandstorm", jeu d'entreprise consacré au marketing, dont l'objectif est de gérer une marque, de l'élaboration de la stratégie générale à la conception du produit, de son packaging et de sa promotion. En 2000, "e-Strat Challenge", dédié à la gestion stratégique d'une entreprise virtuelle, et "Ingenius Contest", lors duquel des ingénieurs en herbe doivent concevoir une usine L'Oréal dans leur pays, ont également vu le jour. Derrière ces jeux, les embauches sont concrètes : 108 étudiants dans le monde ont ainsi été recrutés l'an passé parmi les 4.400 participants à "L'Oréal Brandstorm". De même, une quarantaine d'embauches suivent chaque année en moyenne l'e-Strat Challenge.

Ainsi, dans ce même état d'esprit mais avec des entreprises qui correspondent aux valeurs de la faculté et notamment au niveau sportif.

Ce genre de jeu ou de rencontre peut avoir un effet bénéfique pour les étudiants et les faire ainsi sortir du lot.

Il est évident que tous les candidats n'auront de propositions concrètes, mais néanmoins cette activité leur permettra de faire des erreurs qu'ils ne feront plus, de comprendre les mécanismes manquants pour les réajuster.

Ce jeu d'entreprise peut être mis en place en fin d'année et il serait d'autant plus bénéfique si un autre jeu aurait eu lieu au cours de l'année.

Les étudiants qui auraient déjà participé à ce type de processus seront d'autant plus à l'aise et pourront donner le meilleur d'eux-mêmes pendant ce test et se voir proposer une proposition d'embauche.

Pour la faculté, mettre en place ce style de processus n'est pas une mince affaire, il lui faut trouver des partenariats qui souhaitent embaucher des jeunes diplômés et de trouver un thème qui puisse permettre aux étudiants de mettre en pratique les connaissances acquises tout au long de leurs études.

Tout étudiant pourrait y participer s'il le souhaite, car pour se mettre dans le jeu il faut déjà être sûr de se que l'on souhaite en sachant si les entreprises présentent correspondent à leurs attentes et besoins. Il ne s'agit pas de mettre tous les étudiants dans ce style de méthode car les moins surs et plus effacés ne sauront prendre une place importante et n'auront pas la chance de s'exprimer comme ils l'auraient souhaité.

Pour la faculté il s'agit d'un vecteur d'image, mais aussi un outil de recrutement à part entière pour les étudiants

## B. Un Speed Networking ; une pratique en vogue et des atouts pour étudiants et la faculté

Ce type d'animation qui pourrait s'ajouter également au colloque ou à l'occasion d'une journée dédiée au recrutement à la faculté des sciences du sport et de l'EP.

Le processus est très rapide et facile à mettre en place dans le cadre d'un colloque. En finalité les étudiants pourraient se confronter à cette expérience.

Le but ne serait pas forcément celui de décrocher un entretien ou en emploi mais plutôt un stage puisque le colloque intervient quelques mois avant le début du stage.

### 1) Explication du procédé

Le principe est simple : pendant environ une heure, autant de candidats que de recruteurs se rencontrent en face à face, autour d'une table, pour un entretien chronométré qui excède rarement 7 minutes. Depuis les premières expériences en France, fin 2002, le procédé a connu un succès grandissant et s'est considérablement professionnalisé. Les raisons sont nombreuses.

Pour les candidats, ici on parlera surtout de jeunes diplômés ou même pas encore mais à la recherche de stage. Le speed Networking offre l'opportunité de mettre en valeur ce qui

n'apparaît pas toujours sur un CV à savoir, le projet professionnel ou la personnalité. En multipliant les contacts, ils accroissent aussi leur chance d'être de rentrer dans le processus de sélection sur des postes vacants qui ne font l'objet d'aucune annonce.

Côté recruteurs, le speed networking permet ce que la politesse la plus élémentaire interdit en temps normal : un entretien de quelques minutes, montre en main, avec un candidat.

Une rencontre peut alors s'avérer déterminante pour identifier un profil.

### 2) Des atouts les étudiants et pour la faculté des sciences du sport

#### a. Nourrir son réseau

L'objectif d'une telle entrevue n'est pas d'aboutir à une signature mais de déboucher sur un rendez-vous classique entre les deux interlocuteurs. D'ailleurs, les recruteurs ne viennent pas toujours à une session avec des offres précises de poste sous le bras.

Issus d'horizons professionnels différents, les candidats contribuent eux-mêmes à définir le groupe de recruteurs qu'ils rencontreront, en fouillant leurs carnets d'adresses et par recommandation.

D'autres atouts, la mise en place de cette animation dans le cadre du colloque De plus la mise en place de cette animation complémentaire attirerait certainement un plus grand nombre d'entreprises liées de près ou de loin au colloque et ainsi montrerait que la faculté est un ensemble d'enseignements variés notamment dans la création d'évènements et que les compétences sont diverses dans le cadre de notre formation.

Ce type d'évènement ou animation pourra même être créé de nouveau dans l'année notamment en fin d'année pour permettre à ce moment là de permettre aux étudiants d'être réellement dans une situation d'entretien direct et d'accumuler et maximiser les contacts et le portefeuille.

Nous disposons déjà d'un large portefeuille d'entreprise prêtent à recruter les étudiants ce serait l'occasion de les rencontrer autrement que via le site internet de la professionnalisation.

### b. Notoriété, reconnaissance

Ce type d'évènement peut être mis en place dans un cadre moins formel mais lié à une idée comme une journée basé sur l'entreprenariat ou un séminaire sur la création d'entreprise (cf. 2008)

Pas de préparation préalable, ni de groupes prédéfinis, mais des sessions associées à un besoin spécifique, qui réunissent des acteurs concernés, présents lors de l'évènement.

La valorisation des réseaux entre diplômés de la faculté, anciens élèves et acteurs professionnels est ici aussi au centre de la démarche que peut entreprendre la faculté et de nouveau pouvoir en faire un évènement chaque année qui montrerait des moyens modernes, originaux et innovants pour l'insertion de ses étudiants dans le monde actif.

## C. Quand recrutement rime avec divertissement

### 1) Se faire connaître pour motiver les candidats

Tournois de football, course de kat, visite du stade de France, les grands groupes travaillent leur image auprès des jeunes diplômés et profitent de situations informelles pour évaluer leurs personnalités.

Il s'agit d'une pratique en vogue pour les grands groupes qui embauchent beaucoup de jeunes diplômés est d'organiser des journées informelles en dehors de leurs murs. A l'objectif de recrutement s'ajoute alors l'opération d'image. Certaines sociétés préfèrent se contenter de communiquer sur leurs métiers sans organiser d'entretien, pendant que d'autres mettent en place dans des lieux mythiques des sessions intensives d'interviews et teste en tout genre.

Que la journée soit une l'occasion d'échanges très sérieux ou d'un course de kart sans conséquences, les DRH se montrent très satisfaits de ce type d'évènements toujours approuvés par les jeunes diplômés.

Exemple chez Unilog, chaque année, un tournoi de football est organisé au stade Charléty où 100 collaborateurs affrontent 500 étudiants.

En principe il n'y a pas d'entretien de recrutement sauf si l'un des étudiants en fait le souhait peut rencontrer un recruteur. Quelques jeunes cette année ont fait la démarche.

Le retour sur investissement de cette journée n'est pas immédiat mais il permet de mettre en lumière ce qu'est le métier et le contact qui est nouer tout au long de la journée avec els jeunes diplômés.



Cependant, cette journée entre bel et bien dans un processus de recrutement, et les jeunes qui font cette action de vouloir entrer en contact avec l'entreprise ont sûrement une longueur d'avance sur les autres qui n'y ont pas participé.

## 2) Élimination des personnalités trop extrêmes

Ce processus permet également d'éliminer les personnalités trop extrêmes.

En effet, si l'objectif est de faire connaître les métiers de la société pour amener les jeunes diplômés à l'entrée de la phase de sélection, certaines activités sont déjà l'occasion pour les recruteurs de procéder à un premier filtrage.

En l'occurrence, les activités ludiques sont particulièrement propices à l'évaluation des personnalités (trop égocentriques, arrogantes ou effacées...).

## 3) Exemple de journée mêlant les jeux d'entreprise avec des sessions de recrutement

<b>8h45-9h15</b>	<b>Accueil des Participants</b>
<b>09h15 – 10h45</b>	<b>Contact Haute Performance</b> Avec ce business game, les participants sont mis en situation permanente d'interaction et de négociation. En équipe et entre équipes, ils découvrent la valeur de l'information, l'influence de la communication, le rôle de la confiance et les principes de l'accord gagnant-gagnant.
<b>10h45 – 11h30</b>	<b>Grand reporters</b> Répartis en équipes de « journalistes », les étudiants-participants sont missionnés pour effectuer des « enquêtes terrains » sur des thèmes choisis, en l'occurrence, les

	entreprises présentes ! Découvrir, comprendre et s'appropriier une vision, une culture, des valeurs, ...
<b>11h30 – 12h15</b>	<p style="text-align: center;"><b>Restitutions</b></p> Chaque groupe d'étudiants présente en direct devant l'ensemble des participants leur reportage sous forme libre. L'enjeu : synthétiser, transmettre et partager.
<b>12h15 – 14h00</b>	<b>Déjeuné</b>
<b>14h00 – 16h30</b>	<p style="text-align: center;"><b>Mission terre</b></p> La puissance et l'efficacité du travail en équipe sont omniprésentes dans cette activité dont l'objectif est de sauver la terre des Aliens Et également : l'adaptation aux changements, la prise de risque, l'importance de la communication, l'alignement avec l'objectif et le focus client.
<b>16h30 – 17h30</b>	<b>Sped recruiting</b>
<b>17h30 – 18h30</b>	<b>Cocktail de clôture, temps libre</b>

## Conclusion

La triple mutation de l'environnement de l'entreprise, de son organisation, et des personnes qui y travaillent, amène à ce que les solutions traditionnelles de la formation deviennent insuffisantes.

Sous la pression de ces bouleversements socioéconomiques actuels, les organisations ont du élaboré de nouvelles méthodes de gestion du capital immatériel basées sur une attention de plus en plus grande accordée à la gestion des compétences et des connaissances. Exploitant le formidable potentiel offert par les TIC.

Les jeux d'entreprise sont des accompagnements d'ordre professionnel mais en vue du développement de la personne c'est pour cela qu'ils conviennent aussi bien aux salariés, qu'aux étudiants.



Partant du constat qu'une des grandes peurs des managers était liée au changement, la Ligue d'improvisation d'Île-de-France a développé un dispositif d'intervention en entreprise visant à permettre aux salariés de s'engager avec motivation et performance dans l'inconnu et le changement. Selon Laurent Dubois, responsable des stages entreprise, les techniques d'improvisation permettent notamment d'améliorer la performance, la réactivité, la flexibilité et le travail en équipe.

Contact : [dubois-laurent@impro-lifi.com](mailto:dubois-laurent@impro-lifi.com)

### **Horse-Concept (PCH Concepts - [www.pch-concepts.com](http://www.pch-concepts.com))**

Profondément original, Horse-Concept s'appuie sur l'éthologie (étude du comportement animal dans son environnement naturel) équestre. Il s'agit de travailler sur les fondamentaux du comportement en analysant le vécu et l'émotionnel de la relation homme-cheval. Pour Patrick Chanceaulme, à l'origine de la méthode, il s'agit d'une approche pédagogique "déclic" qui vise à "révéler des caractéristiques personnelles et déclencher des évolutions de comportement rapides et pérennes, par leur aspect insolite et décalé".

Contact : [patrick.chanceaulme@pch-concepts.com](mailto:patrick.chanceaulme@pch-concepts.com)

### **La randonnée arboricole (Solveur - [www.solveur.fr](http://www.solveur.fr))**

Développée par l'organisme de formation Solveur, la randonnée arboricole est proposée comme "une expérience métaphorique" visant à décaler la réflexion. En amenant les stagiaires à observer et comprendre leur environnement, le dispositif vise à permettre de "faire autrement", en jouant sur les notions de prise de recul et de prise de hauteur.

## 2 (כ) כששך צשכ" ר'ק כששכ # כששכשכ (ש"כ # כששכ-כך-ש"ק

Confirmant l'essor des pédagogies ludiques en formation, L'Oréal Produits professionnels investit le secteur

avec Hair-Be12, jeu de simulation chargé de retenir l'attention des apprentis coiffeurs du troisième millénaire...

Mon premier est divertissant sans être futile, mon second est aussi plaisant qu'instructif, mon troisième est professionnel mais drôle, je suis... le "jeu sérieux", ce drôle d'oxymoron serait généralement constaté en cours "classique". Un sentiment positif que l'on retrouve dans un podcast de 01net1 où l'on peut effectivement voir des élèves manifester leur approbation d'un système qui les pousse à travailler ensemble, et entendre Marie Attard, directrice de CFA, avouant "[rêver] de ne faire des formations que sous forme de jeu." Si Hair-Be12 profite également du fort taux d'équipement informatique des professionnels pour investir les salons, Frédéric Aunis souligne toutefois qu'il s'agit pour beaucoup de responsables d'une première rencontre avec les TIC en formation, et qu'un temps d'accompagnement et d'adaptation est donc nécessaire. Fort d'un accueil jugé favorable, Frédéric Aunis prévoit de renforcer la collaboration avec les salons, notamment en donnant aux managers la possibilité d'accéder aux résultats des apprenants. À terme, un générateur de login automatique pourrait également renforcer la fréquentation du site. Déjà disponible en France, Italie et

Espagne, Hair-Be12 sera très prochainement

étendu à l'Allemagne, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Belgique et l'Inde.

À découvrir sur [www.hair-be12.com](http://www.hair-be12.com) Nicolas Deguerry (ressources formation inffoflash ressources formation consultation, fidélisation, prise de rendez-vous, santé-sécurité). Comme sur Second Life, le jeu commence par le choix d'un avatar destiné à vous représenter dans le monde virtuel, où vous attendent une série d'épreuves qui détermineront la santé de votre affaire. À la grande satisfaction de Frédéric Aunis, directeur international Business éducation développement et concepteur pédagogique de Hair-Be12, les quelque 2 500 premiers utilisateurs ont permis de révéler des usages qui n'avaient pas été anticipés. Alors que l'application a été créée dans une logique de "formation aux compétences professionnelles", précise-t-il, Hair-Be12 se révèle être également "extrêmement puissant pour faire travailler des équipes", ce qui est évidemment "très intéressant pour le travail en salon". Un retour sur investissement qui s'explique sans doute par la modalité d'usage retenue, qui privilégie l'accompagnement pédagogique à l'utilisation libre en auto-formation. Ainsi, les professeurs disposent d'outils d'accompagnement qui leur permettent de structurer le parcours des élèves, conduits à travailler en petits groupes plutôt que seuls. Une formule que les professeurs, selon Frédéric Aunis, apprécient particulièrement en raison de l'implication et de l'interactivité, bien supérieures à ce qui est destiné à rassurer conjointement les apprenants, réputés rétifs à l'austérité du savoir, et les enseignants, supposés hostiles à toute forme de plaisir.

Officiellement en ligne depuis le 6 décembre 2006, cette "modélisation virtuelle du business d'un salon de coiffure" permet aux élèves (écoles de coiffure, CFA, lycées professionnels) et aux collaborateurs en poste d'améliorer leurs compétences professionnelles, en douze épisodes d'environ un quart d'heure chacun, et dans cinq domaines clés de leur métier : relation client.



# 3 (כ פ) כששך

## # כ ישש #ששש א י # כ כ ששש י ס"כ י כ ששש %ששש

**Référentiel Compétences : Qualité**

**Domaine : Gestion de production**

**Compétence : Lancement de production**

**Mise à jour : 23 / 05 / 06**

**Finalité : Mettre à disposition tous les documents nécessaires au lancement de fabrication**

- Activités clés / Actions significatives**
- Éditer les ordres de fabrication et étiquettes
  - S'assurer que tous les composants soient à disposition pour lancement fabrication
  - Préparer le dossier technique
  - Fournir les modes opératoires
  - Vérifier les éléments contenus dans l'OF et demander les modifications de paramétrage

- Critères de reconnaissance du module**
- Délai de mise à disposition des dossiers
  - Conformité des documents contenus dans le dossier technique
  - Justesse des éléments contenus dans les OF

- Connaissances requises**
- Utilisation logiciel XXX
  - Procédures qualité

- Formation :**
- Logiciel XXX
  - Système qualité

## QUESTIONNAIRE SUR LES JEUX D'ENTREPRISE

1) Votre sexe :

- F
- M

2) Votre âge :

3) Votre CSP :

- Agriculteurs exploitants
- Artisans
- Commerçants et assimilés
- Chefs d'entreprise
- Professions libérales et assimilées
- Cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistiques
- Cadres d'entreprise
- Professions intermédiaires de l'enseignement, de la santé, de la fonction publique et assimilée, des administratives et commerciales
- Techniciens
- Contremaîtres, agents de maîtrise
- Employé
- Ouvriers
- Étudiants
- Chômeurs n'ayant jamais travaillé

4) Nombre de salariés dans votre entreprise :

- 50
- 51-99
- 100-500
- 501 à 1000 et +

5) Connaissez-vous le terme « jeu d'entreprise »

- Oui
- Non

6) Donnez 4 mots décrivant les jeux d'entreprise :

7) Avez-vous déjà participé à un jeu d'entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui : A quelle occasion y avez-vous participé ?

- En formation
- Durant vos études
  - Grandes écoles avec partenaires
  - Université
  - Inter écoles ou université
- Dans le cadre d'un séminaire
- Autres

Quelle forme avait-il ?

- Jeu de plateau
- Simulation
- Jeu sur Internet
- Autres :

Quels apports vous a-t-il fourni ?

Si non : Aimerez-vous participer à un jeu d'entreprise ?

- Oui
- Non

# 5 ( 7 6 ) שש 7 6 5 4 3 2 1

- Description générale
  - 1 Nom
  - 2 Auteur
  - 3 Editeur
  - 4 Date d'édition
  - 5 Numéro de version
  - 6 Prix
  - 7 Durée de mise en oeuvre
  - 8 Public cible
  - 9 Mode d'utilisation
  - 10 Discipline -Sujet
  - 11 Objectifs pédagogiques (affichés)
  - 12 Pré-requis
- Description technique
  - 1 Type de Jeu : logiciel de simulation, jeu plateau,...
  - 2 Configuration requise (y compris les périphériques)
  - 3 Taille du plateau de jeu central
  - 4 Mode de rangement
  - 5 Nombre de pions
  - 6 Nombre de dés et types de dés (de 6, 4, 12, ...)
- Les objectifs
  - 1 Sont-ils explicités et en quels termes (savoirs, capacités, ...) ?
  - 2 Ont-ils un rapport avec un programme d'étude ou un plan de formation ?
  - 3 Sont-ils cohérents avec l'utilisation de cet outil pédagogique ?
  - 4 Sont-ils cohérents avec les thèmes du jeu ?
- L'insertion pédagogique du jeu
  - 1 Quand le jeu doit-il être positionné ?  
(cf. page [insertion pédagogique du jeu](#))
  - 2 Qu'elle est la place des activités annexes (travail entre les sessions, travaux de recherche) ?
  - 3 Ce qui est appris est-il aisément transférable à la pratique ?
- Le Guide Animateur
 

**qualité des informations sur :**

  - 1 Le fonctionnement technique du jeu
  - 2 Le déroulement d'une partie (jeu-type)
  - 3 L'exploitation pédagogique des situations créées
  - 4 L'exploitation pédagogique des documents utilisés
  - 5 Les calculs et les résultats
  - 6 L'utilisation des documents de travail
  - 7 La pédagogie ludique
- Le Guide du Joueur
 

**qualité des informations sur :**

- 1 Le scénario
- 2 Les objectifs (pédagogiques et ludiques)
- 3 Les acteurs et de leur rôle
- 4 Les actions à mener (décisions)
- 5 Les résultats (nature et forme)
- 6 Les mécanismes de jeu
- 7 Le rythme du jeu

● **Pour ces deux Guides :**

- 1 Qualité de la mise en page
- 2 Existence d'un sommaire détaillé
- 3 Existence d'un lexique des règles ou de fiches récapitulatives

● **Les documents de jeu :**

- 1 Sont-ils cohérents par rapport à l'activité que l'on attend des joueurs ?
- 2 L'activité mentale qu'ils induisent est-elle cohérente par rapport aux objectifs pédagogiques ?
- 3 Favorisent-ils une démarche de réflexion structurée ? leur ergonomie est-elle de bonne qualité ?

● **L'évaluation des apprentissages**

**Le jeu intègre-t-il :**

- 1 Des outils d'évaluation (pré-test)
- 2 Des outils d'évaluation (post-test)
- 3 Quel est le champ de validité de cette évaluation (types de savoirs, de capacités,...) ?
- 4 Le fonctionnement du jeu favorise-t-il l'évaluation formative ?
- 5 Le fonctionnement du jeu favorise-t-il l'évaluation mutuelle ?

● **Les traces L'animateur peut-il :**

- 1 Conserver des résultats ?
- 2 Conserver une trace du cheminement des apprenants ?
- 3 Etablir un diagnostic ?
- 4 Proposer une activité de prolongement ou d'approfondissement ?

● **Pour le joueur peut-il :**

- 1 Conserver des éléments de jeu ?
- 2 Conserver des supports pédagogiques ?
- 3 Conserver des résultats (historique et synthèse) ?

## 6. 6 (שש) שששש

### "ש'ך # % # # % כ ית" "כמשש#ששכ"

● **L'"entrée" dans le jeu**

- 1 La situation de départ est-elle claire ? doit-elle être complétée par l'animateur ?
- 2 Le démarrage effectif est-il rapide ?
- 3 Le "seuil d'entrée" correspond-il au niveau des joueurs ?
- 4 Doit-on apporter des éléments de contenu préalablement au lancement du jeu ?

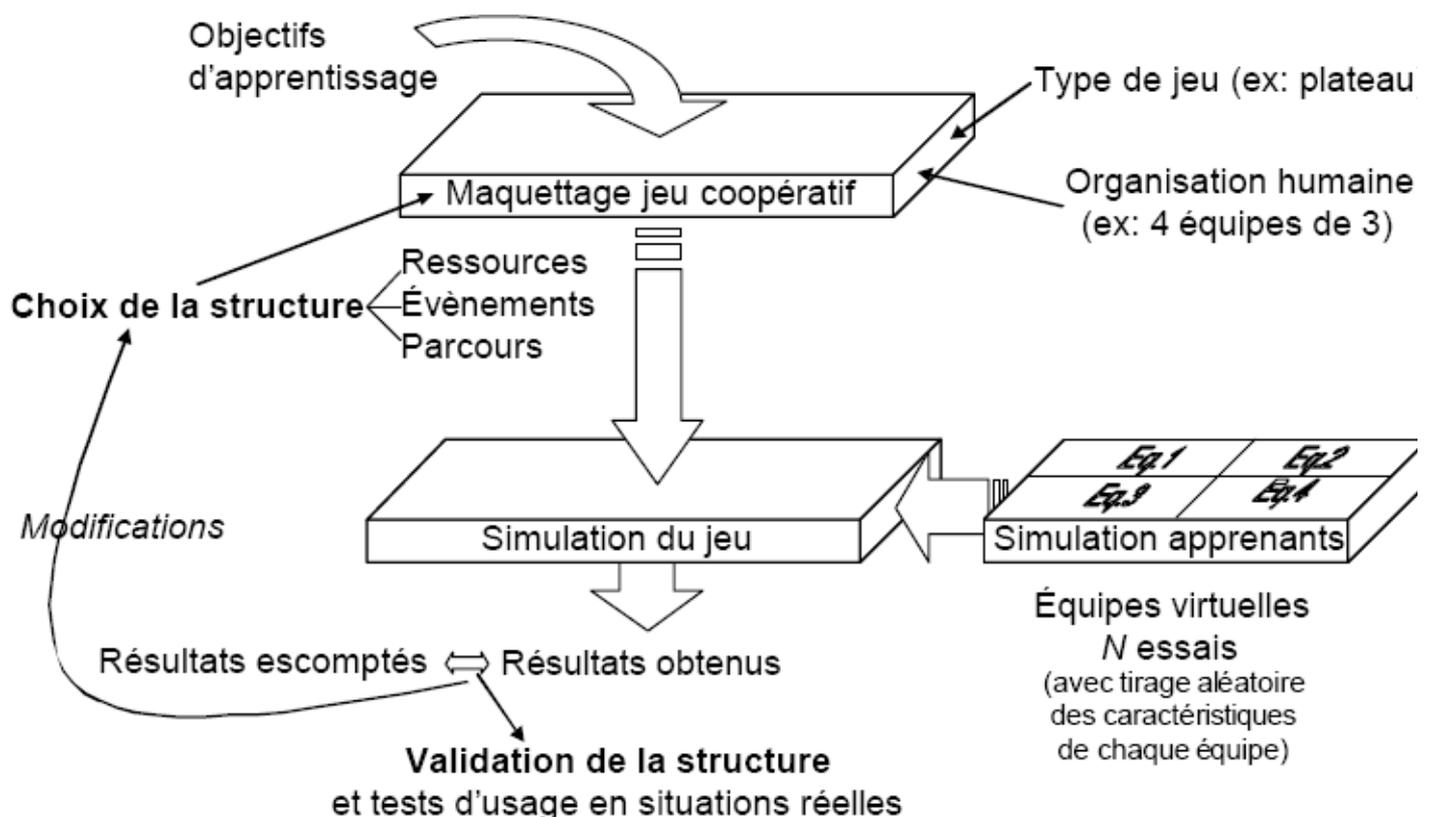
- 5 Le temps d'analyse de la situation de départ est-il important ?
- 6 Si oui, cela correspond-il à un objectif pédagogique ?
- 7 Celle-ci fait-elle appel à des connaissances particulières ?
- 8 Si oui, cela correspond-il au niveau des joueurs ?
- 9 Les objectifs du jeu sont-ils clairement énoncés ?
- 10 Les critères de réussite dans le jeu sont-ils clairement définis ?
- 11 La fixation d'objectifs est-elle aisée ?
- 12 Les objectifs (ludiques) sont-ils cohérents avec les objectifs pédagogiques ?
- **Le parcours ludique**
  - 1 Le jeu permet-il de revenir sur des notions importantes ?
  - 2 Le rythme du jeu facilite-t-il les apports de connaissances de la part de l'animateur ?
  - 3 S'il s'agit d'un jeu plateau, les événements sont-ils clairement rédigés ?
  - 4 L'interprétation des événements est-elle claire ?
  - 5 L'impact des événements est-il crédible ?
  - 6 S'il s'agit d'un jeu informatisé, le lien entre décision et résultat est-il aisé à établir ?
  - 7 Le modèle paraît-il bien équilibré (pertinence des interactions) ?
  - 8 Les graphiques et éléments visuels ont-ils une fonction pédagogique ?
  - 9 La couleur est-elle un code pour mettre en relief certaines informations ?
  - 10 Si oui, le codage est-il cohérent ?
  - 11 Les situations de jeu constituent-elles de véritables situations-problèmes susceptibles de faire progresser l'apprenant ?
  - 12 Décrivent-elles une progression pédagogique ?
  - 13 L'apprenant est-il rapidement informé de la qualité de ses réponses ou choix ?
  - 14 Les corrections des erreurs sont-elles aisées ? en particulier, le guide d'animation fournit-il une typologie des erreurs les plus fréquemment commises ?
  - 15 Le joueur peut-il rapidement réinvestir dans le jeu ce qu'il a appris ?
  - 16 Le jeu est-il construit de façon à éviter la passivité ou le retrait de un ou plusieurs joueurs ? chaque membre d'une équipe a-t-il une tâche à effectuer ?
  - 17 Il y a-t-il cohérence entre la progression de l'apprenant-joueur, en terme d'acquisition et les critères de réussite du jeu ?
- **La "Sortie" du jeu**
  - 1 S'il s'agit d'un jeu informatisé, offre-t-il des éléments de synthèse pour l'animateur ?
  - 2 S'il s'agit d'un jeu plateau, existe-t-il des documents facilitant l'établissement d'une synthèse ?
- **L"entrée" dans le jeu**
  - 1 La situation de départ est-elle claire ? doit-elle être complétée par l'animateur ?
  - 2 Le démarrage effectif est-il rapide ?
  - 3 Le "seuil d'entrée" correspond-il au niveau des joueurs ?
  - 4 Doit-on apporter des éléments de contenu préalablement au lancement du jeu ?
  - 5 Le temps d'analyse de la situation de départ est-il important ?
  - 6 Si oui, cela correspond-il à un objectif pédagogique ?
  - 7 Celle-ci fait-elle appel à des connaissances particulières ?
  - 8 Si oui, cela correspond-il au niveau des joueurs ?
  - 9 Les objectifs du jeu sont-ils clairement énoncés ?
  - 10 Les critères de réussite dans le jeu sont-ils clairement définis ?
  - 11 La fixation d'objectifs est-elle aisée ?
  - 12 Les objectifs (ludiques) sont-ils cohérents avec les objectifs pédagogiques ?

### ● Le parcours ludique

- 1 Le jeu permet-il de revenir sur des notions importantes ?
- 2 Le rythme du jeu facilite-t-il les apports de connaissances de la part de l'animateur ?
- 3 S'il s'agit d'un jeu plateau, les événements sont-ils clairement rédigés ?
- 4 L'interprétation des événements est-elle claire ?
- 5 L'impact des événements est-il crédible ?
- 6 S'il s'agit d'un jeu informatisé, le lien entre décision et résultat est-il aisé à établir ?
- 7 Le modèle paraît-il bien équilibré (pertinence des interactions) ?
- 8 Les graphiques et éléments visuels ont-ils une fonction pédagogique ?
- 9 La couleur est-elle un code pour mettre en relief certaines informations ?
- 10 Si oui, le codage est-il cohérent ?
- 11 Les situations de jeu constituent-elles de véritables situations-problèmes susceptibles de faire progresser l'apprenant ?
- 12 Décrivent-elles une progression pédagogique ?
- 13 L'apprenant est-il rapidement informé de la qualité de ses réponses ou choix ?
- 14 Les corrections des erreurs sont-elles aisées ? en particulier, le guide d'animation fournit-il une typologie des erreurs les plus fréquemment commises ?
- 15 Le joueur peut-il rapidement réinvestir dans le jeu ce qu'il a appris ?
- 16 Le jeu est-il construit de façon à éviter la passivité ou le retrait de un ou plusieurs joueurs ? chaque membre d'une équipe a-t-il une tâche à effectuer ?
- 17 Il y a-t-il cohérence entre la progression de l'apprenant-joueur, en terme d'acquisition et les critères de réussite du jeu ?

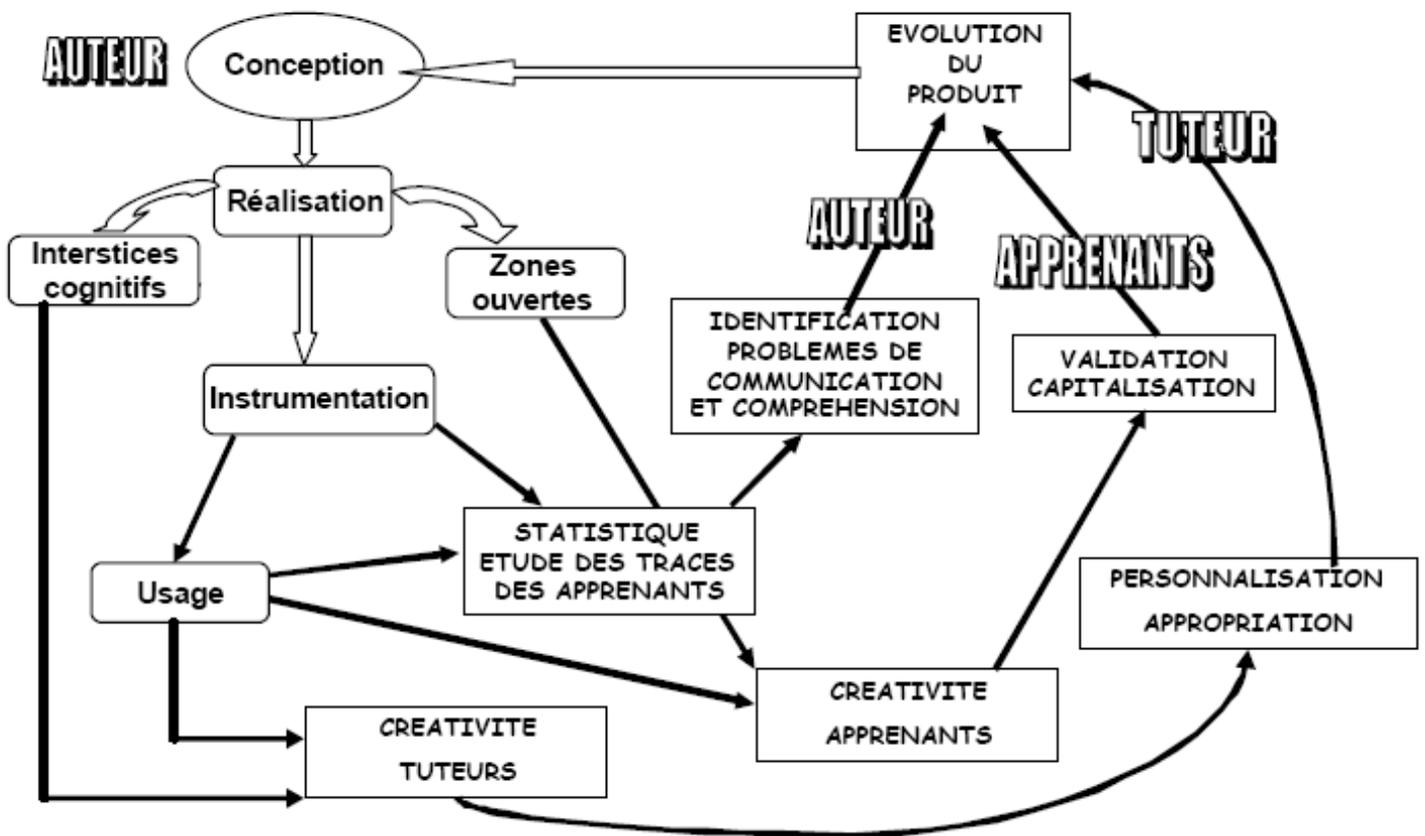
### ● La "Sortie" du jeu

- 1 S'il s'agit d'un jeu informatisé, offre-t-il des éléments de synthèse pour l'animateur ?
- 2 S'il s'agit d'un jeu plateau, existe-t-il des documents facilitant l'établissement d'une synthèse ?



# 8 ( פ כ ש ט ד

## # י ת ט 3 # כ כ פ כ ת ק : כ מ ט # ' ק " % ת \$ כ כ



## BIBLIOGRAPHIE

### Internet :

- [www.trustbydanone.com](http://www.trustbydanone.com)
- [www.loreal.com](http://www.loreal.com)
- <http://archives.lesechos.fr/archives/1993/LesEchos/16320-119-ECH.htm>
- [http://www.lentreprise.com/3/1/1/les-patrons-misent-sur-le-jeu-pour-selectionner-les-etudiants\\_2994.html](http://www.lentreprise.com/3/1/1/les-patrons-misent-sur-le-jeu-pour-selectionner-les-etudiants_2994.html)
- <http://www.cohesions-equipes.com/jeu-d-entreprise.html>
- <http://leangames.blogspot.com/>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Beer>
- <http://www.e-tud.com/encyclopedie-education/?339-jeu-d-entreprise>
- [www.lentreprise.com](http://www.lentreprise.com), 17/03/2004
- [L'express.fr](http://L'express.fr) onglet recrutement

### PRESSE

- Les Echos n° 16320 du 02 Février 1993 • page 1
- Supplément Management • Dossier de la simulation
- La Voix du Nord, samedi 04.04.2009
- L'étudiant, dossier « les business game, les nouvelles règles du jeu »

### RADIO :

- France info, le 19 septembre 2009, chronique sur le marché des jeux vidéo

### MAGAZINE

- Motivation : ces formations qui décoiffent ? Guillaume Le Nagard ; Laurent Gérard ; Jean-François Rio [et al]
- Entreprise et carrières, n° 631-632, 23 juillet-26 août 2002, pp. 12-19
- Des jeux vidéo pour mieux se former, Thibault Bertrand, Courrier cadres, Juillet-août 2008, pp. 52-53

### LECTURE

- "L'entreprise Neuronale" éditions d'Organisation, Alan Fustec et Jacques Fradin
- Ropé, F. et Tanguy, L. (1994) Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise, Paris, L'Harmattan.
- St-Arnaud, Y. (1992) Connaître par l'action, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Trépos, J.-Y. (1992) Sociologie de la compétence professionnelle, Nancy, Presses universitaires de Nancy.
- Arie de Geus " La pérennité des entreprises : L'expérience des entreprises centenaires au service de celles qui veulent le devenir ", Editions Maxima – Laurent du Mesnil, 1997
- Langelier Louis, 2005, guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau, Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)



## REMERCIEMENTS

En cette fin de mémoire, je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier dans un premier temps le corps enseignant et tout particulièrement à Mr Penel, pour la patience en tant que responsable de mémoire, ainsi que sa disponibilité ainsi que ces axes de réflexion qui m'ont dirigés vers d'autres problématiques.

Dans un second temps, je souhaite remercier les directeurs, salariés, étudiants qui ont pris sur le temps de travail pour m'aider dans mes démarches en répondant aux questions et questionnaires qu'ils ont rempli avec beaucoup de sérieux pour m'aider dans ma démarche de réflexion

Il est bien évident, que mes remerciements sont également destinés à mes proches pour le soutien moral durant cette année.

## RESUME

Toutes les entreprises luttent actuellement dans un contexte où l'information est le facteur différenciant. Le défi est alors d'utiliser les connaissances plus efficacement que les concurrents.

Pour se maintenir à un niveau de compétitivité satisfaisante, les grandes entreprises sont obligées de travailler sur la maîtrise de l'information auprès du personnel, on parle alors de management de la connaissance qui consiste à capitaliser et à faire fructifier le capital connaissance au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui les facteurs de productivité ne sont plus la performance physique et la force de travail mais touchent également au capital connaissance qui matérialise le savoir-faire et le professionnalisme d'une entreprise.

On peut donc affirmer que l'entreprise peut aujourd'hui être une entreprise apprenante qui crée de la connaissance en interne, source de nouvelle richesse.

Apprendre en s'amusant est l'objectif des jeux d'entreprises.

De grandes entreprises encouragent les étudiants à participer à des business games qu'elles organisent en collaboration avec de célèbres établissements de formation.

Cette approche suppose une professionnalisation, une déontologie et un processus de formation comportant une dimension de remise en cause des personnes importantes.

## Summary

All companies are currently struggling in an environment where information is the key differentiator. The challenge is to use knowledge more effectively than competitors. To maintain a satisfactory level of competitiveness, corporations are required to work on controlling information from staff, we speak of knowledge management which is to capitalize and build on the knowledge capital within Company.

Today productivity factors are more physical performance and work force but also affect the knowledge capital that embodies the expertise and professionalism of a company.

We can therefore say that the company may now be a learning company that creates knowledge in-house source of new wealth.

Learning through play is the goal of business games. Large companies are encouraging students to participate in business games that they organize in collaboration with renowned training institutions.

This approach requires a professional, an ethics and a training process with a dimension of questioning of important people.

## MOTS CLEFS

Activité – Business game – Directive – Expérientiel – Jeu de rôle – Méthode de cas – Simulation – Situation – Formation- Problème