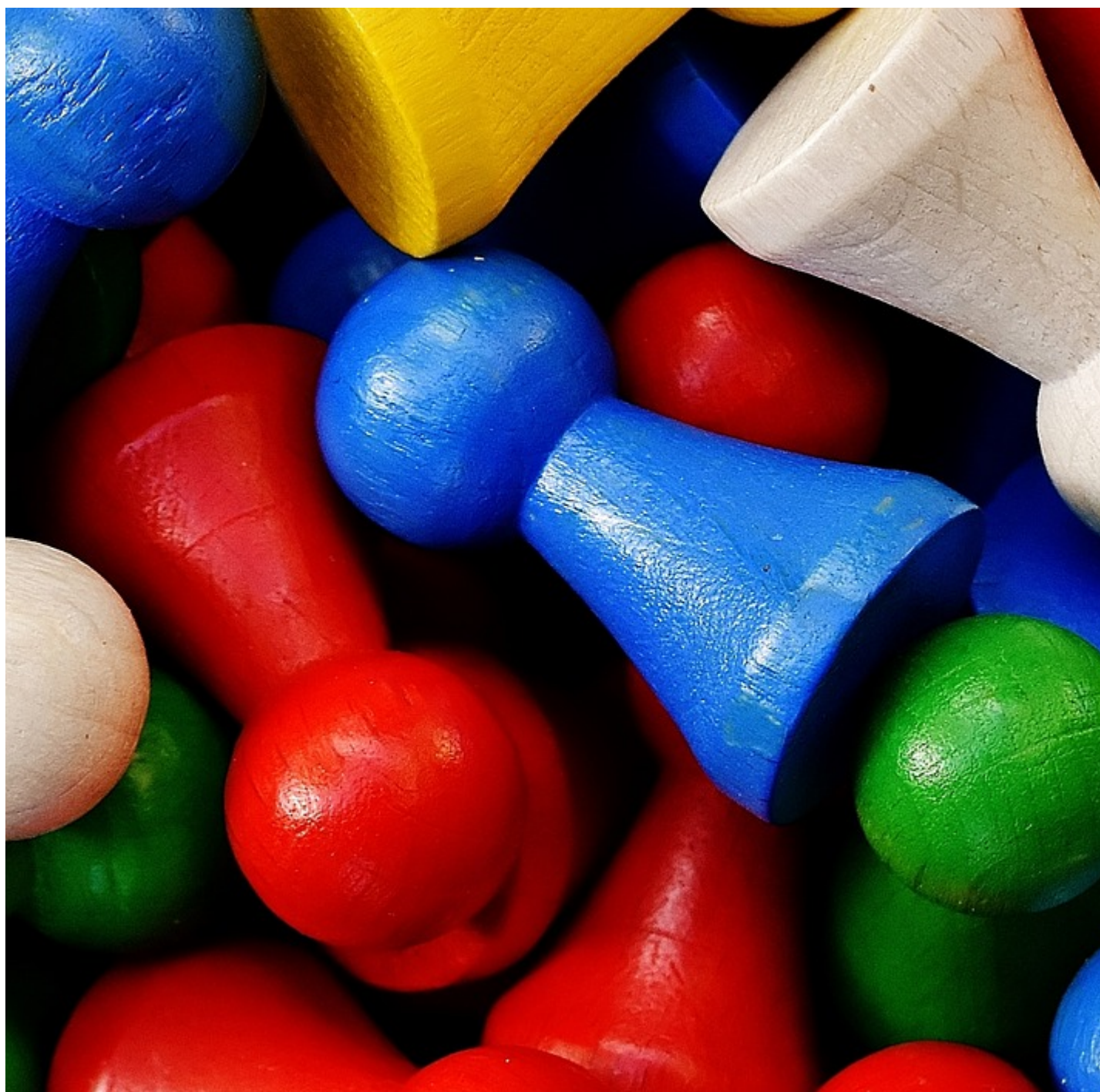


## Management par le jeu : mieux apprendre à apprendre

Publié le 7 mars 2018 – Mis à jour le 28 septembre 2018

Le jeu n'est plus cantonné aux loisirs. Le monde professionnel commence à en exploiter les vertus, notamment pour développer l'agilité d'apprentissage, une aptitude précieuse pour s'adapter au changement.



Dans des entreprises en pleine acculturation au numérique et à l'intelligence artificielle (IA), les collaborateurs font face à des transformations rapides et complexes. Ils sont de plus en plus jugés non pas sur ce qu'ils savent (car le savoir se périmé très vite), ni sur leur potentiel évalué aujourd'hui (car les compétences et métiers de demain sont inconnus) mais plutôt sur leur agilité à apprendre : comment savoir ce qu'il faut apprendre, qualitativement, en temps réel). Cette capacité a un nom : c'est l'agilité d'apprentissage (en anglais, *learning agility*).

Cette compétence, qui sera stratégique lorsque les systèmes d'intelligence artificielle intégreront l'entreprise, peut être innée. Mais pour ceux qui doivent la développer, manager par le jeu s'avère un excellent moyen de l'acquérir de façon pérenne.

## Qu'est-ce que l'« agilité d'apprentissage » ?

En acceptant de jouer, on accepte d'apprendre de nouvelles règles et donc on apprend à apprendre. Il est fondamental que les collaborateurs adoptent cette posture, car ils ne seront plus seulement jugés sur les compétences acquises, mais aussi sur leur capacité à apprendre en autonomie. C'est le concept de l'agilité d'apprentissage. Cette compétence est essentielle pour les entreprises et pour les individus : dans un environnement en perpétuelle évolution, elle permet de développer de nouvelles activités, de changer de travail, voire même de le créer !).

La notion d'agilité d'apprentissage a été proposée par les chercheurs **Adam Mitchinson et Robert Morris** qui ont réalisé en 2014 une étude au sein du cabinet Korn Ferry afin de déterminer les compétences des leaders qui réussissaient le mieux à transformer les organisations. Ils articulent le concept d'agilité d'apprentissage autour de cinq capacités clés : la faculté à innover, à être performant, à prendre du recul, à prendre des risques et à gérer une situation conflictuelle.

Au sein du **Learning Lab Human Change**, chaire d'entreprise créée en 2015 au Cnam, nous avons étudié plusieurs référentiels décrivant l'agilité d'apprentissage dans différentes entreprises. Il nous semble complémentaire de présenter ce concept en l'articulant autour de trois notions qui permettent de le définir :

La volonté d'apprendre : comprendre non seulement que, dans cette nouvelle civilisation, apprendre est une activité corrélée à la réussite personnelle et professionnelle, mais aussi qu'elle relève avant tout de la responsabilité du salarié et pas seulement de celle de l'entreprise ;

La capacité à saisir toute opportunité d'apprentissage : être dans l'état d'esprit et posséder le savoir-faire permettant de capter des sources inédites, transdisciplinaires, internationales, ciblées et innovantes d'informations ;

La capacité de savoir ce qu'il faut apprendre : après la phase d'obtention de sources (*sourcing*), il faudra savoir gérer l'infobésité desdites sources d'informations, qu'elles soient internes (modules d'apprentissage, réseau social collaboratif, etc.) et externes (les Moocs, les TedX, les tutos etc.). Dans ce contexte, savoir choisir les sources qualitatives d'apprentissage grâce à la mise en place d'un système de curation ou de recommandations représente un gain de temps ;

En tant que **soft skill**, l'agilité d'apprentissage ne peut pas être acquise dans une salle de cours. Il est nécessaire d'éveiller le collaborateur à ce concept, lui transmettre la boîte à outils pour le développer et lui donner envie de l'intégrer à son quotidien. Dans ce contexte, le management par le jeu constitue un formidable vecteur, à la fois pour agir sur le changement d'état d'esprit (*mindset*) des collaborateurs, pour les former à de nouvelles méthodes de management, et pour leur permettre d'acquérir les fondamentaux du travail collaboratif.

## Jouer et apprendre, de réelles similitudes

On peut jouer seul ou à plusieurs. On peut jouer en face à face, mais aussi désormais, grâce au numérique, à distance. Le jeu aujourd'hui est de plus en plus en vogue dans les entreprises. Il est plébiscité par les services formation et, de plus en plus, par les services innovations. C'est parce que le jeu répond à un double besoin : former différemment en introduisant le « faire », et amener les collaborateurs à développer leur créativité, leur capacité à saisir les opportunités. Accepter de jouer, c'est accepter de se « décaler » pour vivre une expérience émotionnelle et comportementale (on va adopter des comportements inattendus) dans un nouvel univers régi par de nouvelles règles. Apprendre à jouer est source de connaissance.

Autre analogie entre le jeu et l'apprentissage : tous deux ne fonctionnent qu'avec des règles claires... Or, à l'ère de la transformation numérique dans les organisations, il est justement urgent d'acculturer les collaborateurs à de nouvelles

règles. À ce titre, le jeu constitue un moyen de transfert permettant de gérer le conflit et de susciter l'émergence de nouvelles postures, de nouvelles formes d'appartenance, de nouvelles méthodes de travail, d'innovation et, bien entendu, d'apprentissage. Pour accepter de nouvelles règles, rien de plus constructif que de créer un jeu qui allie acte transformant et plaisir.

## Comment apprend-on ?

Savoir et apprendre sont deux choses différentes. Savoir, c'est prendre connaissance d'informations que l'on ne va pas immédiatement réutiliser. L'apprentissage, c'est précisément la réutilisation de l'information, dans un contexte différent. On peut apprendre de différentes manières : en faisant, en partageant, en expérimentant, en étant en interaction avec les autres (*feedback*). En 1984, **David A. Kolb a théorisé que l'apprentissage se fait en quatre étapes.**

Pour apprendre, on réutilise, on traduit, on partage et, surtout, on se place dans des situations nouvelles. Toutefois, les styles d'apprentissage varient d'un individu à l'autre. En 1983, Howard Gardner a formulé sa théorie des intelligences multiples, qui rend compte de ces disparités. Selon lui, il existe **huit formes d'intelligence**. En fonction de la forme d'intelligence qui nous caractérise, nous apprenons différemment.

En conséquence, on comprend aisément que les individus n'utilisent pas les mêmes instruments pour apprendre. Certains apprennent à apprendre sans outil, la conceptualisation leur suffit. Mais pour les autres, des « médias » sont nécessaires : affect (on apprend pour faire plaisir à ses parents, son enseignant...), *feedback* (on apprend parce que l'on parvient à se questionner), etc. Une fois les profils d'apprentissage définis, il devient possible de trouver la « bonne » méthode, ce qui permet de produire des résultats très intéressants. Le jeu fait partie des instruments à disposition.

Pourquoi certains apprennent-ils mieux que d'autres ? On sait désormais avec certitude que la motivation est un élément essentiel dans l'apprentissage (cf. travaux de **Bertrand Schwartz**, de **Fabien Fenouillet**, de **Philippe Carré** notamment). La dimension du plaisir est également importante. Celui-ci correspond, souvent à un but, qui peut être explicite ou implicite, défini ou non, individuel ou collectif. Enfin, le séquençage est essentiel : une **connaissance acquise, si elle n'est pas réutilisée dans un laps de temps donné, s'oublie.**

## Jouer pour renforcer de collaboratif et apprendre de nouvelles méthodes

Tout le monde n'aime pas jouer. Toutefois, il semble que tout le monde aime créer un jeu. Or, de nombreux jeux invitent au collaboratif. Le jeu est un formidable outil pour créer de nouveaux types de communautés autour de la constitution de règles, de challenges, de temps de jeu, de formes de reconnaissance, etc.

À travers le jeu, on incite aussi les collaborateurs à remettre en question leurs certitudes et leurs pratiques. Ainsi, ils changent d'état d'esprit et intègrent de nouveaux réflexes, de nouvelles méthodes de travail. Par exemple, si l'on considère l'**agilité** et le **design thinking** comme de nouvelles compétences managériales stratégiques, **ainsi que le soulignent nos travaux**, alors le jeu est un bon outil pour les acquérir.

## L'exemple de « Naps »

En 2017, le prix du Meilleur dispositif de formation Métier au Digital Learning Excellence Awards de la Cegos a été remporté par le groupe Fnac Darty et son système « Naps ». Celui-ci permet de former sur téléphone mobile les vendeurs de Darty aux nouveautés proposées par l'enseigne. Les apprenants cumulent des « Points Naps » au fur et à mesure de leur participation aux activités proposées, pour à terme devenir « Napter spécialistes » et évoluer en formateurs et administrateurs de la plateforme.