

Les « *serious play* » au service du management et de la créativité

Par Hugues Leininger

LEGO® Serious Play® : le "Stradivarius" des méthodologies de travail collaboratif et d'intelligence collective.

Vous souhaitez mobiliser les énergies de votre organisation, développer l'engagement et l'implication des équipes, optimiser les potentiels de chacun au profit de la performance collective en stimulant l'état d'esprit positif, l'absence de jugement, la bienveillance et la confiance en soi des participants.

LEGO® Serious Play® et ses facilitateurs certifiés au plan mondial sont les leviers pour y parvenir.

Une méthodologie reconnue à l'international

À l'origine, la méthode est née chez le géant danois du jeu, le groupe LEGO®, lui-même confronté dans les années 1990 à la concurrence des consoles de jeux et à un vieillissement de son modèle d'entreprise.

C'est le patron de LEGO® Group, petit-fils du fondateur, qui a eu l'idée de contacter des chercheurs consultants spécialisés dans la conduite du changement, la stratégie et l'innovation, de l'IMD et du MIT, pour rendre l'entreprise plus agile et l'aider à faire les bons choix stratégiques.

D'abord appliquée en interne par la société LEGO® alors en déficit, les résultats obtenus dépassent ses attentes. Plus imaginatives et plus impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques de l'entreprise, les équipes de LEGO® ont su libérer leur créativité et leur potentiel humain grâce à cette nouvelle méthode.

Leur première place mondiale de fabricant de jouet n'y est pas étrangère.

Pourquoi *Serious Play®* c'est-à-dire jeu sérieux ? Car les approches développées permettent de concilier la dimension ludique du jeu avec le sérieux d'enjeux professionnels.

Utilisée aussi bien en Europe, et en Amérique du Nord, qu'au Moyen-Orient et en Asie, la méthode s'adapte à toutes les cultures et toutes les langues.

Les principes de la méthodologie

La méthode *LEGO® Serious Play®* permet de stimuler la créativité et l'intelligence collective. Elle favorise le passage à l'innovation et améliore la cohésion ainsi que l'engagement des équipes. Elle s'adapte à de multiples problématiques afin de les résoudre de manière collective.

Ses principales caractéristiques :

- 1) Un langage commun : c'est essentiel pour favoriser la communication et la discussion entre les divers participants.



- 2) L'implication active et la mise en valeur de tous les participants qui participent à toutes les étapes du jeu.
- 3) Des productions et des résultats concrets en 3D à l'aide de LEGO®, exactement comme dans les jeux.

Le processus se base non seulement sur les compétences intellectuelles de chacun mais également sur ses compétences visuelles, auditives et kinesthésiques.

Basée principalement sur les théories du constructivisme développé par Jean Piaget dans les années 1920, elle permet littéralement de « penser avec ses mains ». Ses autres leviers pédagogiques sont le symbolisme et le « *story telling* ».

Les applications de la méthode

Au travers de séminaires, de formations ou d'accompagnements dans la durée, les résultats obtenus permettent la résolution de problèmes opérationnels extrêmement divers (Gestion du changement, rapprochement/fusion, intégration de nouveaux collaborateurs, optimisation de la gestion de projets, fluidité de la communication, développement de la stratégie et du *business plan*, amélioration de la Qualité de Vie au Travail...).

La plus courte des sessions peut durer 2 h 30 et, dans ce cas-là, les problématiques traitées sont plutôt simples et ne dépassent pas le stade du diagnostic.

En travaillant dans la durée avec les mêmes participants dans des environnements complexes, les résultats obtenus

vont croissants et les temps de mise en œuvre des solutions sont fortement réduits ce qui entraînent des économies élevées pour les organisations.

L'importance des facilitateurs certifiés

Paradoxalement, la notoriété de LEGO® en tant que jouet est un problème. De plus, depuis de nombreuses années, des LEGO® sont utilisées pour leur capacité à construire selon des plans, y compris en milieu professionnel (par exemple, formation pour les méthodes agiles). Cet « historique » occulte la force du processus. Un facilitateur certifié avec de la pratique, va savoir faire preuve de pédagogie pour faire comprendre la dimension sérieuse de la méthodologie et sa capacité à traiter des problématiques de fond.

Se former à la méthodologie *LEGO® Serious Play®* permet de maîtriser plusieurs techniques de facilitation et d'apprendre à les organiser pour développer un déroulé d'atelier efficace et seul. Les facilitateurs certifiés n'ont pas forcément vocation à intervenir sur le fond mais ils sont les garants de la bonne utilisation de la méthode et de l'atteinte des objectifs que vous avez fixés.

En conclusion, pour reprendre l'image du « *stradivarius* », la pratique régulière de l'« instrument » va être essentielle pour distinguer un débutant en solfège d'un virtuose du violon. De même, avec le même instrument, chaque virtuose va vous faire pénétrer dans un univers particulier.

Il en est de même de la méthodologie *LEGO® Serious Play®*. Le processus va optimiser la valeur ajoutée apportée à votre problématique si vous choisissez un facilitateur certifié non seulement pour sa pratique régulière de la méthodologie mais également pour ses domaines de compétence.

Exemple d'un séminaire d'une journée avec Orange Consulting

Participants : huit membres du CODIR d'une Business Unit d'Orange.

Objectifs : Partage du bilan 2017 et des enjeux et objectifs 2018 de la BU, Identification des leviers d'actions et d'amélioration, Conditions d'engagement individuel et collectif dans la mise en œuvre.

Le choix de la méthode d'animation

Nous avons été sollicités à peu près 3 semaines avant l'évènement pour proposer une animation d'un séminaire qui regrouperait huit membres du Comité de Direction. L'objectif étant de partager la vision de chacun et de s'aligner sur l'ambition cible. Mais aussi que chacun s'engage individuellement à mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre cette ambition. Pour faciliter la chose, on nous dit « on vous laisse trois heures et cela serait bien que l'animation soit différente d'une réunion de travail traditionnelle ».





À ce moment-là, nous étions en contact avec Hugues Leininger pour étudier comment travailler ensemble. Je trouvais que la méthodologie *LEGO® Serious Play®* répondait parfaitement à la demande de notre client en apportant dans un cadre de travail inhabituel des outils adaptés pour partager une vision, des difficultés et trouver ensemble des pistes d'amélioration. L'expérience d'Hugues dans l'utilisation de la méthode et dans l'animation de ce type de public ont fini de convaincre notre client.

La force du travail de groupe avec *LEGO® Serious Play®*

Une fois la surprise passée de la découverte de l'énorme tas de LEGO® qui va être utilisé dans une réunion de travail très sérieuse, j'ai pu observer avec quelle facilité les participants se sont pris au jeu. Les deux premiers jeux permettent aux participants de comprendre la méthode, ses ressorts et sa puissance. Cette mise en bouche est indispensable pour que les participants oublient qu'ils utilisent un jouet pour traiter de problématiques professionnelles et pour qu'ils puissent se focaliser sur l'objectif premier de la réunion et non sur l'utilisation ludique de LEGO®.

Tout au long des exercices, ils modélisent individuellement ou collectivement, selon notre objectif d'animation, en LEGO® leurs avis et leurs idées. Dans un second temps, ils présentent ce qu'ils ont modélisé aux autres. La capacité d'écoute du groupe est remarquable par rapport à une réunion de travail classique. La modélisation et le *story telling* rendent les échanges intéressants et peu de participants décrochent ou monopolisent la parole. Les constructions de chacun attisent la curiosité et permettent au groupe de visualiser directement les idées de tous. Ce mur de briques multicolore modélisé par une personne représente notre catalogue d'offres jugé trop complexe par exemple. Et tout le monde le sait. Cette pièce du modèle peut être utilisée et comprise par tous sans besoin de verbalisation excessive.

Lorsque des désaccords surviennent, c'est le modèle LEGO® qui est interrogé ou modifié par le groupe. « À quoi correspond cette brique rouge ici ? » ou « Tu aurais pu rajouter ce drapeau noir qui représente notre concurrent ici non ? ». Les échanges sont plus factuels, moins agressifs et les réactions du groupe de travail plus constructives.

L'expérience de l'animation fait la différence

Si l'outil est puissant, il est assez difficile à faire utiliser par le groupe. D'abord parce qu'il faut amener des personnes peu enclines à jouer au travail à utiliser des LEGO® pour partager et résoudre de vrais problèmes. Un rituel de communication et une habitude des réactions épidermiques ou dubitatives permettent de bien gérer cette inclusion des participants dans l'atelier de travail.

Ensuite, parce que certains participants peuvent avoir du mal à modéliser leurs idées. Moins par manque de créativité que par crainte que leur construction ne soit pas au niveau. Les stimuler, lever leur appréhension, les faire participer comme les autres peut être complexe. Personne ne peut se cacher dans ce genre d'atelier où individuellement il faudra s'exprimer. Et le bagou oral qui permettait de rester politiquement correct, d'éviter de donner un avis tranché ou de noyer le poisson ne pourra pas être aussi facilement utilisé.

Enfin, parce que même si l'outil apporte un renouveau dans l'interrogation des participants et l'échange entre eux, les problématiques traitées nécessitent une certaine expérience. Anticiper les réactions, recadrer les échanges par rapport à l'objectif, faciliter les échanges reste un travail à réaliser et un animateur aguerri est un gage de réussite. Je remercie Hugues Leininger pour son animation de grande qualité et sa maîtrise de l'outil. ■

HUGUES LEININGER



Hugues Leininger est diplômé de L'EM Lyon (1984) et d'expertise comptable (1998), il a été précédemment directeur associé du cabinet d'audit et de conseil Arthur Andersen (1985-2000)

Hugues Leininger est expert certifié en développement du leadership et du collectif (LEA 360™ et IDI™) et expert facilitateur certifié LEGO® Serious Play®.

Entrepreneur et consultant indépendant depuis vingt ans, Hugues Leininger dirige CSM RH qui développe des programmes d'accélération et d'amélioration des performances par :

- L'Accompagnement opérationnel de Projets,
- La gestion réussie d'une situation de Changement (transformation digital, gestion d'une concurrence disruptive, fusion/acquisition, évolution réglementaire,...)
- L'efficacité du Leadership,
- L'optimisation du travail collaboratif,
- La Gestion des Talents de Tous et le développement des potentiels,
- La Qualité de vie au Travail, le bien être au service de la performance...

... en révélant les talents de chacun, en libérant les potentiels au sein des équipes, en accompagnant dirigeants et collaborateurs dans leur développement.

Les équipes de CSM RH utilisent des outils et des méthodologies éprouvées et leaders sur leur marché :

Individual Directions Inventory® Et Strategic Leadership Development® par MRG (*Management Research Group*) et LEA 360™

LEGO® Serious Play®

Management de mission : le meilleur du Management de transition, de la gestion de projet et du coaching.