

La diversification réussie de Lego dans le jeu d'entreprise

Jouer avec ses célèbres briques pour aborder des problèmes sérieux, c'est ce que propose la firme danoise avec un concept d'animation d'équipe commercialisé dans 27 pays.

La réforme de la SNCF est un chantier particulièrement ardu, avec ses méandres de filiales, de sous-divisions et d'unités territoriales. Voilà sans doute pourquoi Patrick Charpentier, directeur général de l'Institut de l'exploitation ferroviaire (IEF), un centre de formation maison, a trouvé cette idée originale pour stimuler la réflexion des décideurs : le jeu de Lego. Il y a quelques mois, plusieurs directeurs de la compagnie, les uns chargés d'une région, les autres de l'entretien du matériel, ou encore du transport de voyageurs, se sont réunis pour repenser l'organisation de l'entreprise, symbolisée par un assemblage de pièces hétéroclites. « Au fil des heures, ils ont conçu des modèles de plus en plus structurés, glisse Patrick Charpentier. Mais j'ai surtout été frappé par la rapidité avec laquelle les barrières hiérarchiques sont tombées. Le tutoiement s'est imposé et, au bout d'un moment, on ne distinguait plus les grands patrons des autres participants. Le jeu a des vertus égalitaires, et c'est très efficace. »

Repenser ses méthodes de travail ou sa stratégie à l'aide de briques de Lego ? La SNCF n'est pas la seule entreprise à avoir eu recours à cette démarche,

moins farfelue qu'il y paraît. L'agence de publicité Leo Burnett, au Canada, ou eBay Allemagne ont aussi expérimenté ce type d'animation. La méthode remonte en réalité à la fin des années 1990. A l'époque, le PDG de Lego, Kjeld Kristiansen, trouvait que les réunions stratégiques au sein de l'entreprise danoise manquaient cruellement de créativité. C'est ainsi qu'il a développé une nouvelle méthodologie, avec deux chercheurs de l'IMD, la business school de Lausanne : Lego Serious Play.

Réservé aux adultes. Le principe consiste à réunir des salariés, d'une même entreprise ou non, autour d'une table et à leur faire assembler différentes pièces, dans le but de résoudre un

problème d'organisation, de travailler sur un projet commun ou encore de renforcer la coordination entre différents services. Puisque les Lego stimulent la créativité et l'imagination des enfants, pourquoi ne fonctionneraient-ils pas avec les adultes ? Le cinquième fabricant mondial de jouets

avance le postulat qu'une représentation en trois dimensions et le fait de manipuler des objets favorisent la réflexion et facilitent la compréhension de problèmes complexes. La méthode est supposée convenir aussi bien à un comité de direction peaufinant sa

stratégie qu'à un manager soucieux de rétablir une cohésion d'équipe. Certes, cette activité à destination des entreprises ne représente qu'une part infime du 1,27 milliard d'euros de chiffre d'affaires du danois, et le petit groupe chargé de Lego Serious Play, au Danemark, ne compte pas plus de membres qu'une équipe de football. Mais l'objectif de l'entreprise est de développer ce marché naissant pour atteindre les 10% du chiffre d'affaires d'ici à quelques années.

Dans la pratique, la séance se déroule en plusieurs étapes. Chaque participant est d'abord invité à construire une tour, la plus haute possible. L'exercice n'a d'autre but que de détendre l'atmosphère et de placer tous les participants sur un pied d'égalité. Que l'on soit directeur commercial ou technicien, on ressent le même désarroi face à une petite boîte contenant plus d'une centaine de briques, de roues, d'échelles et de personnages. Certaines de ces pièces sont identiques à celles des jeux pour enfants, d'autres ont été créées spécifiquement. Comme ces sphères bleu translucide qui, placées autour d'une tête, vont symboliser un manager dans sa bulle, ayant peu de contact avec ses équipes. Quant au champ des possibles, il est quasiment infini : 2 briques à 8 tenons peuvent être assemblées de 24 façons différentes, 3 briques de 1 060 façons.

Ensuite, le jeu de construction va servir à aborder des problématiques plus complexes, les pièces de Lego aidant

Baptisé Lego Serious Play, cet outil d'aide à la décision s'appuie sur un kit de quelques centaines de pièces.





Des roues, des échelles... Les assemblages aident à symboliser des situations rencontrées dans l'entreprise.

à symboliser les situations : un squelette signifie un projet abandonné ; un chien qui monte la garde incarne le directeur financier ; des crocodiles campent les concurrents ou les collègues qui bloquent votre progression... Le client peut être représenté avec une couronne, signe qu'il est roi, ou, au contraire, se retrouver totalement mis de côté. Après avoir échafaudé leur vision personnelle de la situation, les participants fusionnent leurs constructions ou en modélisent une nouvelle, pour aboutir à un ensemble unique. «En représentant la réalité en trois dimensions, on affine sa perception et on exprime des ressentis qui peuvent permettre de comprendre où se situent les pierres d'achoppement. On visualise mieux la complexité d'un problème», remarque Lewis Pinault, qui dirige cette activité au Danemark.

Imaginer des scénarios. Jusqu'à présent, Lego s'est contenté d'être le concepteur de cette méthode. Des cabinets de conseil la commercialisent auprès des entreprises et dispensent la formation. Ils sont au nombre de 53, répartis dans 27 pays. Pour obtenir la certification Lego, leurs consultants

doivent suivre une formation de deux à cinq jours au Danemark et payer une licence d'exploitation de l'ordre de 3 000 euros par an. En France, seuls deux cabinets développent cette méthode - Imagics, près de Lyon, et Avea Partners, à Paris. «C'est beaucoup plus impliquant qu'une simple réunion car chaque stagiaire est obligé de participer, explique Jean Semo, coach chez Avea Partners. On peut s'exprimer, imaginer des scénarios, donner vie à ses intuitions sans courir

de risque. L'univers du jeu permet de prendre de la distance et de dédramatiser les choses.» C'est aussi l'avis de Patrick Charpentier, à la SNCF, qui a déjà expérimenté à cinq reprises Lego Serious Play auprès de ses dirigeants et de ses cadres supérieurs.

Nouvelles applications. Pour donner un nouvel élan à cette activité, Lego est en train de revoir son business plan, avec l'idée, à l'avenir, de limiter les intermédiaires et de prendre en charge la commercialisation, et même la formation, par une équipe dédiée. «Cela nous permettrait de mieux contrôler la qualité mais aussi d'être plus actifs, car, aujourd'hui, nos partenaires ne consacrent qu'une partie de leur activité à Lego Serious Play», observe Lewis Pinault. En se donnant l'opportunité de recueillir les impressions de ses clients, la firme danoise pourrait également mieux adapter son offre et, éventuellement, développer de nouvelles applications. Comme elle l'a expérimenté depuis quelques mois avec Shell et, bientôt, une grande entreprise industrielle française dont elle tient le nom secret, pour l'instant. ■

Caroline Montaigne