

FORMATION Le numéro quatre mondial du jouet propose aux entreprises d'utiliser ses briques pour développer la créativité des salariés.

Des Lego pour rendre les salariés créatifs

On peut en savoir plus sur quel-
qu'un en une heure de jeu
qu'en une année de conversa-
tion », décrétait Platon. Un brin de
sagesse qui n'a pas échappé à la
Macif. En ce matin de décembre, le
premier assureur automobile de
France a réuni son équipe marke-
ting pour concevoir ses nouvelles
offres à l'aide de... briques de Lego.
Derrière de larges baies vitrées, sur
son campus de formation à Niort,
douze cadres et deux formateurs du
cabinet Reliences disposent de quar-
ante-huit heures... et de boîtes
comprenant des milliers de briques
bigarrées, plates, rondes, cubiques,
des dauphins, des vaches, des tracteurs...

Sous l'œil aiguisé des consultants,
les participants ont emboîté une
douzaine de personnages sur une
grande plaque grise. Rien ne man-
que au décor : ni les clients, incarnés
par des figurines diverses, ni le gui-
chetier, bras tendu, sourire banane,
ni une salariée de la hot line, casque
téléphonique sur la tête. Des briques
fines et rectangulaires symbolisent
les offres du groupe mutualiste.
Quant au back-office, une plaque
centrale, en guise d'ordinateur, est
reliée à tous les éléments par des
tuyaux de pompier pour évoquer le
système informatique. Un coffre-
fort de pirates rappelle que le sys-
tème est sécurisé. Enfin, un cam-
ping-car et un deux-roues illustrent
les extensions possibles des contrats.

Cohésion du groupe

Le tour est joué : des ébauches
d'offres automobiles que proposera
la Macif en 2013 voient le jour, grâce
à « Lego Serious Play », une forma-
tion ludique, conçue par le qua-
trième plus grand fabricant de
jouets au monde. D'abord destinée
aux salariés de Lego, la méthode
séduit aujourd'hui des sociétés fran-
çaises, après avoir fait florès dans les
pays scandinaves, aux Etats-Unis et
au Japon. De DaimlerChrysler à
eBay, d'Ikea à la Nasa, à Unilever ou
à Vodafone, plus de 250 organisa-
tions l'auraient déjà expérimentée
dans le monde. A en croire ses for-



Initialement destinée aux salariés du groupe de jouets, la formation Lego Serious Play (mise en scène ici par le blogueur Legojeff) séduit aujourd'hui de nombreuses entreprises dans le monde.

mateurs, elle répond à de nombreux
défis de l'entreprise : organisation
de la production, gestion des ris-
ques, amélioration du service à la
clientèle, création de nouveaux pro-
duits, réveil de la créativité... Le tout
pour un prix variable : de
1.000 euros pour un groupe de 10 ou
20 salariés lors d'un atelier de deux
heures à 1.600 euros par personne
pendant deux jours, avec film et syn-
thèse à la clef.

Le principe ? Le cerveau humain,
saturé d'informations, ne parvient
pas toujours à formuler de réponses
adéquates. Or les solutions sont
souvent à « portée de main », assure
le cabinet Reliences, et passent, par-
fois, par des gestes et des représenta-
tions. La manipulation de Lego per-
met donc, de manière ludique, de
rendre un concept intelligible et de
le partager pour l'amender collecti-
vement. « En assemblant des briques
pour signifier une idée, on la maté-
rialise, on la rend compréhensible

pour les autres », commente Patrice
Lerouge, associé du cabinet de for-
mation Reliences. De quoi permet-
tre à chacun de participer et de
s'approprier les résultats, en favori-
sant, au passage, la cohésion du
groupe.

Libre de droits

« La méthode fédère l'intégralité de
l'équipe autour du jeu. Aucun partici-
pant ne peut se cacher, comme cela
arrive parfois dans des séances de for-
mation classiques, où ceux qui ont
une certaine aisance relationnelle et
un ascendant sur les autres s'expriment
plus souvent, renchérit Christophe
Rougon, directeur adjoint du
marketing de la Macif. Là, le collectif
prime. » Même si certains décro-
chent. À l'image d'un participant qui
suit parfaitement les évolutions de la
construction, mais ne goûte que
modérément ces journées passées à
assembler des briques. Manifeste-
ment, l'exercice lui semble puéril.

« En assemblant
des briques pour
signifier une idée, on
la matérialise, on la
rend compréhensible
pour les autres. »

PATRICE LEROUGE FORMATEUR

Pour autant, ses collègues ne res-
semblent en rien à une bande
d'adolescents en plein épisode
régressif. Ce jour-là, les cadres de
l'assureur ont dû, entre autres,
construire une tour, la plus haute
possible, en trois minutes, avec une
main dans le dos. Ou encore décrire
leur métier d'assureur à l'aide de
maquettes. Pas facile, glisse
Marion : « On souffre ! » « L'aspect
ludique ne nous empêche pas de
vous ramener à la réalité. Votre
construction doit séduire le socié-
taire lambda, et tout votre réseau

commercial. Vont-ils la comprendre
et l'acheter ? », interroge Christian
Ruetsch, un des deux animateurs
de la session.

Néanmoins, des résistances sub-
sistent. « Dans les pays où la mar-
que a une histoire forte, comme la
France, Lego reste assimilé à un
jouet. Et les entreprises hésitent »,
admet Robert Rasmussen, ancien
manager de Lego, à l'origine du
déploiement du procédé. Autre
frein, la culture managériale :
« Dans ce type de jeu, la hiérarchie
est atténuée, voire bannie. Chacun
se remet en question, y compris le
manager. Mes collaborateurs voient
bien que je n'ai ni toutes les solutions
ni toutes les idées, et ce n'est simple à
accepter, ni pour eux ni pour moi »,
avoue Christophe Rougon à la
Macif. Justement, renchérit Patrice
Lerouge, « dans les structures com-
plexes que sont les entreprises, même
un manager hyperdoué ne peut
maîtriser seul tout le flux d'informa-
tions. D'où l'enjeu de mobiliser cha-
que collaborateur vers le même
objectif ».

Depuis 2010, Lego Serious Play est
désormais libre de droits : aucune
certification n'est plus nécessaire
pour en devenir formateur. Si cer-
tains restent sceptiques, les cadres
de la Macif, eux, n'ont pas vu le
temps passer. Bien qu'enfermés
depuis 8 h 30, aucun n'a réclamé
qui son café, qui sa cigarette. Après
trois heures de brainstorming, les
animateurs décrètent une pause.
Les joueurs ne l'avaient même pas
demandée.

STÉPHANE FRACHET
CORRESPONDANT À TOURS