

# Les Echos

## Manager avec les quatre accords Toltèques

Par Thierry Teboul - le 5 janvier 2016



**Business case** Le monde des start-up est attractif, plus encore quand il s'agit de l'univers des jeux, reconnaît Clément Merville, président Fondateur de Manzalab, qui imagine des serious games. Pour autant, ce dirigeant ne renonce pas à quelques principes managériaux.

**Clément Merville, prend-on plus de plaisir à travailler dans une entreprise quand le jeu est l'objet même de la production ?**

Disons que lorsqu'on est joueur comme je peux l'être, c'est l'évidence même ! D'ailleurs, j'ai envoyé mon CV une seule fois dans ma vie. Après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur et celui d'HEC, beaucoup de portes m'étaient ouvertes : j'ai décidé à ce moment de choisir celle que je souhaitais réellement ouvrir et ai

envoyé mon CV à Ubisoft ! Depuis cette première expérience en 1998, j'ai toujours travaillé dans l'industrie du jeu vidéo, jusqu'à créer en 2010 Manzalab, qui apporte le savoir-faire du jeu vidéo au domaine de la formation.

### **Est-ce que le plaisir ne prend pas le pas, parfois, sur la performance et la productivité ?**

La tentation du jeu est permanente et cela ne doit pas être évident de fixer des frontières aux collaborateurs. Quel type de problèmes de management cela génère-t-il ? Nous travaillons pour beaucoup d'entreprises du CAC 40, qui ont chacune environ cinq valeurs internes sur lesquelles elles communiquent activement. **Mes associés et moi-même avons voulu à notre tour réfléchir à nos valeurs : une seule est venue immédiatement et unanimement, le plaisir !** Le plaisir de travailler ensemble, du travail bien fait, ainsi que le plaisir procuré à nos clients. C'est le point cardinal de Manzalab : je souhaite que chaque membre de l'équipe, soit plus de 20 collaborateurs, soit content de venir travailler le matin. Et ça marche ! La productivité est excellente, grâce avant tout au plaisir de chacun de travailler. Les pauses déjeuners sont rythmées par les parties de jeu en réseau, et **nous restons un à deux soirs par mois au bureau pour de grandes soirées de jeux de plateau, moments de convivialité privilégiés où il n'y a plus de hiérarchie, seulement des joueurs.** Même s'il m'est arrivé récemment de rappeler que l'on ne pouvait jouer et travailler en même temps, il n'y a en définitive ni problème de management, ni réel problème de frontière entre le jeu et le travail, puisque le jeu est notre matière première et la culture est partagée par tous !

### **Vous êtes diplômé d'une grande école de commerce. A quels grands principes du management avez-vous renoncé en investissant cette activité ?**

Je n'ai pas l'impression d'avoir renoncé à quelques grands principes du management, bien au contraire. L'enseignement à HEC se focalise principalement sur les grands principes économiques, la stratégie et les indicateurs de bonne santé d'une entreprise. Par la suite, c'est à chacun de nous de trouver la bonne façon de mener à bien son projet ! **Je pense avoir trouvé un bon équilibre entre le projet d'entreprise et la manière de le mener à bien avec les équipes**, tout en gardant de très bons indicateurs de santé, puisque Manzalab existe depuis cinq ans, est rentable depuis la première année et n'a jamais fait appel à ce jour à des investisseurs.

### **Quels parallèles feriez-vous avec ce que la gamification ou la ludification peut apporter au management ?**

En matière de formation, le jeu est un vecteur particulièrement puissant d'apprentissage. **Nous nous appuyons en effet sur les quatre piliers fondamentaux de l'apprentissage, théorisés par le professeur au Collège de France Stanislas Dehaene, avec qui nous travaillons. Ces piliers sont l'attention, l'engagement actif, le feedback et le renforcement, autant**

**d'éléments constitutifs de la grammaire même du jeu vidéo.** Cependant, lorsqu'on parle de gamification ou ludification en français, on évoque plutôt les techniques de rétention utilisées en marketing pour fidéliser des clients, par des mécaniques classiques et maîtrisées des jeux (points ou scores, niveaux, badges, progression contrôlée, aspects sociaux, etc.). Par conséquent, au risque de vous décevoir, pour manager les équipes, je ne souhaite pas utiliser les principes du jeu, qui pourraient s'apparenter selon moi à une forme de manipulation. **Mon approche de manager est plutôt celle des quatre accords Toltèques ( tirés du livre de Miguel Ruiz NDLR) : que votre parole soit impeccable, n'en faites jamais une affaire personnelle, ne faites aucune supposition et faites toujours de votre mieux.**

**Vous savez ce qu'on va penser d'une telle interview : c'est facile de "vendre du fun" aux salariés quand on est dans cet univers-là. Que leur répondriez-vous ?**

C'est sûr qu'il semble plus naturel de proposer du fun aux salariés dans notre domaine que dans d'autres. **Mais ne nous y trompons pas, le fun des uns est le boring (l'ennui) des autres !** C'est-à-dire que vu de l'extérieur, nous passons notre vie à jouer en travaillant, ou bien à travailler en jouant, ce qui semble particulièrement fun. Cependant, dans l'industrie du jeu vidéo dont je suis issu, **notre domaine, le serious game, est considéré comme affreusement sérieux, voire ennuyeux !** Nous recrutons dans les écoles de jeu vidéo comme tout éditeur de jeu vidéo : chacun de nos jeunes collaborateurs est donc passionné de jeux vidéos et souhaite plutôt a priori rejoindre un grand éditeur pour travailler sur des block-busters. Notre challenge est d'identifier les talents et de les intéresser à notre domaine pour qu'ils acceptent de venir. Nous y arrivons en leur proposant le meilleur environnement de travail possible pour les recruter, les motiver et les fidéliser. Comme vous voyez, nous avons les mêmes préoccupations qu'ailleurs. Je pense que **la clé est l'authenticité, à savoir l'adéquation entre les paroles, les actes et les valeurs – ou, pour nous, la valeur à laquelle on revient toujours : le plaisir !**