
Rapport Projet Challenge Entreprises

Ace Manager
BNP Paribas

CASTAÑO-RAMIREZ
Andrea
PULGARIN-RODRIGUEZ
Ana María
GIULIANI Fabien

BNP PARIBAS



ACE MANAGER

Sommaire

1. Les acteurs du projet	3
a. Le groupe d'élèves	3
CASTAÑO-RAMIREZ Andrea	3
PULGARIN-RODRIGUEZ Ana María.....	4
GIULIANI Fabien.....	5
b. L'entreprise : BNP Paribas	6
c. École supérieure de commerce de Montpellier	8
ROUBAUD David.....	11
2. Le Projet : Ace Manager	12
a. Description	12
b. Portée stratégique et l'objectif de BNP Paribas avec Ace Manager	13
3. L'AFA Trade & investments autour du projet : dynamique d'équipe et réalisation opérationnelle	14
4. La conclusion du projet, ses résultats, ses impacts	19
· TABLEAU DES RESULTATS PAR CAS :	20
· AFA TRADE & INVESTMENTS VS MOYENNE DE TOUTES LES EQUIPES :	22
· AFA TRADE & INVESTMENTS EN FRANCE	23
· AFA TRADE & INVESTMENTS EN COLOMBIE	24
· AFA TRADE & INVESTMENTS EN SUP DE CO.....	25
5. Une auto-évaluation : les apports et les limites du travail réalisé	26

1. Les acteurs du projet

a. Le groupe d'élèves

Nom et Prénom : **CASTAÑO-RAMIREZ Andrea**



Age : 21 ans.

Nationalité : Colombienne.

Etudes : Administration et Economie.

Langues : Espagnol (Maternelle), Anglais (Courant), Français (Courant), Chinois (débutant).

Motivation pour le projet BNP Paribas :

- Approche de l'environnement financier qui existe au sein d'une banque.
- Connaître les différentes activités principales / cœur de métier existantes dans le monde de la finance à travers un jeu dynamique et didactique.
- Le goût et la passion pour le secteur financier.

Attentes vis-à-vis du projet BNP Paribas :

- Obtenir un bon résultat à la fin du jeu Ace Manager.
- Mieux comprendre l'univers financier, du point de vue bancaire avec cas d'études qui ressemblent bien la réalité.
- Bon travail et compréhension avec l'équipe, complémentarité des compétences.

Nom et Prénom : **PULGARIN-RODRIGUEZ Ana María**



Age : 21 ans.

Nationalité : Colombienne.

Etudes : Administration et commerce international.

Langues : Espagnol (Maternelle), Anglais (Courant), Français (Courant).

Motivation pour le projet BNP Paribas :

- Mettre en pratique diverses notions apprises tout au long des études.
- Connaître une expérience réaliste du monde de la finance et des affaires
- Mesurer les compétences et les connaissances liées à la finance

Attentes vis-à-vis du projet BNP Paribas :

- Considérant que BNP Paribas est une banque internationale et un leader dans le secteur financier, je m'attendais à un jeu bien fait et pensé, qui remettait en question mes compétences personnelles.
- Bon résultat dans le jeu et le travail d'équipe.
- Obtenir une bonne position parmi les participants de l'école.

Nom et Prénom : **GIULIANI Fabien**



Age : 25 ans.

Nationalité : Française.

Etudes : Histoire et commerce.

Langues : Français (Maternelle), Anglais (Courant), Espagnol (notions).

Motivation pour le projet BNP Paribas :

- Découvrir l'univers de la finance
- Améliorer sa connaissance du milieu des affaires
- Mettre en pratique les outils vu récemment en cours de gestion financière

Attentes vis-à-vis du projet BNP Paribas :

- Trouver une place dans le travail d'équipe
- Comblé une partie de mon déficit en compétence
- Réaliser un score permettant de faire bonne figure

b. L'entreprise : BNP Paribas



BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

«La banque d'un monde qui change»

Services bancaires et financiers en Europe.

Domaines d'activité : Retail Banking, Investment Solutions, Corporate & Investment Banking.

Première banque de la zone Euro ('Global 2000 Forbes' 2011) et 6^e banque mondiale (Forbes Global 2000, 2012). Le Groupe BNP Paribas est né en 2000 de la fusion de la BNP (Banque Nationale de Paris - 1848) et de Paribas (1872).¹ Aujourd'hui le groupe est présent dans 80 pays. En Europe, BNP Paribas compte 4 marchés domestiques : la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg.

- Retail Banking² :

Le Retail banking est une activité de collecte de dépôts, de distribution de crédits et de gestion de moyens de paiement à destination d'une clientèle individuelle composée notamment des particuliers, des professions libérales et des entreprises de petites tailles.³

BNP Paribas gère un business model centré sur le client. Il existe 5 missions transversales: Distribution, Marchés Solutions (DMS), IT, Operations (RBO), Ressources Humaines Retail Banking et Communication. Avec ses activités retail

¹ Voir « L'essentiel 2012 ». Date de référence : 28/04/2013. Site web : http://www.pdf-accessible.com/download/BNP_l%27essentiel2012-Fluid-FR_accessible.pdf

² Voir « BNP Paribas – Retail Banking ». Date de référence : 28/04/2013. Site web : <http://www.bnpparibas.com/nous-connaître/domaines-d'activités/retail-banking>

³ Voir, [trader-finance.fr](http://www.trader-finance.fr) « définition banque de détail ». Date de référence : 28/04/2013. <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-B/Banque-de-detail.html>

banking, BNP Paribas est leader en Europe du crédit à la consommation, du Cash Management et du financement d'équipement aux entreprises.

BNP Paribas a 15 millions de clients particuliers professionnels et entrepreneurs, 123 000 clients entreprises et 4 200 agences.

- Investment Solutions

BNP Paribas Investment Solutions couvre l'ensemble des besoins de ses clients en leur proposant une gamme unique de produits et services en matière de collecte, de gestion, de valorisation, de protection et d'administration de l'épargne et du patrimoine.⁴

Au total Investment Solutions est présent dans 61 pays et emploie 25.000 collaborateurs.

- Corporate & Investment Banking:⁵

BNP Paribas accompagne ses clients dans leur stratégie de développement ou d'investissement ainsi que dans la gestion quotidienne de leurs opérations et répond à leurs besoins de financement, d'investissement, de conseil financier et de gestion des risques, constituée de sociétés, d'institutions financières et de fonds d'investissements.⁶

CIB propose les solutions de financement, conseil et gestion des risques dont les clients ont besoin.

BNP Paribas a 15 000 clients et 20 000 collaborateurs présents dans plus de 50 pays.

⁴ « L'essentiel 2012 ». Op. Cit.

⁵ Voir "BNP Paribas – Corporate & Investment Banking ». Date de référence : 28/04/2013. Site web : <http://www.bnpparibas.com/nous-connaître/domaines-dactivites/corporate-investment-banking>

⁶ « L'essentiel 2012 ». Op. Cit.

Motivation dans le développement d' Ace Manager :⁷

- Mettre en place des procédés innovants de recrutement qui permettront d'identifier et évaluer les aptitudes des candidats mis en situation dans un cadre de jeu.
- Recruter des profils de « digital natives » / « génération google », personnes née dans les années 1980/990.
- Réduction des coûts dans les processus de recrutement / présélection.
- Renforcement de la notoriété de la banque dans les universités mondiales.

Attentes vis-à-vis le projet Ace Manager :⁸

- Identification des profils en accord avec les domaines d'activité de BNP Paribas.
- Choix efficace des candidats.
- En 2013, BNP Paribas prévoit de recruter près de 13 000 personnes dans le monde dont 1500 en France.
- Développer une image de « marque employeur » auprès des étudiants.

c. École supérieure de commerce de Montpellier.



« Former les managers responsables de demain »

Domaine d'activité : enseignement supérieure.

Créé en 1897 et avec 115 ans d'existence, le Groupe Sup de Co Montpellier - Business School est l'une des plus anciennes écoles de management en Europe. Le groupe

⁷Voir « « Ace Manager – The Fifth », 5eme édition international du jeu en ligne de BNP Paribas, pour les étudiants ». Date de référence : 29/04/2013. Site web: <http://www.bnpparibas.com/actualites/presse/%C2%AB-ace-manager-%E2%80%93-fifth-set-%C2%BB-5eme-edition-internationale-du-jeu-ligne-bnp-paribas-e>

⁸ Ibid.

a pour mission de « *former, par des programmes d'enseignement supérieur, des managers forts de leur diversité, conscients de leur responsabilité globale, aptes à mettre en œuvre esprit d'innovation et esprit d'entreprise dans la réalisation de leurs activités professionnelles et à s'adapter aux changements incessants des environnements locaux, nationaux et internationaux* »⁹

Sa mission est évidente dans les valeurs affichées : ouverture et diversité, ainsi que la responsabilité et performance globales. Sup de Co est pionnière en matière de diversité avec la création de bourses et aides financières. L'école compte avec des accréditations internationales et la présence de 25% d'étudiants étrangers, en plus d'une force d'un réseau d'entreprises qui donnent soutien à l'école dans sa stratégie de développement et sa politique. Ce groupe d'entreprises forment Le Business Club du Groupe Sup de Co Montpellier Business School¹⁰

Le groupe Sup de Co est Triplement accrédité par AACSB, AMBA et EFMD-EPAS et catégorisé comme 49e Master in Management dans le monde et 13e master in management pour la « Dimension Internationale » sur l'ensemble du cursus » dans le palmarès du *Financial Times* (septembre 2012).¹¹

Motivation pour la participation des élèves dans le jeu Ace Manager :¹²

- Confronter les étudiants directement et concrètement aux questions stratégiques des entreprises du secteur financière.
- Encourager les élèves à mettre en œuvre l'ensemble de leurs connaissances dans le domaine des finances et banque.
- Développer chez les élèves, à travers un jeu interactif en 3D, les compétences suivantes :

⁹ Voir « Groupe SUP de CO Montpellier Business School – Notre Mission ». Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://www.supdeco-montpellier.com/groupe/presentation/notre-mission>

¹⁰ Ibid.

¹¹ Voir « Groupe SUP de CO Montpellier Business School – Chiffres clés et classements » Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://www.supdeco-montpellier.com/groupe/presentation/chiffres-cles-et-classements>

¹² Programme Projet Challenge Entreprise L3/M1 2013.

- Identifier et intégrer les axes stratégiques de BNP Paribas.
- Traduire les axes stratégiques dans un plan d'action global.
- Fédérer une équipe autour des axes stratégiques.
- Proposer ou mettre en œuvre, suite à un diagnostic, des actions correctives ou des axes de développement nouveaux.
- Communiquer des résultats, des propositions à sa hiérarchie et ou à ses collaborateurs

Attentes vis-à-vis le projet Ace Manager :

- La réalisation des objectifs d'apprentissage décrits dans le programme du Projet Challenge Entreprises.
 - Les étudiants seront capables de traiter une problématique dans son ensemble, en identifiant et en intégrant toutes les relations entre les différents éléments impliqués.
 - Les élèves développeront l'aptitude à la résolution de problèmes, pourront mener une réflexion logique et faire preuve de raisonnement critique pour apporter la réponse la plus adaptée à une problématique financière.
 - Les élèves accroîtront un esprit d'entreprise, seront capables de concrétiser une idée, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre et son évaluation.
 - Développement de l'aptitude du leadership auprès les étudiants. Ils pourront fédérer les énergies et susciter l'adhésion autour de l'atteinte d'un objectif commun.
 - Les élèves mettront en place ses compétences en communication en milieu professionnel. Communiqueront de manière professionnelle et convaincante à l'oral et à l'écrit en situation d'enjeu.

Nom et prénom : **ROUBAUD David.**



Professeur en Finance Groupe Sup de Co Montpellier Business School.

Responsable du Département d'Enseignement et de Recherche Droit, Comptabilité, Contrôle, Finance

Doctorat en Sciences Economiques.

Motivation pour le projet BNP Paribas :

- Accompagnement constante aux étudiants de groupe Sup de Co Montpellier participants dans le jeu Ace Manager de BNP Paribas
- Etre le guide des élèves et les aider à mieux comprendre des concepts financiers clé pour le jeu.

Attentes vis-à-vis le projet BNP Paribas :

- Bons résultats dans le jeu Ace Manager de la part des étudiants de Sup de Co.
- Les élèves réaliseront les études de cas du jeu Ace Manager de manière constante et consciente, mettront en place ses compétences et connaissance en finance.
- Les élèves profiteront du jeu et passerons de bon moment tout en développant une connaissance du monde des finances.

2. Le Projet : Ace Manager.

a. Description

Ace Manager est un jeu en ligne mis en place par la banque BNP Paribas, créé et conçu par des professeurs et des experts dans le domaine des finances.

Cette année, dans son 5^{ème} édition, 18.880 étudiants dans 136 pays ont participé dans un jeu complètement rénové avec un environnement 3D. Les étudiants étaient en compétition pour un premier prix de 15 000 €, un voyage à Paris et des accès VIP à l'Open de France.¹³

Le jeu consistait en 3 étapes:

1) L'enregistrement et la création d'une équipe : chacun des étudiants devaient créer un compte et un profil avec des informations telles que leur nationalité, Université, âge (le jeu est destiné aux élèves de moins de 26 ans) et créer aussi une équipe. Les équipes doivent être formées par 3 élèves, indépendamment de la nationalité ou de l'université.

2) Trois semaines de concours en ligne: pendant trois semaines, les étudiants ont reçu neuf études de cas distinctes à résoudre sur les trois Core Businesses de BNP Paribas (Retail Banking, Investment Solutions, Corporate & Investment Banking).

Pour chacune des études de cas, les étudiants ont eu un temps limité pour répondre. La correction permet l'attribution de points (Aces) qui se sont accumulées sur la plateforme. A la fin du jeu, les équipes ayant les meilleurs scores sont allées à l'étape suivante, la finale.

3) La grande finale: dans la troisième et dernière étape, les 5 équipes ayant les meilleurs scores obtenus lors de l'étape précédente, participent dans la finale.

¹³ Voir "BNP Paribas – Ace Manager, le jeu international en ligne: 623 étudiants belges prêts à en découdre ». Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://newsroom.bnpparibasfortis.com/fr/library/article/ace-manager-le-jeu-international-en-ligne-623-tudiants-belges-prts-en-dcoud>

Chacune des équipes travaille sur la même étude de cas, qui sera soumis soit virtuellement soit avec une directive dans l'un des bureaux de BNP Paribas.

Ils ont également un sujet sur lequel ils doivent faire une réflexion et soumis au jury. A la fin c'est le jury qui décide combien de points (Aces) vont donner à chaque équipe et qui sera le gagnant.

b. Portée stratégique et l'objectif de BNP Paribas avec Ace Manager

BNP Paribas avec son jeu «Ace Manager», vise à mettre en œuvre des méthodes de recrutement innovantes.

Les «business games» ont été conçus comme une méthode de recrutement stratégique par laquelle les entreprises peuvent identifier de façon ludique les compétences et les aptitudes des candidats pour des postes futurs de l'entreprise, et comme un moyen innovant pour se rapprocher des jeunes étudiants.

BNP Paribas en particulier cherche à accroître sa visibilité dans les universités et a pour ambition de devenir, à travers le monde, un des employeurs privilégiés des étudiants.¹⁴

L'effort et engagement de l'entreprise dans la réalisation de ces objectifs est évidente : la 5^{ème} édition d'Ace Manager a vu l'interface entièrement rénovée, recréé dans un environnement 3D pour le rendre plus attrayant et amusant pour les étudiants ; il fut par ailleurs doté d'un prix attractif.

De plus, avec la création d'un réseau mondial d'Ambassadeurs, des joueurs ayant participé dans les éditions antérieures d'Ace Manager ont assuré la promotion du jeu auprès des universités et grandes écoles, spécialement en pays comme Chine et Inde, deux pays qui ont compté 7 643 joueurs. Dans le graphique ci-dessous, nous pouvons voir que les joueurs d'Ace Manager proviennent de différents pays sur les 5 continents.

¹⁴ « « Ace Manager – The Fifth », 5eme édition international du jeu en ligne de BNP Paribas, pour les étudiants ». Op. Cit.



Illustration 1 The players map - Ace Manager <http://acemanager.bnpparibas.com/#/players-map/>*

3. L’AFA Trade & investments autour du projet : dynamique d’équipe et réalisation opérationnelle

A- Gérer le facteur temps :

Au cours du Business Game BNP Paribas, nous fûmes affrontés à nombre de difficultés exogènes. Rappelons à cet égard que la première semaine de jeu était une semaine de vacances, ce qui laissa un membre du groupe (Fabien) seul devant les cas, alors qu’Ana et Andrea profitaient de manière bien légitime de leur présence en Europe pour visiter l’Italie. Par la suite, le calendrier se révéla des plus chargés, avec en moyenne 22 heures de cours hebdomadaires auxquels s’ajoutaient les TPAS très nombreux en cette fin de semestre. Il faut bien noter à cet égard que l’organisation du deuxième semestre par Sup de Co Montpellier est à incriminer : en effet, le rythme universitaire ne nous a guère favorisé par rapport aux autres Business Game, démarrés eux bien plus tôt et bénéficiant du très faible volume horaire de janvier et février.

Ces problèmes dans la gestion du temps impliquèrent parfois des sacrifices. Ainsi les cas 2 (géré par Fabien) et 7 (alors que tout le groupe était présent) furent plus ou moins délaissés à mesure que le travail universitaire à mener par ailleurs s’accumulait. Le rythme des études de cas – trois par semaine – est impitoyable : il indique clairement qu’il faudra produire deux gros efforts en semaine, et travailler de plus le week-end sur un troisième cas. Nous avons bien tenté de nous organiser pour garder à chaque cas au moins deux membre

disponibles, mais au gré des rapports, TPAS, contrôles continus et autres oraux, cela n'a pas toujours été possible. Ace Manager, de par son rythme effréné et son positionnement tardif dans le calendrier universitaire, ne pouvait être une priorité, et malgré la réelle implication de tous les membres du groupe, il ne nous fut pas possible d'y donner notre pleine mesure.

B- Différents profils pour différents skills :

Ana et Andrea, toutes deux licenciées ès gestion, présentent des profils assez similaires et adaptés au genre d'exercice proposé par Ace Manager. Fabien, titulaire d'une licence d'histoire, représente-lui plutôt la politique d'ouverture de Sup de Co Montpellier, mais souffrit d'un réel déficit de compétences en finance, auquel les cours de gestion financière ne répondirent que trop tardivement. En effet, il eut été préférable de son point de vue de maîtriser au moins la base théorique conférée durant l'unité d'enseignement de M1 afin de mener à bien les cas proposés par le Business Game BNP Paribas.

Afin de casser un stéréotype ambiant selon lequel les étudiantes seraient plus à l'aise avec les textes et les étudiants avec les chiffres, notons qu'Ana et Andrea se révélèrent bien plus douées que Fabien pour les questions chiffrées des études de cas, tandis que Fabien se concentra sur la lecture, la compréhension et la synthèse aux autres membres des documents longs (par exemple : http://acemanager.bnpparibas.com/file/document/c5_d1_doc3_lg.pdf), ainsi que sur la réponse aux questions de type texte à trou – QCM.

Cette complémentarité se révéla fort utile en de nombreuses circonstances et permis de mieux répartir les tâches. A cet égard, le cas 5, qui ne produisit d'ailleurs pas le score le plus aboutit pour le groupe, fut peut-être celui qui permit le mieux à chacun de s'exprimer dans son domaine de compétence, parce que très équilibré entre la partie compréhension et la partie chiffrée.

En revanche, la bonne gestion des différents profils se trouva très fortement handicapé par le manque de disponibilité lié aux rythmes universitaires différents de chaque membre du groupe. Ainsi les membres travaillant sur chaque étude n'étaient pas nécessairement les plus à même de mener à bien le cas selon l'adaptation de leurs profils et les *skills* requis par Ace Manager, mais tout simplement ceux dont l'emploi du temps le permettait.

Enfin, il faut bien souligner qu'outre la possibilité ou non de travailler sur les différents cas, nous fûmes souvent confrontés aux limites de nos capacités propres. Celles-ci furent rapidement atteintes de son propre aveu par Fabien, qui s'attacha essentiellement à tirer du Business Game des éléments de compréhension et des enjeux, même si techniquement il ne saisissait pas tout. Ana et Andrea touchèrent également aux limites de leurs compétences, notamment dans le cas 7 qui fut un réel échec, et que nous dûmes abandonner non sans regret (tombant le week-end, nous avions matériellement le temps de le mener à bien et de plus nous étions pour une fois tous les trois disponibles en même temps.)

C- Communication d'équipe et gestion des tâches : observations managériales

L'informatisation intégrale des cas du Business Game BNP Paribas présente le gros avantage de permettre à chacun de travailler selon son rythme propre, depuis tout point d'accès internet, en bénéficiant d'une communication instantanée avec les autres membres du groupe. Il allait de soi qu'un travail mené de manière non-concertée, simple agrégat de logiques individuelles coordonnées, serait bien moins profitable qu'un travail mené dans une réelle dynamique d'équipe. Nous pûmes constater d'une part que la communication par internet, aussi instantanée fut-elle, n'était pas moins médiante et donc peu propice à la création d'une synthèse des compétences dont le résultat serait supérieur à la somme des parties. D'autre part, nous nous rendîmes rapidement compte qu'il ne nous était pas possible de travailler tous ensemble depuis les salles informatiques de Sup de Co, les ordinateurs de celles-ci ne disposant pas des mises à jour logicielles (Adobe et Java) suffisantes pour faire tourner l'interface d'Ace Manager. Nos lieux et nos rythmes de vie différent : Ana et Andrea partagent le même appartement, tandis que Fabien habite à près de 30 minutes de route ; Fabien et Andrea appartiennent à une UB différente de celle d'Ana. Enfin, nous n'eûmes que peu de créneaux communs pour travailler de manière simultanée, si bien qu'au final nos productions furent égales ou voire inférieures à la somme de nos compétences individuelles.

Comment cela est-il possible ? Peut-être devons nous emprunter le véhicule métaphorique pour mieux comprendre ce paradoxe. Le nom Ace Manager ainsi que le visuel du jeu évoque le tennis : ce n'est pas un hasard si BNP Paribas a choisi de se faire

sponsor d'événements sportifs individuel. D'une part parce qu'il y a une congruence entre la cible marketing et la clientèle visée par la BNP Paribas, et d'autre part parce que la logique de la finance est avant tout dans l'imaginaire collectif une logique de travail individuelle ; rien n'est venu infirmer cette vision abstraite dans le Business Game de la BNP. Certes, Ace Manager est un jeu conçu pour une équipe, mais à l'exception d'une interview par cas qui ne peut être visionnée que d'un ordinateur (sans quoi il faut verser 500 Aces de notre cagnotte pour la voir à nouveau), tout est individualisé dans le Business Game. On peut sans problème travailler simultanément dans l'interface d'édition des réponses, consulter les mêmes documents au même moment, chaque membre reçoit les mêmes mails... Dès lors, il n'y a plus qu'à se répartir le travail, éventuellement discuter ensemble de nos difficultés individuelles et se relire mutuellement. Ace Manager ne compte aucun effort créatif collectif comme dans les Business Game L'Oréal ou Décathlon par exemple, les questions étant soit de type QCM, soit numériques. C'est là une aporie majeure : l'aiguillage réel, même en finance ne saurait ce réduire à ce qu'Ace Manager laisse entrevoir.

Faute de pouvoir matériellement nous réunir en un lieu commun (pour les raisons techniques concernant les ordinateurs mis à disposition par Sup de Co), ou faute de créneaux temporels suffisant pour travailler de concert, l'exercice devint dans une large mesure individuel. Nous devons pour bien saisir le phénomène insister sur le concept de médiation. En philosophie, la médiation désigne le lien qui unit un phénomène à sa perception. Il y a là une tension majeure : ce qui rend possible la perception comme par exemple la vue ou le langage, limite nécessairement la perception en elle-même. Par exemple, il est impossible de penser selon des mots qui ne nous sont pas familiers, ce qui limite notre capacité à penser le réel, ou à nous exprimer en langue étrangère.

Dans le cas qui nous intéresse, tout effort de mise en commun des connaissances fut soumis à la médiation écrite liée à l'informatique, et quand bien même nous n'aurions pas eu à subir celle-ci, il demeurerait la médiation linguistique : considérons une interface intégralement en anglais, deux locutrices espagnoles (certes dotées d'une bonne maîtrise de l'anglais) et un locuteur français maîtrisant assez mal l'espagnol. Pour chaque échange d'information, il a fallu un certain nombre de traductions. Soit une traduction mentale, depuis l'anglais, de la part du locuteur qui pense dans sa langue vernaculaire pour

retransmettre l'information, que souvent il devait retraduire soit en français, soit en anglais (la langue dans laquelle nous avons principalement échangé), et à laquelle devait répondre un processus analogue de la part du récepteur (sauf quand les deux colombiennes échangeait entre elles leurs impressions en espagnol).

A observer notre fonctionnement en tant qu'équipe, nous inférons que toute médiation conditionne les modalités de la communication, et ce très souvent sur le mode restrictif. Cela ne signifie pas que l'entrave soit en elle-même néfaste, bien au contraire. Nos capacités linguistiques sortirent accrue du périlleux exercice que de discuter de points techniques dans une langue qui n'est pas la sienne. Par contre, faute de temps et d'inventivité (il faut aussi signaler que les exercices ne s'y prêtaient pas nécessairement), notre collaboration s'est souvent bornée en une partition concertée des tâches. Si bien qu'au final, notre fonctionnement d'équipe ne pouvait optimiser nos résultats : il nous permettait d'assurer un « service minimum », mais pas véritablement de confronter nos points de vue. Il est d'ailleurs intéressant, d'un point de vue managérial, de souligner que les interactions d'équipe et le rétrocontrôle entre membres fut le plus intense entre Ana et Andrea qui partagent le même idiome ainsi que le même lieu de vie. Il nous semble évident (nonobstant le paradoxe que ce qui entrave stimule ce qui permet de passer outre) que la proximité améliore le fonctionnement d'équipe, tandis que la diversité en ouvre le champ des possibles. Mais faute d'avoir pu tester différentes configurations linguistiques et géographiques, et de pouvoir réellement mesurer l'impact culturel et idiosyncrasique de chacun sur le fonctionnement du groupe, on se gardera – à regret, de pousser nos conclusions en la matière plus avant.

4. La conclusion du projet, ses résultats, ses impacts

Pendant trois semaines nous avons beaucoup travaillé sur huit du neuf cas proposés en la plateforme Ace Manager pour BNP Paribas. Avec acharnement et engagement nous avons essayé d'utiliser toutes nos capacités et connaissances. Nous avons fait de notre mieux, et nous avons réalisé tous les efforts possibles pour trouver les informations utiles, confrontant différentes sources, dans le but de comprendre tous les exercices et situations qui Ace Manager nous a présenté.

Nous avons employé toute notre astuce, capacité de jugement et d'analyse pour essayer de répondre à toutes les questions des huit cas. Jour après jour, nous nous sommes connectés à la plateforme et avons relu constamment les documents et messages pour trouver de nouvelles pistes et des informations clés qui nous permirent d'avancer et de gagner des points. Notre objectif, plus que de gagner ou de nous trouver dans les premières positions, était de faire bonne figure et de ne pas se laisser abattre, même si nous ne comprenions pas une question ou une partie du cas, essayant systématiquement d'aller de l'avant.

Finalement, grâce au travail d'équipe, nous nous trouvons numéro 588 dans le classement parmi 3465 équipes avec un total de 117 138 Aces (points). La première équipe est Venturance avec un total de 151 863 Aces. Si nous confrontons les résultats de Venturance aux nôtres, on s'aperçoit qu'ils ont 30% d'Ace supplémentaires. S'ils avaient eu 20/20, soit le meilleur parcours possible, nous aurions eu un très convenable 14/20.

L'impact qu'à eu le résultat du jeu sur les membres de notre équipe est plutôt positif. Cependant, tout au début nous voulions obtenir une excellente performance, puis au fur et à mesure que le jeu se déroulait nous nous sommes aperçus du niveau de difficulté des cas. En conséquence, nous sommes assez satisfait du travail d'équipe que nous avons fourni et en général avec le résultat obtenu (notre score nous place dans les 20% les meilleurs).

Si on ne se limite pas à évoquer l'impact des résultats finaux, mais en s'intéressant plutôt à l'impact du jeu en général, on peut dire que celui-ci fut considérable sur les membres de l'équipe AFA Trade & Investments. Nous avons pu constater et entrevoir comment fonctionnait le monde financière et bancaire dans des situations très réaliste. Nous

savons maintenant qu'il faut réagir rapidement et prendre des décisions d'une manière efficace si nous voulons être les meilleurs. Nous savons aujourd'hui, que les problèmes financiers, dans la vie réelle, ont plusieurs variables ; que personne ne pourra nous donner toutes les données nécessaires pour résoudre les problèmes mais qu'au contraire, nous devons être créatives pour trouver tout l'information nécessaire que nous permette de trouver les bonnes solutions.

Ci-dessous, plusieurs tableaux récapitulant les résultats obtenus par notre équipe selon les classements obtenus et selon d'autres critères (général, national et dans l'école) afin de situer notre performance par comparaison.

- TABLEAU DES RESULTATS PAR CAS¹⁵ :

CASE	ACES TO WIN	ACES WON	RANKING	RANKING EVOLUTION	FEEDBACK
1	3000	1489	486	+2979	Good team effort. Agatha Bowles fixed a few mistakes in your files before they were sent to our client. That's an encouraging start with us at BNP Paribas.
2	3000	0	1089	-603	Thanks for the effort and that's about it. There were too many mistakes in the document.
3	3000	1560	906	+183	Good team effort. Agatha Bowles fixed mistakes in your files before they were sent to the client. You are close to perfection but not there yet! Keep up the good work but shoot for excellent next time to make the top 10 list of BNP Paribas most valuable interns.
4	6000	4089	684	+222	Good team effort. Agatha Bowles fixed mistakes in your files before they were sent to our client. Top 10 list of BNP Paribas most valuable interns is within your grasp.

¹⁵ Voir "BNP Paribas – Ace Manager, le jeu international en ligne: official ranking Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://acemanager.bnpparibas.com/#/ranking>

5	6000	2520	715	-31	This is subpar work and you need to get your act together if you want to make it to the top 50 of BNP Paribas' most valuable interns.
6	6000	2093	690	+25	This is subpar work and you need to get your act together if you want to make it to the top 50 of BNP Paribas' most valuable interns.
7	9000	66	711	-21	Thanks for the effort and that's about it. There were too many mistakes in the document.
8	9000	1373	682	+29	Thanks for the effort and that's about it. There were too many mistakes in the document.
9	9000	3489	588	+94	Thanks for the effort and that's about it. There were too many mistakes in the document.
TOTAL		117138	588/3465		

D'après ce tableau, on peut remarquer que nous avons commencé dans une bonne position (486). Par la suite, nous sommes beaucoup descendus (-603) car nous n'avons pas pu envoyer le deuxième cas pour des raisons de logistiques et de temps. Malgré tout, on peut remarquer que l'équipe a fourni une performance positive : après le deuxième cas nous n'avons perdu des places qu'à deux reprises (cas 5 avec un baisse de -31 et cas 7 avec un baisse de -21). Le meilleur résultat de l'équipe AFA Trade & Investments a été dans le cas numéro 3 où nous avons obtenu la moitié des points et le feedback de la part de BNP Paribas a été vraiment positif.

- AFA TRADE & INVESTMENTS VS MOYENNE DE TOUTES LES EQUIPES¹⁶ :



Par rapport à la moyenne des équipes on peut voir d'après ce tableau qu'en général notre équipe a eu une bonne performance car elle ne se éloigne pas beaucoup de la moyenne sauf, dans le cas numéro 2 et numéro 7.

- AFA TRADE & INVESTMENTS VS VENTURANCE¹⁷ (Premier équipe) :



Si on fait la comparaison de notre équipe avec celui qui a obtenu le premier lieu, équipe Venturance (Russie), on peut remarquer un grand éloignement surtout après le quatrième cas. Dans le cas numéro 1, 3 et 4 AFA Trade & Investments a été pas très loin de la performance du Venturance.

¹⁶ Voir "BNP Paribas – Ace Manager, le jeu international en ligne: official ranking Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://acemanager.bnpparibas.com/#/ranking>

¹⁷ Voir "BNP Paribas – Ace Manager, le jeu international en ligne: official ranking Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://acemanager.bnpparibas.com/#/ranking>

- AFA TRADE & INVESTMENTS EN FRANCE¹⁸

NATIONALITY				
France				
Type a player name <input type="text"/> OK				
Ranking	Player name	Team name	Aces	Progress
11th	Alexandre BRUERRE	Goliath National Bank	117797	(-45)
12th	F. Jérôme Kerviel	AFA trade & investments.	117138	(+94)
13th	mickaël goderiaux	tropic	116537	(+23)
14th	Thomas CHOBLET	The Aix-ecutives	115842	(+26)
14th	Catherine Li	The Aix-ecutives	115842	(+26)
15th	David JULLIARD	The Gekko team	115355	(+38)
15th	Nicolas Payen	The Gekko team	115355	(+38)

En ça qui concerne les équipes en France, notre coéquipier Fabien Jérôme Kerviel se trouve parmi les 15 meilleures performances, se situant numéro 12 dans le classement national parmi 242 équipes.



Si on fait la comparaison de notre équipe avec celui qui a obtenu le meilleur score en France (équipe Hong-Kong), on peut remarquer qu'il n'y a pas un grand éloignement. L'écart entre les deux équipes est plus fort surtout après le quatrième cas. Dans le cas numéro 1, 3 et 4 AFA Trade & Investments ne s'est pas classé très loin de la performance de Hong-Kong.

¹⁸ Voir "BNP Paribas – Ace Manager, le jeu international en ligne: official ranking Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://acemanager.bnpparibas.com/#/ranking>

- AFA TRADE & INVESTMENTS EN COLOMBIE¹⁹

NATIONALITY Columbia				
Ranking	Player name	Team name	Aces	Progress
1st	Marví Parra	MaMALE	143349	➔ (+24)
2nd	Andrea Castaño Ramírez	AFA trade & investments.	117138	➔ (+94)
2nd	Ana Maria Rodriguez	AFA trade & investments.	117138	➔ (+94)
3rd	sebastian zapata	COLOMBIAN INVESTMENT E	104959	➔ (-17)
3rd	Luis Garcia	COLOMBIAN INVESTMENT E	104959	➔ (-17)
3rd	Leonardo Garcia	COLOMBIAN INVESTMENT E	104959	➔ (-17)
4th	Gustavo Adolfo ZARATE ALV	No Fate , One Way	101000	➔ (-9)
5th	Julian David Varela Tellez	Changing World Team	100500	➔ (-4)
6th	Daniel Carmona	Gigantes	100500	➔ (-4)

En ça qui concerne les équipes en Colombie, nos coéquipières Andrea Castaño et Ana Maria Rodriguez se trouvent parmi les 5 meilleures performances, se situant numéro 2 dans le classement national parmi 6 équipes.



Si on fait la comparaison de notre équipe avec celui qui a obtenu la première place en Colombie, (équipe MaMale), on peut remarquer un éloignement important surtout après le quatrième cas. Dans le cas numéro 1, 3 et 4 AFA Trade & Investments a été vraiment proche de la performance du MaMale.

¹⁹ Voir "BNP Paribas – Ace Manager, le jeu international en ligne: official ranking Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://acemanager.bnpparibas.com/#/ranking>

- AFA TRADE & INVESTMENTS EN SUP DE CO²⁰

UNIVERSITY				
Groupe Sup de Co Montpellier				
Type a player name OK				
Ranking	Player name	Team name	Aces	Progress
1st	Ghali Bensouda Mourri	SpicyVenture	120206	(+65)
1st	Demortier Sylvain	SpicyVenture	120206	(+65)
1st	Nathan PROST-ROMAND	SpicyVenture	120206	(+65)
2nd	Andrea Castaño Ramírez	AFA trade & investments.	117138	(+94)
2nd	F. Jérôme Kerviel	AFA trade & investments.	117138	(+94)
2nd	Ana Maria Rodríguez	AFA trade & investments.	117138	(+94)
3rd	Sven Blaha	Montpellier Bankster	109083	(-5)
3rd	Jorge Bermejo	Montpellier Bankster	109083	(-5)
3rd	Monsieur Dupont	Montpellier Bankster	109083	(-5)
4th	Baptiste Constant	Kosmonauten	104484	(-11)

En ce qui concerne les équipes en Sup de Co, notre équipe AFA Trade & Investments se trouve parmi les 3 meilleures performances de notre école de commerce, se situant numéro 2 dans le classement parmi 6 équipes.



Si on fait la comparaison de notre équipe avec celui qui a obtenu la première place en Sup de Co, équipe SpicyVenture, on peut remarquer qu'il n'y a pas une grande différence entre les deux équipes. Nous avons été très proches l'une de l'autre pendant les trois semaines. Il y a un écart important seulement pour le cas 2, 5 et 6.

²⁰ Voir "BNP Paribas – Ace Manager, le jeu international en ligne: official ranking Date de référence : 29/04/2013. Site web : <http://acemanager.bnpparibas.com/#/ranking>

5. Une auto-évaluation : les apports et les limites du travail réalisé

Nous pensons avoir globalement réalisé un bon travail d'équipe. Pour résoudre certains cas nous avons utilisé plusieurs outils que nous avons étudiés en cours tout au long de nos études. Par ailleurs et c'est là le plus important, nous avons beaucoup appris en faisant ce challenge entreprise Ace Manager BNP Paribas. Chaque cas, nous avons lu et essayé de comprendre plusieurs méthodes que nous ne connaissions pas avant. Ainsi, plus qu'un jeu, Ace Manager BNP Paribas a été pour nous un processus d'apprentissage des méthodes et des théories financières vraiment intéressants et utiles pour notre futur professionnel.

Bien sûr, l'équipe AFA Traide & Investment a connu des difficultés et entraperçu ses limites étant donnée le niveau de difficulté du challenge entreprise « Ace Manager BNP Paribas ». Quelquefois nos connaissances et notre envie de faire le mieux possible ne furent pas suffisants pour bien résoudre certain cas. Plusieurs fois, nous avons rencontré des difficultés pour comprendre les données ou les outils que nous devons utiliser. Dans d'autres cas, le problème a été le temps, car Ace Manager est un challenge très chronophage, et pour trouver les bonnes solutions souvent nous fûmes pris de cours par les deadlines.