

Quand le jeu transforme l'entreprise

Concevoir l'entreprise comme un grand terrain de jeu? Considérer que des employés, des cadres, voire des dirigeants d'entreprise peuvent mieux apprendre, mieux comprendre, mieux communiquer, mieux remplir leurs missions grâce à une activité ludique qui verra les uns et les autres sourire, prendre du plaisir? L'idée paraît peut-être audacieuse de prime abord: la faute à tant de clichés encore attachés à «l'entreprise efficace», celle qui favoriserait au sein de ses équipes l'apparition d'un climat de travail plus ou moins austère. Une atmosphère quasi monacale serait le sésame pour obtenir plus de concentration, de rigueur et de performance de la part de tous les acteurs de l'organisation. Il existe d'autres voies pour arriver au même résultat: le jeu, par la richesse des mécanismes cognitifs et psychologiques qu'il déploie, constitue une piste prometteuse à suivre.

UN DOSSIER RÉALISÉ PAR
GRÉGOIRE TESNIER

«Jeu et travail ont longtemps été considérés, dans nos sociétés, comme des activités antagoniques et soigneusement séparées, dans le temps ou dans l'espace. Il y a une tendance à opposer le caractère gratuit, inutile du jeu, à l'activité productrice, noble, seule digne de sérieux.» Lorsque Mathias Rossi, spécialiste des ressources humaines, directeur de l'Institut entrepreneurial et PME, et professeur à la Haute école de gestion de Fribourg, et Emilia Pittet, ancienne étudiante de la même école et collaboratrice de Credit Suisse, ont récemment publié un dossier spécial consacré à la *gamification* (HR-Today), sous-titré *Comment motiver les collaborateurs du 21^{ème} siècle*, ils ont pris soin de poser dès l'exorde de leur texte le cadre précis de leur propos: le monde du jeu et l'univers professionnel se sont certes longtemps tourné le dos, mais aujourd'hui la donne a changé. La *gamification* est en marche. *Gamification*? Ce terme a fait son apparition aux débuts des années 2000. Sa popularité n'a cessé de croître, surtout depuis cinq ou six ans. Les résultats de recherche du mot *gamification* sur internet le confirment. En 2010, on comptait moins de cinq cents réponses pour ce néologisme; aujourd'hui, celles-ci représentent des millions de sites différents. Dans le détail, la *gamification* – ou la ludification – propose «de transférer des éléments de la mécanique du jeu vers un contexte non ludique», comme le précise Mathias Rossi. Emilia Pittet complète cette première approche de la notion en s'appuyant sur la définition donnée par Gabe Zichermann, un blogueur américain, auteur de plusieurs livres consacrés à

cette thématique: «La *gamification* est un concept qui prévoit l'utilisation des techniques de conception et de gestion des jeux dans le but d'encourager et d'aider des personnes à atteindre leurs objectifs».

RÉENCHANTER LE MONDE

Pour comprendre pourquoi ce concept intéresse de plus en plus non seulement les experts en ressources humaines comme Mathias Rossi, mais encore les responsables des départements marketing, recherche ou vente des entreprises – «Tous les secteurs de l'entreprise sont potentiellement concernés, pour peu que l'on puisse mesurer un changement espéré», assure le professeur de Fribourg –, il faut l'inscrire dans un contexte plus global, celui de l'essor exponentiel du jeu dans la société contemporaine. Cette tendance a été étudiée par Aurélien Fouillet, sociologue, philosophe et directeur des études pour le cabinet Eranos, une société française d'analyse et de conseil dans le décryptage des imaginaires technologiques. Ce dernier a publié en 2014 l'ouvrage *L'empire ludique – Comment le monde devient (enfin) un jeu*. Il y expliquait pourquoi le jeu remporte un si grand succès de nos jours, pourquoi il contribue à combler un vide, celui laissé par la fin des «grands récits» idéologiques, religieux et politiques. Le jeu se positionne comme un outil capable de «réenchanter» le monde.

NOUVEL ESPACE SOCIAL

Dans une récente interview, Aurélien Fouillet souligne que «l'omniprésence du jeu dans la société contemporaine est le signe qu'elle se transforme. Dans un espace de jeu, on essaie différentes choses et, après seulement, on structure. La société



L'ARRIVÉE DE LA GÉNÉRATION Y sur le marché du travail est l'un des facteurs qui a contribué à l'essor de la pratique du jeu en entreprise.

ne peut plus fonctionner, alors on ouvre des espaces de jeu avec des potentialités réelles». Il ajoute: «Le jeu a cette place aujourd'hui à cause de deux types de promesses faites par nos modèles de société, occidentales en particulier, remises en question. D'abord, la promesse d'une émancipation vis-à-vis de la famille, de la religion, de la nature. Une promesse qui a finalement produit de l'isolement. (...) La seconde promesse, c'est celle du progrès, de lendemains qui chantent. Or, les générations nées après les années 1980 sont les premières pour lesquelles l'avenir est incertain. Et cela a un impact sur l'individu, sur la démocratie, sur la rationalité. (...) Le jeu est une parenthèse où on définit le plateau, le rôle des joueurs. On y crée un nouvel espace social».

«LE JEU DEVIENT UNE PRATIQUE SYSTÉMATISÉE»

Mathias Rossi et Emilia Pittet rejoignent ces propos quand ils écrivent: «Le jeu fait partie intégrante du monde du travail, parce qu'il fait partie intégrante de la vie en société». Dès lors, leur analyse vise large: «Ce qui nous intéresse, ce n'est plus ce jeu pratiqué en marge du travail, mais bien une tendance nouvelle: le jeu devient une pratique systématisée dans des processus de gestion avec des objectifs divers, qui peuvent aller de l'évaluation du collaborateur ou du futur collaborateur à l'augmentation de la performance». L'arrivée de la génération Y sur le marché du travail – les personnes nées approximativement entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990, celles qui ont grandi en accompagnant la montée en puissance des ordinateurs individuels, des

téléphones portables et du jeu vidéo – représente un autre facteur qui justifie pleinement la démarche menée par les deux chercheurs. Cette génération Y cherche un équilibre entre vie professionnelle et vie privée: «Ses représentants», comme le note Emilia Pittet, «sont capables de mieux vivre s'ils sont motivés. Mais ils sont aussi capables de démissionner facilement si leur travail ne leur plaît pas ou plus. La *gamification* des pratiques professionnelles correspond bien à cette population habituée à obtenir ce qu'elle veut». Dans une autre perspective, Vincent Belliveau, directeur général Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) de Cornerstone, entreprise spécialiste de la gestion des ressources humaines et de la formation, notait dès 2014 dans une chronique publiée dans un grand quotidien économique que la *gamification* bénéficiait à plein des avancées technologiques de l'ère internet: «Ce qui est nouveau (au-delà de la généralisation des pratiques individuelles liées au jeu), c'est l'évolution vers une ludification du travail lui-même, c'est-à-dire de tout ou partie des tâches quotidiennes réalisées par les salariés. La chose est désormais possible et d'autant plus facile que l'outil de travail est numérique: il enregistre tout, mesure, permet de quantifier des tâches qui ne l'étaient pas jusque-là. En ludifiant les applications et les processus professionnels, on cherche à transformer cette quantification généralisée en gain de performance et de productivité», Mathias Rossi va également dans ce sens. Il explique pourtant qu'il est nécessaire de prendre un certain nombre de précautions pour que la *gamification* prenne bien racine

au sein d'une organisation. D'abord, il faut «préparer le terrain» et expliquer aux collaborateurs concernés les démarches qui vont être menées. Le risque d'agir sans un effort de pédagogie préalable? «Rendre tout le processus artificiel. Le personnel n'adhèrera pas au concept. Il pourrait même se sentir instrumentalisé». De surcroît, au cœur de cet effort d'explications limitaires, les objectifs doivent être clairement définis: le but du jeu sera connu de tous et, surtout, le jeu sera vu comme un moyen d'accomplir avec plus d'efficacité une mission professionnelle, personnelle ou collective, précise. La motivation des salariés est à ce prix.

DES PRÉPARATIFS INDISPENSABLES

Emilia Pittet commente ainsi ces indispensables préparatifs: «À première vue, il paraît facile d'intégrer la *gamification* au travail, mais c'est plus compliqué quand on veut réellement se lancer. La première erreur serait de vouloir intégrer la *gamification* par effet de mode et de réfléchir ensuite aux apports éventuels pour l'entreprise. Il faut, au contraire, d'abord définir le ou les problèmes de l'entreprise afin de clarifier un ou des objectifs. Après seulement, on détermine comment atteindre ces buts grâce à la *gamification*. La deuxième erreur serait de croire que la *gamification* fait des miracles!» Que signifie cette dernière injonction? Mathias Rossi la précise: «Certaines activités rébarbatives le resteront, même après une procédure de *gamification*. Il convient en outre d'être très prudent en veillant à ce que la ludification ne rende pas certaines tâches assez agréables au détriment d'autres

qui, par contraste, apparaîtront sinon repoussantes, du moins peu valorisantes». Ces remarques sont intéressantes, car elles indiquent les limites de cette nouvelle philosophie du jeu. Celui-ci peut par exemple devenir addictif. La frontière entre sphère privée et sphère professionnelle s'effacera alors, et ce pour le pire. Le jeu exacerbe aussi parfois l'esprit de compétition. Cela peut servir les intérêts de l'entreprise, mais également engendrer une ambiance délétère entre les collaborateurs. On peut prendre l'exemple d'un centre d'appels téléphoniques qui récompenserait de manière ostentatoire le meilleur vendeur chaque semaine, motivant les ambitions et faisant grimper les performances de chacun, mais cela, éventuellement, au détriment du bien-être de tous (apparition de sentiments de jalousie, de conflits, de rancœurs, etc.). Une atmosphère de travail exécrable constitue un terrain favorable pour enregistrer une hausse du *turnover*. Un dernier point signalé par Mathias Rossi et Emilia Pittet pour que la *gamification* fonctionne: «Si *gamifier*, c'est introduire des éléments ludiques dans des processus ou des activités de travail, le risque existe alors de voir cette démarche mal comprise, et l'activité prise comme un jeu à part entière. Il pourrait en résulter un manque de sérieux ou d'implication. Dans un jeu, on peut se permettre des comportements particuliers, comme la liberté à l'égard de certaines contraintes ou une prise de risque inconsidérée, qu'on ne se permettrait pas dans la vie réelle». Autrement dit, jouer en entreprise ne signifie pas permettre tout et n'importe quoi. ■

Cobalt Project: portrait d'une entreprise qui bouleverse les règles

Cobalt Project se présente comme un jeu de divertissement grandeur nature, un *real action sport* inspiré, à l'origine, par le *paintball*, un concept unique «à la frontière entre le jeu vidéo et l'action réelle». Cobalt Project est surtout une jeune entreprise vaudoise qui surfe sur le succès en utilisant toutes les potentialités du jeu et de sa mécanique: non seulement elle propose ses services aux particuliers, mais encore les entreprises sont de plus en plus nombreuses à utiliser ses infrastructures ou son savoir-faire. Pour quelles raisons? Pour créer ou encourager le développement d'un bon état d'esprit parmi les collaborateurs, pour prévenir d'éventuels conflits ou tensions ou pour motiver des équipes à l'approche d'un nouveau défi professionnel.

Concrètement, Cobalt Project, entreprise créée en 2012 par Adrien de Meyer et qui compte sept collaborateurs, offre un terrain de jeu qui s'étend sur près de 28 000 m² à Lutry. Sur cet espace, les joueurs – une quarantaine au maximum par partie –, équipés de lanceurs, devront réussir à accomplir telle ou telle mission. Les équipes explorent le terrain sous la conduite d'un *coach* pour débuts des bornes d'ac-

tivation en fonction desquelles sont comptabilisés leurs points. Les lanceurs? Les références au *paintball*? «Très loin de la promotion de la violence, Cobalt Project encourage au contraire l'esprit d'équipe et le respect mutuel.» Une fois posée cette précision nécessaire, il convient de remarquer que la possibilité offerte à chacun «de repousser ses limites, de se découvrir et de découvrir les autres dans

des circonstances imprévisibles et souvent révélatrices» a séduit les entreprises. Elles sont nombreuses à faire confiance aux équipes de Cobalt Project, même si Sylvain Lugin, responsable du développement, confirme qu'il faut parfois vaincre certaines craintes des décisionnaires: «Nous expliquons la philosophie que nous défendons: il ne s'agit pas de jouer contre quelqu'un, mais avec quelqu'un. Il s'agit d'encourager l'esprit d'équipe, l'ingéniosité individuelle et la solidarité collective».

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Pour cette clientèle d'entreprises, Cobalt Project possède une offre adaptée. S'il s'agit uniquement de se divertir, de faire une sortie après le travail, par exemple, sans autres arrière-pensées, l'entreprise vaudoise met en place un gestion des immobilisations et des liquidités, ainsi que le bénéfice ou la perte de l'entreprise. Ils pourront aussi produire et interpréter les rapports clés de la gestion financière, analyser les décisions des gestionnaires (contrôle des coûts, des prix, utilisation optimale des capacités de production et des investissements), équilibrer les ressources disponibles et utiliser les ratios financiers pour prendre des décisions. Pour plus d'informations et pour s'inscrire: www.fer-ge.ch, rubrique Formations et événements > Administrateur/Gestion d'entreprise (lire aussi en page 11)

tie de jeu, mais surtout d'un suivi personnalisé, avant, pendant et après la partie. Concrètement, une société partenaire de Cobalt Project – Coaching Series, dirigée par Patrick de Sepibus –, spécialisée dans la formation, le *team building* et le conseil en ressources humaines, accompagne les entreprises clientes et les aide à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. «Avec notre système de jeu, notre discipline sportive, entre le jeu de rôle et le jeu vidéo, nous arrivons à faire ressortir les traits de caractère de chacun. En outre, notre technologie de pointe (géolocalisation des joueurs, enregistrements vidéos, éléments de *monitoring*) permet de décrypter précisément les comportements des participants: ces données sont mises au service de l'entreprise cliente pour l'aider au cœur des problématiques qui la préoccupent. Nos clients, des PME comme de grand groupes, enregistrent un réel retour sur investissement.»

AUSSI DANS LES LOCAUX DE L'ENTREPRISE

Faut-il être en forme physiquement pour suivre les pro-



LE JEU est assez physique, mais il est ouvert à toutes et à tous. Stratégie et réflexion jouent un rôle essentiel.

grammes imaginés par Cobalt Project? «Oui, mais notre jeu est ouvert à tous et à toutes: la stratégie et la réflexion sont fortement mises en avant. La force physique ne représente pas l'atout essentiel, loin de là», souligne Sylvain Lugin. Cobalt Project continuera dans les prochains mois à démarcher les entreprises et envisage son futur avec confiance: un développement à l'international devrait intervenir bientôt, en Europe et aux États-Unis. Première destina-

tion étrangère pour le concept Cobalt Project: Varsovie. Un terrain de 130 000 m² et un ancien fort militaire serviront bientôt de nouveaux terrains de jeu aux particuliers comme aux entreprises. A noter aussi que Cobalt Project est capable d'importer son concept dans les locaux de ses clients – «Nos projectiles spéciaux ne tachent pas» – et que la police ou les sociétés de sécurité se servent des infrastructures de la start-up pour entraîner leurs agents. ■

La gamification est en marche

Ambroise Collon, un Français de 24 ans, ingénieur des Mines de Paris, diplômé HEC, vient de publier *La puissance de la gamification*. Il dévoile dans cet ouvrage les détails d'un phénomène qui bouleverse les codes traditionnels de l'entreprise. «La *gamification* est un concept largement adopté et pourtant encore balbutiant, que ce soit dans sa définition, dans sa compréhension ou même dans son application». Il poursuit: «(Ce) concept – qui se fonde sur une croissance numérique exponentielle et qui prend sa source dans la prédisposition humaine au jeu – est surtout une nouvelle façon de comprendre l'homme et ses mécanismes. En cela, ce n'est pas une mode, mais bel et bien une évolution logique, une révolution ludique de notre rapport au monde.» L'auteur insiste également sur la particularité du jeu vidéo au cœur de cette «révolution»: l'importance prise par cette industrie constitue «un changement de paradigme majeur qui a précipité l'avènement de la *gamification*. (...) En étant capable d'imiter le monde et l'homme au point de le surpasser, la machine offre un nouvel espace ludique où tout est à inventer. Cet espace de création qui semble dépourvu de contraintes anime l'intérêt pour la conception du jeu et déplace l'ingéniosité, du joueur vers le créateur».



Ambroise Collon, *La puissance de la gamification*, Atlande, 2016.

pour-eux.ch

Pour votre entreprise

l'occasion de faire un geste auquel bien des collaborateurs seront sensibles

Informations & références:
022 830 00 50

La fondation pour bâtir votre prévoyance

La CIEPP est une fondation commune à but non lucratif, qui œuvre en Suisse dans le domaine du deuxième pilier.

Fondée il y a plus de 50 ans par la Fédération des Entreprises Romandes, elle repose sur un modèle de prestations simple, fiable et transparent. Elle est au service des entreprises et leur propose des solutions de prévoyance durables.

CIEPP
Caisse Inter-Entreprises
de Prévoyance Professionnelle
ZKBV - Zwischenbetriebliche Kasse für Berufliche Vorsorge
CIPP - Cassa Interaziendale di Previdenza Professionale

T 058 715 33 45
www.ciepp.ch

PALAIS CREATIONS

TRAITEUR DES GRANDS EVENEMENTS

“FAIRE POUR VOUS LES CHOSES EN GRAND”

10% de remise pour votre fête de fin d'année commandée et signée avant fin octobre !

Palais Créations SA
CP 112
1218 Le Grand-Saconnex
T. +41 (0)22 761 15 80
INFO@PALAISCREATIONS.CH
WWW.PALAISCREATIONS.CH

Pour une Suisse sans pauvreté.

secours d'hiver
Suisse
www.secours-d-hiver.ch
CCP 80-8995-1