

Les entreprises recourent de plus en plus aux jeux vidéo pour former leurs salariés

Les « serious games » améliorent les performances et renforcent l'esprit d'équipe

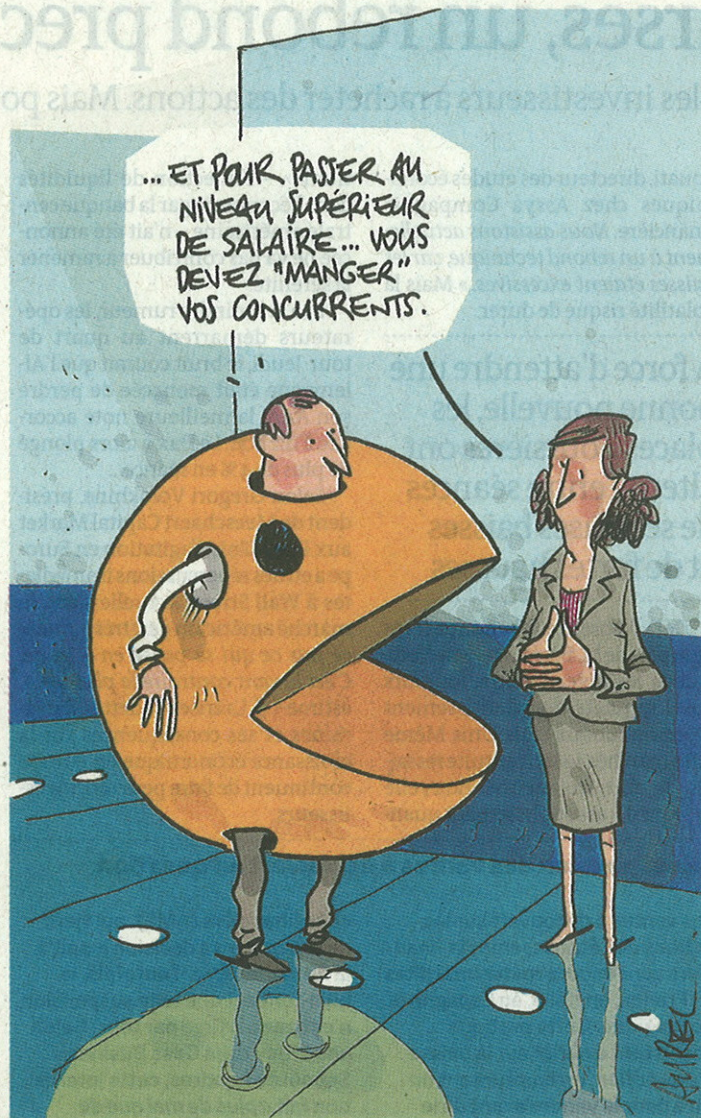
Est-ce que le jeu vidéo est un outil de formation comme les autres ? De plus en plus de grandes entreprises semblent le penser. BNP Paribas, Orange, Alcatel-Lucent, Thales... : toutes utilisent désormais le *serious game*, un jeu vidéo à des fins pédagogiques, pour former leurs vendeurs et leurs managers.

Ceux de BNP Paribas peuvent ainsi apprendre à mieux gérer les entretiens d'évaluation de façon virtuelle. Assis derrière leur écran d'ordinateur, ils manipulent un avatar, vêtu comme un manager - tailleur chic pour les femmes -, et lui indiquent l'attitude à adopter au cours du rendez-vous. S'il lui vient à l'idée de réprimander son salarié virtuel, celui-ci devient nerveux, s'affaisse dans son fauteuil et croise les bras, en signe de rébellion. On s'y croirait.

Le recours au jeu en entreprise n'est pas neuf. L'organisation de courses d'orientation et autres jeux de rôle a souvent été perçue comme un excellent moyen de renforcer la cohésion des équipes et de présenter l'entreprise sous un autre visage. Olivier Mauco, chercheur à l'université Paris-I-Sorbonne, qui tient un blog sur l'idéologie dans les jeux vidéo, estime que le *serious game* ne serait que le prolongement et l'adaptation de ces activités.

Pourtant, chez Renault, le jeu vidéo a révolutionné l'apprentissage des vendeurs, autrefois réticents à toute formation, perçue comme inutile et fastidieuse. Le *serious game* souligne d'ailleurs le relatif échec du e-learning : ce dispositif où l'apprenant lit des textes théoriques sur son écran n'a pas convaincu. « On s'est vite rendu compte que, malgré l'enthousiasme des débuts, le e-learning n'était pas une solution idéale », affirme Gil Simoncini, responsable de Renault Academy, le pôle formation du constructeur automobile. Plus de 70 % des salariés n'allaient pas jusqu'au bout de la lecture de textes souvent rébarbatifs et sans aucune interactivité. Du gâchis.

Avec le *serious game*, c'est l'inverse qui se produit : ils en redemandent. Dans la division algérienne de Renault, par exemple, les vendeurs organisent des tournois, sous la houlette de leur manager. Celui qui obtient le meilleur score



gagne un mois de salaire supplémentaire. « Le jeu vidéo favorise l'esprit de compétition et l'émulation entre les vendeurs », précise Damian Nolan, directeur commercial de Daesign, un concepteur de jeux vidéo traditionnels reconvertis dans le *serious game*.

Ce n'était pourtant pas gagné d'avance, reconnaît M. Simoncini. « Il y a eu des réticences dans certains pays, dit-il. Il a surtout fallu convaincre la tête de la hiérarchie et envisager une stratégie de déploiement de ce type de formation par le haut. » C'est l'intervention de Patrick Pélat, ancien directeur général délégué de Renault, convaincu par le jeu après l'avoir essayé, qui a accéléré la mise en place de ce système dans les dix-huit pays où le groupe est présent.

Malgré le soutien moral et finan-

cier de sa hiérarchie, M. Simoncini a dû user d'artifices pour convaincre ses équipes. Son *serious game* a bénéficié d'un lancement digne d'un film hollywoodien. Bande-annonce, bonus et découverte des coulisses ont permis aux « joueurs » de se familiariser à ce nouvel outil. La preuve, pour M. Mauco, que « le *serious game* est aussi un outil de communication interne, qui permet de transmettre les valeurs de l'entreprise ». C'est qu'il ne fallait pas effrayer les plus âgés, moins rompus aux jeux vidéo. En revanche, les membres de la « génération Y » - ceux qui ont grandi avec Internet et les réseaux sociaux - se sont montrés immédiatement réceptifs.

Les *serious games* captivent les vendeurs, mais sont-ils efficaces ? « Un bon vendeur en *serious game*

est un bon vendeur dans la réalité. Il est rare de voir un moins bon vendeur atteindre des scores élevés », souligne M. Simoncini. Mais ces jeux permettent aussi l'apprentissage par l'échec. Il n'est pas rare de voir les vendeurs faire volontairement fuir le client. Selon M. Simoncini, certains voudraient même pouvoir le tuer virtuellement. Le jeu permet de faire des erreurs et d'en mesurer les conséquences, c'est son principal atout.

Sa limite, c'est qu'il ne suffit pas, à lui tout seul, à faire le travail pédagogique. « Il faut faire attention au mythe de l'autoformation. Ce n'est pas parce que c'est un jeu qu'un sentiment d'addiction va se développer. Les gens ne vont pas abandon-

Assis derrière leur écran d'ordinateur, ils manipulent un avatar vêtu comme un manager et lui indiquent l'attitude à adopter

ner leurs loisirs pour se former », tempère M. Mauco, auteur lui-même d'un *serious game* pour EDF. M. Simoncini va dans le même sens : « Il faut impérativement un accompagnement humain à côté pour faire vivre le jeu et en tirer les enseignements pédagogiques. »

Reste à savoir comment sont fabriqués ces jeux. Chez Daesign, ils sont le fruit d'une collaboration entre l'entreprise commanditaire et l'équipe de la société conceptrice, aussi composée d'experts en management et en communication. « Mais c'est le client qui décide des situations », tempère son patron, M. Nolan. Pour Renault, « nous avons demandé aux concepteurs du jeu d'intégrer dès le départ les 10 essentiels de la vente » utilisés dans la plupart de nos pays », affirme M. Simoncini.

Le *serious game* uniformise les comportements des salariés, et risque même de les infantiliser un peu. « Le vrai problème, c'est que les apprenants ont tendance à prendre pour argent comptant ce qui leur est dit dans les jeux », s'inquiète M. Mauco. La peur du *game over*, sans doute. ■

Thomas Monnerais

Un marché restreint, mais avec une croissance à deux chiffres

LE *SERIOUS GAME* convainc de plus en plus de grandes entreprises, mais son poids économique reste encore marginal. Selon Féfaur, un cabinet qui propose des formations à distance, il ne représenterait que 3% du marché de la formation en France, largement dépassé par la formation classique, dite « présenteielle ». « *Le serious game a surtout été un bon moyen de relancer le marché global de la formation à distance* », affirme Olivier Mauco, un universitaire spécialiste du jeu vidéo.

Il est difficile de chiffrer la part du *serious game* dans ce marché, les estimations allant du simple au double (de 5 à 10 millions d'euros).

Mais, souligne le cabinet Féfaur, c'est un secteur en expansion, où la croissance est à deux chiffres.

« *Former par le serious game ne coûte pas plus cher que le e-learning, au regard de notre cible de 18 000 vendeurs. Cela représente 10 euros par apprenant* », affirme Gil Simoncini, l'homme qui a introduit le jeu vidéo chez Renault.

Mais toutes les entreprises n'ont pas les moyens de Renault. Damian Nolan, concepteur de « jeux sérieux », s'est adapté. « *Du coup, nous créons aussi des jeux génériques, moins élaborés et moins chers, dont le contenu est applicable à n'importe quelle entreprise.* » Un bon moyen d'élargir la

base de clients, dont les petites et moyennes entreprises (PME) restent quasiment absentes, le jeu sérieux ne répondant pas à leurs besoins.

Petites structures

Si la France est une terre fertile pour l'industrie du jeu vidéo, les grands groupes nationaux (Ubisoft, Atari...) délaissent complètement ce marché. « *Seul Lexis Numérique a un pôle consacré au serious game* », confirme M. Mauco. Pour lui, l'explication est simple : ce type de jeu n'est pas suffisamment rentable, et il est plus perçu comme un outil de formation que comme un jeu vidéo pur. La concep-

tion de *serious game* est donc, pour le moment, l'apanage de petites structures.

Quant à l'avenir du jeu sérieux, il semble tout tracé. Il passera par les réseaux sociaux et les smartphones. « *Comme le temps de formation se raccourcit et devient quotidien, nous essayons de développer des jeux qui pourraient se pratiquer en situation de mobilité* », s'enthousiasme Damian Nolan.

D'autant plus que ses domaines d'application sont vastes : loin de se cantonner à l'entreprise, le *serious game* a déjà investi les écoles et les cabinets de psychologues. ■

T. M.