



**HAL**  
open science

# L'utilisation du jeu dans l'accompagnement du changement : le jeu peut-il être un dispositif répondant à certains enjeux de l'accompagnement au changement ?

Jean-Baptiste Kefalas

## ► To cite this version:

Jean-Baptiste Kefalas. L'utilisation du jeu dans l'accompagnement du changement : le jeu peut-il être un dispositif répondant à certains enjeux de l'accompagnement au changement ?. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03260521

**HAL Id: dumas-03260521**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03260521>**

Submitted on 15 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Conseil, management et organisations

### L'utilisation du jeu dans l'accompagnement du changement

Le jeu peut-il être un dispositif répondant à certains enjeux de  
l'accompagnement au changement ?

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Sébastien Stenger

Nom, prénom : KEFALAS Jean-Baptiste

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 14/09/2020

Mention du mémoire : Très bien

# Remerciements

Je tiens à remercier le CELSA, son équipe pédagogique et son corps administratif, pour leur présence tout au long de cette année complexe ayant exigé de leur part une capacité d'adaptation hors du commun.

Je leur suis également très reconnaissant de donner à leurs élèves l'opportunité de bénéficier d'une formation prônant une ouverture d'esprit, ainsi qu'une capacité à analyser et remettre en question l'existant.

Je remercie particulièrement Madame Anne-Claude Hinault pour sa présence et la qualité son accompagnement en tant que responsable de master cette année.

Je remercie tout particulièrement Madame Anne-Laure Glucklich dont la bienveillance, l'écoute et l'engagement sont des sources d'inspiration quotidienne.

Je remercie chaleureusement Monsieur Sébastien Stenger, mon tuteur universitaire, pour sa disponibilité, pour ses conseils, et pour son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire.

J'adresse tous mes remerciements à Monsieur Kévin Bouchareb, mon tuteur professionnel, pour la pertinence de ses retours, ses conseils avisés et son exigence à mon égard.

J'adresse également mes remerciements à Marthe Cadart et Valentin Cadiot, mes tuteurs d'alternance à Alixio Change Management qui m'ont, chacun à leur manière, énormément apporté au cours de cette année.

Je remercie également Olivia Foli, Jean-Michel Chamard, Emmanuelle Foulonneau, Thérèse Bouttes, Martine Aubignat, et toutes les différentes personnes qui m'ont accompagné durant mon parcours.

Lorsque j'étais en seconde à l'institution Sainte-Alyre à Clermont-Ferrand, j'avais été convoqué par Monsieur Royal, le conseiller principal d'éducation, parce que ma professeure d'anglais m'avait surpris à jouer à *Final Fantasy*<sup>1</sup> sur mon téléphone portable au cours de sa leçon.

Cet évènement n'était que le premier d'une longue liste de réprimandes reçues pour avoir joué, bavardé, lu, écouté de la musique en cours et ce durant la quasi-totalité de ma scolarité du CP aux dernières années de ma vie étudiante. J'ai toujours eu énormément de mal à me concentrer en cours et je n'ai que très rarement fait l'effort de m'intéresser à quelque chose qui ne m'amuse pas. Heureusement pour moi, je trouve une quantité raisonnable de savoirs passionnants et donc amusants.

Lorsqu'à mon tour je me suis retrouvé à incarner le rôle de formateur, consultant, ou même enseignant, j'ai toujours eu à cœur d'amuser les personnes en face de moi soit en leur proposant des contenus ludiques, soit en utilisant les possibilités offertes par le langage pour tenter de rendre mon intervention la plus divertissante possible. Cela n'était que justice vis-à-vis des années difficiles que je considère encore avoir perdues à cause de mon incapacité quasi pathologique à faire un quelconque effort pour m'intéresser à un savoir dispensé d'une manière un peu trop traditionnelle.

Néanmoins, je suis quelqu'un de très chanceux et je suis aujourd'hui à l'aurore d'une vie professionnelle où le jeu se mêle à mon activité et où les quelques savoirs qui me sont indispensables au quotidien m'amuse au plus haut point quand il s'agit de les convoquer et les mettre au travail pour répondre aux besoins de mes clients.

Par conséquent, je suis ravi de pouvoir vous proposer ici la lecture d'un mémoire sérieux et répondant aux différentes exigences d'un travail universitaire dont le sujet est le jeu et ce que j'ai compris à propos de ce dernier dans une perspective professionnelle.

Ainsi, la fin de mon parcours académique se solde par une réconciliation dont je suis particulièrement heureux. Alors que j'ai eu une relation plus que tumultueuse avec l'école, j'ai particulièrement apprécié réaliser un mémoire, point culminant de mon aventure au sein du monde académique, où j'explique en quoi le jeu, première source de mes déboires dans cet environnement, peut apporter à la pratique du métier auquel on m'a formé.

---

<sup>1</sup> Hironobu SAKAGUCHI, *Final Fantasy*, Square, 2009

# Table des matières

<i>Corps du mémoire</i>	
<b>Introduction</b>	Page 5
<b>1<sup>ère</sup> Partie : Le jeu en tant qu'outil d'apprentissage et d'engagement</b>	Page 14
1 <sup>ère</sup> sous-partie : Le jeu, jouer, qu'est que c'est ?	Page 14
2 <sup>ème</sup> sous-partie : Qu'est ce qui donne envie de jouer	Page 18
3 <sup>ème</sup> sous-partie : Les vertus pédagogiques liées à un dispositif ludique	Page 20
<b>2<sup>ème</sup> Partie : L'utilisation du jeu dans l'accompagnement du changement</b>	Page 32
1 <sup>ère</sup> sous-partie : Le jeu nous permet d'être acteur du changement	Page 33
2 <sup>ème</sup> sous-partie : Le jeu nous permet de nous projeter dans le changement	Page 36
3 <sup>ème</sup> sous-partie : Le jeu nous permet de nous préparer au changement	Page 39
4 <sup>ème</sup> sous-partie : Le jeu permet d'accompagner l'acquisition de compétences	Page 42
5 <sup>ème</sup> sous-partie : Les limites du jeu dans la conduite du changement	Page 43
<b>3<sup>ème</sup> Partie : Le marché jeu pédagogique et ses conséquences vis-à-vis de ses vertus dans la conduite du changement</b>	Page 49
1 <sup>ère</sup> sous-partie : Les apports des agences de gamification dans la conduite du changement	Page 51
2 <sup>ème</sup> sous-partie : La proposition de valeurs des Game Designers pour faciliter le changement	Page 54
3 <sup>ème</sup> sous-partie : La position des cabinets de conseil vis-à-vis de l'utilisation du jeu dans la conduite du changement	Page 57
<b>Conclusion</b>	Page 62
<b>Bibliographie</b>	Page 69
<b>Annexes</b>	
Eléments visuels présentant le travail des agences de gamification	Page 70
Eléments présents sur les sites internet d'entreprises de Game designers	Page 73
Visuels de jeux créés par ma propre structure	Page 74
Guides d'entretiens	Page 76
Extraits d'entretien réalisés	Page 80
<b>Résumé &amp; Mots-clés</b>	Page 86

Le Trésor de la Langue Française définit le divertissement comme « l'ensemble des choses qui occupent agréablement le temps »<sup>2</sup>. De plus, l'on trouve dans ce même dictionnaire une définition du divertissement comme un « élément qui détourne des choses sérieuses », comme si le divertissement était essentiellement quelque chose qui ne pouvait être pris sérieusement. Dans le langage commun, le divertissement est d'ailleurs opposé au travail. En effet, il est habituel d'entendre des discussions dont l'objet est la façon dont l'un des interlocuteurs se divertit une fois sa journée de travail achevée. Par conséquent, le jeu, défini (par le Trésor de la Langue Française) comme une « action divertissante »<sup>3</sup> semble être une activité encore fondamentalement opposée à celle du travail.

C'est cette idée commune plaçant le jeu comme une activité opposée à celle du travail qui me surprend beaucoup depuis quelques années. Joueur invétéré et ayant grandi entouré d'un grand nombre de compagnons de jeu, j'avais alors l'intime conviction que mes activités ludiques m'apportaient au moins, si ce n'est plus, de compétences et de savoirs que mes cours de Mathématiques, de Physique ou même d'Histoire. Il m'arrive d'ailleurs de remercier encore aujourd'hui *Age of Mythology*<sup>4</sup> pour la quasi-totalité de mes connaissances sur la mythologie grecque, *Isis et Osiris*<sup>5</sup> pour mes premiers pas en arithmétique, et *Les 9 destins de Valdo*<sup>6</sup> pour mon premier casse-tête sur la physique mécanique. Arrivé en études supérieures, cette conviction s'est d'ailleurs renforcée alors que mon intérêt pour un enseignement se mesurait souvent à la part pratique – au mieux, ludique – accordée par l'enseignant au sein de son propos. Je me souviens d'un cours de communication financière dispensé au CELSA (discipline qui ne m'intéressait pas réellement au premier abord) où l'enseignant nous avait ensuite invité à mettre au travail les enseignements du cours au sein d'un jeu de rôle particulièrement engageant. J'avais particulièrement apprécié ce cours et le dispositif ludique proposé en clôture reste encore aujourd'hui une des expériences les plus intéressantes dans ma scolarité au CELSA.

Me destinant aujourd'hui à l'exercice d'une activité supposant une réelle capacité d'innovation pédagogique, une compétence quant à vulgariser des savoirs complexes et une intelligence habile à configurer des dispositifs de prise de conscience collective, je me questionne donc beaucoup vis-à-vis de l'utilisation du jeu dans mon métier de consultant. Ce questionnement m'a d'ailleurs poussé à avancer un peu dans cette direction et j'ai récemment créé en parallèle de mes études et mon apprentissage ma micro-entreprise où

---

<sup>2</sup> Définition du divertissement - <https://www.cnrtl.fr/definition/divertissement>

<sup>3</sup> Définition du jeu - <https://www.cnrtl.fr/definition/jeu>

<sup>4</sup> ENSEMBLE STUDIOS, *Age of Mythology*, Microsoft Games, 2002

<sup>5</sup> Michael SCHACHT, *Isis et Osiris*, Goldsieber, 2001

<sup>6</sup> Alexis NOLENT, *Les 9 destins de Valdo*, Ubisoft, 1996

je propose des services de gamification aux entreprises, animé par cette conviction que le jeu a bien quelque chose à dire au travail.

Néanmoins, si cette conviction m'anime aujourd'hui, il m'a fallu aussi prendre conscience que ça n'était en réalité qu'une intuition en ce que je n'avais jamais vraiment cherché à la démontrer ni même à valider plus rigoureusement sa véracité. En effet cette intuition est majoritairement fondée sur ma propre subjectivité, ma propre expérience de vie et également le plaisir que j'ai à jouer et à prendre part à tout type d'activités ludiques. A l'inverse, j'ai d'ailleurs déjà rencontré des personnes qui ne semblaient pas aimer jouer, qui n'étaient pas diverties par le fait de participer à une activité ludique. Ce sont aussi ces rencontres, particulièrement surprenantes, qui m'invitent aujourd'hui à formaliser mes pensées et activer les leviers nécessaires pour les ancrer plus rigoureusement en tant que savoir empirique et vérifié.

Par conséquent, la nécessité de rédiger un mémoire au cours de ma dernière année universitaire s'est avérée être pour moi l'occasion de confronter cette intuition que j'avais à la réalité professionnelle et les pratiques de conseil en vigueur afin d'évaluer si le jeu avait en effet des vertus dans l'accompagnement du changement et plus généralement dans la formation des collaborateurs (la formation pouvant être une part importante d'un processus d'accompagnement du changement). De plus, cela m'a également donné l'occasion d'aller interroger l'activité professionnelle déjà bien implantée sur le marché qu'on nomme gamification consistant à l'insertion de ressorts et mécanismes ludiques au sein d'un contenu professionnel afin de le rendre plus accessible et plus aisément maîtrisable par les acteurs concernés.

Ainsi, ce mémoire répond donc à plusieurs objectifs ayant chacun une dimension différente :

Dans un premier temps, il est pour moi l'aboutissement de mon parcours universitaire et combine à la fois mes différents acquis en sciences humaines dans les différentes disciplines que j'ai pu étudier : la philosophie (licence réalisée à la Sorbonne en amont du CELSA), la communication (licence du CELSA) et enfin la sociologie des organisations et la conduite du changement (en licence et master au CELSA). Le jeu dans la perspective d'en faire un outil pédagogique est un dispositif qui croise un grand nombre d'enjeux divers issu de ces différentes disciplines.

- Philosophiquement, il présente un enjeu déontologique primordial qui est lié à cette double nature divertissante et pédagogique. En effet, par le plaisir et l'amusement que supposent une activité ludique, il est possible que la capacité critique des

joueurs à évaluer la pertinence de ce dispositif vis-à-vis de l'objectif pédagogique recherché puisse être limitée. L'on pourrait tout à fait imaginer qu'à l'issue d'un jeu pédagogique particulièrement engageant et divertissant, les commanditaires d'une telle animation pourraient perdre de vue leur objectif premier parce que pleinement satisfait par le plaisir ressenti au cours de l'activité. Ainsi, en tant que créateur et animateur de jeux pédagogiques, il est important de garder en tête ce danger et de s'assurer de fournir un travail complet et honnête à ses clients. Ce mémoire est donc l'occasion pour moi de poser cette question de la déontologie au sein de la pratique des prestataires de jeux pédagogiques et d'analyser les comportements en vigueur à ce sujet.

- Dans une perspective communicationnelle, le jeu en sa qualité d'outil professionnel questionne beaucoup sur les leviers qu'il inclue. En effet, la considération du travail à notre époque tend à en faire un lieu d'émancipation et de réalisation des individus. Ainsi, les entreprises doivent aujourd'hui fonctionner de telle manière à ce que l'activité qu'elles proposent à leur collaborateur répondent à ces besoins de développement personnelle. Le jeu trouve ainsi une place dans un environnement où le travail ne doit plus s'opposer au plaisir, ne doit plus simplement être un temps mis à disposition de son employeur mais bien une activité productive pour ce dernier comme pour soi. Par conséquent, le jeu en sa qualité d'outil professionnel questionne beaucoup sur sa capacité attractive dans une perspective de rétention des talents, d'engagement des collaborateurs. A quel besoin entend-il répondre et comment ces derniers se manifestent-ils sur le marché ? Quel est le discours des commerçants du jeu pédagogique, quel est leur positionnement et leur pratique de vente ? C'est là tant de sujets que j'entends analyser en allant à la rencontre d'acteurs se définissant comme des créateurs et vendeurs de jeux pédagogiques, ainsi que des clients achetant des prestations de « gamification », « serious games » (etc.) pour leur organisation.
- Sociologiquement, la conduite du changement est une science encore jeune et encore peu maîtrisée par les entreprises. Souvent, confondue avec la communication, c'est à travers ce levier qu'elle se réalise encore majoritairement du temps. Or le changement suppose bien plus que des enjeux seulement solvables par des compétences communicationnelles et peut engendrer des difficultés plus complexes à régler que l'apport d'un complément d'informations. Le jeu possède des vertus de projection et d'expérimentation allant beaucoup plus loin que la

communication et dont l'objectif est de positionner les personnes dans une posture active plutôt que passive vis-à-vis des transformations à venir.

Dans un second temps, la réalisation de ce mémoire me permet de comprendre comment le jeu peut être inséré au sein d'une pratique de conseil en conduite de changement et quelles vertus il suppose vis-à-vis de cette dernière. En effet, la gamification est aujourd'hui un sujet en croissance dans la sphère du conseil et interroger la combinaison de ces derniers dans une perspective académique n'a pas encore été réalisé. Je pense donc que rédiger un mémoire en ce sens relève d'un intérêt professionnel singulier qui pourra intéresser les praticiens du conseil mais aussi ceux de la formation afin de voir les passerelles possibles entre les enjeux liés à la dimension ludique et ceux d'engagement et d'apprentissage par des collaborateurs.

Dans un dernier temps, ce mémoire est aussi l'occasion pour moi d'aller interroger le marché de la gamification, comprendre ses tendances, ses fonctionnements et ses limites afin de me permettre d'accéder à des connaissances utiles dans la perspective du développement de mon activité propre et son positionnement. Réaliser ce mémoire me permettra d'aller interviewer des personnes habituées à vendre des jeux pédagogiques, des « Game designers » dont l'activité consiste à créer des jeux, des clients habitués à acheter des prestations ludiques et également des joueurs capables d'exprimer ce qui leur paraît le plus pertinent dans leurs activités ludiques. Par conséquent, je compte aussi sur ce travail de recherche pour renforcer ma connaissance sur cet environnement et cette pratique pour améliorer mon activité et affiner mon positionnement sur le marché. J'ai également conscience que cette double position de chercheur et d'acteur de cet environnement peut complexifier ma capacité de prise de recul au sein de mes recherches et limiter ma neutralité sur mon sujet d'étude. C'est pourquoi la part d'éléments d'étude issus de mon activité dans ce mémoire a volontairement été limitée. De même, je me suis également assuré d'avoir des retours critiques sur les services que je proposais de la part de mes clients

Ce mémoire s'est structuré autour de cette interrogation première de l'utilisation du jeu au travail dans une perspective de changement. Ce sont donc là deux concepts encore bien opposés dans l'imaginaire commun et dont la réconciliation ne va pas forcément de soi. Si le jeu en ses vertus d'outil d'apprentissage convainc de plus en plus, il est encore majoritairement absent de manière institutionnelle en entreprise et reste un outil utilisé ponctuellement et ne faisant pas l'unanimité.

Les cabinets de conseil semblent plus ouverts à ce dispositif que les structures classiques. En effet, ce sont eux qui sont les premiers à avoir recours à la gamification et qui l'insèrent de manière récurrente au sein de leurs propositions commerciales. C'est pourquoi j'ai décidé d'étudier ce dispositif dans une approche plus scientifique en essayant de comprendre ce qu'est le jeu aujourd'hui, ses potentielles vertus dans la conduite du changement et analyser si les pratiques des cabinets de conseil étaient fondées sur la vraie force pédagogique du dispositif ou simplement leur volonté de proposer des offres aux apparences innovantes et mixant les types de livrables proposés.

La question à laquelle je m'efforcerai de répondre sera donc la suivante : Le jeu peut-il être un dispositif répondant aux enjeux et aux spécificités de l'accompagnement du changement ?

Les hypothèses à l'origine de cette question et que je cherche à résoudre sont les suivantes.

- *Le jeu est un outil pouvant avoir des vertus applicables au monde professionnel et a fortiori à l'accompagnement du changement, en ce qu'il semble être un dispositif pouvant favoriser l'engagement et l'implication des collaborateurs dans une perspective pédagogique.*

Pour mener cette étude, je m'intéresserai d'abord à la définition du jeu dans une approche pragmatique ainsi que les tendances de notre époque propres aux dispositifs ludiques. Je m'intéresserai ensuite aux leviers d'engagement des joueurs au sein d'un jeu et les particularités qui en font un dispositif privilégié pour impliquer les personnes au sein d'une activité. Et enfin, je porterai mon attention sur les nouvelles vertus pédagogiques que le jeu inclut.

- *Certains enjeux et certaines spécificités supposés par le changement en entreprise peuvent être résolus par l'utilisation de jeux pédagogiques grâce à leur méthodologie et leurs caractéristiques.*

Dans un second temps, je m'intéresserai à son insertion au sein de dispositifs de conduite de changement et les vertus précises d'activités ludiques au sein de tels projets. Ainsi, je tâcherai de voir si les enjeux et les défis que supposent la conduite du changement peuvent trouver des réponses dans l'utilisation du jeu. Je m'intéresserai également aux limites du jeu pédagogique dans cette même perspective.

- *Le jeu pédagogique, commercialisé dans la perspective de répondre à certains enjeux de la conduite du changement, peine à réaliser son plein potentiel à cause des limites que rencontrent les différents acteurs du marché.*

Dans un dernier temps, j'interrogerai le marché du jeu pédagogique notamment à travers les différents acteurs qui proposent des offres de jeux pédagogiques à destination des professionnels. Mon objectif sera de saisir la réalité de ces pratiques, les perspectives d'amélioration à disposition de ces prestataires, et les vertus de leurs différentes offres afin d'évaluer l'adéquation entre le discours tenu par les promoteurs du jeu et les services qu'ils proposent.

Afin de mener mes recherches et rédiger mon mémoire, j'ai choisi de mettre en œuvre une méthodologie la plus complète possible.

J'ai d'abord eu recours à des œuvres universitaires et articles scientifiques afin d'approfondir mes connaissances en sociologie des organisations, en analyse du changement et en sciences de l'apprentissage pour comprendre quels leviers pouvaient être ceux du jeu auprès des collaborateurs dans la perspective de la conduite du changement, de l'engagement des individus, et de la pertinence de la pédagogie supposée par l'utilisation d'outils ludiques. De même, j'ai eu recours à des articles professionnels et des études menées par des cabinets de conseil sur la conduite du changement. J'ai notamment utilisé une étude réalisée par notre cabinet auprès de treize « leaders du changement en entreprise »<sup>7</sup>.

Dans un second temps, j'ai également eu recours à des œuvres universitaires et articles scientifiques concernant le Game design (en anglais, en ce que la discipline est encore exclusivement anglo-saxonne) afin de comprendre précisément les processus de création d'un jeu, les différents moyens que des jeux mettent en œuvre pour captiver les joueurs, les différents profils de joueurs existants et les différents formats de jeux en vigueur ainsi que les caractéristiques y étant associées.

Dans un troisième temps, j'ai réalisé onze entretiens avec différents profils. J'ai créé mes grilles d'entretiens de telle manière à interroger les uns plus sur le jeu, les mécanismes qu'il admet et ses interactions avec les joueurs, d'autres plus sur la dimension d'engagement et de plaisir liée au fait de jouer, son origine et ses leviers, et enfin les derniers sur les potentialités du jeu pédagogique vis-à-vis de la conduite du changement, les besoins qu'il avait pour objectif de résoudre et la manière dont il était commercialisé.

- J'ai tout d'abord interviewé des joueurs, des personnes consacrant une très grande partie de leur temps libre à jouer et capable d'analyser conceptuellement leur expérience de joueur et leur passion du jeu. Les entretiens que j'ai réalisés avec

---

<sup>7</sup> ALIXIO CHANGE MANAGEMENT, *Le niveau de maturité de la transformation en entreprises*, 2020

eux étaient axés sur leur vision du jeu aujourd’hui, les leviers d’engagement et les sources de plaisir qu’ils y trouvaient.

- J’ai ensuite interviewé des « Games designers », des personnes dont le travail est la création de jeux et leur commercialisation. Les entretiens que j’ai réalisés avec eux se sont penchés sur la méthodologie propre à leur métier, leur conception du jeu, les tendances qu’ils identifiaient dans cet environnement et leur compréhension des joueurs et leurs profils.
- Par la suite, je suis allé interroger des consultants ayant créé et vendu des jeux dans le cadre de leur activité de conseil en conduite du changement (dans et hors du cabinet où je réalise mon alternance) afin de saisir la nature de cette activité à la fois dans sa perspective d’accompagnement du changement, mais aussi dans sa dimension commerciale et le besoin des clients auquel le jeu semble répondre.
- Enfin je suis également allé interroger des clients ayant acheté des prestations de gamification ou de jeux pédagogiques afin d’appréhender le besoin ayant mené à cet achat, les convictions les y ayant poussé et les limites qu’ils ont pu percevoir au sein de cette prestation.

- Tableau 1 : Détails des personnes interviewées

<b>Titre de l’interviewé</b>	<b>Structure d’exercice</b>	<b>Fonction pour mon mémoire</b>	<b>Sexe</b>	<b>Age</b>
Manager général	<i>Entreprise de production audiovisuelle (sans intérêt pour mon mémoire)</i>	Joueur	M	~30
Responsable des outils digitaux	<i>Education Nationale (sans intérêt pour mon mémoire)</i>	Joueur	M	~30
Consultant Manager	Cabinet de conseil	Consultant ayant utilisé des jeux pédagogiques	F	~30
Consultant junior	Cabinet de conseil	Consultant ayant utilisé des jeux pédagogiques	F	~25
Directeur	Cabinet de conseil	Consultant ayant utilisé des jeux pédagogiques	F	~50
Consultant senior	Cabinet de conseil	Consultant ayant utilisé des jeux pédagogiques	F	~40
Consultant senior	Cabinet de conseil	Consultant ayant utilisé des jeux pédagogiques	F	~40
Président Directeur Général	Agence de Gamification	Prestataire de services de gamification	M	~50

Chef de projet	Agence de Gamification	Prestataire de services de gamification	M	~35
Game Designer	Entreprise de Game Design	Créateur de jeux	F	~25
Game Designer	Entreprise de Game Design	Créateur de jeux	M	~35
Président Directeur Général	Organisme de formation	Client	M	~30
DRH	Structure hospitalière	Client	F	~50

Dans un dernier temps, j'ai également mené un certain nombre d'observations de différentes natures.

- En tant qu'observateur extérieur, je suis allé observer une session d'un jeu de société d'une durée de huit heures (*Twilight Imperium*<sup>8</sup>) pour observer les comportements des joueurs et recueillir ensuite leurs impressions, ce qui leur a plu ou non. Je suis également allé observer une session de jeu en réalité virtuelle d'une durée d'une heure pour recueillir ensuite les retours des joueurs sur cette expérience et les impressions liées à ce nouveau format de divertissement.
- En tant que consultant chez Alixio Change Management, j'ai pu également observer plusieurs sessions de jeu pédagogique dispensés par des consultants (deux sessions tests et trois sessions chez le client) dont l'objectif était la familiarisation et la prise de conscience de l'importance de nouveaux comportements bienveillants au sein d'une organisation de quatre milles personnes. J'ai pu interroger les consultants sur le fonctionnement d'une telle séance, les difficultés de la chose et les choix pédagogiques réalisés. J'avais participé de manière active à la création de ce jeu en question.
- En tant qu'entrepreneur, j'ai moi-même pu créer et animer un grand nombre de sessions de jeux pédagogiques tout comme j'ai pu prendre part à ces animations dans une position d'observateur lorsque c'est mon associé qui se chargeait de leur animation. De même, dans le cadre de mon mémoire, j'ai pu interroger les participants de mes jeux à l'issue de leur expérience et aborder mon activité avec un point de vue critique orienté afin d'enrichir mes recherches.

Voilà le contexte dans lequel ce mémoire se situe. Il est à la croisée d'une passion que j'ai depuis toujours (celle de jouer), d'un parcours universitaire pluridisciplinaire mêlant différentes sciences humaines et d'une double expérience professionnelle, en tant que consultant et en tant que créateur de jeux pédagogiques. Il synthétise donc différentes

---

<sup>8</sup> Christian T. PETERSEN, *Twilight Imperium*, Fantasy Flight Games, 1997

choses issues et de ma vie personnelle, mon parcours académique et mon parcours professionnelle en un questionnement sur le sujet du jeu en tant qu'innovation méthodologique présente dans le marché du conseil. Il a pour objectif de faire avancer la connaissance sur le jeu pédagogique, la relation qu'il entretient avec le travail et plus précisément la sociologie du changement ainsi que la nature du marché de la « gamification ». De même, il présente pour moi des vertus professionnelles afin d'affiner ma pratique au sein de mon auto-entreprise ainsi que mes compétences en tant que consultant avec une connaissance particulière de ces dispositifs ludiques.

Interrogeons maintenant ce qu'est aujourd'hui le jeu de manière précise et tâchons de comprendre son potentiel pédagogique.

## **I. Le jeu en tant qu'outil d'apprentissage et d'engagement**

Dans ce premier temps de ce mémoire, nous allons tâcher d'analyser ce qu'est un jeu de manière précise, quels sont ses composants et qu'est ce que les raisons qui peuvent amener des joueurs « à la table ». En effet, ne serait-ce que définir ce que l'on considère comme un jeu ou non est un sujet complexe et il revient d'être rigoureux à cet égard quand on voit que tout semble désormais « gamifiable ». Par la suite, nous analyserons trois vertus précises que le jeu possède qui seront les vertus que nous étudierons dans la seconde partie afin de comprendre en quoi le jeu peut être un dispositif intéressant dans l'accompagnement du changement. En effet, les vertus du jeu sont nombreuses pour permettre un apprentissage mais certaines d'entre elles s'adaptent plus spécifiquement à la pratique de conseil en accompagnement du changement.

### **1. Le jeu, jouer, qu'est-ce que c'est ?**

En 1938, dans *Homo Ludens*, Johan Huizinga définit le jeu comme « Une action qui se déroule dans certaines limites, de lieu, de temps et de volonté, dans un ordre apparent, suivant des règles librement consenties, et hors de la sphère de l'utilité et de la nécessité matérielles »<sup>9</sup>.

Quand nous interrogeons ensuite les praticiens du jeu (après l'apport des théoriciens), on perçoit qu'une de ses dimensions est mise en exergue, celle du plaisir. En effet, nous avons successivement entendu le jeu être défini comme une « activité dans laquelle on s'engage dont le but est le plaisir » (un joueur), « une activité où s'amuse » (un joueur) ou même « proposition d'une activité auprès d'un groupe pour passer un bon moment » (un Game designer). Nous pouvons d'ailleurs comprendre ces distinctions comme une focalisation différente selon que la réflexion se fait au niveau de la cause de l'objet (qu'est ce qui fait une chose) ou ses effets (qu'est ce que produit une chose).

Alors si l'on combine les deux apports, il semblerait que le jeu se définisse comme une activité aux caractéristiques définies préalablement et dont l'objectif est d'apporter du plaisir à ses participants. Ainsi, les formes que peut prendre le jeu sont nombreuses et toute approche un peu plus spécifique éclipserait certains types de jeu.

Néanmoins, si l'on rentre maintenant dans le détail de ce qui caractérise les jeux qui nous entourent et ceux auxquels nous sommes le plus habitués, certains traits plus précis sont à analyser.

---

<sup>9</sup> Johan HUIZINGA, *Homo ludens, essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, 1988 ; première publication en 1938, p 217

Nous pouvons donc définir le jeu comme constitué de 4 différents composants (comme l'explique Jane McGonigal dans *Reality is Broken*<sup>10</sup>).

Dans un premier temps, un jeu suppose un objectif. C'est cet objectif défini à l'avance qui va amener les joueurs à jouer de telle ou telle manière et adopter telle ou telle stratégie. C'est parce qu'un jeu dispose d'un objectif défini que les joueurs savent quoi faire et déploient leurs efforts afin de tendre vers la réalisation de cet objectif.

Par exemple, l'objectif du *Scrabble*<sup>11</sup> est de réaliser le plus de points possibles en disposant des lettres sur un plateau afin de former des mots. C'est parce que cet objectif est établi de base que les joueurs vont chercher à constituer des combinaisons de mots maximisant à la fois le potentiel des lettres mais aussi celui du plateau mis à disposition et ainsi arriver à un cumul de points le plus élevé.

Dans un second temps, un jeu admet également des règles. Ce sont ces règles qui vont définir la manière dont les joueurs doivent atteindre l'objectif initial. Elles ont pour utilité de définir les limites du jeu et les contraintes à respecter dans ses actions de jeu.

Par exemple, les règles du *Scrabble* définissent la manière dont les mots ont le droit d'être disposés, l'ordre dans les actions des joueurs et la manière de compter les points. Ces règles permettent d'orienter les joueurs sur la manière dont ils doivent atteindre l'objectif. Dans beaucoup de jeux on peut d'ailleurs modifier les règles afin de s'adapter aux joueurs, leur niveau, leurs contraintes personnelles afin de s'assurer que le moyen d'arriver à l'objectif est le plus adapté aux joueurs.

Dans un troisième temps, un jeu admet un retour d'information sur ses actions (un feedback). En effet, tout jeu permet aux joueurs de comprendre l'efficacité ou non des actions qu'ils ont réalisées afin de les adapter au fur et à mesure de la partie pour pouvoir s'améliorer et développer la qualité des actions suivantes.

Par exemple, les joueurs du *Scrabble* peuvent percevoir quasi instantanément les points qu'ils génèrent avec leurs différentes actions et ainsi améliorer ces dernières au cours de la partie en tirant des conclusions à partir des actions les plus efficaces et des actions leur ayant rapporté le moins de points.

Enfin, dans un dernier temps, un jeu suppose une participation volontaire. En effet, ce qui structure l'expérience ludique et qui permet à cette dernière d'atteindre son objectif et d'organiser les interactions des joueurs avec cohérence et la participation volontaire des participants. Un jeu où les volontaires seraient contraints à jouer ne permettraient pas à ces derniers de retirer le plaisir escompté de l'expérience ni d'adopter une attitude

---

<sup>10</sup> Jane Mc GONIGAL; *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*, Penguin Books, 2011, p21

<sup>11</sup> Alfred MOSHER BUTTS, *Scrabble*, Mattel, 1938

permettant au jeu de fonctionner. Le plaisir est la dimension fondamentale du jeu en ce qu'il est lié à la suspension des nécessités matérielles et de l'utilité, contrairement au travail, dans lequel on est contraint par contrat en termes de moyens ou de résultats.

Par exemple, si des joueurs de *Scrabble* sont contraints à jouer au jeu en question et par conséquent n'en accepte pas volontairement l'objectif, rien ne leur empêche de poser leurs lettres une par une sans chercher à accomplir l'objectif de points énoncés au début mais simplement reproduire les actions des joueurs comme supposées par les règles du jeu : poser des lettres sur le plateau pour former des mots. Par conséquent l'expérience de jeu, si les joueurs ne s'y impliquent pas volontairement n'a aucun intérêt pour ceux qui joueraient avec ces derniers de leur propre chef.

Ce sont ces quatre éléments qui sont essentiels aujourd'hui à tout type de jeu pour pouvoir le définir comme tel et accomplir son premier objectif : le plaisir des participants.

De plus, depuis quelques années, les jeux auxquels nous jouons présentent des caractéristiques supplémentaires qui deviennent aujourd'hui des vrais principes incontournables de nos expériences ludiques.

Ainsi un premier élément essentiel des jeux que nous pratiquons quotidiennement (de *Candy Crush*<sup>12</sup>, à *Monopoly*<sup>13</sup> en passant par le Loup-Garou<sup>14</sup>) est défini par Johan Huizinga comme le « Cercle magique »<sup>15</sup>. Ce « cercle » serait une limite présente entre le monde réel et celui du jeu. Nous pourrions d'ailleurs en trouver une analyse plus précise chez Edward Castronova dans *Synthetic Worlds*, où l'auteur décrit le « Cercle Magique » comme « une sorte de bouclier, protégeant le monde imaginaire du monde extérieur »<sup>16</sup>. En effet, les jeux auxquels nous jouons se caractérisent de plus en plus par leur capacité à nous plonger dans des environnements imaginaires riches et fouillés où l'expérience des participants est le souci premier des concepteurs et où l'objectif est vraiment de proposer une immersion des joueurs la plus totale possible.

Ainsi, la création d'un imaginaire profond et détaillé est devenue aujourd'hui un des premiers défis des jeux qui nous entourent, si bien que certains d'entre eux frôlent de plus en plus le genre du film tellement leur scénario est parfois poussé et leur réalisation emprunte à ce genre certains leviers. Par exemple, le jeu *Detroit : Become Human*<sup>17</sup> dispose de tout un casting d'acteurs célèbres et le jeu est ici premièrement focalisée sur l'histoire que vivront les joueurs bien plus que la jouabilité qui se résume majoritairement à

---

<sup>12</sup> KING, *Candy Crush* King, 2012

<sup>13</sup> Charles DARROW, *Monopoly* Hasbro, 1935

<sup>14</sup> Philippe de PALLIERES, *Loup-Garou*, Lui-même, 2001

<sup>15</sup> Johan HUIZINGA, *Homo ludens, essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, 1988 ; première publication en 1938, p 10

<sup>16</sup> Edward CASTRONOVA, *Synthetic Worlds: The Business and Culture of Online Games*, 2005, p 147

<sup>17</sup> David CAGE, *Detroit: Become Human*, Quantic Dreams, 2018

la réalisation de choix ayant une influence sur l'histoire proposée. La pratique de ce jeu ressemble ainsi beaucoup plus à un film interactif (comme peut l'être *Black Mirror - Bandersnatch*<sup>18</sup>) qu'un jeu vidéo.

Un second élément récurrent est celui de la liberté. En effet, on remarque que les types de jeux se développant le plus laissent aujourd'hui une grande part à l'autonomie du joueur. Les règles ne sont plus des orientations précises de l'action du jeu que l'on nous impose d'emblée et que l'on énonce au début du jeu (comme les jeux de société classique, par exemple) mais les limites naturelles du jeu que le joueur découvrira au cours de son expérience. Ces limites représentent certes des contraintes mais les jeux auxquelles nous jouons ont de plus en plus vertus à nous conférer des espaces de libertés les plus larges possibles au sein des limites nécessaires du jeu (afin d'identifier ce qui est hors ou dans le jeu).

A ce titre on peut pointer du doigt le développement des Escape Game (jeu où l'on est enfermé dans une salle et où une aventure nous est proposée), où le joueur est plongé dans un environnement avec quasiment aucune règle et c'est le jeu lui-même qui va interagir avec le joueur pour le mettre en mouvement. De même, se développent de plus en plus des jeux vidéo avec des Open-World (la totalité des jeux de la saga *Far Cry* par exemple<sup>19</sup>) où le joueur a la liberté d'explorer la totalité du monde à disposition sans nécessairement suivre les missions qui lui sont soumises et où le fait de réaliser des actions indépendantes de l'objectif à remplir n'est pas sanctionné par le jeu. Enfin, on remarque aussi l'avènement des jeux en VR (réalité virtuelle). Ces jeux n'ont par définition aucune règle énoncée en ce qu'ils proposent une immersion totale du joueur (pluri-sensorielle avec profondeur de vue, capteurs sur le corps, son, et reproduction des déplacements) et où les règles du jeu sont directement codées et donc imposées de facto au joueur évoluant dans ce monde virtuel jusqu'à qu'il se heurte à ces contraintes.

Le jeu est un dispositif composé de quatre éléments : un objectif, des règles, un système de feedback et des joueurs volontaires. De plus, on remarque aujourd'hui que les jeux vont de plus en plus vers l'approfondissement d'environnements virtuels fouillés et réalistes ainsi que l'accroissement de l'autonomie des joueurs au sein d'un univers cadré. Intéressons-nous maintenant à ce qu'il inclue ayant pour objectif de donner envie aux participants de « se prêter au jeu ».

---

<sup>18</sup> David SLADE, *Black Mirror – Bandersnatch*, Netflix, 2018

<sup>19</sup> UBISOFT, *Far Cry 1, 2, 3, 4, 5, Primal, New Dawn*, (etc.), Ubisoft, depuis 2004

## **2. Qu'est ce qui donne envie de jouer ?**

J'ai interviewé trois joueurs et trois Game designers sur la relation qu'ils entretenaient au jeu afin d'appréhender quels sont les leviers de motivation pour jouer à un jeu et, indépendamment du jeu en question, être capable d'identifier quels sont les éléments qui amènent un joueur à la table.

Au cours de nos différents entretiens, nous avons retrouvé dans les réponses qui nous étaient fournies les marques de la taxonomie de Bartle<sup>20</sup>. Cette classification a été créée à l'origine pour identifier les tendances de jeu que l'on retrouve chez les joueurs de MMORPG (littéralement Massively Multiplayer Online Playing Games, faisant référence aux jeux de rôle en ligne regroupant des milliers de joueurs connectés sur un même jeu). Aujourd'hui, la classification a été étendue à la totalité de la sphère du Game design et est devenu un outil classique de compréhension des comportements des joueurs et d'analyse de leur différents leviers d'engagement au sein d'un jeu.

Nous retrouvons ainsi quatre grands profils représentant des tendances à l'origine de l'engagement de participants au sein d'un jeu.

Les Explorateurs (aussi nommés les Piques), comme leur nom l'indique, prennent du plaisir dans l'exploration d'un jeu et la jouissance de l'imaginaire proposée par ce dernier. Ainsi un explorateur au sein d'un jeu vidéo se détournera aisément de la quête initiale afin d'aller tester les limites de la carte sur laquelle il peut évoluer, identifier la totalité des animaux présents dans le jeu ou même aller chercher les potentiels bugs présents dans le jeu à certains lieux extrêmement précis de l'univers mis à disposition. Ce sont des joueurs qui aiment découvrir et dont l'imagination est la première faculté mise à contribution afin d'apprécier leur expérience de jeu.

Ainsi, un Game designer interrogé sur le sujet qui se définissait lui-même comme un joueur valorisant l'immersion au sein d'un imaginaire plus que tout le reste au sein d'un jeu expliquait que ce qu'il recherchait quand il créait un jeu était avant tout de « vraiment mettre les gens dans une atmosphère, quitte à faire un truc un peu ridicule, ce que je veux c'est créer une *putain* de mise en scène ».

Les Accomplisseurs (aussi nommés les Carreaux), comme leur nom l'indique, prennent du plaisir dans la progression au sein d'un jeu, le sentiment d'amélioration qui découle de la capacité du joueur à relever les défis que le jeu lui soumet et accéder à de nouveaux objectifs plus complexes. Ainsi, un accomplisseur cherchera souvent à « craquer » un jeu et découvrir les mécanismes et les stratégies les plus efficaces pour accomplir l'objectif du jeu. C'est d'ailleurs une typologie de joueurs qui se lassera très vite

---

<sup>20</sup> Richard BARTLE, *Heart, Clubs, Diamonds, Spades: Players who suits MUD's*, 1996

d'un jeu s'il en a compris la stratégie ultime permettant de remplir l'objectif quasi directement sans rencontrer un quelconque obstacle ou un nouveau défi à relever.

Ainsi, un joueur interrogé sur ce qu'il aimait dans un jeu nous répondait la chose suivante « Là où je me sens le mieux c'est quand je sens que j'ai progressé. Là je vais ressentir du plaisir même si je me sens mauvais ». Ce joueur présentait clairement une tendance forte vers le profil d'Accomplisseur et apprécie particulièrement les jeux qui vont se révéler être des défis pour lui, où il doit se dépasser pour accomplir l'objectif. Il rajoutait d'ailleurs plus tard dans l'entretien : « Mes plus grandes frustrations c'est quand ce qui fait la différence ce sont des choses indépendantes de mes capacités intellectuelles. C'est frustrant parce que c'est un aspect du jeu où je suis donc moins bon et j'ai beaucoup moins de perspectives de progression ».

Les Socialisateurs (aussi nommés les Cœurs), comme leur nom l'indique, prennent du plaisir dans la dimension sociale que le jeu peut revêtir. Ce sont des joueurs qui s'engagent dans un jeu pour passer un bon moment avec d'autres personnes et participer à une activité plaisante en ce qu'elle est à la source d'interaction entre les personnes qui vont devoir collaborer entre elles, se mesurer les unes aux autres, en somme tisser des liens de natures diverses. Ainsi un Socialisateur prêtera premièrement une importance à la dimension sociale que suppose un jeu et de quelle manière ce dernier va structurer ses interactions avec les autres joueurs. Par conséquent, les jeux individuels vont majoritairement rebuter les joueurs avec une tendance socialisateur forte.

Ainsi, un joueur interrogé sur ce qu'il aimait dans un jeu répondait : « La compagnie et le bonheur partagé (la dimension sociale), le jeu c'est avant tout une activité sociale ». Nous voyons là aisément que le premier facteur de motivation d'un tel joueur est indéniablement les personnes avec qui il aura l'occasion de jouer. Il rajoutera d'ailleurs par la suite à la question de ce qui pourrait faire qu'il n'essaye pas un nouveau jeu : « Je n'essaierai pas à cause des gens, s'ils sont négatifs, mauvais joueurs, pas drôles, pas marrants ». Pour ce joueur le facteur premier de motivation pour s'investir dans une activité ludique est clairement le potentiel social qu'elle admet.

Les Tueurs (aussi nommés les Trèfles), sont la dernière typologie de joueurs. Cette dernière tendance est la plus rare en ce qu'elle se mêle un peu à celle des Socialisateurs mais dans une autre perspective. Ce sont là des joueurs qui s'engagent dans un jeu également dans une perspective sociale mais non pas pour jouir de la possibilité de jouer « ensemble » mais afin de se mesurer aux autres et remporter la partie jouée. Les Tueurs ont comme objectif d'affirmer leur supériorité dans le jeu, de manifester leur domination sur les autres joueurs en gagnant les jeux proposés.

Nous n'avons pas eu l'occasion d'interviewer un joueur ayant une tendance « Tueur » remarquable. Néanmoins, j'ai dans mes proches un individu qui correspond parfaitement à cette catégorie de joueur. C'est un individu qui va sans cesse vouloir se mesurer aux autres au sein de jeux auquel il aura déjà joué et dont il connaît le fonctionnement. C'est aussi un individu très joueur au demeurant mais qui ne décrira pas son expérience de jeu comme agréable s'il ne l'a pas remportée. De même, comme Bartle le décrit dans son article, c'est un joueur qui lorsqu'il remportera une partie la célébrera en rabaissant les joueurs ayant participé avec lui avec des remarques telles « Ahah je t'ai bien eu » ou un peu plus violemment « Tu es vraiment nul ! ». La raison pour laquelle je n'ai pas perçu ce trait dans mes interviews est peut-être également liée au fait que cette tendance présente chez les joueurs sera rarement celle mise en lumière lors d'une introspection de son expérience de jeu. La question est plus de savoir à quel point chaque joueur admet une part de Tueur dans sa participation à un jeu (joue-t-on premièrement pour gagner face aux autres joueurs ou non ?).

Les recherches sur le jeu synthétisent les différentes motivations des participants pour s'y investir en quatre tendances : la motivation sociale, la motivation de découverte, d'exploration, la motivation de développement de ses compétences et la motivation narcissique de surpasser les autres joueurs. Maintenant cet effort de définition réalisé, analysons les différentes vertus pédagogiques pouvant s'avérer pertinentes vis-à-vis du monde professionnel que le jeu inclut.

### **3. Les vertus pédagogiques liées à un dispositif ludique**

En plus des nombreuses vertus induites par le jeu dans la perspective de l'apprentissage, ce dernier se compose également d'éléments qui en font un dispositif intéressant à utiliser dans des dynamiques plus organisationnels. Je porterai mon attention sur trois de ses vertus que nous confronterons par la suite aux enjeux d'accompagnement du changement.

#### **a) Le jeu est une activité favorisant l'engagement des joueurs**

Lorsque l'on intervient en entreprise dans le cadre de formations, séminaires ou autre, l'on peut parfois être étonné par le déséquilibre dans l'investissement des différents participants. Certains peuvent être des vrais moteurs des groupes quand d'autres peuvent manifester un intérêt très relatif quant à l'intervention proposée. Il ne m'a pas fallu plus

d'un an dans le conseil pour constater cela et le confirmer avec mes camarades de promotion.

Le jeu est un dispositif qui admet dans sa conception-même l'impératif d'un engagement plutôt équivalent de la part des différents joueurs sans risquer de perdre tout intérêt (tout le monde a un rôle à jouer que cela soit dans la collaboration ou dans l'équilibre des forces en présence dans un contexte compétitif). Ainsi, parce qu'il ne peut faire l'économie de certains joueurs, le jeu doit être joué autant et par tous ses joueurs.

C'est pourquoi le jeu admet un certain nombre de mécanismes et d'éléments dont l'objectif-même est de favoriser l'immersion des joueurs au sein de ce dernier. En effet, comme le présente d'ailleurs la taxonomie de Bartle, la science du Game Design consiste en cette discipline dont l'objet réside justement en la capacité d'identifier quels sont les leviers d'engagement des participants au sein d'un jeu. Ainsi, comme toute activité supposant la création d'un produit destiné à être proposé à un public, elle suppose une analyse d'une population-cible pour aligner la création du dit produit aux attentes de cette même population.

Ainsi, proposer un jeu pédagogique à des collaborateurs suppose également d'avoir finement analysé les membres de cette population pour leur proposer un jeu favorisant au maximum leur engagement. C'est d'ailleurs en ce sens que s'exprime le PDG d'une agence de gamification « Notre travail consiste majoritairement à analyser les éléments qui suscite l'addiction de joueurs à tels ou tels jeux et les injecter au sein de nos produits pour maximiser l'implication des joueurs que nous ciblons ».

C'est ce souci constant de l'investissement des joueurs au sein de l'expérience de jeu qui a été théorisé par le psychologue hongrois Mihály Csíkszentmihályi dans son concept de « Flow » présenté dans son œuvre *Au-delà de l'ennui et de l'anxiété*<sup>21</sup>. Le « Flow » est donc cet état d'implication et de concentration optimale auquel tendent les Game Designers dans leur travail.

La création d'un jeu admet donc un certain nombre d'éléments à faire varier afin de maximiser l'implication des joueurs. C'est entre autres pour ça qu'un jeu, lors de son développement, suppose systématiquement de réaliser des sessions-tests afin d'évaluer la réception de ce dernier sur des populations différentes et identifier quels facteurs faire varier selon les populations. Ces éléments sont au nombre de trois :

- L'adéquation entre le défi proposé et les compétences

En Game Design, il est un point de vigilance constant qui structure la totalité des jeux qui sont conçus. Un jeu, pour qu'il soit joué et apprécié, doit garantir que le défi

---

<sup>21</sup>Mihaly CSIKSZENTMIHALYI. *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, 1975

proposé aux joueurs soit atteignable avec une dose d'efforts adaptée. Ainsi, un jeu trop simple causera rapidement l'ennui de ses participants car inintéressant en ce qu'il s'avère redondant et peu enthousiasmant : il ne suppose pas que l'on puisse échouer. De même, un jeu trop difficile découragera les joueurs qui baisseront les bras rapidement convaincus que leurs efforts sont vains et que le défi proposé ne leur convient pas.

En effet, c'est là un enjeu important que de s'assurer que l'effort demandé aux joueurs correspondent à leurs compétences et réponde à cet impératif assez simple qu'énonce un Game Designer « Quand ils découvrent le jeu, s'ils ont déjà la solution, ça ne marche pas, quand ils finissent le jeu, s'ils ne l'ont pas trouvée, ça ne marche pas non plus, ils n'ont pas passé un bon moment. Le but c'est qu'ils trouvent la solution pendant le jeu. Par conséquent, il ne faut pas qu'elle soit trop proche, ni trop éloignée ». C'est d'ailleurs pour cela que les jeux auxquels nous jouons aujourd'hui présentent plusieurs niveaux de difficulté. Cela se retrouve dans quasiment tous les jeux vidéo où, par exemple, n'importe quel joueur de *Mario Kart*<sup>22</sup> sait s'il évolue en 50cc, 100cc, 150cc ou Miroir. Ces niveaux de difficultés (représentés par les centimètres cubes des pots d'échappement des véhicules choisis) sont le premier choix que doit réaliser le joueur lorsqu'il lance une course. Ce choix a pour objectif de rendre la course réalisable et pour pouvoir atteindre la première place mais également pour ne pas dominer trop aisément les joueurs contrôlés par la machine.

#### - La clarté des objectifs à atteindre

En Janvier dernier, je testais un de mes jeux auprès d'une équipe d'une Start-up parisienne ayant accepté de remplir ce rôle de « Beta Testeur » (personnes acceptant de tester des versions avancées d'un produit mais pas encore parfaitement finies). Etant encore peu familier avec le jeu que je leur proposai (nommé *Dystopie à Paris*<sup>23</sup>), j'avais avec moi un script écrit afin d'énoncer son scénario, ses règles, ses modalités, etc. J'étais donc équipé de petites fiches, traitant chacune un des sujets utiles à l'introduction du jeu.

Je lance le jeu et les joueurs commencent leurs interactions. Dans une position d'observateur, je laisse le jeu se dérouler sachant ce dernier ne nécessite pas, ou peu, d'interventions de ma part durant sa tenue. Néanmoins, au fur et à mesure de la partie je remarque que quelques joueurs se mettent doucement à l'écart et ne prennent plus part à l'expérience. Ce phénomène qu'on nomme « sortie de jeu » peut arriver et peut

---

<sup>22</sup> NINTENDO EAD, *Mario Kart Wii*, 2008

<sup>23</sup> Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Dystopie à Paris*, Galaxie, 2019

avoir plusieurs causes (dont certaines peuvent être indépendantes du jeu). Je suis malgré tout surpris par cela car les joueurs qui se retirent alors semblaient être les individus les plus moteurs des différentes équipes et je pensais qu'ils seraient assez investis dans le jeu.

Une fois le jeu fini, j'interroge les participants sur leurs différents ressentis et particulièrement les joueurs étant sortis du jeu.

Leur retour est alors unanime : ils ne comprennent pas pourquoi ils doivent jouer. Ils m'expliquent alors qu'ils ont bien compris les mécanismes du jeu, les différentes contraintes qu'il admet et les étapes successives mais ils n'ont pas compris pourquoi ils devaient agir.

A posteriori, je me suis rendu compte que la fiche introductive expliquant l'objectif du jeu et mettant en relation l'action des joueurs avec les problématiques de l'imaginaire proposé avait glissé au fond de mon sac et que j'avais donc oublié de la leur lire au début de la partie.

Ce qui était particulièrement intéressant dans cette expérience était que mon introduction bien qu'incomplète donnait néanmoins aux joueurs la totalité des éléments nécessaires pour que la partie se déroule bien. Par conséquent, j'en ai compris que la définition d'un objectif au jeu est quelque chose d'essentiel, même si cet objectif n'a aucun lien avec les mécanismes du jeu. Même s'ils ne font que structurer l'imaginaire du jeu et ainsi justifier l'action des joueurs au sein de cet univers artificiel, définir des objectifs clairs et les moyens de leur réalisation est un élément essentiel dans la construction d'un jeu. Ce sont ces objectifs qui participeront à garantir ainsi l'engagement des joueurs au sein de ce dernier.

Par exemple, les jeux de cour de récréation sont souvent composés des exacts mêmes mécanismes mais portent un nom qui induisent un objectif plus précis que le simple mécanisme de ces jeux. C'est pourquoi un jeu qui pourrait simplement s'appeler « Attrapez les autres » est appelé « Loup », « Chat », « Policiers-Voleurs », parce que ces imaginaires donnent au jeu un sens dans son objectif : on ne court pas simplement pour éviter ceux qui doivent nous attraper mais pour échapper au Loup, au Chat ou aux Policiers avec un objectif de survie ou de liberté comme les moutons doivent échapper au loup, les souris au chat, les voleurs aux policiers.

De même, un objectif mal défini va également plonger les joueurs dans un flou constant au sein de leur expérience de jeu en ce qu'ils ne sauront pas à quoi exactement ils doivent proportionner leurs actions et quelle finalité aux différents efforts à déployer.

C'est la présence d'un objectif intrinsèque au jeu qui lui donne sa cohérence et suscite l'intérêt pour ce dernier.

- La motivation intrinsèque

Un jeu a également cette vertu d'accéder à cet état de « Flow » en ce qu'il est supposé contenir une motivation intrinsèque (comme le plaisir, même si certains joueurs identifieront ce dernier comme secondaire par rapport à leur envie de progresser, par exemple). Ce qu'on nomme une motivation intrinsèque, en opposition à une extrinsèque. Jane McGonigal définit la distinction entre ces deux concepts comme la suivante<sup>24</sup> :

La motivation extrinsèque est le fait de rechercher des récompenses à nos actions en dehors de nous-mêmes. Ainsi, une motivation extrinsèque serait par exemple le salaire d'un employé, qui ne se préoccuperait alors pas d'avoir un travail satisfaisant en soi mais peinerait chaque jour à la tâche dans la perspective d'un salaire qui serait source de sa satisfaction, ou un adolescent qui se forcerait à fumer des cigarettes pour être considéré comme populaire ou arborer un style qui lui permettrait d'être respecté. Ces motivations, indépendamment de ce à quoi elles entendent nous motiver, sont définies par une récompense se situant hors de l'action en soi et ce qu'elle génère chez le sujet comme émotion. A ce titre, Jane McGonigal les qualifie d'épuisable et explique que le niveau de récompense nécessaire à l'accession à un même niveau de bonheur initial augmentera toujours en un processus nommé « l'adaptation hédonique »<sup>25</sup> (Brickman & Campbell). Elle s'exprime en ces termes (traduit) « Que cela soit de l'argent, des grades, une promotion, la popularité, l'attention ou simplement des choses matérielles, les chercheurs en psychologie sont formels : rechercher des récompenses extérieures est un sentier certain vers le sabotage de notre propre bonheur »<sup>23</sup>.

A l'inverse, une motivation intrinsèque est un plaisir indépendant d'une récompense extérieure que susciterait une action. Le plaisir recherché se trouve alors directement dans le jeu en question et les émotions que la pratique que ce dernier suscite. Et heureusement d'ailleurs, car la plupart des jeux ne supposent qu'un seul gagnant. Alors si notre bonheur ne pouvait se trouver que dans une récompense extrinsèque obtenue lors de la victoire d'un jeu, nous passerions notre existence à être frustrés de

---

<sup>24</sup> Jane Mc GONIGAL; *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*, Penguin Books, 2011, p45

<sup>25</sup> BRICKMAN & CAMPBELL, *Hedonic relativism and planning the good society*, New York Academic Press 1971, p287-305

ne remporter (par exemple) qu'en moyenne vingt-cinq pourcents des jeux auxquels nous jouons.

Ainsi, le principe d'une motivation intrinsèque ne dépend donc pas d'un « état » atteint après la victoire mais bien directement de « l'activité » de jouer et ce qu'elle procure en elle-même chez celui qui la pratique. On retrouve d'ailleurs la trace de cette conception du bonheur dans la Grèce antique chez Aristote.<sup>26</sup>

Par exemple, j'ai pu observer une partie de Twilight Imperium<sup>7</sup> en Mai dernier. Ce jeu est probablement un des jeux de société des plus complexes qui existent. En effet, ne serait-ce que l'explication des règles et la prise en main des différents éléments du jeu dure déjà environ deux heures. Le jeu admet un nombre de mécanismes colossaux : des cartes technologiques à développer, des planètes à conquérir, des races de personnages avec des qualités différentes, des cartes événements, des votes de politiques communes, etc. Les joueurs qui participent à ce jeu, s'ils n'y trouvaient pas une motivation intrinsèque seraient bien résilients pour se prêter à une telle expérience (qui a d'ailleurs commencé à 17h pour finir à 5h le lendemain !). De plus, aucune récompense particulière n'était obtenue à l'issue du jeu si ce n'est peut-être l'orgueil d'avoir gagné. Je citerai alors tel quel la phrase qu'a prononcée un joueur que j'ai interviewé quand je lui ai raconté cette anecdote qui résume parfaitement la chose : « ça fait cher l'orgueil ! ».

Le jeu est bien une activité dont l'objet est d'engager et motiver les joueurs pour des raisons intrinsèques à ce dernier et non pas des éléments extérieurs qui viendraient faire de ce jeu un levier de satisfaction personnel.

b) Le jeu est une activité qui permet de s'améliorer sans cesse

Un jeu est une activité dont le début et la fin sont, pour la plupart d'entre eux, espacés d'une heure environ, parfois quelques heures (et ce qui durent plus longtemps que cela sont organisés en étape de telles manières à ce que le jeu soit découpé en différents moments ayant eux aussi une fin et un début). Durant cette durée, la totalité du jeu (ou d'une étape du jeu) sera couverte sans exception.

Or durant cette étape, un type de dynamique est souvent observé dans les jeux et mérite une attention particulière, il est connu sous le nom de boucle de feedback<sup>27</sup>. Il en existe deux types, les boucles de feedback positives et les boucles de feedback négatives.

---

<sup>26</sup> ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Livre I & X, 348 avant notre ère

<sup>27</sup> Ian SCHREIBER, *Games design Concepts*, MOOC en ligne, 2009, 4.4 *Feedback Loops*

Ces termes sont empruntés à d'autres domaines comme la biologie, mais ils ont la même signification dans les jeux qu'ailleurs.

Une boucle de feedback positive peut être considérée comme une relation de renforcement. Quelque chose se produit qui fait que la même chose se produit à nouveau, qui fait donc qu'elle se produit à nouveau, en devenant plus forte à chaque itération, comme une boule de neige qui commencerait petite au sommet de la montagne et qui deviendrait plus grande et plus rapide à mesure qu'elle roule et accumule plus de neige.

Par exemple, au *Mölkky*<sup>28</sup> (un jeu d'adresse finlandais proche du bowling), le jeu fonctionne de telle manière qu'un bon joueur sera récompensé pour cela grâce à une protection qui le sera conférée dès qu'il atteindra 25 points lui empêchant de retomber à moins de points que cela si un autre joueur essaie de réduire son score. Il s'agit d'une boucle de feedback positive : si vous obtenez un score élevé, vous obtenez plus de bonus, ce qui vous permet d'obtenir plus facilement un score encore plus élevé dans l'étape suivante.

Notons que dans ce cas, l'inverse est également vrai. Supposons que vous obteniez un faible score. Vous aurez alors plus de mal à atteindre ce score de 25 points et serait donc plus vulnérable aux attaques des autres joueurs, ce qui rend l'accession à la prochaine étape plus complexe, et ainsi de suite jusqu'à ce que vous soyez si loin derrière qu'il vous soit presque impossible de gagner la partie.

Ces feedbacks directement présents au sein du jeu et ne nécessitant pas l'intervention d'un acteur extérieur constituent un levier d'amélioration d'une efficacité indéniable. En effet, par ces boucles de feedbacks directement présentes dans le jeu, un joueur va pouvoir évaluer ses actions à l'aune de leur réussite et modifier ces dernières selon leur efficacité. C'est un fait assez propre au jeu en ce que l'on peut ainsi établir de manière empirique quelles stratégies fonctionnent ou non car nous ne sommes alors pas dans un environnement où la multiplicité de différents facteurs nous empêchent de tirer des enseignements sur l'efficacité de nos actions.

Prenons par exemple un évènement historique majeur qu'est la Bataille de Waterloo, cette dernière ne fait encore guère l'unanimité sur les raisons de la défaite des troupes napoléoniennes<sup>29</sup>. Certains imputent cette défaite au général Grouchy, d'autres aux erreurs tactiques de Napoléon ou encore à des potentielles trahisons de la part de certains capitaines français. Dans cette situation, il est terriblement dur de tirer des leçons de l'évènement car ce dernier compte un trop grand nombre de facteurs (dont certains

---

<sup>28</sup> Lahden PAIKKA, *Mölkky*, 1998

<sup>29</sup> Thierry Lentz, *Nouvelle histoire du Premier Empire. Tome 4. Les Cent-Jours : les empires sans le système*, Fayard, 2010, p. 527.

peuvent en plus être inconnus comme la santé des soldats de Napoléon, les conditions climatiques, la qualité du sol sous les troupes, etc.) et une fois achevé, les protagonistes y ayant participé n'ont pas réellement eu de seconde chance pour corriger leurs erreurs. Certes, les gagnants ont pu essayer de reproduire certains choix posés mais encore une fois la multiplicité de facteurs rend l'analyse de la chose complexe et des batailles de l'envergure de Waterloo n'ont pas lieu tous les matins.

Un jeu à l'inverse inclut un nombre de facteurs limités et pour la plupart connus (ceux dépendant des joueurs restent en effet plus difficiles à connaître mais la situation limite leur influence). A ce titre, il est bien plus aisé de tirer des enseignements de ses actions de jeu au cours de la partie et d'adapter donc sa stratégie de jeu afin de confirmer ses hypothèses sur ce qui peut fonctionner ou non. D'ailleurs, les jeux sont aujourd'hui souvent structurés de telle manière qu'ils vont guider les joueurs à échouer face à la difficulté une ou plusieurs fois. Les joueurs vont donc s'empresser de modifier leur stratégie et mieux analyser les situations pour finalement adapter leurs actions pour surmonter ce défi.

Par exemple, on parle souvent, pour les jeux vidéo, des « Boss de fin »<sup>30</sup>. Les « Boss de fin » sont des personnages arrivant souvent à la fin d'un jeu ou d'une étape d'un jeu. Ces derniers sont particulièrement durs à vaincre et supposent souvent de la part des joueurs une tactique millimétrée en termes de positionnements, de déplacements, de choix des armes et compétences utilisées. Quelque soit le jeu auquel on peut jouer, il est très rare de battre un « Boss de fin » du premier essai. Les premiers essais consistent ainsi souvent à tester des stratégies et évaluer leur degré de réussite grâce à la quantité de vie enlevée au « Boss » (ou simplement au temps resté en vie). Ainsi, les joueurs vont adapter encore et encore leur approche pour finir par présenter la parfaite combinaison de facteurs à faire varier pour vaincre le boss de fin. Typiquement, dans cette situation, le joueur s'améliore au cours du jeu grâce aux éléments de feedbacks présents dans ce dernier lui indiquant l'efficacité ou non de ses actions.

Pas plus tard qu'il y a un mois environ, je me souviens par exemple avoir lutté pendant une bonne heure contre Méduse la gorgone dans *Assassin's Creed Odyssey*<sup>31</sup> pour progressivement comprendre qu'un des moyens de la vaincre était une combinaison d'attaques à distance et de roulades bien calibrées me permettant de passer d'abris en abris afin de fuir son regard pétrifiant. J'ai amélioré mon approche grâce aux différents

---

<sup>30</sup> « Un peu d'histoire - Définition d'un boss », Jeuxvideo.com

<sup>31</sup> UBISOFT QUEBEC, *Assassin's Creed Odyssey*, Ubisoft, 2018

indicateurs formant les feedbacks présents dans le jeu (jauge de vie, durée de survie, efficacité de mes coups, etc.).

c) Le jeu est une activité sécurisante stimulant l'utilisation des compétences des joueurs

Un jeu n'est pas sérieux (au sens de sa gravité). Par essence, gagner ou échouer dans un jeu n'aura aucune influence sur notre vie (mis à part ceux qui ont fait de jouer leur métier ou les jeux d'argent). Pour autant, un jeu peut nous confronter à des éléments bien concrets et nous permettre de reproduire des comportements de la vie réelle dans un environnement virtuel.

C'est un trait que le jeu partage là avec la « simulation »<sup>32</sup>, un des premiers formats d'apprentissage plébiscité au sein de la formation professionnelle aujourd'hui. Le jeu (comme la simulation) nous confronte à une réalité sur laquelle nous pouvons agir sans conséquence, que nous pouvons manipuler à guise, où nous pouvons expérimenter des choses. Le jeu, au sens large, se différencie d'ailleurs de la simulation dans sa seule dimension de plaisir et l'impératif qu'il doit supposer d'amuser les joueurs. Ce qui nous permet d'ailleurs de déclasser un certain nombre de « jeux » qu'on a pu nous proposer au cours de notre vie d'apprenant en ce qu'ils n'admettaient rien d'amusant. Par exemple, je me souviens de mon professeur de mathématiques en quatrième qui, une fois sa leçon finie, nous donnait systématiquement « un petit jeu » pour mettre en pratique les connaissances acquises. Ce « jeu » ressemblait étrangement à un exercice pris au sein d'un manuel de mathématiques photocopié et distribué à toute la classe.

Néanmoins, on comprend bien là que le jeu partage cette vertu avec les exercices, les mises en pratique, les simulations en ce qu'il est un dispositif qui n'a pas de conséquence pouvant impacter négativement notre travail. C'est un lieu qui peut reproduire le réel mais qui n'en transpose pas les implications et les enjeux.

De plus, le jeu, à l'inverse d'un exercice d'application ou d'une simulation cette fois-ci, ne fait pas nécessairement suite à une leçon sur un sujet (rarement même). A ce titre, il n'est pas un dispositif proposé pour que les participants mettent uniformément en pratique leur apprentissage préliminaire. Le jeu n'est pas une activité à laquelle un intervenant formera les participants à la pratique en amont pour que les joueurs appliquent minutieusement les consignes du formateur au cours de leur partie.

---

<sup>32</sup> Jacques AUDRAN, *Se former par la simulation, une pratique qui joue avec la réalité*, Recherche & Formation, 2016/02, p9-16

A l'inverse, j'avais assisté à une formation aux premiers secours auprès d'un patient en détresse respiratoire au cours d'un stage en milieu hospitalier. Cette formation, à contenu d'abord théorique puis pratique, se déroulait dans une salle où se trouvait la reproduction d'une chambre d'hôpital avec toutes les machines et dispositifs médicaux que l'on peut y trouver. Une fois la partie théorique de la formation achevée, venait le moment de la mise en pratique. Ainsi, chaque participant devait mettre en pratique la méthode enseignée quelques minutes plus tôt auprès d'un faux patient présentant un cas de détresse respiratoire. Cette simulation, bien qu'efficace, n'avait rien à voir avec un jeu en ce que la stratégie des participants était une approche imposée et enseignée plus tôt ne laissant aucune liberté créative à l'apprenant. L'objectif était de reproduire des gestes précis et d'appliquer une procédure extrêmement détaillée.

Riche de cette distinction, qu'est ce qui fait donc la force par rapport à une simulation ? Nous avons donc posé que le jeu, comme la simulation, était un lieu sécurisant où les individus ne prenaient pas de risques dans les actions qu'ils réalisaient.

Mais en plus de la simulation, le jeu permet à chacun d'exprimer librement ses compétences propres et d'être soi.

En effet, comme expliqué précédemment, une simulation est proposée à des individus pour qu'ils mettent en pratique quelque chose qu'ils ont étudié en amont. Le jeu, lui, ne semble pas admettre une stratégie unique convenant à tous les participants. Le jeu est une activité où chacun, selon sa sensibilité, dessine par lui-même le chemin qu'il va choisir d'emprunter pour arriver au résultat final.

Ainsi, si vous jouez au bowling avec des amis, vous remarquerez que selon les capacités physiques de chacun, selon l'adresse des participants certains privilégieront une stratégie consistant à user de leur force pour faire tomber les quilles en misant sur la réaction en chaîne causée par un lancer fort quand d'autres privilégieront une stratégie consistant à viser le point exact permettant à toutes les quilles de s'effondrer en frappant uniquement celles qui déclencheront la chute des autres. C'est là deux tactiques différentes (entre plein d'autres j'imagine, n'étant pas un grand expert en Bowling). Ces deux tactiques sont adoptées librement par les joueurs par rapport à leurs souhaits, leur connaissance d'eux-mêmes et leur vision du jeu.

A l'inverse, lorsqu'une activité pratique consiste à la reproduction la plus fidèle possible d'un schéma étudié plus tôt, la marge de manœuvre de chaque joueur pour exprimer sa liberté propre et de se différencier par ses qualités au sein de cette activité est plus que limitée.

Le jeu est un dispositif qui permet aux joueurs de faire ce qu'ils souhaitent, de la manière dont ils le souhaitent, sans danger et sans conséquence. Dans le pire des cas, ils décideront d'adapter leur stratégie s'ils constatent que le choix qu'ils ont posés ne semble pas fonctionner.

C'est d'ailleurs très intéressant de prendre l'exemple de ma fratrie à ce sujet. J'ai grandi avec deux frères et nous sommes tous de grands joueurs. Sur certains jeux, nous avons poussé notre pratique à l'extrême et cumulons tous les trois des centaines d'heures de pratique. Il est intéressant de constater qu'aujourd'hui encore, sur un jeu de société comme *7 Wonders*<sup>33</sup> où l'objectif est de construire une cité antique florissante, nous continuons à avoir chacun une stratégie diamétralement différente en ce que nous sommes trois joueurs bien différents : mon grand frère va ainsi s'assurer de nous empêcher d'accéder aux ressources-clés pour le développement de notre ville, pour ma part je vais investir énormément en début de partie pour accéder aux améliorations les plus déterminantes à la fin du jeu, et mon petit frère va essayer d'avoir une cité la plus équilibrée possible durant toute la partie. Et pourtant, malgré ces divergences, chaque partie reste extrêmement disputée et aucun d'entre nous ne domine réellement les autres joueurs.

Le plaisir que nous retirons à jouer ensemble à ce jeu vient tout particulièrement du fait qu'il nous permet d'agir en vertu de ce qui nous plaît, développant par nous-mêmes et à la vue de nos souhaits et nos forces une stratégie qui nous ressemble. Le jeu devient une expression de notre intelligence et de nous-mêmes.

---

<sup>33</sup> Antoine BAUZA, *7 Wonders*, Repos Production, 2010

Au cours de cette première partie, nous avons pu comprendre ce qu'était un jeu et les différents éléments qui le constituait : un objectif défini, des règles établies, un système de retour d'informations (feedback) et la participation volontaire des participants.

De plus, les tendances ludiques des jeux auxquels nous jouons mettent aujourd'hui l'accent sur deux éléments particuliers de ces derniers :

- La dimension imaginaire des jeux en ce qu'une attention tout à fait particulière est apportée sur l'environnement au sein duquel le joueur va évoluer (ses graphismes, son scénario, ses personnages, etc.)
- L'autonomie des joueurs au sein du cadre tissé par les contraintes des règles du jeu permettant à ces derniers d'évoluer librement dans un environnement mis à leur disposition.

Nous avons également perçu les différents facteurs de motivation des joueurs et les différentes raisons des participations à un jeu : la dimension sociale d'un jeu, la dimension de découverte d'un jeu, la dimension d'apprentissage et de progression d'un jeu et la dimension de domination d'orgueil et de victoire sur les autres joueurs d'un jeu.

Enfin, nous avons relevé trois vertus que le jeu possède qui peuvent favoriser l'implication et l'engagement des joueurs dans une perspective professionnelle de configurer un dispositif pédagogique :

- Trois éléments font du jeu une activité particulièrement engageante : l'adéquation entre le défi proposé et les compétences des joueurs, la clarté des objectifs à atteindre et la motivation intrinsèque suppose le jeu.
- Le fait que le jeu est un dispositif permettant à ses participants de s'améliorer sans cesse grâce aux boucles de feedback qu'il admet.
- La vertu du jeu en tant qu'activité sécurisante permettant de stimuler l'utilisation des compétences de chacun.

Nous allons maintenant tâcher de confronter ce que nous avons compris sur le jeu, son fonctionnement et ses vertus à l'accompagnement du changement et évaluer les potentiels leviers d'utilisation de ce dernier, tout comme ses limites.

## II. L'utilisation du jeu dans l'accompagnement du changement

Le jeu est aujourd'hui de plus en plus utilisé dans l'accompagnement du changement et certains cabinets de conseil ont pris l'habitude de proposer régulièrement des compléments en gamification dans les missions qu'ils proposent. Ce choix n'est pas sans nous interroger sur les vertus que peut présenter un dispositif ludique dans la perspective d'accompagner une transformation d'entreprise. Pour ce faire nous tâcherons d'analyser précisément certains aspects du jeu pouvant apporter des solutions à des difficultés régulièrement rencontrées dans l'accompagnement du changement. De même, nous nous efforcerons également de repérer les limites de l'approche ludique dans la pédagogie autour des transformations d'entreprise.

Notons préalablement que dans le cadre de l'accompagnement du changement, le jeu peut être utilisé selon une multiplicité d'occurrences :

- Ainsi, il peut être un premier pas dans un projet de changement en ce qu'il peut projeter les joueurs dans une situation dont les caractéristiques pourraient correspondre à celles qu'ils rencontreraient demain dans leur activité.

Par exemple, le jeu *Zoo Tycoon*<sup>34</sup> est un jeu dont l'objectif est de créer un zoo de toutes pièces. Par essence ce dernier va confronter les joueurs qui y jouent aux difficultés et aux opportunités liées au développement d'une telle activité. Ainsi, à travers ce jeu, ils devront décider comment configurer leur zoo, les leviers de rentabilité qu'ils choisissent d'exploiter, la résolution des diverses difficultés supposés par une telle aventure entrepreneuriale, etc.

A ce même titre, un jeu pédagogique proposée aux joueurs à l'amorce d'un projet de changement peut leur proposer une expérience les confrontant à des éléments de la transformation à venir traduits dans un cadre ludique.

- Une autre utilisation du jeu peut être celle réalisée dans une logique de prise de conscience de la part des participants de l'importance d'une compétence en expérimentant une situation supposant l'utilisation de cette même compétence afin que le joueur en perçoive la pertinence.

C'est une méthodologie que l'on retrouve d'ailleurs dans le catéchisme de l'Eglise catholique dans l'initiation aux mystères de la foi où l'expérimentation d'un savoir est considérée comme première à son explication. M<sup>gr</sup> Ricard s'exprimait d'ailleurs en ces termes : « afin d'aider à ouvrir les yeux de la foi [...] ce qui implique une catéchèse mystagogique [...] car l'expérience des

---

<sup>34</sup> Blue Fang Games, *ZOO Tycoon*, Microsoft Studios, 2001

sacrements échappe à l'organisation et au discours et peut acheminer à Dieu »<sup>35</sup>.

Par exemple, mon cabinet (Alixio Change Management) avait réalisé une proposition commerciale pour la MAIF dont le besoin était de développer une culture d'entreprise incluant des comportements plus bienveillants entre les individus. Le dispositif que nous avons alors proposé avait pour objet de proposer un jeu aux équipes qui leur permettraient de se rendre compte des comportements des collaborateurs les uns avec les autres et des potentiels effets néfastes sur leur relation ainsi que les compétences à déployer pour résoudre ces difficultés.

Ce type de jeu a pour objectif de reproduire des mécanismes de travail dans un environnement virtuel pour permettre aux collaborateurs d'accéder à une certaine réflexivité sur ces derniers grâce au décalage proposé.

- Le jeu peut aussi être utilisé dans l'apprentissage d'une technique qui sera utile dans la nouvelle configuration de l'activité post transformation.

On constate ainsi que nombreux sont les services formation faisant appel à des agences de gamification pour leur proposer des dispositifs ludiques d'apprentissage de l'utilisation d'un nouveau logiciel, d'un nouvel additif de moteur, etc.

Ces jeux-là, néanmoins, ne répondent pas vraiment à la définition du jeu que nous avons établi précédemment et s'apparentent plus à des simulations. Nous reviendrons sur cette distinction dans notre dernière partie.

## **1. Le jeu nous permet d'être acteur du changement**

Un consultant en conduite du changement s'exprimait en ces termes sur ce dernier « les pratiques courantes de conduite du changement consistent simplement à faire de la communication descendante qui rendent le changement prescrit ». Ce qu'on comprend de ce témoignage c'est que la manière dont les entreprises déploient le changement dans leur organisation consiste majoritairement à placer les collaborateurs dans une position de réception de ce dernier en tant que sujet passif de la chose. Quelque chose qui « descend » en entreprise ne suppose pas forcément que quoique ce soit « remonte » par la suite et n'a même pas vertu à susciter une quelconque réponse qui s'effectuera le sens inverse.

---

<sup>35</sup> Cité dans Point de Repère, le magazine des catéchistes, coédité par le Centre National de l'Enseignement Religieux et Bayard, Paris, n° 211, p. 25.

Ainsi, si le changement est aujourd'hui uniquement vu comme un phénomène qui fait l'objet de communications des hautes sphères managériales vers les populations de salariés, il est évident que ces derniers le vivent alors de cette même manière : comme un phénomène qui les impacte dont les conséquences vont être subies bien plus qu'un évènement pouvant se révéler être source d'opportunités.

Néanmoins, quand on interroge les décideurs du changement en entreprise, il semblerait qu'il y ait aujourd'hui une prise de conscience que le changement doit être mobilisateur pour pouvoir être un succès. Voici par exemple ce que dit le responsable de la transformation du service client de Michelin « On ne peut pas amorcer notre transformation vers un service plus centré sur le consommateur si on ne mobilise pas plus nos salariés »<sup>36</sup>. De même, Clem Garvay, PDG de NRG France SA, résultat de la fusion entre Gestetner et Nashuatec en 2001 manifeste a posteriori avoir « sous-estimé l'importance critique de l'engagement du middle management dans un contexte pareil »<sup>37</sup>.

Il semblerait donc que le succès d'une transformation d'entreprise soit conditionné par la capacité de l'organisation concernée d'impliquer ses collaborateurs au sein du changement en question. En effet, la passivité de ces derniers face à des communications annonçant le changement est clairement identifiée comme une difficulté réelle pour conduire le changement et un risque important dans la capacité de l'organisation à se mettre en mouvement.

C'est d'ailleurs ce qui s'est passé chez un des clients de mon cabinet au cours d'une mission que j'ai réalisée dans l'année. Des équipes textiles ont été scindées entre masculin et féminin quand précédemment l'organisation était divisée par corps de métier (créatifs, commerciaux). Cette nouvelle organisation a été annoncée du jour au lendemain aux collaborateurs et les conséquences ont été catastrophiques. En effet, les collaborateurs ont cultivé une réelle anxiété qui était née de ce sentiment de ne pas contrôler les évènements à venir et de ne pas savoir comment agir vis-à-vis de cette nouvelle. Quand nous sommes intervenus, plusieurs mois après l'annonce de cette réorganisation, nous avons réalisé des ateliers (qui n'étaient pas des jeux) dont l'objectif étaient bien de redonner aux collaborateurs une place active au sein de ce changement et de les impliquer dans de ce dernier.

Alors, que nous dit le jeu à ce sujet et peut-il répondre à cette difficulté ?

---

<sup>36</sup>ALIXIO CHANGE MANAGEMENT, *Le niveau de maturité de la transformation en entreprises*, 2020, p 9

<sup>37</sup> Clem GARVAY, *Histoire d'une fusion réussie*, Journal du Net, Octobre 2004

Le jeu est un dispositif plongeant les participants dans une posture active. En effet, les joueurs sont invités à interagir entre eux et avec le jeu pour cheminer vers l'objectif de ce dernier.

Ainsi, proposer un jeu à des collaborateurs dans un contexte de transformation est un moyen pour les rendre acteurs de cette démarche en ce que le jeu lui-même suppose de leur part qu'ils s'investissent de manière active au sein de ce dernier. On pourrait par exemple imaginer qu'au lieu d'une communication descendante au sein de l'entreprise, l'objet du changement en question soit traduit au sein d'un jeu permettant aux collaborateurs d'appréhender par eux-mêmes, en se confrontant directement à la situation de l'entreprise ayant conduit à ce changement ainsi que le rôle qui sera le leur au sein de ce dernier, la nature de cette transformation et les facteurs de sa réussite. Le jeu permet donc de mobiliser de manière bien plus efficace la population des personnes impliquées dans ce changement en les positionnant dans une posture plus dynamique vis-à-vis de ce dernier où sa compréhension est intellectuellement rejointe par les collaborateurs plutôt que ménagée par une simple communication.

Par exemple, j'avais animé une session d'un jeu nommé *Enquête chez les Petzak*<sup>38</sup> auprès des équipes commerciales et gestion de comptes d'une start-up parisienne. Ce jeu avait pour but de leur faire appréhender les difficultés de leur collaboration vis-à-vis de la communication que les collaborateurs établissaient entre eux. En effet, ce jeu place les joueurs au sein d'une enquête où chacun d'entre eux possède une partie de la solution. L'enjeu résidera donc dans la capacité des joueurs à interagir entre eux efficacement afin de rassembler les différentes informations possédées par chacun et passer outre les obstacles de base de la communication interpersonnelle (le manque d'écoute, le manque de neutralité, l'absence de clarté). Une fois le jeu achevé, lors du debrief avec les équipes, il était apparu comme évident qu'il était nécessaire de déployer des efforts afin de configurer des meilleurs canaux d'interaction entre les équipes et amorcer un travail sur les compétences en communication des collaborateurs. Cette prise de conscience arrivait à point nommé en ce que ce jeu avait également pour objectif d'être le point d'entrée au déploiement d'une nouvelle organisation entre ces deux équipes dont l'objet était exactement celui auxquels les équipes aboutirent : restructurer la communication entre les collaborateurs. Finalement, le jeu est aussi une façon de faire des diagnostics.

Ici, il a permis aux individus d'être mobilisés en amont du changement afin de traverser ce dernier dans une posture tout à fait différente que celle qui aurait été la leur si la nouvelle organisation avait été annoncée d'emblée aux équipes.

---

<sup>38</sup> Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Enquête chez les Petzak*, Galaxie, 2019

On peut d'ailleurs renouer ici avec les leviers du jeu étudiés en première partie comme un dispositif participant au bonheur des individus (comme nous l'avons évoqué avec *Ethique à Nicomaque*, d'Aristote). Le jeu, en ce qu'il plonge les individus dans une attitude dynamique, dans une activité vis-à-vis d'un sujet, plutôt qu'un état passif, dispose bien plus les individus à s'épanouir en son sein plutôt qu'à le subir en ce que leur posture favorise leur capacité à s'emparer de la transformation à venir.

Le jeu nous permet d'appréhender le changement dans une position d'acteur plutôt que de sujet passif. Pour aller plus loin, analysons maintenant en quoi il nous permet également de nous projeter au sein de ce dernier.

## **2. Le jeu nous permet de nous projeter dans le changement**

Comprendre une transformation d'entreprise, ses ambitions et ses perspectives n'est pas toujours une mince affaire. En effet, le changement peut être un sujet dur à appréhender en ce qu'il n'est pas concret tant qu'il n'advient pas. Il est, par essence, abstrait en ce que le futur ne peut être qu'une représentation pour un sujet tant qu'il n'est pas devenu son présent. A ce titre, une des difficultés qu'il y a dans l'accompagnement du changement réside dans la capacité de ceux en faisant la promotion de permettre à ceux qu'ils concernent de se projeter au sein de ce dernier. En effet, Anne-Claude Hinault, sociologue et professeure associée au CELSA, s'exprime d'ailleurs en ces termes : « Les gens disent souvent qu'ils ne voient pas le sens du changement »<sup>39</sup>. Le changement semble donc supposer un enjeu fort de compréhension de ce dernier. C'est d'ailleurs ainsi que s'exprime un manager de la transformation au sein d'un grand groupe alimentaire « Il s'agit de faire sens et d'expliquer le changement collectivement et individuellement. »<sup>40</sup>

Ainsi, accompagner le changement c'est déjà s'assurer que les collaborateurs en perçoivent le sens. Dans un second temps, Anne Claude Hinault ira même plus loin en expliquant que l'objectif de la sociologie dans l'accompagnement du changement réside en sa capacité à « soutenir la capacité collective au changement, c'est-à-dire accompagner l'institution vers un débat autour du changement, pour se l'approprier collectivement, trouver ensemble les ressources pour réaliser le changement »<sup>41</sup>. Par conséquent, plus que simplement donner du sens au changement, accompagner le

---

<sup>39</sup> Anne Claude HINAULT, "*Pour accompagner les transformations, il faut sortir de l'idée que le changement est bon en soi*", AEF Info, Dépêche 616487, 2019

<sup>40</sup> ALIXIO CHANGE MANAGEMENT, *Le niveau de maturité de la transformation en entreprises*, 2020

<sup>41</sup> Anne Claude HINAULT, "*Pour accompagner les transformations, il faut sortir de l'idée que le changement est bon en soi*", AEF Info, Dépêche 616487, 2019

changement doit être aussi le moment de permettre aux collaborateurs d'échanger autour de ce dernier, de le questionner et de le manipuler afin de faire émerger leurs questionnements, leurs doutes, leurs réserves et des leviers pour s'en saisir, voire même, s'en « protéger »<sup>40</sup>.

En quoi le jeu peut-il alors être un vecteur de résolution de ces défis ?

a) Le jeu, en ce qu'il suppose un objectif clair et défini d'emblée et qu'il est un lieu où l'on vit une expérience bien plus que l'on ne réfléchit un savoir est un dispositif particulièrement adéquat afin de percevoir le sens d'un changement. En effet, il interagit avec les joueurs bien plus conséquemment ne le ferait une simple communication écrite au sein d'une newsletter ou orale de la part d'un manager. Un jeu plonge des joueurs dans un environnement multi sensoriel (la vue avec par exemple un plateau, le toucher avec par exemple des pions et des cartes, l'ouïe et la parole dans les échanges avec les autres participants) où le joueur va devoir évoluer en interagissant avec le jeu et ses collaborateurs.

A ce titre, il semble être un lieu adéquat afin de percevoir le sens du changement dont il est question en ce que l'immersion est bien plus forte dans un tel dispositif et la stimulation du joueur bien plus grande permettant ainsi de faire naître plus aisément la compréhension de l'orientation de la transformation en question.

C'est à peu près le même raisonnement que l'on retrouve aujourd'hui au sein de l'étude Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS 2015) publié par l'International Study Center<sup>42</sup>. Cette étude explique, entre autres, que le niveau médiocre des élèves français en mathématiques est la conséquence d'un apprentissage uniquement théorique ayant abandonné les exercices de manipulation en maternelle. En effet, dans les pays considérés comme les meilleurs dans l'enseignement des mathématiques, il s'avère que durant plusieurs années cet apprentissage est à la fois théorique mais aussi pratique avec l'utilisation de petits outils (comme des réglettes de couleurs représentant des chiffres) permettant de faciliter la compréhension des calculs réalisés.

Le jeu fait ici le même pari, plus qu'un contenu théorique, il entend faciliter l'accès à une compréhension (en l'occurrence le sens d'un changement) en multipliant les points de contact avec les joueurs mobilisant à la fois leur sens, leur intelligence, mais aussi leurs compétences sociales. Par conséquent, on peut tout à fait concevoir qu'un jeu permettrait à un collaborateur de bien mieux comprendre le

---

<sup>42</sup> Ina V.S. MULLIS, Michael O.MARTIN, Pierre FOY, Martin HOOPER, *Trends in International Mathematics and Science Study*, International Study Center, 2016

sens du changement allant être mis en place dans l'entreprise en faisant l'expérience de ce dernier plutôt que de se le voir uniquement communiqué.

- b) De même, le jeu, en ce qu'il est un dispositif au sein duquel les individus évoluent en grande autonomie, sans chemin tracé au préalable et leur permettant d'avancer librement en son sein, est un levier d'expression des individualités respectives et de leur sensibilité. Il permet aux joueurs d'interagir entre eux sans modération, d'exprimer leurs opinions et de leur permettre de soumettre leur questionnement aux autres participants vis-à-vis des stratégies employées, des actions posées ou même de l'objectif défini vers lequel les joueurs évoluent.

A ce titre, il semble être un lieu adéquat afin de permettre aux collaborateurs d'établir une discussion autour du changement et de questionner ce dernier : questionner ainsi les orientations proposées par les uns et les autres, les difficultés rencontrées et aussi les moyens pour résoudre ces difficultés. En ce qu'il est un lieu n'ayant pas d'implications sur la réalité et sans conséquence, il permet à chacun d'avancer librement les sujets qu'il souhaite.

Par exemple, j'animais courant juillet une session d'un jeu nommé *Sur les traces de Marco Polo*<sup>43</sup>. Ce jeu propose aux équipes d'avancer sur la route de la soie aux côtés de Marco Polo. Néanmoins, un grand nombre d'épreuves se dressent devant eux et les joueurs vont devoir trouver à chaque fois un moyen de résoudre ces dernières. Ce jeu a pour objectif d'aider les participants jouant à ce dernier de percevoir l'importance de l'esprit critique dans une dynamique de résolution de problèmes en collectif et d'arriver à développer leurs compétences à ce sujet au cours du jeu. Il était intéressant d'observer que, plus que simplement les événements du jeu, rapidement c'est bien la méthodologie de raisonnement des équipes qui était le sujet de débat au sein de ces dernières. Ainsi, les joueurs en sont arrivés à échanger autour de la qualité pragmatique des propositions qu'ils faisaient, des biais cognitifs qui pouvaient être les leurs et de la finesse de l'analyse des situations proposées.

Ces échanges étaient rendus possibles grâce au format même du dispositif ludique en ce qu'il plonge les joueurs dans un environnement libre où les règles ne vont pas contraindre leur créativité, ni les réserves qu'ils pourraient avoir à s'exprimer sur un sujet. Ainsi, des individus parfois peu loquaces, manifestant une grande retenue au quotidien, se permettaient ici d'exprimer bien plus que d'habitude. Ils énonçaient sans crainte leur conviction sur la stratégie adoptée, les particularités de

---

<sup>43</sup> Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Sur les traces de Marco Polo*, Galaxie, 2019

leur approche de l'utilisation de l'esprit critique et la manière dont eux pensait pouvoir configurer leurs efforts pour le meilleur résultat possible.

Le jeu semble donc être un dispositif permettant aux joueurs de s'investir librement dans une activité leur donnant l'occasion de questionner le changement et ses caractéristiques. C'est un dispositif conférant aux collaborateurs un environnement d'échange sécurisant car sans implication vis-à-vis du réel de leur situation de travail et où les débats peuvent se développer sans retenue. De même, il leur confère un environnement d'exploration de leur façon de communiquer, d'échanger entre eux, de confronter leurs propositions à celles des autres et à leurs façons de raisonner.

Il semblerait donc que le jeu soit un dispositif privilégié afin d'aider les collaborateurs à se projeter au sein d'un changement à venir. Il permet à ces derniers de le comprendre plus aisément en ce qu'il est rendu plus concret et les interpelle par une pluralité d'interfaces (les sens, l'intelligence, les échanges avec les autres joueurs). De même, il est également un lieu où une discussion et un échange peuvent naître sans conséquence. Un jeu n'a pas de conséquence sur le réel, ainsi il permet aux joueurs de s'y exprimer plus librement sans retenue et de leur fournir un cadre où un débat peut se construire minimisant les enjeux de loyauté, de respect d'une hiérarchie ou de culture d'entreprise. C'est là l'ambition même du cercle magique évoqué dans la première partie de ce mémoire, le réel reste à l'extérieur, n'y existe que le jeu.

Le jeu permet aux collaborateurs de se projeter plus aisément dans le changement, d'en appréhender le sens et de pouvoir échanger autour de ce dernier. Intéressons-nous maintenant à sa capacité à nous aider également à préparer ce dernier en nous proposant d'agir sur ce dernier dans un environnement expérimental.

### **3. Le jeu nous permet de nous préparer au changement**

Plus que simplement se projeter dans le changement, il existe un fort enjeu quant à expérimenter ce dernier. C'est en ce sens que s'exprimait une consultante ayant créé un jeu lors d'une mission visant à l'implantation d'une nouvelle méthode commerciale, elle nous dit la chose suivante « Pour entrer dans cette méthode il ne faut pas juste la décrire, faut qu'ils fassent l'expérience de ça, qu'ils se rendent compte qu'ils arrivent à le faire. Faut l'expérimenter et s'immerger dedans ». En effet, le fait d'expérimenter le changement va non seulement permettre aux personnes d'être dans une dimension active avec la capacité de se projeter dans ce dernier mais va leur permettre de directement le vivre pour

pouvoir ainsi réfléchir ensemble à comment résoudre les difficultés qu'il engendrera et se préparer à les résoudre. Ainsi le jeu va confronter directement les collaborateurs à des éléments des transformations à venir et leur proposer d'agir sur ces dernières. C'est à travers cette action que les collaborateurs parviendront à s'approcher d'ores et déjà des comportements les plus adaptés vis-à-vis de cette transformation.

En effet, le jeu fonctionne de telle manière qu'il délivre des feedbacks systématiques aux collaborateurs. Ainsi les actions des joueurs ont une conséquence et cette dernière est rendu visible par les systèmes d'un feedback qu'un jeu admet. Par conséquent, le jeu va plus ou moins bien répondre à telle ou telle stratégie et c'est cette réponse fournie par le jeu qui permettra aux participants d'en tirer des conclusions sur les tactiques adoptées. Au fur et à mesure du jeu, les joueurs vont donc être capables d'identifier des éléments positifs ou négatifs faisant office d'enseignements pour la suite.

Par exemple, nous organisons il y a deux mois avec mon associé une grande session d'un jeu de plusieurs heures ayant pour objectif de confronter des étudiants aux compétences et au savoir-faire que suppose l'entrepreneuriat. Ce jeu se nomme *Challenge Entrepreneurs*<sup>44</sup>. Le jeu fonctionnait de telle manière que les jeunes étaient réunis en équipe de quatre pendant cinq jours de suite. Aucun de ces jeunes n'avaient déjà eu de réelles expériences entrepreneuriales jusqu'à ce jour mais tous allaient monter leur entreprise dans l'année à venir. Il était clair qu'un grand changement s'annonçait pour eux dans leur quotidien. Au vu de sa durée et son intensité la semaine était particulièrement dense et éprouvante pour les jeunes. Ce jeu les a ainsi plongés dans une aventure entrepreneuriale commençant à la création de leur entreprise en ce qu'elle suppose l'analyse d'un environnement commercial, la réalisation d'études de marché et la définition d'un produit ainsi que sa cible. Par la suite, ils devaient se confronter aux différentes péripéties qui peuvent être celles de l'entrepreneur comme la réalisation d'une charte graphique, la réorganisation d'une équipe, le recrutement de nouveaux talents, etc. L'objectif résidait dans la capacité des joueurs d'appréhender sensiblement la réalité de la vie d'un entrepreneur, identifier les potentielles lacunes qu'ils pouvaient présenter dans cette perspective et trouver des leviers pour les résoudre.

A l'issue, du jeu, lorsque nous avons interrogé les participants sur ce qu'ils avaient pensé de cette expérience et ce qu'ils avaient retenu, leurs réponses étaient très intéressantes. Selon les groupes, les succès, les échecs et les expériences de chacun, les enseignements tirés variaient énormément.

---

<sup>44</sup> Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Challenge Entrepreneurs*, Galaxie, 2019

Ainsi sur quatre équipes l'une d'entre elle manifestait que le premier enseignement qu'elle retirait de cette semaine était l'importance d'un investissement équilibré entre les membres d'une équipe. En effet, en début de semaine, ils avaient souffert d'un investissement disproportionné entre les participants laissant certains d'entre eux exténués dès le second jour et ayant engendré de la frustration entre les membres de l'équipe. Ces tensions avaient complexifié leur travail et il leur avait fallu mettre en place une discussion et des ajustements pour harmoniser leur investissement sur la fin de semaine.

Une autre équipe retenait en particulier l'importance d'aller à la rencontre des personnes concernées par un produit lorsque l'on envisageait démarrer un projet entrepreneurial. En effet, durant la semaine, ils avaient réussi à joindre des potentiels fournisseurs, des persona-types de clients de leur produit, des concurrents, etc. Ce sont ces échanges qui leur ont permis de proposer des idées pragmatiques et concrètes sur les sujets sur lesquels ils étaient interpellés.

C'est là bien par l'expérimentation de différentes situations relatives à l'entrepreneuriat que les joueurs de ce jeu ont pu percevoir des éléments-clés de cette activité et tirer des enseignements vis-à-vis de stratégies qu'ils adoptèrent par rapport aux différents feedbacks présents dans le jeu validant ou non les choix tactiques posés par les équipes.

De même, on voit que plus que simplement permettre aux joueurs de préparer un changement à venir en identifiant des compétences, invalidant certaines croyances ou découvrant des nouveaux outils, l'expérience ludique est aussi un moyen particulièrement efficace de construire un collectif en ce qu'elle va solliciter une équipe vers un objectif donné.

Le jeu est donc un dispositif permettant de soutenir le changement en ce qu'il permet aux collaborateurs de s'y préparer plus aisément qu'un autre dispositif moins engageant et plus classique. Tâchons maintenant d'analyser en quoi il peut également être un levier utile à la formation en contexte de changement.

#### **4. Le jeu permet d'accompagner l'acquisition de compétences**

Un programme de conduite du changement va souvent admettre un volet dédié à la formation et va donc souvent être synonyme d'apprentissage et de transmission de compétences. En effet, lorsqu'une entreprise instaure un nouveau processus commercial,

fusionne avec une autre entreprise ou déploie une nouvelle politique RSE, ces différentes transformations vont toutes supposer, entre autres, de déployer de nouveaux outils, d'acquérir de nouvelles méthodes ou de se familiariser avec des nouveaux savoir-faire.

Or, se former à de nouveaux outils peut être une tâche un peu fastidieuse, parfois redondante (vu le nombre d'outils pouvant être déployés au sein d'une même organisation) et peu captivante. Je me souviens par exemple d'une formation que j'avais suivi au Groupe Hospitalier Paris Saint-Joseph à destination des membres de la DRH sur le prélèvement à la source. Cette dernière était réalisée par un prestataire extérieur et durait trois heures. Son déroulé était des plus classiques : explication théorique de ce qu'est le prélèvement à la source, son fonctionnement, puis mise en pratique au cours d'une simulation. Une semaine après la formation, ce qui s'est avéré le plus utile pour les collaborateurs chargés de la mise en place du prélèvement était le livret récapitulatif distribué à la fin de la formation. Les trois heures n'avaient pas réellement permis aux collaborateurs de développer de nouvelles compétences ou se former à de nouveaux outils mais uniquement d'être sensibilisés à l'importance du prélèvement à la source et l'obligation de sa mise en place. Sa mise en place effective, en revanche, s'était majoritairement faite à l'aide du livret distribué dont ils appliquaient scrupuleusement les différentes étapes.

De même, j'avais suivi une formation à la méthode de vente en centre de service chez Euromaster avec des responsables de points de vente d'une durée d'une semaine. Je me souviens d'une semaine particulièrement intéressante où j'avais pu découvrir tout un environnement commercial complètement nouveau pour moi. Néanmoins, cinq ans plus tard, les souvenirs qu'il me reste concerne une activité principale de cette semaine consistant en une simulation d'appel téléphonique et une activité en équipe à l'issue de laquelle un des collaborateurs m'avait offert un t-shirt du groupe. C'est assez intéressant de voir là que les souvenirs que j'ai sont liés soit, à une mise en pratique s'approchant d'un dispositif ludique en ce qu'elle se voulait être la plus réaliste possible, soit à une activité qui s'est ancrée en ma mémoire grâce à une interaction forte avec une autre personne renforcée par l'échange d'un élément physique (le t-shirt).

C'est, entre autres, la combinaison de ces deux faits qui peut expliquer que le jeu soit un vecteur de formation privilégié en ce que l'objectif d'une formation réside bien en la capacité des apprenants de se souvenir du contenu qui a été délivré. Ainsi, le jeu propose à des participants une expérience immersive et les invitant à un pas de côté par rapport à leur quotidien, et il va interpeller les apprenants à travers un dispositif faisant appel à leur sens, leurs émotions et leurs relations plus qu'un dispositif ne sollicitant que leur

intelligence abstraite. Le jeu permet d'ancrer des savoirs et de les faire naître de manière plus intense parce que liés à des expériences fortes et inédites.

Dans mon cabinet de conseil, nous sommes d'ailleurs entrain de créer un jeu pour une filiale de la SNCF qui souhaiterait refondre son parcours d'intégration. Leur demande fait la synthèse des limites de la formation professionnelle et nous avons constaté au sein de leur brief que leur souhait était de proposer à leur collaborateurs un dispositif plus engageant qu'une simple session introductive en plénière mais de les rendre acteurs de leur intégration. Par conséquent, l'objectif est de leur faire découvrir la filiale en partant de son utilité et le sens de sa contribution au sein du groupe.

La raison pour laquelle nous leur proposons donc une approche ludique est assez évidente : proposer aux collaborateurs d'aborder leur intégration de manière active et leur permettre de se projeter au sein de ce nouvel environnement en appréhendant le sens de l'organisation à laquelle ils appartiendront.

A la lumière de cet exemple, nous pouvons donc voir plus aisément en quoi le jeu peut être un dispositif de formation efficace permettant de soutenir le changement.

Nous avons analysé les différentes vertus que le jeu pouvait avoir dans la conduite du changement. Il rend les collaborateurs acteurs du changement, leur permet de s'y projeter, leur permet de s'y préparer et est un levier de formation privilégié. Nous allons maintenant également nous intéresser aux limites qu'il admet.

## **5. Les limites du jeu dans la conduite du changement**

Néanmoins, même si le jeu peut être extrêmement utile et bénéfique à un plan d'accompagnement du changement, il n'est pas sans admettre certaines limites qu'il faut avoir en tête si l'on envisage avoir recours à son utilisation.

a) Le jeu est un dispositif au sein duquel le contrôle est limité

Si le jeu est un dispositif permettant l'investissement libre et autonome des joueurs, il ne faut pas ignorer que cet investissement est à double tranchant.

En effet, à partir du moment où les règles du jeu sont établies, en rajouter pour éviter certaines attitudes malvenues ou des comportements inattendus est impossible et serait perçu par les joueurs comme un élément de rupture en ce que le contrat d'origine auquel les joueurs consentent (manifesté par les règles énoncées en début de partie) serait rompu et les joueurs se désengageront quasi systématiquement de l'activité proposée.

Par conséquent, il est un risque que les joueurs détournent un jeu en identifiant des failles au sein de ses règles.

Par exemple, un jeu appelé *Mysterium*<sup>45</sup> propose aux joueurs de mener une enquête collaborativement à l'aide d'indices leur étant soumis par un tiers. Les communications entre le tiers et l'équipe d'enquêteurs sont interdites mais le tiers peut néanmoins écouter leurs conversations.

Ce jeu admet dans ces règles un énorme défaut dont les joueurs s'emparent très vite s'ils commencent à bien comprendre le jeu.

Ainsi, au bout d'un certain nombre de parties, les joueurs vont en fait communiquer entre eux avec pour objectif de donner des infos au tiers joueur de telle manière à ne pas rompre les règles, qui leur interdisent de lui parler directement, mais de quand même capitaliser sur le fait qu'ils savent que ce dernier les écoute. Ainsi, pour confirmer leurs hypothèses ils vont dire des choses comme « Si mon intuition sur le majordome est juste, envoie-moi un indice de couleur rouge », ce qui casse complètement le jeu en réduisant énormément la complexité de l'enquête à mener au sein de ce dernier.

Ces stratégies de détournement sont quelque chose d'inévitables au jeu et font partie de ce dernier en ce qu'il est un espace de liberté encerclé par des contraintes.

A ce titre, utiliser un dispositif ludique dans un programme d'accompagnement du changement peut s'avérer parfois complexe dans la dimension imprévisible qu'il suppose. Au vu de l'objectif à atteindre, il n'est pas surprenant que des joueurs décident d'utiliser une stratégie complètement différente de celle que le concepteur du jeu présageait à l'origine. Ainsi, la stimulation de la créativité des joueurs, qui est une force du dispositif ludique en ce qu'il permet l'engagement et l'appropriation du jeu par les participants, peut aussi s'avérer difficile à gérer quand cette dernière s'oriente d'une manière que l'on n'escomptait pas.

Sachant cette difficulté, il est à la charge du concepteur du jeu et de son commanditaire de veiller à deux choses :

- Faire preuve de discernement dans le choix du dispositif et s'assurer que la volonté à l'origine du souhait d'utiliser un dispositif ludique soit honnête vis-à-vis des caractéristiques de ce dernier. Un jeu n'est pas un outil qui permet de faire adhérer les joueurs à l'objectif du jeu, ni à une stratégie en particulier, c'est un dispositif qui confronte les joueurs à des situations et les invite à les résoudre. A ce titre, il faut être prêt à accueillir et travailler (quitte à ouvrir une discussion sur

---

<sup>45</sup> Oleg SIDORENKO et Oleksandr NEVSKIY, *Mystérium*, Libellud, 2015

le sujet) à partir de ce que les joueurs nous ont effectivement proposé et pas ce que l'on aimerait qu'ils nous proposent.

- Faire preuve de finesse et de précision dans la conception du jeu de telle manière à ce que les joueurs ne puissent pas trouver une manière de cheminer vers l'objectif qui saboterait l'ambition du dispositif et rendrait le jeu inutile pour tous les participants. Par exemple, si les règles du football omettaient le fait que la prise de la balle à la main par le gardien soit limitée à sa surface, ce dernier amènerait la balle à la main jusqu'au but adverse et un jeu dont l'objectif est de développer les stratégies de conduite de balle au pied n'aurait plus grand intérêt.

b) Le jeu ne change rien à la réalité

Bien que le dispositif ludique permette aux joueurs d'expérimenter un grand nombre de choses, d'utiliser certaines compétences, d'en développer d'autres, de se familiariser avec des environnements nouveaux (etc.), il ne change rien au réel. En ce qu'il se passe dans un environnement se voulant totalement virtuel, une fois la partie aboutie, la situation professionnelle qu'il entendait adresser ne s'est néanmoins pas du tout modifiée.

C'est la limite la plus évidente du jeu, mais qu'il n'en faut néanmoins pas l'omettre car cela suppose donc que la mise au travail d'une expérience ludique ne s'arrête pas à cette dernière.

Par exemple, si les collaborateurs ont utilisé ou développé certaines compétences au sein d'un jeu, il est probable que la plupart d'entre eux assimilent directement ces mêmes compétences à la pratique de ce jeu et ne soient pas forcément capables de solliciter ces dernières au sein de la transformation qu'ils vivent.

Sachant cette difficulté, il est à la charge de l'animateur du jeu de prévoir la passerelle de ce dernier vers la réalité professionnelle dont il est le sujet. C'est à l'animateur du jeu de mettre en lumière la pertinence des compétences déployées au cours du jeu pour la vie professionnelle des joueurs. C'est à l'animateur de montrer les similitudes de l'expérience de jeu avec des expériences de travail et d'ouvrir une discussion sur cette dernière à partir des actions et des choix réalisés dans le jeu.

L'animateur a donc tout un travail d'analyse des faits de jeu à réaliser pour ensuite tisser des liens les plus pertinents possibles entre ces faits et le sujet professionnel en question. A ce titre, il y a également de réelles compétences pédagogiques à

solliciter pour réaliser ce moment de debriefing sans lequel le jeu ne reste qu'un jeu dans sa dimension divertissante.

Par exemple, une consultante que j'ai interviewé a créé un jeu se positionnant dans l'univers d'*Harry Potter*<sup>46</sup>. Lorsque je lui demande quelles sont les différentes étapes auxquelles elle devait penser lors de la création d'un jeu, la dernière d'entre elles est « Revenir dans le monde des Moldus » (les moldus sont les personnes n'étant pas des sorciers, des personnes du monde réel). A ce titre, elle identifie bien que le dernier travail à réaliser (mais pas des moindres) est de s'assurer que les apports permis par le jeu le dépassent et viennent ensuite améliorer la réalité et, selon elle, « qu'ils soient utilisés ! ».

### c) La perméabilité du cercle magique

Le cercle magique (défini dans la première partie de ce mémoire) est une limite derrière laquelle l'on est supposé être dans le jeu et ne se référer qu'aux valeurs, qu'aux éléments présents au sein de ce dernier. Néanmoins, dans son œuvre *Mondes synthétiques : le commerce et la culture des jeux en ligne*<sup>47</sup> (traduit Edward Castronova utilise le terme "monde synthétique" plutôt que cercle magique parce qu'un monde synthétique "ne peut pas être scellé complètement ; les gens le traversent tout le temps dans les deux sens, emportant avec eux leurs hypothèses comportementales et leurs attitudes"<sup>46</sup>. Ceci suggère que les éléments présents dans le jeu seraient en fait évalués en fonction de leur importance dans le monde réel. Par conséquent, ces valeurs préétablies revêtent une importance des deux côtés de la membrane et pas uniquement dans le monde réel. Ainsi, il devient difficile de déterminer la signification du mot "virtuel". Comme l'explique Castronova, "le prétendu "virtuel" se fond si facilement dans le prétendu "réel" qu'il est de plus en plus difficile de faire la distinction"<sup>46</sup>.

A ce titre, la force du dispositif ludique liée au fait que ce dernier se situe dans un environnement virtuel est à nuancer. Même si les joueurs réalisent des efforts particulièrement conséquents, il est quasiment impossible de laisser ses préjugés et ses affects sur le pas de la porte.

Par exemple, si vous jouez demain à un jeu avec un ami et également une personne que nous n'appréciez guère, il est certain que ces affects perturberont votre expérience de jeu ne serait ce que dans les différents arbitrages que vous

---

<sup>46</sup> J.K ROWLING, *Harry Potter*, 1997

<sup>47</sup> Edward CASTRONOVA. *Synthetic Worlds: The Business and Culture of Online Games*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2005 p 148

aurez à faire. A minima, cela vous obligera à discerner vis-à-vis du poids de vos sentiments à l'égard des deux autres joueurs dans les décisions que vous prenez. Je le vis moi-même quotidiennement quand je joue avec mes frères avec qui nous ne sommes pas systématiquement dans la meilleure des ententes.

On peut comprendre de cela que le recours à un dispositif ludique dans un programme d'accompagnement du changement est un levier à nuancer vis-à-vis de la situation affective des futurs participants en ce que l'immersion au sein d'une expérience ludique ne fait pas non plus office de *tabula rasa*.

Au cours de l'analyse développée au sein de cette partie, nous avons vu en quoi le jeu pouvait être utilisé au sein d'un plan d'accompagnement du changement. En effet, nous avons analysé quatre de ses vertus qui semblent adresser quatre difficultés majeures de la transformation en entreprise.

- Le jeu permet à ceux qui y participent de se positionner dans une dynamique active vis-à-vis du changement plutôt que le subir passivement. En effet, c'est un dispositif qui suppose des actions de la part des joueurs qui sont sollicités dans cette perspective-là plutôt que simples destinataires de communication sur le changement.
- Le jeu permet à ceux qui y participent de se projeter dans le changement et de l'appréhender de plusieurs manières différentes. En ce que le jeu entre en contact avec les joueurs via plusieurs interfaces (les sens, l'intelligence et les autres joueurs), il en est plus aisément compréhensible et permet à ceux qui jouent de pouvoir échanger autour de ce dernier et questionner sa nature au cours du jeu.
- Le jeu permet à ceux qui y participent d'agir vis à vis du changement en ce que c'est un dispositif favorisant l'expérimentation et fournissant aux joueurs des retours sur leurs actions. Ces feedbacks constituent des éléments de compréhension pour les joueurs leur permettant de discerner quelles actions réaliser et quels comportements adopter dans un contexte de changement.
- Le jeu est un dispositif de formation privilégié dans la conduite du changement. En effet, les différents leviers qu'il admet comme son recours aux différents sens et émotions des participants ou sa capacité à nous plonger dans un environnement virtuel captivant et réaliste, en font un dispositif dont les apprentissages sont plus aisément mémorisés.

Ainsi, il semble bien que les jeux pédagogiques puissent résoudre certaines difficultés supposées par la conduite du changement. Néanmoins, c'est un dispositif admettant également certaines limites.

- Les actions des joueurs au sein d'un jeu ne sont pas contrôlables et les joueurs peuvent détourner le jeu de son objectif s'ils repèrent une faille au sein de ce dernier.
- Jouer à un jeu ne change rien à la réalité de travail sur laquelle il permet d'agir et c'est à l'animateur de la session de jeu d'être capable de créer des passerelles entre le jeu et le monde réel

- Le monde virtuel que suppose le jeu n'est pas complètement imperméable à la réalité et malgré l'ambition du jeu de proposer un univers totalement nouveau, les joueurs y amènent inéluctablement une partie de leurs valeurs, de leurs préjugés et de leurs croyances.

Nous avons maintenant vu en quoi le jeu pouvait être théoriquement utilisé dans un plan d'accompagnement du changement. Intéressons-nous maintenant aux pratiques en vigueur sur le sujet et tâchons de comprendre quelle est la nature du marché du jeu pédagogique.

### **III. Le marché jeu pédagogique et ses conséquences vis-à-vis de ses vertus dans la conduite du changement**

Il existe différents types de prestataires proposant aujourd'hui des services de jeux pédagogiques aux entreprises. On en référence notamment trois types : des agences de gamification, des Game Designer et des cabinets de conseil.

Ces trois types de prestataires proposent des interventions strictement différentes et possèdent une approche du jeu pédagogique spécifique selon leurs compétences, selon leur sensibilité propre vis-à-vis de la dimension ludique et selon la typologie de leurs clients.

Les différentes interventions proposées par ces mêmes prestataires peuvent intervenir à différents moments de la conduite du changement.

Les agences de gamification interviennent dans une perspective de gamification d'interfaces, d'outils ou de création de modules de formation et de développement de carrière. Ces interfaces et outils vont ainsi s'inspirer des codes du jeu pour rendre l'expérience des collaborateurs la plus ludique possible au sein de ces interfaces. Ainsi, lorsqu'un déploiement d'outils est mis en place, les agences de gamification ont la charge d'accompagner les collaborateurs dans cette étape d'un changement en facilitant la prise en main et l'utilisation d'un dispositif.

Les Game Designer peuvent intervenir à différents moments dans un programme de conduite du changement. Ils peuvent créer des environnements virtuels professionnels pouvant être utilisés par les collaborateurs (par exemple, ce sont des types de lieux que l'on retrouve dans *Second Life*<sup>48</sup>). De même, ils peuvent proposer des services pouvant être utilisés en appui de plan de formation en proposant des expériences ludiques en équipe permettant la mise en œuvre de compétences relationnelles (comme c'est le cas de certains Escape Game à destination des professionnels).

Les cabinets de conseil proposeront souvent des activités ludiques ayant lieu au cours de séminaires pour amorcer une mise en mouvement de la part des collaborateurs concernés et participer à leur appropriation du changement. Ces jeux ont vertu à permettre aux participants de se projeter dans un changement afin de faire émerger les questionnements de ces derniers et les confronter à une réalité à venir ?

Au cours de cette partie, nous analyserons tour à tour ces différents acteurs et tâcherons de comprendre leur approche du jeu pédagogique, la participation de leurs prestations aux plans d'accompagnement du changement ainsi que les vertus et les limites de ces dernières.

---

<sup>48</sup> LINDEN LAB, *Second Life*, Linden Lab, 2003

## **1. Les apports des agences de gamification dans la conduite du changement**

Analyser les agences de gamification nous oblige à poser la question de ce que veut dire ce terme de gamification que l'on peut lire de plus en plus. En effet, il devient commun d'entendre ce dernier décliné en verbe et conjugué (par exemple : « Peut-on gamifier ce contenu ? »). Que signifie-t-il donc précisément et que nous dit-il sur les agences de gamification ?

Gamifier quelque chose, faire de la gamification, signifie d'adapter quelque chose selon les codes du jeu. Si une agence explique que son travail réside dans sa capacité à gamifier des contenus, des interfaces, des outils (etc.), l'idée qui y est derrière est que le travail de cette agence revient à se saisir de l'objet en question est d'insérer au sein de ce dernier (souvent à travers une interface digitale) des éléments, des mécanismes et un esprit général se voulant ludique et faisant de l'expérience de l'utilisateur quelque chose s'apparentant au fait de jouer. Par exemple, une agence de gamification va travailler sur des récompenses à obtenir lorsqu'une action est faite, des visuels mettant en mouvement l'imagination des joueurs, un parcours utilisateur le faisant passer par des étapes avec un sentiment de progression et de cheminement vers un objectif. Tous ces éléments sont en effet des éléments propres au jeu. Des badges obtenus une fois une tâche accomplie constituent un élément de feedback positif validant la réussite d'une action. Des visuels faisant référence à un même imaginaire sont des éléments participant à la construction d'un environnement virtuel différent de celui du quotidien. Des étapes de progression et la perception d'un avancement renforcent la sensation de cheminer vers un objectif clair et défini comme des joueurs le font dans un jeu.

Lors de la réponse à un appel d'offre pour un grand groupe cosmétique, mon cabinet a fait appel à une agence de design web qui nous a proposé, en plus de réaliser l'application dont nous avons besoin, de gamifier le contenu de cette dernière. Nous leur avons demandé de nous présenter leurs compétences à ce sujet-là et la plaquette de présentation qu'ils nous ont envoyée incluait différents visuels (en annexe) où l'on voyait clairement que leur expertise résidait en leur capacité à transformer quelque chose dont l'utilisation était d'ordre professionnel en une expérience ludique voulant capitaliser sur les leviers d'engagement du jeu. Ainsi, leurs différents visuels représentent des cartes manifestant la progression des utilisateurs dans un univers, un tableau de score permettant de créer de la compétitivité entre les utilisateurs sur la complétion de leurs tâches et des badges ayant vertu à être remis aux utilisateurs lors de réussites sur des tâches précises afin de manifester le succès obtenu et valoriser des actions bénéfiques.

La gamification est donc ce savoir-faire consistant à adapter une action professionnelle de telle manière à ce qu'elle devienne ludique. L'objectif recherché dans le fait de gamifier un contenu est de susciter l'engagement et l'implication des collaborateurs au sein de l'action en question par les ressorts ludiques qui lui sont associés. C'est une activité qui va donc emprunter des leviers présents dans les jeux pour les insérer dans des actions de travail comme créer des environnements virtuels au sein desquels évolueront les collaborateurs, rendre l'expérience de travail compétitive ou collaborative pour développer la dimension sociale du travail, rendre visible les différentes étapes d'accomplissement d'une mission ordonné à un objectif donné pour donner un sentiment de progression et de cheminement, etc.

Les agences de gamification occupent donc une place aujourd'hui considérée comme clé dans la conduite du changement en ce qu'elles ont cette tâche de « rendre les contenus sexy » (comme le disait un consultant ayant eu recours à leur service). En effet, la conduite du changement admet systématiquement des résistances de la part de certains acteurs d'une organisation, d'autant plus quand ce changement implique de déployer des nouveaux outils, utiliser des nouvelles interfaces ou se familiariser avec de nouveaux contenus complexes. Ainsi, les agences de gamification vont proposer de s'emparer de ces différents éléments afin de rendre leur utilisation plus aisée voire divertissante en injectant au sein de ces derniers des mécanismes ludiques.

Par conséquent, les agences de gamification sont des prestataires de service proposant de créer des parcours utilisateurs variés (que cela soit dans l'utilisation d'une application, un parcours client, le recours à un processus de travail, etc.) dont elles rendront le dit parcours plus attractif en le rendant ludique et « jouable ».

C'est une pratique très en vogue aujourd'hui et, au sein de mon cabinet de conseil, nous faisons de plus en plus appel à de tels prestataires pour nous accompagner sur des missions où le besoin du client fait mention de termes comme « ludique », « décalé », voire même parfois « amusant ». En effet, l'appel d'offre que nous gagnâmes auprès de ce client faisait très clairement mention de la volonté de déployer un dispositif « playful » (pouvant être traduit comme « amusant », « divertissant » ou « ludique ») sachant que « playful » est un mode dérivé de « play » qui n'est rien d'autre que le verbe jouer lui-même.

Néanmoins, si les agences de gamification s'insèrent aujourd'hui parfaitement bien sur un besoin des entreprises de rendre l'expérience de travail de leurs collaborateurs la plus agréable et la plus inédite possible afin de promouvoir la qualité de vie au travail dans

leurs organisations, il y a quand même une vraie limite à ce service qui réside dans la définition même du jeu que nous fîmes en amont.

En effet, un jeu obéit à la règle du cercle magique (où du moins doit y tendre). Ainsi, une fois que l'on est dans le jeu, l'on est plus dans le monde réel et les possibilités qui s'offrent à nous en sont donc décuplées. C'est justement pour ça que le jeu peut être intéressant dans la conduite du changement par ce qu'une telle expérience permet : expérimenter des choix, proposer des nouvelles tactiques, questionner les décisions prises, etc.

Une agence de gamification, en ce qu'elle propose d'adapter le réel pour le rendre ludique, superpose le cercle magique du jeu sur la réalité de notre quotidien. Elle propose un service qui va rendre les contraintes du réel similaires à celles que l'on retrouve dans un jeu et permettre aux expériences de notre travail de ressembler à des expériences ludiques par l'apparence qu'elle va leur donner. Néanmoins, le réel ne devient pas un jeu, il garde ses mêmes implications, ses mêmes enjeux, ses mêmes conséquences.

Imaginons que Renault décide de travailler avec une agence de gamification pour rendre la conduite de leur nouveau monospace gamifiée. Nous pouvons imaginer de nombreuses de possibilités qui s'offrent alors à nous, un score améliorable de sa conduite (d'ailleurs déjà disponible dans des véhicules pour évaluer l'impact écologique d'une conduite), des badges correspondant aux succès remportés (plus de 1000 kilomètres parcourus, utilisation de sa voiture chaque jour depuis 100 jours, etc.) ainsi qu'une charte graphique et un design évoquant celui d'une « super famille » (par exemple, pour un monospace). Ainsi, la conduite pourrait devenir bien plus agréable et amusante. Néanmoins, si la voiture renverse un piéton, pas de retour à la case départ, pas de feedback négatif pour modifier ses actions dans l'avenir et dépasser cette erreur, pas de moyens de corriger cet évènement pour continuer son jeu comme avant. Même si l'expérience de la conduite est gamifiée, l'expérience ludique reste médiocre car pour autant c'est bien la réalité qui nous entoure et nos actions gardent leurs mêmes implications, leurs mêmes conséquences. Voilà d'ailleurs pourquoi Renault ne cherche pas à gamifier la conduite de ses véhicules, car leur conduite n'est pas un jeu et que dans la réalité, nos actions ont de réelles conséquences qui doivent nous éveiller chaque jour à agir avec prudence et limiter notre envie d'expérimenter des choses lorsque l'on évalue les risques inhérents à ces dernières.

Par conséquent, la limite évidente aux services que proposent les agences de gamification réside dans le fait que les matériaux sur lesquels elles travaillent restent des éléments du quotidien de travail et que ce dernier ne peut pas prétendre à trop revêtir une

apparence ludique : une faute grave entrainera toujours le licenciement et la remise en cause des méthodologies en vigueur ainsi que la culture d'entreprise ne seront pas toujours sans conséquence pour le collaborateur à l'origine de ces retours.

De même, lors d'un plan d'accompagnement du changement, l'utilisation d'outils et d'interface, bien que simplifiée par une potentielle gamification de ces contenus difficiles d'accès, ne changera jamais en profondeur l'avis et la perception de collaborateurs à leur sujet. Ainsi, on peut imaginer qu'un outil soit pris en main plus volontiers par certains collaborateurs si son utilisation est ludique et facilitée par différents mécanismes divertissants. Néanmoins, si les tâches exigées par le nouvel outil sont considérées par les collaborateurs comme fastidieuses et absurdes, ils auront vite fait de voir derrière les différents ressorts ludiques présents au sein de l'outil et dénonceront le fondement de ce dernier quelque soit la simplification d'utilisation permise par la gamification.

Par conséquent, dans une perspective de conduite de changement, les agences de gamification n'agissent donc que sur la « forme » de ce dernier mais n'en modifient en rien le fond : un outil dont l'utilisation est gamifiée garde la même fonction et suppose la même dose d'efforts. La limite de leur intervention est donc limitée en ce que le succès de leur service sera premièrement conditionné à l'acceptation du sens plus profond du changement par les collaborateurs avant les leviers d'utilisation que ses nouvelles interfaces supposent.

Nous avons vu comment les agences de gamification proposaient des services ayant vertu à utiliser les mécanismes ludiques comme des leviers pour améliorer l'expérience de travail des collaborateurs et aussi en quoi cette activité admettait une limite inhérente à la définition-même du jeu en ce que ce dernier n'est pas sensé se dérouler dans le monde réel. Dans la perspective de la conduite du changement, les agences de gamification n'ont donc aucune réelle influence sur le changement en soi mais seulement ses conditions de déploiement. A ce titre, elles trouvent leur utilité dans la facilitation de mise en place d'un changement dans une perspective où ce dernier serait accepté en amont par les collaborateurs concernés.

Intéressons-nous maintenant aux Game Designers et à la manière dont les experts de la création de jeux investissent le marché des jeux pédagogiques et proposent leur service aux entreprises.

## **2. La proposition de valeur des Game Designers pour faciliter le changement**

Les Game Designers sont des acteurs dont la première expertise est la création de jeux. Ce sont des personnes qui connaissent parfaitement les différentes caractéristiques

d'un jeu et la méthodologie pour en créer un. Leur travail consiste d'ailleurs majoritairement en la création de jeux ayant pour objectif d'être vendus à des particuliers hors du cercle professionnel.

Néanmoins, ces derniers temps, nous remarquons de plus en plus que les entreprises spécialisées dans la création de jeux ajoutent à leurs offres des jeux à destination des professionnels. En effet, on remarque par exemple sur les sites internet des entreprises proposant des escape games au grand public un nouvel onglet consacré à leur offre à destination des entreprises.

Cette option n'est parfois disponible qu'afin de proposer aux entreprises des prix compétitifs et une expérience plus alignée sur les besoins d'une organisation en termes de volume, durée, etc. A ce titre, il n'y a alors dans les offres proposées rien qui ne puisse s'assimiler à un jeu pédagogique et les jeux alors accessibles n'ont pas vertu à avoir une quelconque influence sur le quotidien de travail des collaborateurs mais seraient juste alors des moments de divertissement offerts par l'entreprise sans lien avec l'activité.

Mais l'on peut constater de plus en plus que cette offre destinée aux professionnels s'accompagne désormais d'un apport pédagogique visible sur les sites internet des prestataires en question (exemples en annexes). En effet, les Game Designers vont se positionner directement sur les enjeux professionnels des entreprises et manifester les vertus pédagogiques que peuvent avoir leurs jeux à ce sujet. Le plus récurrent sera par exemple le « Team-building » et l'on verra que la plupart des entreprises de ce secteur manifesteront en quoi l'expérience ludique qu'elles proposent renforcera la cohésion d'équipe et soudera un collectif. On peut aussi constater un positionnement sur les enjeux de ressources humaines des entreprises en évoquant la « formation » mais la gestion des « talents » (en attirer des nouveaux, retenir les meilleurs, accompagner leur développement – en annexe).

Un Game designer s'exprimait en ces termes « Le jeu permet d'apporter énormément à la vie professionnelle, ça a été prouvé à plusieurs reprises, à nous de créer les jeux qui se positionneront au mieux sur les problématiques de nos clients ». On comprend clairement que l'objectif ici recherché est bien de créer un jeu pédagogique ayant vertu à proposer aux entreprises une solution à leurs enjeux.

Ainsi, les Game Designer proposent aujourd'hui différents types de services s'alignant sur des besoins en conduite du changement. Inspirés des jeux vidéo, ils peuvent ainsi proposer de créer des environnements de virtuels au sein desquels les collaborateurs pourront vivre certaines expériences, faciliter certaines prises en main d'outils complexes

et techniques se confronter à certains phénomènes particulièrement difficiles à simuler dans le monde réel.

De même, ils peuvent aussi proposer aux entreprises de faire vivre à leurs collaborateurs des expériences ludiques en équipe dont la participation supposera l'utilisation de certaines compétences relationnelles et pourra aussi participer de la construction collective du groupe.

Les Game Designers sont par conséquent aujourd'hui bien implantés sur le marché du jeu pédagogique et proposent des services particulièrement innovants grâce aux compétences uniques qu'ils possèdent et aux perspectives de développement colossales que suppose l'essor du digital.

Néanmoins, leur pratique admet, elle aussi, une limite de taille qu'il convient de ne pas négliger. Bien qu'un Game designer ait cette ambition de répondre aux enjeux des entreprises, il n'a pas forcément la connaissance et le savoir suffisant pour réellement configurer un contenu de formation sur l'enjeu en question ni même une expérience du monde professionnel en question. Ainsi, s'il arrive à créer des jeux permettant aux collaborateurs de développer par eux-mêmes des compétences et les confrontant à des situations leur permettant de découvrir ensemble des solutions à leurs enjeux, il n'a néanmoins pas la compétence pour identifier lui-même des solutions à ces mêmes enjeux ni transmettre un savoir sur un sujet professionnel correspondant au quotidien des joueurs. Interrogé à ce sujet, voilà la réponse qui m'a été proposée « Pas besoin d'avoir une casquette « formateur », ce sont les joueurs eux-mêmes qui vont développer des nouveaux trucs en jouant ». En effet, la conviction des Game designers réside dans le fait que le jeu est un dispositif où les joueurs agissent et apprennent par eux-mêmes et au sein duquel il n'y a pas besoin d'avoir un « sachant » pour transmettre un quelconque contenu ou rationaliser l'expérience de jeu a posteriori en y posant un regard plus professionnel.

La limite qui apparaît ici comme évidente est liée au fait qu'un jeu, pour être pédagogique et permettre de réellement agir sur une situation de travail, nécessite d'être mis en relation avec la situation de travail qu'il adresse. En effet, trop souvent les Game Designers proposent des jeux dont les vertus ludiques supplantent souvent les vertus pédagogiques et limitent l'apprentissage permis par un tel dispositif. Au cours d'un jeu proposé par des Games Designers, les joueurs vont potentiellement comprendre un grand nombre de choses par eux-mêmes mais il est très probable qu'une grande partie d'entre eux cantonnent ce qu'ils ont découvert au jeu lui-même et ne voient pas nécessairement en quoi ces découvertes peuvent avoir un vrai lien avec leur activité professionnelle. La

cause de cette difficulté réside dans ce déséquilibre de compétences du Game Designer qui, s'il sait parfaitement bien coder un jeu vidéo, ou créer un imaginaire engageant, ne sait pas forcément quels sont les leviers adéquats pour l'acquisition de telle ou telle compétence. Ainsi, un jeu pédagogique, pour être le plus utile et efficace doit s'accompagner d'une personne capable de montrer les passerelles entre ce dernier et la réalité du travail des joueurs sans quoi les bénéfices du jeu restent très vagues et potentiellement inégaux entre les joueurs identifiant eux-mêmes ces passerelles et ceux ne les percevant pas.

On comprend donc de cela que le jeu est un outil de facilitation certes très bénéfique mais qui doit s'accompagner d'un facilitateur pour révéler tout son potentiel. La proposition de valeur des Game designers est ainsi limitée en ce qu'ils ne sont pas vraiment capables de manifester les liens présents entre l'expérience ludique réalisée et les enjeux des collaborateurs qu'elle entend résoudre ou améliorer.

Nous venons d'analyser la manière dont les Game designers se positionnent sur le marché du jeu pédagogique et la limite de leur proposition de valeur en ce qu'ils ne parviennent pas réellement à manifester ce que les expériences ludiques qu'ils proposent apportent à la réalité du travail des collaborateurs participant au jeu. Ainsi, leur intervention au sein d'un programme d'accompagnement du changement peut avoir de réelles vertus dans les possibilités offertes par la maîtrise des mécanismes ludiques mais est limitée par la médiocrité de leurs connaissances professionnelles rendant souvent leurs dispositifs inadaptés aux besoins précis des participants. Intéressons-nous maintenant aux cabinets de conseil proposant des offres comprenant l'utilisation de dispositifs ludiques et les raisons de ce positionnement.

### **3. La position des cabinets de conseil vis-à-vis de l'utilisation du jeu dans la conduite du changement**

Un cabinet de conseil est une entreprise qui propose des solutions à d'autres entreprises sur des enjeux nécessitant une expertise particulière. Ce besoin est souvent exprimé au sein d'appels d'offre auxquels vont répondre un certain nombre de cabinets. Ils feront cela à travers des propositions commerciales au sein desquelles ils mettront en avant leur compréhension du besoin exprimé, leur approche de l'enjeu soulevé et la méthodologie qu'ils entendront déployer pour répondre au besoin en question. Ainsi, un cabinet de conseil est systématiquement en concurrence avec d'autres acteurs de son environnement et il réside un impératif fort de différenciation sur ce marché. C'est une des

raisons qui fait que chaque cabinet va avoir sa méthodologie propre pour aborder un enjeu client et y proposer une réponse.

On peut donc comprendre en quoi l'utilisation du ludique est un recours également utilisé dans le monde du conseil. Plus que simplement les vertus pédagogiques qu'il suppose, c'est un dispositif encore inédit et permettant à certains cabinets de se démarquer lors d'une réponse à un appel d'offre.

Lorsqu'un cabinet de conseil a recours à des dispositifs ludiques, les jeux qui sont proposés semblent bien répondre aux limites qui peuvent être celles des autres acteurs du marché. En effet, une équipe de consultants se doit d'avoir cette posture constante de devoir prononcer des discours pertinents sur des organisations dont elle ne fait pas partie. En ce que c'est là le métier des consultants, c'est une tâche qui est souvent bien réalisée et à l'aide de méthodologies supposant des interviews, des analyses de processus et des recherches approfondies au cœur des organisations. Les dispositifs proposés sont donc souvent bien alignés sur ces dernières, ou du moins, y tendent. Par conséquent, on pourrait penser que les consultants qui animent un jeu arrivent aisément à identifier et manifester les passerelles nécessaires entre le jeu et le travail des collaborateurs pour rendre l'expérience ludique particulièrement bénéfique. En effet, un vrai travail de facilitation pourrait être réalisé pour que les jeux proposés soient parfaitement adaptés aux besoins des organisations et s'y insèrent sans difficulté.

Ainsi, depuis que je travaille en cabinet de conseil, j'ai pu être associé à différentes propositions commerciales (gagnées ou non) incluant des dispositifs ludiques et je trouvais que ces derniers paraissaient tous particulièrement pertinents, longuement pensés par les consultants et adaptés aux enjeux clients soulevés.

Néanmoins, l'environnement du conseil suppose lui-aussi de vraies limites dans la mise en place de dispositifs ludiques. Comme je l'expliquais plus tôt, les appels d'offre sont des moments-clés pour les cabinets de conseil et les dispositifs présentés dans les propositions commerciales paraissent souvent particulièrement bons et pertinents. Ainsi cette mise en concurrence singulièrement difficile pousse aujourd'hui les cabinets de conseil à arborer un discours commercial particulièrement rodé et des réponses aux appels d'offre incluant des dispositifs riches et innovants.

J'ai néanmoins pu comprendre, grâce aux entretiens que j'ai réalisés, que ce discours n'est pas forcément en phase avec la réalité de ce que vont proposer les cabinets une fois la mission gagnée.

J'ai ainsi interviewé des consultants travaillant dans un cabinet revendiquant une méthodologie ludique et un recours au jeu quasi systématique. Ainsi, la PDG de

l'entreprise, à mon premier entretien, me disait « Ici, le jeu c'est partout, la totalité de ce qu'on propose est fait dans une approche ludique et gamifiée ». Par la suite, deux consultantes m'ont respectivement dit les choses suivantes : « Eh bien en fait, les jeux de plateaux on en fait plus [...] Pourquoi on en fait moins ? Peut-être parce que ça renvoie plus l'image qu'on souhaite envoyer aujourd'hui ? » et « Alors moi je pense qu'on fait moins de jeux parce que le numérique est arrivé, parce qu'on est en train de s'aligner sur les autres cabinets pour un rapport d'enjeu économique. On ne va pas travailler plus que ce que le client va acheter, donc c'est aussi une intelligence de notre part, s'adapter au marché, mais surtout au prix que le client va payer ». J'ai été particulièrement surpris de constater ici que le fait de proposer des jeux au sein de leurs offres était un argument purement commercial dont l'objectif était de « renvoyer une image ». Par conséquent, on est d'autant plus en droit de s'interroger sur la qualité des jeux réalisés quand on perçoit la façon dont la chose est présentée par les différents membres du cabinet. Le soupçon qui peut alors naître de ce constat est le suivant : les dispositifs ludiques proposés par les cabinets de conseil semblent particulièrement efficaces et pertinents lorsqu'ils sont présentés durant la phase commerciale mais leur mise en place n'est pas aussi exigeante au cours de la mission. Et en effet, certains éléments de ma propre expérience peuvent venir corroborer ce soupçon en ce que je remarque qu'il peut y avoir souvent un fossé entre les propositions de vente énoncées dans l'appel d'offre et la réalité du travail fourni au cours d'une mission gagnée. J'entendais par exemple une consultante d'un cabinet la semaine dernière me dire « Ah bah ce client, je bosse une heure, je lui facture une journée ».

D'autant plus, on peut particulièrement comprendre que le jeu puisse souffrir de cette limite en ce que c'est un dispositif original et innovant dont la présentation peut paraître particulièrement intéressante et bénéfique mais dont la mise en place, étant complexe et requérant des compétences précises, pourrait être médiocre par rapport au dispositif présenté sur le papier. Néanmoins, je ne présente là qu'un soupçon nourri par différents éléments, pas une réalité que j'ai pu observer tel quel. En effet, étant souvent responsable des jeux que mon cabinet propose, je suis particulièrement investi dans leur création et je n'ai pas pu réellement observer la réalité du terrain d'autres cabinets vendant des prestations incluant des dispositifs ludiques.

En synthèse, les cabinets de conseil sont des entreprises idoines pour la création de jeux pédagogiques efficaces en ce qu'ils concentrent des équipes pluridisciplinaires, connaissent bien les organisations avec lesquelles ils travaillent et sont ouverts aux méthodologies innovantes. Néanmoins, la réalité de ce marché, très concurrentiel et

particulièrement réceptif aux éléments différenciants, peut remettre en cause la qualité des dispositifs ludiques proposées une fois le recours à cette méthodologie vendu et l'appel d'offre gagné.

De même, j'ai aussi remarqué que la présentation d'une approche ludique est parfois un argument présenté aux clients en ce que ces derniers sont en recherche constante de nouveaux leviers pour proposer à leur organisation des dispositifs innovants. On peut néanmoins déplorer que le jeu soit souvent instrumentalisé par ces mêmes clients qui l'utilisent également comme un moyen de promotion personnel en communiquant en interne sur la richesse et la diversité des dispositifs auxquels ils font appel plutôt qu'avoir une réelle exigence quant aux succès de ces mêmes dispositifs. En effet, le travail est aujourd'hui vécu et considéré comme un outil de réalisation de soi et d'émancipation au travail pour une population souvent déçue par ce dernier et sa qualité par rapport à son niveau d'éducation. Le jeu répondrait donc à un enjeu d'attraction en ce qu'il permet de distraire les collaborateurs de la morosité de leur travail et leur proposer une expérience différente les invitant à faire un pas de côté vis-à-vis de leur quotidien pour rendre le travail plus supportable. Ainsi, les clients proposant des dispositifs ludiques à leurs collaborateurs n'hésitent pas à capitaliser sur cette décision pour mettre en avant la dimension innovante et humaine de leur approche plutôt que s'assurer de l'achat d'un service réellement efficace

Ainsi, le jeu peut ici faire office de gadget que proposent alors les cabinets de conseil pour répondre aux impératifs des organisations en termes de ressources humaines, de rétention des talents et de promotion personnelle mais pas forcément en tant que c'est un dispositif parfaitement adapté aux missions concernées.

Au cours de cette partie, nous nous sommes intéressés aux différents acteurs proposant aujourd'hui des dispositifs ludiques pouvant soutenir des projets de conduite du changement. Nous avons ainsi identifié trois différents acteurs avec des approches différentes supposant des vertus ainsi que des limites : les agences de gamification, les Game designers et les cabinets de conseil.

Ces premières proposent une méthodologie dont l'objectif est de rendre l'utilisation d'outils, et le recours à des processus plus engageant et motivant. Ainsi, leur travail consiste à s'emparer de contenus professionnels afin de rendre leur expérience plus ludique et par conséquent plus agréable.

La limite de leur prestation réside dans le fait que les expériences ludiques qu'elles vont créer ne sont pas indépendantes de la réalité et peuvent avoir de vraies répercussions sur le quotidien des collaborateurs. De plus, ces mêmes expériences ne participent en rien à l'appropriation ni la réflexion au sujet du changement mais ont pour unique perspective de faciliter l'utilisation d'outils et d'interfaces.

Les Game designers proposent des jeux parfaitement bien conçus, dont l'expérience est souvent de très bonne qualité et font montre d'une vraie compétence de la part de leur concepteur.

La limite de cette proposition de valeur réside dans le fait que les Game designer ne possèdent pas directement les compétences pour rendre leurs expériences professionnellement intelligibles et ne peuvent donc pas proposer explicitement des passerelles entre leurs jeux et la réalité professionnelle vécues par les collaborateurs. Ainsi, leur proposition de valeur demeure souvent inadaptée aux besoins précis de leurs clients à cause de leur manque de compétences sur les sujets des professionnels avec lesquels ils travaillent.

Les cabinets de conseil proposent des jeux pédagogiques souvent bien présentés, faisant montre d'un positionnement parfaitement adapté permettant aux collaborateurs de jouir d'une expérience riche sur laquelle une équipe de consultants pourra ensuite bien capitaliser pour apporter à un plan de transformation amorcé.

La limite de cette proposition est inhérente au marché du conseil où les discours commerciaux priment souvent sur la réalité du travail réalisé et où peuvent être proposés des dispositifs alignés sur les enjeux internes des entreprises en termes de rétention des talents et de valorisation de leurs conditions de travail. Ainsi, les jeux pédagogiques proposés peuvent parfois ne pas correspondre à leur promesse valeur ou ne pas correspondre aux réels besoins des clients.

Ainsi, bien que le jeu possède un potentiel pédagogique énorme. Il semblerait que les différents prestataires le commercialisant n'en exploitent pas encore la totalité à cause des différentes limites auxquelles ils sont confrontés. De même, le jeu comme outil professionnel est une méthodologie encore peu théorisée, faisant écho à l'intuition de certains acteurs plutôt qu'une pratique rationalisée et ne faisant pas l'unanimité au sein des professionnels travaillant sur les organisations humaines.

Il y a huit mois, une consultante senior et moi-même allions échanger avec la Directrice des Ressources Humaines d'un grand groupe français au sujet d'un besoin particulier qu'elle souhaitait nous présenter. En effet, ce groupe ayant à peine fusionné avec une autre entreprise, la direction des ressources humaines souhaitait organiser un séminaire sur plusieurs jours à destination de la totalité des collaborateurs composant la nouvelle entité des ressources humaines. Ma collègue me présenta à cette cliente comme un consultant spécialisé dans la gamification.

D'emblée, la cliente nous dit la chose suivante « Ah non non, je ne veux pas de jeux ». Etonnés par cette déclaration rapide et survenant dès le début de notre échange, nous questionnâmes un peu plus la cliente qui, en synthèse, nous expliqua qu'elle souhaitait une approche « ludique », « originale » et où les collaborateurs pourraient « agir et s'interpeller entre eux » plutôt qu'un séminaire « grande messe » où la transmission de savoirs seraient majoritairement descendante.

A la fin de notre rendez-vous, nous sommes sortis de ce dernier avec deux convictions : qu'une approche à base de jeux seraient le meilleur moyen de répondre aux besoins exprimés et que notre cliente ne devait pas forcément bien appréhender quelles pouvaient être les vertus d'un dispositif ludique au vu de sa réaction quasi épidermique à la mention du jeu que nous fîmes.

C'est une des expériences que j'ai eues cette année au cours de mon apprentissage qui est à l'origine de ma volonté d'avoir rédigé ce mémoire sur l'utilisation du jeu au sein de la conduite du changement. En effet, le jeu reste un objet au sujet duquel les projections et les a priori restent nombreux. Je suis d'ailleurs chaque fois amusé de la réaction des personnes que je rencontre quand je leur dis que je suis passionné de jeux vidéo, jeux de société, etc. On me répond souvent « Ah c'est marrant on n'a pas cette impression quand on te rencontre ». Pèsent encore sur les populations de joueurs l'ombre du « nerd » ou du « geek »<sup>49</sup>, cette personne solitaire et désociabilisée qui s'investit quasi exclusivement dans des mondes virtuels que l'on peut retrouver dans les jeux, les mangas, les comics, etc.

J'avais donc envie d'interroger dans ce mémoire l'enjeu du ludique dans une approche universitaire se voulant rigoureuse et supposant une dynamique de recherche sur le jeu pédagogique et les pratiques y étant associées. En effet, j'ai cette conviction que la démocratisation, et plus encore l'universalisation, du recours au jeu dans l'accompagnement du changement dépend aussi de la capacité des personnes le mettant

---

<sup>49</sup> Définition du terme nerd - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nerd>

en œuvre avec intelligence à manifester ses vertus et pointer du doigt les limites actuelles des acteurs en monopolisant la commercialisation.

Par conséquent rédiger ce mémoire a aussi été l'occasion pour moi d'aller interroger le jeu dans une dimension professionnelle et manifester ce qu'il peut avoir à voir avec la conduite du changement.

J'avais formulé trois hypothèses à l'origine de ma recherche :

- *Le jeu est un outil pouvant avoir des vertus applicables au monde professionnel et a fortiori à l'accompagnement du changement, en ce qu'il semble être un dispositif pouvant favoriser l'engagement et l'implication des collaborateurs dans une perspective pédagogique.*

Après avoir interrogé de manière précise de quoi se constituait un jeu et ce qui définissait sa mise en place et son fonctionnement, il est en effet apparu qu'un jeu pouvait avoir de nombreuses vertus.

Nous avons ainsi pu comprendre les différents éléments qui définissent un jeu soit le fait qu'il admette des règles contraignantes, un objectif précis, un système de feedback et une participation volontaire de la part des joueurs.

Nous avons ensuite perçu que les jeux de notre temps suivaient également deux tendances consistant à maximiser l'espace de liberté des joueurs entre les règles présentes dans le jeu et à développer les environnements virtuels au sein desquels les joueurs évoluent.

Nous avons également perçu les différents facteurs de motivation des joueurs et les différentes raisons des participations à un jeu : la dimension sociale d'un jeu, la dimension de découverte d'un jeu, la dimension d'apprentissage et de progression d'un jeu et la dimension de domination d'orgueil et de victoire sur les autres joueurs d'un jeu.

Enfin, nous avons relevé trois vertus que le jeu possède qui peuvent favoriser l'implication et l'engagement des joueurs dans une perspective professionnelle de configurer un dispositif pédagogique :

- Trois éléments font du jeu une activité particulièrement engageante : l'adéquation entre le défi proposé et les compétences des joueurs, la clarté des objectifs à atteindre et la motivation intrinsèque suppose le jeu.
- Le fait que le jeu est un dispositif permettant à ses participants de s'améliorer sans cesse grâce aux boucles de feedback qu'il admet.
- La vertu du jeu en tant qu'activité sécurisante permettant de stimuler l'utilisation des compétences de chacun.

Ainsi nous pouvons donc dire que l'hypothèse formulée à l'origine semble validée en ce que le jeu est un outil disposant bien de vertus applicables au monde professionnel et a fortiori à l'accompagnement du changement, en ce qu'il semble être un dispositif pouvant favoriser l'engagement et l'implication des collaborateurs dans une perspective pédagogique.

- *Certains enjeux et certaines spécificités supposés par le changement en entreprise peuvent être résolus par l'utilisation de jeux pédagogiques grâce à leur méthodologie et leurs caractéristiques.*

Au cours de notre analyse détaillée du dispositif ludique confronté aux enjeux de la conduite du changement, nous avons vu en quoi le jeu pouvait être utilisé au sein d'un plan de transformation. En effet, nous avons analysé quatre de ses vertus qui semblent adresser quatre difficultés majeures de la transformation en entreprise.

- Le jeu permet à ceux qui y participent de se positionner dans une dynamique active vis-à-vis du changement plutôt que le subir passivement. En effet, c'est un dispositif qui suppose des actions de la part des joueurs qui sont sollicités dans cette perspective-là plutôt que simples destinataires de communication sur le changement.
- Le jeu permet à ceux qui y participent de se projeter dans le changement et de l'appréhender de plusieurs manières différentes. En ce que le jeu entre en contact avec les joueurs via plusieurs interfaces (les sens, l'intelligence et les autres joueurs), il en est plus aisément compréhensible et permet à ceux qui jouent de pouvoir échanger autour de ce dernier et questionner sa nature au cours du jeu.
- Le jeu permet à ceux qui y participent d'agir vis à vis du changement en ce que c'est un dispositif favorisant l'expérimentation et fournissant aux joueurs des retours sur leurs actions. Ces feedbacks constituent des éléments de compréhension pour les joueurs leur permettant de discerner quelles actions réaliser et quels comportements adopter dans un contexte de changement.
- Le jeu est un dispositif de formation privilégié dans la conduite du changement. En effet, les différents leviers qu'il admet comme son recours aux différents sens et émotions des participants ou sa capacité à nous plonger dans un environnement virtuel captivant et réaliste, en font un dispositif dont les apprentissages sont plus aisément remémorés.

Ainsi, il semble bien que les jeux pédagogiques puissent résoudre certaines difficultés supposées par la conduite du changement. Néanmoins, c'est un dispositif admettant également certaines limites.

- Les actions des joueurs au sein d'un jeu ne sont pas contrôlables et les joueurs peuvent détourner le jeu de son objectif s'ils repèrent une faille au sein de ce dernier.
- Jouer à un jeu ne change rien à la réalité de travail sur laquelle il permet d'agir et c'est à l'animateur de la session de jeu d'être capable de créer des passerelles entre le jeu et le monde réel
- Le monde virtuel que suppose le jeu n'est pas complètement imperméable à la réalité et malgré l'ambition du jeu de proposer un univers totalement nouveau, les joueurs y amènent inéluctablement une partie de leurs valeurs, de leurs préjugés et de leurs croyances.

Ainsi, il semblerait que notre analyse confirme bien notre hypothèse et que certains enjeux et certaines spécificités supposés par le changement en entreprise puissent être résolus par l'utilisation de jeux pédagogiques grâce à leur méthodologie et leurs caractéristiques. Nous pouvons tempérer ces vertus au vu des différentes limites que nous identifions également à ce type de dispositifs.

- *Le jeu pédagogique, commercialisé dans la perspective de répondre à certains enjeux de la conduite du changement, peine à réaliser son plein potentiel à cause des limites que rencontrent les différents acteurs du marché.*

Nous nous sommes intéressés aux différents acteurs proposant aujourd'hui des dispositifs ludiques pouvant soutenir des projets de conduite du changement. Nous avons ainsi identifié trois différents acteurs avec des approches différentes supposant des vertus ainsi que des limites : les agences de gamification, les Game designers et les cabinets de conseil.

Les services proposés par les différents acteurs présentent tous des intérêts réels vis-à-vis de la conduite du changement à différentes étapes de ce dernier. Ainsi, les cabinets de conseil proposent des prestations permettant de soutenir le changement en proposant aux collaborateurs des jeux leur permettant de s'y projeter et d'interroger ce dernier. Les Game Designers vont proposer la configuration d'environnements virtuels permettant de répondre à des besoins d'expérimentation et de simulations ainsi que développer les compétences des collaborateurs. Les agences de gamification proposent elles des services afin de faciliter l'utilisation d'outils et d'interfaces en injectant des mécanismes ludiques au sein de ces derniers.

Notre hypothèse semble donc se confirmer. En effet, les différents acteurs proposant aujourd'hui des services de jeu pédagogique ont recours à des dispositifs présentant de réelles vertus mais admettant également des limites difficilement négligeables qui minent le potentiel du jeu pour les organisations.

Ces limites peuvent être liées aux compétences des prestataires du jeu, souvent inadéquates pour en faire un outil professionnel parfaitement utilisé ou à leur approche du jeu, parfois trop simpliste le cantonnant à un vernis que l'on passerait sur le changement pour le rendre plus attrayant sans pour autant en modifier le sens profond. Elles peuvent également dépendre de la manière dont le marché fonctionne, favorisant des discours accrocheurs et innovants plutôt que des méthodologies mettant l'accent sur le seul succès du dispositif et ses effets positifs.

Ma réflexion s'était structurée autour de la problématique suivante : Le jeu peut-il être un dispositif répondant aux enjeux et aux spécificités de l'accompagnement du changement ?

Ainsi, en synthèse de mes recherches et de mon analyse du sujet, je formulerai la réponse suivante :

Le jeu possède un potentiel pédagogique énorme dont les différents prestataires le commercialisant n'en exploitent pas encore la totalité. De même, le jeu comme outil professionnel est une méthodologie encore peu théorisée, faisant écho à l'intuition de certains acteurs plutôt qu'une pratique rationalisée et ne faisant pas l'unanimité au sein des professionnels travaillant sur les organisations humaines.

Ses vertus sont encore peu connues des organisations et son utilisation fait encore face à des préjugés malheureux limitant son développement. De même, les réalités du marché, les angles d'approches des différents acteurs et leurs compétences limitent également la capacité de professionnels à proposer des expériences ludiques à valeur pédagogique les plus adaptées possibles aux besoins des entreprises. Plus que des concepteurs du jeu proposant des offres à des professionnels, des designers d'application proposant des services de gamification ou des consultants créant ponctuellement des jeux pour certaines missions, le jeu pédagogique trouvera son avènement dans la création de structures dédiées à son développement regroupant des individus présentant des compétences en Game design, en sociologie des organisations et en formation. Il serait également nécessaire pour cela que le marché du jeu pédagogique s'arme d'une réelle exigence vis-à-vis des services proposés sur ce dernier afin de valoriser les dispositifs efficaces plutôt que ceux dont l'apparence et les arguments commerciaux prennent le pas sur les vertus profondes.

Développant moi-même mes connaissances en formation au cours de mon activité de formateur et d'enseignant, en sociologie des organisations au sein de mon cabinet de conseil et en Game Design en autodidacte, je ne peux m'empêcher de considérer ces différentes limites au plein potentiel du jeu dans la conduite du changement comme un défi à relever au sein de mon activité entrepreneuriale. J'ai la conviction que les jeux que je crée au sein de ma structure *Galaxie* proposent une approche fine et particulièrement bien ajustée vis-à-vis des différents enjeux dont les organisations peuvent être sujettes.

Je n'ai qu'une seule hâte, pouvoir me confronter un peu plus chaque jour à de nouvelles organisations, de nouveaux mécanismes ludiques, de nouvelles rencontres et de nouvelles expériences pour développer mon approche et révolutionner le marché du jeu pédagogique de demain.

# Bibliographie

## Œuvres complètes :

- Johan HUIZINGA ; *Homo ludens, essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, 1988
- Jane Mc GONIGAL; *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*, Penguin Books, 2011
- Raph KOSTER; *Theory of fun for Game Design*, Goodreads Author, 2004

## Extraits d'œuvres universitaires :

- Edward CASTRONOVA. *Synthetic Worlds: The Business and Culture of Online Games*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2005 p 147 - 148
- BRICKMAN & CAMPBELL, *Hedonic relativism and planning the good society*, New York Academic Press 1971, p287-305
- Thierry Lentz, *Nouvelle histoire du Premier Empire. Tome 4. Les Cent-Jours : les empires sans le système*, Fayard, 2010, p. 527.
- ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Livre I & X, 348 avant notre ère

## Articles scientifiques et études universitaires :

- Jacques DEWITTE ; *L'élément ludique de la culture. À propos de Homo ludens de Johan Huizinga*, Revue du Mauss, 2015
- Richard BARTLE, *Heart, Clubs, Diamonds, Spades: Players who suits MUD's*, 1996
- Mihaly CSIKSZENTMIHALYI. *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, 1975
- Jacques AUDRAN, *Se former par la simulation, une pratique qui joue avec la réalité*, Recherche & Formation, 2016/02, p9-16
- Ina V.S. MULLIS, Michael O.MARTIN, Pierre FOY, Martin HOOPER, *Trends in International Mathematics and Science Study*, International Study Center, 2016
- Anne Claude HINAULT, "Pour accompagner les transformations, il faut sortir de l'idée que le changement est bon en soi", AEF Info, Dépêche 616487, 2019

## Jeux (de société, vidéo, sportifs, etc.) :

- Hironobu SAKAGUCHI, *Final Fantasy*, Square, 2009
- ENSEMBLE STUDIOS, *Age of Mythology*, Microsoft Games, 2002
- Michael SCHACHT, *Isis et Osiris*, Goldsieber, 2001
- Alexis NOLENT, *Les 9 destins de Valdo*, Ubisoft, 1996
- KING, *Candy Crush King*, 2012
- Charles DARROW, *Monopoly* Hasbro, 1935
- Philippe de PALLIERES, *Loup-Garou*, Lui-même, 2001
- UBISOFT, *Far Cry 1, 2, 3, 4, 5, Primal, New Dawn*, (etc.), Ubisoft, depuis 2004
- David CAGE, *Detroit: Become Human*, Quantic Dreams, 2018
- Alfred MOSHER BUTTS, *Scrabble*, Mattel, 1938
- NINTENDO EAD, *Mario Kart Wii*, 2008

- Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Dystopie à Paris*, Galaxie, 2019
- Christian T. PETERSEN, *Twilight Imperium*, Fantasy Flight Games, 1997
- Lahden PAIKKA, *Mölkky*, 1998
- UBISOFT QUEBEC, *Assassin's Creed Odyssey*, Ubisoft, 2018
- Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Enquête chez les Petzak*, Galaxie, 2019
- Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Sur les traces de Marco Polo*, Galaxie, 2019
- Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Challenge Entrepreneur*, Galaxie, 2019
- Pierre-Marie GOUEDARD & Jean-Baptiste KEFALAS, *Dystopie à Paris*, Galaxie, 2019
- Oleg SIDORENKO et Oleksandr NEVSKIY, *Mystérium*, Libellud, 2015
- Antoine BAUZA, *7 Wonders*, Repos Production, 2010
- Blue Fang Games, *ZOO Tycoon*, Microsoft Studios, 2001
- LINDEN LAB, *Second Life*, Linden Lab, 2003

### **Autres ressources :**

#### Exposition en ligne :

- Bibliothèque Municipale Lyon Part-Dieu, *Tu joues ou tu joues pas ?*, exposition virtuelle, 2020

#### Œuvres littéraires et audiovisuelles :

- David SLADE, *Black Mirror – Bandersnatch*, Netflix, 2018
- J.K ROWLING, *Harry Potter*, 1997

#### MOOC en ligne :

- Clément MULETIER, *Les bases de la gamification*, MOOC en ligne, 2018
- Ian SCHREIBER, *Games design Concepts*, MOOC en ligne, 2009

#### Sites internet :

- « *Un peu d'histoire - Définition d'un boss* », Jeuxvideo.com
- Définition du divertissement - <https://www.cnrtl.fr/definition/divertissement>
- Définition du jeu - <https://www.cnrtl.fr/definition/jeu>
- Définition du terme nerd - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nerd>

#### Etude professionnelle :

- ALIXIO CHANGE MANAGEMENT, *Le niveau de maturité de la transformation en entreprises*, 2020

#### Articles de presse :

- Clem GARVAY, *Histoire d'une fusion réussie*, Journal du Net, Octobre 2004
- Point de Repère, le magazine des catéchistes, coédité par le Centre National de l'Enseignement Religieux et Bayard, Paris, n° 211, p. 25.

# Annexes

1. Eléments visuels présentés par une agence de gamification dans le cadre d'une proposition commerciale de mon cabinet auprès de L'Oréal

- Une carte de progression



- Des badges de récompense



➤ Un tableau de scores des différents collaborateurs

 **Gravity Guy Leaderboard** Monthly ▾

World Reset In: 3 days 08:06:46

1		 henrijs	<b>140,050</b>	<a href="#">Challenge</a>
3		 Chris	<b>12,458</b>	<a href="#">Challenge</a>
4		 Lucy	<b>1,018</b>	<a href="#">Challenge</a>
5		 Eerika	<b>1,016</b>	<a href="#">Challenge</a>
6		 Liina	<b>1,014</b>	<a href="#">Challenge</a>
7		 saifdow	<b>1,012</b>	<a href="#">Challenge</a>
8		 Simão	<b>1,011</b>	<a href="#">Challenge</a>

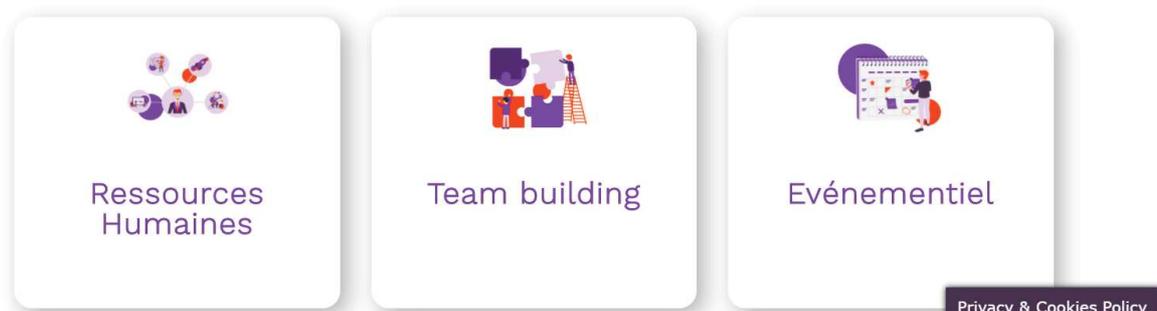
[Return To Game](#) [Feedback](#)

## 2. Captures des sites Internets de Game designers

- Collock – L'escape game en entreprise - <https://www.collock.com/>

### Le jeu en entreprise.... pour quels usages ?

Expert de la gamification en entreprise, Collock utilise le pouvoir du jeu pour répondre aux objectifs de ses clients.



- Collock -L'escape game en entreprise : <https://www.collock.com/serious-game-rh/escape-game-rh/>

Les ressources humaines sont au cœur de nos organisations humaines. Vos enjeux RH sont nombreux, et dans un contexte où les ressources sont plus volatiles, où les collaborateurs sont plus que jamais en quête de sens dans leur quotidien, il devient d'autant plus important de trouver les moyens efficaces pour :

Attirer de nouveaux talents

Retenir et fidéliser les meilleurs

Accompagner le développement de vos collaborateurs

Afin de répondre à des enjeux autant humains que business au sein de votre entreprise.

- Arcane Experience - <https://www.arcane-experience.com/en/enjeux/awaken-conscientiousness/>

The screenshot shows a webpage with a dark blue and purple background. At the top left, it says 'Vos enjeux'. The main heading is 'Awaken consciousness' in large white letters. Below the heading, there is a paragraph of text in white: 'Do your employees find it difficult to become aware of societal, environmental or safety issues? Awaken consciousness through games. Indeed, there is nothing better to accelerate awareness and change than games. Why is this? Because gaming is based on natural and simple human dispositions: we enjoy playing, it's one of the most effective ways to learn. In a game, barriers, bad habits, prejudices and blockages fall because no one is afraid to experiment!' There are orange pencil icons on the left and right sides of the text area.

### 3. Visuels des jeux créés par ma structure

#### ➤ Sur les traces de Marco Polo

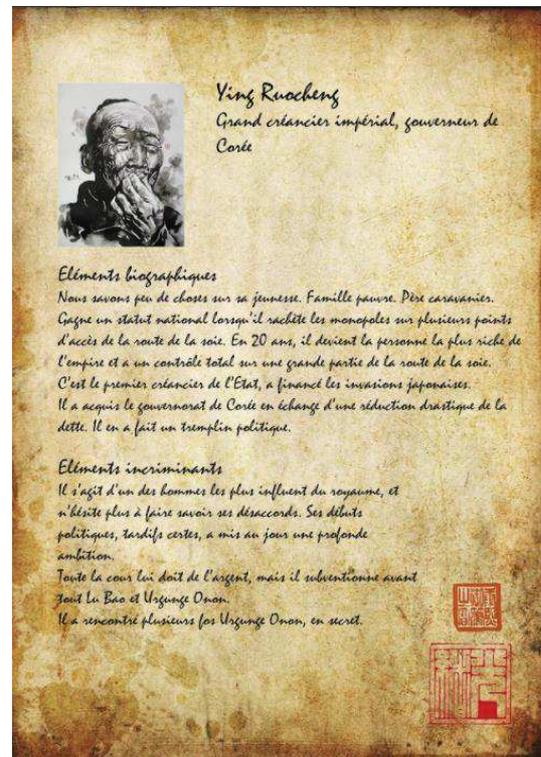


**Catherine d'Aghion**  
**Contrebandière**

Peu d'européens peuvent se targuer d'être allé en Chine, ils sont encore moins à pouvoir se vanter d'être revenus. Catherine d'Aghion est l'une de ceux-là. Elle en a tiré une fortune considérable et une arme exotique que l'on nomme arquebuse (l'ancêtre du fusil). Mais l'attrait de l'aventure l'a poussée à repartir, encore une fois. Elle a réussi à ramener de Chine le secret le mieux gardé de cet empire, des vers à soie.

**Objet special**  
DES VERS A SOIE

Force physique	Faible
- Tir	Fort
Agilité	Faible
Soutien	Faible
Intelligence	Faible
Négociation	Moyen



**Ying Ruocheng**  
Grand créancier impérial, gouverneur de Corée

**Éléments biographiques**  
Nous savons peu de choses sur sa jeunesse. Famille pauvre. Père caravanier. Gagne un statut national lorsqu'il rachète les monopoles sur plusieurs points d'accès de la route de la soie. En 20 ans, il devient la personne la plus riche de l'empire et a un contrôle total sur une grande partie de la route de la soie. C'est le premier créancier de l'Etat, a financé les invasions japonaises. Il a acquis le gouvernement de Corée en échange d'une réduction drastique de la dette. Il en a fait un tremplin politique.

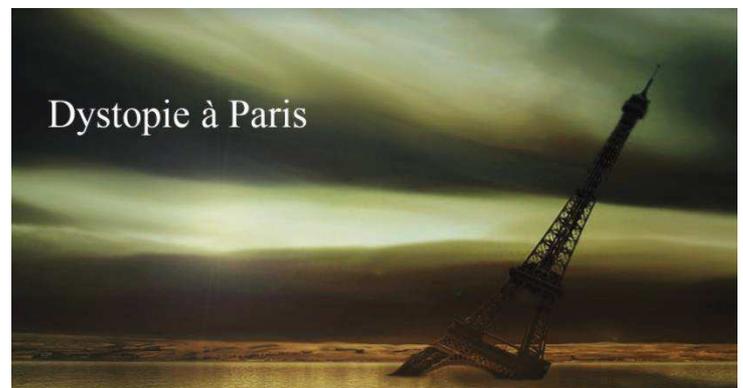
**Éléments incriminants**  
Il s'agit d'un des hommes les plus influents du royaume, et n'hésite plus à faire savoir ses désaccords. Ses débats politiques, tardifs certes, a mis au jour une profonde ambition. Toute la cour lui doit de l'argent, mais il subventionne avant tout Lu Bao et Uozunge Onon. Il a rencontré plusieurs fois Uozunge Onon, en secret.

#### ➤ Dystopie à Paris



Lobbyiste

Vous faites partie du lobby du pétrole, vous devez faire en sorte que l'accord entre Unity et Equality for Europe ne mentionne jamais les énergies renouvelables.



## ➤ Enquête chez les Petzak

### Carte d'identité du Personnage

**Abraham Jounié**  
Le Voiturier  
47 ans  
Récusé le 12/05/2017  
**INNOCENT**

**Relations du personnage**  
Imahane, la fille de M. Petzak  
Abraham est l'asant d'Imahane.

**Emilie, l'indienée**  
Abraham a aperçu Emilie endormie sur un canapé de salon pendant la nuit du Réveillon.

**Edgar, le chef cuisinier**  
Abraham sait qu'Edgar le cuisinier est allergique au parfum de Madeleine, la mère de M. Petzak.

**Informations personnelles**

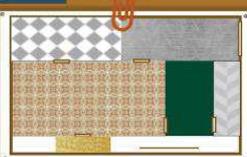
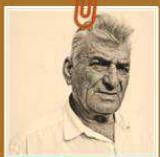
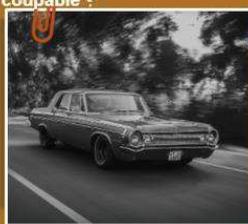
- Il a passé sa soirée avec Imahane, la fille de Mr Petzak, le chien Rex et la femme de Mr Petzak, Edwige dans la salle de billard.
- Il est allié se coucher à 3h au départ d'Imahane partie rejoindre les autres dans le salon.

**Secrets**

- Il est amoureux d'Imahane la fille de Mr Petzak.
- Malgré ses problèmes d'argent, il a acheté une bague pour Imahane afin de la demander en mariage.
- Il sait qu'Emilie la marieuse, n'a pas volé le tableau, car elle s'est endormie très tôt cette nuit-là.
- Il sait qu'Edgar le cuisinier est allergique au parfum de Madeleine la mère de Mr Petzak, il ne peut pas l'approcher à moins de 5 mètres.

### Enquête chez les Petzak

**Le lendemain du Réveillon, un tableau disparu, une voiture forcée, 10 suspects. Qui est donc le coupable ?**


## ➤ Challenge Entrepreneur

# 1

## L'Incubateur



**CHALLENGE Academy**

---

**CHALLENGE Academy**

### Les règles du Quiz

- 1 Nous allons vous poser les "10 questions de l'entrepreneur" dans le désordre.
- 2 Chaque équipe devra répondre à au moins trois questions en qualifiant sa réponse par rapport à son projet.
- 3 Lorsqu'une question vous est posée, si aucune équipe ne souhaite y répondre, la question est passée.
- 4 A l'inverse, si vous appuyez sur votre buzzer, vous avez l'exclusivité pour répondre à cette question.
- 5 Chaque question ne sera posée qu'une seule fois et une seule équipe y répondra.
- 6 Attention, si à la fin du Quiz une équipe n'a pas répondu à trois questions au total, elle perdra un nombre significatif de points.

**Astuce**

Évitez de passer trop de questions si vous ne voulez pas être obligé de répondre aux dernières questions...

**CHALLENGE Academy**

### Le marché du divertissement audiovisuel

**Description du marché :**  
Le marché du divertissement audiovisuel regroupe l'ensemble des contenus audiovisuels - films, vidéos - et des services associés - plateformes de diffusion, production.

**Attention :** ne sont pas pris en compte le jeu vidéo - multimédia - et la musique.

Né avec les frères lumières, le divertissement audiovisuel s'est popularisé au cours du 20<sup>e</sup> siècle par le biais du cinéma et de la télévision. L'essor d'internet à partir des années 90 a grandement augmenté le nombre de contenu disponible et les canaux par lesquels ils sont distribués.

---

**Plusieurs types d'acteurs se partagent le marché :**

- Les créateurs de contenus :** réalisateurs, acteurs... Leur objectif est de créer le contenu et de pouvoir le diffuser. Ils sont toujours à la recherche de financements, de canaux de diffusion et de soutiens - studio pour filmer, matériel. Ils touchent des droits d'auteurs pour leurs œuvres. Il s'agit par exemple des youtubeurs, des streamers, des réalisateurs de cinéma.
- Les producteurs de contenu :** studio de production, agences pour talents... Leur objectif est de financer ou faciliter la création de contenu. Ils se chargent de l'investissement dans le contenu, mais aussi de faciliter sa diffusion, des fonctions supports (financières, marketing). Dans certains cas, les créateurs sont leurs propres producteurs. Ils se rémunèrent sur les ventes. Il s'agit des studios Canal, de la Warner Bros, Disney, etc.
- Les canaux de diffusion :** salles de cinéma, chaînes de télévision, plateformes internet, streaming live... Les canaux de diffusion sont le lien entre la création et l'audience. Ce segment est en pleine diversification grâce à internet : plateforme de streaming live (Twitch), plateforme de diffusion gratuite... Dans un grand nombre de cas les canaux de diffusion créent leur agence de production, à l'image des studios Canal ou de Netflix. Les modèles de rémunération varient grandement, de la subvention publique, à l'abonnement, à une rémunération par la publicité. Il s'agit de Youtube, de Twitch, des chaînes de télévision...

---

**Moteurs de croissance du marché :**

**Le premier moteur du marché est l'engagement pour la création.** Grâce à la baisse des prix des caméras et du matériel audiovisuel en général, il devient de plus en plus facile de créer du contenu. Ainsi la production de contenu a explosé ces dernières années, que ce soit au niveau du cinéma classique (avec des collectifs indépendants comme Kortrijk) ou de nouveaux formats (apparition du phénomène des youtubeurs, des streamers...). Néanmoins ce phénomène cache une division forte du marché avec des superproductions propres à chaque plateforme. Elles-ci vont des films Marvel aux vidéos de McFly & Corlito, et des productions artistiques et relativement confidentielles qui constituent l'immense majorité.

**Un deuxième moteur est l'intérêt financier de ses projets.** Un projet audiovisuel est capable de se produire par des revenus près de 10 à 15 fois son budget. Cela incite de nombreux producteurs à avoir des stratégies de production massive de contenu. Un seul succès peut rattraper un grand nombre d'échecs.

**Le dernier moteur, et non des moindres, est la demande croissante.** Le public est de plus en plus attiré par de nouveaux formats novateurs. La demande se répartit de manière inégale sur les différents canaux selon les tranches d'âge et affinités. Certains préfèrent la télévision, d'autres le cinéma, d'autres le streaming... Néanmoins celle-ci augmente sur tous les supports, même si la croissance est beaucoup plus soutenue sur les canaux de distribution en ligne. En effet, ces offres se révèlent très pratiques et faciles à utiliser à l'ère du smartphone.

**Marché 2**

#### 4. Guide d'entretiens

- Guide d'entretien pour un joueur

##### **Présentation de la démarche, du sujet et des thèmes de l'interview.**

##### **Présentation de l'interviewé et de sa relation au jeu**

- > Qui es-tu ? Que fais tu dans la vie ?
- > Quel relation entretiens-tu avec le jeu ? A quels types de jeux joues-tu ? Depuis quand ?  
Sous quel format (chez soi, dans un lieu dédié, en ligne, etc) ?
- > Comment définirais tu le jeu en une phrase ?

##### **L'attrait pour un jeu**

- > Comment choisis-tu d'essayer un nouveau jeu ? Quels sont les arguments qui te font opter pour l'essai d'un nouveau jeu ?

##### **Le plaisir dans le jeu**

- > Saurais tu définir ce qui te procure particulièrement du plaisir quand tu joues ?  
(compétition, développement perso, exploration, imaginaire, etc.)
- > Pourquoi ?

##### **La contrainte dans le jeu**

- > Y a t-il des moments que tu apprécies moins que d'autres au cours d'une partie/d'un jeu ? Lesquels ?
- > Pourquoi consens tu à ces moments ?

##### **Le jeu et le travail**

- > Considères tu que ton activité au sein d'un jeu suppose du travail, des efforts ?
- > Pourquoi acceptes de travailler et déployer des efforts au sein d'une activité de jeu ?  
Parce que tu te fixes la finalité.
- > Retrouves tu au sein de ces actions de travail les mêmes inconvénients que tu peux rencontrer au sein de ton activité professionnelle ?
- > As tu l'impression d'avoir appris des choses en jouant ou développé des compétences?
- > As tu déjà eu des expériences de jeu ou ludiques au sein de ton activité professionnelle ?
- > Pourrais tu les décrire ? Qu'est ce qui te fait les qualifier comme telles?

- Guide d'entretien pour un créateur de jeux pédagogiques

## **Présentation de la démarche, du sujet et des thèmes de l'interview.**

### **Présentation de l'interviewé et de sa relation au jeu**

- > Qui es-tu ? Que fais tu dans la vie ?
- > Quel relation entretiens-tu avec le jeu ? A quels types de jeux joues-tu ? Depuis quand ? Sous quel format (chez soi, dans un lieu dédié, en ligne, etc) ?
- > Comment définirais tu le jeu en une phrase ?

### **Le jeu comme profession**

- > Qu'est ce qui a fait que tu aies décidé de faire du jeu ton activité professionnelle ?
- > En quoi consiste précisément le travail que tu exerces au sein de ta structure ?
- > Quelles sont les tâches régulières que tu dois réaliser au quotidien ?
- > Comment définirais tu les convictions qui portent cette activité que tu exerces ?

### **Créer un jeu**

- > Quelle est ta méthodologie quand tu dois créer un jeu ?
- > Quels éléments faut-il considérer/écarter ?
- > Quels sont les étapes importantes ?

### **Le jeu et son marché**

- > Comment définirais tu le concept de gamification ?
- > Pourquoi penses tu que des entreprises puissent faire appel de solutions de gamification ?
- > Quelles sont les mots que tes clients utilisent pour manifester leur besoin ?
- > A l'inverse, quels sont les résistances du marché au jeu ?

### **Les vertus du jeu pour l'entreprise**

- > Quelles vertus penses tu que le jeu puisse avoir pour les organisations et ceux qui les composent ?
- > En quoi les leviers pédagogiques du jeu correspondent-ils aux besoins des organisations ?
- > Quels sont à l'inverse les limites de la pratique du jeu ?
- > Penses tu que le jeu ait vertu à résoudre certaines limites du travail ? Si oui, lesquelles ?

- Guide d'entretien pour un clien ayant eu recours à des jeux pédagogiques

## **Présentation de la démarche, du sujet et des thèmes de l'interview.**

### **Présentation de l'interviewé et de sa relation au jeu**

- > Qui es-tu ? Que fais tu dans la vie ?
- > A quel occasion as tu décidé d'avoir recours à une prestation de jeux pédagogiques /gamification ?
- > Comment définirais tu le jeu en une phrase ?

### **Ta relation avec le jeu**

- > A ton niveau personnel, aimes tu jouer à des jeux ? Pourquoi ?
- > A quel type de jeux as tu l'habitude de jouer (sportif/rôle/société/vidéo/cartes/GN) ?
- > Quelles sont les parties d'un jeu que tu n'aimes pas ?
- > Les jeux auxquels tu n'aimes pas jouer ?

### **Ton appel au jeu pour des formations**

- > As tu déjà eu des expériences de jeux pédagogiques/serious games/business game auparavant ? Lesquelles?
- > Pourquoi as tu fait appel à un service de jeux pédagogiques / gamification ?
- > Quelles étaient tes réticences si tu en avais ?

### **Le jeu comme outil de formation**

- > Comment décrirais tu les bienfaits de l'utilisation du jeu comme moyen de formation ?
- > A l'inverse, quelles en sont les limites ? (format/interaction joueurs/bénéfices pédagogiques)
- > Ton expérience de jeu ressemblait-elle à tes attentes ?
- > Des choses t'ont-elles surpris ? (positivement ou négativement)
- > Y-a-t-il des contenus qui te semblent plus appropriés à un format ludique que d'autres ?

- Guide d'entretien pour un consultant ayant crée des jeux pédagogiques

## **Présentation de la démarche, du sujet et des thèmes de l'interview.**

### **Présentation de l'interviewé et de sa relation au jeu**

- > Qui es-tu ? Que fais tu dans la vie ?
- > Quel relation entretiens-tu avec le jeu ? A quels types de jeux joues-tu ? Depuis quand ? Sous quel format (chez soi, dans un lieu dédié, en ligne, etc) ?
- > Comment définirais tu le jeu en une phrase ?

### **Le jeu comme activité pro**

- > En quoi consiste précisément le travail que tu exerces au sein de ta structure ?
- > Qu'est ce qui a fait que tu dû t'intéresser au jeu dans ton activité professionnelle ?
- > Comment définirais tu les convictions qui portent ce choix d'avoir recours au jeu ?

### **Créer un jeu**

- > Quelle est ta méthodologie quand tu dois créer un jeu ?
- > Quelles sont les tâches que tu dois réaliser dans le cadre de la création d'un jeu ?

### **Le jeu et son marché**

- > Comment définirais tu le concept de gamification ?
- > Pourquoi penses tu que des entreprises puissent faire appel de solutions de gamification?
- > Quelles sont les mots que tes clients utilisent pour manifester leur besoin?
- > A l'inverse, quels sont les résistances du marché au jeu?

### **Les vertus du jeu pour l'entreprise**

- > Quelles vertus penses tu que le jeu puisse avoir pour les organisations et ceux qui les composent ?
- > En quoi les leviers pédagogiques du jeu correspondent-ils aux besoins des organisations ?
- > Quels sont à l'inverse les limites de la pratique du jeu ?
- > Penses tu que le jeu ait vertu à résoudre certaines limites du travail ? Si oui, lesquelles ?

## 5. Extraits d'entretiens réalisés

### ➤ Entretien réalisé avec un joueur

*Comment définirais-tu le jeu ?*

Ma première définition serait système avec un ensemble de règles dans lequel on s'engage dans un but non productif avec des objectifs donnés. Ma seconde définition serait une activité dans le but de se divertir dont l'objectif est le plaisir.

*Saurais tu définir ce qui te procure particulièrement du plaisir quand tu joues ?*

Parfois je doute du temps que je passe sur le jeu vis à vis de son caractère non-productif. Là où je me sens le mieux c'est quand je sens que j'ai progressé. Là je vais ressentir du plaisir même si je me sens mauvais. Je ressens pas de plaisir à gagner, en soi, ni dans l'aspect compétitif par rapport aux autres n'est pas "tiens j'ai dépassé tel personne". J'apprécie grandement la collaboration par contre ça me challenge beaucoup moi, je sais que c'est un truc qui est hard-codé en face, c'est juste une question de dompter la machine, il y a beaucoup moins d'enjeux psychologiques, moins d'opposition. Je devalorise complètement tous les jeux qui sont contre une machine, qui ne s'adapte pas, qui ne bouge pas, j'aime pas ce qui est figé.

*Y a-t-il des moments que tu apprécies moins que d'autres au cours d'une partie/d'un jeu ?*

*Lesquels ?*

Les moments que j'aime pas : les limites mécaniques que le jeu impose (temps de réaction, cliquer à côté au mauvais endroit au mauvais moment). Mes plus grandes frustrations c'est quand ce qui fait la différence c'est des choses indépendantes de mes capacités intellectuelles, des éléments mécaniques par exemple. C'est frustrant parce que c'est un aspect du jeu où je suis moins bon et j'ai beaucoup moins de perspectives de progression. Les mecs en face partent avec un truc d'avance qui paraît irrattrapable.

➤ Entretien réalisé avec un Game designer

*Qu'est ce qui a fait que tu aies décidé de faire du jeu ton activité professionnelle ?*

Un contact m'a proposé / Le jeu faisant partie de ma vie j'ai trouvé ça génial de pouvoir monétiser ça - le jeu c'est un moyen d'accession pour les gens vers des compétences, des savoir-faire auxquels ils n'accèdent pas autrement. Tu peux avec le jeu te permettre plein de choses que tu pourrais pas faire autrement. Tu peux pointer des choses sensibles qui seraient dur à pointer en vrai, que d'habitude tu mets un peu sous le tapis. Créer un jeu c'est de la gestion de projet et j'aime ça.

*Quelle est ta méthodologie quand tu dois créer un jeu ?*

Il y a pas de template mais on a des parti-pris : le jeu est pédagogie auquelle la totalité du jeu. Un jeu a un thème et tout ce qu'il y a en son sein sert ce thème. Un maximum de mécanique du jeu doivent servir cet objectif. L'imaginaire est au service de ça aussi en masquant les mécaniques et permettant à chacun de s'immerger à fond.

Quand on arrive dans le concret on fait au cas par cas.

*Quelles vertus penses tu que le jeu puisse avoir pour les organisations et ceux qui les composent ?*

Le plus évident c'est que le jeu rapproche, tu passes un bon moment, quelque soit le jeu, il fait un souvenir commun sympa.

Le jeu permet d'introduire des notions, montrer des choses qui ne seraient pas exprimables autrement en créant une situation artificielle.

Le jeu c'est un outil, managérial parmi plein d'autres, qui peut être un bon vecteur de solution à des problèmes humains.

➤ Entretien réalisé avec un client de jeux pédagogiques

*A quelle occasion as-tu décidé d'avoir recours à une prestation de jeux pédagogiques /gamification ?*

D'abord chez « Staffme » pour fédérer une équipe et les réorganiser ensemble. Cela a permis à cette équipe pour faire ressortir les cas saillants et leur faire découvrir ce qui peut émerger dans une situation de stress. Cela a aussi permis aux personnes d'apprendre à s'adapter aux caractères de chacun. De même j'ai eu recours à ces jeux dans une formation à la vente en boutique pour des jeunes auto-entrepreneurs. Les soft skills (les savoir-être), c'est le plus important pour les jeunes. Le jeu permet de développer des savoir-être sans le dire, conclusion que les jeunes tirent par eux-mêmes.

*Y-a-t-il des contenus qui te semblent plus appropriés à un format ludique que d'autres ?*

Les soft skills, très appropriées en ludique, tu peux pas l'apprendre en cours.

Risques des hard : impression qu'ils tournent autour du pot.

Les choses restent beaucoup plus gravées, d'autant plus quand on est sur une panel de compétences.

*A ton niveau personnel, aimes tu jouer à des jeux ? Pourquoi ?*

Pas tant. Parce que je pense que j'ai une expérience des jeux de cartes avec des imaginaires pas très enthousiastes. Moi j'aime beaucoup vivre une expérience, pas forcément gagner des points.

*A quel type de jeux as tu l'habitude de jouer (sportif/rôle/société/vidéo/cartes/GN) ?* Jeux sociaux, jeu où on vit des choses ensemble. Format olympiade, organiser des courses, des raids.

*Comment décrirais tu les bienfaits de l'utilisation du jeu comme moyen de formation ?*

Deux choses : 1 t'apprends sans formaliser les choses. 2, tu crées un esprit de corps qui favorise l'apprentissage (vivre une expérience ensemble).

- Entretien réalisé avec une consultante ayant créé des jeux pédagogiques

*Comment définirais tu les convictions qui portent ce choix d'avoir recours au jeu ?*

Cela s'est focalisé sur l'executive summary : n'importe qui de raisonnablement intelligent, avec une bonne méthode, peut faire un executive summary qui apporte une vraie V.A au client, et le présente de manière compréhensible et raisonnablement fluide.

Pour ça il fallait créer la méthode.

Pour entrer dans cette méthode il faut pas juste la décrire, faut qu'il fasse l'expérience de ça, qu'il se rende compte qu'ils arrivent à le faire. Faut l'expérimenter et s'immerger dedans.

*Quelle est ta méthodologie quand tu dois créer un jeu ?*

J'en avais absolument pas, j'ai créé ma propre méthode. Simplement un fonctionnement étape par étape. Découper l'activité, j'allais prendre l'univers harry potter parce qu'il était FAMILIER et il y a un enjeu d'apprentissage dans l'imaginaire directement. Et puis c'est un imaginaire hyper riche donc t'as peu de choses à créer. Je prends chacune des activités que je dois découper et ça sera une étape d'une histoire que je vais raconter.

*Quelles sont les tâches que tu dois réaliser dans le cadre de la création d'un jeu ?*

1. L'output pédagogique
2. La transposition dans l'imaginaire
3. La rédaction de l'histoire, création du contenu
4. La création des visuels, des éléments physiques
5. Jouer
6. Revenir dans le monde des moldus (et que ça soit utilisé)

- Entretien réalisé avec un consultant ayant créé des jeux pédagogiques

*Et quand tu parlais des objets de l'expérimentation, j'étais étonnée que tu ne me parles pas des jeux qui font partie de la méthodologie Arkos ?*

Tu as raison, ça fait partie... J'aurais même dû commencer par ça. La baseline chez Arkos il y a 35 ans c'est des plateaux de jeu, pour se former à la gestion par exemple. Par exemple, si on doit former au compte d'exploitation, plutôt que d'arriver avec des Powerpoint, ce sont eux qui vont construire le compte d'exploitation : autour d'un plateau de jeu, ils vont rencontrer des événements qui vont générer du CA, une grève, des marchandises abimées, une grève de transport, un coronavirus. Et je me rends compte que les jeux on en fait de moins en moins. C'est-à-dire que je vais vivre le parcours comme dans la vraie vie. Quand je parle de compte d'exploitation, je vais trouver mes fournisseurs, je vais acheter mon matériel, je vais embaucher du personnel. Ça tu vois c'est vraiment une expérimentation, d'autant plus qu'on recrée un univers concurrentiel, parce qu'on crée 3 ou 4 équipes qui vont être en concurrence les unes avec les autres. Elles vont comprendre qu'il faut qu'elles prennent des décisions, parce que la vie ça ne se fait pas en étant assistées, et qu'il y a des décisions qui vont être moins bonnes que d'autres. Et qu'il y a des décisions qui vont être certes très bonnes, mais qui vont se cogner à l'événement d'environnement que je n'avais pas prévu. Donc tout ce qui est plateau de jeu est un objet de l'expérimentation. On ne serait pas en expérimentation si on mettait les mecs en plénière, et qu'on balançait du Powerpoint. Alors que dans la MAP<sup>50</sup> ou le jeu-plateau, et c'est encore plus vrai pour la MAP, le participant va construire l'information, va aller chercher l'information qui lui est destinée. Il n'y a pas de gavage, nous ne faisons pas de foie gras. C'est-à-dire qu'ils vont chercher l'information, et ça c'est déjà expérimenter. Les 2 objets qu'on vient de citer, qui sont vraiment la base line d'Arkos, qui sont le jeu plateau et la MAP, c'est vraiment : je vais chercher, je suis acteur de l'information que je dois apprendre. C'est pour ça que ça développe l'autonomie, la responsabilisation. Après je m'en saisis ou pas, c'est un autre sujet.

*Tu dis que vous faites moins de jeux maintenant, pourquoi justement ?*

En fait, je pense qu'il y a plusieurs raisons à ça. Peut-être que les jeux plateau avaient une image un peu vieillotte dans la formation il y a quelques années quand on a arrêté, mais j'en suis pas sûre du tout.

---

<sup>50</sup> Modalité d'expérimentation d'Arkos : « Poster » A2 sur lequel sont mis en page des activités ludiques (quiz et questions ouvertes essentiellement) structurées autour des objectifs d'accompagnement du changement

➤ Entretien réalisé avec un consultant ayant créé des jeux pédagogiques

*Le jeu c'est une des particularités d'Arkors, or vous en faites moins actuellement, je me demandais pourquoi ?*

Alors moi je pense qu'on fait moins de jeux parce que le numérique est arrivé, parce que c'était un gros investissement conception, donc ça coûtait cher et on savait mal le vendre, 2<sup>e</sup> raison. 3<sup>e</sup> raison, on a perdu les compétences. Qui sait faire du plateau de jeu aujourd'hui ? Moi je m'en vais, M. n'a plus envie d'en faire, et sinon C., mais c'est la seule. Mais ce que tu soulèves comme question, c'est une vraie question, savoir où stratégiquement on se situe par rapport au jeu, parce que le fondement d'Arkos, c'est le plateau de jeu. Bien souvent, dans les temps anciens, on n'a pas su bien vendre ce qu'on faisait.

*Et est-ce que tu penses que parfois certains cabinets pourraient mettre avant une méthodologie par le jeu mais qu'ils ne le feraient pas tellement et que ça serait quelque chose de marketing ?*

Oui, parce qu'aujourd'hui tous les cabinets vendent de l'expérimentation. Mais je pense qu'Arkos est celui qui a le mieux développé cette méthodologie. Et je pense qu'on est en train de s'aligner sur les autres cabinets, parce qu'on perd en compétence, qu'on n'a plus la même exigence, pour un rapport d'enjeu économique. On ne va pas travailler plus que ce que le client va acheter, donc c'est aussi une intelligence de notre part. S'adapter au marché, mais surtout au prix que le client va payer. Donc on ne le perd pas parce que c'est notre ADN, mais on s'ajuste plus à ce que le client est prêt à payer. C'est le problème du cabinet, comment je rentabilise les missions.

## **Résumé**

Ce mémoire présente l'utilisation du jeu dans l'accompagnement du changement.

En partant de la définition du jeu, l'identification des mécanismes dont il est constitué et des tendances liées à sa pratique, l'analyse va tâcher de pointer du doigt les différentes vertus qu'il admet pouvant être mises à profit dans contexte organisationnel.

Par la suite, la réflexion va se porter sur les leviers précis que le jeu admet pouvant bénéficier aux accompagnateurs du changement en entreprise et en quoi le jeu peut en effet résoudre des difficultés supposées par un tel phénomène.

Enfin, l'étude s'axera sur la manière dont les différents prestataires de jeux pédagogiques sollicités dans l'accompagnement du changement proposent leurs services et utilisent leurs compétences pour concevoir des dispositifs ludiques à destination des organisations. La réflexion portera alors sur les différentes forces et limites de ces acteurs.

En partant de la définition conceptuelle du jeu, l'analyse réalisée au sein de ce mémoire a pour objectif de confronter ce dernier à la sociologie du changement et des organisations pour identifier ses vertus vis-à-vis des transformations d'entreprise puis analyser les différents acteurs de ce marché.

## **Mots-clés**

#organisation #jeu #jouer #transformation #changement #ludique #conseil #pédagogie  
#entreprise #travail