



HAL
open science

Quand la gamification subvertit la fonction communication interne. Comment les mécaniques du jeu s'invitent dans les stratégies de communication interne des entreprises

Fiona Gentilleau

► To cite this version:

Fiona Gentilleau. Quand la gamification subvertit la fonction communication interne. Comment les mécaniques du jeu s'invitent dans les stratégies de communication interne des entreprises. Sciences de l'information et de la communication. 2024. <dumas-04759880>

HAL Id: dumas-04759880

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04759880v1>

Submitted on 30 Oct 2024

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 - All rights reserved

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Médias

Option : Médias, innovation et création

Quand la gamification subvertit la fonction communication interne

Comment les mécaniques du jeu s'invitent dans
les stratégies de communication interne des entreprises

Responsable de la mention information et communication
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Léa Andolfi

Nom, prénom : GENTILLEAU Fiona

Promotion : 2023-2024

Soutenu le : 20/09/2024

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements à Léa Andolfi, ma tutrice universitaire, qui a pu m'apporter une aide précieuse à travers nos échanges, me permettant ainsi de considérer d'autres prismes. Son écoute et son analyse ont été, dans certains moments de questionnements, d'une grande aide pour nourrir mes réflexions lors de ce travail.

Je remercie également Clément Fages, mon tuteur professionnel, qui, entre son travail de journaliste et celui de jeune père à temps plein a su m'écouter et m'accompagner. Son amitié et son soutien depuis ma licence de journalisme jusqu'à la fin de mon master au CELSA m'ont été d'une grande aide dans ma construction professionnelle et dans le choix de ce sujet de mémoire.

Merci à toute l'équipe pédagogique du CELSA, à tous les intervenants et enseignants pour cette formation enrichissante. Un grand merci à Thierry Devars pour son écoute, son implication et ses cours. Nos échanges depuis mon arrivée au CELSA jusqu'à la fin de cette année ont été enrichissants. Un grand merci également à Sylvie Gesson, qui a su, d'une main de maître, nous guider au mieux dans l'organisation de cette année.

Je tiens également à remercier Julien Fere, Anna Rivière, Lorena Sanchez, Karine Lannette et Nathalie Pavageau pour leur implication et la richesse de leurs contributions dans cette étude.

J'adresse enfin mes remerciements à mes proches. Merci à mes parents et à ma grande sœur pour leur soutien indéfectible. Vous êtes une source de motivation quotidienne. Merci à mon papa de m'avoir bercé dans l'univers des jeux vidéo dès le plus jeune âge. Merci à Hugo, qui m'aura vu douter, pleurer et rire, me challenger et concilier vie professionnelle, vie scolaire et vie privée pendant cette année. Tu as été d'une grande aide pour mon équilibre. Merci à mes camarades du CELSA : Lou, Faïza, Rania, Jeanne et Alicia ! Ce fut une très belle année.

Je profite de ces remerciements pour adresser une pensée pleine de tendresse à Laure... Tu as laissé dans le sillon de ton départ trop prématuré, une motivation indéfectible à se dépasser et à se challenger.

Sommaire

Introduction.....	4
I - L'impact du divertissement sur l'arrivée de la <i>gamification</i> dans les stratégies de communication interne des entreprises.....	12
1) L'accessibilité simplifiée au divertissement depuis les années 2000.....	12
1.1 Le développement du divertissement dans la société française : les jeux télé, la plateformisation à partir des années 2010, les réseaux sociaux.....	12
1.2 L'avènement du jeu vidéo dans le spectre du divertissement.....	15
1.3 Divertissement et monde du travail : une porosité croissante.....	17
2) L'évolution des modèles d'engagement des salariés-collaborateurs dans les entreprises.....	18
2.1 Avatar <i>versus</i> personnage : du salarié opérationnel au collaborateur proactif et ancré, vers un parallèle du jeu vidéo selon la typologie de Bartle.....	18
2.2 De plus en plus vers un attachement des collaborateurs à l'image de l'entreprise en interne comme en externe : le collaborateur-ambassadeur.....	22
3) L'arrivée du concept de <i>gamification</i> dans les processus de formations puis de communication.....	23
3.1 Qu'est-ce que la <i>gamification</i> ?.....	23
3.2 L'adoption de la <i>gamification</i> dans les entreprises et la place du serious game. De la formation à la communication interne.....	25
II - Tendances d'entreprise, implémentation et mise en application : d'une réflexion théorique vers une application empirique.....	30
1) La <i>gamification</i> est-elle une coquille vide ?.....	30
1.1 Effet de mode, tendance, caractère éphémère... La <i>gamification</i> , cette notion volatile ?.....	30
1.2 Quelle réception du public sur le principe de <i>gamification</i> ?.....	32
1.3 De la difficulté à structurer le concept de <i>gamification</i> : la question du cadre et de l'énonciation.....	34
2) Élaborer l'implémentation de la <i>gamification</i>.....	36
2.1 Déterminer l'intérêt et le but de l'implémentation de la <i>gamification</i> ?.....	36
2.2 Viser l'immersion et la motivation... Qu'est-ce qu'une expérience immersive et motivante ?.....	38
3) Points, badges, classements... et si la <i>gamification</i> était plus complexe ?.....	42

3.1 Niveau 1 : Qu'est-ce que l'approche P.B.C ?.....	42
3.2 Niveau 2 : Déterminer une approche structurante, le modèle Octalysis.....	44
3.3 Niveau 3 : <i>Gamification</i> implicite versus <i>gamification</i> explicite : motivation intrinsèque et motivation extrinsèque.....	47
III - La communication interne : sous les mutations durables et profondes, la communication ludique ?.....	53
1) Quand le dit "parent pauvre" de la communication s'éveille.....	53
1.1 Une étiquette difficile à effacer ?.....	53
1.2 Influence des mutations profondes de la société sur les directions de communication interne : digitalisation, influence externe... la communication interne contre-attaque.....	55
2) Bien-être au travail, santé, sécurité... La <i>gamification</i> s'empare des sujets de fond des entreprises.....	57
2.1 Le cas de France Télévision "A nous les Jeux".....	58
2.2 Le cas de TDF : <i>soft skills</i> et apprentissage.....	60
2.3 Vers une acceptation de la <i>gamification</i> sur des sujets sérieux ?.....	63
3) Intégrer durablement la <i>gamification</i> dans la culture organisationnelle de l'entreprise.....	66
3.1 Communiquer autour de la <i>gamification</i> et l'analyser comme une opération de communication ?.....	66
3.2 Le rôle des acteurs clés dans la promotion d'une culture de communication <i>gamifiée</i>	68
Conclusion.....	72
Bibliographie & Sitographie.....	77
Annexes.....	81
Résumé.....	126
Mots clés.....	127

INTRODUCTION

En 2008, Foldit, un jeu expérimental scientifique sur le repliement des protéines est développé par l'université de Washington aux Etats-Unis. Son but ? Résoudre un problème que les ordinateurs ne savent pas résoudre. Justement, pendant plus de 10 ans, des chercheurs se sont attachés à comprendre la transformation d'une structure primaire d'une protéine du virus M-PMV (Mason-Pfizer monkey virus) en une structure dite tridimensionnelle, et bien que le processus soit connu du milieu scientifique, son calcul et donc la prédiction de sa mutation est considérée trop complexe, y compris par le biais d'un ordinateur. Le problème a été déposé sur Foldit permettant ainsi à toute une communauté déjà coutumière des "puzzles" de la plateforme de se pencher sur cette nouvelle inconnue scientifique. En l'espace de 3 semaines, la structure 3D de la protéine a été découverte par les "joueurs" et a été publiée¹ dans la revue scientifique américaine *Nature Structural & Molecular Biology*, citant tous les contributeurs ou "joueurs" ayant participé à cette découverte en tant que coauteurs. Cette avancée scientifique, possible grâce à un jeu sérieux, permet désormais aux chercheurs de se focaliser sur la recherche de molécules permettant d'inhiber cette transformation ; cela permettrait notamment de bloquer la mutation et la reproduction de molécules comme celles présentes dans la structure du VIH.

Deux éléments nous intéressent à propos de cette anecdote scientifique rendue possible grâce à un jeu vidéo. La première est la dimension d'implication des participants qui, par le biais d'une plateforme-jeu, ont solutionné en un temps très court un problème scientifique établi depuis plusieurs années, que même des ordinateurs ne savaient résoudre. La deuxième est en elle-même le résultat qui participe à un débat initié depuis la fin des années 2010 et que Jane McGonigal exprime dans le titre de son ouvrage paru en 2011 : *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*, comprenons : « *La réalité est cassée : pourquoi les jeux nous rendent meilleurs et comment ils peuvent changer le monde* ». Dans ce cas présent, la plateforme-jeu Foldit a rendu possible une avancée scientifique par le biais de procédés dit de *gamification* où les mécaniques du jeu ont ainsi offert des opportunités aux contributeurs menant vers la résolution du problème.

¹ Khatib, F., DiMaio, F., Foldit Contenders Group. *et al.* Crystal structure of a monomeric retroviral protease solved by protein folding game players. *Nat Struct Mol Biol* 18, 1175–1177 (2011). <https://doi.org/10.1038/nsmb.2119>

La définition de la *gamification* arbore une structure commune largement adoptée et proposée par Sebastian Deterding² qui la considère ainsi : “*Gamification is the use of game design elements in non-game contexts*“ que nous traduisons ici par : « *La gamification est l’usage d’éléments de jeu dans des contextes non ludiques* »³. Nous admettrons, à travers ce mémoire, cette définition comme définition globale du terme *gamification* et qui pourra être amenée à être modulée ou précisée en fonction des propos des chercheurs et auteurs cités dans ce travail de recherche. Pour comprendre les ressorts de ce concept anglophone, il nous semble nécessaire de nous attacher d’une part à son étymologie et d’autre part au sens que prend le terme jeu dans la définition de cette notion. Composé de *game*, que nous traduisons comme “jeu”, entendu dans le sens de l’environnement normé (en anglais *game*) - et non comme un jeu de divertissement (en anglais *play*) - et du suffixe *ification* qui évoque le processus de devenir. Cette différenciation entre *game* et *play*, ou plutôt entre *ludus* (vacarme, agitation) et *paidia* (concentration, calme) selon Roger Caillois⁴, théoricien du jeu, exprime ainsi une distinction entre la structure du jeu et l’attitude, la posture de jeu. En français la *gamification* est généralement synonyme de ludification, même s’il convient plutôt de considérer cette première comme une branche de la ludification et non comme un synonyme selon Sebastian Deterding, Dan Dixon, Rilla Khaled et Lennart Nacke (voir Annexe 1). La ludification renvoie ainsi à la dimension générale du jeu, et pas uniquement au jeu vidéo qui n’évoque ainsi que la *gamification*. On parle de ludification dans la communication des organisations par exemple avec l’avènement des tables de ping-pong dans les espaces de détente. Emmanuelle Savignac, dans son ouvrage *La gamification du travail, l’ordre du jeu*, signale :

« *A la différence de la ludification, ce qui sera nommé la gamification importera la structure et les mécanismes du jeu [...] non pas dans des espaces-temps dédiés aux loisirs au sein des organisations de travail mais à des fins d’exécution de travail : entraînement, formation, vente, management, etc.* » (p.13)

Nous pouvons tout de même nous attacher à donner le sens étymologique de la ludification qui permet de saisir le sens du terme et par essence les nuances de ces deux mots. Composée du latin *ludus*, ce qui permet de s’amuser, est de l’ordre du jeu, et de *facere* traduisant l’idée

² Sebastian Deterding et al., 2011

³ Sebastian Deterding, Dan Dixon, Rilla Khaled et Lennart Nacke, « Du game design au gamefulness : définir la gamification », *Sciences du jeu* [En ligne], 2 | 2014, mis en ligne le 24 octobre 2014, consulté le 20 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/sdj/287> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdj.287>

⁴ Alain Caillé, Philippe Chanial, « Présentation », *Revue du MAUSS*, 2015/1 (n° 45), p. 5-24. DOI : 10.3917/rdm.045.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2015-1-page-5.htm>

de faire le jeu, la ludification explore jusqu'à sa racine la notion de *jeu*. Pour l'historien néerlandais Johan Huizinga, qui a travaillé sur les théories du jeu, ce dernier se définit comme :

« Une action ou une activité volontaire, accomplie dans certaines limites fixées de temps et de lieu, suivant une règle librement consentie mais complètement impérieuse, pourvue d'une fin en soi, accompagnée d'un sentiment de tension et de joie, et d'une conscience d'«être autrement» que dans la «vie courante» », définition à laquelle Roger Caillois, ajoute qu'elle [cette action] est « improductive » et que son issue est « incertaine »⁵.

La *gamification* est aujourd'hui largement employée par les entreprises et le phénomène est constatable dans une industrie à l'aune des signaux de nos sociétés contemporaines⁶ : l'industrie des médias. Les médias mettent en place de plus en plus d'activations *gamifiées* : c'est-à-dire d'opérations de communication utilisant la *gamification*, par exemple en tant que marque pour attirer des publics cibles et plus spécifiquement dans des cas comme de la formation ou du recrutement⁷. Il est un domaine qui admet encore timidement⁸ des modèles de *gamification* : la communication interne, l'un des grands secteurs de la communication des entreprises et industries aux côtés de la communication externe, de la communication RSE (responsabilité sociétale des entreprises) ou encore de la communication éditoriale. A la croisée des directions d'entreprises, la communication interne, paradoxalement reléguée au rôle de «parent pauvre de la communication»⁹ sur lequel nous reviendrons dans ce travail, s'est révélée ces dernières années, par exemple lors de la pandémie de Covid-19, comme l'un des maillons essentiels de la chaîne de l'entreprise. Nous noterons la différence entre la fonction communication interne et les communications internes - paroles, discussions et propos inhérents au monde professionnel - étayées dans le travail de recherche d'Isabelle

⁵ Laurent Di Filippo, « Contextualiser les théories du jeu de Johan Huizinga et Roger Caillois », *Questions de communication* [En ligne], 25 | 2014, mis en ligne le 01 juillet 2016, consulté le 21 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/9044>

⁶ Dominique Wolton, directeur de l'Institut des sciences de la communication du CNRS, dans la vidéo *Les médias, une fenêtre ouverte sur le monde* sur le site de l'ex CSA - <https://www.csa.fr/Proteger/Education-aux-medias-et-a-l-information-EMI/Ressources-coulisses-de-l-audiovisuel/Quels-roles-peuvent-jouer-les-medias-audiovisuels-au-sein-de-la-societe>

⁷ Site France Télévision Lab - <https://www.francetvlab.fr/articles/recrutement-de-demain-france-televisions-lance-une-nouvelle-experience-gamifiee>

⁸ Par là nous entendons que les principes de gamification ont plus largement conquis des terrains externes comme les marques envers les consommateurs.

⁹ Site Les Echos - <https://www.lesechos.fr/idees-debats/livres/la-revolution-de-la-communication-interne-1979693#:~:text=Dans%20l'univers%20de%20la,finissent%20plus%20de%20se%20diversifier>

Barros¹⁰ qui constitue un travail d'analyse de la fonction communication interne dans le milieu socio-professionnel actuel. Nous considérerons ainsi dans ce travail de recherche la définition de la communication interne comme entendue par la fonction, c'est-à-dire comme :

« Un ensemble d'actions et de pratiques formelles, volontaires et organisées par la hiérarchie, et éventuellement confiées à une fonction spécifique dans l'entreprise communément appelée communication interne, le reste relevant des communications internes. »¹¹

La communication interne, tantôt pilier stratégique de la direction d'une entreprise, tantôt vulgarisatrice et faire-savoir des projets techniques et des valeurs des entreprises, s'est empreinte ces dernières années des modèles de communication externes, de nouvelles tendances et de codes plus en phase avec les modèles de consommation médiatiques des collaborateurs à la fois citoyens et consommateurs. Ces nouveaux modèles de communication en entreprise et notamment en matière d'interne reflètent dans le secteur des communicants une aspiration tendancielle à multiplier les outils ou encore les canaux pour délivrer le bon message, à la bonne personne, au bon endroit, à l'instar des modèles et outils de consommation médiatiques de plus en plus variés et d'une part exponentielle à la place du divertissement dans nos usages médiatiques. Avant même de s'interroger sur ce qui compose et structure les tendances en communication notamment interne, il convient de délimiter les contours de ce mot tant sa polysémie est importante. D'une couleur précise pour chaque saison dans l'industrie de la mode, en passant par des tendances sectorielles comme des tendances politiques, l'usage du mot tendance s'est transformé au fil des siècles. Le mot tendance se rattache à « *l'action, la force par laquelle un corps tend à se mouvoir vers un côté* »¹² et évolue jusqu'à aujourd'hui pour signifier selon le dictionnaire Le Robert « *ce qui porte à être, à agir; à se comporter d'une certaine façon* ». Par cette définition nous comprenons d'une certaine manière le caractère d'influence et d'impact inhérent au mot tendance. Et s'il est possible qu'une tendance se diffuse par le biais d'une communication non verbale, par exemple le port d'un vêtement dans un terrain d'expression précis, il est un

¹⁰ Isabelle Barros, *La dimension sociale de la fonction communication interne à l'épreuve de la pratique*. Sciences de l'information et de la communication. 2020. ffdumas-03272262f (p.14)

¹¹ Isabelle Barros. *ibid* (p.15)

¹² Jacques Siracusa, « Quelques usages du terme « tendance » en sociologie », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], 55-2 | 2017, mis en ligne le 15 décembre 2020, consulté le 6 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/ress/3938>

domaine dont nous avons déjà esquissé les bordures et autour duquel le mot tendance se rattache : les médias.

Pour Julien Fere, docteur en sciences de l'information et de la communication au CELSA et auteur :

*« Les médias ont un très gros rôle dans la diffusion des tendances, c'est eux qui font le lien entre le monde des objets et la dimension plus intellectuelle de la tendance sur l'écriture et le cheminement de celle-ci. »*¹³

Dans la sphère socio-professionnelle, nous observons par exemple s'ajouter au mail le canal Teams ou Slack voire Discord, et nous observons, si ce n'est la fin d'une communication descendante dans la hiérarchie, au moins l'apparition de nouvelles tendances plus horizontales telles que la cocréation, le pendant plus social des réseaux internes (comme les intranets pensés comme des *feed* de réseaux sociaux) ou encore des challenges internes d'entreprises et ainsi l'implémentation plus globale de mécaniques de *gamification* invitant à l'intérieur de cette sphère le terrain médiatique du *jeu*, entendu dans le sens "game" ou *paidia*.

Alors que le domaine professionnel est entendu comme « *un domaine par excellence de l'effort* » imposant « *une série de contraintes et d'obligations* » et qu'il « *responsabilise les acteurs qui y évoluent* » selon Olivier Ferrand¹⁴, l'arrivée et l'implémentation de mécanismes de *gamification* depuis les années 2010 soutenues par une accessibilité simplifiée et accrue au divertissement bousculent le positionnement de la fonction communication interne dans l'entreprise, dénaturant l'essence première de l'espace professionnel. En parallèle, un effet d'accroissement de la notion de *gamification* dans le milieu de la communication - et du marketing - s'initie dans ces deux sphères créant une tendance, un effet de mode autour de cette dynamique d'implémenter des mécaniques de jeu, bien qu'il convient d'interroger le caractère réflexif de ces opérations et le risque inhérent à considérer la *gamification* comme une coquille vide, comme un allié du paraître. Ces évolutions dans les usages entraînent un nouveau paradigme au sein duquel la communication interne tend à se transformer profondément et durablement. S'ouvre alors un dialogue considérant que la communication

¹³ Entretien avec Julien Fere, voir Annexe 12

¹⁴ Olivier Ferrand, *La société du divertissement médiatique*, *Le Débat*, 2006/1 (n° 138), p. 46-64 § 24. DOI : 10.3917/deba.138.0046. URL : <https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/revue-le-debat-2006-1-page-46.htm>

interne revêt une casquette non plus d'unique support mais d'acteur privilégié de la sphère socio-professionnelle.

Ces observations nous mènent à formuler la problématique suivante :

Comment le développement structurel du divertissement et la notion de tendance influencent-ils l'apparition et la mise en œuvre de stratégies de *gamification* dans les entreprises des médias notamment en matière de communication interne, et quelles sont les conditions liées à la *gamification* nécessaires pour une transformation profonde et durable de cette communication ?

En d'autres termes, il s'agit d'analyser ici les fondements du couple *gamification* et communication interne, en nous appuyant sur trois hypothèses de travail. D'une part, l'accessibilité simplifiée au divertissement dans nos usages médiatiques permettrait à la *gamification* un ancrage important dans les stratégies de communication interne des entreprises. Cette hypothèse nous invite à questionner la porosité croissante entre la vie médiatique et la vie professionnelle des collaborateurs ou comment leurs exigences médiatiques, informatives et communicationnelles transparaissent désormais dans leurs usages professionnels en parallèle d'une évolution du statut et des modèles d'engagement des collaborateurs d'abord employés puis collaborateurs engagés et impliqués voire ambassadeurs ; et comment la *gamification* profite depuis ces 10 dernières années de cet essor pour s'inviter dans le paysage professionnel, d'abord par le biais de la formation et du recrutement dans le domaine des RH et finalement dans la sphère communication.

Notre seconde hypothèse repose elle sur l'idée que les entreprises qui intégreraient des éléments de *gamification* dans leur communication interne privilégieraient "l'effet de mode", la dimension tendance que revêt le concept de *gamification* sans garantir une application stratégique et une intégration organisationnelle structurée ou profonde. Notre deuxième hypothèse interroge le terrain scientifique de la *gamification* par rapport à une application de celle-ci comme d'un élément de communication tendance. Pour explorer cette hypothèse, nous analyserons les ressorts d'une tendance tout en essayant de comprendre pourquoi la structuration de la *gamification* reste un élément nébuleux et ce en regardant de plus près le biais de réception (Hans Robert Jauss) de la *gamification* ou encore les modes d'énonciation (François Jost) du concept et la question du cadre (Gregory Bateson). Toujours dans cette interrogation entre le terrain scientifique de la *gamification* et l'application tendance de

celle-ci, nous tenterons de comprendre comment les théories de la motivation influencent l'implémentation de mécaniques de jeu (*game*) en comparant la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque, de leur usage en *gamification* et de leur impact sur la qualité d'immersion d'une expérience dite *gamifiée* en s'appuyant sur la théorie du *flow* de Mihaly Csikszentmihalyi. Ce terrain scientifique établi devrait nous permettre de saisir le prisme global de la *gamification* et ainsi discuter de sa structuration véritable - ne s'arrêtant pas uniquement à l'attribution de points, de badges et de classements - et ce en interrogeant le modèle de l'Octalysis de l'auteur et consultant américain Yu-Kai Chou.

Enfin, notre troisième hypothèse vise finalement à considérer que la communication interne se transformerait durablement et profondément vers une communication plus ludique, c'est-à-dire avec la *gamification* comme support. Avec cette ultime hypothèse, nous chercherons à montrer que l'étiquette de "parent pauvre" de la communication s'efface peu à peu pour laisser place à une fonction de communication au cœur des enjeux stratégiques des entreprises. Une légitimité acquise qui mènerait la communication interne à s'emparer de sujets de fond et centraux tels que le bien-être au travail et parfois même de sujets considérés techniques voire fastidieux où la *gamification* est appelée en support ; une mise en application que nous analyserons par le biais de cas d'opérations de communication interne *gamifiées* chez France Télévision et chez TDF (Télédiffusions de France), deux acteurs de la chaîne des médias. Nous verrons également comment la communication vient en appui au concept de *gamification* pour lui offrir une place et une légitimité dans un terrain d'expression codifié autour duquel des acteurs clés du cadre socio-professionnel gravitent lui offrant un terrain d'expression et légitimant l'hybridation précédemment évoquée : la communication interne *gamifiée*.

Pour développer notre réflexion autour de ce couple *gamification* et communication interne, nous nous appuyons essentiellement sur des échanges et entretiens avec divers acteurs du milieu de la communication et qui structurent des réflexions ou des projets autour de la *gamification* ou de la communication interne ; mais aussi d'écrits, de revues et d'ouvrages sur ces deux notions.

Notre corpus est composé d'entrevues et de discussions enregistrées et retranscrites, notamment avec :

- Deux responsables en communication interne sous la forme d’entretiens semi-directifs qui nous permettront d’analyser les éléments de langage de chacune de ces personnes, les mettre en contraste en les comparant tout en considérant évidemment leurs contraintes métiers et leurs terrains ;
- Julien Fere, docteur en SIC au CELSA et auteur, sur la dimension de tendance et les ressorts structurants de la communication interne ;
- Lorena Sanchez, autrice du livre *Les dessous de l’engagement en entreprise*, et avec qui nous avons échangé pour comprendre et analyser les potentielles mutations profondes de la communication en entreprise et le changement de paradigme sur la dimension d’engagement des collaborateurs ;
- Anna Rivière, UX researcher chez Ubisoft, avec qui nous arpentons les dimensions de divertissement, de jeux vidéo et plus spécifiquement d’implémentation de mécaniques de *gamification* et d’immersion de l’expérience au fil de l’échange.

Au-delà de ces échanges structurants notre réflexion autour du couple *gamification* communication interne, nous utilisons également des ouvrages, revues et essais pour analyser notre sujet de réflexion et ainsi comprendre et expliquer nos hypothèses de recherche. Nous nous appuyons plus particulièrement sur l’ouvrage *Actionable gamification, beyond points, badges and leaderboards* (2015) de Yu-Kai Chou, mais aussi sur *La gamification du travail, l’ordre du jeu* (2017) d’Emmanuelle Savignac et les essais et propos de l’auteur Mihaly Csikszentmihalyi, théoricien de l’état de *flow* ou expérience autotélique en français, et ce à travers des extraits, pages et essais issus de son ouvrage *Flow: The psychology of optimal experience* (1990). Nous complétons ce corpus en intégrant des essais et revues traduisant les propos de Hans Robert Jauss de son ouvrage *Pour une esthétique de la réception* (1978) et plus spécifiquement la dimension “d’horizon d’attente” et “d’écart esthétique”. Enfin, nous ajoutons à ce corpus les réflexions et travaux de l’anthropologue Gregory Bateson sur la question du cadre et du cadrage, le sémiologue François Jost sur les modes d’énonciation à travers l’article *La promesse des genres* (1997) paru dans la revue Réseaux.

Nous avons tenté de contacter plusieurs personnes qualifiées ou auto-qualifiées¹⁵ d’expertes en *gamification* afin d’échanger à travers un procédé d’entretien structuré sur les principes de la *gamification*, sans réponse de leur part. Une personne a fini par nous répondre sur le réseau

¹⁵ Par le terme “auto-qualifiées” nous entendons que ces personnes l’explicitent par exemple sur leur propre profil LinkedIn.

professionnel LinkedIn au bout de 2 mois, laissant entendre qu'un échange était envisageable. Nous avons ainsi proposé plusieurs dates étalées dans le temps, finalement la personne n'a pas donné suite.

Partie I - L'impact du divertissement sur l'arrivée de la *gamification* dans les stratégies de communication interne des entreprises

L'accessibilité simplifiée au divertissement depuis les années 2000

Dans cette première partie de notre développement, nous analyserons l'impact du développement du divertissement dans les usages des consommateurs français et par extension dans les comportements professionnels des salariés. D'un côté, nous nous interrogerons sur le degré d'impact de l'avènement des médias, du divertissement et de l'évolution des usages médiatiques comme les réseaux sociaux, ainsi que de la plateformes (c'est-à-dire l'utilisation croissante des plateformes numériques) avec l'arrivée des acteurs digitaux (Netflix, Disney+ et autres) sur le comportement des salariés en entreprise. D'un autre côté, le jeu vidéo nous apparaît être un terrain nécessaire à explorer pour comprendre l'accroissement de ces mécaniques de jeu dans les entreprises ; il nous semble même qu'un parallèle entre les typologies de joueurs et les typologies de profils professionnels est possible. Nous explorerons enfin ce que l'on considère comme la *gamification* en interrogeant ce qui fait *gamification*, ce qui génère et provoque ce phénomène. Cette analyse devrait nous permettre de saisir son implémentation dans le paysage de la formation professionnelle puis sur des terrains comme le marketing et la communication.

Le développement du divertissement dans la société française : les jeux télévisés, la plateformes à partir des années 2010, les réseaux sociaux...

Pour comprendre les modèles actuels des stratégies internes des entreprises, il semble important de saisir les conditions ayant créé ce terrain. Bien que ce travail de recherche porte sur l'implémentation de procédés de *gamification* dans le champ de la communication interne des entreprises, il semble d'abord nécessaire de comprendre les ressorts de cette situation.

L'avènement du divertissement dans le champ audiovisuel français s'est bien évidemment - comme tout progrès dans l'Histoire - nourri de divers facteurs, que nous tâcherons, pour commencer, de déterminer et d'analyser. D'abord, trois facteurs nous semblent inhérents au progrès : le facteur démographique, le facteur économique et le facteur technologique. Nous tâcherons de les mettre en perspective dans cette première approche permettant de saisir *in fine* la montée de la *gamification* au travail.

Le temps libre des Français a augmenté de 47 minutes entre 1986 et 2010 selon une étude du Crédoc¹⁶ parue en 2014. L'industrialisation, le taylorisme et graduellement l'automatisation, notion encore très actuelle, ont permis de libérer du temps. Mais ce temps libre ne s'est pas transformé en un temps de paresse, ni de réflexion. La mondialisation et la pensée capitaliste y ont vu un intérêt économique où le travailleur peut désormais consacrer ce temps à consommer d'autres choses. Selon Thomas Schauder¹⁷, professeur de philosophie :

« Le temps de loisir a subi une double transformation : d'un côté, il est un temps de consommation ; de l'autre, un temps de « divertissement » au sens de « ce qui fait diversion », ce qui permet de regarder ailleurs, d'oublier les tracasseries de la vie réelle en étant absorbé dans le spectacle. »

Ce qu'il semble nécessaire d'extraire de cette pensée est cette mutation du loisir vers le divertissement personnel. Cette mutation permettrait en quelque sorte d'expliquer l'expression populaire consacrée "se vider la tête". Cette dernière faisant écho, non pas à l'initiative de consacrer du temps à se développer, mais bien à l'idée d'oublier le temps de non-loisir, c'est-à-dire le temps de travail. Cette réflexion autour du divertissement se perçoit jusqu'à son étymologie et sa définition aux multiples sens. Du latin *divertere*, le divertissement consiste en une activité « *qui détourne quelqu'un de ses occupations, de ses soucis, de ses peines* », selon le dictionnaire de l'Académie française. Définition à laquelle le dictionnaire de la langue française ajoute un sens supplémentaire : « *Divertissement (Média) : Production audiovisuelle conçue pour amuser le public* ». Naturellement et concomitamment à cette mutation du loisir en divertissement par le biais de facteurs économiques mais aussi

¹⁶ Etude du Crédoc <https://www.credoc.fr/publications/les-francais-veulent-vivre-plus-intensement> (2014)

¹⁷ Thomas Schauder, *Le « temps libre » dans cette société du divertissement fait-il notre bonheur ?* Chronique Le Monde - 18 avril 2018

https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/04/18/le-temps-libre-dans-cette-societe-du-divertissement-fait-il-notre-bonheur_5287150_4401467.html

technologiques, la démographie mondiale entre 1950 et 2024 a été multipliée par 4 - expliquant par ailleurs les deux précédents facteurs - passant de plus de 2 milliards d'habitants à plus de 8 milliards selon Statista.

En l'espace de quelques décennies en France, le développement des nouvelles technologies s'est considérablement accéléré. De la radio et la télévision à la tablette, du téléphone filaire fixe au mobile et smartphone, de la cassette et du DVD à la VOD (Video On Demand) et SVOD (Subscription Video On Demand) et du jeu de plateau au jeu vidéo, notre rapport à l'autre, à l'information et à la consommation de contenus n'est plus le même. D'un moment tantôt convivial en famille ou entre amis, l'essor du divertissement de masse a ouvert la voie à de nouvelles manières de se divertir ; par exemple avec les jeux télévisés rassemblant des milliers voire des millions de spectateurs devant leur poste de télévision. Le jeu télévisé dès les années 1970, issu de l'héritage radiophonique, est à l'initiative de cette mutation profonde sur le paysage audiovisuel français (PAF). Avec cet essor du jeu télévisé, les foyers français sont plus impliqués, ils peuvent participer depuis chez eux en jouant et en réfléchissant avec le présentateur et les participants. Le développement de ces mécaniques de jeu chères au concept de format - et avant lui à l'univers du jeu constitué de règles et d'une structure : c'est-à-dire d'un environnement normé comme Roger Caillois le rappelle avec la différence entre *ludus* et *paida* - invitent les spectateurs à être plus que de simples spectateurs mais bien à prendre part à ce divertissement.

En matière de divertissement, de nouveaux acteurs envahissent l'industrie audiovisuelle et technologique française à partir des années 2010. Netflix, Amazon Prime Vidéo, Disney +... Ces services de streaming SVOD s'invitent très rapidement dans les foyers français et participent au phénomène de plateformes et de délinéarisation des contenus mais surtout à l'accroissement du divertissement de masse avec des catalogues plus importants que les programmes de stock et de flux de la télévision traditionnelle.

Parallèlement à l'arrivée des plateformes de streaming, les réseaux sociaux bouleversent les modes de consommation du divertissement. Les codes des réseaux sociaux et avec eux certaines mécaniques de *gamification* entrent dans le quotidien des consommateurs français. D'abord Facebook, puis Twitter (désormais X), Instagram, Snapchat... et TikTok, pour ne citer qu'eux, font basculer la consommation de contenus et notamment de contenus à caractère divertissant dans une sphère largement supérieure à celle précédente. Au fil de ces

arrivées, le consommateur également salarié imprègne ces modèles de consommation et de communication dans son quotidien, et notamment au travail.

Ces nouvelles offres auprès du consommateur, à savoir l'accélération du divertissement dans l'espace médiatique, la plateformes et la délinéarisation des contenus avec les géants américains et l'arrivée des réseaux sociaux dans les usages quotidiens ne sont pas les seuls facteurs à bouleverser sa consommation. Les jeux vidéos, largement antérieurs aux réseaux sociaux sont notamment l'un des facteurs de changement d'habitude de consommation des personnes.

L'avènement du jeu vidéo dans le spectre du divertissement

Même si les premiers jeux vidéo développés sur les premiers ordinateurs sont antérieurs aux années 1980, c'est à cette période que le marché du jeu vidéo se structure de plus en plus avec l'arrivée de nouveaux acteurs, attirés par les chiffres croissants de l'industrie et ce grâce à la première console de salon :

« Avec l'arrivée de la console de salon en 1972, la Magnavox Odyssey qui était la première console de salon et qui a donc rendu le jeu vidéo accessible, nous sommes passés des lieux de rassemblement avec des bornes d'arcade dans lesquelles il fallait se rendre, à finalement jouer depuis chez soi, depuis son salon », indique Anna Rivière, UX researcher et Game usage analyst chez Ubisoft (Annexe 13).

C'est entre 1980 et le début des années 2000 que de grosses licences du jeu vidéo naissent : Mario, Zelda, Final Fantasy... Et avec elles, une croissance des amateurs du monde du jeu. Ces licences naissent notamment avec l'accélération technologique des médiums de diffusion à savoir les consoles. Le monde du jeu vidéo s'est notamment structuré, renforcé et a évolué grâce aux consoles. *« À chaque fois qu'il y a eu l'arrivée d'une console Playstation, Xbox ou Nintendo, il y a eu une innovation technologique. Je dirais que ces trois marques ont vraiment consolidé le monde du jeu vidéo. »* (Anna Rivière, Annexe 13) Avec cette multiplication des consoles, des jeux, des styles de consommation du *gaming*¹⁸, nous avons ainsi vu arriver la création puis la croissance de communautés de fans et d'un pendant social

¹⁸ Nous utilisons ce terme dans l'objectif de proposer un anglicisme entendu comme synonyme de la locution suivante "la pratique du jeu vidéo".

à la dimension du jeu vidéo. Au-delà des bouleversements technologiques liés aux sorties de consoles et à l'accessibilité accrue à internet et aux ordinateurs, le jeu vidéo s'est invité dans un spectre probablement inattendu pour l'époque : l'événementiel, et ce avec la création de festivals et de rassemblement autour de l'univers du jeu vidéo. Nous avons ainsi vu naître des événements comme la Paris Games Week et des festivals autour du cosplay¹⁹.

A partir de 2015, le streaming prend une place plus importante dans l'univers du jeu vidéo, avec des acteurs comme Twitch, les consommateurs peuvent désormais visionner en *live* des créateurs de contenus, ou *streamer*, jouer aux jeux vidéo pendant des heures. La notion de *live* est importante car elle emprunte directement à la télévision cette mécanique de diffusion. Avec le *live*, le jeu vidéo reprend, à l'échelle d'internet, la place de la télévision avec un programme défini, des horaires précis et des thématiques qui font revenir le spectateur, nouvellement nommé *viewer* selon les codes d'internet. Il se bâtit alors un rapport de divertissement plus profond auprès des joueurs et des consommateurs de l'industrie du jeu vidéo. Les personnes peuvent se divertir en pratiquant et donc en jouant à un jeu mais ils peuvent aussi se divertir en consommant un contenu sur internet proposé par une personne qui joue. En ce sens, pour Anna Rivière²⁰ :

« Le jeu a également impacté l'industrie du divertissement. Je pense à des acteurs comme Netflix, Amazon ou Arte qui se sont mis à proposer des jeux vidéo. Si l'on remarque que l'industrie des médias a influencé l'univers du jeu vidéo, l'inverse est aussi vraie. On voit des streamers de l'univers du jeu qui apparaissent dans des émissions du PAF comme Danse avec les Stars. Je pense qu'à l'avenir il sera de plus en plus compliqué de dire quel milieu a influencé l'autre en matière de divertissement. »

Pour compléter cette réflexion, nous ajoutons que les acteurs traditionnels des médias ont même pour certains compris l'impact du jeu vidéo dans l'industrie médiatique avec l'arrivée - extrêmement bien perçue dans le monde du *gaming* - du présentateur télé Samuel Etienne sur Twitch depuis la pandémie de la Covid-19 et de son évolution de présentateur à *gamer* et *streamer*.

¹⁹ Pratique consistant à revêtir l'apparence d'un personnage issu des mangas, de la science-fiction ou des jeux vidéo, Larousse

²⁰ Se référer à l'entretien avec Anna Rivière (Annexe 13)

S'il convient de considérer l'influence du *gaming* dans la sphère du divertissement et donc de l'accroissement de celle-ci dans le spectre des consommateurs, il est un terrain encore réfractaire où la notion de jeu et de divertissement prend une place timide mais croissante : le monde du travail.

Divertissement et monde du travail : une porosité croissante

Pour Roger Caillois, le jeu :

« Entraîne inmanquablement une atmosphère de délaissement ou de divertissement. Il repose et il amuse. Il évoque une activité sans contrainte mais aussi sans conséquence pour la vie réelle. Il s'oppose au sérieux de celle-ci et se voit ainsi qualifié de frivole. Il s'oppose d'autre part au travail comme le temps perdu au temps bien employé. En effet, le jeu ne produit rien : ni biens, ni oeuvres. Il est essentiellement stérile. »²¹

Concernant les relations entre jeu et travail, il est souvent considéré que les deux notions sont antagoniques. Mais qu'en est-il de la place croissante du divertissement dans nos usages au travail ? Si le jeu n'est pas le bienvenu dans l'univers du travail, il se peut qu'il revête alors une position différente lui permettant de s'implémenter dans cet univers social à part entière. C'est ainsi que l'on pourrait considérer l'arrivée des processus de *gamification* dans l'environnement de travail. Celle-ci reprenant des mécaniques de jeu mais ne s'apparentant pas réellement à du jeu pourrait alors être un moyen d'amener des mécaniques du divertissement dans le domaine sérieux.

Les usages en entreprise changeant et les politiques de management évoluant considérablement dès les années 1980 et jusqu'à aujourd'hui, la place du bien-être étant de plus en plus importante dans le développement professionnel, les acteurs de ce domaine aiment ainsi à penser, comme l'explique Mark J. Nelson²², que :

“There exist non-monetary incentives that can elicit additional labor, thereby motivating workers with things that are “free”. [...] Certain kinds of productivity are simply impossible

²¹ Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, Gallimard, 1967 (p.9)

²² Mark J Nelson, *Soviet and American Precursors to the Gamification of Work* (2012).
<https://ssrn.com/abstract=2115483>

to monetarily incentivize, and instead require somehow producing intrinsically motivated, happy workers” que nous traduisons ainsi : « Il existe des incitations non-matérielles suscitant du travail supplémentaire. [...] Certains types de productivités sont impossibles à motiver par de l’argent et requièrent à la place quelque chose qui puisse produire des travailleurs intrinsèquement motivés et heureux. »

On a notamment vu arriver dans la sphère professionnelle des éléments de divertissement plus ou moins utiles : des tables de ping-pong ou de babyfoot, des salles de repos ou encore des salles de jeux. Ces éléments ne contribuent pas nécessairement à une motivation intrinsèque des collaborateurs mais participent néanmoins à l’épanouissement et au sentiment de bien-être en entreprise.

L'évolution des modèles d'engagement des salariés-collaborateurs dans les entreprises

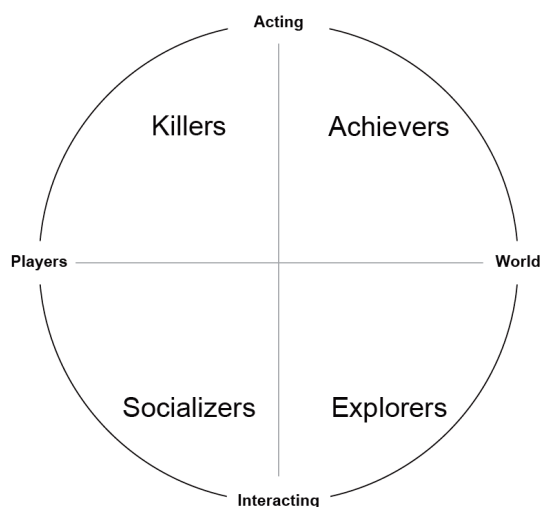
Avatar versus personnage : du salarié opérationnel au collaborateur proactif et ancré, vers un parallèle du jeu vidéo selon la typologie de Bartle

Quelle est la différence entre un avatar et un personnage dans l’univers du jeu vidéo ? Elle réside dans le *gameplay*, c’est-à-dire dans la partie jouable du jeu : les éléments nous permettant d’interagir avec le jeu, ce qui nous offre une expérience optimisée et agréable. Un avatar n’est techniquement que le prolongement du joueur dans le jeu vidéo, il s’agit de l’incarnation des commandes exécutées par le joueur pour progresser dans l’histoire. Un personnage est également un prolongement technique des commandes du joueur, à la différence que le personnage possède une identité, une histoire, un contexte, ce que l’on nommera entre autres du *lore* dans le monde du jeu vidéo. Le personnage existe par-delà les actions commandées par le joueur qui l’utilise. Bien souvent, l’histoire du jeu se rapporte au personnage. L’avatar ne permet que d’exécuter et d’ancrer le joueur dans le jeu, ce premier pourrait aussi bien disparaître, il conviendrait simplement de le remplacer par une autre expérience de *gameplay* tout aussi satisfaisante pour le joueur.

Dans le monde professionnel, nous sommes passés du salarié exécutant au collaborateur proactif et ancré grâce à l’évolution des méthodes de travail et de management. De plus en plus en quête de sens, les générations qui entrent dans le monde du travail ne veulent plus être de simples exécutantes, elles souhaitent désormais œuvrer pour des valeurs et des causes plus que pour des entreprises.

En 1996, Richard Bartle, universitaire et écrivain anglais, notamment connu pour ses contributions et recherches sur les jeux vidéo, publie un article proposant une typologie de joueurs. Cette typologie (schéma ci-dessous ou en Annexe 2) est une classification de types de joueurs en fonction des objectifs recherchés par les consommateurs de jeux vidéo. Dans ce modèle, il distingue ainsi 4 profils de joueurs : “l’Accomplisseur”, l’Explorateur, “le Socialisateur” et le Combattant. Même si cette typologie paraît mince au regard des multitudes de *gameplays* et de styles et genres de jeux, les chercheurs considèrent cette typologie comme un premier socle de réflexion autour de la typologie des joueurs. Ces 4 profils de joueurs ainsi établis, Bartle les fait exister dans un cadre précis : celui du *gameplay* du jeu. Il détermine ainsi 2 axes qui se croisent au sein d’un schéma perceptuel, et qui délimitent selon lui les contours d’un jeu :

- Sur le premier axe, il établit les limites suivantes : les autres *versus* l’environnement
- Sur le deuxième axe, il établit les limites suivantes : l’action *versus* l’interaction



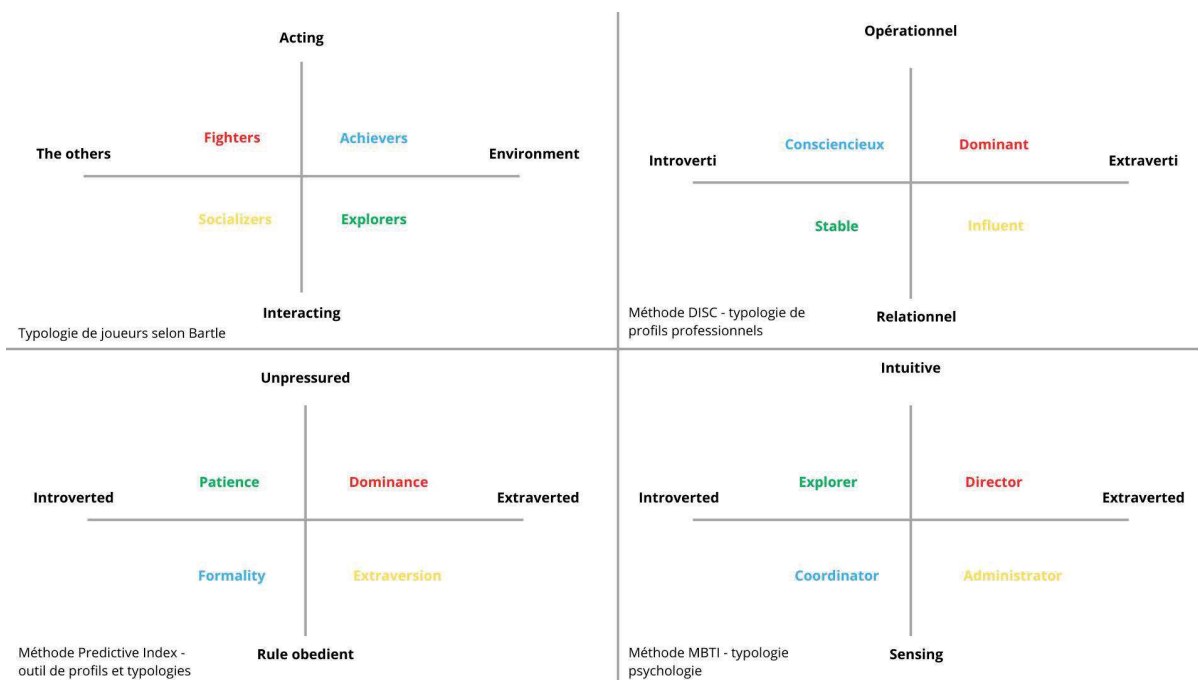
Ces profils existent ainsi dans le cadre du jeu - la notion du cadre étant ici entendue comme celle de Gregory Bateson sur laquelle nous reviendrons dans ce travail de recherche - et permettent d’établir des catégories de joueurs. Les joueurs peuvent ainsi s’apparenter à un style de profil plus qu’un autre mais également se retrouver dans plusieurs typologies ; ce type de schéma permet par essence de placer un niveau de curseur variable. Par exemple, il n’est pas antinomique d’être “accomplisseur” et explorateur, ainsi un joueur plus intéressé par les dimensions liées à l’environnement d’un jeu pourra être à la fois explorateur et trouver un

intérêt dans les motivations de “l’accomplisseur” comme la collecte d’objets, de mérites ou *rewards* et l’accomplissement de l’entièreté des missions du jeu.

A l’occasion de nos recherches, nous nous sommes interrogés lors de l’analyse de ce schéma sur sa réplification dans d’autres cadres que celui du jeu. Ces typologies étant inhérentes certes au cadre du jeu, il nous semble qu’elles s’inscrivent dans un cadre additionnel : celui de l’humain. Il serait alors légitime de penser que ces catégories, ou du moins certains aspects de ces typologies, fonctionnent dans le cadre professionnel.

Justement, dans le cadre professionnel les notions de profils en GRH (gestion des ressources humaines) sont des éléments connus et utilisés dans des procédés de recrutement et plus largement dans l’établissement d’une classification des profils métiers au sein d’une entreprise. De nombreuses entreprises à travers le monde utilisent des tests d’évaluation comme le MBTI (Myers Briggs Type Indicator), les profils DISC ou encore le Predictive Index pour déterminer les profils des salariés lors de l’embauche ou déjà embauchés. Nous avons ainsi analysé ces classifications en nous intéressant aux cadres qu’elles définissent et délimitent et les avons comparées aux typologies définies par Bartle.

Dans le schéma que nous avons ainsi réalisé ci-dessous (et en Annexe 3) et mettant en comparaison quatre schémas perceptuels, nous avons déterminé à l’aide d’un code couleur les profils qui correspondent les plus entre eux. Par exemple, les profils “achievers” (Bartle), “conscientieux” (DISC), “coordinator” (MBTI) et “formality” (Predictive Index) possèdent le même code couleur : le bleu clair. Au fil de l’analyse, nous avons remarqué que ces profils, y compris dans la typologie de Bartle, se situaient dans la même zone du cadre, malgré des nuances de termes, par exemple “environnement” (Bartle) évoquant les joueurs intéressés par la structure du jeu et non les dimensions sociales et “introverted” (MBTI), mettant en avant les profils plus renfermés.



A travers l'analyse du recoupement de ces données, nous estimons ainsi qu'un parallèle existe bien entre le cadre du jeu et le cadre du travail. Pendant ce travail, il ne nous a d'ailleurs pas semblé qu'un schéma comparatif similaire ait été réalisé dans le domaine de la *gamification* entre les profils des joueurs et les profils psychologiques au travail.

D'autres typologies ont été réalisées sur la base de celle de Richard Bartle comme celle de Dominique Mangiatordi divisant encore chaque catégorie de joueurs avec des sous-catégories. Notre attention s'est portée sur l'une d'elles : dans la catégorie "Socializers" de Bartle, Mangiatordi évoque deux sous-profil : les "rockstars" et les "coachs" (voir Annexe 4). La dimension de coach et du sous-titre attaché à cette catégorie "*feeling useful*" nous semble faire écho au milieu professionnel et à son évolution que nous abordions précédemment. Le profil du "socialisateur" et notamment du coach serait un profil très en vogue dans les entreprises. Celles-ci seraient de plus en plus à la recherche de profils d'ambassadeurs internes, de coachs et de personnalités diffusant les valeurs de l'entreprise non plus à travers un seul discours de la direction générale ou de la marque mais également à travers le discours des salariés.

De plus en plus vers un attachement des collaborateurs à l'image de l'entreprise en interne comme en externe : le collaborateur-ambassadeur

Selon une étude Ipsos, réalisée en 2023 pour la plateforme de recrutement Welcome to the jungle, 58 % des salariés sont prêts à recommander leur entreprise et 1 actif sur 2 fait confiance au témoignage d'un salarié à propos de son entreprise. Mais seulement 14 % des entreprises s'appuient sur de véritables stratégies de collaborateur-ambassadeur.

Cette stratégie transformant le salarié en collaborateur-ambassadeur et laissant ainsi le premier terme plus austère de côté pour permettre à l'individu d'apporter sa pierre à l'édifice, de se sentir utile ("*feeling useful*"), est aussi appelée *employee advocacy*. L'*employee advocacy* est une stratégie de communication qui consiste à rendre le collaborateur ambassadeur de l'entreprise, notamment par le biais de prises de paroles en interne mais aussi en externe.

Nous avons eu l'occasion d'échanger avec Julien Fere, docteur en SIC au CELSA et auteur, sur l'implémentation et la structuration d'une stratégie d'*employee advocacy*, notamment lors de sa prise de poste à la direction de la communication de la SNCF dans la branche SNCF Voyage (voir Annexe 12) :

« Chez SNCF Voyage, j'ai découvert le poids de l'interne et comment la vision interne transparait dans la communication externe. En gérant les réseaux sociaux de la marque SNCF, je me suis rendu compte qu'il y avait besoin de créer du positif sur les réseaux - et notamment en s'appuyant sur l'interne - en travaillant avec des collaborateurs-ambassadeurs. Ce réseau d'ambassadeurs nous l'avons imaginé en partant d'une base déjà existante. Chez SNCF, de nombreux chefs de bord, contrôleurs sont suivis par des milliers de personnes sur les réseaux sociaux. Nous avons capitalisé sur cette influence pour créer de bonnes conditions de communication. Désormais, nous les réunissons périodiquement pour leur fournir diverses informations, sans imposer quoi que ce soit, il faut garder cette authenticité propre aux réseaux qu'ils ont créés. »

En créant un réseau interne d'ambassadeurs, les entreprises qui mettent en place ces pratiques, réalisent un premier pas parfois inconscient vers de nouvelles formes d'engagement des collaborateurs où ceux-ci ne sont plus simplement des salariés ou avatars

au service de l'entreprise mais bien des ambassadeurs, ou personnages pour reprendre la locution empruntée à Bartle, à part entière de l'entreprise, et dont le poids de l'opinion et des mots compte vraiment dans la stratégie de communication de l'entreprise.

L'arrivée du concept de *gamification* dans les processus de formations puis de communication

Qu'est-ce que la *gamification* ?

Dans l'introduction de ce travail de mémoire, nous nous sommes attachés à définir la *gamification* et à retracer son étymologie pour en comprendre le sens profond mais aussi l'erreur commune de confondre *gamification* et ludification. Nous tâchons dans cette partie de notre développement de nous attacher à comprendre ce qui structure le concept de *gamification* pour le rendre plus tangible.

Dans notre propos introductif, nous avons admis la définition de Sebastian Deterding « *La gamification est l'usage d'éléments de jeu dans des contextes non ludiques* », comme pilier de définition du concept. Mais qu'est-ce qui structure la *gamification* ? Comment se compose-t-elle ?

A l'image d'un format dans le domaine des médias, les mécaniques structurantes de la *gamification* sont au cœur de ce qui fait le jeu. Les mécanismes de la *gamification* permettent d'établir des règles, des paramètres, des objectifs, des récompenses, voire des interactions. Ces mécaniques sont conçues pour structurer le jeu mais servent un objectif plus important : celui de la motivation, de la participation et de l'engagement des personnes ciblées. Dans son travail de thèse, Mourad Bofala, docteur en sciences de gestion spécialisé dans la ludification des pratiques RH et de ce qu'il appelle « *l'apprenance* », établit un tableau (voir Annexe 5) recensant une vingtaine de mécanismes de *gamification*. Les fameux points, badges et classements font évidemment partie de cette sélection non-exhaustive mais on trouve également des mécaniques comme la coopération, le compte à rebours, etc.

On retrouve ces notions dans le domaine professionnel : la coopération serait ainsi l'alter ego du travail en équipe, le compte à rebours, même s'il est souvent moins flagrant en entreprise, représente le temps dédié à effectuer une tâche, une mission, un projet. Si ces mécaniques

existent déjà dans le cadre professionnel, une question nous semble faire sens à ce stade de notre réflexion sur ce qu'est la *gamification* : qu'est-ce qui la caractérise ?

Puisque nous retrouvons des mécaniques similaires dans le cadre du travail mais qu'il ne s'agit pas forcément de procédés de *gamification*, qu'est-ce qui fait *gamification* ? Autrement dit, qu'est-ce qui différencie une activité professionnelle *gamifiée* d'une activité professionnelle non *gamifiée* ? Selon Robin Hunicke, Marc Leblanc et Robert Zubek²³ il s'agit de la dynamique donnée au jeu ou à l'expérience *gamifiée* par extension :

“Dynamics describes the run-time behavior of the mechanics acting on player inputs and each others' outputs over time”, c'est-à-dire, selon la traduction française : « *La dynamique d'un jeu décrit le comportement en cours d'exécution des mécanismes qui agissent sur les entrées [motivationnelles] des joueurs et les sorties des uns les autres au fil du temps.* »

Dans leur schéma (voir Annexe 6) de recherche *“the MDA framework”*, Robin Hunicke, Marc Leblanc et Robert Zubek déterminent que pour que le jeu se fasse et produise cet effet recherché par les concepteurs auprès des consommateurs, ou joueurs, il y a une forme d'organisation du cadre du jeu. Il y a d'une part les mécaniques (M), procédé que l'on retrouve dans la conception de la *gamification* et que l'on admet également dans le processus de création de ce qui fait *gamification*. Il y a la dynamique du jeu (D), nous en parlions en amont, il s'agit de ce qui crée le sentiment, le comportement motivationnel du joueur, de l'utilisateur. Là aussi, en reprenant la définition de la *gamification*, nous considérons que la dynamique est un élément nécessaire à la création d'une expérience *gamifiée*. Enfin, il y a la notion d'esthétique, *“aesthetic”* (A). Pour Hunicke (et al.), il s'agit de dire que : *“Aesthetics describes the desirable emotional responses evoked in the player, when she interacts with the game system.”* que nous traduisons ainsi : « *L'esthétique décrit les réponses émotionnelles souhaitables évoquées chez le joueur lorsqu'il interagit avec le système de jeu.* » Il ne s'agit pas là de considérer l'esthétique du jeu dans le sens de la beauté du jeu mais plutôt de considérer l'effet perçu - et donc la réponse émotionnelle - par le joueur lors de ses premières interactions avec le jeu. Nous considérons également cette dimension essentielle dans le processus de ce qui fait *gamification*, autant que dans ce qui fait jeu. Par ailleurs, nous estimons que les procédés de *gamification* tels qu'ils existent aujourd'hui manque

²³ Robin Hunicke, et al. *MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research* (2004)

certainement de l'étude attentive des utilisateurs sur les concepts *gamifiés* créés. Autrement dit, les processus de *gamification* dans les entreprises peuvent être assez bien voire très bien pensés en termes de mécaniques et de dynamiques de jeu, mais la réponse émotionnelle et donc l'*aesthetic* (A) peut ne pas être suffisamment prise en compte en amont et pendant les tests de déploiement.

Au même titre que des tests de réception des jeux vidéo sont effectués auprès des audiences dans les processus de développement, des processus de tests doivent également être mis en place dans le développement de procédés de *gamification* dans le milieu professionnel pour évaluer la réception par les publics de tels procédés.

Pour qu'il y ait *gamification*, pour que ce procédé voit le jour et qu'il ne s'agisse pas d'un acte isolé et involontaire, il faut donc plusieurs facteurs. La volonté de penser un concept *gamifié* au travail est une condition *sine qua non* pour évoquer un principe de *gamification*. D'autre part, selon Robin Hunicke, Marc Leblanc et Robert Zubek d'autres facteurs, une fois cette volonté affirmée, sont nécessaires. Il faudrait ainsi nécessairement des mécaniques, une dynamique de jeu et une *esthétique* de jeu. Au regard de l'estime du grand public pour l'implémentation de ces techniques dans le milieu professionnel, cette dernière condition nous semble, si ce n'est nécessaire, a minima préférable pour faire *gamification*. Tester auprès d'une audience cible en amont de la diffusion du projet nous semble intrinsèquement liée à la dynamique du jeu et au choix des mécaniques.

L'adoption de la *gamification* dans les entreprises & la place du *serious game*. De la formation à la communication interne.

Pour Emmanuelle Savignac²⁴ :

« En ce qui concerne la montée de l'usage du jeu dans les entreprises, nous pouvons penser qu'elle coïncide, pour la France, avec les nouveaux modes de management prenant place au dernier quart du XXe siècle ; phénomène lié à la démocratisation de l'éducation supérieure et à la revendication peu à peu individualisée de plus de liberté, de créativité et d'authenticité dans les relations de travail. »

²⁴ Emmanuelle Savignac, *La gamification du travail, l'ordre du jeu* (p.10)

Le concept de *gamification* n'arrivant qu'à partir des années 2000, il peut y avoir des formes antérieures à la *gamification* évoquant ce même procédé dans les entreprises avant 2000 mais son adoption et sa diffusion n'arrive qu'à partir des années 2010. En parallèle, le succès du jeu auprès des individus dès les années 1980 a très vite contribué à son expansion au sein d'autres domaines. On a ainsi vu les sphères d'activités non ludiques s'inspirer des motivations déclenchées chez le joueur lors de son implication dans le jeu. Qu'il s'agisse d'apprentissage, d'éducation ou encore de formation professionnelle et de procédés de communication, le jeu, par le biais de la *gamification*, s'est immiscé dans ces sphères.

A ce stade de notre réflexion, il est important, voire essentiel, de nuancer deux concepts proches dans le domaine du jeu dans des espaces non ludiques : la *gamification* et le *serious game* ou jeu sérieux.

D'une part, nous l'avons admis dès l'introduction de ce travail : « *La gamification est l'usage d'éléments de jeu dans des contextes non ludiques* » (Sebastian Deterding). Le *serious game* quant à lui, bien qu'il se rattache à la notion de jeu ne s'apparente pas entièrement à la définition de la *gamification*. Pour Yu-Kai Chou²⁵ :

“One of Deterding’s critiques was that, contrary to what Zichermann states in “Gamification by Design”, serious games and advergames should not be considered examples of gamification. For those who are unfamiliar with these terms, Wikipedia defines serious games as, “a game designed for a primary purpose other than pure entertainment”. In other words, games that are generally built for a productive purpose, such as training, education, healthcare, and the like” que nous traduisons ainsi : « *Une des critiques de Deterding était que, contrairement à ce que Zichermann affirme dans “Gamification by Design”, les jeux sérieux et les advergames ne devraient pas être considérés comme des exemples de gamification. Pour ceux qui ne sont pas familiers avec ces termes, Wikipédia définit les jeux sérieux comme « un jeu conçu dans un but principal autre que le simple divertissement ». En d'autres termes, des jeux qui sont généralement conçus dans un but productif, comme la formation, l'éducation, la santé, etc. »*

²⁵ Yu-Kai Chou, *Actionable Gamification : beyond points, badges and leaderboards*, 2015 (p.49)

Nous saisissons rapidement les dimensions qui font débat autour de ces deux termes. D'une part, la *gamification* n'impliquerait que l'utilisation de mécaniques du jeu et d'autre part, la *serious game*, ou jeu sérieux, serait un jeu qui a une vocation autre que le terrain du divertissement. Suivant cette considération des chercheurs, il conviendrait donc de ne pas considérer le *serious game* comme un élément à part entière de la *gamification* mais comme un élément à part entière de l'univers de la ludification. C'est ainsi que le considèrent Sebastian Deterding, Dan Dixon, Rilla Khaled et Lennart Nacke dans leur schéma (voir Annexe 1).

De cette interprétation souvent erronée du concept de *gamification* naît pourtant plusieurs centaines de *serious game* dans les entreprises dès les années 2010, applicables au domaine de la formation. Avant de s'implémenter dans le domaine de la communication ou du marketing, les mécaniques de jeu arrivent dans les entreprises par le biais des *serious game* pour la formation. Nous nuancions ici cette réflexion en précisant qu'il s'agit de l'implémentation de telles mécaniques dans le domaine professionnel institutionnel et non de l'arrivée de la *gamification* dans des opérations publicitaires ou de communication de marques auprès de consommateurs. Il semble logique, d'un point de vue historique, que la formation ait été le premier domaine à adopter ces mécaniques de jeu. Le milieu de l'apprentissage a souvent été un terrain favorable au jeu : nous éduquons bien les jeunes enfants par le jeu, de nombreuses méthodes d'apprentissage trouvent leur racine dans le jeu, des écoles spécialisées ont aussi vu le jour avec des approches spécifiques à l'instar l'école Palo Alto²⁶ de Gregory Bateson.

Au fil de ces implémentations dans le domaine de la formation mais surtout dans le milieu de l'entreprise, nous observons d'autres expertises s'intéresser à ces concepts. Ainsi au domaine des Ressources Humaines (RH) se joignent des directions métiers comme le marketing ou encore la communication. Il est assez complexe de retracer l'arrivée de procédés de *gamification* dans les services de communication interne des entreprises mais elle est postérieure à l'implémentation de mécaniques de jeu dans le domaine de la formation.

²⁶ École fondée dans les années 1960 par Gregory Bateson et un groupe de chercheurs influencés par le concept de cybernétique, la théorie des jeux, les processus digitaux et analogiques, le feedback et l'autorégulation des systèmes

Si, dans le domaine de la formation, l'intérêt de la *gamification* se comprend aisément : accompagner la personne formée dans le but de simplifier son apprentissage en le rendant plus ludique, dans le domaine de la communication interne, le concept de *gamification* s'illustre plus difficilement. Nous considérons ainsi que dans le domaine de la communication interne la *gamification* permettrait de créer une meilleure cohésion d'entreprise, d'améliorer la motivation des collaborateurs autour de processus dédiés à l'entreprise comme l'usage d'outils internes. Ainsi en communication interne, la cause de l'implémentation de mécaniques de *gamification* encouragerait une cause plus grande. D'une part, dans le domaine de la formation, l'implémentation de la *gamification* permettrait à l'individu d'apprendre plus aisément, en simplifiant des processus d'apprentissage jugés trop rébarbatifs. De l'autre, dans le domaine de la communication interne, l'implémentation d'un tel procédé permettrait à l'entreprise, c'est-à-dire à l'ensemble des collaborateurs qui représentent l'entreprise, de favoriser l'évolution du milieu professionnel et de s'identifier aux valeurs incarnées par l'entreprise. C'est également pour ces raisons que la *gamification* souffre d'une réputation ambiguë. Elle constitue un terrain utile, au-delà de la recherche, pour améliorer en apparence mais aussi en profondeur les usages des utilisateurs. Mais elle représente aussi pour un certain nombre de personnes un anglicisme paillette servant les intérêts du marketing et de la communication.

Finalement, ces réflexions et constats autour du concept de *gamification* nous permettent d'appréhender ce procédé dans son entièreté et notamment dans le cadre de la communication. L'impact du divertissement de masse et de l'avènement des médias ainsi que des jeux vidéo depuis les années 1960 et jusqu'à aujourd'hui ont un poids indéniable dans le développement du concept de *gamification* dans le paysage professionnel à partir des années 2010. Nous avons constaté que le salarié devenait un collaborateur de plus en plus actif et ancré dans le milieu de l'entreprise, notamment dû à un changement de paradigme dans le domaine du management. Nos interrogations nous ont poussé à analyser les liens entre les profils des personnalités professionnelles et ceux des joueurs en comparant les typologies de joueurs de Richard Bartle et les typologies de personnalités professionnelles. Nous avons découvert une corrélation entre ces deux univers. Ces liens nous ont permis de définir ce qu'est la *gamification* et ce qui la caractérise. Puis nous avons constaté la façon dont les procédés de *gamification* et la façon dont les mécaniques de jeu se sont invitées dans le milieu professionnel d'abord par le biais de la formation puis à travers des activités métiers

diverses comme le marketing ou encore la communication. D'une manière générale, la *gamification* est un concept qui mitige comme nous l'avons vu, d'une part c'est un procédé aidant dans les processus d'apprentissage et d'autre part c'est un concept qui laisse perplexe et interroge sur sa profondeur. Il convient alors de s'interroger sur une autre thématique, que nous aborderons dans notre seconde partie à travers notre hypothèse 2 : la *gamification* ne serait-elle qu'un terme tendance au service de domaines, comme la communication ou le marketing, en quête d'une légitimité ?

Partie II - Tendance d'entreprise, implémentation et mise en application : d'une réflexion théorique vers une application empirique

Au sein de cette partie, nous allons revenir sur le caractère tendanciel du concept de *gamification* pour comprendre comment se positionne cette notion dans le cadre professionnel et si celle-ci n'est qu'un terme à paillettes pour maquiller des stratégies d'entreprises. Nous interrogerons à ce titre la notion d'horizon d'attente et d'écart esthétique de Hans Robert Jauss et explorerons cette question du cadre de la *gamification* et de cette difficulté à structurer le concept. Nous nous interrogerons ensuite sur la dimension d'implémentation de la *gamification* en tentant de comprendre le but d'implémenter des mécaniques de jeu dans le cadre de l'entreprise tout en essayant de saisir l'importance d'une expérience immersive et donc d'une implémentation *gamifiée* réussie. Enfin, pour parvenir à l'élaboration du procédé de *gamification*, il faut également comprendre la structure profonde du concept en s'intéressant à ce qui le compose : les mécaniques.

La *gamification* est-elle une coquille vide ?

Effet de mode, tendance, caractère éphémère... La *gamification*, cette notion volatile ?

Pour Julien Fere, docteur en sciences de l'information et de la communication au CELSA et auteur :

« Une tendance c'est une rencontre ou un intérêt. C'est quelque chose de très volatile. Pour qu'une tendance fonctionne il faut qu'il y ait une rencontre entre les médias, les professionnels du secteur, les consommateurs et les créateurs de la tendance. Si cet écosystème n'existe pas alors il est compliqué de créer une tendance. » (Annexe 12)

Pour être qualifiée de tendance, la *gamification* devrait donc être le résultat d'une telle rencontre. Dès les années 2010 et notamment à partir de 2015, elle a été mise en lumière à travers la recherche et les médias et largement expérimentée dans le cadre de l'entreprise. Il est plus compliqué d'appliquer la dimension pure de "créateurs" évoquée par Julien Fere ci-dessus puisqu'il s'agirait alors de considérer que les pères de la *gamification* prennent part à cette rencontre, ce qui n'est pas vraiment le cas. En effet, la *gamification* semble être une notion qui s'est dessinée au fil du temps. Apparue, issue des théories du jeu, largement

antérieures aux années 2010, il est complexe de relier créateurs du concept de *gamification* à son arrivée dans les entreprises de manière plus généralisée à compter des années 2015.

Mais si elle ne s'apparente pas *stricto sensu* à la définition d'une tendance, elle en revêt certains traits. Il y a cette dimension d'effet de mode et ce caractère éphémère commun dans l'imaginaire collectif autour de la *gamification*.

Pour Julien Fere²⁷, « ce caractère “d'éphémère” se situe justement dans la manière dont la tendance se diffuse. » Selon lui, elle se diffuse souvent par des textes journalistiques : « Les médias ont un très gros rôle dans la diffusion des tendances, c'est eux qui font le lien entre le monde des objets et la dimension plus intellectuelle de la tendance sur l'écriture et le cheminement de la tendance. [...] Les médias ont un rôle privilégié de passeurs et c'est eux qui ont la charge de fixer inconsciemment la tendance dans un temps donné et dans un support matériel. »

Dans le cas de la *gamification*, une autre explication, toujours selon Julien Fere, peut être considérée sur la dimension éphémère du concept :

« Le caractère éphémère d'une tendance peut être lié à sa diffusion non verbale médiatique. Par exemple, les gens vont porter un vêtement ou un accessoire et le terrain d'expression dans ce cas précis est non verbal, les personnes en face vont le décoder sauf que le décodage qu'ils vont en faire ne va pas être forcément l'exacte intention qui a été mise dans le codage initial. Donc au fur et à mesure que la tendance se communique elle se déforme, parce que le sens change un peu à chaque interprétation, et elle se modifie. Paradoxalement, mais tout à fait logiquement, plus une tendance a du succès, plus elle est diffusée et plus elle est éphémère. »

Ce principe de codage du concept et de décodage avec une interprétation changeante par une autre personne participerait à cette ambiguïté dans la mauvaise compréhension du concept de *gamification* de la part des personnes. Nous pensons ici notamment à la confusion entre le principe de ludification et celui de *gamification* dans le milieu des entreprises.

²⁷ voir Annexe 12

Nous pouvons également estimer que le mot *gamification* apparaît, pour une majorité de personnes, réducteur en comparaison de ce que le domaine de recherche englobe. Pour Julien Fere, « *Il y a également quelque chose autour de l'imaginaire des personnes qui considèrent assez rapidement l'idée d'appliquer des recettes ; comme si c'était magique et simple de faire de la gamification.* » Notons, par ailleurs, que cette dimension de simplicité apparaît également dans le domaine de la communication, et notamment dans la communication interne - auprès des personnes non professionnelles de la communication - paradoxe sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

Parallèlement à ces aspects et à cette ambiguïté autour de la recette magique pour mettre en place un concept *gamifié*, le débat entre la place du jeu dans le travail est toujours présent :

« *Lorsqu'on parle de travail on parle aussi de pénibilité. La gamification a un peu le même effet sur l'entreprise que lorsque les réseaux sociaux se sont invités dans le monde professionnel. Au départ il y a avait une réelle fermeture d'esprit sur cette dimension sociale et de parallèle avec la vie privée. Dans les entreprises, il y avait vraiment cette vision du temps utile, de la rentabilité.* » (Julien Fere, Annexe 12)

Ainsi, nous voyons qu'au-delà d'une tendance, d'un effet de mode, c'est un véritable manque de compréhension des conditions de la *gamification* et de son implémentation dans le cadre professionnel qui s'opère. D'une certaine manière, nous pouvons considérer que les personnes confrontées à des cas de *gamification* estiment ces mécaniques différemment par rapport à ce qu'elles incarnent réellement.

Quelle réception du public sur le principe de *gamification* ?

C'est en s'appuyant ici sur la théorie de la réception de Hans Robert Jauss que nous pensons trouver des réponses concernant cet écart de réception entre ce qu'est réellement la *gamification* et ce que les personnes considèrent être la *gamification*.

En 1978, Hans Robert Jauss, théoricien et historien de la littérature allemande publie son ouvrage *Pour une esthétique de la réception*. Dans son œuvre, il considère pour la première fois dans le champ de la littérature la place du lecteur comme d'un élément majeur, un maillon essentiel de la communication littéraire. Pour étayer cette théorie, il considère des

éléments normatifs parmi lesquels deux notions fondamentales dans le principe de réception : l'horizon d'attente et l'écart esthétique. La notion d'horizon d'attente (« *Erwartungshorizont* ») permet, selon lui, de cerner le rapport dialectique entre l'œuvre littéraire et la société. Cette notion d'horizon d'attente permettrait de comprendre les conditions préalables de réception dans un système de référence auquel appartient le lecteur. Dans le cas de la *gamification*, cela reviendrait à considérer que cerner le rapport entre la *gamification* et l'entreprise et le reconstituer dans ce contexte bien précis permettrait d'en saisir son intérêt et son évolution.

Au-delà de l'horizon d'attente formulé par Hans Robert Jauss, il introduit un second élément normatif : l'écart esthétique (« *ästhetische distanz* ») qu'il définit²⁸ ainsi :

« La distance entre l'horizon d'attente préexistant et l'œuvre nouvelle dont la réception peut entraîner un "changement d'horizon" en allant à l'encontre d'expériences familières ou en faisant que d'autres expériences, exprimées pour la première fois, accèdent à la conscience, cet écart esthétique, mesuré à l'échelle des réactions du public et des jugements de la critique (succès immédiat, rejet ou scandale, approbation d'individus isolés, compréhension progressive ou retardée), peut devenir un critère de l'analyse historique. »

C'est dans cette ambiguïté que réside l'estimation de la *gamification* auprès du public. D'un côté l'horizon d'attente n'étant pas nécessairement clair pour le concept de *gamification* - probablement causé par une mauvaise interprétation du sens premier de la *gamification* - l'écart esthétique en est d'autant plus impacté. Ce faisant la *gamification* est ainsi considérée soit comme un terme "à paillettes" qui conférerait à la fonction communication (ou toutes autres fonctions par ailleurs) un aspect moins sérieux, ou selon la locution anglaise empruntée "bullshit", soit comme un concept trop ambitieux à mettre en place dans une entreprise, certains la considérant comme l'action de créer ou de mettre à disposition des collaborateurs un jeu vidéo à la place de la réalisation des traditionnelles tâches de travail.

Mais il ne convient pas de considérer uniquement la question de l'horizon d'attente et de l'écart esthétique pour saisir l'entièreté du problème de réception de la *gamification*. De nombreux chercheurs se sont intéressés à la dimension du cadre dans lequel s'inscrit un principe. Il nous semble intéressant d'interroger également la question du cadre dans le principe d'opérations *gamifiées* en entreprise.

²⁸ Marc Lachenay. Jauss (Hans Robert). 2018

De la difficulté à structurer le concept de *gamification* : la question du cadre et de l'énonciation

C'est probablement là que toute l'ambiguïté de la fonction *gamification* réside. Gregory Bateson, célèbre chercheur, anthropologue, psychologue et fondateur de l'école Palo Alto, s'est largement consacré à cette question du cadre dans la théorie du jeu. Emmanuelle Savignac²⁹ indique que :

« Bateson va inviter à considérer le jeu non pas comme un contenu, une “substance”, mais comme une “forme”, qui va structurer une activité. C'est cette forme qui va permettre notamment de distinguer une vraie bagarre d'une fausse (pour de faux, pour jouer). »

De cette forme, lorsqu'elle prend place, qu'elle s'effectue, découle un discours sur l'activité qu'elle [cette forme] recouvre. C'est ce que Gregory Bateson qualifie de « *fonction métacommunicative du jeu* ». Cette fonction de métacommunication ou plutôt ce cadre métacommunicatif permet d'interpréter et de décrypter des éléments de communication propices à un terrain, un domaine précis dans un temps et un espace précis. Il faut ajouter à cette fonction, toujours selon Bateson, une interprétation d'un jeu plus complexe, avec une approche d'un “second degré” et comme l'explique Emmanuelle Savignac³⁰ :

« Le jeu est donc souvent un objet double : s'y effectue du ludique mais aussi autre chose dans la référence à l'autre cadre, le cadre de référence, ce qui est particulièrement vrai dans le jeu de simulation qui se réfère à un modèle. Son ambiguïté est perceptible également dans ce que le jeu met en œuvre en termes de relations entre les personnes. [...] Le jeu engage donc un registre particulier de communication ; un second degré qui, s'il n'est pas détecté, peut annuler le jeu ou faire se poser la question “est-ce un/du jeu ?” »

Définir et déterminer un cadre dans le milieu professionnel est assez commun : *Tu peux, tu dois ou bien tu ne peux pas, tu ne dois pas faire ceci ou cela, nous sommes dans le cadre professionnel*. C'est une approche cadrée assez commune pour les salariés d'une entreprise. Mais comme ce cadre est considéré comme une référence sérieuse dans la notion du travail, venir bousculer cette approche avec un cadre de jeu, même normé et sérieux, chamboule les

²⁹ Emmanuelle Savignac, *La gamification du travail, l'ordre du jeu* (2017 ISTE p.37)

³⁰ Emmanuelle Savignac, *ibid* p.39

usages des collaborateurs. Si un salarié d'une entreprise effectue ses bilans de compétences chaque année de la même manière, avec la même structure, et que ceux-ci évoluent d'un coup pour mettre l'accent sur une approche *gamifiée*, il est possible voire probable que ce salarié ait du mal à saisir le changement et à l'accepter, voire même à l'interpréter, le comprendre et y réagir correctement. Ce travail d'interprétation ou de réinterprétation des différents niveaux de cadres devrait donc être également une condition *sine qua non* à l'implémentation de mécaniques de jeux dans une stratégie d'entreprise. Il s'agit donc de signifier ou de resignifier les éléments pour faire en sorte que la fonction de métacommunication soit effectuée dans les meilleures conditions.

Dans l'univers médiatique, François Jost, sémiologue français et professeur en sciences de l'information et de la communication, a déterminé dans son ouvrage *La promesse des genres* (1997) un schéma des modes d'énonciation, que nous pourrions apparenter à un cadre déterminant les univers divers dans lesquels évoluent les genres médiatiques. Ce schéma (Annexe 7) reprend trois axes distincts : le mode ludique, le mode fictif et le mode informatif. François Jost³¹ les détermine ainsi :

« Le mode informatif répond de la vérité de la proposition exprimée et doit être en mesure de fournir des preuves à l'appui de ce qu'il affirme. Le mode fictif, où la seule véritable règle est la cohérence de l'univers créé avec les postulats et les propriétés qui le fondent. Le monde ludique, où les règles du jeu, mais aussi l'observation de règles sociales ou de rites (variétés) prescrivent le déroulement du temps et où les effets perlocutoires guident l'émission. »

Ces modes permettent de regrouper les genres médiatiques en les rapprochant du ou des modes les plus caractéristiques. Nous pourrions définir un modèle similaire reprenant théoriquement ces approches similaires : fictif, informatif, ludique dans le domaine de la *gamification*. Cela permettrait notamment de déterminer au mieux les principes de *gamification* tant ils peuvent être variés et d'y apposer par extension les principes de *serious game*. D'un côté la *gamification* se veut être un terrain informatif, où l'objectif est évidemment de mettre en avant une aptitude professionnelle en favorisant un aspect ludique, de l'autre certaines mécaniques de *gamification* ne servent que des intérêts ludiques en y ajoutant parfois des éléments fictifs (personnages, inventions servant la compréhension...).

³¹ François Jost, *La promesse des genres*, Revue Réseau n°81 - CNET 1997 (p.23)

Elaborer l'implémentation de la *gamification*

Déterminer l'intérêt et le but de l'implémentation de la *gamification* ?

Nous avons saisi qu'au-delà de cette envie de faire de la *gamification*, certains contextes, notamment en entreprise, ne se prêtent pas à l'implémentation d'une telle mécanique. D'un côté, il faut déjà en saisir l'intérêt et ne pas mettre en place un procédé de *gamification* simplement pour le faire, ou simplement par envie. Il convient, comme tout projet, d'en saisir l'intérêt et le but avant d'élaborer le concept *gamifié*.

Lors de notre échange, Anna Rivière, UX researcher et game usage analyst chez Ubisoft exprimait :

« Il y a un savoir-faire nécessaire autour de la pratique de la gamification. Je pense qu'elle fonctionne bien lorsqu'on a en tête d'adapter les mécaniques de jeu aux supports que l'on utilise. Ce qui ne marche pas par exemple, c'est de reprendre toutes les mécaniques d'un jeu les unes à la suite des autres. Autant les mécaniques peuvent être bien entre elles, autant si ça ne colle pas au contenu, ça crée un déséquilibre et une mauvaise expérience, c'est souvent le cas des serious game. La gamification doit être adaptée. Il faut prendre des bribes de mécaniques mais jamais des mécaniques entières et il faut toujours avoir en tête l'objectif final d'un tel procédé : qu'est-ce que l'on souhaite faire faire à l'utilisateur ? Qu'est-ce qu'il doit apprendre ? Et comment y parvenir ? Il faut savoir ne pas trop en faire non plus. Selon moi le but de la gamification c'est de simplifier l'usage d'un outil, de motiver et de rendre la compréhension et l'apprentissage le plus simple possible. » (voir annexe 13)

Il est une autre condition *sine qua non* dans l'implémentation de procédés de *gamification* : la prise en compte du concept de *game design*. Il s'agit de la fondation sur laquelle un jeu vidéo est construit et cela comprend notamment : les mécaniques de jeu, l'expérience utilisateur (UX), la narration, le level design, le balancement et aussi l'interface utilisateur. Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'implémenter l'entièreté de ces clés dans un processus de *gamification*, il est pourtant nécessaire de prendre en compte que l'ajout de mécaniques de jeu dans un procédé non ludique initial demande également la prise en compte du contexte (du cadre pour faire écho à Bateson). Pour étayer notre propos, prenons un exemple : si une direction au sein d'une entreprise développe un procédé de *gamification* dans le but de simplifier l'utilisation

d'un outil collaboratif, elle doit veiller à choisir des mécaniques de jeu efficaces, mais pas seulement, il faut aussi qu'elle veille à prendre en considération a minima le maintien de l'expérience utilisateur voire l'amélioration de celle-ci.

Notons que dans un processus de création d'une expérience *gamifiée* au sein d'une entreprise, au-delà de prendre en considération les seules mécaniques, il est nécessaire de prendre en considération ce que les créateurs de jeux appellent le level de *game design* et le balancement.

Le level de *game design* c'est la conception des niveaux ou des environnements de jeu. Cela implique de décider où placer les obstacles, les ennemis, les objets et les éléments interactifs pour offrir un défi et une expérience agréable. Parallèlement, le balancement correspond à l'équilibrage des éléments du jeu pour éviter qu'il soit trop facile ou trop difficile. Le balancement inclut aussi l'ajustement des récompenses, des risques, et des pénalités pour garder le joueur motivé. Ces deux notions sont centrales lors de la création d'un jeu vidéo. Elles peuvent rendre l'utilisateur plus ou moins heureux, plus ou moins motivé à l'idée de faire le jeu et ce en fonction du degré d'abrutissement d'un jeu. Lorsqu'un jeu est trop facile, qu'il n'appelle pas de challenge, que le joueur n'a pas besoin de réfléchir car les indications sont trop visibles et qu'il suffit de les suivre alors son balancement est mal fait et il est par conséquent trop simple. Dans ce cas de figure, le degré de lassitude du joueur augmente et celui-ci abandonne tout simplement le jeu. Ces deux techniques de l'univers du jeu vidéo doivent être reprises dans un cas de *gamification*. Dans une activation *gamifiée*, au-delà des mécaniques de jeu contribuant à l'apprentissage ou à l'amélioration de quelque chose, si cela devient trop facile, qu'il n'y a plus de challenge, alors le procédé *gamifié* risque d'être un échec. En effet, ces deux notions s'appliquent aussi à la *gamification*, mais de nombreux créateurs de challenges *gamifiés*, de procédés de *gamification* voire plus largement de *serious game* mettent en place des choses trop infantilisantes dans un cadre (professionnel) où les challenges sont nombreux et où les attentes de la part des salariés et des dirigeants sont importantes.

Dans de nombreux cas, et notamment en entreprise, les éléments ou les outils sont pensés pour être efficaces et fonctionnels à l'échelle du système et pas uniquement, voire pas du tout, à l'échelle de l'humain, qui les utilise pourtant. Dans son ouvrage *Actionable*

gamification, beyond points, badges and leaderboards, Yu-Kai Chou considère la *gamification* comme un procédé “human-focused design” :

“This process [gamification] is what I call “Human-Focused Design”, in opposition to what we normally find in society as “Function-Focused Design”. Human-Focused Design optimizes for human motivation in a system as opposed to optimizing for pure functional efficiency within the system.” Que nous traduisons ainsi : « *Ce processus est ce que j'appelle le « design centré sur l'humain », par opposition à ce que nous trouvons habituellement dans la société sous le nom de « design centré sur la fonction ». Le design centré sur l'humain optimise la motivation humaine dans un système, plutôt que d'optimiser l'efficacité fonctionnelle pure au sein du système.* »³²

Pour reprendre les propos d’Anna Rivière, il est important de ne pas trop en faire, de choisir des bribes de mécaniques, mais surtout de les adapter correctement à l’univers dans lequel s’inscrit le procédé *gamifié* tout en considérant l’humain dans le processus créatif. Au-delà des procédés à considérer dans l’établissement d’une activation de *gamification*, un autre facteur important est à prendre en compte : le degré d’immersion d’un jeu.

Viser l’immersion et la motivation... Qu’est-ce qu’une expérience immersive et motivante ?

Quand on pense au concept d’immersion, dans le domaine cinématographique, médiatique et plus largement du jeu vidéo aujourd’hui, on pense indéniablement à la notion de *flow*, ou expérience autotélique (du grec *auto* qui signifie soi-même et *telos* qui signifie objectif), théorisée par Mihaly Csikszentmihalyi, psychologue hongrois et américain, en 1975 dans son ouvrage *Beyond Boredom and Anxiety*. Selon le European Flow Researchers Network³³ :

“Flow was first described by Mihaly Csikszentmihalyi in his book Beyond Boredom and Anxiety in 1975. It is a gratifying state of deep involvement and absorption that individuals report when facing a challenging activity and they perceive adequate abilities to cope with these challenges. Flow is described as an optimal experience during which people are deeply motivated to persist in their activities. Research shows that flow experiences can have

³² Yu-Kai Chou, Actionable gamification, beyond points, badges and leaderboards (p.8 & p.9)

³³ European Flow Researcher Network, <https://efrn.eu/>

far-reaching implications in supporting individuals' growth, by contributing both to personal well-being and full functioning in everyday life.”

Définition que nous traduisons ainsi : « *Le concept de "flow" a été décrit pour la première fois par Mihaly Csikszentmihalyi dans son livre Beyond Boredom and Anxiety en 1975. Il s'agit d'un état gratifiant d'implication profonde et d'absorption que les individus ressentent lorsqu'ils font face à une activité exigeante et qu'ils estiment avoir les capacités nécessaires pour relever ces défis. Le flow est décrit comme une expérience optimale au cours de laquelle les gens sont profondément motivés à persévérer dans leurs activités. Les recherches montrent que les expériences de flow peuvent avoir des répercussions considérables sur le développement personnel, en contribuant à la fois au bien-être individuel et au plein épanouissement dans la vie quotidienne.* »

Il y a de nombreuses manières d'éprouver le *flow* selon Mihaly Csikszentmihalyi (se référer à l'Annexe 11 pour comprendre le schéma du flow), exploiter sa mémoire est une possibilité d'expérimenter le concept autotélique de la même manière que la philosophie, l'écriture ou encore en travaillant. Dans notre société guidée par plus de technologies, l'expérimentation du *flow* peut même se produire dans différents cas de figures : en regardant un film ou une série, en jouant aux jeux vidéo. Deux cas de figures nous intéressent ici, d'une part il serait possible d'expérimenter le *flow* lorsque nous travaillons et de manière plus récente lorsque nous jouons aux jeux vidéo. Mihaly Csikszentmihalyi explique que le travail peut également offrir l'opportunité d'expérimenter le *flow*. Selon lui, plus un travail ressemble à un jeu, plus il est varié, plus il propose des défis, de la flexibilité, des objectifs clairs et des *feedbacks* immédiats, plus l'expérience autotélique peut être vécue. Il avance également une problématique que nous rencontrons depuis le début de ce travail, et qui consiste à estimer le cadre du travail comme un cadre d'obligation. Même si l'expérience vécue sur le moment et sur le lieu de travail peut être positive, les employés auront tout de même tendance à estimer négativement l'expérience globale car elle ne contribue pas au bien-être sur le long terme.

Il en va de même pour le principe de *gamification*. Même à la condition que l'approche *gamifiée* soit bien amenée auprès des collaborateurs, il semble plus certain que l'expérience sera vécue négativement plutôt que positivement comme elle s'inscrit parfois (ou souvent selon les entreprises) dans un cadre perçu obligataire. Mais alors comment susciter

suffisamment de motivation de la part des collaborateurs dans des procédés de *gamification* de sorte à créer une expérience immersive ?

Selon Mourad Bofala³⁴ : « *La motivation fait référence à une force hypothétique variable, qui peut avoir plusieurs déterminants internes et/ou externes et peut expliquer la direction, la persistance et l'intensité du comportement.* »

Dans le cadre théorique, la motivation est en partie rattachée en psychologie aux théories de l'autodétermination. De nombreux chercheurs considèrent que la *gamification* peut être un pilier de motivation auprès des gens pour faire des choses. De nombreuses approches concernant la motivation des personnes permettent de comprendre ce qui les motive à agir de telle ou telle manière, comment les garder motivées et engagées ou encore comment les comportements peuvent être modifiés. Avec une approche plus pratique que les théories de la motivation connues en psychologie, des schémas ou cadres comme les méthodes SAPS, RAMB et RECIPE peuvent être utilisés pour saisir où placer le curseur de la motivation en créant une activation *gamifiée* dans une entreprise.

Le cadre Statut, Accès, Pouvoir, Stuff (SAPS) développé par Gabe Zichermann permet aux spécialistes du marketing notamment d'identifier quels types d'éléments peuvent séduire les clients. Cette réflexion de Zichermann est née du postulat que le "stuff" que l'on pourrait également qualifier de "reward" ou "cash price" - c'est-à-dire le présent, le gain - n'est pas l'unique déclencheur motivant chez le client et qu'il est possible de créer d'autres leviers de motivation dans l'esprit du consommateur. La notion de Statut permet de reconnaître les efforts des clients et de leur permettre de faire croître continuellement ce statut en leur signalant ; générant ainsi un sentiment de récompense qui garantit la fidélité. La notion d'Accès permet au client d'obtenir un accès unique à quelque chose, comme des offres, des articles exclusifs, etc. La notion de Pouvoir correspond à l'action de donner la parole aux clients fidèles qui permet non seulement d'encourager leur soutien, mais qui contribue aussi à améliorer ce que l'on offre.

Le cadre Relation, Autonomie, Maîtrise, But (RAMB) quant à lui a été inspiré par la théorie de l'autodétermination et la pyramide des besoins de Maslow. Ce cadre estime quant à lui que

³⁴ Mourad Bofala, *Contribuer à l'apprenance des collaborateurs : le rôle de la gamification*. Gestion et management. Université Pascal Paoli, 2022 (p.99)

les déclencheurs intrinsèques (domaine sur lequel nous reviendrons ultérieurement) sont plus importants et plus fédérateurs que les déclencheurs extrinsèques. Ici la notion de Relation évoque le besoin de se sentir respecté et connecté. La dimension d'Autonomie évoque quant à elle le besoin de liberté et de discrétion dans l'accomplissement. La notion de Maîtrise correspond au besoin d'apprendre par soi-même et enfin la notion de But définit le besoin de sens, la quête de sens dans ce que la personne réalise.

Enfin, le cadre Réflexion, Exposition, Choix, Information, Jeu, Engagement (RECIPE) développé par Scott Nicholson en 2012 expose ainsi les mêmes réflexions que les cadres précédents en considérant que les facteurs de satisfaction internes ainsi que l'environnement et le contexte sont des éléments motivants dans l'implémentation de mécaniques de *gamification*. Dans ce cadre de motivation-là, Nicholson considère ainsi que la notion de Réflexion correspond au fait d'aider les participants à trouver d'autres intérêts et expériences qui peuvent approfondir l'engagement et l'apprentissage. La dimension Exposition évoque l'idée de créer des histoires pour les participants et de les intégrer [ces histoires] dans le contexte du monde réel en permettant aux participants de créer les leurs. La notion de Choix évoque quant à elle l'idée de développer des systèmes donnant le pouvoir aux participants (similaire à la notion de Pouvoir de SAPS). La notion d'Information permet d'utiliser des concepts de conception et d'affichages permettant aux participants d'en apprendre davantage sur le contexte ; cela évoque ici l'idée dont nous parlions précédemment concernant le niveau de *game design* et notamment l'interface utilisateur (UI). La notion de Jeu (Play) évoque l'idée de faciliter la liberté d'explorer et même d'échouer dans des limites définies (game). Enfin, la notion d'engagement du cadre RECIPE permet d'encourager les participants à découvrir et à apprendre en s'intéressant au contexte de l'activité.

Dans le cas d'un procédé de *gamification* inhérent à la fonction communication interne, il pourrait ainsi être de mise d'utiliser des cadres tels que évoqués ci-dessus permettant d'appliquer et d'avoir ainsi une approche pratique des théories de la motivation nécessaires à la création de procédés de *gamification* qui fonctionnent.

Points, badges, classements... et si la *gamification* était plus complexe ?

Niveau 1 : Qu'est-ce que l'approche P.B.C ?

P.B.C pour Point, Badges, Classements correspond à une approche classique de *gamification*. Penser la *gamification* sous l'unique prisme des points, des badges et des classements c'est considérer que cette approche ne peut pas s'insérer dans le cadre du travail. Ajouter à une tâche ou à une mission un simple procédé de points, de badges ou bien de classements ce n'est pas faire de la *gamification* dès lors que l'on considère la *gamification* comme l'entièreté du prisme exposé depuis les débuts de ce travail.

Dans son ouvrage *Actionable Gamification, beyond points, badges and leaderboard*, Yu-Kai Chou explique (p.18) :

“Many gamification professionals focus on developing the superficial layer of games. I call this the shell of a game experience. This is most often manifested in the form of what we call the PBLs : Points, Badges and Leaderboards. Many gamification professionals seem to believe that if you put points on something boring, add some badges, and provide a competitive leaderboard, that once boring product will automatically become exciting.” Que nous traduisons ainsi : « *De nombreux professionnels de la gamification se concentrent sur le développement de la couche superficielle des jeux. J'appelle cela la coquille d'une expérience de jeu. Cela se manifeste le plus souvent sous la forme de ce que nous appelons les PBL : Points, Badges et Classements. Beaucoup de professionnels de la gamification semblent croire que si vous ajoutez des points à quelque chose d'ennuyeux, y ajoutez quelques badges et fournissez un tableau de classement, ce produit ennuyeux deviendra automatiquement passionnant.* »

Si la plupart des personnes confondent la *gamification* et la ludification, d'autres estiment (comme évoqué précédemment) que la *gamification* n'est qu'une simple mise à jour sur une interface pour la rendre plus “drôle”, plus “fun”, mais sans la conviction que cette “mise à jour” sera suffisante pour générer un terrain motivant. L'idée, donc, de n'ajouter que des mécaniques de points, de badges et de classements, dessert largement le domaine de la *gamification*. Nous pouvons comprendre (et à raison) que les utilisateurs soumis à ce type de

mécaniques sans travail structurant en amont, pendant et après la phase d'implémentation d'une opération *gamifiée*, estiment ce type de procédé comme inutile ou encore *"bullshit"*.

Les P.B.L (Leaderboards) ou P.B.C sont des ajouts bonus qui peuvent être pertinents mais cela dépend du contexte. L'erreur commune revient donc à ne prendre en considération que ces éléments-là pour implémenter de la *gamification* dans le quotidien des salariés. La plupart des personnes qui jouent aux jeux vidéo ne jouent pas parce que l'on retrouve des mécaniques de points, de badges et de classements. C'est via la stratégie, l'histoire, les liens et mécaniques qui se nouent et/ou se dénouent que les joueurs s'impliquent pour progresser et monter de niveau, parfois même en ayant du mal, ou ce que les anglais qualifie de *"grinding"*.

Yu-Kai Chou considère ainsi :

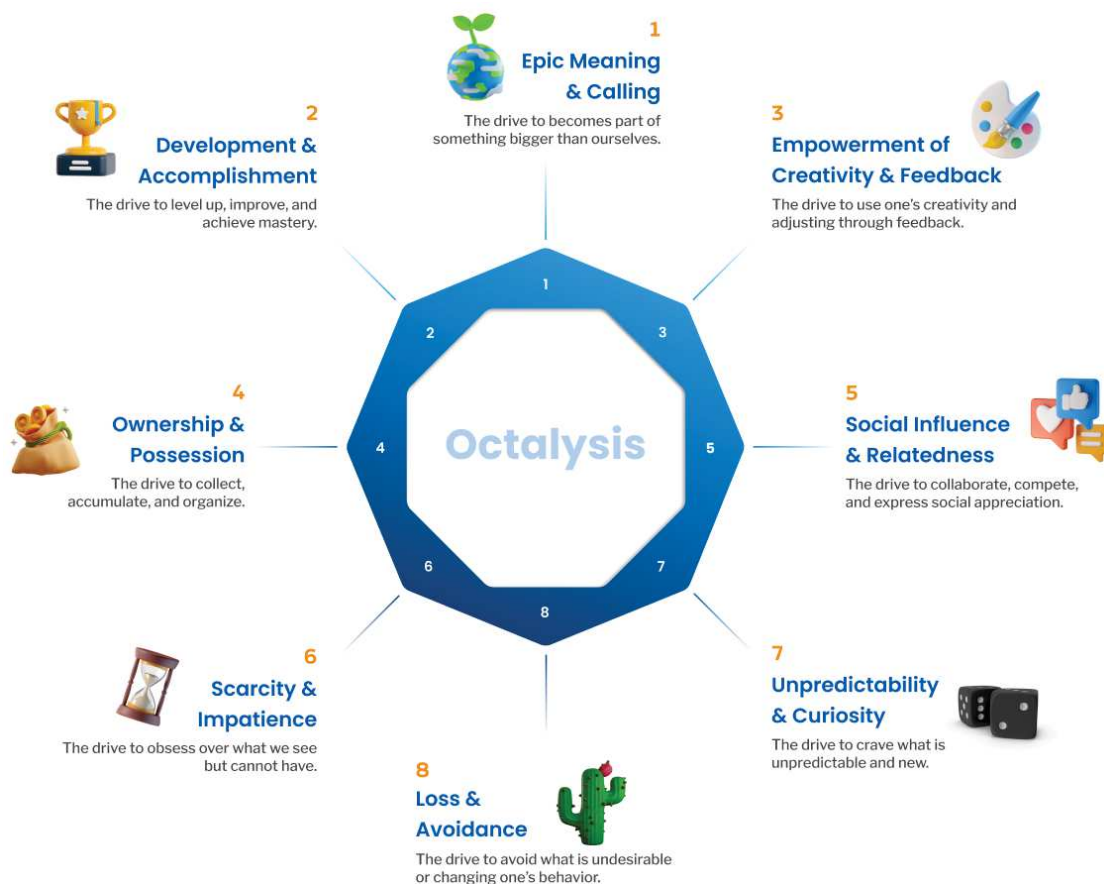
"In the real world, this [grinding] is often defined as "grunt work". Generally, no one likes to do grunt work, and it requires a strong work ethic and will power to complete it. But kids, who again assumed to have no discipline or work ethic, are somehow sacrificing sleep and risking punishment to complete seemingly pointless grunt work for fun. Why? Because they are excited about leveling their character up. [...] They do it because they see the big picture, the "why" they are doing it. They like that sense of accomplishment as well as the use of their creativity in developing and optimizing certain strategies." (p.16) Que nous traduisons ainsi :
« Dans le monde réel, cela est souvent défini comme du "travail ingrat". En général, personne n'aime faire ce genre de travail, et cela demande une solide éthique de travail et une grande volonté pour le mener à bien. Mais les enfants, que l'on suppose souvent dépourvus de discipline ou d'éthique de travail, sacrifient pourtant leur sommeil et prennent le risque d'être punis pour accomplir un travail ingrat apparemment inutile, et cela pour le plaisir. Pourquoi ? Parce qu'ils sont enthousiastes à l'idée de faire monter en niveau leur personnage. [...] Ils le font parce qu'ils voient l'ensemble, le "pourquoi" de ce qu'ils font. Ils aiment ce sentiment d'accomplissement ainsi que l'utilisation de leur créativité pour développer et optimiser certaines stratégies. »

Nous soulignons ainsi dans le titre de cette partie qu'il s'agit selon les chercheurs, d'une approche de la *gamification*. Lorsque des directions d'entreprise mettent en place elles-mêmes ou qu'elles passent par des agences spécialisées en *gamification* et que les seuls procédés mis en place sont les PBC alors il ne s'agit que d'une amorce de la *gamification* et non d'un procédé entièrement pensé sous le prisme de celle-ci. Ainsi les résultats et les KPIs

(Key Performance Indicator) mesurés ne peuvent pas être considérés comme satisfaisants. L'un des points clés de la *gamification* relève donc notamment d'interrogations simples mais essentielles. Il ne s'agit pas seulement de quels éléments et mécaniques incorporer dans le processus, il s'agit de s'interroger sur le comment, le quand, et le pourquoi ces éléments et ce processus de *gamification* doivent prendre place dans un cadre spécifique.

Niveau 2 : Déterminer une approche structurante, le modèle Octalysis

Dans son ouvrage *Actionable gamification, beyond points, badges and leaderboards*, l'auteur Yu-Kai Chou a établi un schéma nommé l'Octalysis qui tient son nom de la forme octogonale et de la contraction du mot anglais "analysis", analyse en français. Ce schéma (ci-dessous et en Annexe 8) reprend huit grands principes parmi lesquels : le Sens (Meaning), l'Autonomisation ou Renforcement (Empowerment), l'Influence Sociale (Social Influence), l'Imprévisibilité (Unpredictability), la Perte et l'Évitement (Loss & Avoidance), la Rareté (Scarcity), la Possession (Ownership) et enfin l'Accomplissement (Accomplishment).



Chacun des huit principes correspond à une dimension diverse. Nous avons détaillé ci-dessous les principes en suivant le sens des aiguilles d'une montre du schéma et non en se référant à l'organisation (1, 3, 5, 7, 8, 6, 4 et 2) de Yu-Kai Chou :

- Le premier principe (1, Chou) est le Sens qui consiste à croire ou à faire croire que les utilisateurs font quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes. Le meilleur exemple de ce principe, ce sont les contributeurs de Wikipédia, qui agissent notamment pour entre autres protéger le savoir de l'humanité.
- Le deuxième principe (3, Chou) correspond quant à lui à le Renforcement qui consiste à laisser libre court à l'esprit créatif de l'utilisateur en lui faisant tester de nouvelles choses sur des terrains nouveaux ou non. En contrepartie, l'utilisateur reçoit des feedbacks presque immédiats pour comprendre, apprendre, mémoriser, ce qui marche/ne marche pas.
- Le troisième principe (5, Chou) : l'Influence Sociale inclut tous les éléments sociaux qui motivent les gens lors de l'interaction : le mentoring, l'acceptation sociale, les feedbacks, la compétition, la jalousie, etc.
- Le quatrième principe (7, Chou), l'Imprévisibilité, est un principe de l'Octalysis selon lequel les utilisateurs sont beaucoup plus impliqués, intéressés et attentifs lorsqu'ils ne savent pas exactement ce qu'il va arriver. Lorsque quelque chose ne colle pas aux patterns habituels, les utilisateurs y prêtent plus attention.
- Le cinquième principe (la Perte et l'Évitement) (8, Chou) correspond à l'idée d'être motivé pour éviter qu'un sentiment négatif ne s'inscrive dans l'esprit de l'utilisateur. Ce principe est notamment utilisé dans la vie de tous les jours par les magasins et les industriels pour faire sentir aux personnes que s'ils n'agissent pas immédiatement ils vont perdre l'opportunité d'agir sur ce quelque chose pour toujours, par exemple avec une offre limitée dans le temps.
- Le sixième principe (6, Chou) la Rareté évoque l'idée de vouloir quelque chose parce qu'il est extrêmement rare et exclusif à obtenir. Le phénomène de rareté est un principe très connu dans le domaine des jeux vidéo et se traduit de plusieurs manières : la rareté pour obtenir un élément du jeu, la rareté du degré d'achèvement d'un niveau d'un jeu, etc. A l'échelle de notre société, ce phénomène de rareté est connu avec notamment les débuts du réseau social Facebook qui était réservé aux étudiants de Harvard avant de devenir un réseau ouvert à tous, ou encore à Clubhouse, un réseau social audio qui avait notamment très bien fonctionné à son lancement en mars 2020 et ce grâce à son principe d'accès limité et de rareté d'accès.

- Le septième concept la Possession (4, Chou) correspond au terrain de la *gamification* qui permet de garantir une bonne motivation car l'utilisateur sent qu'il possède ou qu'il contrôle le *quoi*, l'objet, le concept auquel il est confronté. Généralement, les personnes qui ressentent ce sentiment de possession souhaitent faire grandir ce qu'ils possèdent. Dans l'univers du travail, ce sentiment se traduirait pas le sentiment d'être en quelque sorte le gardien de son projet, à la manière d'un chef de projet.
- Enfin, le huitième principe, l'Accomplissement (2, Chou) fait appel à l'esprit de compétition et de challenge des utilisateurs. C'est au sein de ce principe que la plupart des PBL ou PBC (Points, Badges, Classements) sont créés et mis en place. La notion de challenge est la plus importante ici.

L'intérêt de ce modèle réside en ce qu'il n'est pas uniquement une suite de principes qu'il convient ou non d'activer lors de l'établissement d'un procédé de *gamification* mais il se découpe également en divers axes (voir Annexe 9). Le modèle de l'Octalysis se découpe ainsi entre la gauche et la droite du schéma mais aussi entre le haut et le bas du schéma. L'auteur, Yu-Kai Chou, positionne ainsi les huit principes de l'Octalysis sur deux axes continuent qui se croisent : sur l'axe des abscisses nous retrouvons le "*left brain*" et le "*right brain*" et sur l'axe des ordonnées nous retrouvons les leviers "*white hat*" et "*black hat*". Ces deux axes évoquent ainsi des éléments et des notions différentes : les termes de "*left brain*" et de "*right brain*" ou cerveau gauche et cerveau droit en français ne désignent pas les zones actionnées du cerveau lors d'un procédé de *gamification*. L'auteur les découpe ainsi car les éléments du côté gauche du schéma se rapportent à la logique, au calcul, à une dimension pragmatique. Le côté droit du schéma éveille quant à lui une dimension de créativité, les principes de ce côté de l'Octalysis réveille l'aspect social de la personne. Enfin, les termes de "*white hat*" et de "*black hat*"³⁵ ou chapeau blanc et chapeau noir en français, font écho à l'univers du développement informatique et évoquent, pour le chapeau blanc, la notion de renforcement positif, et pour le chapeau noir, la notion de renforcement par la punition.

Ces axes sur le schéma permettent aux personnes qui créées des procédés de *gamification* de situer correctement les effets des leviers mis en place, d'autant que chaque personne réagit différemment aux leviers de motivation. Par exemple, une personne mettant en place un projet

³⁵ Les *white hat* et *black hat* sont très connus dans le domaine informatique : les hackers "*chapeau blanc*" explorent les faiblesses de la cybersécurité pour aider les organisations à développer une sécurité plus solide ; les hackers "*chapeau noir*" sont motivés par des intentions malveillantes.

au sein d'une entreprise doit déterminer en amont, comme nous l'avons vu, le but et les leviers idéaux choisis pour, seulement après, mettre en place son activité *gamifiée*. Avec le modèle de l'Octalysis, chacun peut estimer (plus ou moins) les leviers psychologiques de son opération et effectuer en conséquence une opération de promotion ou de communication en actionnant les bons leviers de motivation pour participer à ce concept.

Niveau 3 : *Gamification* implicite versus *gamification* explicite : motivation intrinsèque et motivation extrinsèque

Nous avons déterminé en amont de cette partie que certains déclencheurs liés à la motivation peuvent être intrinsèques. Pour le psychologue américain Jeffrey S. Nevid, la motivation : *“refers to factors that activate, direct, and sustain goal-directed behavior... Motives are the ‘whys’ of behavior — the needs or wants that drive behavior and explain what we do.”*³⁶ C'est-à-dire que la motivation : *« Fait référence aux facteurs qui activent, dirigent et soutiennent un comportement orienté vers un objectif... Les motivations sont les “raisons” du comportement — les besoins ou désirs qui motivent le comportement et expliquent ce que nous faisons. »*

D'un côté, la motivation est intrinsèque mais elle - notamment dans le cadre de la *gamification* - peut également être extrinsèque (voir Annexe 10). Les chercheurs positionnent la motivation extrinsèque comme un élément corrélé à l'idée d'obtenir une récompense finale, ou un but final. La tâche réalisée n'est pas nécessairement motivante mais la finalité de cette tâche l'est. Ce n'est pas un stimuli intrinsèque qui motive la personne à réaliser une action, c'est le fait d'obtenir quelque chose de cette tâche finale. C'est le cas le plus courant lors de la création et mise en place de procédés de *gamification*. Les personnes qui pensent des concepts *gamifiés* attirent le plus souvent les cibles avec un gain final ; mettant ainsi l'accent sur la motivation extrinsèque à participer à une telle activation.

L'auteur américain Yu-Kai Chou précise tout de même :

“However, it is important to remember that the task itself is still not fun. You are motivated because the extrinsic reward is extremely appealing, and it creates the illusion that you enjoy

³⁶ Jeffrey S. Nevid, *Psychology: Concepts and Applications* (2013 - p.288)

the activity. Once the extrinsic reward is gone, you will go back to hating the task - and possibly more so than before.”³⁷ Que nous traduisons ainsi : « *Cependant, il est important de se rappeler que la tâche en elle-même n'est toujours pas amusante. Vous êtes motivé parce que la récompense extrinsèque est extrêmement attrayante, ce qui crée l'illusion que vous appréciez l'activité. Une fois la récompense extrinsèque disparue, vous recommencez à détester la tâche - et peut-être même plus qu'avant.* »

De l'autre côté, la motivation intrinsèque correspond à la motivation inhérente à l'idée de simplement réaliser une tâche en elle-même car elle est plaisante. La motivation intrinsèque est relative au processus de faire, de pratiquer, de vivre quelque chose et non à l'idée d'obtenir un gain. C'est d'ailleurs le type de motivation le plus fédérateur puisque c'est celui qui persistera le plus dans le temps. Quand la motivation intrinsèque guidée par un gain se termine rapidement, la motivation intrinsèque, elle, continue, guidée par les émotions positives générées à l'idée de simplement faire ce quelque chose. Par exemple, dans le cadre du travail, lorsque le besoin de résoudre une tâche complexe ou un problème difficile se présente, alors les collaborateurs sont souvent plus motivés par le sentiment d'autonomie, de sens et de maîtrise. Ils tirent plus de satisfaction et de motivation à l'idée de s'en sortir et d'apprendre plutôt que d'être guidés par une récompense souvent éphémère.

La manière dont les biais de motivation sont mis en place détermine ainsi le type de *gamification* mis en place. Dans le cas d'une opération de communication *gamifiée* au sein d'une entreprise où les collaborateurs retrouvent un gain final (des places pour un concert, une montre connectée, etc.) alors la motivation est extrinsèque et par conséquent le procédé utilisé est qualifié de : *gamification* explicite. Le terme « explicite » ici correspond à l'idée que la personne se rend compte qu'elle réalise quelque chose dans le but d'obtenir un gain, il y a une finalité évidente et il n'y a pas nécessairement de gains intrinsèques dans cette opération. A contrario, dans le cas d'une opération de communication *gamifiée* au sein d'une entreprise où les collaborateurs sentent le besoin de participer, d'œuvrer pour quelque chose, de participer à une opération motivante par essence, alors il s'agit d'un procédé de : *gamification* implicite. C'est en jouant sur les facteurs de motivation intrinsèque que les créateurs de procédés de *gamification* peuvent ainsi générer un terrain implicite auprès de l'audience.

³⁷ Yu-Kai Chou, *Actionable gamification, beyond points, badges and leaderboards* - 2015 p.345

Les mécaniques de *gamification* connues servent à opérer des principes différents de motivation - notamment recensés par Yu-Kai Chou dans son modèle de l'Octalysis. Nous souhaitons étayer ce propos en donnant des exemples variés, mais non exhaustifs, ne correspondant pas aux mêmes principes et n'appelant pas les mêmes réactions chez les individus. Nous prendrons notamment quatre exemples : la mécanique de collecte, la mécanique de *feedbacks* - ou retours immédiats -, la mécanique de mentorat et la mécanique de perte de progression. Ces quatre mécaniques sont assez connues et utilisées dans les jeux vidéo, mais elles ne s'appuient pas sur les mêmes leviers pour plonger le joueur dans un état de motivation intrinsèque ou extrinsèque. D'autant que dans un jeu vidéo, un ensemble de mécaniques plus ou moins frustrantes et plus ou moins plaisantes sont distillées le long du jeu. Le joueur peut ressentir divers niveaux de satisfaction et de frustration au fil du jeu. Dans un procédé de *gamification*, c'est assez différent, il n'y a bien souvent que quelques mécaniques. Il convient alors de bien les choisir car elles représenteront l'entièreté du concept.

La notion de collecte par exemple, correspond à l'idée de collecter, de réunir, de rassembler un certain nombre d'éléments. Dans la vie réelle, le monde de la collection est un univers en soi. Dans un jeu vidéo, il s'agit bien souvent d'une mécanique secondaire, le jeu ne consistant pas uniquement à collecter des *items*. A l'échelle de la *gamification*, la notion de collecte est nécessairement liée au principe "Ownership" ou Possession évoqué par Chou. Si l'on reprend le schéma de l'Octalysis avec les axes "left brain/right brain" et "white hat/black hat" (en Annexe 9) alors nous observons que la mécanique de collecte inscrite dans le principe de Possession se situe sur la gauche du schéma et appartient donc à ce que le chercheur américain considère être le "left brain". Pour rappel, ce concept de left brain évoque la logique, l'efficacité et l'efficacité. Le principe Possession se situe en revanche à la croisée des notions de "white hat" et "black hat" de l'auteur. Cela signifie qu'en fonction du contexte, que nous rappelons être une véritable notion clé dans le domaine de la *gamification*, l'impact psychologique souhaité par le principe de collecte ne sera pas le même. Dans le cas d'une logique "white hat" il peut s'agir d'une collecte commune, faite avec une équipe, permettant de motiver un esprit d'équipe (notion - nous en reviendrons - essentielle dans le cadre du travail). Dans le cas d'une logique "black hat" à l'inverse, il peut s'agir d'une mécanique implémentée dans le but de favoriser le soi, de favoriser l'esprit de compétition

(qui n'est pas une mauvaise notion sur le principe dans le domaine de la *gamification* mais qui peut s'avérer néfaste voire inefficace et notamment dans le cadre professionnel).

Dans l'univers du jeu vidéo, la notion de *feedbacks*, ou retours immédiats, correspond à l'idée de recevoir instantanément ou quasiment un retour sur ce qui vient d'être décidé ou réalisé par un joueur. Une action entraîne une conséquence et donc une réponse immédiate de l'interface. Concernant le domaine de la *gamification*, le feedback s'inscrit dans le principe d'Empowerment ou Renforcement que nous pouvons aussi entendre dans le sens de progression. Ce principe, toujours selon le schéma de l'Octalysis (Annexe 9), s'insère cette fois dans la partie "right brain" qui évoque la créativité, l'expression de soi, et le renforcement de l'utilisateur. Cette dimension de *feedback* inscrite dans le Renforcement se situe ici uniquement en zone "white hat". Cela s'explique assez logiquement : par essence un *feedback* permet une progression, que celui-ci soit positif ou négatif, il entraîne nécessairement l'idée de progresser. S'il est positif, il a un double effet : il félicite le participant pour sa décision, ce qu'il vient de réaliser, et il booste cette même personne à continuer à faire de même. Si le feedback est négatif, il a, ici aussi, un double effet : il remarque l'échec mais il incite la personne à redoubler d'effort pour persévérer et réussir. Dans ces deux cas de figures, la finalité du feedback est positive.

Le mentorat est une mécanique plus rare dans le domaine du jeu vidéo. Lorsqu'elle est présente, il s'agit plutôt d'un détournement des utilisateurs ou joueurs, par exemple dans un objectif de faire du Role Play³⁸ (RP) ou d'une mécanique essentielle et centrale si elle est implémentée volontairement par les développeurs. Dans le cas de la *gamification*, la notion de mentorat est très intéressante à implémenter comme il s'agit d'une notion déjà existante dans le cadre professionnel, par exemple avec le mentorat de compétences. Elle s'inscrit dans le principe d'Influence Sociale de Chou et s'insère dans la partie "right brain" de l'Octalysis évoquant toujours la créativité, l'expression de soi, et le renforcement de l'utilisateur. Mais ce principe s'insère cette fois à la croisée du "white hat" et du "black hat". Dans la même logique pour la notion de collecte, il s'agit d'une mécanique [le mentorat] qui se prête aussi bien à une dynamique positive qu'à une dynamique plus contraignante. D'un côté, le mentorat avec une tournure "white hat" se veut véritablement dans l'expression de soi, aussi bien pour la personne qui mentore que pour la personne qui se fait mentorer. Dans une

³⁸ Littéralement, le roleplay consiste à jouer un rôle comme le ferait un acteur dans une pièce de théâtre ou dans un film. Dans le cadre du jeu vidéo, il s'agit d'incarner un personnage, de vivre le rôle et de s'imprégner des codes du personnage en faisant disparaître la personne que nous sommes (par exemple : un shérif dans un jeu de western en ligne)

dynamique “black hat” cela peut prendre plusieurs formes : le mentorat pourrait se transformer en leçon plus qu’en aventure, voire un côté où la personne mentorée serait au service du mentor. Dans le cadre professionnel cela pourrait être comparé au mentorat entre junior et senior. Ce type de mécanique peut très bien ou très mal se dérouler.

La mécanique de perte de progression est une mécanique assez ingrate dans le domaine du jeu vidéo. Elle ne correspond pas à tous les types de joueurs et peut être assez mal vécue dans un principe de *gamification*. Le cadre du travail étant parfois frustrant, c’est une mécanique qui peut s’inscrire dans certains cas *gamifiés* comme la gestion du stress et de la frustration au travail. Qui n’a jamais serré les dents en perdant un document non enregistré de plusieurs pages ? Dans le milieu du travail, il peut s’agir d’un cas qui se produit, et dans un objectif de progresser et de ne pas céder à la frustration, la mécanique de perte de progression peut être envisagée bien qu’elle ne soit pas recommandée. Cette mécanique s’inscrit dans le principe de Perte et d’Évitement qui se situe à la croisée entre le “left brain” et le “right brain” de l’auteur. De la même manière que les mécaniques précédentes profitant de plusieurs axes, la mécanique de perte de progression, en fonction des cas, nécessite de faire appel aux deux terrains : la logique, l’efficience et l’efficacité mais aussi à la notion de renforcement et de progression. Cette mécanique s’illustre cette fois dans la zone “black hat” du schéma de Chou relative à la dimension punitive. Cette zone est un terrain glissant car elle constitue un terrain motivant pour certains types de personnes et certains types de joueurs plutôt : les Fighters, décrits par Bartle.

Finalement, nous comprenons mieux, à travers cette partie, les logiques qui entourent la *gamification* et la rendent parfois nébuleuse pour les personnes. Elle peut être considérée comme une tendance, un effet de mode pour les collaborateurs d’une entreprise ou les cibles marketing d’une opération. Ce n’est qu’à la condition de considérer l’entièreté du prisme de la *gamification* : des théories de la motivation en passant par l’analyse du cadre dans lequel s’inscrit le procédé et jusqu’à l’analyse d’un schéma tel que l’Octalysis ou encore en comprenant quelle mécanique opère quel stimuli auprès des utilisateurs, que *gamification* se fait. Il est certain qu’il ne faut pas considérer cette dernière au seul avantage de l’entreprise, il est important de prendre en compte le prisme humain, que nomme Chou “*Human-Focused Design*”. En plus de la compréhension de ces domaines, il nous a semblé nécessaire de comprendre ce que n’est pas la *gamification* pour saisir toutes les nuances de cette notion.

Gabe Zichermann, auteur, conférencier et expert en *gamification* dit : "*Gamification is 75 % Psychology and 25 % Technology*"³⁹ : « *La gamification c'est 75 % de psychologie et 25 % de technologie* »). A travers cette partie, nous avons constaté qu'il est nécessaire et pertinent de comprendre les théories de la motivation en psychologie pour faire de la *gamification* un terrain d'exploration au sein d'une entreprise. De la même manière, nous constatons qu'il est de mise de comprendre le comportement humain et de s'intéresser aux biais de réception et à la dimension psychologique humaine lorsque nous nous intéressons à la *gamification* appliquée à la fonction communication et plus largement aux sciences de la communication. Nous avons constaté que notre seconde hypothèse, qui estime que les personnes en entreprise considèrent la *gamification* comme un élément tendance et non comme un processus sérieux permettant de faciliter l'apprentissage, se confirme. Nous avons ainsi retracé et analysé cette notion d'effet de mode de la *gamification* et avons découvert qu'il s'agit essentiellement d'un manque de diffusion et d'accès à la connaissance profonde du secteur de la *gamification*. Et l'arrivée de ces procédés de *gamification* dans un domaine comme celui de la communication interne pourrait avoir un effet pertinent pour la fonction : contribuer à rajeunir l'image de la communication interne parfois encore perçue comme le "parent pauvre" de la communication. La fonction communication se transformerait-elle en ce sens plus durablement et profondément vers une communication plus ludique et effacerait-elle son étiquette de parent pauvre ?

³⁹ Citation de Gabe Zichermann <https://fidbak.io/blog-et-etudes-de-cas/role-neurotransmetteurs-gamification/>

Partie III - La communication interne : sous les mutations durables et profondes, la communication ludique ?

Au sein de cette partie, nous souhaitons revenir sur la dimension de mutation et de transformation de la fonction communication interne par le biais d'une communication *gamifiée*. A ce titre, nous allons nous intéresser à l'abandon de cette étiquette de l'élément pauvre de la communication au profit d'une communication interne plus moderne et plus tournée vers les collaborateurs. D'un côté, nous allons nous pencher sur les mutations profondes de la société et de leurs impacts sur les entreprises et par conséquent sur les directions de communication interne. De l'autre côté, la fonction communication s'ouvre plus largement à des dynamiques variées : la digitalisation, l'influence des réseaux sociaux, les expériences phygiales. Nous percevons un affranchissement des anciens codes de la fonction communication au profit d'une vision plus centrée sur les collaborateurs. Parallèlement et logiquement avec ces changements de paradigmes, la communication, par le prisme de la *gamification*, s'empare de sujets de fonds au sein des entreprises : santé, sécurité informatique, bien-être au travail. Durant ce travail, nous nous sommes intéressés à deux cas d'opérations *gamifiées* notamment avec l'entreprise France Télévision et l'entreprise TDF que nous allons ainsi détailler et analyser dans cette dernière partie. Enfin, considérant que les directions de communication interne s'emparent de sujets plus stratégiques et centraux dans les entreprises, nous estimons qu'il y aurait d'autres facteurs à prendre en compte : les stratégies de management autour de ces procédés de *gamification* en communication interne ou encore la manière dont il convient de communiquer autour de ces procédés *gamifiés* en communication.

Quand le dit "parent pauvre" de la communication s'éveille

Une étiquette difficile à effacer ?

Souffrant pendant quelques années d'un rôle de support à la direction d'une entreprise, la communication interne est apparue à partir des années 1980. Il s'agit à l'échelle des sciences de l'information et de la communication d'un domaine très récent qui se caractérise donc, comme toute nouveauté, par une recherche de légitimité et un établissement des frontières de la fonction (qu'elle se dessine au fil du temps). A l'instar du procédé de *gamification*, encore plus récent que la fonction communication interne, nous pouvons supposer que cette

étiquette, qui s'efface peu à peu, provient d'une certaine méconnaissance de la fonction. Nous supposons également que la fonction communication interne, s'est dessinée dans un contexte de travail où la croissance et la vie politique de l'entreprise primait sur le bien-être des collaborateurs⁴⁰. C'est ce que l'on pourrait qualifier de développement « *d'une culture du dialogue dans un cadre marqué par l'urgence et la dispersion* »⁴¹.

La fonction communication interne, nous le supposons, s'est ainsi retrouvée au fil du temps à grandir⁴² en même temps que la taille des entreprises et s'est, par conséquent, retrouvée à gérer de nombreux sujets et thématiques, pas nécessairement inhérents à la fonction initiale de la communication interne. Ainsi, nous observons dans de nombreuses entreprises des directions de communication interne qui s'occupent et pilotent des sujets comme la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), la presse, la posture de la direction générale de l'entreprise (qui s'apparente plutôt à la fonction communication institutionnelle).

*« La communication dans une entreprise est un secteur qui est un partenaire stratégique pour les dirigeants et les directions des ressources humaines. C'est d'ailleurs souvent bataillé dans les entreprises : parfois la communication interne est rattachée à la direction des ressources humaines, parfois elle est côté communication et marketing et parfois encore elle est rattachée à la direction générale. C'est par ailleurs un indice du degré d'ouverture ou de fermeture de la parole, plus la communication est rattachée à la direction générale moins la parole est libérée. »*⁴³

Nous entrevoyons ainsi des métissages au sein du domaine de la communication dans les entreprises. De plus en plus, les directions de communication interne s'agrandissent, non pas par besoins supplémentaires auprès des collaborateurs mais par un élargissement de la perspective communicationnelle de la fonction.

Cette étiquette d'élément pauvre de la communication pourrait ainsi provenir d'une difficulté à structurer la dimension communication interne. D'un autre côté, Lorena Sanchez, experte Réseau Social d'Entreprise, podcasteuse, autrice considère :

⁴⁰ Bien qu'ils puissent encore aujourd'hui être des facteurs primaires dans une stratégie d'entreprise

⁴¹ Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, La communication interne des entreprises (Dunod, 2019, pp. 96-123 Cairn)

⁴² En matière d'exigence mais pas nécessairement en termes de taille

⁴³ Julien Fere, entretien (voir Annexe 12)

« Mon métier de communicante, en tout cas pour l'interne, est dédié aux collaborateurs, à mettre en lumière les personnes, les talents. Je pense que les communicants doivent être des personnes de l'ombre parce que nous ne sommes pas là pour parler à la place des personnes mais au contraire pour fédérer un collectif. »⁴⁴

Le communicant est une personne dédiée au développement, à la transmission et à la fédération des personnes, mais ce rôle empreint d'ambiguïté peut également s'avérer être un métier complexe à appréhender. Rester dans l'ombre signifie ne pas mettre en avant ses propres actions au profit de celles des autres. Responsabilité que nous conviendrons d'absolument dédiée à l'autre, mais qui peut bousculer les frontières du cadre du travail dans lequel prendre la parole, montrer ses actions, les mettre en lumière fait foi. « *L'action en communication interne dépend beaucoup du communicant, de la représentation qu'il se fait de son rôle, du sens qu'il donne à son travail et du contexte dans lequel il évolue.* »⁴⁵ Nous en revenons là aussi sur la notion de contexte et de cadre du travail. Il nous semble que la fonction communication interne subit en quelque sorte les mêmes éléments que nous avons constatés lors de notre précédente partie sur la *gamification*.

Mais s'il s'agit de méconnaissances et d'un besoin urgent de structuration, avec une approche dite "*Function-Focused Design*" (Chou) pour la *gamification*, concernant la communication interne les éléments ne sont pas uniquement inhérents à l'entreprise.

Influence des mutations profondes de la société sur les directions de communication interne : digitalisation, influence externe... la communication interne contre-attaque

De nombreux facteurs liés aux mutations de la société nous invitent à nous questionner sur leur impact sur les directions de communication interne. Au cours de nos divers échanges avec des professionnels de secteurs divers, plusieurs éléments notoires ressortent avec cette idée que les entreprises et par conséquent leurs directions mutent. Il y aurait d'une part les changements de paradigmes dans le champ du travail, la pandémie de la Covid-19, et l'influence des technologies et des secteurs externes.

⁴⁴ Lorena Sanchez, entretien. Voir Annexe 14

⁴⁵ Jean-Marie Charpentier, *Refonder la Communication en Entreprise : De l'image au social* (2013, p.174)

« Je pense que la pandémie de Covid-19 nous a permis de gagner en proximité dans les échanges et dans la manière dont on communique. Comme les liens ont été distendus, nous avons trouvé de nouvelles manières de nous rapprocher. C'est-à-dire qu'avant on parlait beaucoup de travail, on engageait les personnes sur le travail. Avec la pandémie, la vie personnelle s'est invitée dans le quotidien professionnel et inversement. »⁴⁶

« Les entreprises qui ont des dynamiques de communication interne fortes et présentes sont finalement des entreprises qui se portent bien. En tout cas, il y a un point que je remarque chez nous c'est que depuis la pandémie de la Covid-19 on a mené une dynamique exponentielle et que nous n'avons pas arrêté, et nous ne souhaitons pas nous arrêter. »⁴⁷

En parallèle d'une pandémie qui aura au moins eu l'avantage de favoriser le développement des processus de communication au sein des entreprises, ce sont les développements techniques et technologiques qui se sont accélérés : *meetings* à distance, avènement du concept de webinaire, développement et avènement du travail en équipe à distance... C'est un véritable chamboulement au sein des entreprises qui a permis à la fonction communication interne de prendre sa place et de délimiter un rôle et des frontières définies. Nous l'avons abordé dans notre propos introductif mais la fonction communication interne s'est inspirée et aidée de domaines externes pour se renforcer.

Pour Julien Fere⁴⁸ :

« A l'époque, dans la culture d'entreprise, on disait beaucoup aux personnes que ce qui se déroulait au sein d'une entreprise devait y rester et que ça n'avait pas nécessairement sa place à l'externe. Aujourd'hui, on est beaucoup plus dans une dynamique ouverte. Il y a aussi je crois une porosité qui s'est accentuée grâce aux réseaux sociaux. Dans les pratiques des communicants, il y a eu un métissage des pratiques. On a importé des pratiques qui viennent par exemple, de la communication publicitaire dans la communication interne. Aujourd'hui, il n'y a plus vraiment de pratiques qui sont inhérentes à un seul domaine de communication. On a longtemps eu cette image de la communication interne comme de l'élément pauvre de la

⁴⁶ Lorena Sanchez, entretien (voir Annexe 14)

⁴⁷ Nathalie Pavageau, France Télévision entretien semi-directif (voir Annexe 17)

⁴⁸ Julien Fere, entretien (voir Annexe 12)

communication. Aujourd'hui les techniques de communication interne se sont vraiment rattrapées. »

L'importation de ces pratiques de divers secteurs de la communication nourrissent ainsi la communication interne et lui offrent un terrain favorable à l'expression de son potentiel. Il nous semble aussi que depuis quelques années, cette direction profite de l'arrivée du concept de *gamification* dans le champ de l'entreprise. Véritable processus favorisant d'abord l'apprentissage et la formation dans le secteur de la gestion des ressources humaines (GRH), la communication y a rapidement vu un intérêt dans la manière de diffuser les messages et les informations pour nourrir une culture d'entreprise de plus en plus importante.

Il y a un facteur que les entreprises commencent à mesurer depuis quelques années : les salariés, qui sont devenus des collaborateurs comme nous l'évoquons dans ce travail, sont également devenus de véritables ambassadeurs de la marque employeur de l'entreprise. La seule parole de l'entreprise n'est aujourd'hui plus l'unique gage de véracité. Les collaborateurs prennent de plus en plus part à la stratégie de communication de l'entreprise, souvent impulsée par la fonction communication. Ils ne sont plus passifs dans les prises de position des entreprises, ils deviennent de véritables ambassadeurs en externe et des mentors en interne. Les typologies des personnalités professionnelles prennent beaucoup plus place dans le cadre du travail - propulsée par une vision plus *gamifiée* de la communication - et l'unicité professionnelle n'est plus signe d'une seule et unique voix mais d'un réseau de voix.

Bien-être au travail, santé, sécurité... La *gamification* s'empare des sujets de fond des entreprises

Dans le cadre de ce travail de mémoire, nous nous sommes entretenues avec plusieurs personnes travaillant notamment dans le secteur des médias et rattachées à des directions de communication interne et familières des concepts de *gamification* appliqués à la fonction. Nous souhaitons pour les deux prochaines parties de ce mémoire, nous pencher sur la dimension opérationnelle des deux cas. Le premier prend place au sein de France Télévision, groupe audiovisuel public en France et mettant en place de nombreuses activations pour rassembler, acculturer et former les collaborateurs du réseau. Le second cas, relevant plus du domaine de la formation, prend place au sein de l'entreprise TDF (Télédiffusion de France), acteur privilégié du secteur de la diffusion et travaillant avec de nombreux groupes médias

dans la chaîne de valeur technique des métiers de la diffusion. L'objectif de ces études de cas est de comprendre le cheminement de mise en place de procédés *gamifiés* et de comprendre l'intérêt pour ces métiers de mettre en place de telles activations en interne. Enfin, nous souhaitons, à travers l'étude de ces cas, rassembler et analyser les points de vue des "chefs de projet" sur la réception des audiences et la manière dont ils rassemblent les avis et retours des cibles, ou collaborateurs.

Le cas de France Télévision "A nous les Jeux"

Avec l'organisation des Jeux Olympiques de Paris 2024, France Télévision est nommé diffuseur officiel des JO. Début 2023, Nathalie Pavageau, responsable communication interne du pôle "Bien vivre ensemble et culture d'entreprise" chez France Télévision, réunit les équipes communication dans l'objectif de célébrer les Jeux et de mettre en valeur le sujet en interne auprès des équipes.

« C'est un projet que je mène avec 33 départements, que j'ai initié début 2023 en proposant aux équipes de communication interne de s'emparer de ce sujet en partant du postulat suivant : France Télévision est le diffuseur officiel des JO, et selon nous il faut le fêter en embarquant notamment les salariés, en les faisant jouer, en leur faisant gagner des places. »

Très rapidement les équipes de communication s'accordent sur la dimension importante du jeu et du sport pour correspondre au thème des JO. *« C'est un challenge sportif via une application. Pendant tout ce challenge on invite les collaborateurs à faire du sport : marcher, faire du vélo, etc. Mais aussi à relever des challenges sociaux : se prendre en photo, faire des pronostics en se basant sur l'actualité sportive que l'on promeut. »*

Et ce sont plus de 1 000 collaborateurs qui répondent favorablement à la proposition d'activation gamifiée de la direction de la communication interne. Sur un total de 9 000 salariés c'est, selon Nathalie Pavageau, un bon chiffre pour une entreprise de l'envergure de France Télévision qui compte notamment une majeure partie de ses effectifs en régions et à distance. Pour motiver les personnes à participer, la direction de la communication a privilégié des facteurs de motivation extrinsèque - que nous comprenons tout à fait dans le contexte des Jeux Olympiques 2024 - avec notamment des places pour les JO à gagner, des abonnements en salle de sport, des mascottes des Jeux. Les facteurs de motivation intrinsèque

relevant ici de l'idée de participer à quelque chose de censé dans un contexte de Jeux et de faire du sport.

Au-delà des récompenses motivantes, la direction de la communication interne a également mis en place divers leviers pour embarquer des profils de joueurs variés : « *Nous avons par exemple mis en place un concept de trophées pour les profils de challenger.* » La direction de la communication interne de France Télévision a également prévu un nombre limité de places pour assister aux JO : « *Nous jouons ainsi sur le sentiment de rareté et d'enjeux auprès des collaborateurs ce qui les motivent.* »

Et pour correspondre d'autant plus à l'esprit des JO, l'entreprise a également prévu et mis en place une messagerie sur l'application « *pour donner une dimension sociale à celles et ceux qui le souhaitent.* » Pour prolonger l'expérience au sein de l'entreprise et ne pas la considérer uniquement dans le cadre de l'application, France Télévision a mis en place :

« Des animations sur les sites parisiens et des rencontres avec de grands sportifs français dans diverses disciplines permettant de passer un moment privilégié avec des sportifs, et parfois même en s'essayant à des disciplines sportives. Ces rencontres et ces animations participent à la mise en valeur du projet par-delà l'application. Le projet devient aussi plus tangible et plus concret pour certains collaborateurs. »

Ces rencontres sportives se sont les journalistes sportifs de France Télévision qui les animent. Selon Nathalie Pavageau, les rencontres servent à parler d'une part de l'olympisme mais aussi de la nécessité de faire du sport : « *C'est une façon pour nous d'amener les salariés à faire plus de sport. Dans toutes les grandes entreprises il y a ces enjeux de lutte contre la sédentarité. C'est un vrai sujet et nous avons décidé de le traiter par le biais de la gamification.* »

En poursuivant notre échange, nous avons interrogé la responsable communication interne sur les résultats et les avis de cette activation interne. Nathalie Pavageau estime ainsi que l'opération "A nous les Jeux" a été plutôt bien perçue par les collaborateurs de l'entreprise :

« Les collaborateurs discutent entre eux, se challengent, se dépassent et finalement ça entraîne des dynamiques vertueuses : l'échange, le partage. Ça nous permet aussi de

décloisonner nos directions puisque comme toute grande entreprise, nous avons des secteurs et des métiers bien précis qui ne se mélangent pas forcément pour le travail et qui là vont se retrouver. »

Les équipes de la direction de la communication interne de France Télévision remarquent par ailleurs, à travers les avis, les KPIs qu'elles mesurent, et les retours des collaborateurs, que les opérations *gamifiées* mises en place au fil des années marchent « *vraiment bien* ». « *Nous ressentons dans l'équipe communication interne que les collaborateurs ont parfois besoin de moments "en dehors" du travail même si ce sont des temps pendant les heures de travail. Ça ne veut pas dire que la productivité est touchée, au contraire.* »

Enfin, la responsable communication interne conclut qu'avoir une approche ludique - que nous entendons ici par *gamifiée* et non *ludifiée* - peut profiter à la direction communication puisque cela « *permet aux équipes de mettre en place des opérations de communication plus adaptées aux codes actuels.* »

Le cas de TDF : *soft skills* et apprentissage

Pour le cas⁴⁹ de TDF, nous avons échangé avec Karine Lanette, responsable ingénierie pédagogique et développement de compétences au sein du groupe. Les objectifs de TDF en matière de développement de compétences évoluant de manière importante, l'entreprise a décidé de mettre en place des procédés de *gamification* dans le domaine de la formation interne par exemple pour les *soft skills*⁵⁰ mais aussi pour un sujet tel que la cybersécurité.

Selon elle : « *Au-delà des intérêts de l'entreprise, il s'agit surtout de se demander à échelle humaine : qu'est-ce qu'on souhaite développer comme actions de formation auprès de notre audience ? Toujours avec des objectifs précis en termes de pédagogie et d'acquisition de compétences. Notre rôle c'est de mettre en avant des faits. Par exemple, la durée de vie d'une compétence aujourd'hui est courte. Avant, les personnes se formaient et faisaient le même métier toute leur vie. Les parcours étaient beaucoup plus linéaires. Il y a des compétences qu'il faut réactualiser, et les enjeux des entreprises changent beaucoup plus de facto.* »

⁴⁹ Se référer à l'Annexe 16 pour consulter l'entretien semi-directif avec Karine Lanette

⁵⁰ *Soft skills* ou compétences douces se définissent comme les capacités à se comporter et à être compte-tenu d'une situation.

Dans cette optique de création de valeur auprès des talents de l'entreprise et dans l'objectif de retravailler les parcours de formation mais aussi l'acculturation sur des sujets techniques, la responsable ingénierie pédagogique et développement de compétences et les équipes se sont penchées sur de nouvelles méthodes empruntant notamment des mécaniques de *gamification*. Elle nous a par ailleurs indiqué lors de notre entretien que les changements de paradigmes au sein de la société avec la pandémie de la Covid-19 et l'accélération des processus digitaux et du distanciel dans le cadre professionnel ont encouragé cette mouvance et cette mutation plus rapidement.

« Nous encrons désormais les concepts et les notions différemment par rapport à l'avant pandémie. Concrètement, si on parle d'animations, de gamification, nous nous rendons compte que pour proposer des contenus différenciants aux collaborateurs, il faut regarder sous leur prisme. Il faut se placer du point de vue du participant. Comment être certain que nous captions l'attention de nos collaborateurs sur de tels sujets ? »

A cette réflexion, se sont jointes des actions concrètes comme l'incrémentation de plateformes de contenus destinées à l'acculturation des personnes, « orientées essentiellement *soft skills*. » Mais aussi des interrogations « *Quels sont les outils dont on peut et dont on veut disposer ? Comment organise-t-on ce déploiement ? Fait-on appel à nos forces internes ou passe-t-on par des prestataires ? Le contenu doit-il être personnalisé ou préexistant ?* » Karine Lanette nous a ainsi expliqué que l'un des éléments moteur dans cette réflexion et cette mutation des pratiques de l'entreprise a été le sujet de la cybersécurité : « nous avons demandé à l'ensemble de nos 1 500 collaborateurs de se former en ligne pour obtenir leur "permis numérique sur la cybersécurité. » Et pour ne pas rendre la formation en ligne ennuyeuse, ils ont souhaité la rendre "fun", ludique. Mais une problématique que les entreprises semblent rencontrer dans des contextes d'implémentation de mécaniques de *gamification* s'illustre à travers le cas de TDF :

« On avait initialement tenté de les [ces contenus de formation] créer nous-mêmes mais deux éléments nous ont freinés : d'une part nous avons un besoin très clair de sensibiliser les personnes sur la cybersécurité pour avoir de bonnes pratiques en la matière, mais les contenus, la manière de l'exprimer, les règles internes sur le sujet... Tout cela n'était pas du tout mûrit. D'autre part, les ressources internes disponibles à la Direction des Systèmes

d'Information (DSI) étant limitées et notamment déployées sur d'autres projets, nous avons préféré faire appel à un prestataire externe, qui nous a ainsi proposé un serious game clé en main. »

Nous l'avons étayé dans notre propos, notamment en partie II) de ce travail, de nombreuses entreprises, par méconnaissance des sujets de *gamification*, privilégient de travailler avec une entreprise ou une agence spécialisée dans ces domaines. Mais les avis peuvent diverger sur ce choix, d'un côté, passer auprès d'un professionnel sur le sujet devrait garantir un gain de temps, une expérience optimale et répondant (en théorie) au mieux aux besoins de l'entreprise. Le risque en revanche est encore de se retrouver avec une forme qui ne soit pas aussi satisfaisante que celle espérée et donc même parfois décevante pour les audiences. Confier à une entreprise prestataire la tâche de *gamifier* un processus interne peut être une option intéressante, à condition de donner suffisamment de contexte du cadre et de matière concernant les audiences et les futurs utilisateurs (par exemple les profils professionnels) pour que le parcours soit réellement personnalisé aux besoins.

Les équipes formations internes et développement de compétences de TDF ont également mis à disposition des collaborateurs une plateforme sociale : *« Cette plateforme est purement dédiée à la formation et au développement de compétences de type soft skill et elle propose des parcours gamifiés avec des stades de progression ou encore des battles entre collaborateurs. »*

Concernant les retours sur ces opérations, la responsable évoque des avis assez variés :

« Il y a des personnes qui ne se sentent pas concernées par ces propositions et qui estiment qu'il va s'agir d'une perte de temps dans une journée de travail. Pour les personnes qui utilisent les plateformes et supports proposés, on récolte de bons retours. Ça peut être par le biais de moments d'échanges formels ou informels et de questionnaires de satisfaction voire d'évaluations, dans le contexte d'un parcours de formation avec recueil des avis en vue d'une amélioration, ou encore des statistiques directement sur les plateformes pour suivre des KPIs précis. »

A travers le cas de France Télévision et de TDF (Télédiffusion de France), nous remarquons que de certains facteurs inhérents à la *gamification* sont pris en compte, par exemple : le

terrain de la motivation et de l'engagement, ou encore les principes de mécaniques, notamment de compétition et l'aspect social. En revanche, d'autres terrains comme la question du cadre et du contexte sont des éléments plus nébuleux. De plus, les principes de mécaniques sont assez souvent les mêmes et ne varient que très rarement. La dynamique PBL (Points, Badges, Leaderboards) semble ainsi être la plus commune ; œuvrant probablement - mais sans éléments de preuves concrètes⁵¹ - pour une uniformisation de la pratique de *gamification* dans les entreprises.

Vers une acceptation de la *gamification* sur des sujets "sérieux" ?

Selon Anna Rivière⁵², le milieu professionnel tend de plus en plus vers l'univers du jeu :

« Je remarque de plus en plus que les concepts de team building par exemple, sont désormais quasi exclusivement des escape game parce que le jeu est un bon moyen pour travailler les concepts d'équipes. Je pense qu'on se rend compte qu'il y a de nombreux bienfaits dans le jeu pour les utiliser dans le milieu professionnel. »

Si le jeu s'invite plus difficilement dans le domaine de l'entreprise, les procédés de *gamification* s'invitent, grâce à leur caractère hybride et adapté au cadre professionnel, dans les directions de formations et dans les processus de communication. La *gamification* s'incarne également à travers des sujets et des thématiques plus complexes. Nous l'avons ainsi constaté avec le cas de TDF, l'idée était de rendre la formation sur la cybersécurité plus attrayante auprès des collaborateurs. Utiliser des procédés de *gamification* dans l'objectif de rendre l'apprentissage d'un domaine, d'une thématique ou encore d'un sujet plus facile, nous semble être un moyen pour les entreprises de reconnaître le caractère utile de la notion de *gamification*.

Pour Anna Rivière et Julien Fere⁵³, l'usage de procédés de *gamification* peut s'avérer utile « dans la mesure où cela simplifie le processus » mais dans le domaine de l'entreprise « nous luttons contre un problème d'attention [...] dès lors la communication efficace est celle qui

⁵¹ Nous n'avons pas étudié de multiples cas au sein des entreprises. Cette réflexion relevant donc de la supposition plus que du travail de recherche. En revanche, cette supposition s'inscrit dans le cadre de l'étude des deux cas des entreprises des médias avec lesquelles nous avons échangé.

⁵² Se référer à l'entretien avec Anna Rivière, Annexe 13

⁵³ Se référer conjointement aux Annexes 12 et 13

émerge ». Dans ce cadre, l'application des mécaniques sur les sujets sérieux peut s'avérer complexe « *il faut faire attention parce que sur un sujet naturellement complexe, l'implémentation d'une mauvaise mécanique n'aidera pas à l'apprentissage.* »

Dans le domaine de l'entreprise, de nombreux recours issus de la communication externe ou encore de la publicité émergent pour transmettre les informations aux collaborateurs-ambassadeurs avec des profils variés comme étudié en partie II).

*« Nous avons recours à des recettes éprouvées : impact de la création, répétition du message et originalité du format. C'est cette dernière piste qui conduit à utiliser des systèmes de gamification par exemple, pour transformer une communication descendante en communication interactive. »*⁵⁴

Ce serait donc l'originalité du format qui permettrait à la *gamification* de s'inviter à la table des sujets complexes en entreprises. Mais il faudrait encore interroger ce que les collaborateurs considèrent comme étant des sujets complexes. Dès lors que nous ne sommes pas des experts, de nombreux domaines peuvent être complexes. Nous étayons tout de même le propos en précisant que certains sujets sont souvent considérés complexes au sein d'une entreprise : la cybersécurité, la RSE, la stratégie et l'innovation (l'intelligence artificielle par exemple). A travers ces domaines, la *gamification* s'illustre ou - au contraire - ne parvient pas à trouver son public. Le procédé de *gamification* devrait donc être pensé par niveaux, bien que les moyens parfois limités ou encore le manque de temps évoqués par les professionnels puissent être des freins dans l'élaboration de tels procédés. Il est certain qu'un professionnel de la RSE profitera moins d'une expérience *gamifiée* pour comprendre l'impact du bilan carbone d'une entreprise sur la planète (car moins motivant pour lui) qu'un collaborateur novice qui vivra donc l'expérience dans son entièreté : comme un tout. Pour que le procédé intéresse, y compris sur des sujets dits "complexes" il faut le penser en termes de niveaux.

Janaki Kumar, spécialiste de l'innovation guidée par le design en entreprise et Mario Herger, chercheur et auteur spécialisé dans les tendances technologiques, estiment⁵⁵ ainsi : "We

⁵⁴ Julien Fere, Annexe 12

⁵⁵ Janaki Kumar et Mario Herger (2013). *Chapter 7: Manage, Monitor and Measure. Interaction Design Foundation* - IxDF.

<https://www.interaction-design.org/literature/book/gamification-at-work-designing-engaging-business-software/chapter-7-58-manage-monitor-and-measure>

recommend thinking of gamification as a program in your organization, rather than a project. Sustainable gamification takes long-term commitment and iteration to be successful.” que nous traduisons ici : « *Nous recommandons de considérer la gamification comme un programme au sein de votre organisation, plutôt qu'un projet. Une gamification durable nécessite un engagement à long terme et des itérations pour réussir.* »

Un jeu vidéo ou un projet au travail requièrent un caractère motivant et doivent mettre en lumière des challenges face auxquels la personne se retrouve confrontée et qui impliquent de n'être ni trop complexes, ni trop simples - à l'image du schéma de *flow*⁵⁶ de Mihaly Csikszentmihalyi - pour impliquer la personne et la plonger en immersion dans le cadre déterminé du jeu ou du projet en l'occurrence.

Pour parvenir à un résultat similaire avec des projets de *gamification*, Janaki Kumar et Mario Herger, pensent celle-ci comme un ensemble, un programme d'une entreprise et non seulement comme un projet. Selon eux :

“Gartner⁵⁷ predicted [in a past press release] that “by 2015, 40% of Global 1000 organizations will use gamification as the primary mechanism to transform business operations”. In the same report, they also predict that “by 2014, 80% of current gamified applications will fail to meet business objectives, primarily due to poor design”.⁵⁸ que nous traduisons ainsi : « Gartner prévoyait [dans un ancien communiqué de presse] que d'ici “2015, 40 % des entreprises du Global 1000 utiliseront la gamification comme principal mécanisme pour transformer leurs opérations commerciales”. Dans le même rapport, ils prédisaient également que “d'ici 2014, 80 % des applications gamifiées actuelles échoueront à atteindre leurs objectifs commerciaux, principalement en raison d'une conception médiocre”. »

Considérer la *gamification* comme un programme d'ampleur dans le cadre de l'entreprise c'est l'intégrer durablement dans la structure organisationnelle de l'entreprise.

⁵⁶ Se référer à l'annexe 11

⁵⁷ Cabinet d'études

⁵⁸ Citation extraite du résumé du travail de Janaki Kumar et Mario Herger sur la *gamification* :

https://www.researchgate.net/publication/262312974_Gamification_at_Work_Designing_Engaging_Business_Software

Intégrer durablement la *gamification* dans la culture organisationnelle de l'entreprise

Pour intégrer durablement une stratégie de *gamification* dans le cadre professionnel, il semble important que les fondations, les bases qui structurent l'entreprise soient bien en place. De même, il n'est pas nécessaire mais il semble important qu'une culture d'entreprise soit déjà en place pour faciliter l'implémentation de ce type de méthode.

Il s'agirait ainsi de mettre en place un modèle intégré dans la stratégie de l'entreprise, en prévoyant d'une part une stratégie de communication interne autour du processus, impliquant une analyse des retombées de la campagne de communication mais également un travail préparatoire avec les acteurs clés liés au processus : manager, directeur, etc, pour garantir une incrémentation simplifiée dans l'organisation.

Communiquer autour de la *gamification* et l'analyser comme une opération de communication ?

Au sein d'une entreprise, est-il nécessaire de communiquer autour du concept de *gamification* ? Tout dépend finalement, s'il s'agit d'un projet ou d'une vision plus long termiste avec un programme intégré dans la stratégie. N'est-ce pas l'un des nombreux rôles du communicant de transmettre l'information ? Désormais, produire une information quasi quotidienne qui présente des éléments internes, des rouages de l'entreprise, des éléments externes ayant un poids ou une influence sur l'entreprise, c'est une tâche centrale dans les directions de communication interne. Cette visibilité de l'information distribuée par les équipes communication participe d'une part à la professionnalisation de la fonction mais aussi à sa légitimation.

Dès lors, il nous semble presque que communiquer autour de l'implémentation de la *gamification* s'illustre, comme toute tâche des communicants institutionnels, comme un élément certain et même obligatoire. Mais il faut nuancer, communique-t-on autour des projets ou programmes pour rendre tangible, pratique cette implémentation ou explore-t-on le domaine de la *gamification* pour la légitimer dans le cadre professionnel et briser les clichés dont elle hérite ?

Le choix est libre pour les communicants de donner ou non des précisions sur les méthodologies de *gamification*, même si c'est en prenant connaissance de l'environnement qui nous entoure que nous parvenons à en comprendre son fonctionnement. C'est aussi un moyen de s'affranchir des modèles de communication plus anciens et descendants dans les entreprises. Pour Nathalie Pavageau (France Télévision) :

« On ne s'adresse pas forcément de manière différente en étant une entreprise des médias. Nous avons eu pendant très longtemps et comme de nombreuses entreprises, une communication descendante, qui - il faut l'avouer - est encore parfois la manière dont nous communiquons. Mais il y a quand même des secteurs qui empruntent des nouveaux moyens de communication plus modernes, transverses et beaucoup moins descendants : par le biais des collaborateurs, de forums de communication... »⁵⁹

Il nous semble par ailleurs, que donner les clés de compréhension aux collaborateurs sans les obliger à les consommer est une manière de donner de la place aux personnes en entreprise. C'est ainsi que certains s'emparent de sujets et peuvent être amenés à développer de nouveaux éléments bénéfiques pour l'entreprise et les autres. Donner la possibilité aux collaborateurs c'est jouer d'une certaine manière sur la qualité d'engagement et d'implication des personnes dans l'entreprise.

« Les entreprises ont saisi que les collaborateurs sont des individus et qu'ils peuvent être qui ils souhaitent, qu'ils peuvent amener des passions dans le cadre du travail, de la valeur. C'est un marqueur qui fait la différence et qui tend à accompagner cette notion d'engagement. »⁶⁰

Lorena Sanchez, lors de notre échange, nuance justement implication et engagement, bien que les deux dimensions soient bénéfiques dans le milieu du travail :

« Un collaborateur impliqué, c'est quelqu'un qui fait extrêmement bien son travail, duquel il n'y a rien à redire, il répond aux objectifs de l'année, il participe aux missions et aux projets, etc. En revanche, une personne engagée, c'est "le petit truc" qui fait que cette personne va aller au-delà des initiatives. Elle ne va pas attendre qu'on lui demande quelque chose et surtout elle n'attend pas quelque chose en retour. »

⁵⁹ Nathalie Pavageau, entretien France Télévision, voir Annexe 17

⁶⁰ Entretien avec Lorena Sanchez, voir Annexe 14

Le choix de communiquer autour d'un principe de *gamification* revient donc aux services de communication interne dédiés dans les entreprises, et d'autant dans les entreprises des médias déjà coutumières de principes de jeu, de notion de *gamification* dans les formats des médias télévisés notamment. Si le choix est fait d'établir un plan de communication auprès des collaborateurs pour étayer les dessous d'un programme de *gamification* alors il conviendra également d'en mesurer les impacts au sein de l'entreprise. Mesure-t-on un programme ou un projet de *gamification* de la même manière qu'une communication ? Il s'agit là, pour les professionnels, de s'interroger sur les éléments à prendre en compte pour comprendre l'efficacité ou non de la campagne *gamifiée*.

A cette interrogation, nous apportons plusieurs éléments. D'une part, toutes les campagnes de communication ne s'analysent pas de la même manière : Cherche-t-on à toucher le plus de personnes ou un nombre restreint de personnes mais véritablement engagées ? La mesure que nous souhaitons prendre repose-t-elle sur le fait que les personnes ont vu la campagne ou sur l'idée que les personnes touchées ont effectué une action en lien avec la campagne ?

Nous pourrions étayer d'autant ces interrogations tant la mesure d'une campagne de communication peut être vaste. Pour la *gamification*, notamment dans le cadre de la communication interne, il nous semble que des mesures et analyses plus personnalisées, avec une vision plus micro, sont gages de plus de pertinence. Un projet *gamifié*, y compris au sein d'un programme, ne touchera pas tout le monde, de même que ceux captés par le projet ne seront pas de la même manière. Nous avançons ces éléments en faisant écho à notre comparatif⁶¹ entre les profils professionnels en entreprise et les profils de joueurs de Bartle. Il conviendrait de préparer de nouvelles grilles ou processus d'analyse des projets *gamifiés* au sein d'une entreprise pour déterminer de la bonne réception auprès des publics de l'entreprise.

Le rôle des acteurs clés dans la promotion d'une culture de communication *gamifiée*

Recueillir les avis et opinions des collaborateurs d'une entreprise dans la promotion d'une culture de communication *gamifiée* suppose de les écouter. Justement, écouter le corps social de l'entreprise suppose notamment et bien souvent de passer par un intermédiaire : le management. Il semble ainsi, qu'à travers nos recherches et diverses lectures ou encore

⁶¹ Voir Annexe 3

constat, le manager soit un élément conditionnel à l'égard de la fonction communication interne. « *C'est l'un des grands changements de ces dernières années : la communication interne n'est plus l'apanage du seul communicant.* »⁶² La fonction communication serait donc partagée, la rendant par conséquent d'autant plus difficile à définir et même à légitimer comme évoqué dans notre partie III) en amont.

Cette fonction est ainsi partagée par le communicant mais aussi par des membres spécifiques du corps social comme les managers. « *Les managers attendent de la communication interne un accompagnement qui les aide à répondre aux attentes de leurs équipes en leur fournissant la bonne information au bon moment par le bon canal ; en cas de crise, ce rôle est renforcé.* »⁶³ Si la dimension de dilution de la fonction communication interne reste un sujet enclin aux interrogations par les professionnels des SIC, il nous semble, à travers ce travail de recherche, que dans l'objectif de promotion d'une communication *gamifiée*, il [le rôle de manager] puisse s'agir d'un élément moteur et central.

Dans son ouvrage, Stéphane Le Lay précise :

« *Certains managers ont compris l'intérêt qu'ils pouvaient avoir à mobiliser des éléments du "jouer" dans leurs propres pratiques. Cet usage s'est peu à peu développé et affiné, visant une instrumentalisation explicite d'un certain nombre de dimensions ludiques, et conduisant à une véritable distorsion rationalisée de ce qui constitue le "jouer" au sens fort, sous l'aiguillon du management distractif.* »⁶⁴

Il est assez peu vraisemblable de voir la *gamification* s'implémenter à travers des programmes revisitant la structure et la stratégie d'une entreprise, en revanche, il est plus probable de voir la *gamification* dans des projets de communication interne. C'est dans cette optique que le rôle du manager est essentiel dans l'acceptation et la diffusion de ces nouvelles méthodes se voulant facilitantes pour les collaborateurs.

⁶² Jean-Marc Charpentier et Jacques Viers, *Communiquer en entreprise: Retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire* (Vuibert 2019 p.61)

⁶³ Valérie Perruchot Garcia, *Dynamiser sa communication interne. Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise - Chapitre 7 : Accompagner les managers* (Dunod 2016 p.113)

⁶⁴ Stéphane Le Lay, *Jouez ! Le travail à l'ère du management distractif* p.187 et p.188 (CNRS 2023)

Toutefois, si l'objectif est d'implémenter des mécaniques de *gamification* à l'échelle d'un programme au sein d'une entreprise, le manager n'est plus la seule brique indispensable entre la fonction communication interne et les collaborateurs, un cadre dirigeant dans l'entreprise doit être identifié pour porter le projet à plus grosse échelle, le faire vivre et le diffuser.

*“There is still a stigma attached to playing at work. Employees not familiar with gamification may be skeptical, and you might end up spending much time countering this skepticism. Getting an endorsement from a high level executive can help your case, since you can use these executives as enlightened role models.”*⁶⁵ que nous traduisons ainsi par : « *Il existe encore une stigmatisation liée au fait de jouer au travail. Les employés qui ne sont pas familiers avec la gamification peuvent être sceptiques, et vous pourriez finir par passer beaucoup de temps à contrer ce scepticisme. Obtenir le soutien d'un cadre de haut niveau peut renforcer votre position, car vous pouvez utiliser ces cadres comme modèles éclairés.* »

Les deux auteurs préviennent évidemment que le principe de parrainage via un sponsor, c'est-à-dire ici, par un cadre dirigeant requiert de tenir régulièrement cette personne informée des activités, des avancées et des éléments mis en place. C'est en quelque sorte un porte-parole et qui devient par la force des choses, un élément indispensable dans la diffusion d'une culture de communication *gamifiée*.

Mais c'est aussi et avant tout à la fonction communication, ou toute autre fonction mettant en place une culture gamifiée au sein d'une entreprise, de porter le projet dans sa globalité en s'entourant d'une part des métiers inhérents au projet mais aussi en laissant la place à l'inattendu : à celles et ceux qui sauront apporter des éléments pertinents dans la mise en place d'un projet ou programme destiné aux collaborateurs.

A travers cette troisième partie, nous avons traité des transformations et mutations de la fonction communication interne, qui, de la même manière que le principe de *gamification* est encore récent à l'échelle du travail et s'incarne donc difficilement subissant cette étiquette de parent pauvre ou élément pauvre de la communication.

⁶⁵ Citation extraite des propos de Janaki Kumar et Mario Herger, *Gamification at Work: Designing engaging business software*
<https://www.interaction-design.org/literature/book/gamification-at-work-designing-engaging-business-software/chapter-7-58-manage-monitor-and-measure>

Nous avons saisi que cette étiquette d'*outsider* lui conférait en revanche un statut hybride. Les directions de communication interne se sont ainsi inspirées des tendances et des savoir-faire des autres modèles de communication mais aussi du marketing pour s'incarner et exister comme fonction à part entière. En se parant de notions et dimensions variées à l'instar de l'influence, des codes des réseaux sociaux ou encore de notre sujet d'étude : la *gamification*, cette fonction se modernise et échappe peu à peu à son sens premier : porter la parole de la direction d'entreprise pour laisser cette fois-ci la parole au corps social de l'entreprise. Grâce à ces méthodologies et ces mécaniques plus modernes, la communication interne s'est emparée de sujets dits "sérieux" : cybersécurité, RSE, formations...

Parallèlement à cette prise de pouvoir (ce que Yu-Kai Chou pourrait finalement considérer comme son principe *Empowerment*) de la fonction communication interne dans le cadre de l'entreprise, les acteurs garantissant un lien particulier avec les collaborateurs se sont invités dans ces changements et réflexions pour co-construire de nouvelles méthodes de travail : en mode projet ou programme mais par des biais plus ludiques.

Conclusion

Dans l'objectif de synthétiser nos analyses et démonstrations lors de notre développement dans ce travail, il convient de rappeler nos hypothèses et de les confronter aux résultats pour tenter de répondre à notre problématique.

Notre première hypothèse consiste à analyser les fondements du couple *gamification* et communication en considérant que l'accessibilité simplifiée au divertissement dans nos usages médiatiques quotidien garantit un ancrage simplifié aux procédés de *gamification* dans l'environnement du travail. Nous avons ainsi observé les mutations profondes de notre société depuis les années 1960 jusqu'à aujourd'hui pour en comprendre le phénomène. La consommation médiatique et notamment l'avènement du divertissement dans le spectre des consommateurs a un impact sur leur vie professionnelle. Ils sont devenus, également par la force des mutations du milieu professionnel et des évolutions des stratégies de management, des acteurs à part entière de l'entreprise. Il ne s'agit plus de salariés mais bien de collaborateurs engagés amenant, au gré des mutations, des éléments au sein de l'entreprise (rappelant le parallèle entre *avatar* et personnage évoqué en Partie I).

Pour analyser ces changements, nous nous sommes interrogés si un parallèle entre les profils professionnels et les profils de joueurs selon Bartle pouvait être mis en place. Nous avons ainsi découvert qu'en plus d'une multiplicité de personnalités professionnelles, ce sont également de réels parallèles comportementaux qui peuvent être établis entre le milieu du jeu et le milieu professionnel. Ce parallèle participe un peu plus au débat qui anime les chercheurs en sciences sociales voulant que le jeu ait ou n'ait pas sa place dans le cadre du travail. Ce parallèle a ainsi contribué à déterminer selon nous une corrélation entre les deux univers permettant à la *gamification* de trouver sa place dans la réunion de ces deux cadres.

Ces éléments nous permettent de valider notre première hypothèse : l'accessibilité simplifiée au divertissement et à la diversification médiatique au fil des années auprès des consommateurs a un impact sur la consommation et les usages des personnes dans le cadre du travail, et permettant à la notion de *gamification* de s'inviter dans le milieu. Se pose alors la question de la légitimité et de l'effet de mode (très connu dans le domaine du divertissement et plus largement médiatique) qui s'inviterait aussi dans le cadre professionnel par le biais d'une notion comme la *gamification* ?

Notre seconde hypothèse consiste à analyser si les entreprises qui intègrent des procédés de *gamification* dans leur stratégie de communication interne le font pour la tendance, pour suivre un effet de mode, sans garantir une application et une intégration structurelle organisée. Nous avons ainsi analysé, à l'aide de nos échanges avec divers intervenants, les ressorts d'une tendance afin de comprendre si la *gamification* n'est qu'une question de tendance ou si elle est plus ancrée que cela. Nous nous sommes ainsi appuyées sur une approche théorique des modes d'énonciation, des concepts de cadre ou encore des questions de réception de la notion de *gamification*.

Nous avons souligné l'importance de l'impact des théories de la motivation dans l'influence des mécaniques de *gamification* mais aussi le poids de l'expérience autotélique ou *flow*, c'est-à-dire en simplifiant, de l'immersion que peut procurer le principe de *gamification*, à l'instar des mécanismes provoqués dans le milieu des jeux vidéo. Nous avons ainsi découvert que pour que *gamification* se fasse, il ne faut pas considérer uniquement les mécaniques, mais le cadre et le contexte entier autour de cette notion.

Aussi, il nous semble central dans cette hypothèse que la dimension de tendance, l'image "paillette" que peut subir le principe de *gamification* s'illustre en partie à cause de l'approche PBL (point, badges, leaderboards) et qui consiste à ne considérer que des mécanismes simples et répétitif pour traiter de sujets parfois complexes. A travers cette partie, nous avons constaté qu'il faut comprendre et s'intéresser aux théories de la motivation en psychologie pour faire de la *gamification* un terrain d'exploration pertinent au sein d'une entreprise.

A travers les éléments de nos recherches, nous pouvons ainsi valider en partie notre deuxième hypothèse. Nous la validons partiellement, car nous considérons que les entreprises n'effectuent pas toujours le choix de mettre en place des procédés de *gamification* dans l'objectif de faire comme les autres mais plutôt dans un objectif personnel d'entreprise EN s'inspirant des autres. La *gamification* plaît et attire les entreprises mais la mise en place d'un tel processus est en réalité un travail considérable qui ne demande pas de simples badges et points au sein d'un cadre de compétition entre collègues.

Enfin, il s'agit de répondre à notre dernière hypothèse, qui considère que la fonction communication interne subit une mutation profonde et durable de son image et de sa posture au sein des entreprises grâce à de nouveaux supports tels que la *gamification*.

Nous avons étudié la place et la difficulté à légitimer la fonction communication interne dans le cadre de l'entreprise pendant de nombreuses années. Nous avons ainsi montré que l'étiquette de parent pauvre de la communication s'efface peu à peu pour laisser place à une fonction communication au cœur des enjeux stratégiques des entreprises. Nous avons notamment démontré ce dernier point en étudiant deux cas dans les entreprises des médias.

De cette troisième hypothèse ressort donc que la fonction communication interne s'établit de plus en plus comme une fonction à part entière et non plus comme une fonction support. C'est en revanche, la notion de *gamification* qui vient en support de la communication pour lui proposer de nouvelles possibilités au sein de l'entreprise. La communication interne revêt ainsi des notions et dimensions variées à l'instar des codes des réseaux sociaux, de la publicité, de l'influence, de la communication RSE ou encore de notre sujet d'étude : la *gamification*, et tout cela lui permet donc de se moderniser. Ainsi, elle mute et se transforme durablement et profondément en une fonction plus présente, et légitime au yeux de l'interne, renforçant le corps social de l'entreprise et par extension la culture et l'image externe. Conjointement à ce renforcement empirique de la fonction, les acteurs liés à la communication interne comme les managers, les cadres dirigeants, prennent de plus en plus part à l'avènement de ces nouvelles méthodes.

Nous estimons ainsi que notre troisième hypothèse est validée : la communication interne connaît de grands changements, elle s'hybride pour mieux s'adapter et se transforme durablement et profondément, notamment (mais pas uniquement) en une communication plus *gamifiée*, mais aussi plus sociale.

Il s'agit désormais de répondre à l'aide de tous les éléments apportés à travers le traitement de ce sujet à notre problématique et qui consiste à se demander comment le développement structurel du divertissement et la notion de tendance influencent la mise en œuvre de stratégies de *gamification* dans les entreprises des médias notamment en matière de communication interne, mais aussi de comprendre quelles sont les conditions liées à la *gamification* qui sont nécessaires pour une transformation profonde et durable de cette communication ?

La première réponse à cette interrogation structurée revient à considérer que par un développement aussi exponentiel des médias dès les années 1960, de l'avènement du jeu vidéo dès les 1980 (et même avant) et plus encore du concept même de divertissement, les entreprises - et celles des médias en sont de bons témoins - ont été influencé par ces mouvements extérieurs. Ces derniers se sont invités dans le milieu de l'entreprise, par la technologie mais aussi par les usages changeants des consommateurs et salariés. Peu à peu le paysage de l'entreprise s'est modelé à celui de la vie courante. C'est donc assez naturellement que la place du divertissement et des dimensions plus ludiques se sont invitées dans le cadre professionnel, cette fois-ci par le biais des collaborateurs.

Concernant la dimension de tendance, bien qu'elle soit présente, l'effet du faire pour faire n'est pas assez efficace dans le domaine des entreprises pour subsister. L'arrivée de la *gamification* dans les stratégies internes des entreprises se veut notamment être poussée par un intérêt, une curiosité, un attrait, mais également par un manque de savoir-faire certain. A l'heure où tout doit être fait vite, le traitement de l'implication et de l'engagement du corps social - puisque c'est de cela dont il est profondément question lorsque nous parlons de *gamification* - ne peut être estimé si rapidement.

Enfin, quant à déterminer les conditions nécessaires liées à la fabrique d'un processus de gamification dans la transformation de la fonction communication interne, nous avons observé qu'il ne s'agit pas de mettre un place un challenge reprenant des codes simples et inefficaces pour faire de la *gamification*. De nombreux facteurs doivent être pris en compte : les profils des personnes adressées, le cadre socio-professionnel dans lequel le projet s'inscrit mais aussi le cadre que le projet délimite (schéma MDA), sans oublier les principes et mécaniques, axes qui doivent différer en fonction de l'objectif final.

A toute fin utile, nous proposons ici une liste non-exhaustive de quelques suggestions dans l'établissement de procédés de *gamification* dans le cadre de la fonction communication :

- Définir le but d'un projet de *gamification* et par extension le cadre dans lequel s'inscrit le projet ainsi que le cadre dans lequel le projet se détermine (qui sont deux choses bien distinctes) ;
- Commencer un projet ou plus largement un programme de *gamification* implique de connaître les personnes et les typologies de personnes à adresser, aussi bien dans le milieu professionnel que dans le cadre du jeu ;

- Ne pas s'en remettre aux seules mécaniques de points, badges et classements en proposant des challenges de compétition (parfois vécus négativement dans le cadre professionnel) : des dizaines de principes et mécaniques sont distillés dans ce mémoire et dans de nombreux travaux de recherches cités ;
- En résonance à la suggestion précédente : ne pas considérer la *gamification* comme un prétexte pour créer des compétitions (même dans un esprit "bon enfant") au sein de l'entreprise, celle-ci peut renforcer les liens inter-directions, elle peut générer de la co-construction, de l'innovation au sein du corps social... Elle sert l'apprentissage et l'information, sous toutes leurs formes ;
- Impliquer d'autres personnes que les métiers appelés dans le processus de mise en place et de mise en production est une manière de tester, de vérifier, à la façon d'un jeu vidéo, si le projet tient la route, s'il fonctionne et s'il engage ;
- Il ne conviendra pas de répliquer un procédé de *gamification* ayant fonctionné dans une autre entreprise et de l'appliquer à une autre ;

Au-delà des enjeux de l'ordre de la pratique et des différentes parties composant ce travail, nous soulevons une autre piste de réflexion en lien avec notre travail et qu'il aurait été intéressant d'observer et d'analyser : le cadre business et économique de la *gamification* dans les entreprises. Notamment puisque de nombreuses entreprises passent par des agences spécialisées pour leur proposer des projets *gamifiés* ; et que l'analyse de ce type de modèle nous semblerait pertinente.

Enfin, nous achevons cette conclusion en évoquant l'idée qu'avec l'avènement des technologies comme l'Intelligence Artificielle (IA) et la place croissante de ce sujet dans le monde et plus spécifiquement dans le jeu vidéo et les médias, le domaine de la *gamification* n'y échappera certainement pas. Le phénomène de *gamification* continuant d'évoluer au gré des usages, il reste un sujet d'actualité à observer.

Bibliographie & Sitographie

Bibliographie :

- ❖ Emmanuelle Savignac, *La gamification du travail, l'ordre du jeu* (2017) édition ISTE
- ❖ Yu-Kai Chou, *Actionable gamification, beyond points, badges and leaderboards* (2015)
- ❖ Stéphane Le Lay, *Jouez ! Le travail à l'ère du management distractif* (CNRS, 2023)
- ❖ Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The psychology of optimal experience* (1990) extraits
- ❖ Marc Lacheny. Jauss (Hans Robert) (2018) et Hans Robert Jauss, *Pour une esthétique de la réception* (1978)
- ❖ François Jost, *La promesse des genres* (1997) article Revue Réseaux n°81 CNET
- ❖ Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, Gallimard, (1967)
- ❖ Mourad Bofala, *Contribuer à l'apprenance des collaborateurs : le rôle de la gamification*. Gestion et management. Université Pascal Paoli, (2022)
- ❖ Jeffrey S. Nevid, *Psychology: Concepts and Applications* (2013)
- ❖ Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, *La communication interne des entreprises* (Dunod, 2019)
- ❖ Isabelle Barros, *La dimension sociale de la fonction communication interne à l'épreuve de la pratique*. Sciences de l'information et de la communication. 2020
- ❖ Jean-Marie Charpentier, *Refonder la Communication en Entreprise : De l'image au social* (2013)
- ❖ Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers, *Communiquer en entreprise: Retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire* (Vuibert, 2019)
- ❖ Valérie Perruchot Garcia, *Dynamiser sa communication interne. Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise* (Dunod, 2016)

Articles scientifiques :

- ❖ Alain Caillé et Philippe Chaniel, *L'esprit du jeu* (2015) revue Mauss : <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2015-1-page-5.htm>
- ❖ A propos de Roger Caillois sur le jeu :

Laurent Di Filippo, « Contextualiser les théories du jeu de Johan Huizinga et Roger Caillois », Questions de communication [En ligne], 25 | 2014, mis en ligne le 01 juillet 2016 : <https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/9044> ;

❖ Sur la dimension de divertissement :

John Hannigan « Chapitre 2. L'économie mondiale du divertissement ». Contestation et mondialisation, édité par David Cameron et Janice Gross Stein, Presses de l'Université de Montréal, 2003 : <https://books.openedition.org/pum/15005?lang=fr>

❖ Sur l'expérience de *Flow* :

Mihaly Csikszentmihalyi, 1990 : Flow: The Psychology of Optimal Experience https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience

❖ Sur Hans Robert Jauss :

Isabelle Kalinowski, « Hans-Robert Jauss et l'esthétique de la réception », Revue germanique internationale [En ligne], 8 | 1997, mis en ligne le 09 septembre 2011 : <http://journals.openedition.org/rgi/649> ;

Marc Lacheny, Jauss (Hans Robert). 2018, pp.[En ligne]. fhal-02306211f : <https://hal.science/hal-02306211/document>

❖ François Jost sur la promesse des genres :

François Jost (2015), Quel paradigme pour interpréter les genres télévisuels ? Intexto : https://www.researchgate.net/publication/290214002_Quel_paradigme_pour_interpreter_les_genres_televisuels

❖ Sur la *gamification* et sur les théories de la motivation :

- Sebastian Deterding, Dan Dixon, Rilla Khaled & Lennart Nacke (2011). “From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification” : https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification ;
- Mark Nelson, Soviet and American Precursors to the Gamification of Work (2012) pp. 23-26 : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2115483 ;
- Scott Nicholson (2012). A User-Centered Theoretical Framework for Meaningful Gamification : <https://scottnicholson.com/pubs/meaningfulframework.pdf> ;
- Janaki Mythily Kumar et Mario Herger (2013) “Gamification at Work: Designing Engaging Business Software - Chapter 5: Motivation” :

<https://www.interaction-design.org/literature/book/gamification-at-work-designing-engaging-business-software/chapter-5-58-motivation> ;

- Scott Nicholson (2015), “A RECIPE for Meaningful Gamification”, eds. Gamification in Education and Business, New York: Springer. 1-20 :
<https://scottnicholson.com/pubs/recipepreprint.pdf> ;
- Katy Cook (2020), “Motivation. In: The Psychology of Silicon Valley” Palgrave Macmillan :
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-27364-4_5#Fn1 ;
- Robin Hunicke, Marc Leblanc, Robert Zubek, (2004). “MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research” :
https://www.researchgate.net/publication/228884866_MDA_A_Formal_Approach_to_Game_Design_and_Game_Research

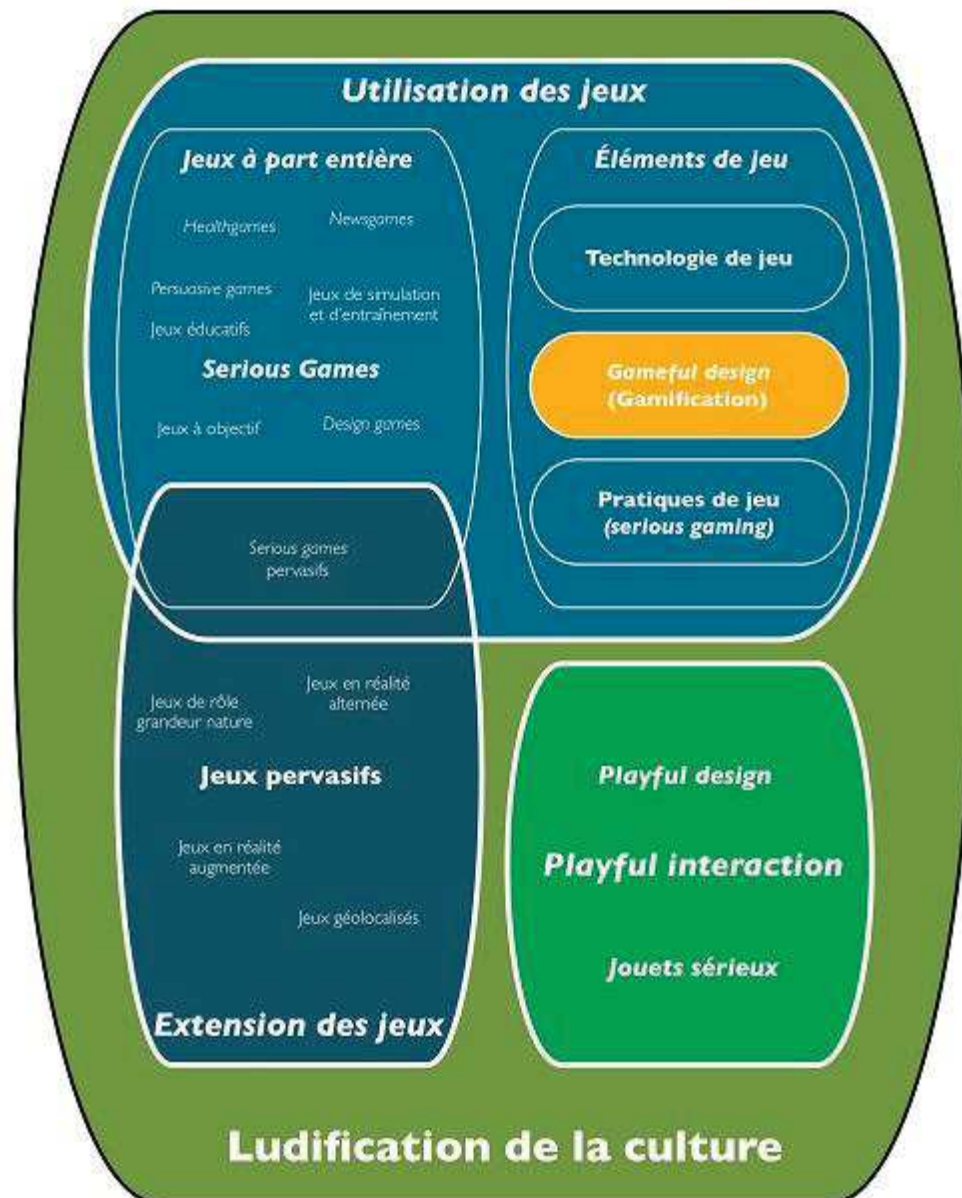
Sitographie :

- ❖ TEDx de Jane McGonigal :
https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world/transcript?subtitle=en&lng=fr&geo=fr
- ❖ ex-CSA sur l’influence des médias sur la société
<https://www.csa.fr/Proteger/Education-aux-medias-et-a-l-information-EMI/Ressources-coulisses-de-l-audiovisuel/Quels-roles-peuvent-jouer-les-medias-audiovisuels-au-sein-de-la-societe>
- ❖ France Télévision s’appuie sur des principes de gamification pour des processus de recrutement
<https://www.francetvlab.fr/articles/recrutement-de-demain-france-televisions-lance-une-nouvelle-experience-gamifiee>
- ❖ Les Echos : article sur l’ouvrage Les dessous de l’engagement en entreprise :
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/livres/la-revolution-de-la-communication-interne-1979693#:~:text=Dans%20l'univers%20de%20la,finissent%20plus%20de%20se%20diversifier>
- ❖ Chronique de Thomas Schauder sur le site Le Monde sur le temps libre des Français :
https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/04/18/le-temps-libre-dans-cette-societe-du-divertissement-fait-il-notre-bonheur_5287150_4401467.html

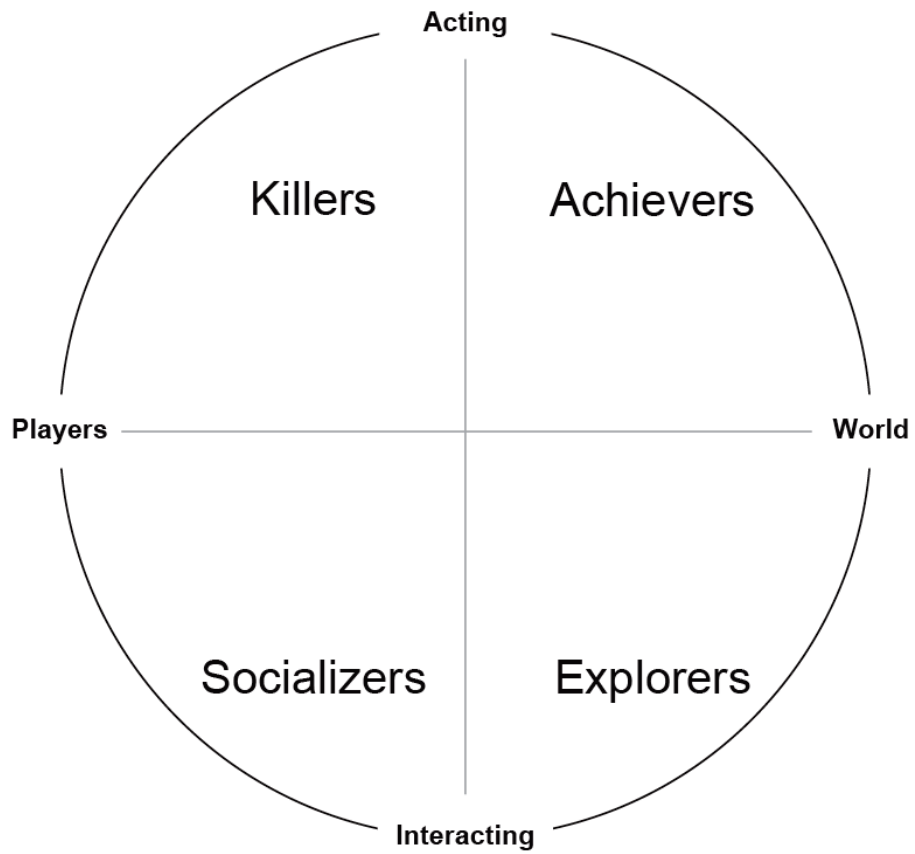
- ❖ Roger Caillois sur le jeu :
<https://gamificationfacile.fr/histoire-gamification/caillois-gamification/>
- ❖ TEDx sur l'expérience de *Flow* :
https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_flow_the_secret_to_happiness?subtle=en&lng=fr&geo=fr / <https://flow.univ-lille.fr/fr/flow.html>
- ❖ Gamification VS Ludification :
<https://gamificationfacile.fr/definition/ludification/origine-ludification/>
- ❖ Sur la motivation intrinsèque *versus* extrinsèque :
<https://design4users.com/two-types-of-motivation-design-to-satisfy-users/>

Annexes

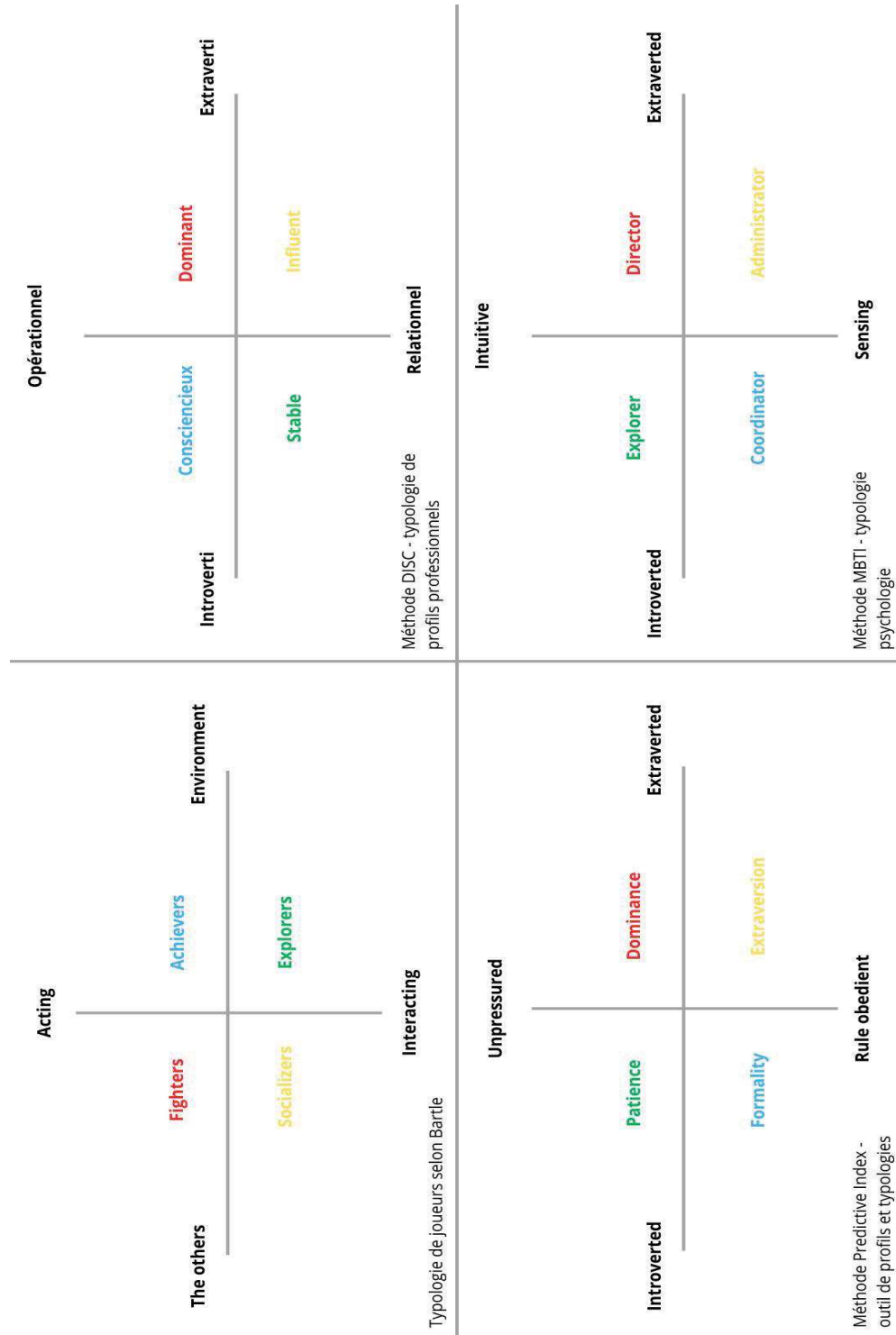
Annexe 1 : Schéma - La gamification dans le champ de la culture ludique (Deterding et al.)



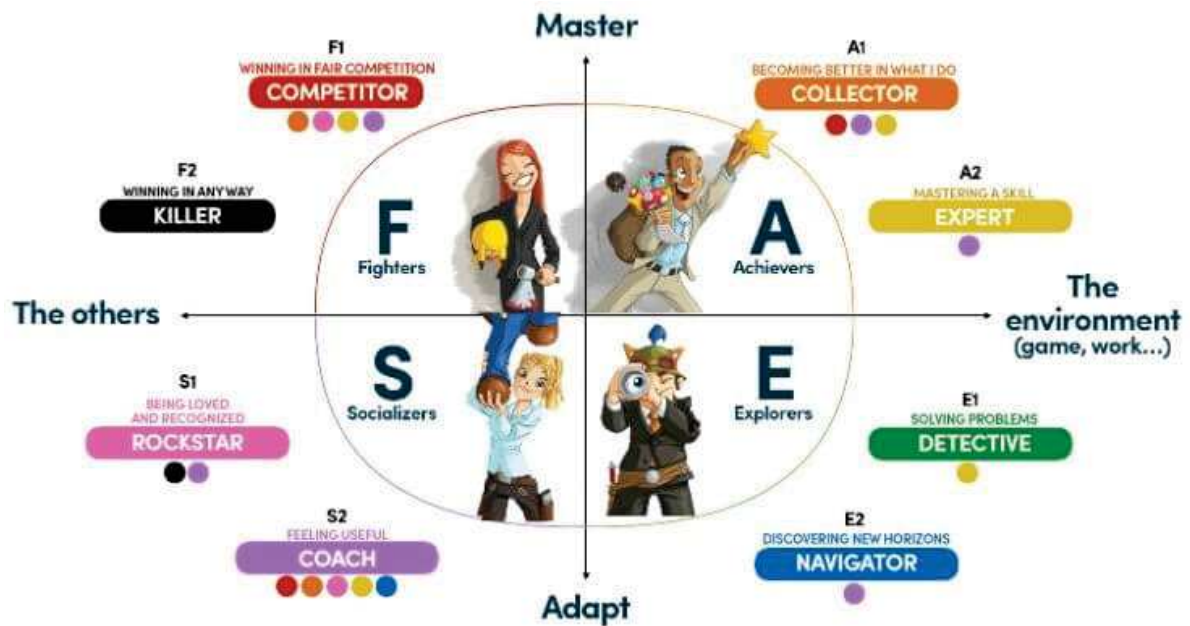
Annexe 2 : Typologie des joueurs selon Richard Bartle



Annexe 3 : Schéma que nous proposons reprenant les typologies des joueurs de Bartle et mises en comparaison avec les typologies de profils professionnels (MBTI, DISC et Predictive Index)



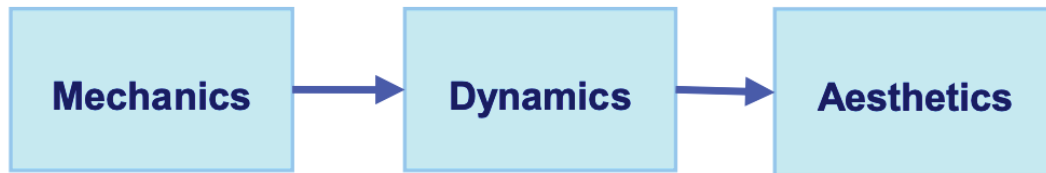
Annexe 4 : Typologie des joueurs selon Bartle revue par Dominique Mangiatordi



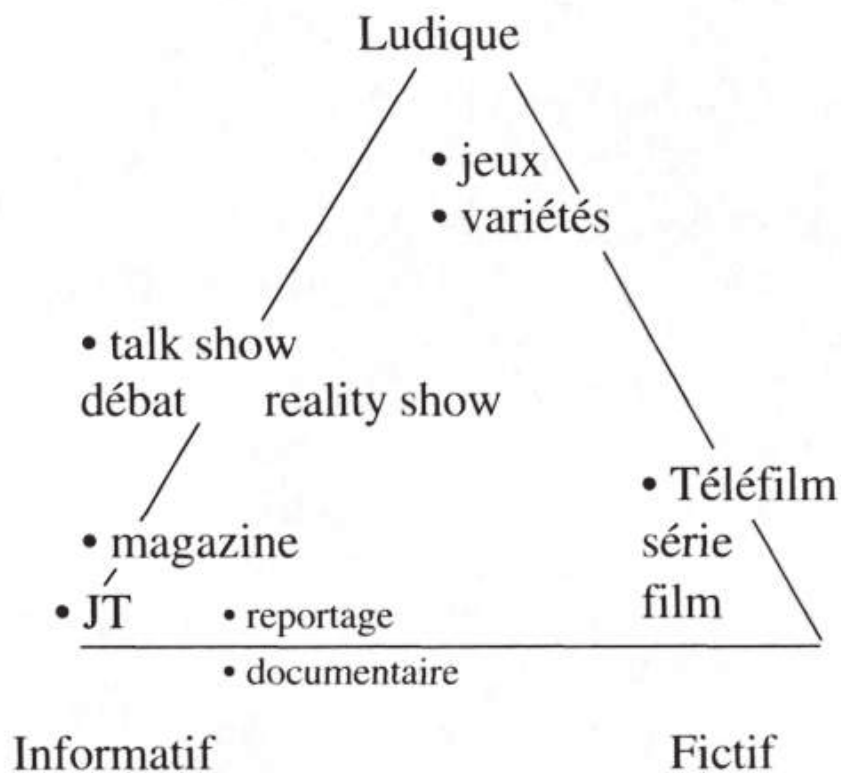
Annexe 5 : Recensement de mécaniques de *gamification* - Mourad Bofala

Mécanismes	
Classements ;	Compte à rebours ;
Défi ;	Points ;
Relation ;	Statuts ;
Quêtes ;	Intégration et boucles d'engagement ;
Aversion à la perte ;	Coopération ;
Progression ;	Compétition ;
Badges ;	Missions ;
Récompenses ;	Challenges ;
Niveaux ;	Concours ;
Périples ;	Trophées et médailles ;

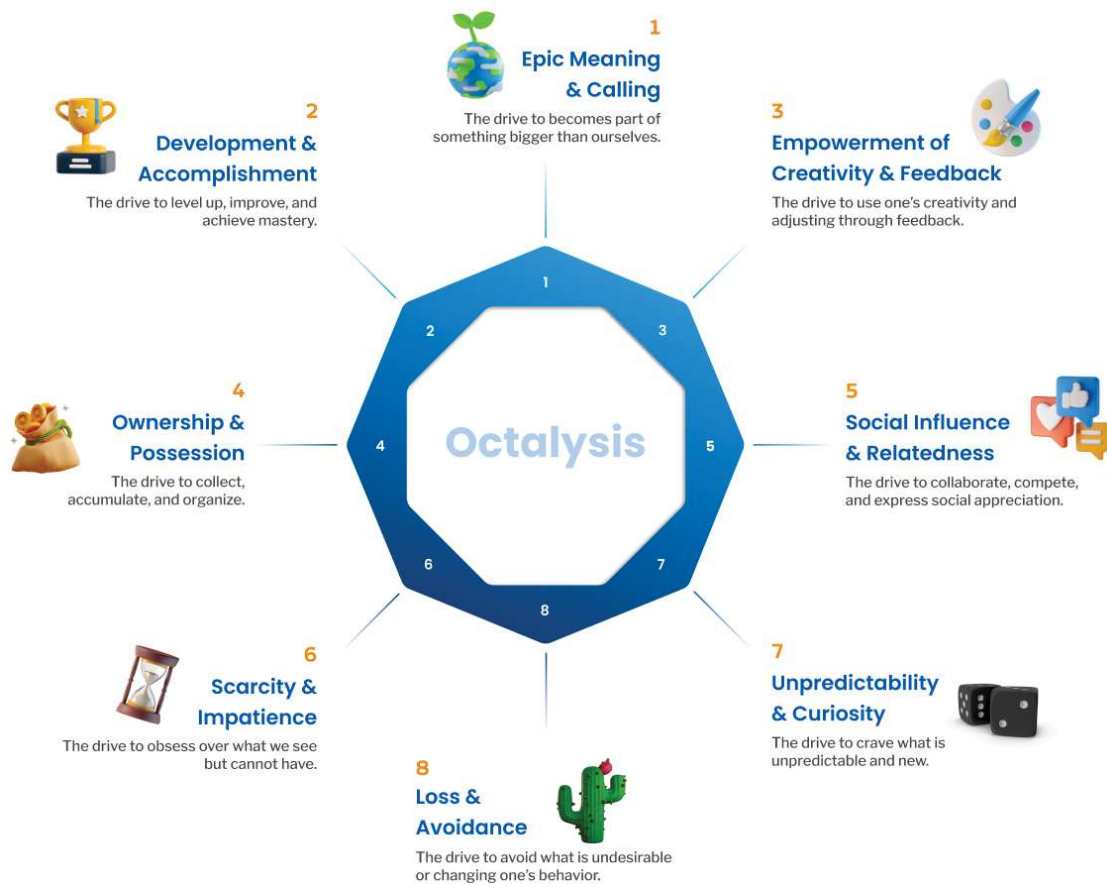
Annexe 6 : The MDA Framework - Robin Hunicke, Marc Leblanc et Robert Zubek



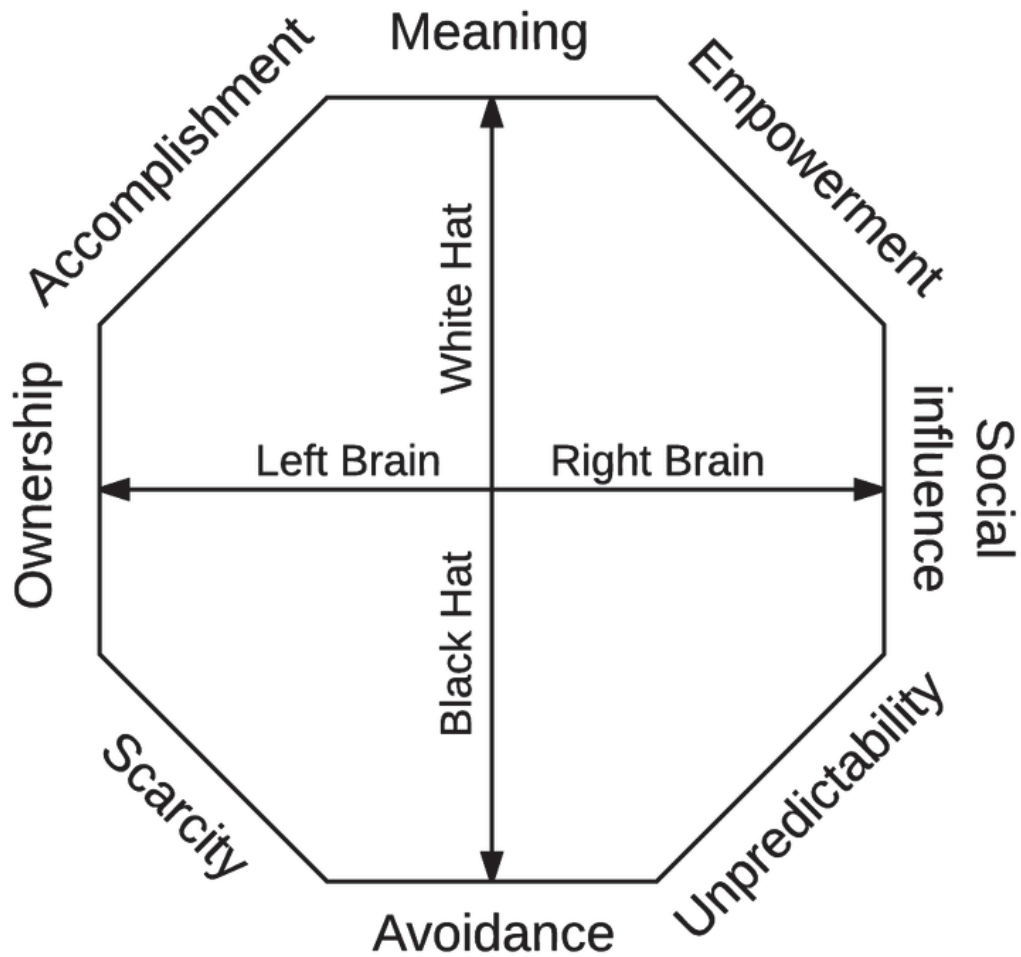
Annexe 7 : Schéma des modes d'énonciation - François Jost, *La promesse des genres*



Annexe 8 : Schéma de l'Octalysis par Yu-Kai Chou

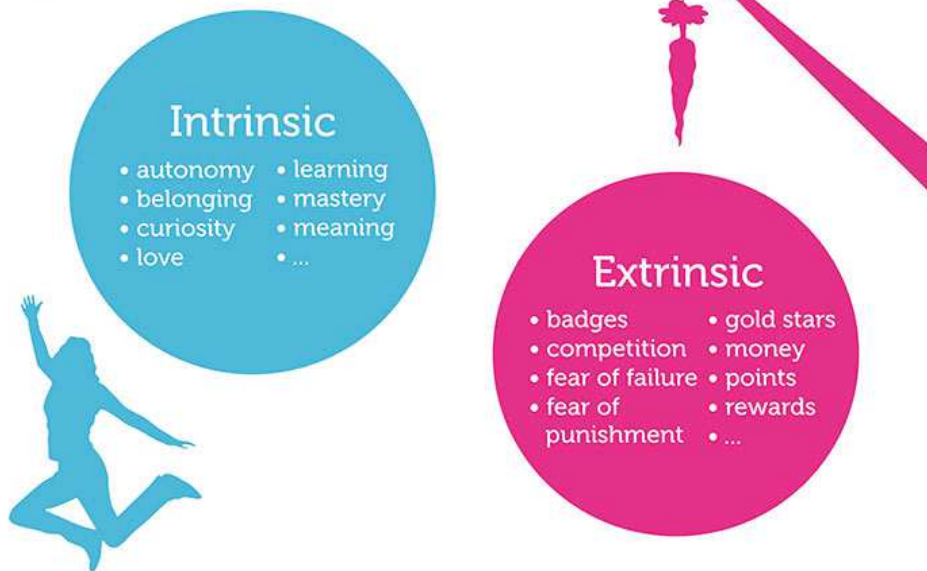


Annexe 9 : Schéma de l'Octalysis avec les axes "left brain/right brain" et "white hat/black hat"



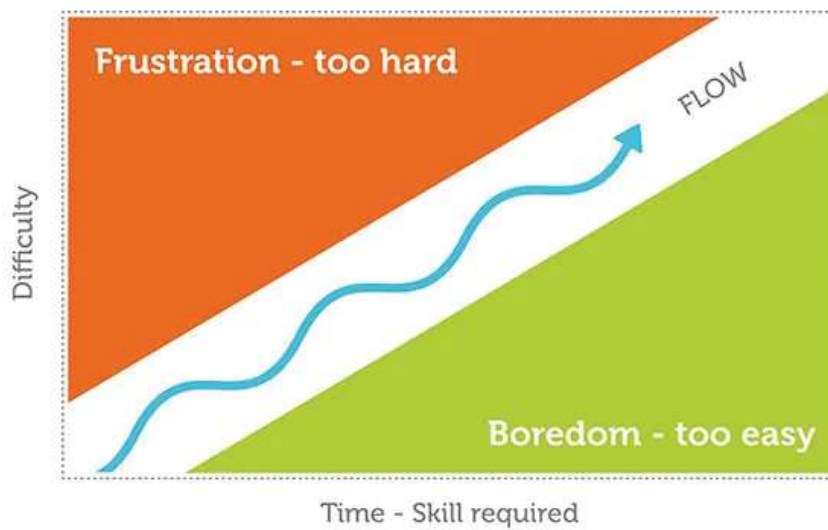
Annexe 10 : Représentation deux principaux types de motivation - Interaction Design Foundation - Janaki Kumar et Mario Herger

Types of Motivators



Annexe 11 : schéma du flow de Mihaly Csikszentmihalyi selon Janaki Kumar and Mario Herger

Gamer Flow



Annexe 12 : Transcription entretien structuré et réalisé auprès de Julien Fere, partner marketing communication chez One Point, docteur en communication, auteur et professeur au CELSA.

Entretien réalisé le Mercredi 10 avril 2024

FG : Quel est votre parcours professionnel et en quoi consiste votre métier ?

JF : Mon travail chez OnePoint, qui est une entreprise de BtoB, c'est d'être le directeur communication et marketing et de manager une trentaine de personnes. Je m'occupe d'une part de la communication digitale, interne, externe et marque employeur. Il m'arrive de travailler sur des projets internes et des projets de stratégie dans l'entreprise. J'ai travaillé pendant plus de 12 ans en agence de communication : Havas, Babel ou encore des agences médias, et j'étais plus particulièrement dans le domaine du planning stratégique. Au bout de ces douze années, j'ai eu envie de passer chez l'annonceur et de gérer entièrement une marque. J'ai donc eu l'occasion de travailler pour la SNCF et j'ai pris la direction de la communication de SNCF Voyage. J'avais ainsi la gestion d'environ 60 000 agents dans cette unité de la SNCF. Puis j'ai été approché par un chasseur de tête pour me présenter l'entreprise OnePoint et j'ai saisi cette opportunité avec une feuille de route pour structurer la communication de l'entreprise. En parallèle de ce métier je suis professeur au CELSA, j'ai eu l'opportunité après ma thèse d'enseigner dans l'école ; d'abord sur mon sujet de thèse et ensuite avec la position de professeur associé donc avec une dimension plus active. Au-delà de simplement donner des cours, je fais aussi des recrutements et je travaille aussi sur la maquette des cours à la fois en licence sur les imaginaires de la communication et les tendances et en master sur la rhétorique de la communication et du pitch.

FG : Avec cette multiplicité dans vos activités, et selon vous, en quoi consiste votre métier de communicant ?

JF : J'ai toujours aimé faire plusieurs choses et ne pas avoir une unique thématique ou en tout cas un seul angle de vue. J'ai voulu continuer à avoir un lien avec la recherche, ce qui fait que j'écris également car je souhaitais garder un pendant réflexif sur mon métier. Dans une autre dynamique qui est celle du manager que je suis, je voulais continuer à avoir un pied dans l'enseignement car c'est une bonne manière d'être en lien avec l'humain.

*Intellectuellement c'est très enrichissant, et il faut le dire, c'est très exigeant aussi ! Savoir tenir une classe c'est ce qu'il y a de plus exigeant mentalement. J'ai eu l'occasion après ma thèse de rencontrer une maison d'édition qui souhaitait mettre en place une série de livres sur la communication et le marketing. J'ai proposé un pilote sur un premier livre intitulé *Les dessous du marketing et de la communication* et ça a bien marché. Après ce premier ouvrage, nous avons poursuivi et publié la suite de la série : en 2021 *Les dessous des marques* est sorti, en 2022 ce sont *Les dessous des tendances*, en 2023 *Les dessous de l'engagement en entreprise* et enfin en juin 2024 *Les dessous de la publicité*. Cette collection fonctionne très bien et nous travaillons même à des versions encore enrichies.*

FG : Vous êtes contributeur du livre *Les dessous de l'engagement en entreprise* : quels sont les grands enseignements que vous dressez ?

JF : Nous sommes pleins de contributeurs sur cet ouvrage mais pour ma part j'ai rédigé un chapitre sur le lien entre communication interne et communication externe et comment la publicité et les communications clients peuvent avoir un effet sur l'interne. Comment le gérer d'un point de vue aussi bien positif que négatif et de l'autre côté, comment l'interne et notamment les collaborateurs peuvent être à l'initiative de communications externes et ce en particulier sur les réseaux sociaux. Chez SNCF, j'ai découvert le poids de l'interne, comment cette vision transparait dans la communication externe et le risque de ne pas s'attacher à la véracité interne. En gérant les réseaux sociaux de la marque SNCF, je me suis rendue compte qu'il y avait besoin de créer du positif sur les réseaux et c'est en passant par le biais de l'interne, en travaillant avec des ambassadeurs qui sont des collaborateurs que nous avons pu potentiellement créer du "goodwill" pour la marque. Ce réseau d'ambassadeurs nous l'avons imaginé en partant d'une base déjà existante. Aujourd'hui chez SNCF, de nombreux chefs de bord et contrôleurs sont suivis par des milliers de personnes sur les réseaux sociaux et nous avons joué sur cette influence pour créer de bonnes conditions de communication. Nous les réunissons désormais périodiquement pour leur fournir un certain nombre d'informations mais sans imposer quoi que ce soit. Il faut garder cette authenticité propre aux réseaux qu'ils ont créés. Avec le temps nous avons même mis en place un programme d'advocacy avec les ambassadeurs pour former l'ensemble des collaborateurs sur la gestion de l'image sur les réseaux sociaux. Dans ce mode de fonctionnement on savait pertinemment que l'on aurait du mal à embarquer l'ensemble des collaborateurs, en général sur ce type de projet il y a 20 % d'adopters, 20 % de réfractaires et les 60 % restants ne se positionnent

pas spécialement. On a donc mis en place un programme d'advocacy avec des ambassadeurs ce qui nous a permis de libérer la parole sur des sujets liés à l'entreprise et qui permet [ce programme] pour la communication interne d'aligner le discours interne et le discours externe.

FG : Diriez-vous qu'il y a une évolution dans la manière dont on engage les collaborateurs ? Comment cela se matérialise ?

JF : Je trouve qu'il y a une évolution effectivement, mais cela va dépendre d'une certaine manière des industries. Par exemple en agence, les personnes ne sont pas forcément bien traitées et a contrario dans de grosses entreprises on est très attentif au bien-être des collaborateurs. En conseil, ça va être encore différent. Je pense qu'il y a une tendance globale du marché à investir beaucoup plus sur des parcours et des processus de communication interne. Je pense que la pandémie de la Covid-19 a également changé beaucoup de nos habitudes et par extension le domaine professionnel. A l'époque, dans la culture d'entreprise, on disait beaucoup aux personnes que ce qui se déroulait au sein d'une entreprise devait y rester et que ça n'avait pas nécessairement sa place à l'externe. Aujourd'hui, on est beaucoup plus dans une dynamique ouverte. Il y a aussi je crois une porosité qui s'est accentuée grâce aux réseaux sociaux. Dans les pratiques des communicants, il y a eu un métissage des pratiques. On a importé des pratiques qui viennent par exemple, de la communication publicitaire dans la communication interne. Aujourd'hui, il n'y a plus vraiment de pratiques qui sont inhérentes à un seul domaine de communication. On a longtemps eu cette image de la communication interne comme de l'élément pauvre de la communication. Aujourd'hui les techniques de communication interne se sont vraiment rattrapées. L'un des éléments forts c'est que nous sommes passés de la diffusion à l'engagement, parce que le KPI que l'on monitore désormais en tant que communicant ce n'est plus "est-ce que les gens ont bien reçu le message ?" mais plutôt "est-ce que les collaborateurs ont fait une action en lien avec notre communication ?"

FG : L'accessibilité au divertissement a un impact sur la manière dont les collaborateurs s'engagent dans une entreprise ?

JF : C'est sûr ! On a dû rendre les formats de communication divertissants pour les rendre moins rébarbatifs. Typiquement, nous avons créé des canaux et des réseaux d'entreprises, ce

qui a d'ailleurs permis de rendre la communication beaucoup plus horizontale et donc moins verticale. On s'est rendu compte que les communications divertissantes étaient beaucoup plus impactantes que les formes plus classiques. Typiquement dans le format des vidéos, dans la longueur, dans la manière de créer de la surprise, il y a des réflexions à mener pour capter correctement son audience et l'engager et encore plus dans une dynamique interne, étant de facto plus exigeante.

FG : La communication interne fait-elle partie des forces de l'engagement des collaborateurs ?

JF : La communication dans une entreprise est un secteur qui est un partenaire stratégique pour les dirigeants et les directions des ressources humaines. C'est d'ailleurs souvent bataillé dans les entreprises : parfois la communication interne est rattachée à la DRH, parfois elle est côté communication et marketing et parfois encore elle est rattachée à la direction générale. C'est par ailleurs un indice du degré d'ouverture ou de fermeture de la parole, plus la communication est rattachée à la direction générale moins la parole est libérée.

FG : Sur quoi est basée une tendance en communication ? Qu'est-ce qu'une tendance ?

JF : Une tendance c'est une rencontre ou un intérêt. C'est quelque chose de très volatile. Pour qu'une tendance fonctionne il faut qu'il y ait une rencontre entre les médias, les professionnels du secteur, les consommateurs et les créateurs de la tendance. Si cet écosystème n'existe pas alors il est compliqué de créer une tendance. Dans le monde professionnel de la communication et du marketing spécifiquement, il y a des effets de mode qui sont aussi beaucoup liés aux business model des agences. Les agences vont avoir tendance à renouveler leur discours professionnel par exemple sur la data, sur l'IA, le web 3, le metavers... qui sont des sujets qui permettent de recréer de la valeur dans la profession. La tendance c'est une création de nouveauté, on utilise un objet existant et on lui donne une nouvelle signification. Il est resignifié dans un nouvel environnement.

FG : Quelles sont les tendances aujourd'hui en matière de communication interne et d'engagement ?

JF : *On parle beaucoup de la communication du sans filtre ou du moins de l'illusion du sans filtre en donnant la parole aux gens et en laissant cette illusion qu'il n'y a pas forcément de communicant derrière. Et ça on le ressent beaucoup avec des dynamiques comme l'UGC dans l'interne. Je vois aussi poindre quelque chose autour de la valeur du live, que l'on vient emprunter aux médias. Le fait de créer des systèmes de live permet de rassembler tout le monde au sein d'une entreprise derrière un seul et même sujet et d'effacer le poids de la multiplicité des communications dans une entreprise. J'ai noté aussi une dimension beaucoup plus autour des marronniers de la presse.*

FG : Pourquoi la tendance a un caractère éphémère ?

JF : *Ce caractère "d'éphémère" se situe dans la manière dont la tendance se diffuse. Elle se diffuse soit par des textes journalistiques : les médias ont un très gros rôle dans la diffusion des tendances, c'est eux qui font le lien entre le monde des objets et la dimension plus intellectuelle de la tendance sur l'écriture et le cheminement de la tendance. Les médias ont un rôle privilégié de passeurs et c'est eux qui ont la charge de fixer inconsciemment la tendance dans un temps donné et dans un support matériel. Le caractère éphémère d'une tendance peut être lié à sa diffusion non verbale médiatique. Par exemple, les gens vont porter un vêtement ou un accessoire et le terrain d'expression dans ce cas précis est non verbal, les personnes en face vont le décoder sauf que le décodage qu'ils vont en faire ne va pas être forcément l'exacte intention qui a été mise dans le codage initial. Donc au fur et à mesure que la tendance se communique elle se déforme, parce que le sens change un peu à chaque interprétation, et elle se modifie. Paradoxalement, mais tout à fait logiquement, plus une tendance a du succès, plus elle est diffusée et plus elle est éphémère.*

FG : Quand on parle de tendance, dans le milieu professionnel, il y a un autre terme qui vient à l'esprit, la notion de "buzzword". Qu'est-ce qu'un buzzword ? Est-ce négatif ?

JF : *Certainement que le mot gamification est un peu réducteur par rapport à ce que le domaine de recherche englobe. Il y a également quelque chose autour de l'imaginaire des personnes qui considèrent assez rapidement l'idée d'appliquer des recettes ; comme si c'était magique et simple de faire de la gamification. Par ailleurs, je pense que la dimension d'anglicisme en France a rapidement une connotation négative. Lorsqu'on parle de travail on parle aussi de pénibilité. La gamification a un peu le même effet sur l'entreprise que lorsque*

les réseaux sociaux se sont invités dans le monde professionnel. Au départ il y a avait une réelle fermeture d'esprit sur cette dimension sociale et de parallèle avec la vie privée. Dans les entreprises, il y avait vraiment cette vision du temps utile, de la rentabilité.

FG : La communication interne et corporate se transforme depuis plusieurs années, la gamification est-elle l'un des moyens pérenne et un support fiable dans cette mutation ? Pourquoi ?

JF : Nous luttons en interne contre un problème d'attention : avec la démocratisation des outils de communication (newsletter, mini-sites, intranets etc.) tout le monde se met à communiquer et les nouveaux canaux (réseaux sociaux d'entreprise, SMS, whatsapp etc.) ont entraîné une explosion de la sollicitation des salariés. Dès lors, la communication efficace est celle qui émerge. Pour cela, nous avons recours à des recettes éprouvées : impact de la création, répétition du message et originalité du format. C'est cette dernière piste qui conduit à utiliser des systèmes de gamification par exemple, pour transformer une communication descendante en communication interactive. Tout ça dans le but de créer plus d'impact, de mémorisation et de voir les effets de la communication (action, engagement etc.) amplifiés.

FG : Comment projetez-vous l'avenir des méthodes de gamification dans l'environnement de travail ?

JF : Je dirais que c'est assez paradoxal comme souvent en communication car une façon nouvelle de faire de la communication arrive, au début elle est balbutiante et puis elle est repérée car très efficace. Ainsi, tout le monde la copie et s'y met et paradoxalement, plus la méthode est reprise, moins elle est efficace. Si son efficacité baisse, elle se ringardise, elle est alors abandonnée et remplacée par une autre méthode (un peu comme une tendance). Pour moi c'est un peu la même chose avec les techniques ludiques / de gamification : de nouvelles façons de faire créent un engouement, tout le monde se les approprie puis elles tombent en désuétude. On a eu ça avec le e-learning interactif, les jeux de plateaux et autres.

Annexe 13 : Transcription entretien structuré et effectué auprès d'Anna Rivière, UX researcher et game usage analyst chez Ubisoft

Entretien réalisé le Jeudi 2 mai 2024

FG : Pouvez-vous vous présenter ?

AR : Je m'appelle Anna Rivière, je suis chercheuse en CIFR, donc je suis à la fois docteure en sciences de l'information et de la communication et j'étudie la façon dont le streaming et l'esport, ce que j'appelle les phénomènes de spectacularisation du jeu vidéo, transforment les logiques de production des jeux. Comme je suis en CIFR, je travaille aussi pour Ubisoft en tant que UX researcher, c'est-à-dire que j'analyse les pratiques des publics, les usages du jeu vidéo et la façon dont on les prend en considération dans la manière de développer des jeux. Pour revenir sur la CIFR, c'est une convention industrielle de formation à la recherche et l'idée c'est d'être en collaboration entre une entreprise - Ubisoft pour ma part -, un doctorant et un laboratoire de recherche, en l'occurrence le CERLIS. Nous travaillons ensemble pour établir un sujet de thèse, j'ai ainsi 50 % de mon temps dédié à étudier mon sujet de thèse et 50 % dédié à travailler au sein d'Ubisoft sur des missions professionnelles.

FG : Quel est votre parcours professionnel ?

AR : J'ai d'abord effectué une classe préparatoire littéraire pendant 2 ans, je me suis spécialisée lors de cette CPGE en étude cinématographique et j'ai ensuite réalisé une licence en sciences de l'information et de la communication, avec une thématique audiovisuelle. Puis j'ai effectué mon master à Lyon toujours en SIC avec une spécialisation en audiovisuelle et étude des médias numériques interactifs et jeux vidéo. L'idée était d'étudier les médias et la manière dont ils ont évolué. Après deux expériences en agences lors de mon master je me suis rendue compte que ce qui m'intéressait c'était d'analyser les publics et les consommateurs de contenus audiovisuels. Comme j'avais eu l'opportunité pendant mes études d'étudier les dimensions du serious game et de la gamification, je me suis dit que m'orienter vers le jeu vidéo pouvait être très plaisant. En parallèle j'ai continué la recherche pour préparer mon sujet de thèse. Ce n'est qu'au bout de 3 ans que j'ai réussi à intégrer Ubisoft. J'ai décroché un premier CDD de 6 mois, qui m'a permis d'entrer chez Ubisoft en tant que Game usage

analyst puis mon dossier CIFR a été validé et j'ai pu continuer à travailler au sein de l'entreprise ; cela fait désormais pratiquement 2 ans et demi que je suis dans cette entreprise.

FG : En quoi consiste votre métier de UX researcher et Game usage analyst ?

AR : J'ai choisi un sujet de recherche à la fois intéressant pour la recherche et pour Ubisoft. Pour l'entreprise, ce qui est intéressant, c'est que je cherche à comprendre les audiences du jeu vidéo : qui sont les joueurs et les non-joueurs ? Que recherchent-ils dans les jeux vidéo et comment les consomment-ils ? Qui sont les personnes qui consomment du streaming ? Qui pratiquent le cosplay ? Et que font ces audiences en dehors de l'univers du jeu, vont-ils sur Netflix, sur Instagram, etc ? J'effectue aussi un travail de veille, sur les tendances, sur la recherche dans le jeu vidéo et je dois vulgariser ces informations pour les proposer aux professionnels de l'entreprise si toutefois elles sont intéressantes. En plus de ces aspects, j'ai un travail de traitement des données, je fais en sorte que les données soient accessibles et compréhensibles en opérationnel pour les équipes d'Ubisoft. J'ai également la tâche d'accompagner les équipes de production pour comprendre comment les usages et les pratiques des joueurs ont évolué et pourquoi il est important d'intégrer ces questionnements dans le processus de création d'un jeu vidéo et donc d'adapter le jeu à ces pratiques-là. A ce titre, je me concentre majoritairement sur le streaming et l'esport. C'est un travail de long terme qui entre en collaboration avec de nombreux métiers. Dans le cadre d'Ubisoft, j'analyse de nombreux contenus notamment de vidéos d'esport comment se mettent en place les évolutions, comment se met en valeur le jeu, et comment à travers cette mise en valeur du jeu on vend une expérience la plus optimisée possible et la plus intéressante. Mes objectifs en revanche sont assez différents puisqu'en tant que chercheuse. D'abord, je cherche à analyser comment Ubisoft se représente ces pratiques de jeu et ces phénomènes de spectacularisation pour voir dans quelle mesure les jeux tels qu'ils sont produits ont pris en considération ces pratiques ou au contraire ne les ont pas prises. Par exemple, j'échange avec des équipes de production pour comprendre quand est-ce que l'idée d'inclure la dimension de streaming. Ce qui ressort de ces échanges, c'est que bien souvent l'idée arrive tôt dans la conception mais qu'ils ne savent pas forcément comment la mettre en œuvre. Mon deuxième objectif est de comprendre comment l'usage et la pratique des joueurs s'insèrent dans la production du jeu. Par exemple, je peux analyser la réflexion autour de la création d'un parcours dans le gameplay du jeu Assassin's Creed pour comprendre l'intérêt des équipes à aller captiver une tierce personne qui regarde et consomme des streams de joueurs qui suivent un parcours.

Enfin, j'essaie de comprendre comment nos pratiques transforment le marché du jeu vidéo et obligent les équipes à transformer le paysage du jeu.

FG : Diriez-vous que le développement du divertissement (jeux télé, arrivée des plateformes, streaming) a eu une influence sur le développement du gaming en France depuis les années 2000 et pourquoi ?

AR : Avant de prendre des cas spécifiques, le gaming a beaucoup évolué avec les nouvelles technologies. Avec l'arrivée de la console de salon en 1972, la Magnavox Odyssey qui était la première console de salon et qui a donc rendu le jeu vidéo accessible, nous sommes passés des lieux de rassemblement avec des bornes d'arcade dans lesquelles il fallait se rendre à finalement jouer depuis chez soi, depuis son salon. Ensuite il y a eu la médiatisation de la pratique du jeu vidéo, de compétitions de jeux vidéo, a permis cette avancée. Le secteur a évolué à chaque fois par le biais des consoles et des nouvelles technologies. Enfin je dirai que le dernier facteur est plus récent, il y a la médiatisation aujourd'hui non plus seulement du jeu mais de la pratique du jeu, c'est-à-dire du streaming de jeu vidéo et ce par le biais de plateformes comme Twitch ou YouTube qui ont permis aux personnes qui ne jouent pas au jeu mais qui aiment le regarder de le faire. Avec ces avancées technologiques, il y a également la dimension d'évolution des gameplay qui a beaucoup impacté la pratique. Plus la console est travaillée et sophistiquée, plus le jeu doit l'être également pour correspondre à une certaine attente des utilisateurs. L'expérience et l'histoire d'un jeu vidéo doit être longue, prenante, intrigante. Nous sommes passés de petits jeux rapides à des jeux qui durent jusqu'à 120 heures sur console. L'industrie a recruté des professionnels et des métiers variés pour proposer une expérience comme au cinéma avec un contexte, une histoire approfondie et complète ainsi que des histoires à côté de l'histoire principale, des personnages variés etc. La création de ces métiers a même eu un impact sur la société puisque des écoles spécialisées dans le jeu vidéo ont été créées. C'est aussi ainsi que le jeu vidéo s'est créé une légitimité. On est à un stade où nous avons de nombreux contenus sur le jeu vidéo. Et la pratique va même au-delà puisque le jeu vidéo est un support social et donc les entreprises se sont interrogées sur les besoins supplémentaires que le jeu vidéo ne proposait pas, par exemple le besoin d'une expérience sociale à l'instar du jeu Fortnite qui est un espace de jeu et de rencontre. C'est de cette manière qu'on en vient aux jeux en ligne et à la création de plateforme comme Discord.

FG : Le phénomène peut-il être interprété à l'inverse ?

AR : *Je dirai que le jeu a également impacté l'industrie du divertissement, et notamment car je pense à Netflix, plateforme de streaming, qui s'est mise à proposer des jeux vidéo. Netflix n'est pas le seul acteur des médias à le faire, Amazon et Arte le font également, alors qu'ils ne sont pas axés gaming à la base. Au même titre, Twitch est devenue une plateforme fortement axée jeux vidéo. On remarque aussi qu'il y a des streamers de l'univers du jeu vidéo qui tendent à passer dans des émissions comme Incroyable Talents, DAL'S (Danse Avec Les Stars). Je pense qu'à l'avenir il sera plus compliqué de dire quel milieu a influencé l'autre car dès aujourd'hui des personnalités du gaming s'invitent dans le divertissement de la même manière que des personnalités du divertissement comme Samuel Etienne s'invitent dans le milieu du gaming.*

FG : Quelle chronologie établissez-vous sur la croissance du jeu vidéo en France à partir des années 2000 ?

AR : *Je dirais l'arrivée des PC et ordinateurs à la maison en plus des consoles dans le foyer. L'arrivée de l'ordinateur à la maison a été intéressante car cela permettait de jouer en ligne, et ce avec des joueurs qui étaient eux aussi situés près de soi. L'essor des jeux en ligne avec WOW (World of Warcraft), Dofus, a été un temps fort pour le jeu vidéo car le pendant social a pris une part très importante. Il faut vraiment à cette époque en tout cas distinguer le jeu PC du jeu console car sur console il n'était pas possible de jouer en ligne avec plusieurs personnes, le multijoueur local existait déjà mais ce n'est pas pareil que jouer en ligne sur PC. L'autre moment marquant c'est l'arrivée des consoles Playstation, à chaque fois qu'il y a eu l'arrivée d'une console Playstation il y a eu une innovation technologique. Idem pour Xbox et pour Nintendo. Je dirai que ces trois marques ont vraiment consolidé le monde du jeu vidéo. En dehors de la chronologie purement liée aux technologies des consoles et des jeux, il y a l'arrivée des festivals autour du jeu vidéo : la Paris Games Week par exemple et même les festivals autour du cosplay. Au fil du temps, les communautés ont même commencé à influencer les producteurs de jeux vidéo. A partir de 2015 le streaming arrive et je pense que nous sommes encore dans cette période du jeu vidéo à savoir la consommation de contenus de jeu vidéo en live. Le jeu vidéo reprend la place de la TV avec un programme défini, des horaires et des thématiques qui font revenir le viewer. La pratique du jeu et le fait qu'elle soit montrée dans le cadre de vidéo, rend les supports plus esthétiques. Le streaming*

devient un élément prétexte pour en faire autre chose : des événements caritatifs par exemple. La pandémie de la Covid-19 a permis à l'industrie du jeu vidéo de rebondir. Post pandémie c'est plus compliqué. Par exemple, côté Ubisoft on voit qu'il y a assez peu de recrutements voire plus du tout. Dans l'univers du jeu vidéo, cette pandémie a permis de libérer la parole notamment sur la place des femmes, sur les paroles de harcèlement, etc. Il y a eu plus d'expressions de la parole dans le jeu vidéo.

FG : Qu'est-ce que le gaming, qu'est-ce que le jeu vidéo ?

AR : Je dirais que le jeu vidéo est relatif à l'objet. C'est plus qu'un objet de divertissement, c'est un objet hybride. Quand on parle de jeu vidéo, on parle à la fois d'un objet de divertissement mais aussi d'un objet médiatisé, un média, un outil de promotion, un espace de rencontre entre communautés et joueurs. C'est aussi un outil de création et de cocreation. Et du coup, pour moi le gaming découle du jeu vidéo et fait plus écho à la pratique du jeu vidéo en elle-même. Pour moi un gamer est un joueur qui est aficionado du jeu, un geek, qui a une certaine pratique. Quand on parle du gaming, on fait plus allusion à la pratique du jeu plutôt qu'au jeu lui-même. L'idée de game et de play dans la recherche est une question extrêmement importante et même un enjeu clé.

FG : Quel bilan (business) du monde du jeu vidéo dressez-vous depuis les années 2000 ?

AR : Jusqu'en 2018, le marché du jeu vidéo se portait plutôt bien dans l'ensemble. Il y a eu des booms technologiques extrêmement importants et on parle même de plusieurs milliards de dollars de chiffres de cette industrie. Le Covid a été un tournant pour le jeu vidéo, en bien car les gens ont beaucoup plus joué et il y a eu une demande d'adaptation des consommateurs mais aussi au sein de l'industrie qui s'est stabilisée. Les studios indépendants ont connu un énorme essor. C'est donc une économie qui n'a fait que monter et qui se stabilise désormais après quelques crises.

FG : Quelles perspectives tirez-vous de l'implémentation du jeu vidéo ou de procédés de gamification dans le domaine de l'entreprise ?

AR : Je trouve que l'idée de le faire est plutôt bonne. Donner envie aux personnes de se former ou d'effectuer des tâches et des missions à travers des processus plus ludiques est une

bonne idée. Quand je suis arrivée chez EDF en stage, ils avaient créé des formations gamifiées pour apprendre les usages du montage. C'était en 2018, à cette époque on prenait aussi doucement en compte l'implantation de serious game pour recruter, pour former et faire passer des tests à des personnes. Aujourd'hui, on se rend compte que pratiquement tout est gamifié si on s'en tient à la définition qui considère la gamification comme l'utilisation de mécaniques du jeu vidéo dans un domaine non ludique et ce pour le rendre plus ludique. Chez Ubisoft, la communication interne a été complètement gamifiée en proposant des jeux, des challenges divers aux collaborateurs et ce dans le but de créer une communauté. Même au niveau de la formation en interne, l'entreprise se doit de former ses collaborateurs sur des notions diverses et même ces concepts-là sont gamifiés. Il y a des vidéos avec un jeu d'acteurs intéressant voire drôle et une interface ludique qui rend le concept cool d'une certaine manière. Le jeu devient ainsi un prétexte pour faire faire aux gens des choses dont ils n'ont pas forcément envie à la base.

FG : Comment détermine-t-on une bonne implémentation de mécaniques de gamification ?

AR : Il y a un savoir-faire nécessaire autour de la pratique de la gamification. Je pense qu'elle fonctionne bien lorsqu'on a en tête d'adapter les mécaniques de jeu aux supports que l'on utilise. Ce qui ne marche pas par exemple c'est de reprendre toutes les mécaniques d'un jeu les unes à la suite des autres. Autant les mécaniques peuvent être bien entre elles, autant si ça ne colle pas au contenu, ça crée un déséquilibre et une mauvaise expérience, c'est souvent le cas des serious game. La gamification doit être adaptée, il faut prendre des bribes de mécaniques mais jamais des mécaniques entières et il faut toujours avoir en tête l'objectif final d'un tel procédé : qu'est-ce que l'on souhaite faire faire à l'utilisateur ? Qu'est-ce qu'il doit apprendre ? Et comment y parvenir ? Il faut savoir ne pas trop en faire non plus, pour moi le but de la gamification c'est de simplifier l'usage d'un outil, de motiver et de rendre la compréhension et l'apprentissage le plus simple possible. C'est assez intéressant parce que la télévision et plus largement les médias s'en sortent plutôt bien dans ce secteur. On retrouve de nombreux concepts gamifiés qui sont assez subtils et ça joue aussi sur une bonne compréhension de l'usage de l'écran dans les modèles de consommation d'aujourd'hui.

FG : Quel regard posez-vous sur place de l'immersion et de la théorie du flow de Mihaly Csikszentmihalyi dans un procédé de gamification ?

AR : *Le concept de la théorie du flow est très intéressant mais c'est très clairement un concept incompris. C'est un peu comme la SDT (self-determination theory) ou théorie de l'auto-détermination qui comprend 3 axes de motivation : la compétence, l'appartenance sociale et l'autonomie. C'est un peu comme le concept de flow. Selon moi, quand on applique les mécaniques du jeu et qu'on essaye de créer de l'immersion, y compris dans un jeu vidéo, c'est très rare, très complexe et quasiment toujours un échec. Le flow est une théorie incomprise lorsqu'on vient du jeu vidéo, et plus largement du domaine de l'audiovisuel. Considérez-vous que le milieu professionnel soit un milieu propice au développement de mécaniques de jeu ? Si je considère tous les domaines professionnels je dirais que oui, c'est assez générationnel finalement et comme les profils de recrutement sont souvent jeunes, la gamification est un moyen de les immerger dans la culture de l'entreprise, dans les usages, et aussi à la prise en main des outils. Lorsque la population est moins jeune c'est plus compliqué et ça va donc être moins intéressant. Mais je remarque de plus en plus que les concepts de team building sont désormais presque exclusivement des escape game parce que le jeu est un bon moyen pour travailler les concepts d'équipes. Je pense qu'on se rend compte qu'il y a de nombreux bienfaits dans le jeu pour les utiliser dans le milieu professionnel. Par contre, attention, il y a également des mécaniques plus difficiles à gérer : la compétition, les différences de performances, etc. ça peut être des dynamiques plus complexes et même parfois toxiques dans le milieu professionnel. En tout cas, je remarque qu'on tend vers un usage plus récurrent du jeu dans le milieu de l'entreprise. Le jeu vidéo étant aussi plus accessible dans notre société, il y a de moins en moins la question de la classe sociale qui rentre en compte.*

FG : Diriez-vous que l'arrivée de ces mécaniques de jeu dans des univers non ludiques est une bonne manière d'engager les collaborateurs ?

AR : *Je pense qu'il y a plusieurs éléments derrière cette question. D'une part, le jeu va rendre l'apprentissage plus simple notamment au niveau de la motivation. Je pense que ça peut aider à l'apprentissage et à la compréhension dans la mesure où cela simplifie le processus. En revanche, il faut faire attention parce que sur un sujet naturellement complexe, l'implémentation d'une mauvaise mécanique n'aidera absolument pas à l'apprentissage. Je trouve également que ces mécanismes de gamification doivent être réalisés pendant le temps de travail. Si on indique à un salarié de faire une formation, sous couvert d'un jeu, pendant*

le temps personnel, ce n'est pas correct même sous prétexte que c'est un jeu. Il y a 2 tendances qui se dégagent : une qui permet d'améliorer la vie des gens et l'autre qui pousse les personnes à le faire de leur côté. La gamification s'accompagne nécessairement d'un savoir-faire et d'un guide des bons usages.

Annexe 14 : Transcription entretien structuré et réalisé auprès de Lorena Sanchez, experte réseau social d'entreprise, autrice, podcasteuse

Entretien réalisé le Vendredi 26 avril 2024

FG : Quel est votre parcours professionnel ? Pourquoi combiner plusieurs casquettes professionnelles ?

LS : J'ai la casquette de responsable de la stratégie de la formation et de l'innovation chez TGV Intercité. Mon objectif est de créer des parcours de développement de compétences dans l'optique de valoriser, non pas uniquement la formation, les compétences. J'ai un parcours en communication assez classique, j'ai fait une école de communication et j'ai réalisé mon master en alternance chez SNCF. A cette époque j'avais autant de la communication interne que de la communication externe. Puis je suis venue sur Paris et j'ai été embauchée par SNCF sur un poste uniquement dédié à la communication interne en tant que community manager interne pour m'occuper du réseau social de la SNCF car personne n'y était purement dédié. A l'époque j'ai trouvé ça plutôt novateur de considérer un poste ainsi. J'ai pu piloter ce poste comme je le souhaitais et j'ai adoré ça. Dans l'ouvrage, j'ai même souhaité en faire une partie dédiée pour comprendre comment animer une communauté interne avec un réseau social et en prenant des codes aussi bien externe, qu'interne, en considérant l'objectif que l'outil permet de donner la parole aux collaborateurs. Le réseau social d'une entreprise est l'outil d'engagement par excellence d'une entreprise car c'est l'outil interne où le KPI à suivre est un taux d'engagement. Avec le temps, j'ai évolué au sein de la SNCF avec du management et le poste que j'occupe désormais sur la partie formation.

A côté, j'ai d'autres activités, et j'ai constaté qu'on ne parlait pas en externe de ce qu'il se passait en interne dans les entreprises. Ce que j'ai commencé à faire, c'est que j'ai donné des cours en école de communication sur l'animation de communauté. En donnant ces cours, je me suis faite la réflexion qu'au-delà des cours je souhaitais proposer ces enseignements à travers un podcast qui s'appelle Les afterwork de Lorena. Ce podcast a le positionnement d'être un véritable afterwork et de créer un événement qui rassemble des professionnels et des étudiants dans le monde de la communication pour échanger les bonnes pratiques et se rencontrer. J'ai eu l'occasion d'échanger avec Julien Fere qui avait déjà écrit plusieurs livres d'une collection et nous nous sommes intéressés à la dimension d'engagement pour

écrire le prochain livre de la collection. Et donc le livre Les dessous de l'engagement en entreprise a vu le jour. Aujourd'hui, je donne beaucoup de conférences sur ce livre pour échanger avec les personnes.

FG : Avec cette multiplicité dans vos activités, et selon vous, en quoi consiste votre métier de communicante ?

LS : Mon métier de communicante, en tout cas pour l'interne, est dédié aux collaborateurs, à mettre en lumière les personnes, les talents. Je pense que les communicants doivent être des personnes de l'ombre parce que nous ne sommes pas là pour parler à la place des personnes mais au contraire pour fédérer un collectif. Tout cela en mettant les collaborateurs au cœur de l'entreprise. Le communicant doit rendre tout le discours interne authentique, et on le voit ça a tellement de poids. Il y a une sorte de responsabilité à être dans l'authentique, dans le vrai.

FG : Vous êtes autrice du livre *Les dessous de l'engagement en entreprise*. Quels sont les grands enseignements que vous dressez dans cet ouvrage ?

LS : La première chose, c'est notamment la responsabilité des communicants et du besoin de ne pas être dans le faux, dans le bullshit. Dans l'ouvrage j'interroge la dimension d'engagement en tentant de comprendre si justement l'engagement est une tendance ou une opportunité parce que j'ai remarqué qu'il y avait des directions de communication interne qui se renommaient "direction de l'engagement et de la marque employeur". Selon moi, la notion de changement implique d'agir : si on annonce quelque chose, il faut le faire. C'est ça la responsabilité des communicants et c'est aussi ça qui fait que ça n'est pas juste une tendance. Je trouve que c'est une responsabilité en termes d'image de marque également parce que tout cela permet de travailler des enjeux autour du recrutement et de la fidélisation des talents. C'est l'autre grand enseignement que je tire : communication interne, communication externe et RH forment un tout pour travailler une marque employeur forte. Les frontières entre ces trois directions sont devenues assez poreuses et il y a un véritable besoin de travailler ensemble. Un autre enseignement que je dresse dans l'ouvrage, c'est la parole des réseaux d'ambassadeurs. Je pense que les réseaux d'ambassadeurs sont une véritable force pour les entreprises, si tout est construit et pensé de manière authentique et si on laisse un terrain d'expression aux collaborateurs. Il y a aussi quelque chose autour de la place du manager. Dans les conférences que je donne, je veille à nuancer ce qu'est l'engagement et ce qu'est

l'implication. Le manager est essentiel pour que l'implication du collaborateur ne soit pas uniquement de l'implication mais surtout de l'engagement. L'implication c'est quelqu'un qui fait extrêmement bien son travail, duquel il n'y a rien à redire, il répond aux objectifs de l'année, il participe aux missions et aux projets, etc. En revanche, une personne engagée, c'est "le petit truc" qui fait que cette personne va aller au-delà des initiatives. Elle ne va pas attendre qu'on lui demande quelque chose et surtout elle n'attend pas quelque chose en retour et en général ces personnes ont un excellent manager qui les poussent et les motivent.

FG : Diriez-vous qu'il y a une évolution de l'engagement en entreprise ces 30 dernières années ? Comment cela se matérialise-t-il ?

LS : Je pense qu'il y a une évolution dans la manière dont les entreprises considèrent les talents. Je trouve que ça évolue énormément et on l'observe avec les phénomènes d'ambassadeur. Mais il est quand même important de veiller à éviter le phénomène de starification des collaborateurs car ça peut aussi créer des jalousies. Il faut choisir les bonnes personnes. Je pense que la pandémie de Covid-19 nous a permis de gagner en proximité dans les échanges et dans la manière dont on communique. Comme les liens ont été distendus, nous avons trouvé de nouvelles manières de nous rapprocher. C'est-à-dire qu'avant on parlait beaucoup de travail, on engageait les personnes sur le travail. Avec la pandémie, la vie personnelle s'est invitée dans le quotidien professionnel et inversement. Les entreprises ont saisi que les collaborateurs sont des individus et qu'ils peuvent être qui ils souhaitent, qu'ils peuvent amener des passions dans le cadre du travail, de la valeur. C'est un marqueur qui fait la différence et qui tend à accompagner cette notion d'engagement.

FG : L'accessibilité simplifiée au divertissement depuis les années 2010 a-t-elle un impact sur l'engagement des collaborateurs au travail ? Pourquoi ?

LS : Bien sûr qu'il y a un impact, il y a une dimension qui facilite les échanges internes, ça a facilité la communication inter entreprise. Ça permet aussi aux personnes qui n'ont pas beaucoup de liens dans l'entreprise, par exemple des populations en déplacement de façon récurrente, de percevoir la vie de l'entreprise et de s'y accrocher, ça recrée du lien. Il y a aussi malheureusement des cas inverses, où le poids de la technologie est un frein et qui ne parviennent pas à s'attacher à ces nouveaux modèles pour communiquer au sein de l'entreprise. C'est aussi pour cette raison qu'il est important de garder les moments de

rencontre (séminaires ou autres) pour échanger avec les personnes, l'un ne doit pas remplacer l'autre. Dans une grande entreprise, l'accès simplifié à la technologie permet de faciliter les usages et les échanges. Les réseaux internes à l'image des réseaux sociaux classiques permettent de mettre en commun, de se rencontrer et de briser des frontières inhérentes au cadre professionnel.

FG : La communication interne évolue, elle est désormais plus sociale, plus moderne, s'est-elle également gamifiée ces dernières années ? Pourquoi ?

LS : Chez SNCF, il y a de nombreux éléments qui font écho à la gamification, car c'est une méthode qui montre d'excellents résultats de mémorisation et d'accompagnement dans l'apprentissage. Nous avons notamment travaillé sur la création d'un plateau de jeu pour expliquer aux collaborateurs un changement d'offre sur la gamme tarifaire de l'entreprise auprès des clients. L'objectif de ce jeu était d'amorcer le travail de réponse que les clients leur poserait au moment de ces changements. En plus de cela, nous avons des référents qui animaient ces sessions de jeu et qui étaient formés à l'ensemble des nouveautés pour accompagner les collaborateurs dans le cheminement de leur réponse. D'une manière générale, je pense que les pratiques de communication et de formation évoluent, par les changements d'usage et avec l'aide de procédés externes comme la gamification et la digitalisation.

FG : Comment projetez-vous l'avenir des méthodes de gamification dans l'environnement de travail ? Cela tend-il à devenir pérenne, à se renforcer ou inversement ?

LS : Je pense qu'il ne faut pas tout gamifier sinon on ne mémorise plus rien. Si toutes les communications sont les mêmes pour faire apprendre quelque chose, alors on perd le sens derrière. La gamification fonctionne très bien quand on veut transmettre quelque chose, et quand on attend des collaborateurs un échange entre eux en entreprise. Ce qui est intéressant c'est de créer des moments d'échange et d'apprendre les uns des autres et les uns avec les autres. C'est ce qu'on appelle la pairagogie, c'est un mot un peu barbare pour dire "apprendre de ses pairs". La pairagogie c'est autant le fait de dire, de raconter des choses que d'expérimenter par son pair. Et je pense par ailleurs, que certains sujets très sérieux et importants en entreprise mais perçus comme "irritants" pour les collaborateurs méritent

d'être retravaillés dans la manière dont on les communique, pourquoi pas avec des principes de gamification.

FG : Comment ce processus d'implémenter du ludique, de la gamification dans vos pratiques de communication vous est venu ?

LS : C'est par la pratique. On s'est véritablement rendu compte, en échangeant avec les personnes et en brainstormant que cette logique de gamification s'est inscrite. C'est venu assez naturellement au fil des échanges.

Annexe 15 : Grille d'entretien semi-directif proposée auprès de Nathalie Pavageau (France Télévision) et Karine Lannette (TDF)

Entretien semi-directif		
	Thèmes	Questions et sous-questions (>>)
	I / Introduction et Trajectoire professionnelle	<p>Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? >> Nom, prénom, fonction ?</p> <p>Quel est votre parcours professionnel ? >> Comment êtes-vous devenue responsable en communication interne ? >> Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'entreprise ?</p> <p>En quoi consiste votre métier ? >> Missions ? >> Objectifs ?</p>
	<p>II / 1° Culture d'entreprise & Communication interne</p> <p>(Partie légèrement modelée pour l'entretien avec Nathalie Pavageau - France Télévision)</p>	<p>Quel est l'intérêt et le but de la communication interne chez France Télévision ?</p> <p>Le service communication interne se découpe-t-il en plusieurs sections, lesquelles et pourquoi ?</p> <p>Comment vous adressez-vous à vos collaborateurs et quels moyens développez-vous pour leur adresser les bonnes communications ? >> Au global dans votre ADN éditoriale en comm interne ? >> Y a-t-il des spécificités propres à France TV ?</p> <p>Ces dernières années, quelles ont été les évolutions dans la manière dont les entreprises (par exemple France TV) communiquent auprès des collaborateurs, et qu'est-ce qui est resté similaire ? >> Quelles sont les raisons, selon vous, de cette évolution dans nos méthodes de communicant.e.s ? >> Comment cela vous impacte dans votre métier ?</p> <p>Avez-vous dû revoir votre stratégie de communication, vos processus ? >> Comment a-t-elle évolué ? >> Devient-elle plus ludique dans sa forme ou dans sa dimension éditoriale ?</p> <p>Quels sont les retours de collaborateurs sur vos</p>

		<p>opérations de communication ludiques par rapport à des communications plus classiques ?</p> <p>>> Sont-ils réticents ?/participatifs ?/apprécient-ils la dimension ludique ?/Quel regard posent-ils ?</p> <p>>> Comment mesurez-vous ces retours ?</p> <p>>> Les utilisez-vous dans un but d'évolution des outils/mécaniques ?</p> <p>Vous mettez en place des opérations de communications internes dans le but d'engager vos collaborateurs, par exemple avec l'opération "A nous les jeux", en quoi cela consiste-t-il ?</p> <p>>> Quelle réflexion menez-vous en amont du lancement du projet ?</p> <p>>> Quelles sont les mécaniques mises en place ?</p> <p>Comment communiquez-vous auprès d'eux lors d'opérations de communication ludiques, par exemple avec "A nous les jeux" ?</p> <p>>> En amont ?</p> <p>>> Pendant ?</p> <p>>> Et après ?</p>
	<p>II / 2° Formations & Développement de compétences professionnelles</p> <p>(Partie légèrement modelée pour l'entretien avec Karine Lannette - TDF)</p>	<p>Quels sont les intérêts à développer les compétences professionnelles des collaborateurs ?</p> <p>Comment mettez-vous en place des processus de formations en interne chez TDF ?</p> <p>>> Quelles réflexions menez-vous en amont ?</p> <p>>> Quelles contraintes techniques/humaines/économiques/autres rencontrez-vous ?</p> <p>Quelles ont été les évolutions dans l'accompagnement des collaborateurs par les entreprises ces dernières années, et qu'est-ce qui est resté similaire ?</p> <p>>> Quelles sont les raisons, selon vous, de cette évolution dans nos méthodes de travail ?</p> <p>>> Seriez-vous en accord ou en désaccord avec l'idée que les entreprises poussent davantage leurs employés à se former ? à s'épanouir ?</p> <p>>> Comment ces potentielles évolutions vous impactent dans votre métier ? Avez-vous dû revoir votre méthodologie, vos process ? Comment ont-ils (les process) évolué ?</p> <p>Quels sont les retours des collaborateurs de TDF qui suivent ces formations/cet accompagnement ?</p> <p>>> Sont-ils réticents ?/participatifs ?/apprécient-ils la</p>

		<p>dimension ludique ?/Quel regard posent-ils ? >> Comment mesurez-vous ces retours ? >> Les utilisez-vous dans un but d'évolution des outils/mécaniques ?</p> <p>Comment communiquez-vous auprès d'eux ? >> En amont ? >> Pendant ? >> Et après ?</p>
	<p>III / Attentes & Interprétations</p>	<p>Mesurez-vous une augmentation de l'engagement des collaborateurs auprès de l'entreprise par le biais d'une communication ludique ? Et comment ?</p> <p>Comment projetez-vous l'avenir de vos méthodes dans votre environnement de travail ? Cela tend-il à devenir pérenne ?/ À se renforcer ?/ autres ?</p>

Annexe 16 : Transcription entretien semi-directif avec Karine Lannette, responsable ingénierie pédagogique et développement de compétences chez TDF

Entretien effectué le Vendredi 5 avril 2024

FG : Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

KL : Je m'appelle Karine Lannette, je suis responsable ingénierie pédagogique et développement de compétences chez TDF, ou Télédiffusion de France, un opérateur d'infrastructures du secteur numérique et audiovisuel. Je suis plus particulièrement rattachée au secteur formation du Groupe.

FG : Quel est votre parcours professionnel ? Comment êtes-vous devenue responsable ingénierie pédagogique et développement de compétences ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez TDF ?

KL : Je suis rentrée chez TDF en 2000 avec une expérience en communication interne et initialement sur un poste de communication interne. J'ai exercé notamment sur tout le domaine éditorial et ce pendant environ 7/8 ans. Puis j'ai eu envie de changer de domaine et de découvrir de nouvelles façons de travailler. Donc à titre personnel, je me suis formée sur le coaching et un poste s'est ouvert en formation au sein de l'entreprise.

Initialement la communication interne et le service formation étaient rattachés à la Direction des Ressources Humaines lorsque j'ai commencé à exercer dans l'entreprise. Je trouve que ce sont 2 secteurs d'activités qui sont assez poreux finalement : il y a la dimension d'accompagnement des collaborateurs et le développement de compétences collectives. On est à la croisée entre l'individu, l'organisation et ses objectifs et le collectif.

FG : En quoi consiste votre métier ?

KL : En formation, quand je suis arrivée dans le service, l'idée c'était plutôt d'accompagner sur le recueil des besoins de formation, sur l'analyse des besoins et d'aller chercher des prestataires à l'extérieur ou de procéder avec l'équipe à des inscriptions sur des formations

directement depuis des catalogues. En fait, c'est quelque chose que je qualifierais de relativement administratif et assez cadré, avec bien sûr plein de projets transverses, le tout uniquement sur des formats présentiels.

Depuis, mes missions ont bien évolué comme j'ai changé de métier au sein du service formation. Cela fait maintenant 4 ou 5 ans que l'on m'a proposé de travailler davantage sur ce qu'on appelle chez TDF « l'ingénierie de formation ». Cette branche métier est vraiment orientée sur la création de parcours, la réflexion sur un besoin et comment je pars de ce même besoin et je propose une solution.

FG : Quels sont les intérêts à développer les compétences professionnelles des collaborateurs ?

KL : En fait, au-delà des intérêts de l'entreprise, il s'agit surtout de se demander à échelle humaine : qu'est-ce qu'on souhaite développer comme actions de formation auprès de notre audience ? Évidemment toujours avec des objectifs précis en termes de pédagogie, en termes d'acquisition de compétences.

Notre rôle c'est de mettre en avant des faits, par exemple que la durée de vie d'une compétence est courte aujourd'hui. Avant, les personnes se formaient et faisaient le même métier toute leur vie. Les parcours étaient beaucoup plus linéaires. Il y a des compétences qu'il faut réactualiser, et les enjeux des entreprises changent beaucoup plus de facto.

Il y a 4 ans chez TDF, il y a eu un souhait de renforcer cette mission en interne et nous avons aujourd'hui dans l'entreprise des formateurs internes, qui sont des salariés avec des missions principalement d'expertises, et qui ont aussi la tâche d'accompagner les autres collaborateurs de l'entreprise dans le développement de compétences. Il s'agit de sujets très techniques : terrains, évolutions technologiques, etc. Ces experts vont se former à l'extérieur, et viennent ensuite démultiplier la compétence en interne.

FG : Comment mettez-vous en place des processus de formations en interne chez TDF ? Quelles réflexions menez-vous en amont ? Quelles contraintes techniques/humaines/économiques/autres rencontrez-vous ?

KL : *Je dirai qu'il y a un avant Covid-19 et un après dans la mise en place de ces processus. Avant la pandémie, je vous le disais, nous comptons essentiellement sur le présentiel : les salariés étaient convoqués et mobilisés pour des formations sur 2 jours. Finalement, la période Covid nous a fait basculer dans une digitalisation certaine de nos méthodes et modèles, qu'il s'agisse du secteur formation mais aussi de l'entreprise à tous les niveaux.*

Désormais, on ne va plus mobiliser les collaborateurs 2 jours en formation, nous les mobilisons sur des temps plus courts et sur des modèles de formation où l'on peut avoir du présentiel en y mêlant des contenus digitaux.

A ce moment-là, pour TDF il y a un changement de modèle, jusqu'à présent on pensait que dès lors qu'un salarié était en présentiel on avait des collaborateurs dans les salles de formation en train de se former mais avec parfois un engagement passif voire très passif. Et avec l'avènement progressif de nos formations digitales, on a constaté que, certes les collaborateurs venaient découvrir les plateformes, cliquaient et naviguaient sur les contenus mais qu'ils ne faisaient peut-être qu'une petite partie du parcours de formation.

C'est en partie comme ça qu'on a dressé une réflexion autour de nos méthodes et qu'on s'est dit : "ok c'est comme si vous étiez entrés dans une salle de formation et que vous étiez partis au bout d'une demi journée". Ce sujet, il concerne de nombreuses entreprises et il reste encore fortement d'actualité : comment engager correctement mon audience en digital et en physique ?

Mais pour le faire correctement, il faut des moyens et du temps, qui sont souvent des denrées rares dans les entreprises pour ce type de projet. Chaque année on se dit qu'il serait important de développer des choses encore plus structurées mais on ne le fait pas tant que ça, évidemment et c'est compréhensible c'est en fonction des budgets et des objectifs annuels. Il y a l'intention de faire et l'attention portée, ce sont deux choses différentes mais qui reposent sur un enjeu commun.

FG : Quelles ont été les évolutions dans l'accompagnement des collaborateurs par les entreprises ces dernières années, et qu'est-ce qui est resté similaire ? Quelles sont les raisons, selon vous, de cette évolution dans nos méthodes de travail ?

KL : *D'un point de vue pratique, il y a l'aspect du distanciel, ces modalités se sont largement implémentées dans le monde de l'entreprise. Désormais c'est de plus en plus ancré dans les*

pratiques en entreprise. Chez TDF, là où nous avons pré-Covid quasiment que du présentiel, la classe virtuelle aujourd'hui représente un minimum de 25 % à 30 % des heures de formation.

On a des modèles de formation qui ont complètement évolué, j'étais en formation il y a quelques jours à titre personnel et quel que soit le sujet, on a désormais des jeux de groupe lorsqu'on est en physique, la manière d'approcher l'information transmise est également différente. On ancre les concepts et les notions différemment versus avant.

Concrètement, ces changements nous ont impacté, si on parle d'animations, de gamification, on se rend compte que pour proposer des contenus différenciants aux collaborateurs, il faut regarder du point de vue du participant. Nous nous sommes posés cette problématique : comment puis-je être sûr que j'ai l'attention de mon collaborateur sur tel sujet ?

On a acquis des plateformes de contenus à destination de l'interne, orientées essentiellement soft skills, et on a développé des contenus en ligne. A partir de ces plateformes, on s'est interrogés : quels sont les outils dont on peut et dont on veut disposer ? Comment organise-t-on ce déploiement ? Fait-on appel à nos forces internes ou passe-t-on par des prestataires ? Le contenu doit-il être personnalisé ou préexistant ?

L'un de nos éléments moteur dans cette réflexion a été le sujet de la cybersécurité puisqu'on a demandé à l'ensemble des collaborateurs de se former en ligne et d'obtenir leur permis numérique sur la cybersécurité. Il s'agit donc de 1 500 personnes à qui on a demandé de suivre une formation en ligne, sur la base de contenus que l'on a achetés en externe.

On avait initialement tenté de les créer nous-mêmes mais il y a deux éléments qui nous ont freinés : on avait un besoin très clair de sensibiliser les personnes sur la cybersécurité pour avoir des bonnes pratiques en la matière : "Qu'est-ce que je fais lorsqu'un mail étrange arrive dans ma boîte ? Est-ce que je clique sur les liens qu'on m'envoie ?". Et donc autant le besoin était clair, autant les contenus, la manière de le dire, les règles internes sur le sujet... tout cela n'était pas si mûrit, et les ressources disponibles étant limitées et déployées sur d'autres projets notamment à la Direction des Systèmes d'Informations (DSI), on a préféré faire appel à un prestataire externe qui nous a proposé un serious game clé en main.

Au-delà de ce projet nous avons également mis à disposition des plateformes sociales de développement de compétences, d'informations et de formations. Nous avons acquis les licences de deux plateformes. La première est en fait plutôt de l'ordre de la curation de

contenus avec des articles de presse, de petites capsules vidéos, des tutoriels. Notre prestataire consolide et organise les contenus en fonction des besoins que nous lui remontons, les collaborateurs peuvent se partager les contenus. La deuxième que nous avons acquise, il y a maintenant six mois, est purement de l'ordre de la formation et est gamifiée avec des parcours, des stades de progression ou encore des battles. Cette plateforme est essentiellement axée sur le développement de compétences de type soft skills, il ne s'agit pas de sujets trop complexes même si l'on a tout de même des sujets un peu plus techniques comme la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ou même la cybersécurité.

FG : Quels sont les retours des collaborateurs de TDF qui suivent ces formations/cet accompagnement ? Quel regard posent-ils ? Comment mesurez-vous ces retours ?

KL : Concernant les retours c'est assez varié, il y a des personnes qui ne se sentent pas concernées par ces propositions et qui estiment qu'il va s'agir d'une perte de temps dans une journée de travail. Pour les personnes qui utilisent les plateformes que l'on propose on récolte de bons retours, ça peut être par le biais de moments d'échanges formels ou informels et de questionnaires de satisfaction voire d'évaluations dans le contexte d'un parcours de formation avec recueil des avis positifs comme négatifs en vue d'une amélioration ou encore des statistiques directement sur les plateformes pour suivre des KPIs (indicateurs clés de performance - ICP en français) précis.

Nous comptons aussi sur la posture managériale pour nous remonter des tendances ou impressions globales. Et il y a une autre dimension de retours que l'on surveille de manière importante il s'agit des formateurs internes dont je vous parlais précédemment, ils nous permettent de sonder ou de comprendre les impressions générales des collaborateurs sur les parcours ; c'est pour nous une bonne manière de jauger.

Parmi les retours que nous avons obtenus, il y en a certains sur lesquels on souhaite se focaliser, notamment en termes de communication, c'est lorsque des personnes nous disent : "Est-ce que je suis obligé ? Est-ce que je peux y aller sur mon temps professionnel ou bien s'agit-il de temps personnel ?" C'est vrai que nous n'avions pas perçu ces interrogations potentielles avant de proposer cette autonomisation dans le domaine de la formation. Et a contrario, nous avons des typologies de personnes assez à l'aise et suffisamment autonomes

dans leurs décisions en matière de développement de compétences qui nous disent qu'il était temps de voir l'entreprise proposer des solutions.

FG : Comment communiquez-vous auprès d'eux ? En amont ? Pendant ? Et après ?

D'une manière générale, nous essayons de communiquer régulièrement sur les divers supports de l'entreprise pour rappeler qu'il existe des parcours, des plateformes, et nous martelons à chaque fois le fait qu'il est important de développer ces compétences, que cela travaille autant l'employabilité interne qu'externe.

En amont nous avons un peu de mal à faire des communications de teasing, il n'est pas rare que nous communiquions plutôt sur des projets déjà aboutis et sortis. On aimerait annoncer en amont les projets mais on le fait finalement assez difficilement. Pendant la sortie d'un projet, on multiplie évidemment les canaux, on répète, on fait savoir, c'est le rôle de la communication et on essaye d'attiser la curiosité des personnes et malgré cette multiplicité des canaux, on a régulièrement des personnes qui passent à côté des informations.

FG : Mesurez-vous une augmentation de l'engagement des collaborateurs de TDF auprès de l'entreprise ? Et comment ?

KL : Il ne s'agit pas d'une entreprise très jeune, il y a un fort taux d'ancienneté, même s'il y a des populations plus jeunes qui arrivent, et concernant toute cette population plus ancienne, il ne s'agit pas là nécessairement d'un sujet d'engagement mais plutôt de fidélisation de l'audience.

Sur les populations de collaborateurs plus récentes, on les sonde pour connaître leurs intentions, leur vision aussi, et certains sont assez proactifs, ce qui peut constituer un signe d'engagement. De mon côté, je vais pouvoir mesurer des formes d'engagement dans les parcours de formation : est-ce qu'on atteint de la complétude et de la satisfaction en même temps ?

FG : Comment projetez-vous l'avenir de vos méthodes dans l'environnement de travail ? Cela tend-il à devenir pérenne ? À se renforcer ? Autre ?

Je vous le mentionnais rapidement au début mais la formation a complètement changé notamment dans la façon d'apprendre, on se rend compte qu'il y a des tentatives faites pour capter l'attention parce que l'environnement aussi a changé : la capacité d'attention n'est plus la même, notre façon de consommer l'information, le divertissement n'est plus la même et influence nos comportements dans la vie comme en entreprise.

La multiplicité des savoirs et des manières d'y accéder va continuer à se pérenniser chez TDF, d'autant que nous misons de plus en plus sur la co-construction du mécénat de compétences, c'est-à-dire de la formation par les pairs. D'un point de vue plus pratique, nous allons continuer de miser sur du digital tout en appréciant la valeur du présentiel lorsqu'elle se présente.

Annexe 17 : Transcription entretien semi-directif mené avec Nathalie Pavageau, responsable communication interne chez France Télévision.

Entretien effectué le Vendredi 5 avril 2024

FG : Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

NP : Je m'appelle Nathalie Pavageau, je suis responsable communication interne du pôle "Bien vivre ensemble et culture d'entreprise" chez France Télévision, groupe audiovisuel français du service public.

FG : Quel est votre parcours professionnel ? Comment êtes-vous devenue responsable en communication interne ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez FTV ?

NP : J'ai fait des études de lettres avec prépa et fac et j'ai une maîtrise option communication. J'ai aussi fait un DESS de journalisme bilingue français-anglais, qui n'existe plus aujourd'hui, et j'ai fait des stages de journalisme à l'étranger. J'ai également étudié la communication et nous avons notamment des cours de communication interne à l'époque. J'ai commencé à travailler dans la communication pour une association liée à la création d'entreprise. Et puis tout simplement j'ai répondu à une annonce de poste de responsable de communication interne à l'époque pour Arte et la 5e - qui est ensuite devenue France 5 - parce qu'initialement Arte et la 5e devaient fusionner. Donc j'ai été recrutée dans un projet de fusion de 2 chaînes qui ne s'est finalement pas concrétisé. Je suis restée côté 5e pour un rapprochement au final avec France Télévision, qui était déjà constitué de France 2 et France 3 depuis les années 90. Nous avons rejoint France Télévision début des années 2000.

Toutes les unités sont devenues une entreprise commune, on parle encore de chaîne mais il n'y pas d'entreprise derrière chaque chaîne, c'est France Télévision qui gère l'entièreté depuis 2010. Cette même année, a été créée une direction de la communication interne regroupant toutes les personnes qui étaient à la communication interne des chaînes ou des unités : France 2, France 3, RFO etc. et nous avons constitué une seule et même équipe. Je suis chez France Télévision depuis 1998.

FG : En quoi consiste votre métier ? Vos missions ? Objectifs auprès de FTV ?

NP : *Mon ancienneté fait que mon périmètre a bien évidemment évolué. Je me suis occupée des supports et de l'animation des sites parisiens, ce qui concerne la moitié de France Télévision donc environ 4 500 personnes. Depuis 4 ans je suis responsable d'un département qui s'appelle "Bien vivre ensemble et culture d'entreprise" qui englobe un certain nombre de domaines : j'ai encore l'animation des sites parisiens puisqu'il s'y fait beaucoup de choses, et puis toute la partie engagements notamment solidaires comme l'environnement. Il y avait un certain nombre d'activités au sein des unités FTV qui sont un peu hors projets d'entreprise mais qui participent à la manière dont nous travaillons ensemble et il s'agissait surtout de sanctuariser le tout.*

FG : Quel est l'intérêt et le but de la communication interne chez France Télévision ?

NP : *Ce qui nous réunit au niveau de la communication interne en projet depuis 10-15 ans c'est que les salariés aient un sentiment d'appartenance à un groupe audiovisuel qui est France Télévision indépendamment de la notion de chaîne qui est ancienne puisqu'aujourd'hui nous avons aussi des plateformes, des sites, nous ne sommes plus à 100 % sur ce linéaire de la télévision. C'est un travail de fond qui porte ses fruits maintenant mais qui a quand même été une bataille puisqu'on avait ce souvenir du "c'était mieux avant". La transformation d'une entreprise est toujours particulière et puis on est soumis au gré de la politique de l'entreprise. Et puis pour nous la prochaine étape serait de faire un rapprochement avec Radio France pour faire un très grand groupe audiovisuel.*

FG : Le service communication interne se découpe-t-il en plusieurs sections, lesquelles et pourquoi ?

NP : *Dans mon unité "Bien vivre ensemble et culture d'entreprise" nous ne sommes que deux, en revanche dans le service communication interne nous sommes 16 personnes, et on a 5 pôles. Il y a un pôle support, un pôle dynamique d'entreprise et RH, il y a un pôle qui est offres (tout ce qui est relatif aux dynamiques des chaînes) et accompagnement des pratiques managériales, il y a un pôle projets et direction comme la politique achat dans l'entreprise, finalement les projets structurants de l'entreprise, et le pôle auquel j'appartiens : Bien vivre ensemble.*

Evidemment les pôles de la communication interne communiquent ensemble quotidiennement et nous travaillons en mode projet toutes et tous ensemble.

FG : Comment vous adressez-vous à vos collaborateurs et quels moyens développez-vous pour leur adresser les bonnes communications ? Au global dans votre ADN éditoriale en comm interne ? Y a-t-il des spécificités propres à France TV ?

NP : On ne s'adresse pas forcément de manière différente en étant une entreprise des médias. La force de France Télévision c'est d'être un groupe audiovisuel public à la différence des autres entreprises des médias. Comment on s'adresse à nos collaborateurs ? Nous avons eu pendant très longtemps et comme de nombreuses entreprises, une communication descendante, qui - il faut l'avouer - est encore parfois la manière dont nous communiquons. Mais il y a quand même des secteurs comme les Ressources Humaines et même parfois la direction générale qui emprunte des nouveaux moyens de communication plus modernes, transverses et beaucoup moins descendants : par le biais des collaborateurs, de forums de communication, propulsé par notre directrice générale, Delphine Ernotte, pour enrichir son projet d'entreprise et sa vision pour France Télévision.

Après le problème de cette communication transverse c'est que nos collaborateurs ne s'y retrouvent pas toujours. Il y a un gros travail qui a été mené en termes de communication : nous avons fait évoluer nos supports. Nous continuons d'envoyer un certain nombre d'informations par exemple via des newsletter globales, des newsletter thématiques, parfois des newsletter à destination des managers, et même des newsletter à destination des sites parisiens et encore plus cette année avec les Jeux Olympiques.

FG : Ces dernières années, quelles ont été les évolutions dans la manière dont les entreprises (par exemple France TV) communiquent auprès des collaborateurs, et qu'est-ce qui est resté similaire ? Quelles sont les raisons, selon vous, de cette évolution dans nos méthodes de communication ? Comment cela vous impacte dans votre métier ?

NP : Notre présidente a donc mené une politique interne ambitieuse en matière de communication : elle a véritablement souhaité mettre en place des supports plus directs : elle a par exemple un journal par lequel elle passe pour transmettre des communications. Elle a

essayé de casser certains formats moins descendants en espérant toucher une population plus diverse. Après, il n'y a pas de formule magique, nos populations de collaborateurs sont très diverses. Nous avons deux populations que sont : les journalistes qui ne s'intéressent pas particulièrement à la vie de l'entreprise. Pour eux, ils sont d'abord journaliste, puis journaliste dans une rédaction du service public et ensuite seulement ils sont salariés d'une entreprise qui est France Télévision. C'est donc une population très communautariste et qui par conséquent est complexe à capter. Nous avons aussi des populations techniques qui sont compliquées à toucher : les personnes en régies, dans la vidéo mobile. Ils passent plus rarement leur temps sur les supports du groupe et donc se sentent aussi moins concernés par la vie de l'entreprise.

Il y a tout de même un élément qui nous permet de simplifier l'accès aux informations de l'entreprise, nous avons lancé le portable pour tous, c'était sur la base du volontariat. Ce qui permet de toucher un plus grand nombre de collaborateurs néanmoins lorsque les habitudes sont prises elles sont compliquées à défaire. Mais voilà il y a 10 ou 15 ans, telle direction s'adressait à telle population, maintenant ça change, nous fonctionnons plus par projets.

On ressent même une évolution dans la forme de nos communications, avant on employait des termes comme "les salariés" aujourd'hui la doxa veut que l'on emploie plutôt le terme "collaborateurs", l'entreprise parle beaucoup plus en employant le "vous" et même le "nous". Les éléments de langage changent vers une communication plus inclusive et même si cela reste du langage c'est tout de même une volonté qu'il s'agit de souligner.

Chaque pôle de la direction de la communication interne travaille ensemble. Nous avons un comité éditorial transverse donc chaque semaine on se retrouve pour aborder les projets à mettre en place pour la semaine voire pour les prochains mois. Cette organisation nous a permis de consacrer par exemple le vendredi aux communications RH, et de simplifier l'élaboration du calendrier éditorial de la communication interne. Nous avons une chance sur les sites parisiens c'est que nous avons des affichages dynamiques ce qui nous permet de profiter de ces supports pour des messages plus ludiques ou pratiques.

FG : Vous mettez en place des opérations de communications internes dans le but d'engager vos collaborateurs, par exemple avec l'opération "A nous les jeux", en quoi

**cela consiste-t-il ? Quelle réflexion menez-vous en amont du lancement du projet ?
Quelles sont les mécaniques mises en place ?**

NP : *C'est un projet que je mène avec 33 départements, que j'ai initié début 2023 en proposant aux équipes de communication interne de s'emparer de ce sujet en partant du postulat suivant : FTV est le diffuseur officiel des JO, et selon nous il faut le fêter en embarquant notamment les salariés, en les faisant jouer, en leur faisant gagner des places. On a fait un appel d'offres et on a monté un challenge qui a commencé le 26 juillet 2023 et qui s'achève le 4 juin 2024 avec une soirée. Donc c'est un challenge sportif via une application. Pendant tout ce challenge on invite les collaborateurs à faire du sport : marcher, faire du vélo, etc. mais aussi en relevant des challenges sociaux : se prendre en photo, faire des pronostics en se basant sur l'actualité sportive que l'on promeut. Ce challenge rassemble 1 000 collaborateurs sur un total de 9 000 ce qui est un bon chiffre pour une entreprise de notre envergure et avec plus de la moitié de nos collaborateurs en régions. On a offert des prix pour les lauréats des classements comme des places pour les JO, des abonnements à des salles de sport, ou des mascottes des JO, nous avons mis en place un concept de trophées pour les profils challenger, il y a aussi une messagerie sur l'application pour donner une dimension sociale à celles et ceux qui le souhaitent.*

Cette partie c'est la partie challenge, autour de ça nous avons mis en place des animations sur les sites parisiens et des rencontres avec de grands sportifs français dans diverses disciplines permettant de passer un moment privilégié avec des sportifs, et parfois même en s'essayant à des disciplines sportives. Ces rencontres et ces animations participent à la mise en valeur du projet par-delà l'application. Le projet devient aussi plus tangible et plus concret pour certains collaborateurs.. Les places étant limitées, on joue aussi sur le sentiment de rareté et d'enjeux auprès des collaborateurs ce qui les motivent.

Ces rencontres sportives se sont nos journalistes sportifs chez FTV qui les animent. Ces rencontres servent à parler de l'olympisme mais aussi de la nécessité du sport. C'est une façon pour nous d'amener les salariés à faire plus de sport. Dans toutes les grandes entreprises il y a ces enjeux de lutte contre la sédentarité, donc c'est un vrai sujet et on décide en partie de le traiter par ce biais. On a cette sensibilisation qui est intéressante parce que la population de FTV est assez âgée, il y a un fort taux d'ancienneté.

Il y a aussi une autre opération de communication interne que l'on met en place depuis quelques années, il s'agit de la chasse aux oeufs, donc c'est un événement que l'on a organisé en présentiel pour faire découvrir un nouveau bâtiment professionnel de France Télévision et on a dupliqué l'opération en digital donc sur notre espace intranet où l'on avait disposé des easter eggs et il fallait tous les retrouver, ce qui oblige le collaborateur à fouiller dans les pages du site, parfois à lire des éléments auquel il n'aurait pas prêté attention autrement. Sur chacun des œufs, il y avait une lettre et donc il fallait recomposer le mot caché à travers cette chasse aux œufs en digital pour tenter de gagner une récompense, cette année nous avons lié la chasse aux œufs aux JO avec donc la possibilité de remporter une place pour une rencontre sportive.

Et puis j'avais aussi lancé en 2022 un défi cette fois-ci axé sur l'environnement en partenariat avec une entreprise française qui s'appelle Ma Petite Planète et qui propose cette solution aux entreprises pour conscientiser sans culpabiliser les collaborateurs ce qui a permis notamment chez nous d'éveiller les consciences. C'est un projet gamifié là encore avec des défis, des challenges, des trophées, mais où le but n'est pas forcément la victoire individuelle avec des récompenses mais plutôt la dimension participative et collective.

Dans une dynamique moins engagée mais plutôt bien vivre ensemble dans une dimension drôle, on effectue depuis quelques années des concours de pull de Noël, aussi niais que ça puisse paraître, ça marche, même bien parce que nous avons un nombre de participant assez restreint par contre nous avons plus de 1 000 votants pour ce concours sur notre intranet, ce qui entraîne finalement une dynamique sociale d'entreprise super intéressante.

FG : Quels sont les retours de collaborateurs sur vos opérations de communication ludiques par rapport à des communications plus classiques ? Sont-ils réticents ?/participatifs ?/apprécient-ils la dimension ludique ?/Quel regard posent-ils ? Comment mesurez-vous ces retours ? Les utilisez-vous dans un but d'évolution des outils/mécaniques ?

NP : Nous avons parfois des représentants du personnel qui estiment que nos opérations de communication ludique viennent masquer les problèmes internes que l'entreprise rencontre mais selon nous ça contribue à une ambiance interne générale meilleure. Les collaborateurs discutent entre eux, se challengent, se dépassent et finalement ça entraîne des dynamiques vertueuses : l'échange, le partage. Et ça nous permet aussi de décroisonner nos directions

puisque comme toute grande entreprise, nous avons des secteurs et des métiers bien précis qui ne se mélangent pas forcément pour le travail et qui là vont se retrouver.

Nous suivons et monitorons toutes les communications que nous envoyons. Nous avons des KPIs et des chiffres et globalement les opérations que l'on met en place au fil des années marchent vraiment bien. Les retours que l'on a sont très positifs parce que nous ressentons à la direction de la communication interne de France Télévision que les collaborateurs ont parfois besoin de moments "en dehors" du travail même si ce sont des moments pendant les heures de travail. Ça ne veut pas dire que la productivité est touchée, au contraire. Si on donne du sens à nos communications ludiques - même si on peut chercher le sens par exemple du concours du pull de Noël si ce n'est réunir les équipes qui est tout de même un enjeu stratégique important - ça permet de mettre en avant des sujets et de faire passer des messages importants pour l'entreprise. Ce n'est pas parce que le sujet est sérieux qu'on ne peut pas avoir une approche ludique, digitale voire gamifiée.

Notre opération d'envergure "A nous les Jeux" va largement nous profiter côté communication interne puisque cela, j'en suis convaincue, nous permettra de mettre en place des opérations de communication plus adaptées aux codes actuels.

FG : Mesurez-vous une augmentation de l'engagement des collaborateurs de France TV auprès de l'entreprise par le biais d'une communication ludique ? Et comment ?

NP : Je dirai que la vision des personnes sur les entreprises à évoluer, aujourd'hui on ne vient pas forcément travailler pour être simplement devant son ordinateur mais pour apprendre sur soi-même. Ça donne un mouvement au travail bien moins linéaire que ce que ça a pu être et on remarque que ça peut être perturbant pour les générations plus anciennes qui voient les méthodes et les codes évoluer et qui n'ont pas été habitués à ces nouvelles méthodologies, ces nouveaux procédés et ces nouvelles manières de communiquer.

De notre côté nous savons très bien qu'on ne va pas réussir à embarquer tout le monde dans l'entreprise, parce qu'on vit dans un monde numérique, que les personnes sont de plus en plus mobiles, mais il s'agit pour nous de nous adapter aux nouvelles méthodes et aux nouveaux codes d'entreprises impulsés par les changements profonds de la société.

FG : Comment projetez-vous l'avenir de vos méthodes dans votre environnement de travail ? Cela tend-il à devenir pérenne ? À se renforcer ? Autres ?

NP : *La communication interne si elle ne se débrouille pas par elle-même et si elle ne bouge pas elle meurt. C'est-à-dire que maintenant un service peut faire sa propre communication, il y a pleins d'outils, par contre je pense qu'il faut savoir être inventif, qu'il faut toujours penser collectif. Le mot "interne" de communication interne est assez moche, c'est d'ailleurs en partie ce qui je le crois n'aide pas l'image de ce domaine de communication vu comme le parent pauvre de la communication. De notre côté, nous savons que l'on peut amener et apporter énormément de choses aux collaborateurs et donc à l'entreprise. Les entreprises qui ont des dynamiques de communication interne fortes et présentes sont finalement des entreprises qui se portent bien. En tout cas, il y a un point que je remarque chez nous c'est que depuis la pandémie du Covid on a mené une dynamique exponentielle et que nous n'avons pas arrêté, et qu'on ne souhaite pas s'arrêter.*

Résumé

Le terrain évoqué à travers ce travail de mémoire concerne le couple *gamification* et communication interne. Nous interrogeons l'impact d'une notion de *gamification* dans la stratégie de la fonction communication d'une entreprise. Pour en saisir le sens, il convient alors de percer le sens du mot *gamification* (à ne pas confondre avec ludification) et de l'étudier et l'analyser dans des directions de communication interne d'entreprise. Nos recherches ont ainsi montré que la *gamification* est plus complexe que ce qu'elle peut paraître et qu'elle appelle des dimensions techniques liées à l'UX/UI, aux théories de l'autodétermination ; et demande une prise en compte essentielle du cadre (au sens de Bateson) dans lequel elle s'inscrit. La fonction communication interne, d'abord en quête de légitimité, s'est inspirée au fil du temps des autres formes de communication : la publicité, la communication externe, etc. pour muter et se transformer plus profondément auprès des collaborateurs des entreprises, et ce notamment avec l'appui de procédés de *gamification*. Mais ce terrain hybride (*gamification & communication interne*) s'appuie d'abord sur les usages des collaborateurs-consommateurs de plus en plus connectés, exigeants et en quête d'expériences différenciantes. C'est alors le poids des usages, de la technologie et du divertissement dans la société qui pèse sur ce couple. Nous proposons ici d'en observer les conséquences et les impacts.

Mots-clés

Gamification, communication interne, communication, game, play, médias, divertissement, design, serious games, ludification, fonction, motivation, flow/autotélique, intrinsèque/extrinsèque, stratégie d'entreprise