

Les multiples usages du Serious Games

■ ■ ■



■ Les Serious Games déclinés par Daesign mettent en œuvre la technologie/Acteurs virtuels autonomes (AVA) issue du jeu vidéo. (le personnage qui le représente à l'écran). Face à lui, d'autres acteurs virtuels réagissent en fonction de ses actions. Cette technique sophistiquée est plus particulièrement utilisable pour les formations à des métiers reposant sur des compétences comportementales : vente, relation client, management.

■ Serious Games Interactive (SGI) a connu la réussite avec sa série *Global Conflicts* basée sur des faits réels : le joueur tient le rôle d'un journaliste fraîchement débarqué dans une zone troublée (Palestine, Amérique Latine) pour enquêter et écrire un article ; il doit questionner, recouper ses informations et relater sa vision de la situation.

SGI produit également des jeux d'entreprise. C'est le cas d'un jeu d'intégration des nouveaux salariés réalisé pour Nykredit, organisme financier danois qui emploie 4 400 personnes. Avant sa prise de poste, le nouvel entrant doit résoudre divers problèmes. Cela le conduit à rechercher de l'information sur la structure de l'entreprise, ses produits et services, son histoire, sa culture...

La cité retrouvée

Le Serious Game n'a pas encore détrôné le simple jeu de formation. Les Aéroports de Lyon ont choisi cette méthode pour développer l'esprit collectif de l'entreprise lors de sa simulation. Un jeu en équipe qui a d'abord mobilisé le haut management.



Quand les Aéroports de Lyon développent l'esprit collectif avec le jeu des Deux Cités.

« C'était une vraie surprise, car personne parmi nous ne savait de quoi il retournait », se souvient Josiane Terrier, DRH des Aéroports de Lyon. On peut s'amuser en imaginant la stupeur des neuf membres du comité de direction de cette entreprise réunis en séminaire, quand leur coach s'est mis à leur raconter une histoire de ville détruite avant d'éparpiller des cubes devant eux, en leur demandant de créer une nouvelle cité...

Les Aéroports de Lyon vivaient alors une mutation les transformant en une société de droit privé à actionnaires publics (État, collectivités territoriales, CCI). Nommé directeur général, Philippe Bernand misait sur le développement de l'esprit collectif : « On ne dirige pas une entreprise seul mais avec une équipe. C'est la clé de l'efficacité. Au-delà de l'information réciproque, il faut pouvoir débattre sur les sujets stratégiques,

mener une réflexion commune pour que chacun s'approprie la décision prise. »

Dans ce but, il a organisé trois séminaires de cohésion d'équipe pour les neuf membres du comité de direction. C'est au cours de l'un d'eux que le coach a proposé le Jeu des Deux Cités créé par Séménia. Celui-ci permet d'accompagner le changement de façon ludique, explique Olivier Broni, l'un de ses concepteurs : « Le jeu des Deux Cités doit faire émerger l'intuition collective, c'est-à-dire le moment où une équipe produit une énergie positive et où tout semble s'aligner, comme quand un dériveur se met à surfer sur une vague. »

Le jeu des Deux Cités repose sur une métaphore du changement : une cité est en train de se délabrer et ses habitants doivent s'organiser pour construire une autre cité ailleurs. Les participants sont invités à revivre ce conte, après avoir

défini la question collective à laquelle le séminaire doit répondre. Chaque participant choisit un « pouvoir » parmi les seize possibles (par exemple, le pouvoir de téléportation, quand il est utilisé, oblige tous les joueurs à quitter la salle...). Il l'utilise à son gré. Chacun dispose donc de la possibilité de peser pour faire évoluer la situation.

Les blocs représentant l'ancienne cité sont éparpillés sur la table. La première tâche consiste à les classer pour concrétiser la façon dont est vécue la situation initiale de l'entreprise. Il faut ensuite les déplacer pour édifier la nouvelle cité. L'animateur introduit des aléas, afin d'éviter toute routine ou reproduction du connu. De son côté, un observateur note les réactions des uns et des autres et les phrases significatives échangées dans l'action.

« Passer d'une juxtaposition d'individualités à une équipe travaillant ensemble »

L'idée de jouer a surpris Philippe Bernand comme les autres : « *Ce type d'initiative ne peut pas venir de l'équipe elle-même. Il faut quelqu'un d'extérieur. C'est tout l'intérêt de recourir à un coach, car il dispose d'une panoplie d'artifices provocateurs ou décalés, mais toujours stimulants. C'est à lui de trouver le support approprié à la situation. Cela vient naturellement avec une personne compétente. Mais c'est délicat, car le jeu doit être mis en scène et arriver au bon moment.* » Il fallait en effet, ajoute Josiane Terrier, savoir observer et attendre avant de tenter de mettre le groupe en mouvement par un biais ludique : « *Lancé de but en blanc au début du séminaire, je ne crois pas que le jeu aurait été si facilement accepté, ni qu'il aurait fonctionné aussi bien...* » Parmi les participants, personne ne s'attendait à être invité à jouer, ni ne savait où l'exercice allait conduire. L'effet de surprise, d'ailleurs, est important à la fois pour le déroulement du jeu comme pour le bénéfice qu'on peut en tirer,

note Philippe Bernand : « *Confronté à un problème inattendu, le groupe doit s'organiser pour l'analyser et proposer une solution collective. La situation est ludique mais concrète et identitaire puisqu'il s'agit de construire une cité qui ressemble à l'équipe qui la crée.* »

La première surprise passée, l'équipe dirigeante des Aéroports de Lyon a consacré beaucoup de temps à se préparer avant d'agir. Une pause lui a permis de décanter la réflexion. Ensuite tout a fonctionné de façon très fluide, raconte Olivier Broni : « *C'était terminé avant l'heure, et ils sont allés plus loin que prévu. Dans la sérénité, ils ont construit leur processus au quotidien.* » Moment important, le *débriefing* permet de partager et formaliser la façon dont le groupe a fonctionné. C'est déterminant pour la mise en application ultérieure au quotidien : chacun perçoit comment fonctionnent ses collègues, et la synthèse indique la manière de travailler ensemble. En cela, observe Philippe Bernand, « *le jeu*

contribue à passer d'une juxtaposition d'individualités à une équipe travaillant ensemble. Un autre de ses intérêts, ajoute-t-il, « c'est de fixer un point de référence. Les découvertes faites ce jour-là restent en mémoire. Avec le temps, le souvenir s'estompe et perd de la puissance. Mais le jeu marque les esprits, si bien que quand on s'écarte des fondamentaux, il suffit d'évoquer ce moment pour se replacer dans la bonne perspective et relancer la dynamique. » Séduit par la démarche, Philippe Bernand a souhaité la décliner au profit de l'ensemble du management. Une soixantaine de managers de proximité ont donc pu, à leur tour, vivre l'aventure en groupes d'une douzaine de personnes. L'initiative a été couronnée de succès : « *C'était très intéressant de les voir construire des cités très différentes de celle du comité de direction. Mais pourtant compatibles avec elle...* »

Ph. T

Règles du jeu

Rassemblés en avril au salon Ludimat, quelques spécialistes du jeu de formation soulignent quelques grands principes à respecter.

Pas de jeu sans règles, rappelle d'abord Jean-Jacques Balland (Ceneco) : « *Faire éclore les talents, cela se fait en groupe. Il faut des règles du jeu – y compris si elles prescrivent aux joueurs de se laisser aller...* » Il faut aussi un animateur compétent, ajoute Chantal Barthélémy-Ruiz (Université Paris 13) : « *Le jeu n'a d'intérêt que par une bonne préparation et par le débriefing qui lui succède. Le professionnalisme de l'animateur est décisif dans ces deux phases.* »

Ne pas oublier non plus, complète Jérôme Boquet (Eikos Concept), que le jeu n'a de sens que par rapport à un objectif. Il doit donc s'achever par un « atterrissage », c'est-à-dire par le transfert dans la situation réelle : « *Comment mettre les gens en mouvement? Les activités ludiques aident à passer du discours à la prise de conscience. Ce qui a été perçu doit ensuite être mis en œuvre dans la vraie vie.* »

Enfin, Olivier Broni (Séménia) prévient que le jeu réserve parfois des surprises : « *Il fait émerger ce qui doit émerger. Et ce n'est pas forcément ce qu'on souhaitait au départ...* »