

*Travail et jeu sont des mots utilisés  
pour décrire la même chose sous différentes conditions.  
Mark Twain*

## Jouer en entreprise: un gage de succès?

---

Une version réduite de cet article a été publiée dans la Revue Gestion du 04 décembre 2015 (no 40, pp. 28 à 31).

Les auteurs sont

Fabio Balli, conseiller et formateur, membre des réseaux praneo et Sensorica, coordinateur de Breathing Games.

Chantal Aubort Jaccard, fondatrice d'ECODROITCONSEILS, cabinet d'intelligence juridique et de psychologie du travail.

---



Dès le plus jeune âge, les jeux contribuent à la formation de notre identité. Ils permettent de développer la relation aux autres, d'apprendre par l'expérimentation, de tester nos limites, de relever d'ambitieux défis en y trouvant du plaisir. Plus tard, ils aident à la distanciation consciente et au détachement de soi. Parler de jeu éveille souvent le souvenir de moments d'exception teintés de complicité et de joie.

Des études ont ainsi démontré que jouer favorise l'empathie, et que la diminution chez les jeunes du temps dédié au jeu – au profit d'activités dirigées par les adultes – est corrélée à une augmentation du nombre de dépressions, troubles anxieux et suicides (Gray).

Encore trop nombreuses sont les personnes à croire que plaisir et performance s'excluent et que jouer n'est pas « sérieux ». En se référant à l'histoire cependant, on observe que les jeux allient apprentissage et divertissement, à l'instar du jeu de la crosse – rituel amérindien pour départager les territoires – ou des olympiques grecs – célébration des dieux par la réussite d'épreuves.

Cette vision se retrouve chez Jesse Schell, designer réputé, qui définit le jeu comme « une activité de résolution de problèmes abordée avec une attitude ludique ».

Qu'en est-il alors du jeu pratiqué en entreprise ?

## Un marché en pleine expansion

Selon Gartner, une entreprise sur quatre aura, d'ici deux ans, intégré des éléments inspirés du jeu dans un processus d'affaires (Gartner). Le marché du jeu « sérieux » devrait ainsi atteindre un chiffre d'affaires de 1.5 milliards USD, sept fois plus qu'en 2010 (iDate).

Dans les loisirs, les mobiles ont démocratisé les jeux de socialisation et d'exploration. En 2013, les ventes des biens virtuels liés aux jeux ont ainsi dépassé les à-côtés vendus au cinéma (Pew). Femmes et hommes jouent à part égales, avec un âge moyen de 40 ans.

Ce phénomène s'étend également au travail : 70 % des cadres supérieurs américains prendraient chaque jour des pauses pour jouer (Institute for the future).

Un signe qui ne trompe pas sur l'essor de cette mouvance : les médias interactifs ont pris le pas sur le cinéma dans diverses universités, notamment dans les premiers pays producteurs : Japon, Etats-Unis et Canada.

## Du recrutement au développement de compétences

Dans la pratique, ce sont principalement les multinationales qui investissent dans des jeux. Cela s'explique par l'énergie requise pour produire un jeu, mais aussi par les avantages qu'offre ce média lorsque l'entreprise souhaite atteindre une large audience – qu'il s'agisse de potentiels candidats, de collaborateurs ou du grand public.

Au delà de développements spécifiques, l'utilisation de jeux de divertissement peut s'avérer pertinente pour aborder la dynamique de groupe. Dans cette optique, la définition transparente d'objectifs précis, la sélection du jeu, le choix des méthodes d'observation et celui du format de débriefing sont primordiaux.

Un accompagnement professionnel doit en effet permettre aux participants de conscientiser des processus parallèles et d'en tirer parti pour renforcer l'identité du groupe et la confiance entre les différents acteurs. Une activité réussie renforcera durablement la mise en commun des talents, le partage de ressource et la recherche de solutions créatives.

Les jeux en situation ou grandeur nature offrent une possibilité supplémentaire de mobiliser les collaborateurs.

Jeux sur ordinateur	
Présenter des métiers	<a href="#">Défi ingénieurs</a> , SNCF - <a href="#">Technocity</a> , AC Toulouse - <a href="#">CEO2</a> , Allianz
Former à la gestion	<a href="#">NoviCraft</a> , LudoCraft - <a href="#">Trust</a> , Danone - <a href="#">EnergyVille</a> , Chevron
Développer la resp. sociale	<a href="#">Trade Ruler</a> , Nobel Prize - <a href="#">Mission anti-trust</a> , Michelin - <a href="#">Diversité en action</a> , Orange
Co-construire à large échelle	<a href="#">FoldIt</a> , Université Washington - <a href="#">Digitalkoot</a> , Microtask - <a href="#">Phylo</a> , Université Mc Gill
Transmettre un savoir	<a href="#">Tactical Iraqi</a> , Microsoft (langues) - <a href="#">Physica</a> , Creo (sciences) - <a href="#">3dVor</a> , KTM (chirurgie)
Promouvoir la santé	<a href="#">Pain Reduction</a> , HitLab - <a href="#">oZen</a> , Ubisoft - <a href="#">FatWorld</a> , IndependentLens
Jeux en situation	
Renforcer l'esprit d'équipe	<a href="#">Synergomètre (cartes)</a> , A. Cardon - <a href="#">Aasgard (plateau)</a> Kdp - <a href="#">Model UN (rôle)</a> , ONU
Transmettre un savoir-être	<a href="#">Trains (plateau)</a> , B. Brathwaite - <a href="#">Jeu du Tao (plateau)</a> , TaoVillage
Innover, créer des solutions	<a href="#">Lego Serious Play (briques)</a> , Lego - <a href="#">Designing with Bacteria (laboratoire)</a> , Ideo

Finalement, il est possible pour l'entreprise d'utiliser des principes de design de jeu dans des contextes non ludiques ; on parle alors de « gamification » ou « ludification ». Il s'agit ainsi d'encadrer certains comportements. En contrepartie, l'utilisateur se voit offrir un avantage financier, un accès à des contenus exclusifs ou une reconnaissance sociale – par exemple un rabais sur de futurs achats ou un don à une institution de charité.

## Comment se laisser prendre au jeu ?

Si vous regardez un enfant jouer, vous remarquerez qu'il s'agit souvent pour lui d'une activité sérieuse. L'enfant est concentré sur son activité, fait abstraction de ce qui l'entoure et trouve plaisir à atteindre son objectif, qu'il s'agisse de monter une pyramide de briques, de construire un chemin de fer ou d'habiller des personnages.

L'enfant prend sa tâche à cœur. Lorsqu'il est encouragé et se trouve dans un contexte sécurisé, il se sent en confiance pour agir en développant ses compétences.

De manière similaire, jouer en entreprise permet de favoriser une haute performance en invitant les participants à partager une expérience innovante et stimulante. Mettre en commun les talents et complémentarités, modéliser et acquérir de nouvelles compétences, développer l'intelligence émotionnelle ou encore exprimer sa créativité sont tout autant d'avantages.

Du point de vue de l'entreprise, le jeu offre la possibilité de faire émerger des bonnes pratiques, de tester des stratégies avant de les implémenter, d'élaborer des solutions consensuelles et de renforcer l'esprit d'équipe.

Le synergomètre, par exemple, a pour finalité d'apprendre à coopérer. Dans cet exercice, chaque chef de service doit fournir au plus vite un devis à un client. Chacun ne dispose cependant que de certains éléments et ne peut communiquer avec ses pairs que par messages écrits. L'objectif de ce jeu, conçu par Alain Cardon, est de permettre aux participants de prendre conscience de l'impact des stratégies individuelles non seulement sur les résultats collectifs (nombre et qualité des échanges, temps nécessaire pour réaliser le devis, justesse du prix proposé, etc.) mais aussi sur l'état d'esprit individuel (ressenti, niveau d'énergie, etc.). Divers outils pratiques, par exemple ceux de l'analyse transactionnelle, peuvent ensuite être partagés. Une nouvelle partie permettra alors de vérifier les hypothèses discutées lors du débriefing.

Jouer donne aussi la liberté d'entrer dans un « cercle magique », un espace protégé qui amène à un niveau de réalité différent, où le participant peut expérimenter, incarner un rôle, oser de nouveaux comportements. Jouer permet d'accéder à l'inconscient à travers la symbolique, la mythologie, l'utilisation de métaphores et d'élargir ainsi l'espace perceptif en immerçant le participant dans un univers libre de contraintes, et en l'invitant à mettre à profit son imaginaire pour créer des liens nouveaux.

Ainsi, le jeu peut être un outil puissant d'accompagnement au changement d'habitudes individuelles et groupales. Pédagogique, il invite à une compréhension systémique de la situation, en rendant visibles les dynamiques individuelles et celles de l'équipe, en distinguant les éléments de l'activité et ceux de l'environnement. Il valorise également la reconnaissance entre pairs, à travers les interactions sociales.

## Quels mauvais tours éviter ?

Les atouts indéniables des jeux sérieux ne doivent néanmoins pas leurrer les patrons d'entreprises, et leurs collaborateurs, sur les dérives potentielles et leur cortège de déconvenues. La prudence est de mise : pas de « wildcard » octroyées aux néophytes. Roger Caillois le souligne dans son ouvrage *Les jeux et les hommes* : le jeu n'a jamais pour fonction propre de développer une capacité. Le but du jeu est le jeu en lui-même. Il reste que les aptitudes qu'il exerce sont les mêmes qui servent aussi pour l'étude et les activités sérieuses.

Selon Aristote, il faudrait jouer pour devenir sérieux. Attention cependant, la transmission d'attentes ou de contenus inadéquats renforcerait les éventuels dysfonctionnements. A noter également qu'une focalisation excessive sur le contenu – au détriment du vécu du groupe – tendrait à provoquer un décalage important entre solution proposée et besoins à couvrir.

Les risques de manipulation, d'intrusion excessive dans la sphère psychique des joueurs tout comme celui de l'aliénation, dans une moindre mesure certes, existent. Il importe d'analyser avec la plus grande acuité la typologie du jeu proposée d'une part, les expériences et la qualification des meneurs de jeu d'autre part. Quelles sont les compétences requises en design de jeu, en développement organisationnel ? L'agenda est-il cohérent avec les stratégies de l'entreprise ?

Cacher ses intentions de façon répétée induit tôt ou tard une perte de confiance. Ainsi ne paraît-il pas judicieux d'effectuer par ce biais des évaluations masquées. Ignorer la philosophie du jeu (volontaire, fun, évolutif, etc.) est tout aussi problématique qu'ignorer la culture de l'entreprise qui conçoit et vend l'activité ludique, une dévalorisation mutuelle ne pouvant que s'ensuivre.

Si l'organisation d'activités ludiques au sein de l'entreprise offre les conditions idéales d'une mise en situation de compétition aux règles claires, compréhensibles et identiques pour tous les participants, si telle une bouffée d'oxygène elle permet une mise à niveau des connaissances et une répartition égalitaire des informations gommant passagèrement toute forme de hiérarchie, il est un choc « post ludique » à ne pas perdre de vue : celui du retour au poste de travail.

Dans le contexte du jeu, emporté par l'ambiance récréative, le collaborateur peut soudain se sentir des ailes, motivé à bloc par les succès, les retours positifs et les récompenses directes, mais s'il ne peut réutiliser rapidement dans ses activités quotidiennes ne serait-ce qu'une parcelle de ces nouveaux acquis, il se sentira bien vite désabusé, confusément dévalorisé par un sentiment d'échec ou même trahi avec l'impression que pour lui, les jeux sont faits. Le plaisir fonctionnel, neuronal, esthétique ressenti dans le vif de l'action n'aurait-il été qu'un leurre, une manoeuvre compensatoire ? La mise en situation si attractive de co-gestion, de co-création n'aurait-elle été qu'un miroir aux alouettes ?

Un scénario amer et frivole à éviter à tout prix, au profit d'une recherche de sens couplée d'une vraie vision à long terme. On ne saurait trop le répéter : les promesses non honorées sont in fine économiquement inutiles et rien ne sert en pareil cas de jouer le mimétisme concurrentiel.

Dans le fond, qu'est-ce qui se joue ? Donald Winnicott le dit : le jeu est une aire intermédiaire d'expérience. Est-ce à entendre qu'il y a un avant, un pendant et un après ? Le jeu a ses limites.

Doit-il s'arrêter lorsqu'il met la vie en jeu, n'en déplaît à ceux qui y verraient bien au contraire sa fonction ultime, primaire ?

Pratiquées à l'extérieur de l'entreprise, toutes les approches ludiques sont potentiellement à risque. La « gamification » est régulièrement critiquée pour ses aspects manipulateurs et opaques alors même qu'elle offre à l'entreprise de belles opportunités si conçue avec bienveillance et dans un cadre contractuel préalablement défini et expliqué.

## Un large éventail de règles

En devenant joueur, les uns et les autres se lient par un accord tacite sur les règles. « Le contrat ludique instaure le règne de la légalité, c'est l'acte par lequel chacun se soumet aux règles du jeu, créant par là le monde ludique » ainsi est-il perçu par Colas Duflo dans *Jouer et philosopher*. Pour Johan Huizinga, c'est une autre notion tout aussi pertinente qui est mise en exergue : « La véritable civilisation exige toujours et à tous points de vue le fair play, et le fair play n'est pas autre chose que l'équivalent, en termes ludiques, de la bonne foi ».

Pour toute entreprise innovante et soucieuse de ne pas mal faire, ce principe fondamental de bonne foi devrait servir de ligne directrice de l'idée première à la phase de réalisation. Le département juridique vérifiera la faisabilité juridique du projet ludique : respect du droit du travail, respect de la personnalité et de la santé tant physique que psychique des collaborateurs. Lorsqu'un employé a postulé pour un poste nécessitant des compétences et des aptitudes bien sérieuses, appréciera-t-il de devoir soudainement extérioriser une toute autre facette de sa personnalité ? Ces questions ne sont pas anodines ; le but du jeu n'étant aucunement une psychologisation individuelle. Dès l'instant où un tel projet se répercute à l'externe et en vient à impliquer les consommateurs, il s'agira aussi, afin d'éviter d'éventuelles sanctions, d'être très attentif au droit de la communication d'entreprise.

Cette matière recouvre un champ particulièrement vaste (concurrence déloyale, propriété intellectuelle, droits fondamentaux, etc.) nécessitant une supervision par des spécialistes.

## Avant de faire vos jeux, soyez habiles

Le jeu est une activité fondamentale au sein de la société. Il nous aide à former notre identité et notre empathie, en nous permettant d'apprendre et d'expérimenter dans un cadre protégé.

Il correspond aux nouveaux paradigmes – intelligence collaborative, créativité, santé émotionnelle, autonomie, etc. – et suscite un intérêt grandissant au sein des entreprises. Le jeu peut également s'avérer attrayant pour recruter les nouvelles générations, baignées dès le plus jeune âge dans les technologies interactives.

Certains auteurs telle McGonigal invitent ainsi à tirer parti des compétences acquises dans la pratique du jeu de divertissement, qui peut souvent être assimilé à des activités professionnelles. Un jeu de rôle en ligne par exemple, requerra de coordonner une équipe, gérer des ressources, bâtir une infrastructure.

Si nombre de jeux sur ordinateur permettent de sensibiliser et former à large échelle, les jeux en situation n'en sont pas moins intéressants pour valoriser l'esprit d'équipe, le savoir-être, la créativité. Un accompagnement qui intègre aussi bien une compréhension profonde de l'organisation – culture, état d'esprit, système, environnement, activité, processus, etc. – qu'une

maîtrise des principes que sous-tend le jeu – expérience, dynamiques, immersion, équilibre, etc.  
– est capital.

Bien réalisé, le jeu restera volontaire ; il invitera le participant à oser, à expérimenter, à mettre ses talents au service du groupe. Il permettra, à travers le ludique et la symbolique, de faire émerger de nouvelles habitudes professionnelles. Mal conçu, le jeu renforcera cependant les dysfonctionnements et créera des frustrations. L'utilisation du jeu pour résoudre des situations de crise nous paraît donc sujet à caution. Fair play et respect du contexte légal sont indissociables de la réussite d'un tel projet.

#### Clarifier la pertinence d'un jeu

- La culture organisationnelle est-elle adaptée à une démarche basée sur la participation volontaire ?
- L'organisation comprend-elle qu'une performance durable passe par la coopération et l'autonomie ?
- Les avantages qu'offre le jeu ont-ils un réel impact dans l'atteinte des objectifs ?
- L'organisation dispose-t-elle de compétences validées en développement organisationnel et en design de jeux ?
- L'organisation est-elle prête à s'impliquer de manière agile sur l'ensemble du cycle de vie – du prototypage à l'évolution à long terme du processus ludique ?

#### Evaluer un jeu existant

- Le jeu est-il suffisamment attrayant pour que j'aie envie d'y jouer chez moi (équilibre apprentissage / fun) ?
- Comment le jeu valorise-t-il le transfert de l'expérience vécue dans la pratique ?
- De quelle manière le jeu réduit-il le risque de processus parallèles dysfonctionnels ?
- L'équipe qui développe le jeu dispose-t-elle d'une expérience transdisciplinaire, notamment en accompagnement au changement et en design de jeux ?
- Dans quelle mesure le jeu offre-t-il plus qu'une simulation ou un e-learning, en tirant parti des concepts de flow, rétroaction continue, storytelling, systémique, émergence, immersion ?

Le terme de « jeux sérieux » est malheureusement trop souvent utilisé pour vendre une simulation ou un processus organisationnel traditionnel cachés sous de beaux visuels.

#### Bibliographie

- Caillois, Roger (1958) : *Corruption du jeu, Les jeux et les hommes*. Paris : Gallimard.
- Duflo, Colas (1997) : *Jouer et philosopher*. Paris : Presses universitaires de France.
- Flanagan, Mary (2009) : *Critical play, radical game design*. London : MIT Press.
- Gray, Peter (2013) : *Free to Learn, why unleashing the instinct to play will make our children happier, more self-reliant, and better students for life*. New York : Basic Books.
- Huizinga Johan (1938) : *Homo ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*. Paris: Gallimard.
- MacGonigal, Jane (2011) : *Reality is broken, why games make us better and how they can change the world*. Londres : Penguin Books.
- Mosca, Ivan (2012) : *Gamification and deGamification*. Torino : Università di Torino.
- Schel, Jesse (2008) : *The Art of Game Design, a book of lenses*. San Francisco : Morgan Kauffman.
- Winnicott, Donald (2002) : *Jeu et réalité*. Paris : Gallimard.