



MANAGEMENT

Les limites des « serious games »

C'est pour valoriser l'idée d'utiliser le jeu vidéo pour atteindre des objectifs utilitaires que l'armée américaine introduit, en 2002, le terme de « serious game » [jeu sérieux]. Si le concept date en réalité des années 1960, il prolifère depuis une décennie : jeux vidéo, télévisés, de rôle grandeur nature ou encore d'énigmes en groupe prolifèrent, s'introduisent dans l'univers des adultes, et même de l'entreprise où le « serious game » est censé véhiculer l'image d'une société innovante et internationale. « Ces dispositifs sont souvent présentés comme visant à améliorer la connaissance de soi et à contribuer à des relations plus harmonieuses, y compris dans des situations où la pression est forte », rappelle Lydia Martin, dans *L'Usage des « serious games » en entreprise. Récréation ou instrumentalisation managériale ?*

La psychologue du travail fait une distinction entre le « serious game » et le « serious gaming ». « Le "serious game" est conçu initialement pour associer un dispositif de jeu et des fonctions utilitaires, alors que le serious gaming consiste à s'appuyer sur un jeu existant pour lui associer a posteriori une finalité utilitaire », écrit-elle. Son essai étudie les usages d'un simulateur initialement adopté par l'armée, puis détourné pour en faire un jeu dans le monde civil, et questionne le rapport réciproque entre travail et formation. « Il s'agit d'interroger à la fois les attendus relatifs au prescrit professionnel, tels qu'ils sont injectés dans le jeu, et les transferts d'apprentissage effectués par les "formés" entre le jeu et la réalité du travail. »

Après avoir présenté les travaux sur les cadres, en partant des transformations de



L'USAGE DES « SERIOUS GAMES » EN ENTREPRISE

de Lydia Martin
Erès, 272 pages, 16,50 euros

leur travail, la chercheuse, associée au Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du Conservatoire national des arts et métiers, explore les dispositifs et les méthodes de formation qui ont progressivement intégré les simulations de situations de travail dont les « serious games » font partie.

DÉVELOPPER LA CRÉATIVITÉ

Pour approfondir l'analyse, elle se focalise sur le parcours de formation managériale dans lequel s'inscrit le jeu sérieux étudié. Objectif : analyser le projet pédagogique qu'il sous-tend, afin de comprendre les enjeux et les attentes de l'organisation à l'égard des managers. « Les étapes de la gamification du simulateur ainsi que sa construction à partir d'un outil de l'armée sont explorées ; ici il est question d'amorcer une réflexion sur les représentations des concepteurs sur le travail des cadres. »

L'ouvrage étudie, enfin, la virtualité des tâches comme source de créativité, puis

s'oriente vers les changements que les cadres réalisent en tant que managers à la suite de l'expérimentation. La promotion du jeu sérieux peut servir à développer la créativité des salariés, mais n'a-t-elle que des côtés bénéfiques ? « Nous constatons que l'environnement contraint du jeu ne sollicite pas la créativité et amène ainsi à l'exécution de la tâche et non pas à son questionnement et sa réorganisation. »

Le jeu pourrait être un espace où les cadres auraient la possibilité de prendre des décisions afin d'en voir les conséquences sans qu'il y ait d'impact sur le réel, or « ce qui est frappant ici, c'est qu'il n'y a pas de jeu sur la prise de décision. Les cadres mettent en place une stratégie pour aller sauver les rescapés, mais sans inventivité exceptionnelle ; ils exécutent les consignes », regrette l'auteur, tout en soulignant l'absence de discussion entre les cadres entre deux exercices – « les cadres restent préoccupés par la stratégie à mettre en place plutôt que sur le faire-ensemble ».

Au lieu de laisser les cadres expérimenter, apprendre par essais-erreurs dans un environnement sécurisant où la confiance favoriserait la coopération, et où le temps serait laissé à la délibération et à la prise de décision avant l'action, le jeu semble alors instrumentaliser une cohésion organisationnelle et une idéologie managériale. « Pourtant, le "serious gaming" pourrait être un médiateur entre soi, autrui et le réel, non pas pour s'adapter aux situations de travail, mais pour les transformer. Un dispositif ayant cet objectif laisserait les cadres délibérer et jouer pour expérimenter des possibles qu'ils pourraient rapatrier dans leurs situations de travail. » ■

MARGHERITA NASI