



Serious Game de 3^{ème} génération

Belgacom place la dimension émotionnelle au cœur du management

Le secteur des télécommunications ne cesse d'évoluer... Conséquence : pour rester compétitives, les entreprises doivent constamment se renouveler. Et parce que les initiatives les plus innovantes sont le plus souvent le fruit d'un travail de groupe, la plupart des projets sont désormais abordés en mode collaboratif. Chez Belgacom, premier fournisseur de services de télécommunication intégrés en Belgique, de tels projets sont portés par des Team leaders ou des Experts. Qu'ils encadrent une équipe au sein d'une branche du groupe ou des projets transversaux, il leur est demandé de communiquer une vision enthousiasmante du futur et de motiver les équipes à construire ensemble ce futur.

belgacom

Convaincu que dans les environnements complexes, la différence de performance et d'efficacité ne se fait plus seulement sur la meilleure maîtrise d'un métier ou d'un processus, Belgacom mise sur le développement des compétences comportementales. Comme le souligne Martine Frébutte, Directrice de la Belgacom Corporate

University : « Pour nous, le facteur humain est essentiel, et nous sommes donc très soucieux du développement tant professionnel que personnel de nos collaborateurs. C'est pourquoi, entre autres, nous estimons indispensable de prendre en compte la dimension émotionnelle dans les relations professionnelles ».

Les Team leaders représentent 1 750 collaborateurs parmi les 17 000 que compte le groupe. Qu'il s'agisse

de formation traditionnelle en salle, de e-learning ou de tutorat, de nombreux dispositifs de formation sur les compétences comportementales ont déjà été mis à la disposition de ce public. Mais ces moyens restaient généralement axés sur la transmission des concepts de savoir-être : « Au terme de ces formations, même si les collaborateurs connaissent les principes du savoir-être, ils restent focalisés sur les objectifs et les chiffres mais n'intègrent pas suffisamment

La société belgacom

Fort de son expérience de longue date en tant qu'opérateur historique et grâce aux talents multiples de ses équipes, le Groupe Belgacom est le fournisseur de référence en Belgique en matière de services intégrés de télécommunication.

Grâce à ses investissements permanents dans les technologies de pointe, Belgacom est en mesure de proposer à ses clients des solutions intuitives, combinant télécommunications fixes et mobiles, IT et media permettant ainsi à ses clients de gérer et d'enrichir leur vie aussi bien privée que professionnelle de manière durable.

www.belgacom.com

l'aspect humain, déplore Martine Frébutte, et de poursuivre : Il fallait relancer une initiative en termes de savoir-être ! »

Le Serious Game : trait d'union entre formation et expérience professionnelle

Attentif à l'essor des Serious Games aux USA, dans l'enseignement supérieur comme dans les entreprises, Belgacom décide, en collaboration avec CrossKnowledge, de développer un Serious Game de 3^{ème} génération pour les Team leaders. Une décision, en ligne avec la stratégie du groupe de s'engager dans l'« Entertainment and Beyond », mais également motivée par différents facteurs, à commencer par la volonté de mettre leurs collaborateurs face à des situations d'écoute, d'assertivité, de leadership... « *Si les jeux de rôles offraient déjà des mises en situation, leur durée demeurerait trop brève pour permettre d'en tirer des enseignements qui puissent s'appliquer plus tard sur le terrain* », regrette Martine Frébutte. Par ailleurs, il s'agissait pour le groupe d'anticiper les besoins à venir en termes de formation en testant une méthode susceptible de séduire les talents de demain, à savoir la génération « Y ».

Plusieurs partenaires ont pris part au projet. Belgacom s'est attaché aux problématiques business en recueillant auprès de ses collaborateurs des retours d'expérience illustrant l'importance du coaching... Des situations rencontrées au quotidien ont donc servi de base à l'élaboration des scénarii du jeu. Réputé pour ses méthodes d'apprentissage et sa rigueur pédagogique, CrossKnowledge a

conduit le projet en collaboration avec la Vlerick Management School, véritable caution académique. La partie développement technique a été confiée à une division spécialisée basée aux Pays-Bas et dirigée par Ed Fennema.

Le lancement du jeu, et plus précisément du dispositif complet qui l'accompagne, a été annoncé en janvier 2011 lors d'une conférence réunissant l'ensemble des Team leaders concernés. Comme le souligne Martine Frébutte, « *un jeu ne s'appréhende pas comme une formation ordinaire. Les apprenants doivent réellement s'imprégner du jeu dans la durée.* » Aussi, pour promouvoir cette expérience collective, un soin particulier a été apporté au plan de communication qui allait soutenir le projet.

Le top-management a pu le découvrir partiellement en avant-première, avant que le jeu ne soit présenté au sein des équipes. Les Team leaders ont alors reçu leur mot de passe par e-mail et de nombreux outils et ressources pédagogiques ont été mis à leur disposition : guides utilisateurs sous la forme d'un jeu de cartes, module de e-learning pour apprendre les règles du jeu et sessions spéciales à l'heure du déjeuner.

Le jeu, vecteur d'échanges interpersonnels

L'aventure en question prend la forme de 15 sessions de jeu de 30 minutes. Où qu'il se trouve, quelle que soit l'heure de la journée, le joueur peut se connecter au portail, entrer son mot de passe et retrouver son avatar pour faire face à de nouvelles situations inspirées de la vie professionnelle. Au fil des

“Avec ce Serious Game, nous sommes parvenus à engager les collaborateurs à échanger sur la gestion de l’humain, un enjeu déterminant dans les relations professionnelles.”

Martine Frébutte,

Directrice de la Belgacom Corporate University

sessions, il se trouve confronté à des personnages aux profils variés... tantôt coopératifs, tantôt sceptiques, tantôt vraiment hostiles, et avec lesquels il va devoir composer. Au cours d'une session, il est amené à prendre des décisions. Chaque fois que c'est le cas, trois options s'offrent à lui. Afin d'assurer la continuité du jeu dans le quotidien de l'apprenant, au fil des sessions, le joueur se voit confier des missions *in the real life* (dans la vie réelle)... « *Après cinq sessions, explique la directrice de l'université, le joueur reçoit par exemple pour objectif de persuader deux Team leaders qui n'auraient pas encore commencé à jouer de se lancer dans l'aventure* ». Ces missions permettent de s'assurer que le jeu fait bien l'objet d'échanges verbaux entre les collaborateurs, qu'il dépasse le virtuel et qu'il est correctement relayé dans la vie réelle. De plus, si le jeu est individuel, Belgacom a pris soin de définir en amont 32 « cohortes » de 60 joueurs, groupes aussi hétérogènes que possible en termes d'âge, de fonction, et de niveau hiérarchique. En se connectant, chaque joueur accède ainsi à son propre profil mais peut également savoir à quel niveau

du jeu en est chaque membre de sa cohorte, ce qui encourage le joueur à échanger avec des collaborateurs avec lesquels il n'avait jusque-là aucun contact.

Si les situations offertes par le jeu représentent un nombre de possibilités fini, les chances que deux joueurs se retrouvent confrontés à une situation identique sont pourtant infimes. C'est pourquoi, comme l'explique Martine Frébutte : « *Deux joueurs seront amenés à échanger sur leurs expériences, et non sur les réponses qu'ils ont apportées.* »

Évaluer le profil de leadership

Au cours des sessions, le joueur accède à ses scores via le portail. Il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse, le jeu cherche simplement à établir le profil du joueur en fonction de critères tels que son ouverture aux autres, son orientation vers le futur, la gestion de ses émotions, etc. Pour aider l'apprenant dans le décryptage de son profil, une brochure qui détaille les critères et présente les différents profils de leadership a été distribuée.

De son côté, la direction des ressources humaines accède aux informations opérationnelles sur les apprenants, afin de savoir à quelle étape du jeu en est chaque collaborateur, ainsi qu'aux scores de chacun d'entre eux, pour disposer d'une photo du profil de leadership de l'entreprise. Le jeu va ainsi permettre à chacun d'identifier ses points forts et ses axes d'amélioration en matière de leadership en vue d'améliorer le travail collaboratif. En outre, des formations complémentaires seront

proposées aux joueurs une fois le jeu terminé afin de développer leurs compétences sur les axes d'amélioration identifiés.

Six mois après le lancement de cette initiative, 1 280 Team leaders ont commencé à jouer et quelque 250 ont déjà terminé. S'il est encore un peu tôt pour mesurer tous les bénéfices de cette initiative, Belgacom considère déjà comme un véritable succès le fait d'être parvenu à engager les collaborateurs à échanger sur la gestion de l'humain.

Comme le souligne Martine Frébutte, des initiatives spontanées se sont d'ailleurs développées : « *Une équipe a notamment établi les 'Midis du jeu', en se rassemblant à l'heure du déjeuner pour jouer deux sessions et échanger de façon informelle.* » Preuve du succès de cette initiative, Belgacom compte bien, à terme, capitaliser sur cette technologie pour développer de nouveaux Serious Games afin de former d'autres publics d'apprenants.