

Louvain School of Management

Le jeu de rôle : un outil ludique au service de l'intégration des compétences en entreprise 2.0

Auteur : LICATA Alessio 3822-18-00
Promotrice : Pr. JACQUEMIN Amélie
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour / Horaire décalé

Résumé

La recherche de ce TFE se base sur l'application d'une méthodologie de « jeu de rôle » dans le but de favoriser l'intégration d'individus du sein d'une équipe de travail tout en gérant de manière ludique et constructive les différents revers que peuvent essuyer les différents membres d'un groupe au travers de sa création et de son évolution. La question de la pertinence du jeu de rôle pour intégrer de nouvelles compétences sollicitées dans le monde de l'entreprise sera au cœur de ce travail.

Remerciement

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Amélie Jacquemin pour avoir accepté de me superviser dans ce travail de fin d'études et les conseils qu'elle m'a prodigué pour améliorer celui-ci.

Je remercie également mes amis, Lucas, Gaëtan, Gilles, Hugo et Antoine avec qui nous avons partagé de longues soirées jeu de rôle.

Je remercie tout particulièrement ma compagne Elodie, qui m'a soutenu et accompagné tout au long de mes études.

Je remercie enfin, l'ensemble du corps enseignant de la Louvain School of Management pour leur implication dans ma formation ainsi que le bagage académique qu'ils m'ont transmis au cours de ce cursus, ainsi qu'à mes collègues de classe pour les discussions, le partage et la camaraderie qui nous a aidé à avancer ensemble depuis trois ans.

Table des matières

Glossaire et Abréviations	VI
1. Introduction et teneur du travail de fin d'études.....	1
2. Méthodologie de recherche.....	3
3. L'entreprise 2.0	5
3.1. Définition	5
3.2. Management	5
3.2.1. L'évolution du management.....	6
3.2.2. Le management 2.0.....	6
4. L'acquisition des compétences en entreprise.....	8
5.1 Qu'est-ce qu'une compétence ?.....	8
4.1.1. Connaissance ou compétence ?.....	9
4.2. Les grandes théories.....	9
4.3. Les cas d'applications et leur contrôle	11
5. La gamification.....	13
5.1. Le principe	13
5.2. Les principales théories.....	13
5.3. L'impact.....	15
5.4. L'intérêt de la <i>gamification</i>	15
5.5. Principaux résultats	16
6. Le jeu de rôle	17
6.1. Définition	17
6.2. L'origine	17
6.3. <i>Dungeon and dragon</i>	18
6.4. <i>Pathfinder</i>	19
6.5. L'importance du JDR dans le monde de l'entreprise.....	19
7. Mise en place du processus	21
7.1. L'esthétique du jeu	21
7.2. Les éléments composant le jeu de rôle.....	22
8. Le jeu de rôle au service de l'entreprise.....	26
8.1. Le positionnement des formateurs	26
8.2. Le choix de groupe	27
8.2.1. La formation du groupe.....	27
8.3. La difficulté de construction du groupe.....	29
8.3.1. Non-participation du formateur	29
8.3.2. L'absence de données pratiques.....	30

8.4.	Les avantages présumés de l'approche par le jeu de rôle.....	32
8.5.	Les usages annexes du dispositif du jeu de rôle	33
8.5.1.	La distance.....	33
8.5.2.	La compréhension.....	34
8.5.3.	L'introspection	34
9.	Application de la méthode du jeu de rôle.....	35
9.1.	La méthodologie appliquée.....	35
9.2.	Solutions choisies et interprétations.....	35
9.2.1.	La participation.....	36
9.2.2.	La reconnaissance	36
9.2.3.	La consultance.....	36
9.2.4.	La modification.....	36
9.2.5.	La demande	37
9.3.	Les limites des stratégies.....	37
10.	Conclusion	39
11.	Bibliographie :.....	41

Glossaire et Abréviations

JDR : jeu de rôle, le jeu de rôle est une technique ou activité par laquelle une personne interprète le rôle d'un personnage réel ou imaginaire dans un environnement fictif (Wikipédia, 2020).

Background est un anglicisme désignant le contexte d'un jeu vidéo, d'un jeu de rôle ou l'historique d'un personnage de jeu par forum (Wikipédia, 2021).

Bestiaire : Il s'agit d'un ensemble de textes et d'informations sur les animaux et autres créatures présent dans l'univers du jeu de rôle. Chaque univers possède son bestiaire qui lui est propre (linternaute.fr, 2021).

MJ : maître du jeu. Il a un triple rôle de conteur, d'arbitre et d'encadrant pour les participants joueurs et leurs personnages, permettant ainsi le bon déroulement de la séance de jeu (Wikipédia, 2021).

PNJ : personnage non-jouable, un personnage non-joueur ou personnage non-jouable désigne tout personnage d'un jeu qui n'est pas contrôlé par un joueur (Wikipédia, 2021).

IRL : In Real Life littéralement traduit *dans la vraie vie* est une expression couramment employée sur Internet pour désigner la vie en dehors d'Internet (linternaute.fr, 2021).

D&D : Donjons et Dragons (en anglais Dungeons & Dragons), souvent abrégé D&D, DnD ou AD&D, est l'un des tout premiers jeux de rôle sur table de genre médiéval-fantastique (Wikipédia, 2021).

Pathfinder : le jeu Pathfinder JdR est un jeu de rôle sur table publié en français par Black Book Éditions, sous licence ludique libre (OGL). Ce jeu de rôle se fonde sur les règles de Donjons et Dragons édition 3.5 qu'il enrichit et améliore (Wikipédia, 2021).

Pattern : c'est un mot désignant, selon le contexte, un modèle, une structure, une organisation, un motif ou un type répétitif auquel il peut conférer des propriétés caractéristiques (Wikipédia, 2021).

Lore : le lore, emprunté à l'anglais signifiant « folklore », « tradition orale », « diégèse », est l'histoire d'un univers de fiction ne constituant pas l'intrigue principale d'une œuvre. (Wikipédia,2020)

1. Introduction et teneur du travail de fin d'études

Ce travail est centré sur les effets de l'application d'une méthodologie de « jeu de rôle » comme facilitateur d'intégration des individus au sein d'une équipe de travail tout en gérant de manière ludique et constructive les différentes problématiques pouvant survenir au sein de celle-ci.

La méthode s'appliquant au domaine professionnel, il est important de savoir quelles en sont les normes. La connaissance de son évolution et des codes le régissant actuellement par l'intermédiaire du management, permettra de faire ressortir les principaux besoins du monde du travail pour y appliquer la méthodologie d'une façon adéquate. L'entreprise basée sur une hiérarchie propre est composée essentiellement de ressources humaines. Cette ressource indispensable à son fonctionnement est alors encadrée par le manager qui va accompagner ses collaborateurs tout au long d'une trajectoire évolutive des compétences. Les compétences au centre du besoin de la société peuvent être acquises traditionnellement mais également de façon innovante par l'intermédiaire de jeux de rôle. Dans cette perspective, les entreprises 2.0, novatrices et à la recherche de nouvelles stimulations de leurs personnels offrent la meilleure perspective à cette amélioration.

Ce travail sera donc essentiellement basé sur les bienfaits de la *gamification* pour l'apprentissage des compétences, des informations, des réflexes auprès de futurs apprenants dans le milieu professionnel.

L'intérêt du « jeu de rôle » contrairement à un jeu de plateau standard, réside dans la flexibilité du média. Nous évoquerons notamment les grands noms du jeu de rôle tel que *Dungeon & Dragons* ou *Pathfinder*. Ce type de jeu articulé comme un « *serious game*¹ », laisse ainsi une liberté individuelle plus ou moins limitée en fonction du besoin entrepreneurial tout en demandant un investissement réduit. De plus, de nouveaux participants peuvent intervenir dans le rôle de joueur et/ou dans le rôle d'organisateur.

De tout temps, le jeu a fasciné les hommes, dans de nombreux domaines. L'intérêt de ce travail de fin d'étude est donc d'arriver à mettre en avant la puissance de la

¹ Activité combinant un cadre ou un sujet sérieux avec une approche ludique, fun.

gamification au service d'une entreprise et démontrer la pertinence d'un modèle ludique dans un milieu professionnel qui ne l'est pas.

Même si de nombreuses entreprises se mettent aujourd'hui à appliquer ce type de procédés pour la création de *team building* ou dans un but de cohésion d'équipe, rares sont celles qui appliquent cette méthodologie à l'intégration de nouvelles compétences.

De nombreuses études se sont penchées sur la transposition du jeu de rôle dans différents milieux tels que l'école ou des groupes de paroles mais elles ne se focalisent que sur un ou deux axes de la discipline sans prendre en considération l'ensemble des pans de cette dernière.

Tantôt axées sur les personnes, tantôt axées sur la compétence, (Voelckel, 1995) elles ne sont jamais combinées pour être transposable dans le monde de l'entreprise. C'est dans ce but qu'un état de la littérature existante sera exhaustivement établi ainsi que des pistes de solutions aux différentes lacunes relevées pour ébaucher un ensemble de stratégies transposables à l'entreprise.

2. Méthodologie de recherche

Ce travail de fin d'étude repose sur deux axes principaux : le management en entreprise et le jeu de rôle. Son élaboration est donc centrée sur une méthodologie de recherche par cas d'application.

Cette étude tend à démontrer l'impact potentiel du jeu de rôle dans le monde de l'entreprise. La transposition des éléments constitutifs du jeu de rôle dans un secteur qui n'est pas calibré pour ce type d'apprentissage est au cœur de cette problématique. Afin d'apporter un éclairage sur l'apport de cette discipline, plusieurs cas d'études sont abordés dans les différents chapitres de ce travail.

La méthodologie appliquée par les différents chercheurs et les conclusions qu'ils en ont faites sont explicitées ainsi qu'une analyse personnelle montrant les points d'améliorations possibles pour les futures études. Ces cas étant différents les uns des autres tant par l'approche académique qui en est faite que par la finalité recherchée, il est nécessaire d'établir une cohérence entre la recherche réalisée et la grille d'analyse utilisée. Pour ce faire, les recherches ont été centrées sur certaines bases de données partageant des thématiques similaires ainsi qu'un lay-out permettant de faciliter l'analyse des différents cas.

L'étude est donc principalement basée sur les bases de données du CAIRN, Google scholar, ScienceDirect et Persee. Les domaines de prédilections de ces bases de données ont en commun cette vision à la fois des sciences de gestion mais également des sciences sociales. Le jeu de rôle étant habituellement appliqué dans le cas d'études sociologiques, il est important de prendre cet aspect en compte.

Des éléments de réponses ont également été puisés dans d'autres sources certes moins académiques mais qui, compte tenu de l'aspect ludique et communautaire du jeu de rôle, apportent des informations plus pragmatiques et variées.

Afin de trouver ces éléments, certains mots-clés ont été utilisés pour réduire le champ de recherche et cibler les points pertinents pour l'étude. On peut lister parmi ceux-ci les mots tels que : « Jeu de rôle », « Game Design », « JDR », « Management et entreprise », « Donjons & Dragons », « interaction groupe », « compétences entreprise », etc.

Enfin, l'analyse des textes a été scindée en deux temps. Dans un premier temps, de manière isolée pour comprendre l'étude en elle-même et permettre une lecture plus critique. Dans un second temps, une relecture de ces textes a été faite pour trouver les éléments communs permettant de les relier entre eux, en tirer des conclusions plus générales tout en les transposant à de futures études.

3. L'entreprise 2.0

3.1. Définition

Il existe autant de définitions différentes de l'entreprise qu'il n'existe d'entreprises en soi. Par sa taille, son domaine d'activité, en passant par la hiérarchisation des travailleurs, l'entreprise verra sa définition modifiée. Plus largement, nous trouvons la définition suivante dans le dictionnaire Larousse : « *Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché ; unité économique de production ; firme : Entreprise industrielle, commerciale.* ».

3.2. Management

Selon Fréry (2010) dans « *l'expansion Management Review* », le management est au cœur du développement et de la gestion de l'entreprise. Les différentes études sur le sujet ont démontré que le développement des moyens d'actions rend la gestion plus efficiente autant pour les managers que pour le personnel au sens plus général du terme. Ces derniers peuvent y trouver une méthodologie applicable très rapidement, leur permettant d'acquérir une autonomie dans un encadrement établi au préalable par les managers. L'origine du management remonte au XVI^e siècle et n'a cessé d'évoluer au fil du temps. Les différentes études sur le sujet font ressortir ces trois grands dilemmes :

- 1) L'organisation ou le marché
- 2) L'exploration ou l'exploitation
- 3) L'autonomie ou la coordination

Ces trois choix ont fait l'objet d'étude de beaucoup de recherches théoriques et empiriques. Celles-ci sont amenées par les créateurs du *management 1.0* ou management classique : Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol et Max Weber.

Les auteurs mettent en avant la constante dualité dans la manière d'aborder le management d'une entreprise : l'extérieur *versus* l'intérieur, la découverte *versus* la productivité et la liberté *versus* l'encadrement. Le management sert d'outil pour juger de la pertinence des choix directionnels de l'entreprise dans laquelle le travail est fait (Fréry, 2010).

3.2.1. L'évolution du management

Le management 2.0 s'apparente à la même évolution qu'a connu le *web* il y a quelques années lors de l'émergence de nouvelles approches de transmissions de l'informations. Le *web 2.0* a apporté au *web* classique, l'aspect communautaire et l'abolition de certaines barrières jusque-là invisibles mais pourtant bien réelles (Fréry, 2010).

L'information est devenue virale et ne suivait plus uniquement le schéma classique du haut vers le bas. Ces nouveaux éléments ont bouleversé d'une part les habitudes du public et, d'autre part, les modèles économiques préexistants.

Cette modification de l'obtention et du partage de l'information a eu des impacts sur le management qualifié désormais de *management 2.0*. Outre les nouvelles méthodes d'accès à l'information, la rapidité avec laquelle celle-ci est véhiculée va profondément changer notre façon de l'aborder et la percevoir (Fréry, 2010).

3.2.2. Le management 2.0

Quatre grands usages ressortent de cette nouvelle forme de management (Howe, 2008) :

- La prédiction : prévoir le succès d'un nouveau produit ou d'une nouvelle idée, sur base de l'enthousiasme perçu auprès de marchés tests.
- La résolution des problèmes : l'ouverture du web et l'expansion du partage de la connaissance, permet aux entreprises et/ou aux particuliers d'expliquer un problème et obtenir une réponse rapidement en se basant sur la probabilité que quelqu'un l'a déjà rencontré et résolu ou, a les capacités de le résoudre.
- La créativité : on laisse un droit de parole à chaque individu ayant une idée ou une volonté d'apport de connaissances pour parfaire l'idée proposée par quelqu'un d'autre. Il s'agit ici d'étendre au plus grand nombre la possibilité de contribuer à l'édification de plus-value pour tous.
- Le financement : la possibilité de rentrer en contact avec des gens du monde entier entraine également l'implication financière dans le projet par lequel ils ont été touchés. Dès lors, ils peuvent devenir acteur d'un projet qui tend à voir le jour comme investisseurs ou simple donateur.

De ce fait, les deux principaux avantages du *management 2.0* sont, d'une part, la facilité de réaliser certaines actions et, d'autre part, le faible coût budgétaire demandé pour les réaliser. Cependant, ces actions ne sont pas toujours pertinentes et il convient d'encadrer, légiférer et prendre un certain recul vis-à-vis de celles-ci. Le *management 2.0* a cet avantage de ne pas engendrer de biais au sein de la communauté entrepreneuriale créée grâce à la distanciation physique qui peut s'opérer entre les différents individus la composant (Fréry, 2010). En effet, ce type de média s'y prête plus aisément à *contrario* d'une réunion interne où il est plus aisé de tenir un rôle qui nous est attribué implicitement par les autres membres de ce même groupe. Enfin, cette nouvelle méthodologie invite à la création d'un espace individuel où l'émergence d'idées propres peuvent être soumises aux différents collaborateurs pour créer des idées communes.

4. L'acquisition des compétences en entreprise

Chaque individu ayant un passé, des acquis et des compétences propres peut être confronté à une expérience ou un domaine pour lequel, son expérience individuelle est insuffisante. Il doit alors acquérir de nouvelles aptitudes qui, certes, prennent souvent appui sur des notions ou un savoir plus large mais qui sont, dans la plupart des cas, adaptés à l'environnement ou à une tâche particulière pour réaliser au mieux ce qu'il est demandé de faire. Dans cette perspective, l'apprentissage professionnel tient une place essentielle dans le système de travail actuel. Toujours amené à se complexifier, se moderniser et se spécialiser, très rares sont les nouveaux entrants qui, dans une organisation, connaissent parfaitement les tâches qui lui sont attribuées. Celles-ci étant accompagnées de normes propres à l'environnement de travail, elles peuvent modifier fortement leurs applications réelles. Il est donc essentiel que des instructeurs, des mentors, soient formés à la transmission des nouvelles compétences qu'eux-mêmes ont dû assimiler à un moment donné.

5.1 Qu'est-ce qu'une compétence ?

Selon l'étude de Zemke (1995), le terme de compétence ainsi que le champ lexical qui s'y apparente n'est, en réalité, qu'un mot-valise qui s'adapte en fonction de ce que l'auteur veut transmettre au travers de ce mot.

Il est difficile de définir la notion de compétence mais deux définitions peuvent aider à comprendre ce terme. La première vient du Larousse Commercial de 1930 : « *dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier.* » Cette définition très générale de ce que peut être la compétence souligne bien le propos de Zemke (1995) comme étant un terme comprenant un ensemble de possibilités.

La seconde définition provient des professeurs Gilbert & Parlier (1992) qui définissaient les compétences comme des ensembles de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données.

Cette seconde définition peut s'appliquer dans le cadre de cette étude. Dans le cas d'une mise en place d'un jeu de rôle dans le domaine de l'entreprise dans le but d'acquérir des compétences, la notion de capacités d'action et de comportement amené par Gilbert et Parlier (1992) fait écho à ce que les joueurs devront mettre en place comme comportement pour résoudre le problème qui leur est exposé.

4.1.1. Connaissance ou compétence ?

À de nombreuses reprises dans ce travail il sera fait mention de connaissances plutôt que de compétences. Bien qu'il puisse s'agir de deux notions différentes en fonction du domaine dans lequel celles-ci sont employées, il est préférable de les traiter identiquement dans le cadre de cette étude compte tenu de la définition citée au point précédent. La connaissance, pouvant être définie comme le fait de comprendre, connaître les propriétés et caractéristiques de quelque chose (Larousse), s'intègre dans la notion plus large de compétence qui a été choisie pour traiter ce travail.

Bien que le terme de connaissance induit l'idée d'une théorisation, d'un savoir qui s'acquiert au travers d'une étude ou d'un enseignement, il sera ici question d'identifier si un tel savoir peut être acquis au travers d'une mise en pratique immédiate et si le stimuli créé par le jeu de rôle permet une meilleure acquisition que dans un schéma d'apprentissage classique.

4.2. Les grandes théories

Le travail d'Anne Jorro et France Mehan en 2017 permet de mettre en évidence l'interaction entre l'apprenant et son nouvel environnement professionnel. Ce phénomène a été étudié et théorisé selon trois grands courants de recherche.

Premièrement, le courant des apprentissages situés décrit l'importance de la place qu'a l'apprenant au cœur de la communauté dans laquelle il va être amené à évoluer. Débutant initialement comme un néophyte avec une position assez retirée du groupe, l'apprenant acquiert progressivement une place de plus en plus centrale à mesure que les acquis nécessaires à la réalisation de son travail et les acquis sociaux propre au microcosme entrepreneurial deviennent les siens (Lave & Wenger, 1991). Le courant met donc en avant l'importance des rôles de chacun des individus de la communauté mais également des jeux de pouvoirs qui peuvent s'y instaurer. La notion d'ancienneté et ce qui en découle comme, par exemple, la connaissance du métier et le respect dû au nombre d'années de service est très important.

Deuxièmement, le courant du « *workplace learning* » met en avant deux facteurs importants dans l'apprentissage de la personne : « l'affordance » et « l'engagement ».

La première notion détermine le besoin nécessaire pour l'apprenant, d'avoir des opportunités concrètes à un moment décisif de son apprentissage afin de prendre part aux réelles activités du milieu professionnel dans lequel il évolue. La seconde notion évoque, quant à lui, la motivation essentielle de l'apprenant, pour réaliser la tâche qui lui incombe, ainsi que l'implication dont il doit faire preuve pour la réaliser. Bourgeois (1998), décompose cet engagement en trois dimensions : l'engagement physique, l'engagement cognitif et enfin, l'engagement émotionnel. Dans son ouvrage, Kahn (1990) vient parfaire ce courant en démontrant que l'engagement est intimement lié à l'implication de l'apprenant dans son espace de travail, permettant ainsi de le renforcer ou, au contraire, le déforcer.

Enfin, troisièmement, le courant de la mimésis² sociale explicite la théorie selon laquelle, plus qu'une simple imitation de la méthodologie par l'apprenant, il convient de prendre en considération que l'incorporation de nouvelles compétences, pour autant que celles-ci soient correctement assimilées, nécessite une part de création et d'interprétation. Ce courant évoque l'importance d'assimiler plus que d'imiter, de comprendre et de réaliser plutôt que de simplement appliquer. Le corps joue un rôle essentiel dans l'incorporation des acquis. En 2004, les chercheurs Gebaeur et Wulf accordent une importance particulière à celui-ci, le considérant comme un « *médium intériorisant la société* ». Par sa malléabilité, le

² La *mimésis* (en grec ancien : μίμησις / *mímêsis*), de μιμεῖσθαι (*mímeisthai*, « imiter », de μῖμος, « imitateur, acteur »)^{1,2} est une notion philosophique introduite par Platon dans *La République*, puis reprise et développée par Aristote.

corps devient l'intermédiaire entre l'apprenant et le monde extérieur. De ce fait, il peut donner des indications aux formateurs sur la capacité d'intégration recherchée chez l'individu. Il est donc important de faire attention à la gestuelle et au non-verbal accompagnant le long processus d'acquisition du savoir (Jorro, De Ketele & Merhan, 2017).

4.3. Les cas d'applications et leur contrôle

Les trois grandes théories expliquées précédemment démontrent qu'elle est l'implication de l'apprenant dans les processus mis en place dans la nouvelle mouture du management. Il apparaît donc judicieux de vérifier et analyser les méthodes utilisées. En 2003, Aubert et Gilbert publie l'ouvrage « l'évaluation des compétences » traitant des différentes manières d'analyser et certifier précisément l'acquisition d'une compétence. Selon eux, les champs d'application des différentes méthodes pouvant être très large, un double filtre de sélection doit être mis en place pour rendre la démarche plus pertinente dans l'étude en cours.

Tout d'abord, il faut limiter le contrôle de l'évaluation des compétences en entreprise. Ensuite, il faut appliquer le jeu de rôle d'une part, comme modèle d'explication et, d'autre part, comme analyse de la compétence acquise. En effet, l'application du jeu de rôle se veut auto-suffisante. Se déroulant en plusieurs phases durant le scénario, le formateur prend le rôle de « Maître du jeu » et doit garder pour objectif principal l'acquisition de la compétence ou, tout au moins, que tous les éléments la composant sont donnés avec assez d'explications permettant ainsi à l'apprenant de l'affiner après le jeu de rôle. Le double filtrage mis en place et la volonté d'auto-suffisance du jeu de rôle décrite ci-dessus représentent donc selon les auteurs certaines possibilités offertes à l'entreprise pour évaluer ces compétences.

Trois possibilités supplémentaires peuvent également être indiquées et utilisées pour évaluer les connaissances en entreprises.

La première possibilité est la mise en place d'une évaluation standard de la compétence sur base d'un test par exemple. Cette mesure apporte une facilité d'application au vu du côté classique de la démarche. En effet, il suffit de mettre en place un entretien pour évaluer cette compétence. Cependant, cette possibilité va à l'encontre de la notion d'auto-suffisance du jeu de rôle expliquée ci-dessus.

La deuxième possibilité serait de réaliser un « post-game » visant à évaluer le jeu de rôle par un autre jeu de rôle. Cette dernière décrite plus tard dans ce travail est à mi-chemin entre l'évaluation classique et la démarche ludique apporté par le JDR. L'auto-suffisance est ici respectée à condition que le « post-game » fasse partie intégrante du processus d'apprentissage en créant un lien significatif avec le jeu de base. Cette procédure reste cependant critiquable par la mise en place coûteuse de l'opération notamment amenée par Aubert & Gilbert (2003) dans la certification des compétences. En effet, afin produire une preuve tangible de l'acquisition de la compétence au travers d'un post-game, il faut mobiliser du personnel, créer une grille d'évaluation cohérente et solliciter les apprenants pour un temps supplémentaire.

La dernière possibilité peut se faire via l'incorporation de test de connaissances dans le jeu de rôle à intervalles régulier. Comme l'expliquent Aubert & Gilbert (2003) « *l'objectif est de vérifier, par rapport à un programme d'apprentissage ou un niveau de formation donné, ce qui a été acquis par un individu* ». Bien que le jeu de rôle décrit dans les deux premières possibilités doit établir un scénario visant à mettre en pratique la compétence, cette troisième possibilité consiste à imposer un verrou plus important à certains moments du scénario. Ces jalons imposés dans l'avancement de la partie doivent marquer un véritable « gap » entre les deux segments de l'histoire qui l'entoure. Cette mesure tend à rendre l'acquisition de la compétence acceptable et indiscutable car si elle n'est pas acquise par l'apprenant, celui-ci ne peut pas évoluer dans l'histoire. A titre d'exemple et de manière analogue, dans le jeu vidéo « *The legend of Zelda : Ocarina Of Time* », les donjons (épreuves évaluatrices) sont conçus de telle sorte que le joueur doit maîtriser des capacités et posséder certains outils pour venir à bout de celui-ci. Sans cette maîtrise, le joueur reste bloqué dans le donjon sans qu'aucune autre possibilité lui soit octroyée. Cette démarche bien que limitante d'un point de vue créatif, permet ensuite l'incorporation de nouvelles capacités utiles pour la suite du jeu.

5. La gamification

5.1. Le principe

La *gamification* est un processus permettant l'implantation des éléments issus du jeu à des environnements considérés comme non ludiques (Zimmerling et *al.*, 2019). De nombreuses études existantes sur l'apprentissage par le jeu démontrent que les contextes et les individus visés par ce type de processus présentent des caractéristiques variables. De ce fait, une approche méthodologique fiable est nécessaire pour permettre de combler les lacunes actuelles de la littérature à ce sujet.

5.2. Les principales théories

Il existe beaucoup de théories sur le principe de la gamification. Cependant, nous remarquons que trois théories ressortent principalement dans les différentes études :

- *Self-determination* (SDT) : L'autodétermination est une des trois théories les plus utilisées. Celle-ci permet de soutenir les trois états d'engagements développés par Bourgeois en 1998. La SDT tend à améliorer les sentiments d'appartenances, de compétences et d'autonomie de la part de l'apprenant (Seaborn & Fels, 2015). L'ensemble de ces éléments permet d'augmenter considérablement la résolution chez l'apprenant qui va se montrer plus sensible aux nouvelles compétences à acquérir.
- *Flow theory* : Développée en 2017, cette théorie s'appuie sur l'état de l'apprenant, appelé « le flux ». L'apprenant confronté au jeu peut, sous certaines conditions telles qu'une concentration accrue ou des objectifs clairs, entrer dans un état où il ressent différemment le jeu. Il se montre alors beaucoup plus réceptif aux informations transmises (Csikzentmihalyi, 2017)
- *The goal-setting theory* : la théorie soutient le fait que plus le challenge est élevé et les objectifs pour y parvenir clairs. De ce fait, l'apprenant assimilera plus facilement les données soumises et en sera d'autant plus motivé. La théorie se base en partie sur la SDT reprise ci-dessus en y incorporant le concept d'échafaudage du

développement proximal (Vygotsky, 1978). Ce concept met en avant l'intérêt d'une construction du jeu permettant une montée en difficulté pour l'apprenant. Par ce biais, il ne ressentira que peu de frustration et se sentira challengé augmentant son développement personnel.

5.3. L'impact

La *gamification* permet une acquisition des compétences accrue par son approche originale et ludique. Le choix de cette méthodologie auprès de groupes d'individus a permis de mettre en avant certains facteurs clés :

- Le média choisi pour transmettre l'information souhaitée par la gamification joue un rôle important dans la transmission de la compétence voulue,
- Cette approche rend l'apprentissage de la compétence plus attrayante. Une augmentation de la motivation au travail est évaluée chez la plupart des individus.
- La méthodologie du jeu a un impact plus important sur les résultats des participants face à la facilité d'obtention d'une récompense
- La notion de collectivité entre les différents participants est assez importante tant l'interaction dans ce type de démarche est fortement mise en avant (les likes, les partages et les *rewards* entre apprenants) (Deci & Ryan, 2002).

La liste non exhaustive illustrée ci-dessus, révèle l'imbrication entre la forme, le fond et la récompense qui découlent d'une telle approche.

5.4. L'intérêt de la gamification

Ce type de démarche tend à se multiplier tant les besoins d'intégrations de nouvelles compétences et le renouvellement au sein des entreprises deviennent essentielles pour la modernisation et la pérennité de celles-ci. La méthode est un puissant moteur de motivation. Sciemment utilisée, celle-ci peut s'avérer plus productive que les canevas habituels. Cependant, les freins, les nombreuses limites de l'approche et les lacunes dans la littérature doivent être comblées afin de développer une meilleure compréhension et intégration de ces nouvelles procédures d'apprentissages (Zainuddin, Kai Wah Chu, Shujahat, & Perera, 2020).

5.5. Principaux résultats

L'étude reprise dans la revue « *Educational Research Review* » appuie l'impact recherché de la *gamification* dans l'apprentissage et l'instruction. Ce travail fait ressortir trois grands aspects positifs : l'engagement, la motivation et l'interaction sociale. Les apprenants ont, dans la plupart des quarante-six études référencées, développés de nouvelles compétences acquises au travers d'un dispositif ludique. Les différents éléments composants un jeu telles que, les récompenses, ont joué un rôle essentiel dans cette motivation chez les apprenants pour deux raisons.

Premièrement, La récompense agit comme un feedback immédiat. Cela permet de valider l'acquisition d'une compétence et de pousser à apprendre la suivante. Elle booste également la motivation chez les participants (Barata, 2017),

Deuxièmement, la récompense peut également servir de lien social. Par le partage de son succès, on permet aux autres de rentrer socialement en contact avec nous, pour en discuter, être gratifié mais également pour aider un tiers n'ayant pas réussi à atteindre l'objectif fixé. Certaines récompenses ne pouvant être obtenues qu'en équipe, celles-ci aident à renforcer le lien entre les différents apprenants une fois la cible atteinte (Bouchrika et al.,2019).

Cependant, les apports positifs de la méthode exercent une motivation essentiellement extrinsèque pour l'individu. En effet, selon Kyewski et Kramer (2018), le sentiment de réussite n'est pas profondément ancré chez l'apprenant sur le long terme. Il est donc important de préciser que la question d'engagement sur une plus longue période n'est pas assurée. Dès lors, une amélioration de la motivation intrinsèque chez l'apprenant doit être envisagée sur base d'un dispositif revu. En intégrant de nouveaux éléments de jeux par la technologie ou par une approche plus à même de convenir à une entreprise, nous pourrons au travers de ce travail, identifier les effets positifs ou négatifs en découlant. Comme le précise Landers et al. (2015), certaines études sur le sujet n'ayant pas basé leur dispositif sur des théories existantes, la fiabilité de celles-ci ne peut donc pas être prises en compte. L'intérêt sera donc d'avoir une source théorique fiable telle que le SDT et, étayer la théorie par une recherche qualitative et quantitative.

6. Le jeu de rôle

6.1. Définition

« *Le jeu de rôle est une scène improvisée entre deux ou plusieurs membres d'un groupe, à partir d'un thème (professionnel, social, familial, actuel ou futur) suffisamment général pour permettre à chaque personnage de jouer le rôle à sa manière avec toutes les possibilités formatives par prise de conscience, qu'entraîne une telle méthode active* » (Depêtre, 1984). Les membres du groupe sont « *des protagonistes, à savoir les acteurs principaux du jeu de rôle* ».

6.2. L'origine

L'origine du jeu de rôle est difficilement identifiable tant le jeu au sens général du terme à une place plus ou moins importante dans la société. De manière globale, le jeu de rôle est un versant du jeu de simulation qui, poussé à l'extrême, offre une grande liberté au(x) joueur(s). De tout temps, les jeux se sont subdivisés en plusieurs catégories. On y retrouve notamment les jeux de simulations. Ce type de jeu vise à reproduire des situations proches du réel, dans lequel, le joueur est amené à imiter des schémas tactiques et stratégiques pour sortir vainqueur de la simulation. Cette méthode s'apparente à une sous-catégorie du jeu de simulation appelé « *wargames* ».

La démarche étant fructueuse, le style a été décliné sur un modèle analogue enlevant la part réaliste de la simulation pour l'incorporer dans des univers imaginés par les créateurs. Émerge alors le prototype du « *boardgame* ». L'intérêt reste identique, à savoir, faire ressortir chez le joueur un raisonnement et/ou une logique s'apparentant à des concepts applicables dans la vie réelle. Incluant une variante fantaisiste, le *boardgame* amène le joueur à se distancier d'un canevas trop proche de la réalité en favorisant l'émergence d'une nouvelle approche stratégique.

Ce deuxième modèle va pousser les créateurs à développer des jeux de rôles dans la forme que nous connaissons actuellement. On attribue l'arrivée de ce type de jeu de simulation à Galt Gtgax et Dave Arneson. Grâce à ces deux créateurs, *Dungeons and*

Dragons servant encore actuellement de référence en la matière, a vu le jour. Le principe est simple : repousser les limites de l'expérience du jeu de plateau, laissant la possibilité au joueur de faire évoluer d'une part sa stratégie et, d'autre part, le scénario dans son ensemble par les décisions choisies.

6.3. Dungeon and dragon

Référence en matière de jeu de rôle, l'univers créé et proposé par Gygax et Arneson, n'a cessé de s'étoffer et de se complexifier au fil du temps mais également au vu de la communauté grandissante. La première itération date de 1974. Celle-ci comprend alors un panel limité de classe jouable et de règles.

Le terme de « limitation » inclut uniquement les limites de l'univers du jeu et non pas, la possibilité du joueur de développer et façonner l'histoire à sa guise. Il s'agissait avant tout de poser des balises et des repères cohérents facilitant l'amorce du jeu par les joueurs.

En 1977, l'offre se déclina alors sous deux grandes opportunités : le *basic* et l'*expert set*. L'intérêt de ces *sets*³ est d'opérer une séparation entre les joueurs néophytes également surnommés *casuals*⁴ et, les joueurs ayant acquis une expérience plus approfondie du jeu et désirant complexifier l'expérience. « Donjon et dragons » n'a cessé depuis lors d'éditer des nouveautés visant l'agrandissement de son univers tout en corrigeant continuellement certaines facettes du logiciel pour en proposer une expérience constamment enrichie. Le jeu est, depuis 2014, à sa 5^{ème} édition.

³ Ensemble d'éléments cohérents visant un but commun.

⁴ Ensemble de joueurs n'accordant qu'un temps limité à la discipline du jeu

6.4. Pathfinder

Pathfinder second pilier du jeu de rôle, a acquis une notoriété identique voire plus répandue que « Donjon et dragons » dans la communauté francophone grâce à un travail de traduction colossal de sa communauté et de l'éditeur Black Book Editions.

Le jeu se base essentiellement sur les règles préétablies de « Donjons et dragons » tout en apportant des variantes sur les classes disponibles et d'autres éléments liés aux différents calculs présents dans le jeu. *Pathfinder* est né d'un intérêt purement commercial. Le genre s'étant démocratisé avec les années et ayant conquis une pléthore de joueurs autour du monde, ont amené certaines entreprises à devenir acteur principal dans ce milieu en pleine expansion.

C'est notamment le cas d'un éditeur de livres dédiés à « Donjons et Dragons » dénommé « *Paizo Publishing* » qui, à la fin de sa licence avec la compagnie D&D, lança une nouvelle publication intitulée « *GameMastery Adventure Path* ». Celui-ci ne servant initialement que de complément au jeu « Donjon et dragons » est devenu, en 2009, un jeu spécifique avec un développement de règles propres à *Pathfinder*, des personnages et un Lore jusque-là sous-développé.

La publication se veut alors détachée partiellement de son homologue D&D tout en gardant la possibilité, à la demande du *gamer*, de transposer une partie de celle-ci sur le modèle D&D en version 3.5.

Cette volonté se poursuit notamment dans l'établissement d'un guide de conversion de personnages d'un univers à l'autre. Ce côté communautaire a poussé la notoriété du titre auprès des différents joueurs.

6.5. L'importance du JDR dans le monde de l'entreprise

L'importance de la *gamification* expliquée aux points 6.4 et 6.5 de ce travail démontrent les avantages notables de ce type de formation. Il est donc judicieux de savoir si tous les modes de *gamification* apportent une plus-value identique en termes d'apprentissage. Dans le cadre de cette étude, le jeu de rôle représente le mode de

gamification qui nous intéresse et dont l'importance reste à démontrer. Au fil des prochains chapitres, les différents cas détailleront plus en profondeur l'intérêt de ce type de jeu que nous allons tenter d'expliquer ici.

De prime abord, l'avantage incontestable du jeu de rôle sur la plupart des autres types de jeu, c'est sa capacité à être modulable à souhait selon le temps et l'investissement de son créateur. Dans le domaine de l'entreprise, un outil modulable peut en effet s'avérer bien plus intéressant qu'un produit utilisable dans un seul et unique domaine car les coûts de création peuvent dès lors être répartis entre plusieurs équipes ou plusieurs usages.

Un deuxième avantage du jeu de rôle par rapport aux autres modes de *gamification* est l'importance de la créativité et de l'ingéniosité des joueurs au cœur du *gameplay*. En 2019, Savignac, faisait cette séparation entre le « *game* » identifié comme la structure et le « *play* » qui constitue le cœur de la discipline, à savoir le jeu pour le jeu et l'attitude ludique que le joueur expose. Le côté « *game* » modulable, et le côté « *play* » basé sur la créativité des joueurs apportent au monde de l'entreprise des possibilités infinies de mise en pratiques et d'intégration des participants aussi variés que possible.

Enfin, un dernier avantage identifiable dans l'importance de l'utilisation du jeu de rôle en entreprise est représenté par le côté ludique et social du genre. Bien que parfois mal accepté dans le monde de l'entreprise, Freud (1968) théorisait notamment sur le fait que le jeu chez l'enfant était une aptitude préalable à l'aptitude du travail. Le jeu peut dès lors quitter sa place d'opposant du côté « rigide » inhérent au monde du travail pour y insuffler un regain de plaisir.

De plus, le fait que le jeu de rôle se joue à plusieurs peut renforcer la cohésion des membres du groupe en plus des éléments constitutifs du jeu rôle pour l'apprentissage d'une ou plusieurs compétences. Pour que l'aspect « *play* » soit sollicité chez les joueurs, le cadre doit être modulé de façon efficiente et l'attention portée à la construction du jeu de rôle être toute particulière.

7. Mise en place du processus

7.1. L'esthétique du jeu

La création du jeu de rôle passe également par la création de son interface. L'apprenant doit arriver à comprendre ce qui lui a demandé et pouvoir interagir de manière efficace avec les outils qui sont à sa disposition pour avancer dans l'histoire.

A ce titre, l'esthétique d'un jeu a toute son importance, Goethe (2019) dans son livre « *gamification mindset* » fait référence à cette particularité selon plusieurs critères : le *game design* (conception du jeu), le processus de *feedback*, le choix des couleurs, etc.

Dans le cadre du jeu de rôle, certains de ses aspects jouent un rôle important pour donner des indications aux joueurs. Pour le jeu de rôle on peut faire ressortir trois de ces éléments (Goethe, 2019).

Premièrement, le *game design* : généralement appliqué dans le domaine du jeu vidéo, il peut se transposer au jeu de rôle. En effet, son intérêt premier est de guider l'apprenant dans un monde qui, par son ouverture, peut donner un sentiment d'abandon. Le *game design* donne des indices pour la résolution de problème et aide le scénario à avancer sans pour autant forcer le joueur. Par exemple, si un apprenant doit trouver un outil pour réparer un élément, il sera plus efficace pour lui de connaître l'emplacement de l'atelier de bricolage, lui permettant ainsi de fouiller d'autres pièces tout en optimisant ses chances de réussite.

Deuxièmement, l'interface de jeu : le jeu de rôle laisse une place importante à la création et l'avancement du personnage dans l'histoire. Néanmoins, il y a énormément d'informations à retenir et à utiliser au cours de l'aventure. À ce titre, on attribue au joueur une feuille de personnage reprenant l'ensemble de son histoire, ses statistiques, ses aptitudes ou encore les objets dont il dispose. Si l'interface de cette feuille est illisible, trop complexe ou inadaptée au jeu proposé, elle peut rapidement se révéler inintéressante pour l'apprenant. En effet, la difficulté d'accès aux informations nécessaires au *gamer* casse la totale immersion dans le jeu de rôle. De plus, cela l'amène à prendre de mauvaises décisions

face l'incompréhension de l'information transmise au travers du jeu. La technologie, au contraire, permet d'augmenter le niveau d'interaction et la qualité de l'interface joueur (Bardzell et al., 2010)

Enfin, le dernier principe illustré par Goethe (2019) est le *feedback*. Celui-ci est un élément essentiel dans le jeu. Il permet au créateur de connaître la perception du joueur vis-à-vis du jeu dans lequel il évolue pour le corriger si cela s'avère nécessaire. Dans le jeu de rôle, cet aspect prend la forme d'une interaction constante entre joueur et formateur.

Le formateur amène une base scénaristique et une embûche que le joueur va tenter de résoudre pour faire évoluer le scénario. Si le joueur se débrouille bien et perçoit directement ce qu'il doit faire, le formateur laisse la trame suivre son cours tout en la ponctuant de temps à autre de nouveaux éléments. Le *feedback* reçu permet alors l'analyse des acquisitions des compétences par les apprenants tout en jugeant de la pertinence du modèle. Cependant cette dynamique n'est pas systématique. Une mauvaise explication du scénario, un problème de *game design* ou un souci d'interface comme expliqué ci-dessus peuvent entraîner un retour négatif. Le formateur doit donc adapter son scénario, aiguiller le joueur ou lui soumettre un élément supplémentaire lui permettant d'accomplir sa tâche. Cela induit une correction en temps réel du jeu tout en améliorant l'ensemble de celui-ci. Enfin, cela mesure également la capacité de l'apprenant d'acquérir les informations souhaitées. Point focal du jeu de rôle, ces données permettent l'obtention de l'évaluation du dispositif proposé.

7.2. Les éléments composant le jeu de rôle

S'il est important d'accorder de l'importance à l'esthétisme du jeu de rôle et la façon dont celui-ci est réfléchi pour apporter des éléments pour la pérennité de sa structure, il faut également s'attarder sur les éléments qui traduisent de manière tangible toute cette littérature et cette réflexion qui lui sont attribuées. Hormis la composante humaine sans laquelle le jeu de rôle ne pourrait être joué, il existe des éléments physiques et invisibles qui viennent parfaire la création du JDR. Ces derniers sont constitués des règles, du lore, du scénario et du MJ.

Les règles dans le cadre du jeu de rôle existent pour limiter les dérives néfastes du scénario tout en étant le plus invisible possible pour ne pas donner une impression de

restrictions aux joueurs. L'auteur Descartes (1701) a, par ailleurs, fait naître le principe de *Mathesis universalis* qui sous-entendrait qu'un ordre existait au-delà même de la notion rationaliste de la règle et ce, pour permettre un dépassement et une imagination sans limites tout en restant dans un endroit sécuritaire. De fait, les règles dans le jeu de rôle doivent suivre ce principe pour le bon déroulement d'une partie et le rappel de celles-ci bien qu'autorisé, ne doit pas casser l'inertie des joueurs pour empêcher le rattachement au « *game* » plutôt qu'au « *play* ». Les règles tiennent à la fois le rôle de modérateur de comportement, de garde-fou de dérives langagières inappropriées mais, elles légifèrent également les calculs de points, les dégâts et les compétences des personnages.

Le Lore dans le jeu de rôle représente le monde dans lequel l'histoire se construit. Il a une importance capitale dans l'écriture d'un JDR car il sert de filet de sécurité en cas d'imperfections dans l'écriture scénaristique. Le lore et les règles sont en général contenus dans un livre dédié à l'univers du jeu en question (ex : *Player's Handbook* de *Dungeons & dragons*) et également dans l'aide-mémoire du MJ.

Le scénario, troisième composante du jeu, est le fil conducteur du JDR qui amène le groupe de joueurs vers sa destination finale avec l'aide de leur MJ. Le scénario n'a pas de forme particulière. S'appuyant sur le LORE, il peut cependant être très élaboré, en pensant aux différentes ramifications que pourraient emprunter les joueurs, soit beaucoup plus ouvert en gardant simplement un fil conducteur composés de quelques jalons importants qu'il faut atteindre pour faire avancer l'histoire. Cette deuxième manière de fonctionner est souvent conditionnée par la connaissance du groupe avec lequel on va jouer, de l'expérience du MJ et de la qualité du lore qui existe. A titre d'exemple, si les protagonistes se retrouvent dans une situation imprévue par le MJ, le lore peut agir comme une base de données pour redonner de la consistance à cette situation, en y ajoutant des PNJ déjà créés par le lore, des adversaires se trouvant dans le bestiaire, etc.

Enfin, le dernier élément invisible est le Maître du jeu. Bien que celui-ci soit une personne bien réelle avec une interaction permanente avec les joueurs, son rôle doit être le plus souvent effacé pour devenir en fonction du moment : le narrateur, le PNJ, l'adversaire à occire. A l'instar des règles, son intervention en tant que maître du jeu ne doit se faire que dans de rares occasions pour un rappel à l'ordre, un rappel des règles ou pour délimiter la durée des sessions de jeu.

Face à ces éléments viennent s'ajouter ceux avec lesquels les joueurs peuvent interagir. En fonction du budget octroyé pour le JDR ainsi que la pertinence de ceux-ci au sein du jeu. Nous reprendrons ici les éléments standards qui constituent la base du JDR : les dés, les fiches de personnages, l'aide-mémoire du MJ, Le livre, le plateau de jeu et les figurines. Livre, grimoire, manuel sont tout autant de noms pouvant être donnés à l'ouvrage servant de socle pour la création du scénario. Celui-ci reprend l'ensemble des éléments nécessaires à la création, en passant des règles du jeu, au bestiaire ainsi qu'aux modèles de calculs pour les dégâts. Celui-ci peut également être éludé, complété ou modifié en fonction du contexte.

Deux extensions découlent de ce livre.

Premièrement, l'aide-mémoire du MJ sert à la fois à conserver les éléments importants et les plus récurrents qui sont repris dans le livre et dans le lore. On y retrouve par exemple, un bref aperçu des différentes catégories de personnages, des calculs simplistes de dégâts ainsi que certaines informations jugées utiles en fonction de l'ouvrage de référence. Il marque également une séparation physique entre le MJ et les PJ en formant une barrière permettant au MJ de disposer ses fiches personnelles et son scénario à l'abri des regards.

Deuxièmement, les fiches de personnages quant à elles représentent l'avatar du joueur. Au travers de cette fiche, le joueur va indiquer toutes les informations qui le caractériseront pour le reste de l'histoire. Cela va du nom, aux caractéristiques propres à son personnage, de son background ou encore de ses capacités. Le joueur crée cette fiche en amont de la partie en se basant sur le livre qui référence certains archétypes de personnages sur lesquels s'appuyer. Ainsi par exemple le joueur désirant jouer une bataille au corps à corps, pourra trouver dans le livre différentes catégories s'y apparentant comme le paladin ou le guerrier et les capacités liées à celles-ci qu'il pourra sélectionner et retranscrire sur sa fiche. Dans un jeu de rôle transposé au monde de l'entreprise, la fiche de personnage pourrait faire apparaître un niveau de connaissance en mathématique donnant du temps supplémentaire au joueur pour résoudre un calcul durant l'histoire. Cette jauge pouvant s'améliorer durant l'histoire, verrait alors sa courbe de progression annotée sur la fiche du personnage. Elle servirait donc de carnet de route au joueur pour voir son évolution en fin de partie.

Le plateau de jeu et les figurines sont, quant à eux, des éléments purement visuels visant à apporter aux joueurs une modélisation plus concrète de ce qui se décrit par transmission orale. Il est en effet plus aisé chez certains apprenants de dessiner une bâtisse sur la carte et d'y placer sa figurine pour se rendre compte de la manière dont son avatar existe dans la partie et surtout de prendre conscience de la façon dont les autres avatars coexistent entre eux. Dans le jeu de rôle virtuel, ces éléments sont mis bien plus avant car l'interaction se faisant via un écran, il y est obligatoire d'y adjoindre un support visuel.

Le dernier élément physique nécessaire à un jeu de rôle est un set de dés. Bien qu'il s'agisse d'un objet courant et dont la plupart d'entre-nous ont déjà eu l'occasion d'en faire l'expérience au travers de différents jeux, les dés du jeu de rôle sont quelques peu différents. Un set est en général composé d'un ou deux dés de six faces, d'un dé de quatre faces, d'un dé de dix faces, d'un dé de vingt faces et enfin d'un dé cent qui, comprends dix faces mais numérotées par dizaines, celui-ci se jouant généralement de manière simultanée avec le dés dix faces. Ce panel de chiffres permet d'augmenter le nombre de variables nécessaire pour les calculs présents dans le jeu de rôle. Les lancers de dés sont généralement conditionnés par la fiche de personnage. Pour reprendre l'exemple du problème mathématique à résoudre, le MJ pourrait instituer que les joueurs lançant un dé dix viseraient à déterminer les minutes qui leurs sont accordées pour résoudre le problème. A contrario, les joueurs possédant un bon niveau de mathématique pourraient lancer un dé vingt vu que leurs capacités en mathématiques leur accordent des crédits supplémentaires. Cette mesure pourrait néanmoins se révéler contre-intuitive dans la mesure où le niveau plus avancé du joueur devrait lui permettre de résoudre la tâche plus rapidement. Pour pallier cette situation, des bonus à la résolution rapides pourraient être accordés pour inciter le joueur à se dépasser tout en valorisant son évolution dans cette compétence.

Ces différents éléments mis à dispositions des joueurs pour évoluer dans le jeu qui leur sera proposé agissent comme liant avec le scénario du/des MJ qui dans leurs rôles de formateurs devront maîtriser ceux-ci afin de se positionner au mieux dans la partie pour rendre l'expérience la plus pertinente que possible. Cette dynamique de groupe et la manière dont les formateurs doivent se positionner sera abordée dans le prochain chapitre de ce travail.

8. Le jeu de rôle au service de l'entreprise

8.1. Le positionnement des formateurs

Il est important de connaître les différentes études réalisées dans le domaine du jeu de rôle comme accompagnement dans le milieu professionnel pour, d'une part ne pas être redondant et, d'autre part, permettre d'établir une grille d'analyse plus aboutie pour la recherche menée. Il est donc essentiel de contextualiser le cadre de cette recherche. À ce titre, nous nous baserons dans un premier temps, sur une étude effectuée sur un groupe d'étudiant en master en ingénierie (Leclercq, Oudart & Szybura, 2014).

Cette recherche réalisée pendant quatre ans par Leclercq et *al.*, nous permet d'obtenir des données nécessaires pour parfaire, en un temps réduit, le dispositif que nous désirons élaborer. Le dispositif des étudiants se décline en quatre phases, reprenant des cycles d'acquisition, de construction et de partage.

Lors de la première phase, un modèle standard est ébauché dans le but de former trois individus à la notion du jeu de rôle le tout, placés sous la surveillance des créateurs de celui-ci. Lors de la deuxième phase et, à la suite de l'apprentissage, les joueurs deviennent à leurs tours concepteurs des scénarios, des règles et procédures d'accompagnement pour transmettre le savoir acquis des animateurs lors la troisième et quatrième phase. Enfin, lors des deux dernières phases, le schéma se reproduit, les apprenants sont devenus créateurs et vecteur de la création auprès de nouveaux apprenants qui deviendront également transmetteurs d'informations.

Cette recherche démontre que le jeu de rôle dispense de manière ludique les différentes facettes du partage de la connaissance et de l'apprentissage de celle-ci. Simultanément, apprenants et formateurs font circuler l'information et limite sa position descendante pour la modifier entre les différentes phases. Passant par plusieurs individus ayant une position de filtres, elle est réfléchiée, débattue et améliorée afin d'être clarifiée, étoffée et plus à même de répondre aux nouveaux scénarios des années suivantes.

8.2. Le choix de groupe

Bien que le choix du type de jeu ou le matériel sont essentiels au déroulement de la session, il convient également de ne pas négliger l'importance des participants. Il faut considérer ceux-ci selon deux approches : d'une part, l'individualité du participant et, d'autre part, la cohésion du groupe dans sa globalité.

Plus précisément, il convient de considérer le participant comme étant le moteur du jeu mais, également, comme la récompense de celui-ci par le biais de la compétence acquise. L'apport personnel de l'intervenant sur sa connaissance du jeu de rôle ainsi que sur des domaines tels que la législation, la géographie et les mathématiques peuvent modifier la façon dont le jeu va se dérouler. L'évaluation de la connaissance peut avoir deux sens différents en fonction du rôle du participant. Par exemple, le Maître du jeu gère entièrement l'écriture scénaristique, anticipe le déroulement de la partie ainsi que les énigmes qui seront posées aux joueurs. Cette notion variera indubitablement en fonction des connaissances et des références de celui qui l'écrit. A l'inverse, dans le cas du joueur, l'impact sera plus ou moins visible en fonction du domaine de connaissances et du découpage du scénario. Il s'agit alors ici d'une notion d'écho plus qu'un apport personnel au sens premier du terme. Cet élément sert de jonction entre l'apport personnel et la cohésion de groupe précédemment citée.

L'évolution de cette cohésion de groupe s'analyse selon trois grandes étapes expliquée ci-après. Cette analyse se base notamment sur l'étude effectuée par Madame Voelckel (1995) sur « *L'évolution du jeu de rôle au travers de l'évolution du groupe qui le compose* », concentrée sur des participants se connaissaient depuis l'enfance.

8.2.1. La formation du groupe

La première étape se concentre sur la formation du groupe. Celui-ci s'est formé sur une base d'appréciation sociale ayant amené le besoin de se réunir régulièrement autour d'un élément interactif. Le jeu de rôle fut choisi à défaut d'une autre activité pour deux raisons sensiblement compréhensibles. Premièrement, cette discipline avait le côté pratique de se pratiquer par tout temps, à contrario d'une activité extérieure qui pouvait être

facilement annulable en fonction de la météo. Deuxièmement, la sécurité du lieu choisi apportait un sentiment de confiance pour les différentes sphères familiales.

Ces deux aspects renforçant l'effet exclusif que peut dégager le jeu démontre que l'initiation au jeu de rôle est essentielle car sans initiation, il n'y a pas de jeu de rôle. Il s'agit donc d'une activité nécessitant une acceptation du participant et une évaluation tacite de sa capacité à s'adapter au jeu et au groupe. Ce sentiment de fermeture peut se traduire également par différentes barrières mises en place pour limiter l'entrée de nouveaux membres dans la session. En effet, la plupart des études basées sur le sujet mettent en avant la complexité d'accueillir de nouveaux entrants sur base de deux éléments.

Tout d'abord, la période d'initiation assez longue, utile au nouveau joueur pour intégrer complètement une partie peut se révéler rédhibitoire. Ensuite, la capacité du participant de s'adapter et intégrer facilement le scénario préétabli par le maître du jeu peut se révéler inaccessible à tout nouvel entrant. Néanmoins, une fois ces deux étapes passées, le participant va intégrer un groupe et devenir un élément à part entière de celui-ci.

Au fil des sessions et en grandissant, le groupe va développer de nouvelles formes d'interactions au travers de dialogues et des choix scénaristique du Maître du jeu. L'évolution personnelle de chacune des personnes mettant en pratique leurs connaissances au service du bien commun vont également participer à influencer considérablement les parties en cours et créer une communauté centrée autour du jeu de rôles.

La seconde grande étape intervient lorsque l'évolution individuelle des membres devient différente pour chacun d'entre eux comme par exemple, un choix de cursus universitaire ou encore, des choix d'orientation professionnelles. Les modifications du scénario peuvent alors devenir autant de ramifications possibles et imaginables. Chaque intervenant va alors continuellement tenter d'orienter le scénario vers une facette qui lui sera plus favorable aux vues de ses connaissances et ce, à l'instar de la catégorisation de son personnage.

Enfin, dernière étape supplantant les deux premières : l'interaction sociale. En dépit des différents choix effectués par les protagonistes quant à leurs évolutions respectives pouvant amener à des disparités au sein du groupe, la récurrence des rencontres au fil des années crée un sentiment d'appartenance à une sphère privilégiée, à un clan. L'étude réalisée par Voelckel (1995) démontre que le jeu de rôle repris initialement comme leitmotiv

de la réunion, devient un prétexte pour se réunir. Le lien social originellement vu comme une obligation intrinsèque à la discipline s'est élevée en principal.

Le choix des participants se révèle être essentiel à la mise en place d'une session de jeu de rôle que ce soit de manière ludique entre amis ou, au contraire, au sein d'une entreprise. Néanmoins, une fois les participants choisis, il convient de baliser les étapes de la construction du groupe pour limiter les difficultés et lacunes rencontrées lors de la construction de celui-ci.

8.3. La difficulté de construction du groupe

Une analyse approfondie de l'étude de Voelckel (1995), a permis de mettre en avant certaines lacunes et difficultés rencontrées pour construire un groupe et comprendre l'interaction résultant entre le jeu et les membres le composant.

8.3.1. Non-participation du formateur

L'absence de participation du formateur telle que vue dans l'étude précitée dans la constitution du groupe ne peut se produire au sein d'une entreprise. Dans le monde du travail, la transposition de cette méthode est difficilement réalisable de part, la limitation humaine ou encore, la logistique. Il est, en effet, plus facilement gérable pour une entreprise devant appliquer un processus d'apprentissage par le jeu de rôle de se baser sur des critères tangibles et facilement utilisable sous formes de filtres pour créer et gérer les différents groupes. Cet effet étant renforcé par la taille de l'entreprise, à mesure qu'elle devient plus grande, il est plus difficile de créer du micro-management efficace.

De plus, la limitation humaine peut également interférer dans le processus de formation d'un groupe en fonction de la compétence qui doit être acquise. Dans le cas d'une compétence qui devrait être partagée entre les membres d'une même équipe, la ressource humaine est *de facto* limitée aux membres de l'équipe et ne peut être étendue même si cela implique de gérer les différentes personnalités des participants.

8.3.2. L'absence de données pratiques

La deuxième lacune provient du manque de données probantes sur la construction de groupe pour le jeu de rôle. La plupart des écrits dans le domaine explicitent d'une part, la manière dont les dialogues se créent au fil d'une histoire et, d'autre part, la manière dont les apprenants interagissent entre eux quant à la méthode employée en amont sans ajouter le côté pratique de sa mise en place. Le rite initiatique par lequel le nouvel entrant découvre la discipline ou la stigmatisation historique de la gente féminine influence grandement cette absence de données.

8.3.3. Recherche de solutions adaptées

Afin de pouvoir apporter une solution claire et efficace à ces lacunes pour permettre une avancée dans l'intégration de cette méthodologie dans le domaine professionnel, il est nécessaire de contextualiser celles-ci.

Comme expliqué dans le chapitre lié à la modernisation du jeu de rôle, le jeu de rôle se pratiquant majoritairement « *In Real Life* », il y a quelques années de cela, est désormais décliné sur d'autres médias. Ces modes d'utilisations ne détrônaient initialement pas la traditionnelle partie sous format papier mais la pandémie de covid-19 a relancé la méthodologie choisie. Derrière les innombrables problèmes liés à celle-ci, deux constantes sont sorties de cette intrication : le besoin d'interaction sociale et le changement de forme des processus déjà existants.

Le jeu de rôle n'échappant pas à la règle, a vu sa forme changer sur cette dernière année. Là où seuls quelques pionniers s'essayaient au jeu de rôle online, cette pratique est désormais devenue la norme. Ce changement de paradigme et le passage au numérique a donc inclut des changements de dispositifs permettant de combler le manque de données dans la littérature vis-à-vis de la création et la cohésion des groupes au travers du jeu de rôle.

Le numérique offre désormais la possibilité de contrôler plus aisément le déroulement d'une session de jeu et récolter des informations pratiques. La mise en place d'un monitoring devient alors bien plus efficace via un ordinateur qui pourra écrire les

différents relevés souhaités sans passer par une phase de retranscription avec tous les risques que cela engendre. Le traitement de ces données pouvant être analysées à plus grande échelle, elles peuvent faciliter l'interaction entre les chercheurs du monde entier et alimenter une base de données utiles à la recherche. De plus, la méthode d'analyse de la discipline pourra également s'en voir facilitée par la plateforme de jeu. S'il est parfois difficile d'analyser les différentes parties d'un jeu de rôle compte tenu du pays, de la langue employée mais également des moyens didactiques dont dispose le MJ, la plateforme présente l'avantage de mettre à plat les inégalités pouvant exister à ces différents niveaux.

Afin d'apporter une solution à la stigmatisation de la gente féminine, il convient de distinguer le levier sociétal avec l'acceptation des femmes et l'acceptation de la personne en tant qu'individu dans la cohésion de groupe. Il est possible à l'avenir d'envisager une évolution en parallèles entre un groupe composé uniquement de filles et un groupe mixte. Cette méthode a pour but de défaire les codes du jeu de rôle jusqu'à présent réservé à la partie masculine de son public en proposant des sessions de jeux de rôle cent pourcent féminin avec des codes et des modèles permettant une initiation plus adaptée à ce nouveau public. La démarche laisserait donc la possibilité aux nouvelles joueuses, désirant une approche plus proche de leur sensibilité en la matière, d'accéder à des sessions ciblées exclusivement féminines ou mixtes. Les données collectées lors de ce type de session pourraient alors apporter une base de réflexion sur les points d'accroche de la discipline auprès de la gente féminine et combler le manque de données probantes utiles à une transposition au monde de l'entreprise.

La deuxième solution serait bien entendu celle des groupes mixtes. La difficulté première dans l'élaboration d'un groupe composé à la fois d'hommes et de femmes pourrait résider dans le passif des différents participants. Comme expliqué précédemment dans ce chapitre, la discipline était précédemment réservée exclusivement masculin. La probabilité qu'un participant de sexe masculin aie déjà participé à un jeu de ce type soit via une tablee⁵ soit par l'usage d'un jeu vidéo est plus important. De ce fait, cette situation peut créer un groupe à deux vitesses, créant pour les uns des lacunes sur le fond comme sur la forme de l'apprentissage et, pour les autres, un sentiment de frustration dans l'attente d'un déblocage de la situation. Les deux facettes amènent indubitablement à une perturbation du rythme de la partie et affectent l'apprentissage au travers de la discipline.

⁵ Appellation employée parmi les joueurs de jeu de rôle pour parler d'une session de jeu

Une solution potentielle reposerait sur l'évaluation d'un pré-jeu visant à apprendre les concepts fondamentaux du jeu de rôle. Un peu à l'image d'une classe de rattrapage, le but est de faire intervenir un premier jeu, à durée réduite, en amont du jeu principal pour apprendre le lexique, la forme du jeu et la procédure dans laquelle celui-ci se développe.

La démarche doit obligatoirement être faite sous la supervision, l'interaction d'un membre du jeu principal, habitué de la discipline, pour une simple raison : le rite initiatique. En effet, relevé en début de chapitre, le jeu de rôle tend à introduire la personne par le biais d'une première session. Afin de rendre la démarche plus accessible et permettre une initiation à plus large échelle ce premier groupe doit, dès lors, garder ce principe tout en le rendant plus abordable. Bien que cette approche pose la limite du choix du superviseur et du maître de ce pré-jeu, l'étude sur la propriété d'accompagnabilité (2014) offre une perspective de solution. Celle-ci démontre qu'il est possible de créer une relation d'accompagnement entre formateur et apprenants au travers de plusieurs itérations de jeux de rôles. Cette répétition amène un glissement entre les profils du maître du jeu et du personnage jouable en fonction de l'itération en cours. Le rôle du MJ lors du pré-jeu peut alors glisser vers celle d'un PJ lors de la seconde itération sans créer une perte d'acquisition des compétences de l'ancien MJ ni recréer un rapport d'autorité initialement présent dans la première itération.

8.4. Les avantages présumés de l'approche par le jeu de rôle

Contrairement à l'écolage classique dispensé par la plupart des entreprises, un dispositif par le jeu démontre concrètement les bienfaits de l'apprentissage pour l'acquisition de compétences professionnelles. La méthode appliquée pour apprendre de nouvelles connaissances est aussi importante que l'intérêt de celles-ci. En effet, le fond et la forme sont deux éléments indépendants mais interconnectés favorisant cet acquis. Le choix de l'approche par le jeu doit donc être pensé pour être moins contraignant d'une part pour le formateur et, d'autre part, pour l'apprenant.

Les auteurs Star et Grisemer (1989) explique notamment que le jeu de rôle se décline sous plusieurs scénarios plus ou moins restrictifs, dans des univers variés, donnant à l'ensemble une malléabilité à même de répondre à de nombreuses situations en entreprises.

Le dispositif doit être accessible car les barrières d'entrée trop fortes peuvent rapidement décourager l'apprenant. De ce fait, le jeu de rôle offrant cette perspective et étant présent dans de nombreuses strates de notre vie quotidienne, nous paraît entièrement transposable au monde du travail. En effet, présent sous de nombreuses formes allant de la plus basique lors de la prime enfance avec les jeux en bois, les tapis au sol ou encore, dans le sport, les jeux de hasard, les aspects de notre vie sociale, etc., il révèle la constance et l'importance du jeu dans la vie de tout être humain. L'apprenant imagine et matérialise la tâche demandée car le média proposé pour le faire ne lui est pas totalement inconnu. Trompette & Vinck (2009), précisent notamment que « *le jeu est alors un artefact qui intervient dans la coordination entre acteurs* ». Le jeu ne doit pas être vu uniquement comme vecteur de liaison mais comme un système en constante évolution par les interactions qui s'y produisent permettant d'analyser à la fois le message véhiculé et la pertinence de la méthode appliquée (Leplat, 2002).

8.5. Les usages annexes du dispositif du jeu de rôle

Le jeu de rôle comme média permet d'avoir une approche ludique, flexible et compréhensible. Il en ressort également d'autres éléments qui, dans des situations distinctes, comme l'établissement de profils psychologiques au sein d'un groupe d'individu, peuvent se montrer très intéressantes.

8.5.1. La distance

Le jeu de rôle a comme intérêt premier, comme son nom l'indique, de nous faire jouer un rôle, plus ou moins proche de ce que l'on connaît dans notre quotidien. Nous pouvons interpréter notre propre rôle magnifié de caractéristiques supplémentaires ou, au contraire, le rôle d'un autre intervenant du groupe ou de personnalités totalement fantaisistes.

Selon les auteurs Leclercq, Oudart & Szybura (2014), cela a pour effet, dans le dernier cas, de créer un décalage entre la réalité et le personnage joué. Ce décalage induit une

réflexion différente sur la situation pour émettre de nouvelles idées ou incorporer sous un angle nouveau les informations reçues.

8.5.2. La compréhension

Le jeu de rôle a comme dynamique particulière de mettre en avant l'aspect communautaire du titre plutôt que l'aspect de compétition qui peut régner dans certains jeux. Le jdr à son propre langage et possède une forme de vie qui lui est propre (Wittgenstein, 1951). En 1995, Brougères expliquait notamment que la mise en situation permettait de repousser les limites du réel. En soumettant un cadre méthodologique, on repousse ces limites et on donne à chacun, un cadre leur offrant une compréhension de ce qui est important pour eux mais aussi, pour les autres membres du groupe.

8.5.3. L'introspection

S'il est important de communiquer avec les autres membres du groupe lors de l'évolution du jeu, Winnicott explique en 1975, que le jeu de rôle permet de s'écouter individuellement au fur et à mesure que le scénario avance.

Si l'apprenant fait l'exercice au début du jeu, crée son personnage, invente une histoire et un *background*, il doit prendre conscience de celui-ci pour l'incarner au fil de l'aventure. Les choix qui au départ semblent aisés, augmenteront en difficulté, amenant l'apprenant à réfléchir sur sa propre vision des faits, et à la façon dont il désire réaliser la tâche qui l'incombe.

En 2013, Jorro & De Ketele avancent l'hypothèse que par des indicateurs de choix, l'apprenant va développer une compréhension poussée de lui-même, se percevoir différemment et, à mesure que son personnage se développe, libérer sa créativité et la motivation d'apprendre et d'entreprendre. L'apprenant transforme alors les épreuves qu'il vit dans le jeu et les émotions qui y sont liées en acquis sociaux et professionnels pour l'avenir.

9. Application de la méthode du jeu de rôle

Le jeu de rôle dans le cadre éducatif présente également des avantages indéniables, comme le montre plusieurs études réalisées sur le sujet. L'intérêt pour le corps enseignant est double. Tout d'abord, cela permet de stimuler la cohésion d'une classe, d'un groupe d'étudiant, si le cours s'y prête. Et, ensuite, de créer une forme de responsabilisation et de démarche pro-active de l'apprentissage. L'étude d'Edstrom (2013) sur l'apprentissage d'une seconde langue dans un cursus linguistique nous démontre certaines de ces facettes et permet d'identifier ces bienfaits transposables au monde de l'entreprise.

9.1. La méthodologie appliquée

Ce type d'expérimentation basée sur le jeu peut se faire au travers de différentes approches. Celle retenue ici pour illustrer le propos sera l'apprentissage de vocabulaire sous la forme d'une session par petits groupes. L'avantage de cette approche permet une interaction plus régulière entre les différents apprenants que lorsque les personnages jouables sont plus nombreux. Le but est d'apprendre un nouveau vocabulaire au travers d'un dialogue créé dans la langue ciblée. Dans ce processus d'apprentissage, le Maître du jeu est donc joué par le professeur qui a un rôle plus distancié qu'à l'accoutumée.

Cette démarche est faite pour laisser la possibilité aux différents apprenants de créer eux-mêmes le scénario du JDR pour acquérir les compétences linguistiques nécessaires à l'étude. L'intervention du maître du jeu ne se fera que sporadiquement lorsque certaines stratégies illustrées ci-après le nécessiteront.

9.2. Solutions choisies et interprétations

Initialement, le scénario du jeu de rôle est adaptable au fil des envies des participants.

Cependant, dans le cadre de cette étude, le choix des stratégies est limité pour analyser la manière dont les différents apprenants vont créer un scénario sur base de ces contraintes tout en apprenant la langue imposée. Énumérées ci-après en 5 grandes stratégies, les

solutions apportées par cette étude permettent d'ébaucher la structure du jeu de rôle de l'entreprise.

9.2.1. La participation

Il s'agit ici de tester les connaissances propres à chaque apprenant au travers d'un échange spontané entre eux. L'exercice met en avant la capacité de ceux-ci à débloquent une situation et répondre à une question grâce à la discussion.

9.2.2. La reconnaissance

Toujours axée sur l'échange entre membres du groupe, la démarche varie en fonction de la connaissance propre de l'apprenant. Celle-ci peut se révéler insuffisante pour résoudre la question ou pour débloquent un point épineux lors la construction du dialogue. Il est alors laissé à l'appréciation du participant de s'orienter vers l'une ou l'autre piste afin de se délier de cette situation. L'une des possibilités avancées pour résoudre cela est d'émettre simplement son doute à l'ensemble des participants du groupe. Il est alors fait appel à la connaissance des autres pour valider ou invalider son hésitation.

9.2.3. La consultance

Le matériel didactique mis à disposition des groupes peut avoir une incidence bénéfique à la fois sur la forme et le fond de la compétence acquise. Il faut entendre par forme, la manière dont le matériel didactique est proposé. La forme d'un dictionnaire par exemple représente la manière dont il est rédigé et plus précisément comment s'articule la mise en place des mots dans le livre. Les livres ayant leurs spécificités, il en ressort néanmoins un pattern permettant un gain de rapidité, d'efficacité dans des recherches futures que l'apprenant pourrait être amené à faire. Le fond du support est donc caractérisé par l'apprentissage de la connaissance grâce à l'outil didactique.

9.2.4. La modification

Comme son nom l'indique, il s'agit de venir modifier le cheminement de réponse construit jusqu'à l'élément de blocage. Cette modification est plus ou moins importante en fonction du blocage. On peut modifier le point de blocage par une autre solution pouvant

s'insérer sans trop de difficultés dans l'ensemble du scénario. On peut créer une variante de la reconnaissance en essayant de paraphraser celui-ci. En dernier recours, il reste toujours la possibilité de retravailler intégralement le scénario pour éviter de tomber sur ce blocage.

9.2.5. La demande

La dernière stratégie applicable est celle de l'interaction avec le MJ. Il convient ici d'insérer le formateur dans le scénario à la manière d'un PNJ. Sa démarche ne peut pas être celle d'un protagoniste régulier du scénario et ne peut venir altérer le déroulement du scénario. Son rôle est donc limitatif pour garantir la tenue de l'exercice tout en indiquant une solution pouvant être trouvée via l'une ou l'autre stratégie déjà énoncée, notamment celle de la consultance.

9.3. Les limites des stratégies

« *De la contrainte, naît la créativité*⁶ ». Ce mantra s'applique parfaitement à la problématique vue dans ce travail car l'approche restrictive de la résolution du problème développe considérablement la part créative de chaque individu. S'il est pratique d'utiliser cette limitation dans le cadre scolaire pour contenir les différents groupes dans des débordements scénaristiques étendus, ce mode opératoire est moins adapté au monde de l'entreprise et ce pour plusieurs raisons.

Premièrement, la mouvance constante du monde du travail empêche la limitation scénaristique propre à la stratégie vue ci-dessus. En effet, cette dernière a besoin d'un cadre stoïque pour s'épanouir. Dans l'exemple du cours de langue, le cadre est fixé : un cours dispensant une matière unique. La matière n'évoluant pas ou très peu d'une année à l'autre, la méthodologie appliquée peut rester la même, s'améliorant à chaque nouvelle année grâce au feedback reçu de l'année précédente. En entreprise cette démarche ne peut être valorisée que dans très peu de cas. L'exemple le plus adéquat serait d'expliquer à un Junior qui aurait besoin d'une formation en interne pour apprendre le corps de métier dans lequel il va évoluer. Mais cela est difficilement applicable pour une compétence ou une modification de modalité de travail avec un cadre changeant à chaque itération. Cette

⁶ Mantra dérivé d'un écrit de Michel-Ange

contrainte de stratégie peut dès lors s'avérer infructueuse non pas, par le processus en tant que tel, mais plutôt par le temps nécessaire à la mise en place d'un cadre solide générant de la plus-value par la mise à disposition du jeu de rôle.

La seconde limite réside dans le choix de la stratégie par les participants et le résultat sur la compréhension de la matière. L'analyse de l'étude démontre que plus le challenge est important, plus l'apprenant est poussé dans ses limites et développe de nouvelles connaissances l'amenant à se dépasser et ainsi résoudre la problématique. Néanmoins, les stratégies proposées ne le poussent pas dans cette direction avec un même degré d'intensité posant donc la question d'une stratégie plus intéressante qu'une autre pour retenir l'information souhaitée. De ce fait, le choix limitatif bien que comportant certains avantages est impossible dans une entreprise en constante évolution. Celle-ci se doit de trouver la stratégie la plus efficiente pour permettre à l'apprenant un apprentissage rapide et qualitatif. Dans ce cadre, il sera intéressant pour un futur mémorant, d'utiliser le jeu de société « Citadelles » pour créer des groupes d'apprentissages au sein d'une société et analyser l'assimilation des connaissances des participants via ce format prédéfini. En effet, ce jeu est caractérisé par la possibilité de devenir plusieurs personnages dans une même situation. Cette multitude de facettes va permettre à l'apprenant de solutionner chaque problématique posée en fonction d'un grade, d'un métier, etc. et de se placer « dans la peau » d'un autre travailleur pour avancer au fur et à mesure des sessions et compléter son apprentissage.

Enfin, les troisièmes et quatrièmes lacunes découlent de la seconde. Le choix de la stratégie s'accompagne d'un degré d'exigence relativement important en termes d'écriture en fonction de l'angle choisi. Dans l'étude relevée ci-dessus, il est mis en avant que certains groupes prennent une part importante du *timing* alloué pour la construction du texte au détriment de l'interaction entre les participants. Cependant, cette dernière ne démontre pas de corrélation entre le temps écriture du scénario et le fait de retenir la compétence souhaitée sur le long terme. Pour arriver à analyser cette donnée, il serait intéressant de créer des post-game où on vérifierait si la compétence est bien assimilée par les participants. Le jeu « Citadelles⁷ » pourraient également convenir au vu de toutes les itérations possibles du scénario.

⁷ Jeu de société de Bruno Faidutti arborant un système de personnages interchangeables

10. Conclusion

Howe J. énonçait en 2008 les grandes lignes du management 2.0 dans son ouvrage *Crowdsourcing*. La créativité et la résolution de problème, au cœur de cette nouvelle mouvance trouvent un écho dans l'approche innovante du jeu de rôle. Apportant un côté ludique à la résolution de problème, il fait appel à l'ingéniosité du formateur et l'esprit d'innovation de l'apprenant. Son engagement dans la partie est alors sollicité pour permettre l'émergence de nouvelles idées nécessaires à l'évolution du scénario. C'est cet engagement qui est au cœur de la captation profonde de la connaissance comme le soulignait Bourgeois.

Ces notions tendant à souligner l'intérêt de laisser libre champ à l'apprenant pour explorer de nouvelles pistes, elles semblent cependant être source d'angoisses pour le formateur et sa ligne hiérarchique, voyant dans cette liberté, une forme de perte de contrôle du sujet traité et potentiellement une perte de temps et d'argent à la fin de la manœuvre. Il est dès lors intéressant d'envisager un cadre plus restrictif pour l'application du jeu de rôle en entreprise. Bien que difficilement applicables dans la plupart des situations en entreprise, la limitation du choix stratégique apporte un regard intéressant sur la manière dont le jeu de rôle en entreprise peut s'articuler. En limitant le nombre d'options possibles pour l'apprenant, il est plus aisé pour le formateur d'orienter, guider celui-ci vers le résultat souhaité. Les débordements contrôlés peuvent donc limiter la perte de temps qui peut en résulter et ce, malgré les situations différentes nécessitant une refonte systématique des choix proposés à l'apprenant pour vérifier quelle stratégie efficace est à sélectionner. Le management peut alors trouver en cette méthode de construction, une forme de sécurité pour appliquer la méthode à un champs plus élargis de situations professionnelles. Cette démarche ne limite donc pas le sentiment de liberté de l'apprenant qui a alors une panoplie de choix scénaristiques proposés dès le départ.

La plupart des nouvelles expériences de jeu de rôle et de jeux vidéo adaptent également cette ligne philosophique. À mesure que la technologie évolue, la manière de créer une interface attrayante pour l'utilisateur s'améliore et la qualité du jeu augmente comme le soulignait Bardzell en 2010. L'avenir du jeu de rôle dans le domaine de l'entreprise

ne se situe plus essentiellement dans la construction du scénario ni dans l'interaction fortes entre les participants, mais dans la capacité de créer un sentiment de liberté contrôlé permettant un rapport efficace entre l'évolution du personnel, le temps engagé par son employeur et la réalité de terrain dans laquelle les deux parties évoluent.

Les prochaines études à ce sujet devraient axer leurs recherches sur la manière de créer des interfaces transposables à différents cas de figure. La connaissance des jeux de rôles comme D&D couplé à la nouvelle mouture dynamique des jeux de plateaux pourraient alors donner naissance à un système de jeu de rôle plus rapide, plus efficient dans un milieu où la rapidité de compréhension et d'exécution est bien souvent primordiale.

11. Bibliographie :

- Aubret, J., Gilbert, P. (2003). L'évaluation des compétences. Wavre, Belgique: Mardaga. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/mard.gilbe.2003.01>
- Amsili, S. (2019, Avril 8). Jeu de société : les entreprises entrent dans la partie. Consulté le Avril 28, 2020, sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/jeu-de-societe-les-entreprises-entrent-dans-la-partie-1007577>
- Background. (2021, Mars 20). Consulté le Avril 12, 2021, sur Wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Background>
- Barata, G., Gama, S., Jorge, J., & Gonçalves, D. (2017, Juin). Studying student differentiation in gamified education: A long-term study. *Computers in Human Behavior*, 71, pp. 550-585. doi:10.1016/j.chb.2016.08.049
- Bardzell, J., Bolter, J., & Löwgren, J. (2010). Interaction criticism: three readings of an interaction design, and what they get us. *Interactions*, 17(2), 32-37.
- Bouchrika, I., Harrati, N., Wanick, V., & Wills, G. (2019). Exploring the impact of gamification on student engagement and involvement with e-learning systems. *Interactive Learning Environments*, 1-14. Doi :10.1080/10494820.2019.1623267
- Bourgeois, E. (1998). Apprentissage, motivation et engagement en formation. *Éducation permanente*, 3(136), 101-109.
- Brougères, G. (1995). *Jeu et éducation*. Paris : L'Harmattan
- Cometti, J. P. (2008). Qu'est-ce qu'une règle. *Éducation et didactique*, 2(2), 139-148
- CIPE. (s.d.). La formation par le jeu avec le CIPE. Consulté le mai 2, 2020, sur CIPE Le changement en jeu: <https://www.cipe.fr/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- De Cock, Hélène. À chacun son rôle: Une approche ethnographique de la pratique du jeu de rôle sur table. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : Olivier, Servais
- Depêtre, V., & Pierre, M. (1984). *Le jeu de rôle*. The Catholic University of Leuven.
- Donjons et Dragons. (2020, mai). Consulté le mai 3, 2020, sur Wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Donjons_et_Dragons
- Edstrom, A. (2013). Preparing an L2 Role-play : How Students Manage L2 Deficits. *Canadian Modern Language Review*, 69(3), 274-297. <https://doi.org/10.3138/cmlr.1555>
- Faucheux, C. (1957). La dynamique de groupe. *L'Année psychologique* 57-2, pp. 425-440.
- Fréry, F. (2010, juin). Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise? *L'Expansion management review* n°137, pp. 52-60. doi:10.3917

- Gebauer, G., Wulf, C., & Roger, C. (2004). *Jeux, rituels, gestes: les fondements mimétiques de l'action sociale*. Ed. Anthropos.
- Goethe, O. (2019). *Gamification Mindset*. Cham Springer International Publishing.
- Hanot, M. (2011). Le jeu de rôle et le sculpting : deux dispositifs pour la supervision individuelle et/ou collective. *Thérapie Familiale*, vol. 32(4), 467-477. doi:10.3917/TF.114.0467.
- Hidri, S. (2016). Comprendre la gamification en 5 questions. Consulté le mars 25, 2020, sur *Revue de Management & de stratégie*: https://www.revue-rms.fr/Comprendre-la-gamification-en-5-questions_a132.html
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing*. New York City: Three Rivers Press.
- IRL. (2021, Février 21). Consulté le Avril 09, 2021, sur Wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/IRL>
- Jason Bulmahn et al. (2010). *Bestiaire "Bestiary"*. Lyon: Black Book Editions. Consulté le 2020
- Jauréguiberry, F., & Proulx, S. (2011). *Usages et enjeux des technologies de communication*. Toulouse: ERES.
- Jeu de rôle. (2020, décembre 20). Consulté le Mars 20, 2021, sur Wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Jeu_de_r%C3%B4le
- Jorro, A., De Ketele, J. & Merhan, F. (2017). *Les apprentissages professionnels accompagnés*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.jorro.2017.01.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kyewski, E., & Krämer, N. C. (2018, Mars). To gamify or not to gamify? An experimental field study of the influence of badges on motivation, activity, and performance in an online learning course. *Computers & Education*, 118, pp. 25-37. doi:10.1016/j.compedu.2017.11.006
- Landers, R. N., & Armstrong, M. B. (2017). Enhancing instructional outcomes with gamification: An empirical test of the Technology-Enhanced Training Effectiveness Model. *Computers in human behavior*, 71, pp.499-507. doi:10.1016/j.chb.2015.07.031
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Mahadoo, A. (2020, 9 septembre). *Jeu de rôle : 5 bonnes raisons de se prêter au jeu ! - MyConnecting*. MyConnecting Formation, Libérez votre potentiel. <https://www.myconnecting.fr/formation/jeu-de-role/>
- Larousse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/entreprise/30069#definition>
- Lore. (2020, Décembre 19). Consulté le Mai 22, 2021, sur Wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lore>
- Meneur de jeu. (2021, Mars 4). Consulté le Avril 12, 2021, sur Wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Meneur_de_jeu
- Oudart, A. & Leclercq, G. (2017). Chapitre 7. Le jeu de rôle comme dispositif de co-développement professionnel. Dans : Anne Jorro éd., *Les apprentissages professionnels accompagnés* (pp. 131-146). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Paizo Transition. (s. d.). Paizo. Consulté le 5 avril 2020, à l'adresse <http://paizo.com/transition>

- Pastorelli, B. (2016, juillet 4). Faire Jouer ses salariés ? Le jeu de rôle, une technique innovante. Récupéré sur laboragora: <https://laboragora.com/index.php/2016/07/04/faire-jouer-ses-salaries-linteret-du-jeu-de-role-en-entreprise/>
- Pathfinder, le jeu de rôle. (2020, mars 22). Consulté le Mars 26, 2020, sur Wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Pathfinder,_le_jeu_de_r%C3%B4le
- Pattern. (2021, Avril 15). Consulté le Avril 23, 2021, sur Wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Pattern>
- Personnage non joueur. (2020, Décembre 11). Consulté le Avril 09, 2021, sur Wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Personnage_non-joueur
- Proust, F., & Posse, P. (1991). Précis de jeux de rôle. Paris: Editions d'organisation.
- Roux, U. (2016). Jeu de rôle de table 2.0: évolution d'une pratique ludique à l'ère du numérique. *Sciences du jeu*, (6)
- Savignac, E. (2019). La créativité en question dans les jeux de rôles en entreprise. *Communication. Information médias théories pratiques*, 36(1)
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.
- Szybura, A. (2014). Contribution à l'étude de la propriété d'accompagnabilité : le cas d'un master préparant aux métiers de la formation. Mémoire de M2 recherche, Lille 1 sous la direction de G. Leclercq.
- Tim Connors et al. (2009). Manuel des joueurs "Core Rulebook". Lyon: Black Book Editions. Consulté le 2020
- Trémel, L. (2001). Chapitre 1. Les jeux de simulation : genèse d'une forme ludique et de sa réception. Dans *Jeux de rôles, jeux vidéo, multimédia* (pp. 25-70). Presses Universitaires de France.
- Trompette, P. & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, 1(1), 5-27. doi:10.3917/rac.006.0005.
- Voelckel, A. C. (1995). Jouer ensemble. Approche biographique d'un loisir: le jeu de rôle. *Sociétés contemporaines*, 21(1), 57-74
- Wikipedia contributors. (2021, 19 janvier). TSR (entreprise). Wikipedia. [https://fr.wikipedia.org/wiki/TSR_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/TSR_(entreprise))
- Winnicott, D. W. (1975). *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Paris, Ed. Gallimard, coll. Folio essais.
- Xanthopoulou, D., & Papagiannidis, S. (2012, septembre). Play online, work better? Examining the spillover of active learning and transformational leadership. *Technological Forecasting and Social Change* vol 79, pp. 1328-1339.
- Yee, N. (2014). *The Proteus paradox : how online games and virtual worlds change us- and how they don't*. New Haven, Conn.
- Zainuddin, Z., Kai Wah Chu, S., Shujahat, M., & Perera, C. J. (2020, Juin). The impact of gamification on learning and instruction : A systematic review of empirical evidence. *Educational Research Review*, 30. doi:10.1016/j.edurev.2020.100326

Abstract : The research of this TFE is based on the application of a methodology of "role-playing" with the aim of promoting the integration of individuals within a work team while managing in a playful and constructive way the various setbacks that the different members of a group can face through its creation and its evolution. The question of the relevance of the game to integrate new skills requested in the business world will be at the heart of this work.

Résumé : La recherche de ce TFE se base sur l'application d'une méthodologie de « jeu de rôle » dans le but de favoriser l'intégration d'individus au sein d'une équipe de travail tout en gérant de manière ludique et constructive les différents revers que peuvent essayer les différents membres d'un groupe au travers de sa création et de son évolution. La question de la pertinence du jeu pour intégrer de nouvelles compétences sollicitées dans le monde de l'entreprise sera au cœur de ce travail.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm