

# Cas d'utilisation CaixaBank

## Améliorer les compétences de négociation des employés grâce aux jeux vidéo

L'orientation de CaixaBank Consumer Finance vers une formation gamifiée et le *game-based learning* contribue à accroître de 40 % la conquête de nouveaux marchés



» Entreprise : CaixaBank

» Secteur : Services financiers et bancaires

» Détails du programme :

Employés formés : 262

» Objectifs :

Réaliser une formation innovante et différente.

Implanter un programme de formation homogène sur différents territoires.

Renforcer les compétences de négociation de l'effectif pour améliorer les résultats de l'entreprise.

» Solution :

Méthodologie de game based learning

» Résultats :

**99 %** Taux de finalisation du cours de 99 %.

**15 %** ↑ Croissance annuelle de 15 % du chiffre d'affaires des 20 plus grands contrats de l'entreprise.

**40 %** ↑ Augmentation de 40 % de l'ouverture de nouveaux marchés.

## CaixaBank : pour une formation innovante

CaixaBank, avec son effectif de quelque 32 000 employés et près de 14 millions de clients, est la troisième institution financière d'Espagne en volume d'actifs. Sa filiale CaixaBank Consumer Finance, spécialisée dans le financement des particuliers et des entreprises, concentre son activité sur l'accès au crédit à la consommation. CaixaBank Consumer Finance collabore avec plus de 11 000 commerces et a financé les achats et les projets de plus de 5 millions de personnes.

Dans sa volonté de former et développer le talent de ses employés, en janvier 2016, l'entreprise a commencé à implanter un programme de *game-based learning* (apprentissage par les jeux vidéo). L'objectif de CaixaBank Consumer Finance était de renforcer les compétences de négociation de son effectif en vue d'améliorer les résultats de l'entreprise. C'est ainsi qu'elle a cherché un format attrayant, différent et innovant, susceptible de motiver les employés et de renforcer leur *engagement*. Le projet a été mis en marche après le lancement d'une campagne de communication et la projection d'une bande-annonce du jeu vidéo, comme s'il s'agissait de la promotion d'une superproduction cinématographique, afin de réveiller l'intérêt de l'effectif.

## Objectifs : former aux compétences de négociation un effectif géographiquement dispersé

À l'instar de nombreuses entreprises, CaixaBank Consumer Finance devait relever un défi : implanter un programme de formation dans des villes et des régions séparées de plusieurs centaines de kilomètres. Traditionnellement, la formation était réalisée selon une modalité présentielle, peu flexible pour les employés et générant d'importantes dépenses, notamment en coûts de déplacement et d'opportunité.

« Dans la compétition et le jeu, vous exprimez le meilleur de vous-même. Et en tentant d'extraire le meilleur de vous-même, vous assimilez mieux les informations, et pouvez les appliquer dans votre vie quotidienne. »

José Miguel Mejías, directeur des recouvrements de CaixaBank Consumer Finance

L'autre grand challenge de CaixaBank était le déploiement d'une formation qui serait utile, pratique, et aurait un impact réel sur l'entreprise. Le département des ressources humaines souhaitait transmettre à ses employés les techniques, les outils et les stratégies nécessaires pour répondre aux nouveaux intérêts et aux nouvelles demandes de ses clients. Une formation qui permettrait aux commerciaux, aux agents de recouvrement et aux prescripteurs d'utiliser au jour le jour de nouvelles compétences et aptitudes en matière de négociation.

## Solution : utiliser la méthodologie de game based learning

Pour relever ces défis, le choix s'est porté sur le jeu vidéo, développé par l'entreprise Game Strategies. Pour CaixaBank Consumer Finance, c'est une solution qui présente trois avantages majeurs :

1. Grâce à son **format en ligne et multi plate-forme** (disponible pour ordinateur, tablette ou téléphone portable), la formation peut être appliquée à toutes les régions où l'entreprise est implantée, et ce, à un coût réduit et en donnant aux employés la liberté de la suivre à leur rythme.
2. À la différence des autres cours en ligne à base de diapositives et de tests, le **simulateur perfectionné de négociation** offre aux employés de CaixaBank Consumer Finance une pratique réelle et directe, dans un environnement sûr, sans risque pour l'entreprise. Le jeu vidéo les place dans le cadre de 6 négociations réelles dans lesquelles ils doivent prendre leurs propres décisions. Ils apprennent ainsi de leurs erreurs, de leurs échecs et de leurs succès. Le simulateur permet d'oublier la théorie pour apprendre en pratiquant (*learning by doing*).
3. Le format du jeu vidéo et la gamification (*classements, storytelling, niveaux ou badges*) **garantissent la motivation et l'engagement des employés**. Le jeu vidéo est une aventure graphique dans laquelle les joueurs sont transportés en plein cœur de la Venise médiévale, où ils devront s'efforcer de devenir l'un des commerçants les plus puissants de l'époque. L'attrait de l'histoire, avec des épisodes comme une négociation avec Machiavel, le partage du commerce lucratif de la soie ou la conquête de la ville de Florence, a suscité un formidable intérêt et a entraîné un taux de finalisation du cours de 99 %.

↑ 40 %

Augmentation annuelle de 40 % de l'ouverture de nouveaux marchés.

↑ 25 %

Accroissement de 25 % du nombre de vendeurs qui ont utilisé le programme de récompenses de l'entreprise (Premium Program).

↑ 15 %

Croissance annuelle de 15 % du chiffre d'affaires des 20 plus grands contrats de l'entreprise.

↓ 2,46 %

Réduction historique des retards de paiement jusqu'à 2,46 %, le meilleur chiffre de ces dernières années.

*« D'une part, l'aspect compétitif du simulateur vous permet d'optimiser votre concentration. D'autre part, c'est un système atemporel : c'est vous qui décidez du moment »*

José Miguel



Consumer Finance

## Résultat : une équipe de négociation plus efficace

Merchants a réussi à améliorer la capacité de négociation des commerciaux, agents de recouvrement et prescripteurs de CaixaBank Consumer Finance, grâce à l'introduction de nouvelles techniques, stratégies et variables jusqu'ici jamais envisagées. Cela s'est traduit par l'amélioration des chiffres d'affaires de l'entreprise dans ses trois principaux domaines d'activité : le financement, le recouvrement et l'investissement.

La formation a par ailleurs eu de grandes répercussions sur l'ensemble de l'entreprise et sur les employés eux-mêmes. Le format gamifié a généré une concurrence saine entre les joueurs, qui ont déployé tous leurs efforts pour vaincre leurs collègues de travail et atteindre

« La méthode de *game based learning* est excellente. Utiliser un simulateur n'a rien à voir avec faire défiler des diapositives et répondre à des questions. Un simulateur est bien plus réel. »

Pol Durán, directeur de développement du talent de CaixaBank Consumer Finance

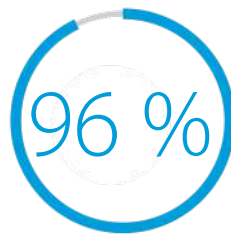
le premier poste au classement. L'expérience s'est transformée en véritable « apprentissage social » au sein de l'entreprise, promouvant la motivation et l'*engagement* des employés.

L'impact positif de Merchants sur l'ensemble de l'entreprise, et notamment sur le chiffre d'affaires, a conduit CaixaBank Consumer Finance à poursuivre dans la voie du *game-based learning*. L'entreprise comprend déjà deux autres *serious games* dans son offre de formation : destiné à améliorer les compétences en matière de leadership et de gestion d'équipes, visant à développer les compétences de gestion du temps et de productivité personnelle.

## RÉSULTATS



de taux de finalisation  
du cours de 99 %.



des participants affirment  
avoir appliqué les  
compétences acquises dans  
leur activité quotidienne.



des employés  
recommandent le cours.

