

Étude de cas Vestas



Vestas s'adapte aux changements dans le secteur de l'énergie éolienne grâce au jeu vidéo Merchants

Les nouvelles compétences de négociation acquises par le personnel ont contribué à augmenter les ventes de 21,5 % en 2016.



Vestas : garantir le maintien du leadership dans les énergies renouvelables

◆ **Entreprise :** Vestas

◆ **Secteur :** énergies renouvelables

◆ **Détails du programme :**

Période : **2016 - 2017**

Employés : **500 dans 10 pays**

◆ **Objectif :**

Former les employés à la négociation pour garantir une adaptation optimale aux changements dans le secteur des énergies renouvelables.

Offrir à l'effectif mondial une méthodologie de formation totalement flexible, en plusieurs langues et dans des domaines géographiques différents.

Développer les compétences interpersonnelles (*soft skills*) des employés, en renforçant le capital humain de l'entreprise.

◆ **Solution :**

Merchants : jeu vidéo de Gamelearn pour la négociation et la résolution de conflits.

◆ **Résultats :**

21,5 % Augmentation des ventes (2016).

95 % Taux de finalisation du cours.

95,2 % Taux de recommandation du cours.

100 % Taux d'applicabilité du cours.

La compagnie Vestas, d'origine danoise, est le leader mondial de l'énergie éolienne. Comptant plus de 24 000 employés dans 76 pays, elle est spécialisée dans la conception, la fabrication, la vente, l'installation et la maintenance d'éoliennes. Jusqu'en 2016, elle avait à son actif l'installation de 59 909 éoliennes dans le monde. Fournissant suffisamment d'énergie pour répondre aux besoins de quelque 120 millions de foyers européens, celles-ci participent à la réduction des émissions de CO₂, et contribuent ainsi à protéger l'environnement et à pallier les effets du changement climatique.

Pour conserver sa position de leader, Vestas a dû s'adapter aux profonds changements qui ont bouleversé le secteur au cours des dernières années. Et ce, surtout depuis 2009, date à laquelle les acheteurs d'énergie éolienne sont passés d'un modèle basé sur la négociation directe entre deux parties (souvent à des prix subventionnés) à un système d'appels d'offres. Cette profonde transformation de la vente, de l'adjudication et de la maintenance des services d'énergie éolienne constituait un enjeu extraordinaire pour l'équipe de ressources humaines de l'entreprise.

Objectifs : former le personnel à la négociation pour s'adapter aux transformations du marché

Face à la profonde transformation du secteur, Vestas a décidé de préparer et de former son personnel pour faire face aux nouveaux enjeux. L'équipe de formation et développement de l'entreprise devait relever deux grands défis :

◇ **De nouvelles compétences de négociation.** L'extension du nouveau système d'appels d'offres dans le secteur de l'énergie éolienne imposait à Vestas une nouvelle façon de travailler. Dans l'ancien modèle, les contrats étaient signés entre deux parties : celle qui achetait l'énergie, et celle qui la produisait. Aujourd'hui, il est nécessaire de se présenter avec d'autres partenaires pour remporter des appels d'offres. Cette nouvelle situation obligeait les employés

« Mis à part les avantages habituels de l'e-learning, Gamelearn ajoute la compétition entre les joueurs, l'engagement et le feedback personnalisé. Globalement, il s'agit d'une version améliorée du e-learning. »

Carlos Molinero | Directeur des ressources humaines chez Vestas pour l'Europe, le Moyen Orient, l'Afrique et l'Amérique latine

de Vestas à renforcer certaines de leurs compétences de négociation (obtenir des prix plus favorables auprès des fournisseurs, connaître en profondeur les intérêts de l'acquéreur, créer de la valeur avec d'autres partenaires, établir des relations à long terme...).

- ◇ **Une plus grande flexibilité, dans toutes les langues et dans tous les pays.** En raison de la très grande dispersion géographique de l'effectif de Vestas (beaucoup de ses employés sont situés dans des zones isolées, là où sont installées les éoliennes), l'entreprise avait besoin d'un cours en ligne susceptible d'être suivi sur tout type de support, n'importe où et à tout moment. La flexibilité devait être maximale, de sorte que chaque employé puisse suivre la formation à son rythme.

Solution : le jeu vidéo de négociation Merchants

Pour relever tous ces défis, l'équipe de formation et de développement de Vestas s'est tournée vers le jeu sérieux (*serious game*) de négociation Merchants. Ce cours, développé par Gamelearn, se déroule au XV^e siècle à Venise. Les joueurs doivent faire face à six négociations « réelles » pour devenir le plus puissant marchand de la ville. Le jeu vidéo Merchants ne présentait pas moins de trois avantages :

- ◇ **Les compétences de négociation dont Vestas avait besoin.** Ce *serious game*, inspiré de la méthode de négociation de Harvard, s'applique à la perfection au changement de modèle connu par le secteur de l'énergie éolienne. Merchants met tout particulièrement l'accent sur l'identification des intérêts de l'interlocuteur, la recherche de solutions aux problèmes susceptibles d'apparaître pendant la négociation, le développement de relations à long terme, la création de valeur avec des partenaires, et l'élargissement du marché afin de conclure des accords bénéfiques pour toutes les parties en présence (gagnant-gagnant).
- ◇ **L'apprentissage par la pratique (*learning by doing*).** Le jeu vidéo ne fait pas que présenter les meilleures techniques de négociation : il permet de les mettre en pratique dès les premiers instants. À travers un simulateur sophistiqué, les apprenants présentent leurs propositions et concluent des accords avec des négociateurs chevronnés, très difficiles à convaincre. Ce sont là des conditions plus ou moins similaires à celles que les employés de Vestas rencontrent au jour le jour.

« Maintenant, je suis un meilleur négociateur. Avec les jeux vidéo, il est possible d'apprendre plus facilement, et plus rapidement. Si ce que vous faites vous amuse, vous apprenez mieux ».

Mario Pérez Collado |
Ingénieur spécialiste en
production chez Vestas



« Le secteur des énergies renouvelables est en train de changer. Il est devenu de plus en plus important de comprendre réellement la façon dont nous pouvons, aux côtés d'un partenaire, créer de la valeur et être plus compétitifs pour remporter des appels d'offres. Et Merchants nous a beaucoup aidés à y parvenir. »

Morten Lindholm | *Expert en négociation et vice-président responsable de la gestion des grands comptes et du développement commercial*

Augmentation des ventes :

↑ 21,5 % 

Taux de finalisation : Taux d'applicabilité :



◇ **Un cours en ligne, flexible, multi-plates-formes et multilingue.** Merchants répondait également au besoin d'offrir une flexibilité maximale aux employés. Pour Vestas, cet aspect était, et reste, essentiel.

Les apprenants n'ont besoin que d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe pour jouer, où qu'ils soient, au moment qui leur convient le mieux. D'autre part, le jeu vidéo avait l'avantage d'être disponible en de nombreuses langues (anglais, français, allemand, espagnol et portugais), ce qui permettait de répondre aux besoins d'un effectif aussi multiculturel que celui de Vestas. La disponibilité de ces langues était cruciale pour l'extension de la proposition de formation, puisqu'elle permettait d'offrir un produit formatif dans la langue maternelle de l'employé, ce qui augmentait considérablement le degré d'acceptation et de suivi du programme, ainsi que sa réceptivité et son utilité.

Résultats : augmentation des revenus et du nombre d'appels d'offres remportés

Malgré les défis que Vestas a dû relever ces dernières années, et notamment le passage du modèle traditionnel à celui des appels d'offres, l'entreprise est parvenue à rester leader mondial des énergies renouvelables. En 2016, elle a obtenu les meilleurs résultats de son histoire, avec un chiffre d'affaires de 10,237 milliards d'euros (soit une augmentation annuelle de 21,5 %).

Le jeu vidéo Merchants a contribué à améliorer les compétences de négociation des employés de façon généralisée et a stimulé la capacité d'adaptation de l'effectif à la nouvelle donne.

Dans les pays où le modèle des appels d'offres était déjà utilisé, comme en Argentine, au Brésil, au Chili, au Mexique, au Pérou, en Russie et en Afrique du Sud, ces dernières années, l'entreprise est parvenue à augmenter ses résultats, avec des projets qui représentent une production totale d'énergie de plus de 3 GW.

Il ne fait aucun doute que Vestas a su conserver son avantage par rapport à la concurrence et s'adapter aux changements dans le secteur de l'énergie éolienne, et qu'une partie du secret de sa réussite réside dans Merchants.

« C'est incroyable, tout ce qu'il est possible d'apprendre avec un simple jeu vidéo. »

Carlos Molinero | *Directeur des ressources humaines chez Vestas pour l'Europe, le Moyen Orient, l'Afrique et l'Amérique latine*