LIVRE BLANC

Du Plateau de Jeu au Prototype

Une méthodologie UX basée sur le Game Design pour libérer la créativité dans les grandes organisations publiques.

Jugurta Zaidi · Master 2 UX Design
Alternance · Service Innovation et Digital · URSSAF Midi-Pyrénées

L'AUTEUR

Jugurta Zaidi

Étudiant en Master 2 UX Design — ESD Toulouse

Alternant · Service Innovation et Digital — URSSAF Midi-Pyrénées · 2025–2026

Je suis étudiant en Master 2 UX Design à l'ESD Toulouse, en alternance au sein du service Innovation et Digital de l'URSSAF Midi-Pyrénées. Mon travail se situe à la croisée de la recherche utilisateur, de la facilitation d'ateliers et du design d'interfaces : comprendre les usages, faire émerger des idées en collectif, puis les transformer en prototypes concrets.

Je m'intéresse particulièrement à ce que le Game Design peut apporter aux organisations : la capacité du jeu à créer un cadre sûr, à engager les participants et à débloquer la créativité là où les méthodes classiques s'essoufflent. C'est de cette conviction, nourrie par le terrain, qu'est né ce livre blanc.

DOMAINES D'EXPERTISE

Recherche UX

Entretiens semi-directifs, analyse thématique, personas, parcours utilisateurs.

Facilitation

Conception et animation d'ateliers : déroulés, cadrage, posture de facilitateur.

Design & prototypage

Figma, design systems, prototypes haute-fidélité, design d'interfaces.

Data & outils internes

Power BI, automatisation, développement d'outils digitaux internes.

À travers « Du Plateau de Jeu au Prototype », je propose une méthodologie d'atelier inspirée du Game Design, pensée pour libérer la créativité dans les grandes organisations publiques.

CONTACT *jugurthazaidi@gmail.com · linkedin.com/in/jugurta-zaidi*

GRATITUDE

Remerciements

À toutes celles et tous ceux qui, par leur confiance, leurs questions ou leurs critiques, ont fait de ce livre blanc autre chose qu'un exercice solitaire.

À Benoît Verger, mon enseignant en UX depuis quatre ans et mon tuteur de livre blanc, pour tout ce qu'il m'a transmis au fil de ces années : la rigueur de ses lectures et la liberté qu'il m'a laissée d'explorer ce sujet.

À mes enseignants, aux intervenants et à l'équipe pédagogique de l'École Supérieure de Design de Toulouse, pour la formation et l'exigence qui ont rendu ce travail possible. À mes camarades du M2 UX Design, pour les conversations, les coups de main et l'émulation de cette année.

À Yannick Bossard, mon tuteur à l'URSSAF, et à Rémi, pilote de ma fonction au Service Innovation et Digital, pour leur confiance et le cadre dans lequel ils m'ont laissé mener cette recherche en parallèle de ma mission. À toute l'équipe du service — et tout particulièrement à Magali Riols Saez, chargée de mission Production & Innovation et facilitatrice, dont la pratique et les retours ont directement nourri ce dispositif —, ainsi qu'aux collègues croisés au fil de l'année, dont les anecdotes m'ont nourri bien au-delà de ce que ces pages laissent voir.

Une pensée particulière pour Philippe Labbé, qui prend sa retraite alors que ces pages s'achèvent. Ses années passées à porter les chantiers IA et innovation au sein du service ont tracé des chemins que je continue, à mon échelle, d'emprunter.

À Thibaut Debroucke, mon co-alternant à l'URSSAF, pour l'émulation quotidienne et son regard sincère sur ce travail.

À Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement chez IGENSIA EDUCATION, pour la richesse de ses retours et le regard décisif qu'elle a porté sur le dispositif.

Aux six managers qui, sans le savoir, ont posé en atelier la question fondatrice de ce livre blanc — « et maintenant ? ». Cette question continue de guider mon travail.

À mes proches enfin, qui m'ont accompagné tout au long de cette année dense et précieuse.

Jugurta Zaidi

Toulouse, juin 2026

EN BREF

Résumé exécutif

Les grandes organisations publiques sont sommées d'innover, mais les dispositifs censés libérer la créativité de leurs équipes — brainstormings, ateliers d'idéation importés du monde des startups — produisent souvent l'effet inverse : silence gêné, autocensure, et ce moment de bascule où, devant la feuille blanche, quelqu'un finit par demander « et maintenant ? ». Ce livre blanc part de ce constat — nourri par deux ans d'alternance et une formation en UX Design — et d'une conviction : que le jeu, que je pratique de longue date, recèle pour la créativité collective un potentiel largement sous-exploité en contexte professionnel.

Ma thèse est simple : plutôt que d'ajouter un vernis ludique à des dispositifs inchangés (la gamification de surface), il faut concevoir l'atelier lui-même selon les principes du Game Design. Le jeu de plateau offre des propriétés rares en contexte professionnel : un espace séparé où l'erreur n'a pas de conséquence, une distribution de la parole par les règles plutôt que par la hiérarchie, et une matérialité qui rend le travail tangible. Ces propriétés sont étayées par des cadres théoriques solides — le flow de Csíkszentmihályi, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, l'axe paidia / ludus de Caillois, et le MDA Framework qui relie Game Design et UX Design.

Le livrable central est un Framework opérationnel, « Du Plateau de Jeu au Prototype » : cinq principes directeurs — auxquels la recherche de terrain a conduit à en ajouter un sixième, l'appropriabilité — un workshop en quatre phases (échauffement, exploration, convergence, prototypage), un kit d'animation matériel, une grille d'adaptation contextuelle, un protocole d'intégration post-atelier et un parcours de passage à l'échelle. Il vise en priorité à ne pas exclure les collaborateurs de 45 ans et plus, et il est directement utilisable par un facilitateur UX sans formation préalable en Game Design.

Exemples de cartes rédigées

Pour donner à voir le contenu réel du kit, voici un échantillon de cartes telles qu'elles figureraient dans le jeu. Ces formulations sont des prototypes, destinés à être testés et affinés au fil des sessions.

- Carte-rôle « Avocat de l'utilisateur » : « À tout moment, vous pouvez interrompre le jeu en demandant : et pour la personne qui utilisera ça, qu'est-ce que ça change ? »
- Carte-échauffement : « En trois mots, décrivez le dernier objet du quotidien qui vous a agacé. Le groupe devine pourquoi. »
- Carte-relance : « Racontez la dernière fois où vous avez vécu ce problème concrètement. Pas en théorie : une vraie scène, avec une date et un lieu. »
- Carte-objectif : « Critère de ce tour : l'impact pour l'usager final. Placez vos jetons sur les idées qui changent le plus sa vie. »
- Carte-prototypage : « Le geste central. En une seule page, dessinez l'action principale que la personne accomplira. Pas de texte : un dessin, même maladroit. »

La logique de rédaction est constante : chaque carte formule une consigne précise, brève, actionnable, et qui protège celui qui répond — puisque c'est la carte, et non le participant, qui « demande ». C'est par cette mécanique que la règle remplace l'injonction morale du facilitateur.

Ce document détaille le cadre théorique qui le fonde, la méthodologie de recherche-action qui l'ancre dans le réel, le diagnostic des freins observés, le Framework lui-même, et sa mise en perspective. Il ne prétend pas livrer une solution clé en main, mais une méthode rigoureuse, reproductible, et ouverte à l'amélioration par ses usages.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire

Remerciements 03

Résumé exécutif 04

Introduction — « Et maintenant ? » 06

Partie I — Cadre théorique 09

1.1 Les freins à la créativité en organisation
1.2 Le Game Design comme discipline
1.3 Théories de motivation mobilisées
1.4 UX × Game Design : convergence

Partie II — Méthodologie de recherche 17

2.1 → 2.3 · posture & terrains, dispositif, échantillonnage & analyse

Partie III — Diagnostic terrain 24

3.1 → 3.3 · freins, profils types, leviers ludiques

Partie IV — Le Framework 32

4.1 → 4.7 · principes, phases, kit, adaptation, backlog, échelle

Partie V — Mise en perspective 50

5.1 → 5.4 · retour de terrain, perspectives, transposition

Conclusion 57

Bibliographie 59

Annexes A–D 61

Télécharger le kit 66

Clôture — Merci d'avoir joué 67

INTRODUCTION

« Et maintenant ? »

Une grande organisation publique. Salle de réunion, un mardi matin. Six managers sont réunis autour d'une table pour un atelier de design, bien préparé et conduit par un facilitateur expérimenté, dont l'objectif tient en une ligne : briser les silos et imaginer ensemble un outil favorisant la transversalité entre leurs services. La première phase se passe correctement : il faut cartographier le métier de manager, ses points de tension, ses zones grises. Les désaccords sont vifs, les arbitrages laborieux — mais l'exercice tient.

Vient ensuite la phase de convergence : passer des constats à une proposition concrète. Un format simple, presque scolaire : crayon, papier, esquisser à grands traits ce à quoi pourrait ressembler la solution. C'est là que tout s'arrête. Les regards se croisent, les feuilles restent blanches. Personne ne sait par où commencer. Quelqu'un finit par lâcher, à moitié en blague : « Et maintenant… ? »

Sous le rire poli, un constat sérieux. Ces six managers expérimentés, dont la moyenne d'âge dépassait largement les quarante-cinq ans, ne manquaient ni de connaissance métier, ni d'intelligence collective, ni de bonne volonté. Il leur manquait un cadre pour agir — un dispositif suffisamment structurant pour leur dire où aller, et suffisamment ouvert pour leur permettre de créer.

Ni le dispositif, ni la personne qui l'animait n'étaient en cause : ce moment de bascule, presque tous les ateliers le connaissent. Le passage de l'analyse à la production est l'un des points les plus difficiles de toute démarche créative. Ce qui manquait n'était pas de la compétence, mais une mécanique pour faire le pas.

Cette scène — et bien d'autres, au fil de deux ans d'alternance — est à l'origine de ce livre blanc. À l'origine, aussi, une conviction personnelle. Joueur de longue date — jeux de société, jeux vidéo, jeux de rôle — j'ai toujours été frappé par l'intensité d'engagement, de coopération et d'inventivité que le jeu suscite, et par le contraste avec l'atmosphère de bien des réunions professionnelles. Mon hypothèse de départ est née de ce contraste : et si l'on concevait les ateliers comme on conçoit les jeux ?

Un paradoxe contemporain

Les grandes organisations publiques françaises — et l'URSSAF n'y fait pas exception — sont prises dans une tension structurelle. D'un côté, l'injonction à l'innovation est partout : transformation numérique, design de service, expérience usager, agilité. De l'autre, les conditions concrètes restent souvent inchangées : réunions descendantes, brainstormings convenus, hiérarchie implicite des prises de parole, et une culture qui valorise davantage la maîtrise que l'exploration.

Cette tension touche particulièrement les collaborateurs de 45 ans et plus. Non par manque de capacité créative — la recherche en psychologie cognitive est sans ambiguïté sur ce point — mais parce que les dispositifs créatifs disponibles sont souvent calibrés pour des publics plus jeunes, plus familiers des codes de la startup nation. Le résultat est une forme de gâchis silencieux : une expertise considérable, mais peu sollicitée dans les moments où elle pourrait faire la différence.

Le pari du jeu : pourquoi le Game Design ?

Face à ce constat, la gamification est régulièrement proposée comme solution. Mais elle se résume trop souvent à un vernis ludique posé sur des dispositifs inchangés : badges, points, défis. Ce livre blanc défend une position différente. Il ne s'agit pas de gamifier l'atelier, mais de penser l'atelier comme un jeu — c'est-à-dire d'en emprunter les fondements théoriques au Game Design.

INTRODUCTION

Une scène, un blocage

Six managers expérimentés, un atelier bien préparé, une feuille blanche. Et cette question qui résume tout — « et maintenant ? ». Cette scène est emblématique d'un constat plus large, nourri par deux ans d'alternance, une formation en UX Design et une longue culture du jeu : elle révèle un défaut de cadre, pas un manque de compétence.



Six managers · Une feuille blanche · Aucun cadre pour agir.

Figure 0 — Scène fondatrice. Le blocage observé n'est pas un manque de compétence ni de bonne volonté : c'est un défaut de cadre. C'est ce vide-là que le Framework vient combler.

Le jeu de plateau possède des propriétés que peu de dispositifs professionnels offrent simultanément : il définit un espace clos et sécurisé où l'erreur n'a pas de conséquence, il distribue la parole par ses règles plutôt que par la hiérarchie, il rend visible et manipulable ce qui était abstrait, et il transforme la contrainte en moteur de création. Ces propriétés sont théorisées depuis des décennies — le flow (Csíkszentmihályi), la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan), le MDA Framework (Hunicke, LeBlanc, Zubek), qui constitue le pont entre Game Design et UX Design.

Problématique

> **PROBLÉMATIQUE**
>
> Comment les principes théoriques du Game Design peuvent-ils être formalisés dans un Framework UX opérationnel pour surmonter les freins à la créativité et à l'engagement des collaborateurs — en particulier ceux âgés de 45 ans et plus — en grande organisation, comme à l'URSSAF ?

Pour y répondre, ce livre blanc s'organise en cinq parties : le cadre théorique, la méthodologie de recherche-action, le diagnostic terrain, le Framework lui-même, et sa mise en perspective. Il ne prétend pas livrer une solution clé en main : il propose un cadre, une méthode et des outils — pour qu'à la prochaine réunion où quelqu'un demandera « et maintenant ? », une réponse soit déjà sur la table.

PARTIE
1

PREMIÈRE MANCHE

Cadre théorique

Pourquoi le Game Design pour la créativité ?

- 1.1 — Les freins à la créativité
- 1.2 — Le Game Design comme discipline
- 1.3 — Théories de motivation
- 1.4 — UX × Game Design

Focus 45 ans et plus : un enjeu d'inclusion

Les collaborateurs de 45 ans et plus représentent une part importante des effectifs en grande organisation, notamment dans le secteur public. Or les dispositifs créatifs du marché — design sprints, LEGO Serious Play, ateliers issus du monde des startups — sont historiquement pensés pour et par des publics plus jeunes.

Il faut lever d'emblée un malentendu, que le terrain a confirmé avec force (voir Partie III). Cibler les 45 ans et plus ne signifie pas postuler un déficit créatif lié à l'âge : les praticiennes interrogées récusent vigoureusement cette idée, et la recherche leur donne raison. L'enjeu n'est pas de concevoir un dispositif « pour les seniors », mais un dispositif qui n'exclut personne — et qui, ce faisant, cesse de pénaliser ceux que les codes dominants placent en extériorité. La cible 45+ est donc un test d'inclusivité : un dispositif qui fonctionne pour elle fonctionne, a fortiori, pour tous.

Les recherches en psychologie du développement adulte (Baltes, Cattell) distinguent l'intelligence fluide — raisonnement abstrait, manipulation rapide d'informations nouvelles — qui décline modérément avec l'âge, de l'intelligence cristallisée — connaissance accumulée, jugement contextualisé, capacité d'analogie — qui continue de croître. Cette distinction est un principe de conception : un dispositif qui sollicite massivement l'intelligence fluide (rapidité, foisonnement non structuré) défavorise les profils plus âgés ; un dispositif qui mobilise l'intelligence cristallisée (analogie, transposition d'expérience, structuration) leur rend justice — et enrichit le collectif tout entier.

La théorie sociale-cognitive de Bandura (auto-efficacité) et les travaux de Carol Dweck (mindset fixe vs. de développement) complètent l'éclairage : se lancer dans une tâche créative dépend fortement de la perception qu'a l'individu de sa compétence. Or les 45 ans et plus, rarement formés à ces dispositifs, partent souvent avec un sentiment d'auto-efficacité créative bas — qu'il faut explicitement reconstruire dans le dispositif, et non considérer comme acquis.

SECTION 1.2

Le Game Design comme discipline

Définition et frontière avec la gamification

Le Game Design est la discipline qui consiste à concevoir l'ensemble des règles, mécaniques, objectifs et systèmes d'interaction qui constituent un jeu. Salen et Zimmerman, dans Rules of Play (2003), définissent le jeu comme « un système dans lequel les joueurs s'engagent dans un conflit artificiel, défini par des règles, qui produit un résultat quantifiable ». Quatre éléments structurants : un système (cohérence interne), un conflit artificiel (tension productive sans risque réel), des règles (cadre explicite et partagé), un résultat quantifiable (boucle de rétroaction).

Cette définition par les composants gagne à être complétée par la théorie du jeu. Caillois décrit le jeu comme une activité libre, séparée, incertaine, improductive, réglée et fictive (1958). Deux traits sont directement mobilisés ici : le caractère séparé — le jeu est « circonscrit dans des limites d'espace et de temps précises » — et le caractère réglé — il « instaure momentanément une législation nouvelle ». Schell prolonge avec le « cercle magique » de Huizinga : la frontière à l'intérieur de laquelle « nous avons des pensées, des sentiments et des valeurs très différents » de l'extérieur. C'est exactement cette propriété que le Framework cherche à exploiter : créer, le temps de l'atelier, un espace séparé et régi par ses propres règles, où la peur du jugement qui prévaut dans la vie professionnelle ordinaire se trouve momentanément suspendue.



Figure 1 — L'axe paidia / ludus (Caillois) : du jeu libre au jeu réglé

La gamification, telle qu'elle est généralement pratiquée en entreprise depuis les années 2010, ne mobilise que la partie la plus superficielle de cet ensemble : les éléments de surface (points, badges, classements, défis), appliqués à des activités inchangées. Cette approche, parfois qualifiée de « pointsification » par les game designers eux-mêmes (Robertson, 2010), remplace une motivation intrinsèque par une motivation extrinsèque, avec les effets d'éviction documentés par la psychologie de la motivation.

Le présent travail défend une position radicalement différente. Il ne s'agit pas d'ajouter du jeu à un atelier, mais de concevoir l'atelier lui-même selon les principes du Game Design — en empruntant ses méthodes, ses cadres théoriques et ses objets concrets. Cette posture, parfois appelée meaningful gamification (Nicholson, 2012), privilégie la profondeur structurelle sur le vernis ludique.

Les mécaniques du jeu de plateau

Parmi les formes de jeux, le jeu de plateau présente des propriétés particulièrement adaptées au contexte professionnel. Contrairement au jeu vidéo, il ne nécessite pas d'équipement individuel, il rend tous les états du jeu visibles à tous simultanément, il favorise les interactions sociales directes, et il s'inscrit dans une temporalité maîtrisable (une session typique dure de quarante-cinq minutes à trois heures, ce qui correspond aux formats d'atelier en entreprise).

Caillois, dans Les jeux et les hommes (1958), distingue quatre familles de jeux selon que domine la compétition (agôn), le hasard (alea), le simulacre (mimicry) ou le vertige (ilinx). Plus utile encore, il ordonne les jeux sur un axe allant de la paidia — « turbulence, improvisation libre » — au ludus, tendance à plier cette exubérance « à des conventions arbitraires et à dessein gênantes ». Cet axe est la tension que tout dispositif créatif doit arbitrer : assez de paidia pour libérer la parole, assez de ludus pour structurer et rendre la production possible. Le Framework peut se lire comme une tentative de placer le curseur au bon endroit, selon les profils et les moments de l'atelier.

Plusieurs familles de mécaniques ont une pertinence directe pour le design d'atelier.

- Les mécaniques de tour de jeu (turn-based) imposent une distribution structurée de la parole et de l'action. Elles neutralisent par construction le frein hiérarchique.
- Les mécaniques de cartes (deck building, drafting) introduisent une part d'aléatoire et de contrainte qui force à explorer des combinaisons non envisagées spontanément.
- Les mécaniques de gestion de ressources rendent visibles et manipulables des concepts abstraits (temps, attention, énergie, budget) sous forme de jetons ou de pions.
- Les mécaniques de placement et de territoire transforment des relations conceptuelles en relations spatiales, sollicitant des capacités cognitives différentes de la verbalisation pure.
- Les mécaniques coopératives (vs. compétitives) alignent l'objectif de tous sur un but commun, ce qui correspond à l'objectif d'un atelier de co-construction.

Pourquoi le plateau plutôt que le numérique

Le choix du jeu de plateau, plutôt qu'une simulation numérique, n'est pas un choix par défaut. La matérialité du plateau crée un objet partagé autour duquel les corps se rassemblent physiquement, ce qui favorise l'engagement collectif. L'absence d'écran personnel évite les distractions. La manipulation tactile (déplacer un pion, retourner une carte) sollicite des modalités cognitives complémentaires à la verbalisation. Enfin, le plateau offre une visualisation persistante de l'état du jeu : à tout moment, tous saisissent la situation d'un coup d'œil, ce qui n'est pas le cas

PARTIE I · CADRE THÉORIQUE

L’axe paidia / ludus, en image

Roger Caillois distingue deux pôles du jeu : la paidia (le jeu libre, spontané, créatif) et le ludus (le jeu réglé, structuré, codifié). Le Framework se situe résolument du côté ludus — la règle protège la divergence créative en lui donnant un cadre.



Figure 1 bis — L’axe paidia / ludus de Caillois (1958). Le Framework se positionne du côté ludus : la règle est le vecteur de la sécurité psychologique.

dans un atelier purement verbal où l'information se dilue dans le temps.

Cette matérialité présente aussi un avantage culturel pour la cible 45 ans et plus : elle s'inscrit dans une tradition ludique familière (jeux de société, échecs, cartes) plutôt que dans des codes générationnellement marqués (jeux vidéo, applications). Le jeu de plateau, paradoxalement, est moins « jeune » que la gamification numérique.

Une parenté à clarifier : LEGO Serious Play

Le dispositif le plus proche, et le plus connu, est sans doute la méthode LEGO Serious Play (Kristiansen et Rasmussen, 2014). Elle partage plusieurs intuitions fondatrices : la manipulation d'objets tangibles comme support de pensée, la suspension de la hiérarchie, et la conviction que « construire pour penser » débloque une créativité que la parole seule n'atteint pas. Cette parenté doit être reconnue honnêtement.

Le Framework s'en distingue sur quatre points. Par son matériau : le jeu de plateau, avec ses cartes et ses règles de tour, structure davantage la progression qu'un set de briques ouvert, ce qui répond précisément au frein du passage à la production. Par son public : il est explicitement calibré pour ne pas exclure les 45 ans et plus du secteur public. Par son ancrage : il revendique une filiation avec l'UX Design et formalise le passage à un prototype exploitable. Par son coût enfin : un kit imprimable et reproductible localement, sans matériel propriétaire. Il n'entend pas remplacer LEGO Serious Play, mais occuper un créneau distinct — là où la structuration du parcours créatif et l'adaptation à un public spécifique priment.

Un précédent interne : un Trivial Pursuit détourné

Cette intuition a déjà été éprouvée en interne. Magali Riols Saez, facilitatrice à l'URSSAF Midi-Pyrénées, a animé des ateliers d'innovation en détournant un Trivial Pursuit — le jeu, ses règles et ses cartes remaniés autour de problématiques métier. De son propre constat, le format a remarquablement bien fonctionné. Ce précédent, observé sur le terrain même qui a inspiré ce livre blanc, montre qu'un jeu de société reconçu pour le travail n'a rien d'incongru en grande organisation publique — à condition, comme le Framework s'y emploie, d'être pensé avec rigueur plutôt que plaqué tel quel.

SECTION 1.3

Théories de motivation mobilisées

Le flow (Csíkszentmihályi)

Le concept de flow, développé par Mihály Csíkszentmihályi à partir des années 1970, désigne un état psychologique d'engagement total dans une activité, caractérisé par une concentration soutenue, une perte de la conscience de soi, une distorsion de la perception du temps et un sentiment de gratification intrinsèque. Csíkszentmihályi a identifié les conditions qui favorisent cet état : un objectif clair, une rétroaction immédiate et — surtout — un équilibre dynamique entre le niveau de défi de la tâche et le niveau de compétence du participant.

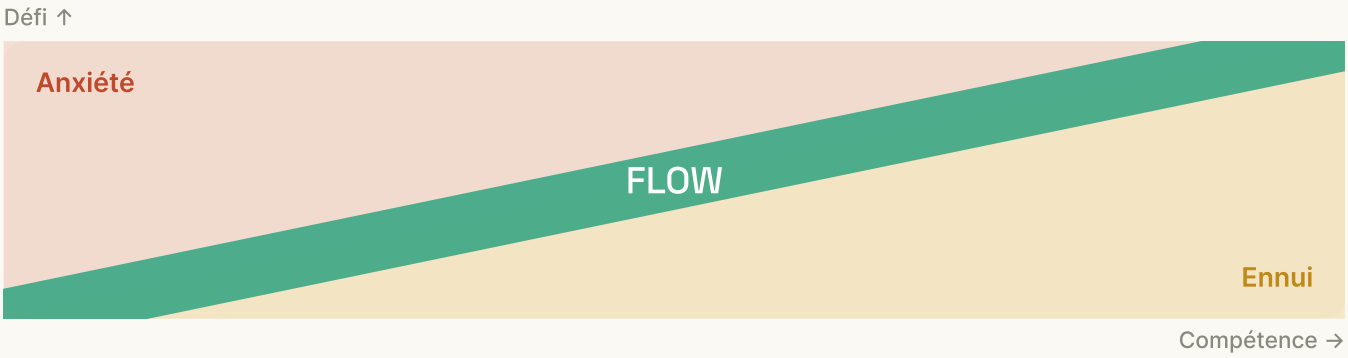


Figure 2 — Le corridor du flow (Csíkszentmihályi) : défi × compétence

Cette dernière condition est centrale pour le design d'atelier. Si le défi est trop élevé par rapport aux compétences perçues, le participant bascule dans l'anxiété et se désengage. Si le défi est trop faible, il bascule dans l'ennui. Le flow se situe dans un corridor étroit qui doit être maintenu activement. Or les ateliers professionnels classiques pèchent presque toujours par excès dans une direction ou l'autre : soit trop ouverts (« imaginez la solution idéale »), ce qui place les participants en anxiété créative ; soit trop balisés, ce qui les place dans l'ennui exécutif.

Le game designer Jesse Schell, dans The Art of Game Design (2008), reformule cette exigence en termes opérationnels. Il identifie quatre composantes nécessaires à l'entrée en flow : des objectifs clairs, l'absence de distractions, une rétroaction directe et un défi continûment ajusté. Cette dernière reprend le « flow channel » de Csíkszentmihályi : le corridor étroit entre l'ennui (défi trop faible) et la frustration (défi trop élevé). La transposition à l'atelier est immédiate : ménager des objectifs lisibles à chaque étape, protéger des distractions, renvoyer un retour visible de la progression, et calibrer la difficulté pour qu'elle reste à portée sans jamais devenir triviale.

Le Game Design, par ses mécaniques de progression et de difficulté graduée, offre des outils éprouvés pour calibrer ce corridor et le maintenir tout au long de la session.

La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan)

La théorie de l'autodétermination, développée par Edward Deci et Richard Ryan depuis les années 1980, propose que la motivation intrinsèque repose sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie (avoir le sentiment de choisir ses actions), la compétence (se sentir capable de réussir) et la relation à autrui (se sentir connecté aux autres participants).

Cette grille fournit un critère d'évaluation puissant. Un brainstorming classique échoue souvent sur les trois dimensions simultanément : l'autonomie

est limitée par la consigne descendante, la compétence est mise à mal par l'absence de cadre pour s'exprimer, et la relation à autrui est dégradée par la compétition implicite des prises de parole. À l'inverse, un atelier conçu comme un jeu peut, par construction, satisfaire les trois besoins : l'autonomie par les choix offerts au joueur, la compétence par la progression graduée et la rétroaction, la relation à autrui par les mécaniques coopératives.

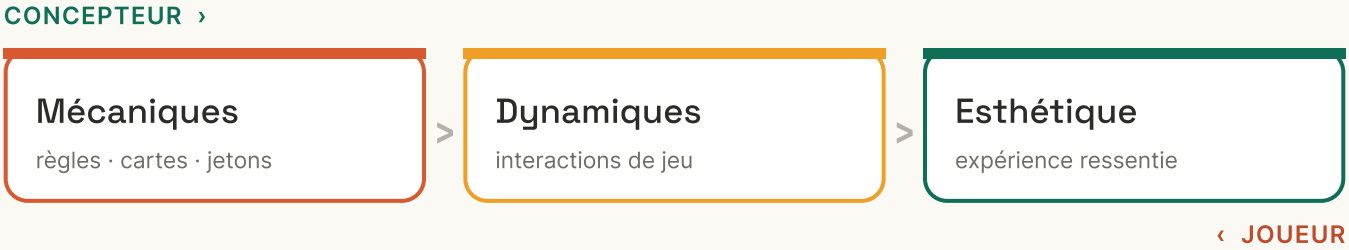
Le MDA Framework (Hunicke, LeBlanc, Zubek)

Le MDA Framework — Mechanics, Dynamics, Aesthetics — proposé par Hunicke, LeBlanc et Zubek en 2004, est sans doute le pont théorique le plus direct entre Game Design et UX Design. Il distingue trois niveaux d'analyse : les mécaniques (les règles et composants conçus par le designer), les dynamiques (les comportements réels des joueurs émergeant de l'interaction avec ces règles) et l'esthétique (les émotions et expériences produites chez les joueurs).

L'apport décisif de ce cadre est qu'il invite à raisonner en sens inverse : partir de l'expérience visée (esthétique : engagement, surprise, fierté, lien social), puis identifier les dynamiques qui la produisent, puis seulement concevoir les mécaniques qui les permettent. Cette logique est exactement celle de l'UX Design moderne, qui part de l'expérience utilisateur souhaitée pour redescendre vers les choix de conception. Le MDA Framework constitue ainsi un langage commun entre les deux disciplines.

SECTION 1.4

UX × Game Design : convergences méthodologiques



Côté UX : on part de l'expérience visée (esthétique) pour concevoir, en sens inverse, les mécaniques qui la produisent.

Figure 3 — Le MDA Framework : le pont méthodologique entre Game Design et UX Design

Au-delà des théories partagées, UX Design et Game Design présentent des convergences méthodologiques profondes qui justifient leur articulation dans le Framework proposé.

Les deux disciplines partent du même point : une enquête sur l'utilisateur (ou le joueur) réel, ses besoins, ses frustrations, ses contextes d'usage. Les deux procèdent par itérations successives à partir de prototypes de qualité progressive — papier puis numérique en UX, prototype rough puis playtest en Game Design. Les deux mobilisent intensivement le test utilisateur (ou playtest) comme principal mécanisme de validation et de correction. Les deux refusent l'idée que le designer puisse, seul à sa table, anticiper toutes les difficultés que rencontrera l'utilisateur final.

Cette parenté méthodologique n'est pas fortuite : elle reflète une orientation philosophique commune — placer l'expérience effective au-dessus de l'intention théorique. C'est précisément cette orientation que le Framework « Du Plateau de Jeu au Prototype » cherche à transmettre aux équipes de grandes organisations qui, le plus souvent, fonctionnent encore sur le mode inverse : partir de l'intention et espérer qu'elle se traduise en expérience.

PARTIE 2

DEUXIÈME MANCHE

Méthodologie

Recherche-action, entretiens, atelier observé

- 2.1 — Posture et terrains
- 2.2 — Le dispositif en trois volets
- 2.3 — Échantillonnage et analyse

clair : éviter le biais d'idiosyncrasie d'un terrain unique, et tester l'hypothèse selon laquelle les freins observés à l'URSSAF ne lui sont pas spécifiques mais relèvent d'une dynamique transversale au secteur public.

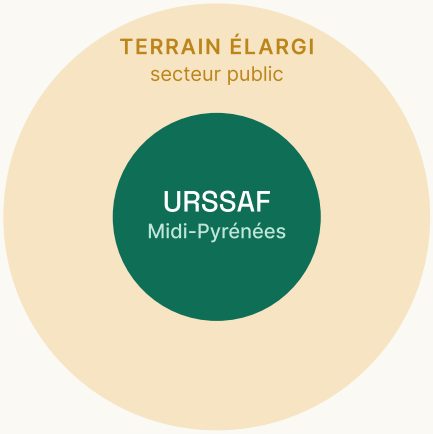


Figure 4 — Les deux cercles du terrain : un noyau dense (URSSAF) et un cercle élargi (secteur public).

Le terrain principal : URSSAF Midi-Pyrénées

L'URSSAF Midi-Pyrénées est l'un des organismes régionaux du réseau URSSAF, en charge du recouvrement des cotisations sociales auprès des entreprises et des indépendants de la région. Comme l'ensemble du réseau, elle conduit depuis plusieurs années une transformation numérique de ses services, dans laquelle la dimension UX prend une place croissante.

Le service Innovation et Digital, qui a accueilli l'alternance, a précisément pour mission d'accompagner cette transformation : conduite de projets digitaux, animation d'ateliers d'idéation, développement de nouveaux services aux usagers et aux collaborateurs. Ce positionnement en faisait un terrain particulièrement favorable pour observer les freins concrets à la créativité en grande organisation publique, et pour expérimenter des dispositifs alternatifs.

Trois caractéristiques du terrain principal ont structuré la recherche. D'abord, la moyenne d'âge des collaborateurs y est sensiblement plus élevée que dans une entreprise privée comparable, ce qui correspond à la cible des 45 ans et plus. Ensuite, la culture professionnelle est marquée par une tradition de rigueur juridique et procédurale, à la fois une force (qualité du raisonnement, sens de la nuance) et un frein (réticence à l'exploration peu structurée). Enfin, l'institution est régulièrement sollicitée pour innover, ce qui crée une demande latente pour des dispositifs créatifs adaptés à sa culture — demande à laquelle le marché actuel répond imparfaitement.

Le terrain élargi : autres organisations publiques

Au-delà de l'URSSAF Midi-Pyrénées, la recherche mobilise un panel de cinq à huit collaborateurs issus de l'URSSAF et d'autres organisations publiques, recrutés via un échantillonnage raisonné détaillé en section 2.3. Ce panel vise des contextes structurellement comparables — taille de l'organisation, culture procédurale, enjeux d'innovation, pyramide des âges proche : organismes de protection sociale, administrations centrales et déconcentrées, grandes collectivités territoriales, opérateurs publics, ainsi que des praticiens externes de la facilitation et du design de jeu pédagogique.

Cet élargissement répond à deux exigences. D'une part, il renforce la portée externe du diagnostic en montrant que les freins identifiés ne sont pas un artefact local mais une dynamique partagée du secteur public, ce qui légitime un Framework transposable. D'autre part, il fournit, pour la suite, des contacts et des terrains potentiels où le Framework pourra être éprouvé après ce premier livre blanc.

PARTIE II · MÉTHODOLOGIE

Le dispositif de recherche : une triangulation en trois volets

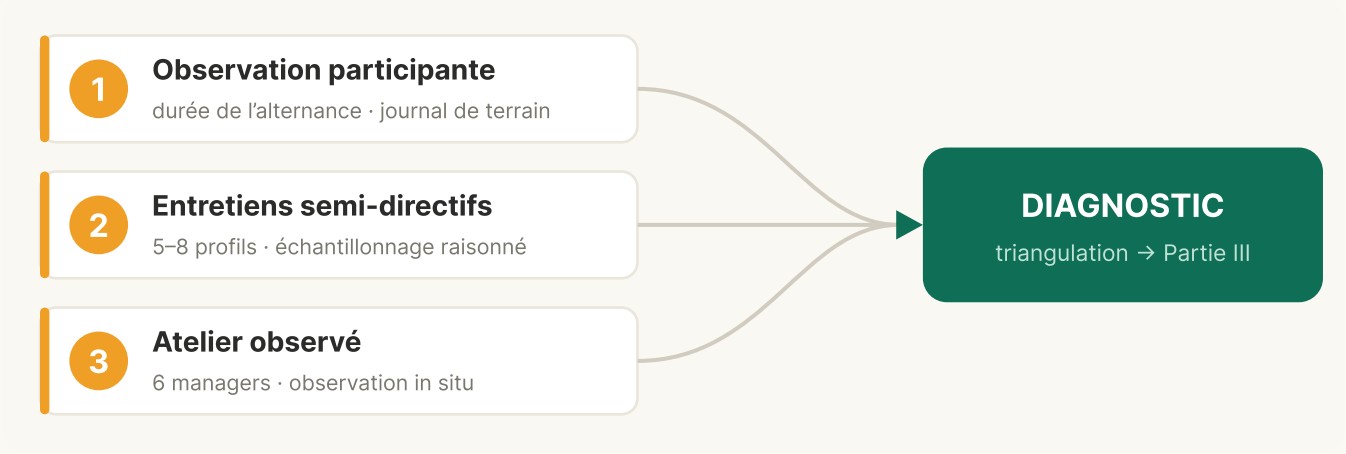


Figure 5 — Le dispositif de recherche : une triangulation en trois volets.

Volet 1 — Observation participante (durée longue)

Le premier volet du dispositif a consisté en une observation participante conduite sur l'ensemble de la durée de mon alternance. Ma position d'alternant au sein du service Innovation et Digital me donnait accès à de nombreuses situations professionnelles dans lesquelles les freins à la créativité se manifestaient : réunions de cadrage de projets, ateliers d'idéation, comités de pilotage, sessions de restitution. Un journal de terrain a été tenu pour consigner les observations marquantes : moments de blocage, prises de parole significatives, gestes corporels, reformulations spontanées.

Cette observation a porté une attention particulière aux indicateurs non verbaux des freins identifiés en partie I : silences gênés, regards échangés, postures de retrait, autocensure rapide d'idées énoncées puis abandonnées. Ces signaux, peu documentés dans la littérature managériale, sont pourtant les marqueurs les plus fiables de la sécurité psychologique d'un collectif au travail.

Volet 2 — Entretiens semi-directifs (campagne engagée)

Le deuxième volet du dispositif est constitué par une campagne d'entretiens semi-directifs auprès d'un panel de cinq à huit collaborateurs issus de l'URSSAF Midi-Pyrénées et d'autres organisations. Cette campagne, structurante pour le diagnostic présenté en Partie III, est exposée ici dans son protocole complet — échantillonnage, guide d'entretien, méthode d'analyse — et ses résultats sont mobilisés dès la Partie III.

Le choix de l'entretien semi-directif, plutôt que de questionnaires ou d'entretiens libres, répond à plusieurs exigences. Il permet d'explorer en profondeur des dimensions difficilement accessibles par questionnaire (rapport au jeu, sentiment d'auto-efficacité créative, mémoires d'expérience d'ateliers passés), tout en garantissant une comparabilité minimale entre les entretiens grâce à un guide partagé. Il laisse la place à l'émergence d'éléments imprévus, ce qui est essentiel à un stade où le Framework n'est pas encore figé. Et il s'inscrit dans une tradition méthodologique éprouvée en sciences sociales et en recherche UX (Kvale & Brinkmann, 2009 ; Portigal, 2013).

Échantillonnage raisonné

L'échantillon visé compte cinq à huit participants,

sélectionnés selon une logique d'échantillonnage raisonné — c'est-à-dire non aléatoire, mais construit pour maximiser la diversité des profils sur les dimensions jugées pertinentes. Cinq critères de diversification sont mobilisés.

- Affiliation institutionnelle : au moins deux ou trois entretiens conduits hors URSSAF (autre organisme de protection sociale, administration, collectivité, opérateur public, praticien externe) pour étendre le terrain au-delà du cas principal.
- Tranche d'âge : majorité de profils dans la cible 45 ans et plus, avec un ou deux profils plus jeunes pour effet de contraste et identification éventuelle de différences générationnelles.
- Position fonctionnelle : équilibre entre managers et non-managers, entre profils techniques et fonctionnels, pour ne pas réduire la créativité au seul management de proximité.
- Exposition antérieure aux démarches d'innovation : présence à la fois de profils ayant déjà participé à des ateliers de design et de profils n'en ayant jamais vécu, afin de capter aussi bien les retours d'expérience que les anticipations a priori.
- Rapport déclaré au jeu : présence de profils s'identifiant comme « joueurs » (jeux de société, jeux vidéo) et de profils ne se reconnaissant pas dans cette identification, pour éviter un biais de complaisance envers le dispositif proposé.

Les entretiens déjà conduits couvrent une partie de cette grille : ils confrontent des profils internes et externes, des utilisateurs-facilitateurs et des concepteurs-experts, et des rapports au jeu contrastés (de l'enthousiaste du jeu de société à la joueuse plutôt orientée jeu vidéo et littérature). Cette diversité conforte la pertinence de l'échantillonnage retenu.

Le seuil de cinq entretiens correspond au minimum permettant de saturer raisonnablement quelques thématiques émergentes (Guest et al., 2006, montrent qu'environ six entretiens suffisent à faire émerger les principales catégories sur un thème circonscrit). Le plafond de huit entretiens correspond à la limite raisonnable compatible avec un travail d'analyse qualitative dense dans le calendrier d'un Master 2.

Déroulement de l'entretien

Chaque entretien est conduit en visioconférence ou en présentiel selon la disponibilité du participant, pour une durée comprise entre vingt minutes (format condensé) et une heure (format complet). Il est précédé d'un préambule qui rappelle l'objet de la recherche, présente les engagements de confidentialité, et recueille un accord explicite d'enregistrement. Les entretiens sont enregistrés en audio uniquement, puis retranscrits intégralement avant analyse. Le guide d'entretien (présenté dans son intégralité en Annexe A) couvre quatre thématiques de durée approximativement équivalente : le rapport personnel à la créativité dans le cadre professionnel ; l'expérience vécue d'ateliers d'idéation antérieurs ; le rapport au jeu sous toutes ses formes ; les conditions perçues comme favorables ou défavorables à la prise de parole créative. Une cinquième séquence courte, en clôture, sollicite la projection du participant face à un dispositif de type « atelier sous forme de jeu de plateau » présenté brièvement, sans en révéler tous les détails.

Méthode d'analyse

L'analyse des entretiens est conduite selon une méthode d'analyse thématique réflexive inspirée de Braun et Clarke (2006, 2019). Elle procède en six étapes successives. La première consiste en une familiarisation par lecture intégrale et répétée des transcriptions. La deuxième opère un codage ouvert, ligne par ligne, sans grille préalable contraignante, pour laisser émerger les catégories du matériau lui-même. La troisième regroupe les codes en thèmes candidats par proximité sémantique. La quatrième révise ces thèmes en confrontant leur cohérence interne et leur distinction mutuelle. La cinquième nomme et définit chaque thème retenu. La sixième, enfin, intègre les thèmes dans la trame argumentative du livre blanc, en sélectionnant les verbatims les plus illustratifs pour la Partie III.

Cette méthode se distingue d'une analyse de contenu strictement quantitative : elle ne cherche pas à compter les occurrences mais à reconstruire les structures de sens partagées par les participants. Elle suppose une posture réflexive du chercheur, qui doit régulièrement interroger ses propres présupposés et leurs effets sur la lecture du matériau.

Précautions éthiques

Plusieurs précautions éthiques encadrent la campagne d'entretiens. Le principe par défaut est l'anonymisation. Toutefois, lorsque le participant donne un accord explicite et éclairé pour être cité nommément, ses propos peuvent être attribués — dès lors qu'aucune information confidentielle (sur des tiers, des projets internes sensibles ou des situations identifiantes) n'y figure. Les participantes citées nommément dans ce document ont donné cet accord de citation ; leurs propos sont attribués après nettoyage de tout élément susceptible d'identifier des tiers ou de révéler une information sensible. Les noms de collègues éventuellement cités en entretien, ainsi que les détails de situations personnelles délicates, ont été systématiquement retirés. Les enregistrements et transcriptions sont conservés sur un support sécurisé pendant la durée de la recherche, et seront détruits à l'issue de la soutenance.

Volet 3 — Observation d'un atelier de terrain

Le troisième volet a consisté en l'observation rapprochée d'un atelier de design réunissant six managers, sur le thème de la lutte contre l'effet silo et de l'amélioration de la transversalité entre services. Cet atelier a été conçu et animé par un facilitateur expérimenté du service ; j'y ai participé comme observateur, en position de recherche-action. Sans mobiliser le Framework finalisé qui en serait précisément le produit, l'atelier a permis une observation en conditions réelles des dynamiques que l'on cherchait à comprendre — et a mis en évidence, en situation, les exigences auxquelles le dispositif devrait répondre.

L'atelier a été documenté de manière dense : prises de notes en direct par un observateur, captation photographique des productions papier, débriefing à chaud avec les participants en fin de session. C'est notamment au cours de cet atelier qu'a été observée la scène rapportée en introduction de ce livre blanc — le « et maintenant ? » du moment de bascule vers la production concrète.

> **NOTE DE TRANSPARENCE**
>
> Cet atelier n'avait pas vocation à tester un dispositif déjà finalisé. Il a au contraire servi de moment heuristique pour identifier les exigences auxquelles le Framework devrait répondre. Une seconde itération, mobilisant cette fois le Framework abouti, est prévue ultérieurement et fera l'objet d'une publication complémentaire.

PARTIE II · MÉTHODOLOGIE

Critères d'analyse retenus

L'analyse croisée des trois volets de recherche a été conduite selon quatre critères, dérivés du cadre théorique posé en partie I.

1. La présence ou l'absence de sécurité psychologique au sens d'Edmondson, mesurée à travers les indicateurs comportementaux d'autocensure ou de prise de parole risquée.

2. Le degré de satisfaction des trois besoins de la théorie de l'autodétermination (autonomie, compétence, relation à autrui) tel qu'il pouvait être inféré des observations et des entretiens.

3. L'identification de ruptures dans la dynamique de flow — moments où le défi devient brutalement trop élevé ou trop faible par rapport aux compétences perçues.

4. Le repérage des moments de bascule entre divergence et convergence dans le processus créatif, et des difficultés spécifiques associées à chacune de ces phases.

PARTIE II · MÉTHODOLOGIE

Limites de la recherche

Plusieurs limites doivent être explicitées en préalable à toute lecture des résultats.

TAILLE DU TERRAIN

La première tient à la taille du terrain : un seul organisme régional comme terrain dense, un atelier observé unique, et une campagne d'entretiens encore en cours. Les résultats ne prétendent donc pas à une portée statistique généralisable, mais à une portée heuristique — c'est-à-dire à mettre au jour des phénomènes, à formuler des hypothèses, et à proposer un dispositif qui pourra ensuite être éprouvé sur d'autres terrains.

POSITION DU CHERCHEUR-ACTEUR

La deuxième limite tient à la position du chercheur-acteur. Étant alternant au sein du service observé, j'entretiens avec mon terrain une relation qui n'est pas neutre. Mes observations peuvent être teintées par les liens humains construits, par ma propre lecture des situations, et par le rôle que j'y ai tenu. Cette limite est consubstantielle à la posture de recherche-action choisie ; elle est compensée autant que possible par la transparence sur la position occupée et par la triangulation des sources (observation, entretiens, atelier).

CALENDRIER

La troisième limite tient au calendrier. La rédaction de ce livre blanc s'inscrit dans le cadre temporel d'une formation de Master 2, qui contraint mécaniquement la durée de collecte et le nombre d'itérations possibles. Le Framework présenté en partie IV est donc à considérer comme une première version stabilisée — destinée à être éprouvée, critiquée, et améliorée par les usages ultérieurs.

PARTIE 3

TROISIÈME MANCHE

Diagnostic terrain

Les freins observés à l'URSSAF

- 3.1 — Cartographie des freins
- 3.2 — Profils types
- 3.3 — Matrice freins → leviers

PARTIE III · DIAGNOSTIC

Cartographie des freins observés



Figure 6 — Les quatre freins à la créativité observés sur le terrain.

Frein 1 : la peur du jugement et l'autocensure

Le premier frein, le plus systématiquement observé à la fois en réunion et en atelier, est la peur du jugement. Elle se manifeste de plusieurs manières. La plus visible : un participant énonce une idée puis la rétracte aussitôt avec une formule comme « non, c'est sans doute pas pertinent, oubliez ». La plus discrète, et de loin la plus fréquente : un participant ne propose rien du tout pendant toute la session, alors qu'on apprend en aparté qu'il avait des choses à dire. Cette autocensure est d'autant plus marquée que l'écart hiérarchique avec d'autres participants est élevé, ou que l'idée s'éloigne du consensus apparent.

> *« On apprend très tôt à ne pas dire de bêtise en réunion. À l'oral, ça ne pardonne pas. Donc on attend d'être sûr, et quand on est sûr, c'est qu'on a déjà la solution — donc on n'a plus rien à proposer. »*
>
> — Propos type, reconstruit à partir de l'observation participante

Ce propos met en lumière un cercle vicieux propre aux cultures organisationnelles valorisant la rigueur : l'idée est jugée légitime quand elle est aboutie, mais le processus créatif suppose précisément de pouvoir énoncer des idées non abouties. Le frein évaluatif rend impossible la phase de divergence dont la qualité conditionne pourtant celle de la convergence ultérieure. Les deux entretiens convergent sur le fait que ce frein n'est pas une fatalité, mais le produit d'un défaut de cadre : c'est au dispositif, et non à la bonne volonté des participants, de neutraliser la menace évaluative.

> *« Ça peut convenir à tout le monde, et c'est justement le boulot du facilitateur : faire que chacun puisse trouver sa place. Souvent, l'intéressant, c'est d'avoir le profil qu'on n'attend pas, et qu'on arrive à débloquer. »*
>
> — Magali Riols Saez, chargée de mission Production & Innovation et facilitatrice, URSSAF Midi-Pyrénées

Frein 2 : la difficulté à passer du général au concret

Le deuxième frein, observé spécifiquement dans la phase de production concrète des ateliers, est la difficulté à passer d'une analyse à une proposition. Les participants à l'URSSAF démontrent une grande aisance dans la phase d'analyse : ils savent identifier les problèmes, en cartographier les ramifications, en peser les implications. Mais le moment où il s'agit de proposer une solution — même esquissée, même imparfaite — produit régulièrement un blocage

PARTIE III · DIAGNOSTIC

Les quatre freins en image

Quatre mécanismes distincts entravent la production créative en organisation. Le Framework adresse chacun d'eux par une mécanique précise du jeu : la règle pour le frein hiérarchique, l'aller-retour rapide pour le frein évaluatif, la carte qui « demande » pour le frein normatif, l'espace séparé pour le frein émotionnel.

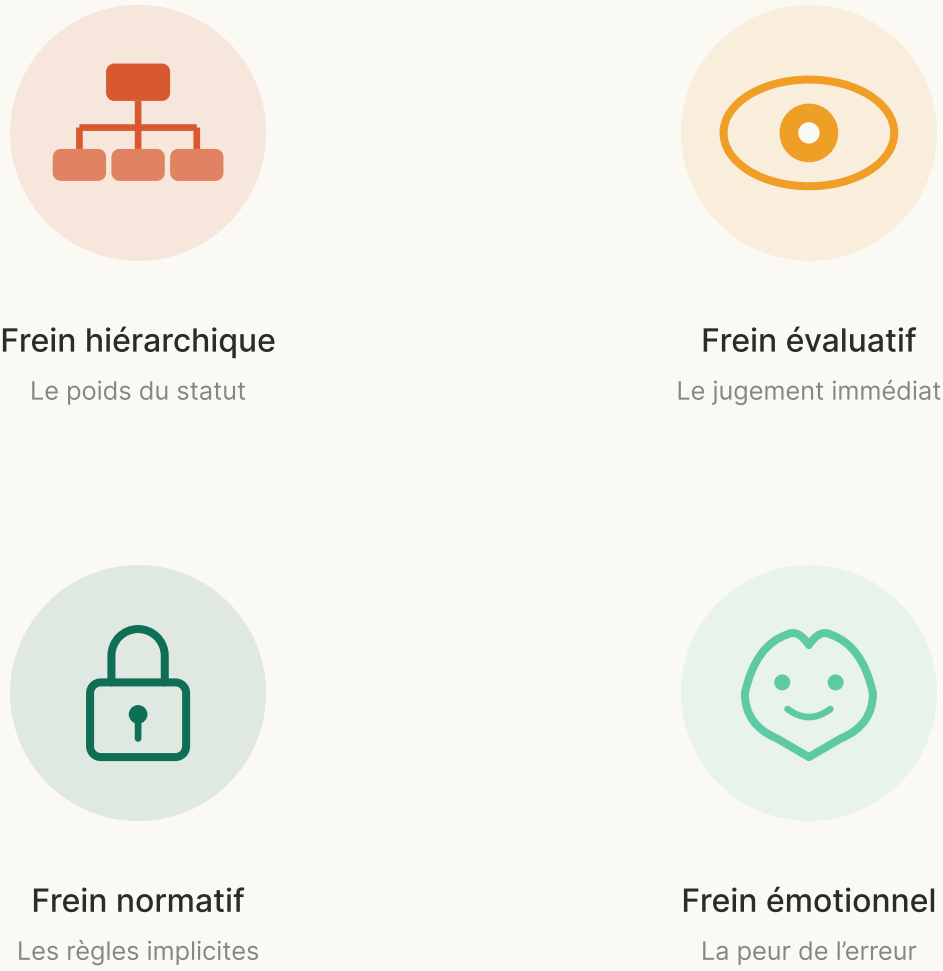


Figure 6 bis — Les quatre freins, illustrés. Chaque frein est adressé par une mécanique du Framework (cf. sections 3.3 et 4.1).

collectif.

C'est précisément la scène rapportée en introduction : six managers expérimentés, capables de cartographier finement leur métier, se retrouvent devant la feuille blanche au moment de dessiner une solution. « Et maintenant ? » Cette question, posée à moitié en blague, traduit une incertitude profonde sur le passage de l'intelligence analytique (où ces collaborateurs sont à l'aise et reconnus) à l'intelligence générative (qu'ils n'ont jamais eu l'occasion d'exercer dans leur cadre professionnel).

> *« Le problème, je peux vous le décrire pendant trois heures. La solution, je ne sais pas comment on fait, on n'a jamais appris ça. »*
>
> — Propos type, entendu en débriefing d'atelier

L'analyse externe éclaire ce blocage d'un jour complémentaire : ce qui empêche de produire du neuf, ce n'est pas seulement la peur, c'est le poids des automatismes mentaux. Sans méthode pour s'en extraire, le groupe reproduit ce qu'il connaît déjà.

> *« Le gros problème, quand on fait des exercices créatifs, c'est qu'on est tout de suite extrêmement biaisés. Sinon, les idées ne sont pas terribles, parce qu'on reproduit ce qu'on a déjà imaginé. Il faut des méthodes qui permettent vraiment de sortir de la boîte, d'aller s'inspirer ailleurs. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

Frein 3 : la sensation d'inadéquation aux codes du design

Le troisième frein est plus subtil mais tout aussi structurant : la sensation, fréquente chez les collaborateurs de 45 ans et plus, que les codes du design (post-its, marqueurs, vocabulaire en anglais, références à des startups américaines) leur sont culturellement étrangers. Ce sentiment ne se traduit pas par une opposition frontale — qui pourrait être traitée par la pédagogie — mais par un retrait poli, une participation de surface, et une démobilisation progressive au fil de la session.

> *« Les ateliers de design, c'est un peu comme les salons de yoga. On voit que c'est à la mode, on respecte ceux qui en font, mais ce n'est pas pour nous. »*
>
> — Propos type, reconstruit à partir de l'observation participante

À ce frein s'adjoint une difficulté de légitimité : le jeu, en contexte professionnel, doit constamment prouver son sérieux. C'est l'un des points les plus nets de l'entretien interne, et il constitue une exigence directe pour le Framework — l'esthétique du dispositif, au sens du MDA Framework, conditionne l'engagement initial.

> *« Il y a des passerelles énormes entre le jeu et le travail, avec toujours ce bémol : ça peut ne pas être pris comme un outil sérieux, alors que ça l'est. Du coup, il faut l'amener, faire la preuve que ça marche — y compris pour des sujets très sérieux. »*
>
> — Magali Riols Saez, chargée de mission Production & Innovation et facilitatrice, URSSAF Midi-Pyrénées

Frein 4 : la difficulté à produire en collectif quand les expertises se chevauchent

Le quatrième frein, observé plus spécifiquement dans l'atelier managers, est la difficulté à produire collectivement quand chaque participant porte une expertise forte mais partiellement chevauchante avec celle des autres. Lors de la phase de cartographie du métier de manager, l'atelier a buté pendant un long moment sur des désaccords portant moins sur les faits que sur les frontières de compétence — qui pouvait légitimement parler de quel sujet, quel sujet relevait de quel service, comment formuler tel constat sans empiéter sur le territoire d'un collègue.

Ce frein, propre aux organisations matricielles ou complexes, n'est pas un dysfonctionnement individuel mais une conséquence structurelle de la division du travail. Il appelle un dispositif qui, par construction, neutralise la question des frontières de compétence — typiquement en répartissant les

rôles selon des logiques de jeu plutôt que des logiques organisationnelles. L'expérience des deux praticiennes confirme que le jeu est précisément l'un des médias qui « casse les silos » et installe la coopération.

> *« Le jeu, c'est un bon moyen de faire travailler l'intergénérationnel et l'interculturel. Ça casse les silos. Ça permet de travailler la coopération, de créer des complicités tactiques, et de faire émerger des idées. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

PARTIE III · DIAGNOSTIC

Profils types observés

Au-delà de la cartographie des freins, l'analyse des entretiens et de l'atelier permet de dégager quatre profils types récurrents dans la population observée. Ces profils ne sont pas des catégories fixes — un même collaborateur peut adopter différents profils selon les situations — mais des postures qui structurent les ateliers et qu'un dispositif efficace doit savoir adresser simultanément. Deux d'entre eux sont directement incarnés par les premières personnes interrogées.

Le profil expert prudent

Très compétent dans son domaine, conscient de cette compétence, mais réticent à s'aventurer hors de sa zone de maîtrise. Participe peu à la phase divergente, se réveille en phase convergente quand il faut « rendre les idées robustes ». Risque principal : freiner prématurément la divergence par des objections techniques.

Le profil contributeur enthousiaste

Volontaire, curieux, prêt à se prêter au jeu — mais inquiet de ne pas faire « comme il faut ». A besoin d'une structure rassurante pour libérer son énergie. Ce profil est incarné dans nos entretiens par une facilitatrice qui résume son rapport au plateau d'une formule limpide : « dès qu'on sort un plateau, je suis heureuse ». Risque principal : se décourager si le cadre est trop flou.

Le profil sceptique distancié

Affiche une certaine ironie envers les démarches d'innovation, mobilise un humour qui peut être contagieux et plomber l'engagement collectif. Souvent, derrière la distance, une intelligence vive et une capacité de proposition réelle si le dispositif parvient à le « prendre au sérieux ». Risque principal : devenir, par sa seule présence, une figure d'autorisation à se désengager pour les autres participants.

Le profil expert-praticien exigeant

Variante du précédent mais favorable au jeu : convaincu de la puissance du dispositif, il pose néanmoins des conditions fermes — clarté de la commande, qualité de l'animation, importance du débrief, adaptabilité du dispositif. Ce profil, incarné dans nos entretiens par une experte du changement, est un allié précieux et un évaluateur lucide : il valide la thèse mais refuse toute facilité. Risque principal : rejeter un dispositif perçu comme rigide ou « clé en main ».

Le profil silencieux observateur

Parle peu, écoute beaucoup, peut produire des contributions décisives quand on les sollicite explicitement, mais ne les apporte presque jamais spontanément. Risque principal : être complètement effacé par les profils plus extravertis si le dispositif ne crée pas activement de l'espace pour lui.

PARTIE III · DIAGNOSTIC

Mise en correspondance freins / leviers ludiques

L'enjeu central de ce livre blanc est de proposer un dispositif qui réponde simultanément aux freins identifiés. Le tableau ci-dessous établit la correspondance entre chaque frein et le levier de Game Design qui peut être mobilisé pour le neutraliser ou le contourner. Cette correspondance constitue le cahier des charges directeur du Framework présenté en partie IV.

FREIN OBSERVÉ	LEVIER LUDIQUE MOBILISÉ
Frein 1 — Peur du jugement et autocensure	Mécanique de tour structuré, qui distribue la parole indépendamment de la hiérarchie, et mécanique de carte qui légitime l'idée par la règle du jeu plutôt que par son contenu. Quand un participant parle parce que sa carte le lui demande, l'idée est protégée du jugement par le dispositif lui-même.
Frein 2 — Du général au concret	Mécanique de prototypage guidé, où la production est structurée en une suite d'étapes courtes, chacune produisant un livrable visible. Le passage à la solution n'est plus un saut dans le vide mais une succession de coups de jeu, manipulables et révisables.
Frein 3 — Inadéquation aux codes du design	Choix d'une esthétique de jeu de société classique (cartes, pions, plateau imprimé) plutôt que d'une esthétique startup. Cette esthétique mobilise des références transgénérationnelles, neutralise le sentiment d'extériorité, et aide à « faire la preuve que ça marche ».
Frein 4 — Expertises chevauchantes	Attribution de rôles ludiques explicites (rôles de jeu, non de fonction) qui découplent la prise de parole de la légitimité organisationnelle. On parle non plus en tant que manager du service X mais en tant que joueur portant la carte rôle Y.

À ces correspondances structurelles s'ajoutent deux exigences transversales que les entretiens ont fait émerger avec une netteté particulière. La première est la nécessité de créer, dès ses premières minutes, un sentiment de compétence — ce que la théorie de l'autodétermination identifie comme une condition de l'engagement intrinsèque. Cela suppose de commencer par des coups de jeu simples, gratifiants, après avoir « brisé la glace » et créé les bonnes conditions d'inclusion. La seconde, plus inattendue mais répétée par les deux praticiennes, est l'appropriabilité : un dispositif livré entièrement « clé en main » est rejeté par les facilitateurs, qui ont besoin d'une marge de personnalisation pour s'en saisir. Ces deux exigences ont directement nourri la conception du Framework — la première à travers la phase d'échauffement (4.2), la seconde à travers un sixième principe directeur et une grille d'adaptation renforcée (4.1 et 4.4).

> *« Ce qui me bloque, en tant que facilitatrice, c'est quand on me livre quelque chose de clé en main : je n'ai plus ma touche personnelle. Il faut que j'aie une base super, et que je puisse, moi, la personnaliser un peu. Pour moi, ce serait la base de la réussite. »*
>
> — Magali Riols Saez, chargée de mission Production & Innovation et facilitatrice, URSSAF Midi-Pyrénées

PARTIE
4

QUATRIÈME MANCHE

Le Framework

« Du Plateau au Prototype » — le cœur du livrable

- 4.1 — Six principes directeurs
- 4.2 — Les quatre phases
- 4.3 — Le kit d’animation
- 4.4 — Grille d’adaptation
- 4.5 — Pour les 45 ans et plus
- 4.6 — Du plateau au backlog
- 4.7 — Passage à l’échelle

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Le plateau d'animation

Le plateau central A1, divisé en quatre zones qui matérialisent la progression de l'atelier. La structure physique porte la mécanique : on avance dans le sens horaire, d'une zone à l'autre, sans saut dans le vide.

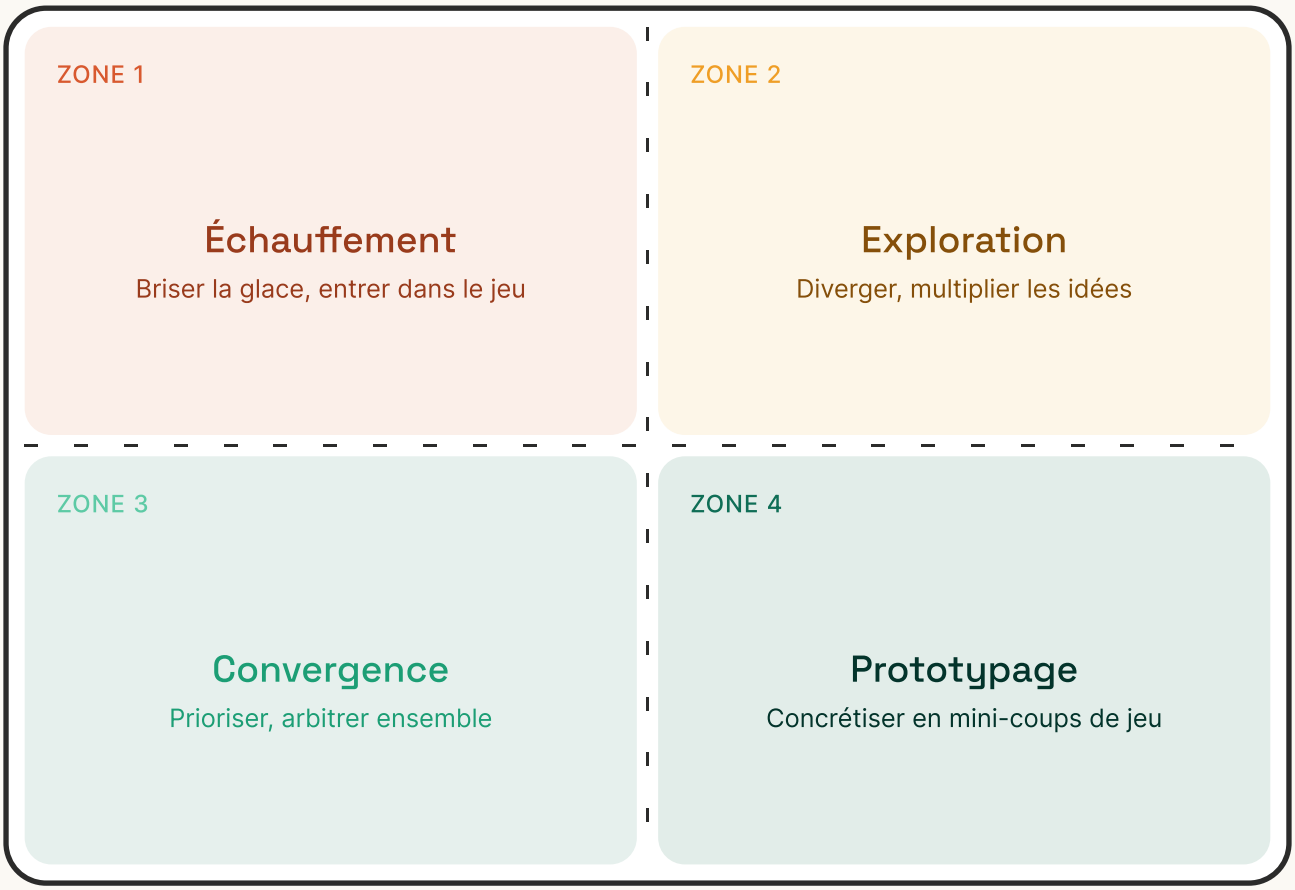


Figure 7 — Vue de dessus du plateau A1 : quatre zones distinctes pour quatre phases. Progression dans le sens horaire.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Principes directeurs

Avant d'en présenter la mécanique, il importe d'expliciter les principes qui ont guidé la conception du Framework et qui en constituent la signature. La version initiale en comptait cinq ; la confrontation au terrain — et singulièrement les premiers entretiens de terrain — a conduit à en formaliser un sixième, l'appropriabilité, qui n'était jusque-là qu'implicite. Tout dispositif d'animation s'éloignant significativement de ces principes ne devrait plus revendiquer la filiation avec le Framework.

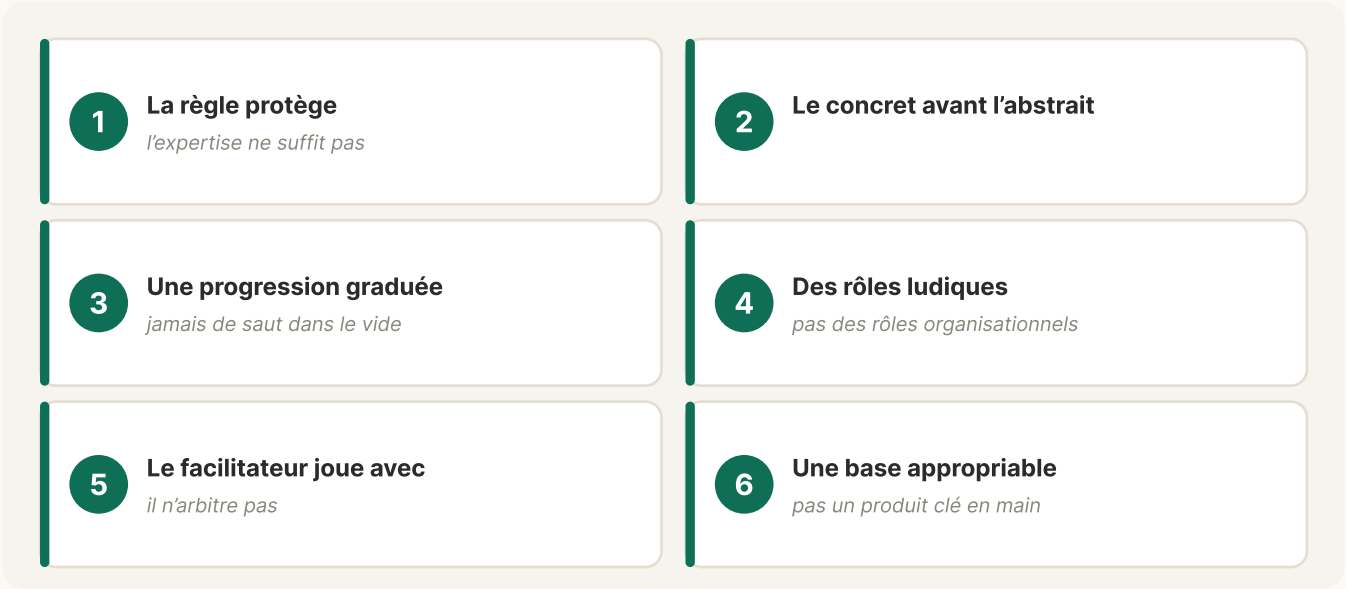


Figure 7 bis — Les six principes directeurs du Framework.

1 La règle protège, l'expertise ne suffit pas

Le premier principe pose que la sécurité psychologique nécessaire à la production créative est obtenue par la règle du jeu, pas par l'invitation morale du facilitateur. Dire « ici on peut tout dire » ne crée jamais cette sécurité ; faire dire à chaque participant, à son tour, les idées que sa carte lui demande de proposer la crée mécaniquement. Le dispositif protège par sa structure ce qu'aucune incantation ne peut garantir.

2 Le concret avant l'abstrait

Le deuxième principe inverse l'ordre habituel des ateliers d'idéation, qui partent souvent d'une exploration abstraite avant de redescendre vers du concret. Le Framework propose au contraire d'entrer immédiatement par la manipulation d'objets tangibles (cartes, pions, plateau), et de laisser les abstractions émerger de cette manipulation. Cette inversion est particulièrement décisive pour les profils dont l'intelligence cristallisée est davantage sollicitée par l'analogie concrète que par la spéculation abstraite.

3 Une progression graduée, jamais de saut dans le vide

Le troisième principe interdit toute discontinuité brutale dans le niveau de défi proposé aux participants. Chaque étape doit pouvoir être réalisée à partir des compétences mobilisées dans l'étape précédente, augmentées d'un seul nouveau geste. Le « et maintenant ? » de l'introduction est précisément le symptôme d'une discontinuité non gérée. Le Framework cherche à le rendre impossible par construction.

4 Des rôles ludiques, pas des rôles organisationnels

Le quatrième principe impose que les rôles attribués aux participants pendant l'atelier soient des rôles de jeu, distincts de leur fonction organisationnelle réelle. Cette distinction permet de neutraliser le frein des frontières de compétence et de libérer une parole qui ne soit pas implicitement validée par le statut hiérarchique. Un manager peut devenir le « scribe », un opérationnel devenir le « gardien du temps », un expert technique devenir le « Avocat de l'utilisateur ».

5 Le facilitateur joue avec, il n'arbitre pas

Le cinquième principe redéfinit le rôle du facilitateur. Dans un atelier classique, le facilitateur est en position d'arbitre extérieur : il distribue la parole, valide les contributions, recentre. Dans le Framework, il est lui-même un joueur du dispositif — avec un rôle spécifique (celui de maître du jeu) mais sans surplomb évaluatif sur les autres joueurs. Ce déplacement réduit la pression évaluative et symétrise la production créative.

6 Une base appropriable, pas un produit clé en main

Le sixième principe, issu directement du terrain, pose que le Framework n'est pas un script fermé à exécuter mais une base à personnaliser. Les deux praticiennes interrogées l'ont exprimé indépendamment : un dispositif livré entièrement clé en main est rejeté, parce qu'il prive le facilitateur de sa « touche personnelle » et l'empêche d'y injecter ce qu'il sait de la culture de l'organisation et de son groupe. Le Framework intègre donc, par construction, des espaces d'appropriation : cartes vierges, durées modulables, choix de mécaniques, profondeur de travail ajustable, et jusqu'au choix du support principal — le plateau pouvant être enrichi, allégé, remplacé ou mis de côté selon le format. Ce qui doit rester stable, ce sont les cinq premiers principes ; ce qui doit rester ouvert, ce sont les contenus, les calibrages et les supports. L'appropriabilité n'est pas une concession, c'est une condition de l'adoption.

> *« Il faut que ça puisse s'adapter à un large spectre. Que ce soit presque personnalisable, suivant le sujet et le groupe. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Structure de l’atelier : quatre phases

Le Framework se déploie en quatre phases consécutives, chacune mobilisant des mécaniques de jeu spécifiques et visant à produire un livrable identifiable, suivies d’un débrief intégré comme phase à part entière. La durée totale type est d’environ trois heures, modulable selon la grille d’adaptation présentée en 4.4. Les durées indiquées ci-après sont calibrées pour un groupe de six à huit participants.

Cette structure n’est pas étrangère aux praticiens du design : on y reconnaîtra la parenté avec le Design Thinking et son alternance de divergence et de convergence — le « double diamant » — ainsi qu’avec ses étapes classiques d’empathie, de définition, d’idéation et de prototypage. Le Framework ne réinvente pas ces logiques éprouvées : il les opérationnalise sous une forme ludique et incarnée, en remplaçant les consignes verbales par des mécaniques de jeu qui sécurisent la prise de parole et rendent chaque étape tangible. Là où le Design Thinking décrit surtout un état d’esprit et un enchaînement d’étapes, le plateau et ses cartes en fournissent une partition jouable, pas à pas — ce qui en abaisse fortement le coût d’entrée pour des équipes peu familières de ces démarches.

1 Échauffement

20 minutes

La phase d’échauffement a pour fonction unique d’installer la sécurité psychologique et de produire un premier sentiment de compétence chez chaque participant. Elle ne porte pas encore sur le sujet de l’atelier — au contraire, elle s’en éloigne volontairement pour ne pas activer les enjeux qui inhibent la prise de parole. Elle remplit aussi la fonction, soulignée en entretien, de « briser la glace » et d’identifier le mood du groupe avant d’entrer dans le vif.

MÉCANIQUE MOBILISÉE

un mini-jeu coopératif de cartes où chaque participant tire une carte porteuse d’une consigne ludique courte (par exemple : « décrivez en trois mots un objet qui se trouve dans cette pièce » ou « racontez en une phrase un souvenir d’enfance lié à un jeu de société »). Le tour est rapide, le risque social est nul, la rétroaction du groupe est immédiate et positive. La règle du jeu garantit que chacun parle exactement une fois — ni plus ni moins — ce qui neutralise les écarts de prise de parole spontanée.

THÉORIE ASSOCIÉE

satisfaction immédiate du besoin de compétence (Deci & Ryan), entrée dans un état de flow sur une tâche calibrée pour produire de la réussite, et installation des normes implicites de l’atelier (chacun parle, l’écoute est active, l’humour est bienvenu, le jugement est suspendu).

LIVRABLE

aucun livrable formel. La phase produit un état du groupe, pas un document.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Les quatre phases de l'atelier en image

Une frise de progression qui rend tangible la mécanique du Framework : chaque phase porte sa fonction, sa couleur et sa posture. Le débrief final n'est pas un add-on — il fait partie du dispositif.

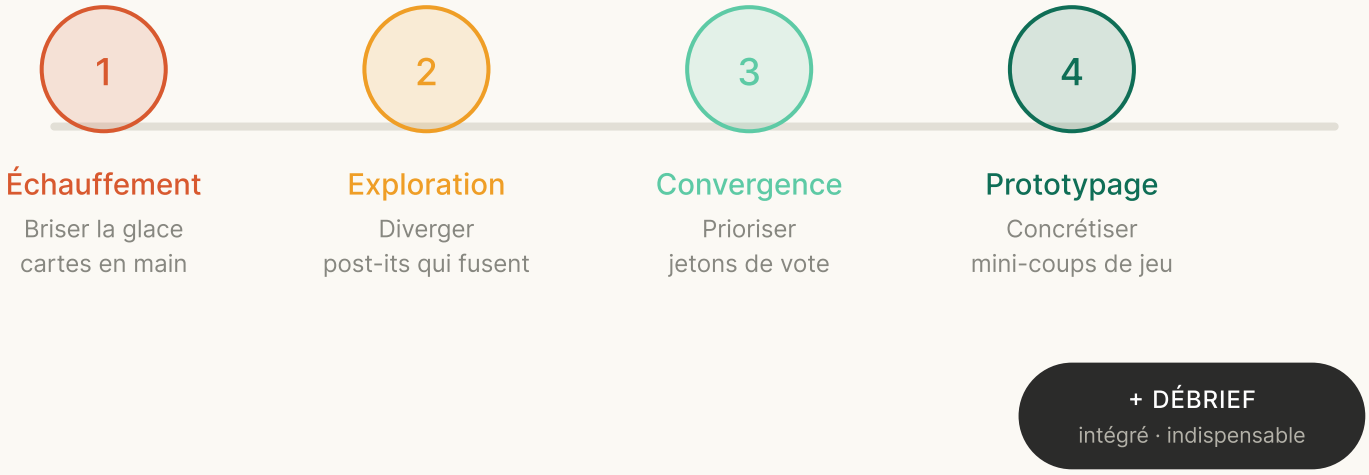


Figure 8 — Frise des quatre phases du Framework + débrief intégré : une lecture en un coup d'œil de la progression de l'atelier.

2 Exploration

50 minutes

La phase d'exploration aborde le sujet de l'atelier en mode divergent. Elle doit permettre de rassembler un grand nombre d'éléments hétérogènes (constats, hypothèses, exemples, questions, contraintes) sans encore chercher à les organiser ou à les évaluer.

MÉCANIQUE MOBILISÉE

un système de cartes-relances (voir 4.3) que les participants tirent à tour de rôle. Chaque carte porte une consigne d'exploration formulée comme une question ou une provocation (par exemple : « racontez la dernière fois où vous avez vécu ce problème », « quel serait le pire scénario possible ? », « quelle solution serait franchement ridicule ? »). Le participant répond en posant un ou plusieurs jetons sur la zone du plateau correspondant à la dimension qu'il aborde.

THÉORIE ASSOCIÉE

la mécanique de tour neutralise la hiérarchie des prises de parole (principe 1) ; la formulation de la consigne par la carte protège l'idée du jugement, puisque ce n'est pas le participant qui choisit ce qu'il dit, mais la carte qui le lui demande ; la matérialisation des idées en jetons sur le plateau constitue une rétroaction visuelle immédiate de la productivité collective.

LIVRABLE

un plateau couvert de jetons et de petites cartes-idées, organisé selon les axes prédéfinis par le plateau lui-même. À ce stade, le contenu n'est pas encore évalué.

3 Convergence

50 minutes

La phase de convergence opère le tri et la priorisation. Elle est cognitivement plus exigeante que les précédentes et concentre la majorité des risques de blocage observés dans les ateliers classiques.

MÉCANIQUE MOBILISÉE

un système de votes pondérés via des jetons de priorisation distribués en quantité limitée à chaque participant (typiquement quatre à cinq jetons par personne). Chaque participant répartit ses jetons sur les idées du plateau qu'il considère comme prioritaires, selon un critère explicité par la carte-objectif tirée en début de phase (par exemple : « impact attendu », « faisabilité », « alignement avec la vision »). La répartition est faite simultanément et silencieusement, puis un tour de table structuré permet à chacun de motiver brièvement ses choix.

THÉORIE ASSOCIÉE

la simultanéité du vote neutralise l'effet d'ancrage que produirait une priorisation orale séquentielle ; la limitation des jetons force des arbitrages explicites et empêche le « tout est important » qui caractérise les convergences ratées ; le tour de table de motivation fait émerger les divergences argumentées sans qu'elles deviennent des conflits personnels — chacun défend ses jetons, pas son ego.

LIVRABLE

un plateau hiérarchisé visuellement, avec les idées prioritaires clairement identifiées par la concentration des jetons.

4 Prototypage

50 minutes

La phase de prototypage est celle qui produit la valeur ajoutée distinctive du Framework. C'est précisément le moment où les ateliers classiques échouent — le « et maintenant ? » de l'introduction. Le Framework la traite comme une succession de mini-coups de jeu plutôt que comme un saut dans la production.

MÉCANIQUE MOBILISÉE

à partir des deux ou trois idées priorisées en phase 3, le groupe se répartit en sous-groupes de deux à trois personnes. Chaque sous-groupe tire successivement quatre cartes-prototypage, qui guident la production par étapes courtes : (1) « pour qui est-ce ? » (caractérisez l'utilisateur cible en trois traits) ; (2) « dans quelle situation ? » (décrivez le contexte d'usage en une scène) ; (3) « quel est le geste central ? » (dessinez l'action principale en une seule page) ; (4) « qu'est-ce qui pourrait casser ? » (identifiez deux risques concrets). Chaque carte est traitée en dix minutes maximum.

THÉORIE ASSOCIÉE

la décomposition en quatre étapes courtes maintient le défi à un niveau où la compétence reste perceptible (corridor du flow) ; chaque carte produit un livrable partiel qui rend la progression visible et gratifiante ; la dernière carte (« qu'est-ce qui pourrait

casser ? ») introduit explicitement la critique constructive dans le dispositif, ce qui désamorce les objections qui auraient sinon été énoncées en cours de production.

LIVRABLE
pour chaque sous-groupe, une fiche-prototype synthétique en quatre cases, dessinée à la main sur une feuille A3. Cette fiche est la preuve que la phase de prototypage a produit du concret — réfutation directe du « et maintenant ? ».

D Débrief final

30 minutes

Le débrief, parfois négligé dans les ateliers classiques, est ici intégré comme une phase à part entière. Ce choix est confirmé sans ambiguïté par l'entretien externe : pour une praticienne aguerrie, ce qui donne sa valeur au jeu n'est pas seulement de jouer, mais de débriefer ensuite ce qui s'est passé. Le débrief a deux fonctions distinctes : restituer collectivement les productions des sous-groupes, et faire un retour réflexif sur le dispositif lui-même. Cette seconde fonction est essentielle pour l'amélioration continue du Framework et pour l'appropriation par les participants — qui repartent avec une compréhension du dispositif et non seulement avec ses produits.

> *« Ce qui est intéressant, c'est de jouer, et après de débriefer ce qui s'est passé. Ça, c'est important, le débrief. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

Le déroulé incarné : une session vue de l'intérieur

Pour rendre le Framework tangible, voici le déroulé d'une session type, telle qu'un participant la vivrait. Neuf heures, une salle, six participants et un facilitateur. Sur la table : un plateau, des piles de cartes aux dos colorés, des jetons.

À l'arrivée, chacun tire une carte-rôle : l'un devient Scribe, un autre Gardien du temps, un troisième Avocat de l'utilisateur. Personne ne joue son rôle hiérarchique. La première demi-heure, on ne parle pas encore du sujet : chaque participant tire une carte-échauffement et répond à une consigne courte et sans enjeu. Les premiers rires arrivent. Le groupe, sceptique au départ, commence à entrer dans le jeu.

Vient l'exploration. Le facilitateur pose le sujet, puis les cartes-relances tournent. Chacun, à son tour, tire une carte qui lui demande de raconter, de provoquer, d'imaginer. Quand il répond, il pose un jeton sur la zone correspondante du plateau. En cinquante minutes, le plateau se couvre. L'idée n'est plus défendue par celui qui la porte mais légitimée par la carte qui l'a appelée : personne ne se sent jugé.

La convergence resserre. Chaque participant reçoit quatre jetons de priorité, qu'il répartit en silence sur les idées qui lui semblent fortes, selon un critère tiré au sort. Puis chacun défend brièvement ses choix. Les désaccords portent sur les jetons, pas sur les personnes.

Le prototypage, enfin, est le moment que les ateliers classiques redoutent. Ici, les sous-groupes tirent quatre cartes-prototypage successives : pour qui ? dans quelle situation ? quel geste central ? qu'est-ce qui pourrait casser ? Dix minutes par carte. À la fin, chaque sous-groupe tient entre les mains une fiche-prototype en quatre cases. Le « et maintenant ? » n'a jamais eu lieu : il a été désamorcé, coup de jeu après coup de jeu. Le débrief clôt la session : on restitue, puis on prend dix minutes pour parler du dispositif lui-même.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Le kit d'animation : composants concrets

Le Framework s'incarne dans un kit d'animation matériel, pensé pour être imprimable, transportable, et utilisable sans matériel numérique. Il est conçu dans une logique de coût d'accès minimal — un kit reproductible localement pour une vingtaine d'euros, sans matériel propriétaire à acquérir. Cette section décrit les composants principaux. Les fichiers sources et les visuels sont reportés en Annexe B.

Le plateau : un appui modulable, pas un prérequis

Avant de détailler les composants, un point d'équilibre mérite d'être posé, car il conditionne tout l'esprit du dispositif. Le Framework repose sur trois piliers stables — les six principes directeurs, la progression en quatre phases, et les mécaniques de cartes. Le plateau, lui, n'en est pas un : il est un appui. Il rend le travail visible, partagé et manipulable, mais rien d'essentiel ne doit dépendre de sa présence physique. Selon le type d'atelier et le but recherché, il peut être utilisé dans sa forme complète, réduit à quelques zones, remplacé par un autre support (mur et zones de post-its, paperboard, grande feuille imprimée, tableau blanc collaboratif) ou même mis de côté au profit des seules cartes pour un format court ou itinérant. C'est l'utilisateur qui adapte le support à son contexte, et non le contexte qui se plie au support : le plateau sert la méthode, il ne la commande pas.

Le plateau central (configuration par défaut)

Dans sa configuration par défaut, le plateau central (format A1, 594 × 841 mm) est divisé en quatre zones correspondant aux quatre phases du workshop. Chaque zone porte un visuel distinctif et un titre explicite. La zone d'exploration occupe la plus grande surface et est elle-même structurée en quatre sous-axes (utilisateur, contexte, contraintes, opportunités) pour guider implicitement la collecte des idées. Cette configuration est une proposition, pas une contrainte : le facilitateur peut la recomposer, n'en garder qu'une partie, ou la transposer sur un autre support selon son atelier.

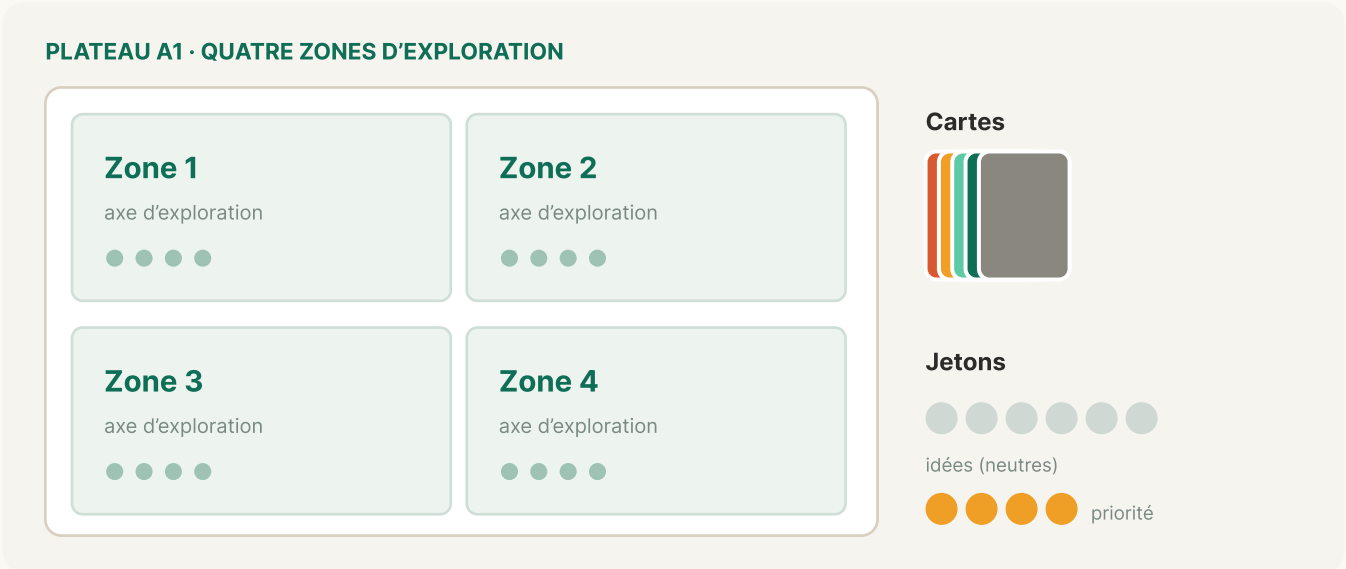


Figure 9 — Le plateau d'animation et ses composants matériels.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Aperçu du kit en cartes

Un échantillon visuel des cinq familles de cartes qui composent le kit d'animation. Chaque famille porte une fonction précise dans la mécanique de l'atelier — accueillir, échauffer, relancer, prioriser, prototyper.

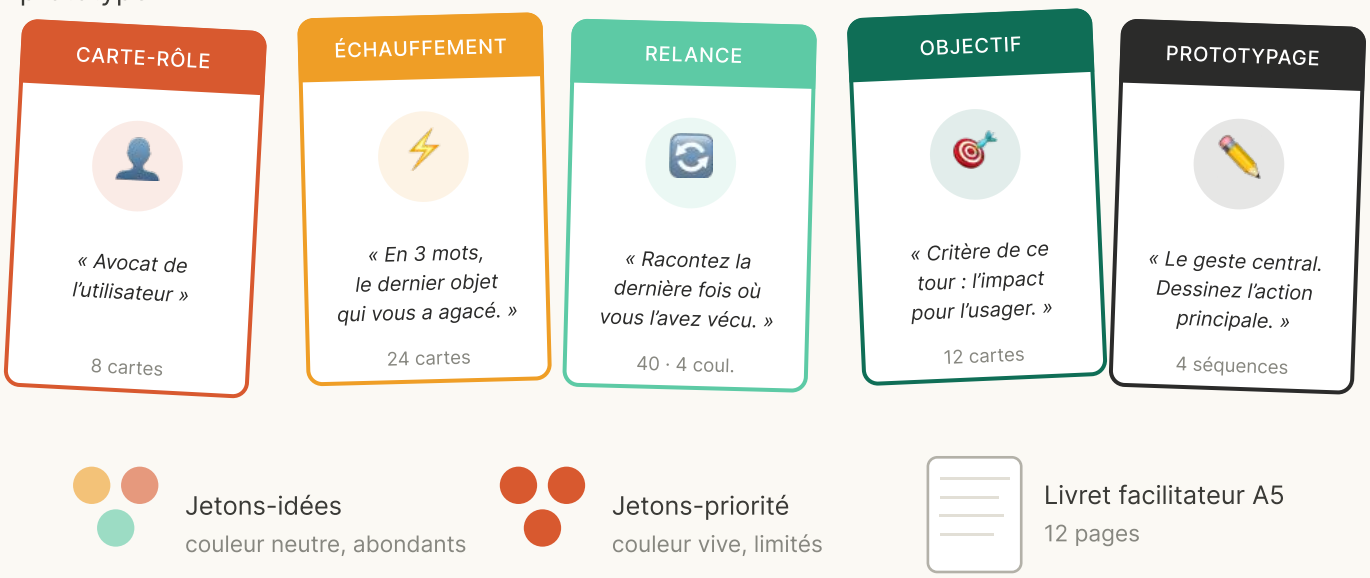


Figure 9 bis — Échantillon visuel des cinq familles de cartes du kit, à l'échelle indicative.

Les jeux de cartes

Le kit comprend cinq jeux de cartes, distincts par leur fonction et leur dos coloré pour faciliter la manipulation.



- Cartes-rôles (8 cartes) : attribution des rôles ludiques en début d'atelier. Exemples : Scribe, Gardien du temps, Avocat de l'utilisateur, Avocat du diable, Conteur d'histoires, Chasseur d'analogies.
- Cartes-échauffement (24 cartes) : consignes ludiques courtes pour la phase 1. Exemples : « décrivez en trois mots un objet de cette pièce », « racontez en une phrase un souvenir lié à un jeu », « mimez un sentiment professionnel récurrent ».
- Cartes-relances (40 cartes) : consignes d'exploration pour la phase 2, organisées par couleurs selon les quatre sous-axes du plateau.
- Cartes-objectifs (12 cartes) : critères de priorisation pour la phase 3. Le facilitateur en sélectionne une au début de la phase, ou laisse le groupe la tirer aléatoirement pour intensifier la dimension ludique.
- Cartes-prototypage (4 cartes-séquence) : guident les quatre étapes de la phase 4.

À ces cinq jeux s'ajoute un set de cartes vierges, présent dans chaque catégorie, qui matérialise le principe d'appropriabilité (principe 6) : il permet au facilitateur d'injecter ses propres consignes, adaptées au sujet, au secteur et à la culture du groupe.

Les pions et jetons

Le kit comprend deux types d'éléments matériels manipulables : des jetons-idées (de couleur neutre, en quantité abondante) qui matérialisent les contributions individuelles posées sur le plateau pendant la phase d'exploration ; des jetons-priorité (de couleur vive, en quantité limitée) qui servent au vote pondéré de la phase de convergence. La distinction visuelle entre les deux types de jetons est essentielle : elle évite la confusion entre la phase de production (où l'on ajoute) et la phase d'évaluation (où l'on choisit).

Les fiches facilitateur

Le kit s'accompagne d'un livret facilitateur (format A5, douze pages) qui détaille le déroulé minute par minute, donne pour chaque phase les enjeux à surveiller, les questions de recadrage à mobiliser en cas de blocage, et les variantes possibles selon la composition du groupe. Ce livret est conçu pour être utilisable par un facilitateur UX expérimenté sans formation préalable en Game Design — il rend explicite la théorie sans imposer sa maîtrise.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Grille d'adaptation contextuelle

Le Framework, dans sa version standard, est calibré pour un groupe de six à huit participants, sur une durée d'environ trois heures, dans un contexte de grande organisation publique. Plusieurs paramètres peuvent toutefois être ajustés selon les contraintes rencontrées sans rompre la cohérence du dispositif. Cette grille n'est pas exhaustive ; elle pose les principes d'ajustement les plus utiles. Elle est le lieu privilégié d'expression du principe d'appropriabilité : la modularité n'est pas un correctif, c'est une propriété native du Framework.

Adaptation à la taille du groupe

Pour un petit groupe (3 à 5 participants), la phase d'exploration peut être conduite en plénière sans sous-groupes, ce qui réduit la durée totale d'environ trente minutes. La phase de prototypage devient alors collective, ce qui change la dynamique mais reste pertinent. Pour un grand groupe (9 à 12 participants), le dispositif doit être dédoublé : deux plateaux en parallèle, avec un débrief croisé en fin de session. Au-delà de douze participants, le Framework atteint sa limite naturelle et il devient préférable de fractionner en deux ateliers distincts.

Adaptation à la durée disponible et au tempo

La version standard suppose trois heures continues. Une version courte (deux heures) peut être obtenue en réduisant les phases d'exploration et de convergence à trente-cinq minutes chacune, et en simplifiant la phase de prototypage à deux cartes-séquence au lieu de quatre. Une version étendue (une journée complète) permet de doubler la phase de prototypage et d'ajouter une phase de test utilisateur en seconde partie de journée — ce qui rapproche le dispositif d'un véritable design sprint.

Au-delà de la durée totale, le terrain invite à soigner le tempo interne. L'entretien externe plaide pour une logique de séquences courtes et bien rythmées plutôt que pour une grande partie monolithique, et pour un « timing d'adaptation » : savoir prolonger une séquence de quelques minutes quand la parole a besoin d'être poussée, plutôt que de couper une dynamique productive. Le livret facilitateur intègre ce droit à l'ajustement en direct comme une compétence attendue, et non comme un écart au protocole.

> *« Je préfère des petits ateliers bien timés — entre 30 et 45 minutes — plutôt qu'une grosse partie qui dure deux heures. Et il faut un timing d'adaptation : ne pas freiner les bonnes idées quand la discussion a besoin d'être poussée. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

Adaptation au profil des participants

Pour un groupe à dominante 45 ans et plus, la phase d'échauffement doit être allongée à vingt-cinq minutes et les cartes-échauffement choisies parmi les plus accessibles (souvenirs, anecdotes plutôt que mises en scène corporelles). Pour un groupe mixte intergénérationnellement, l'attribution des rôles ludiques par tirage au sort est particulièrement précieuse pour neutraliser les biais d'attribution générationnels (le plus jeune n'est pas automatiquement « le créatif », le plus expérimenté n'est pas automatiquement « le sage »). Pour un groupe de pairs sans écart hiérarchique, certaines mécaniques de neutralisation peuvent être allégées au profit d'une exploration plus libre.

Adaptation au sujet traité

Le Framework est conçu pour les sujets d'innovation de service ou d'amélioration de processus. Pour des sujets plus stratégiques (vision à long terme, repositionnement) ou plus

techniques (architecture d'un système d'information), il peut être utilisé mais demande une adaptation des cartes-relances spécifiques à ces domaines. Le set de cartes vierges inclus dans le kit standard permet cette personnalisation au cas par cas — au facilitateur d'y porter ce qu'il sait de la commande et de la culture d'entreprise.

Adaptation du support

Le support physique est lui aussi un paramètre d'ajustement à part entière. Pour un atelier exploratoire court, les cartes-relances suffisent et le plateau peut céder la place à une simple zone de travail au mur. Pour un atelier de cadrage stratégique, un plateau enrichi de zones d'analyse supplémentaires sera préférable. Pour un format à distance ou hybride, le plateau peut être projeté ou recréé sur un tableau blanc collaboratif numérique, à condition de préserver la manipulation partagée qui fait sa valeur. Dans tous les cas, le principe reste identique : choisir le support qui sert le but de l'atelier, sans jamais faire reposer la réussite de la séance sur un seul objet.

La marge d'appropriation du facilitateur

Au-delà des paramètres précédents, la grille d'adaptation assume une dimension plus qualitative : laisser au facilitateur une marge de personnalisation explicite. Concrètement, le Framework distingue un noyau stable — les six principes directeurs, l'enchaînement des quatre phases, la logique « la règle protège » — d'une enveloppe ouverte — formulation des cartes, durées, choix des mécaniques de relance, intensité ludique. Cette distinction donne au facilitateur la « base super » qu'il réclame, tout en lui laissant la liberté d'y mettre sa patte. C'est cette marge, et non la complétude du dispositif, qui conditionne son adoption réelle.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Ce que le Framework fait pour la diversité des profils (et notamment les 45 ans et plus)

L'orientation vers les collaborateurs de 45 ans et plus n'est pas un argument d'affichage : elle est inscrite dans la conception même du dispositif. Mais elle doit être comprise correctement. Les deux praticiennes interrogées refusent l'idée que la créativité ludique serait une affaire de génération — et elles ont raison. L'objectif n'est donc pas de fabriquer un dispositif « pour seniors », mais un dispositif qui ne pénalise personne et qui, ce faisant, cesse de mettre les 45+ en situation d'extériorité. C'est un objectif d'inclusion, pas de segmentation.

> *« Hors de question de me dire que ça plaît aux jeunes et pas aux vieux. Au contraire : je compte sur la diversité. »*
>
> — Magali Riols Saez, chargée de mission Production & Innovation et facilitatrice, URSSAF Midi-Pyrénées

> *« Tout le monde joue, de toute façon. Le jeu, c'est même un bon moyen de faire travailler l'intergénérationnel et l'interculturel. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

Mobiliser l'intelligence cristallisée plutôt que la vitesse

Les dispositifs d'idéation classiques valorisent le foisonnement rapide, qui sollicite l'intelligence fluide — celle qui décline modérément avec l'âge. Le Framework inverse cette logique : ses mécaniques reposent sur l'analogie, la transposition d'expérience et la structuration, qui relèvent de l'intelligence cristallisée, laquelle continue de croître. Les cartes-relances demandent de raconter une expérience vécue, pas de produire vite et beaucoup. L'expérience accumulée devient un atout, non un handicap — pour les plus âgés comme, du reste, pour tous.

Reconstruire le sentiment d'auto-efficacité créative

Beaucoup de collaborateurs expérimentés abordent ces exercices avec une auto-efficacité créative basse. L'échauffement produit d'emblée une série de petites réussites : on ne demande pas de « créer », mais de répondre à une consigne simple que tous réussissent. La compétence perçue se reconstruit avant que l'enjeu ne monte.

Choisir une esthétique culturellement familière

Le choix du jeu de plateau classique — cartes, pions, plateau — plutôt que des codes générationnellement marqués (post-its, anglicismes, références startup) n'est pas neutre. Il mobilise un imaginaire ludique transgénérationnel, celui des jeux de société, qui place les participants plus âgés en terrain connu plutôt qu'en situation d'extériorité. Le dispositif, paradoxalement, est moins « jeune » que la gamification numérique, et c'est précisément ce qui le rend accessible.

Neutraliser le poids de la hiérarchie et de l'ancienneté

Dans un groupe intergénérationnel, les attributions implicites pèsent : le cadet serait « le créatif », l'aîné « le sage ». Le tirage au sort des rôles fait voler en éclats ces assignations : un futur retraité devient provocateur, un nouvel arrivant gardien de la cohérence. Le jeu redistribue les cartes — au propre comme au figuré.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Protocole d'intégration post-atelier : « du plateau au backlog »

Une critique récurrente des ateliers de créativité — confirmée par le terrain — est qu'ils produisent « un bon moment » sans suite tangible : les participants repartent satisfaits mais sans savoir ce qu'il adviendra concrètement de leurs productions. Le Framework intègre donc un protocole d'intégration post-atelier, qui prolonge la séance vers l'action et conditionne largement le retour sur investissement perçu du dispositif.

Le principe est de traiter les fiches-prototypes produites en session comme des entrées de backlog. Dans les jours qui suivent l'atelier, chaque fiche est transformée en un ou plusieurs éléments actionnables — une tâche, un mini-projet, une expérimentation à mener — consignés dans l'outil de pilotage de l'organisation (Planner, Trello, Jira, ou tout équivalent). Trois informations minimales accompagnent chaque entrée : un porteur identifié, une échéance, et un critère de réussite explicite.

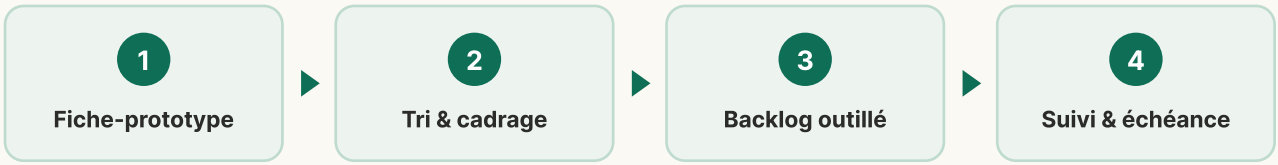


Figure 10 — « Du plateau au backlog » : le protocole d'intégration post-atelier.

Cette traçabilité transforme un livrable d'atelier en engagement opérationnel, et matérialise la promesse du titre : du plateau, on passe effectivement au prototype, puis au backlog.

Ce protocole répond aussi à une condition de réussite soulignée en entretien : une commande claire en amont et une suite donnée en aval. Sans suite, l'effet motivationnel se dégrade rapidement et la disponibilité des participants pour de futures sessions diminue. Le livret facilitateur fournit un gabarit de restitution post-atelier (une page par fiche-prototype) destiné à être transmis au commanditaire dans la semaine, afin que la conversion en backlog ne dépende pas de la seule bonne volonté du facilitateur.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Du plateau au backlog — illustration

Une visualisation du protocole d'intégration post-atelier (section 4.6) : chaque idée brute issue du plateau franchit deux paliers — formalisation, puis entrée dans le backlog d'un sprint projet.

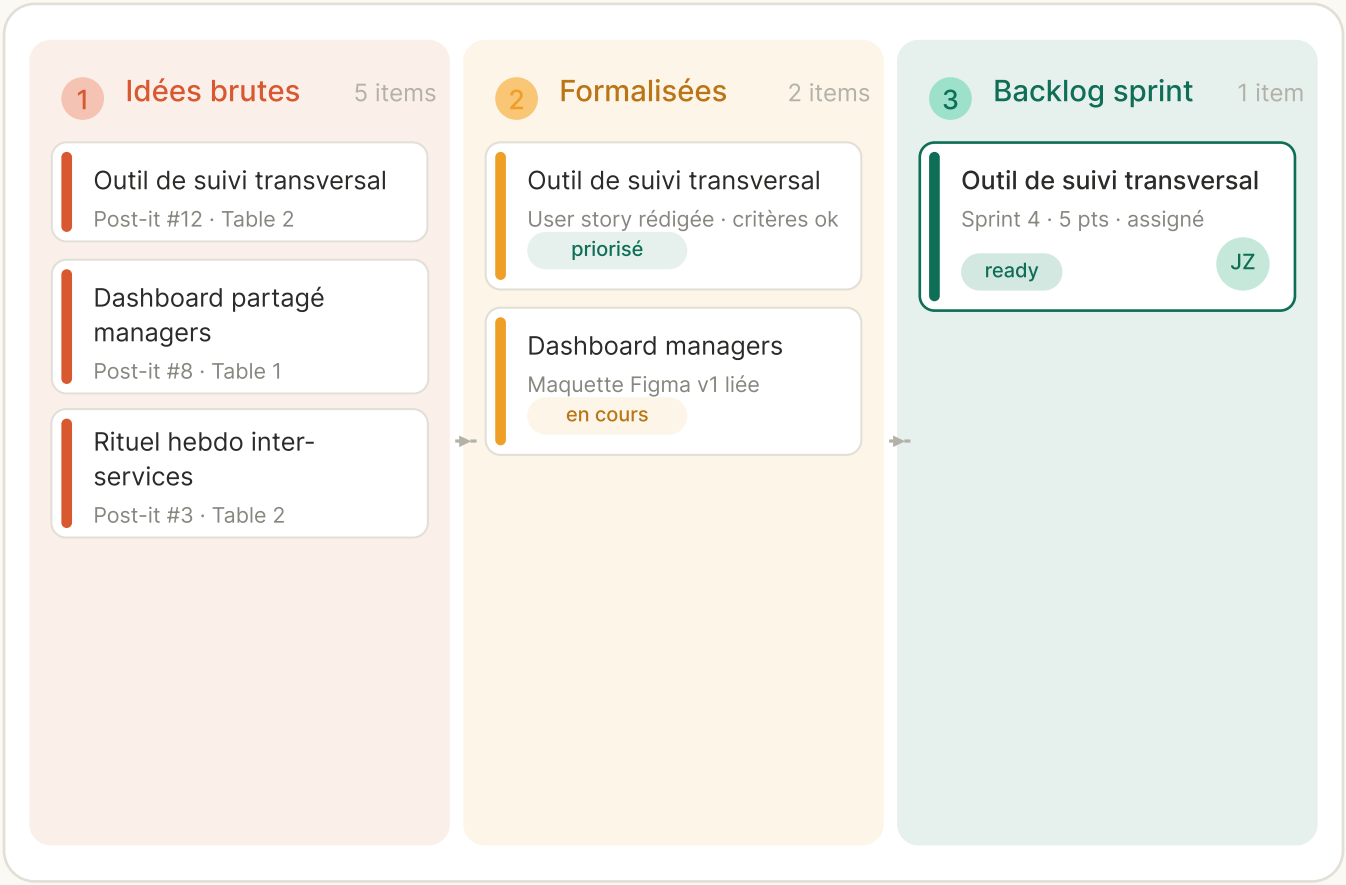


Figure 10 bis — « Du plateau au backlog » : trois colonnes Kanban incarnent la traçabilité des idées d'atelier jusqu'au backlog projet.

PARTIE IV · LE FRAMEWORK

Parcours de passage à l'échelle et d'autonomisation

Un dispositif qui dépend entièrement d'un facilitateur expert ne passe pas à l'échelle : il reste un objet rare, jamais une pratique installée. Pour répondre à ce risque, le Framework prévoit un parcours d'autonomisation en trois paliers, qui fait monter l'organisation en compétence.

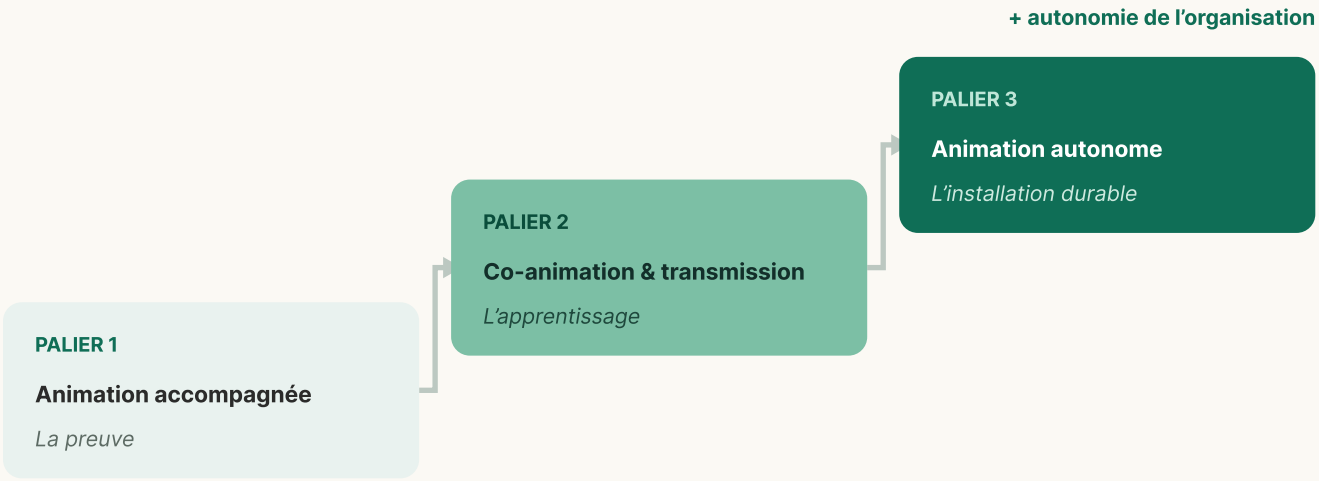


Figure 11 — Le parcours de passage à l'échelle en trois paliers.

Palier 1 — Animation accompagnée

Le facilitateur UX expert conduit la session de bout en bout. L'organisation découvre le dispositif, en éprouve la valeur, et identifie ses premiers relais internes. C'est le palier de la preuve.

Palier 2 — Co-animation et transmission

Un binôme associe le facilitateur expert et un relais interne formé sur le tas. Le relais prend en main une ou deux phases, puis l'ensemble du déroulé, sous supervision. Le livret facilitateur sert ici de support de transmission. C'est le palier de l'apprentissage.

Palier 3 — Animation autonome

Le relais interne conduit seul des sessions, en s'appropriant le kit et en l'adaptant à ses contextes. Le facilitateur expert n'intervient plus qu'en appui méthodologique ponctuel. C'est le palier de l'installation durable.

Ce parcours s'appuie sur une lecture sociologique de la diffusion de l'innovation : une pratique nouvelle se répand en s'appuyant d'abord sur un noyau d'« early adopters » jusqu'au seuil critique au-delà duquel l'adoption bascule. Le levier : équiper ces relais volontaires, puis laisser l'entraînement opérer.

> *« Dans les entreprises, il y a l'innovateur, puis les early adopters — ceux avec qui on va tester. Les autres regardent. À un moment ça se regroupe autour des early adopters ; il faut 15 à 20 % pour que ça bascule dans une nouvelle pratique. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

PARTIE
5

CINQUIÈME MANCHE

Mise en perspective

Retour d’atelier et perspectives

- 5.1 — Retour sur l’atelier observé
- 5.2 — Conditions de réussite
- 5.3 — Limites du Framework
- 5.4 — Perspectives

PARTIE V

L'atelier observé : enseignements

L'atelier conduit auprès de six managers de l'URSSAF Midi-Pyrénées, déjà évoqué en parties II et III, ne mobilisait pas encore le Framework finalisé — il en a au contraire révélé le besoin. Mais il fournit plusieurs enseignements directement réinvestis dans la conception du dispositif.

DE L'ATELIER OBSERVÉ À LA CONCEPTION DU FRAMEWORK

Constat observé sur le terrain		Décision de conception
Analyse aisée, mais blocage au passage à la production concrète	→	Prototypage structuré en mini-coups de jeu
Insécurité psychologique dès les toutes premières minutes	→	Échauffement = investissement, pas une simple formalité
Rôles calés sur les fonctions, autocensures réactivées	→	Rôles ludiques découplés des fonctions organisationnelles

Figure 12 — De l'atelier observé au Framework : chaque blocage observé sur le terrain a directement nourri une décision de conception.

Le premier enseignement est que la phase d'analyse se déroule sans difficulté majeure : les participants savent décortiquer un problème complexe. Le blocage se concentre au moment du passage à la production concrète — le fameux « et maintenant ? ». C'est ce constat qui a orienté la conception de la phase de prototypage du Framework, structurée en mini-coups de jeu plutôt qu'en saut vers la solution.

Le deuxième enseignement est que l'absence de sécurité psychologique se manifeste très tôt, dès les premières minutes, et qu'elle conditionne tout le reste de la session. Un groupe qui n'a pas été « déverrouillé » en ouverture ne le sera pas davantage par la suite. C'est ce constat qui a justifié l'importance accordée à la phase d'échauffement, traitée comme un investissement et non comme une formalité.

Le troisième enseignement est que les rôles, lorsqu'ils restent calés sur les fonctions organisationnelles, réactivent immédiatement les frontières de compétence et les autocensures associées. C'est ce constat qui a fondé le principe des rôles ludiques découplés des fonctions réelles.

PARTIE V

Conditions de réussite

L'analyse croisée de l'observation, de l'atelier observé et des entretiens de terrain fait converger plusieurs conditions sans lesquelles le Framework, aussi bien conçu soit-il, ne produit pas ses effets. Ces conditions sont au moins aussi importantes que le dispositif lui-même.



Figure 13 — Les quatre conditions de réussite, réparties de l'amont (la commande) à l'aval (le débrief et la suite donnée aux productions).

Une commande claire en amont

La première condition, soulignée avec insistance par l'entretien externe, est l'existence d'une commande claire : savoir ce que l'on vise, avec qui on joue, et selon quelles règles. Un atelier sans commande précise produit de l'animation sans résultat. Le Framework suppose donc un travail de cadrage préalable avec le commanditaire — objectif, périmètre, livrable attendu, usage prévu des productions.

> *« C'est vraiment la commande qui fait. Il faut savoir ce qu'on cherche, avec qui on joue, et quelles sont les règles. Le jeu, c'est une des modalités, pas la seule. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

Une vraie facilitation, pas une simple animation

La deuxième condition, soulignée par l'entretien interne, est la distinction entre animer et faciliter. Faciliter, c'est concevoir l'atelier comme un design : une situation de départ, un point d'arrivée, et un cheminement pensé pour y conduire le groupe. Un dispositif déroulé par quelqu'un de non formé, ou sans préparation, échoue même avec un excellent matériel. Inversement, ce qui « tue » un atelier, c'est typiquement le manque de temps — un objectif ambitieux assigné à une plage horaire insuffisante — et l'absence de design en amont.

> *« Ce qui peut tuer un atelier, c'est de ne pas avoir le temps : un but très ambitieux et seulement trois heures. Ou un atelier pas préparé par quelqu'un de formé. C'est juste de l'animation, alors qu'il faut une vraie facilitation — un vrai design d'atelier. »*
>
> — Magali Riols Saez, chargée de mission Production & Innovation et facilitatrice, URSSAF Midi-Pyrénées

L'envie du groupe et le soutien de la direction

La troisième condition tient à la disposition des participants et au portage institutionnel. La

créativité et la coopération ne se décrètent pas : il faut une envie, au moins minimale, et des conditions d'inclusion créées dès l'ouverture. À l'échelle de l'organisation, l'adossement à la stratégie et le soutien explicite de la direction facilitent considérablement l'avancée — un atelier isolé, non relié aux priorités de l'organisation, peine à produire des effets durables.

> *« Il faut la qualité de l'animation, l'envie des gens — ça ne se décrète pas — et le soutien de la direction. C'est beaucoup plus facile quand c'est collé à la stratégie de l'organisation. »*
>
> — Nathalie Raveau, Directrice Process et Accompagnement au changement, IGENSIA EDUCATION

Un débrief et une suite

La quatrième condition, déjà intégrée comme phase à part entière (4.2) et comme protocole (4.6), mérite d'être réaffirmée ici comme condition de réussite : sans débrief, l'expérience n'est pas consolidée ; sans suite donnée aux productions, l'effet motivationnel se dissipe et la disponibilité du groupe pour de futures sessions s'érode. Le dispositif ne s'arrête pas au rangement du plateau.

PARTIE V

Limites et précautions

La probité intellectuelle commande d'énoncer clairement les limites du Framework, au-delà des limites de la recherche déjà exposées en partie II.

Le Framework n'est pas universel

Le dispositif est calibré pour des ateliers d'innovation de service et d'amélioration de processus, en grande organisation. Il n'est pas adapté à toutes les situations : un arbitrage budgétaire, une décision réglementaire, une négociation à enjeux élevés ne relèvent pas de ce type de dispositif. Le jeu est une modalité parmi d'autres, et le facilitateur lucide sait quand ne pas l'utiliser.

Le risque de l'effet de mode et de l'instrumentalisation

Un dispositif ludique peut être instrumentalisé : convoqué pour donner une apparence d'innovation à une décision déjà prise, ou pour « faire participer » sans intention réelle de tenir compte des productions. Cette instrumentalisation est mortifère pour l'engagement : les participants la détectent vite et s'en désengagent durablement. Le Framework ne protège pas, à lui seul, contre cet usage cynique ; seule l'intégrité de la commande le fait.

La dépendance à la qualité du facilitateur

Malgré le parcours d'autonomisation prévu en 4.7, le dispositif reste, dans ses premiers usages, dépendant de la qualité du facilitateur. Un excellent kit entre des mains non formées ne produit pas un bon atelier. Cette limite est inhérente à toute méthode de facilitation ; le Framework la réduit par son livret et son parcours en paliers, mais ne l'annule pas.

Sécuriser et « border » le kit avant toute diffusion

Une précaution, enfin, relève moins de la pédagogie que du droit. Dès lors qu'un dispositif créatif original — plateau, cartes, règles, identité visuelle — a vocation à être diffusé, partagé ou réutilisé au-delà de son auteur, il doit être juridiquement sécurisé en amont : clarification de la titularité des droits, choix d'une licence d'usage explicite, conditions de réutilisation et d'adaptation. Cette vigilance, soulignée par l'expérience d'une praticienne ayant conçu et diffusé son propre jeu, évite que la valeur créée ne soit captée ou que sa diffusion ne se heurte ultérieurement à des contestations. Pour le présent Framework, cela implique de définir, avant tout déploiement élargi, le cadre de licence sous lequel le kit sera mis à disposition des organisations.

PARTIE V

Perspectives

Ce livre blanc n'est pas un point d'arrivée mais une première version stabilisée. Plusieurs perspectives d'approfondissement et de transposition se dessinent.

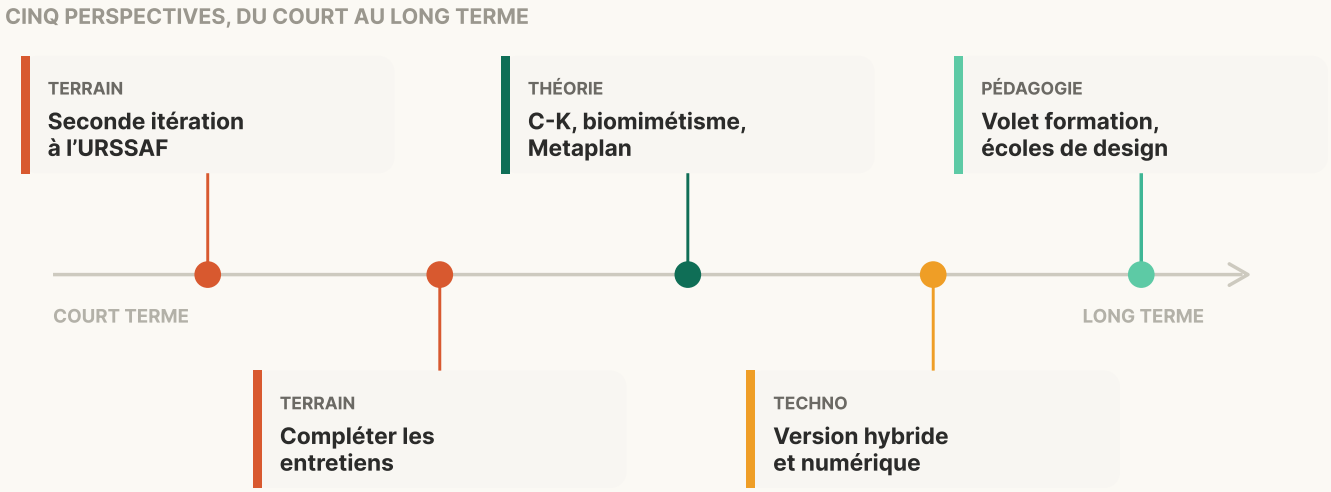


Figure 14 — Cinq perspectives d'approfondissement et de transposition, ordonnées du court au long terme et colorées par nature : terrain, théorie, technologie, pédagogie.

Une seconde itération à l'URSSAF, mobilisant le Framework abouti

La perspective la plus immédiate est la conduite d'une seconde itération d'atelier à l'URSSAF Midi-Pyrénées, mobilisant cette fois le Framework finalisé et son kit complet. Cette itération permettra de tester en conditions réelles les hypothèses de conception, de documenter les écarts entre le dispositif théorique et son usage effectif, et d'amorcer la boucle d'amélioration continue. Elle fera l'objet d'une publication complémentaire.

Compléter la campagne d'entretiens

La deuxième perspective est l'achèvement de la campagne d'entretiens engagée. Les entretiens restants permettront de consolider le diagnostic, de remplacer les derniers verbatims illustratifs par des verbatims authentiques, et de tester la robustesse des profils types sur un échantillon plus diversifié — notamment auprès de profils plus jeunes et de profils « sceptiques distanciés », encore peu représentés dans le corpus à ce stade.

Enrichir le dispositif par d'autres cadres de conception

La troisième perspective est théorique. Plusieurs cadres pourraient enrichir le Framework. La théorie C-K (Concept-Knowledge) de Hatchuel et Weil offrirait une formalisation du va-et-vient entre l'espace des concepts et l'espace des connaissances, particulièrement adaptée à la phase de prototypage. Le biomimétisme, qui invite à s'inspirer des stratégies du vivant pour résoudre des problèmes de conception, fournirait une banque d'analogies pour les cartes-relances et constituerait précisément la « méthode pour sortir de la boîte » appelée de ses vœux par l'entretien externe. Des méthodes de structuration visuelle de la pensée collective, comme le Metaplan, pourraient nourrir le design du plateau. Ces pistes, évoquées en entretien, constituent autant de directions d'approfondissement.

Décliner une version hybride et numérique

La quatrième perspective est technologique. Une version hybride du Framework, articulant un atelier

en présentiel et une participation à distance, élargirait son usage aux organisations multi-sites — configuration fréquente dans le secteur public. À plus long terme, une transposition numérique partielle (plateau projeté, cartes tirées via une interface partagée) pourrait être envisagée, à condition de préserver la matérialité et la convivialité qui font la valeur du dispositif. Cette transposition ne devra jamais se faire au prix de ce qui fonde l'efficacité du plateau : la coprésence des corps et la manipulation tangible.

S'inspirer d'écoles de design hybrides

La cinquième perspective est pédagogique. Des modèles d'enseignement hybridant design, jeu et stratégie — à l'image de certaines écoles de design émergentes qui croisent ces disciplines — pourraient inspirer le développement d'un volet formation autour du Framework : non plus seulement un kit à utiliser, mais un parcours d'apprentissage de la facilitation par le jeu, destiné aux relais internes des organisations. Cette piste prolongerait naturellement le parcours d'autonomisation en trois paliers présenté en 4.7.

POUR CONCLURE

Conclusion

Ce que le jeu change dans l’atelier — et ce qu’il reste à jouer.

Conclusion

Ce livre blanc est parti d'une scène : six managers expérimentés, devant une feuille blanche, et cette question posée à moitié en blague — « et maintenant ? ». Cette question n'était pas un aveu d'incompétence. Elle était le symptôme d'un défaut de cadre : l'absence d'un dispositif capable de conduire un collectif de l'analyse à la production, sans le laisser seul au moment du saut.

Pour y répondre, ce travail a défendu une thèse précise : plutôt que de gamifier des ateliers inchangés, il faut concevoir l'atelier lui-même selon les principes du Game Design. Le jeu de plateau, en particulier, offre des propriétés rares en contexte professionnel — un espace séparé où l'erreur est sans conséquence, une distribution de la parole par la règle plutôt que par la hiérarchie, une matérialité qui rend le travail tangible. Ces propriétés ne sont pas anecdotiques : elles sont étayées par des cadres théoriques solides, du flow de Csíkszentmihályi à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, de l'axe paidia / ludus de Caillois au MDA Framework qui relie Game Design et UX Design.

De cette thèse est né un livrable opérationnel : le Framework « Du Plateau de Jeu au Prototype ». Six principes directeurs — dont l'appropriabilité, que le terrain a imposée. Quatre phases, suivies d'un débrief intégré. Un kit matériel modulable, reproductible à bas coût, dont le plateau n'est qu'un appui parmi d'autres. Une grille d'adaptation qui assume la modularité comme propriété native. Un protocole d'intégration post-atelier qui mène « du plateau au backlog ». Un parcours de passage à l'échelle en trois paliers qui organise l'autonomisation des organisations. L'ensemble vise une cible exigeante — ne pas exclure les collaborateurs de 45 ans et plus — non comme une catégorie à part, mais comme un test d'inclusivité : un dispositif qui fonctionne pour elle fonctionne pour tous.

La rencontre avec le terrain a profondément nourri ce travail. Les praticiennes rencontrées sur le terrain — parmi lesquelles une facilitatrice interne et une experte du changement — ont confirmé l'intuition de départ tout en la corrigeant sur des points décisifs : le refus du cadrage par l'âge, l'exigence d'appropriabilité, l'importance du débrief, le poids de la commande, la nécessité de border juridiquement un kit diffusé. Ces apports ne sont pas des ornements : ils ont fait évoluer le Framework de cinq à six principes, et ils l'ont rendu plus robuste.

Ce livre blanc ne prétend pas avoir clos la question. Il propose une première version stabilisée, ouverte à la critique et à l'amélioration par ses usages. La campagne d'entretiens se poursuit, une seconde itération d'atelier est à venir, et plusieurs cadres théoriques restent à intégrer. Mais l'essentiel est posé : un cadre, une méthode, des outils — pour qu'à la prochaine réunion où quelqu'un demandera « et maintenant ? », une réponse soit déjà sur la table.

RÉFÉRENCES

Bibliographie

Les sources théoriques et méthodologiques qui fondent la démarche.

Bibliographie

Game Design et théorie du jeu

Caillois, R. (1958). Les jeux et les hommes. Le masque et le vertige. Paris : Gallimard.

Huizinga, J. (1938). Homo ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu. Paris : Gallimard (éd. 1951).

Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). MDA : A Formal Approach to Game Design and Game Research. Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI.

Salen, K., & Zimmerman, E. (2003). Rules of Play : Game Design Fundamentals. Cambridge : MIT Press.

Schell, J. (2008). The Art of Game Design : A Book of Lenses. Boca Raton : CRC Press.

Nicholson, S. (2012). A User-Centered Theoretical Framework for Meaningful Gamification. Proceedings of Games+Learning+Society 8.0.

Robertson, M. (2010). Can't Play, Won't Play. Hide&Seek (article en ligne).

Créativité, motivation et psychologie

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy : The Exercise of Control. New York : W. H. Freeman.

Csíkszentmihályi, M. (1990). Flow : The Psychology of Optimal Experience. New York : Harper & Row.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York : Plenum Press.

Dweck, C. (2006). Mindset : The New Psychology of Success. New York : Random House.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Cattell, R. B. (1971). Abilities : Their Structure, Growth, and Action. Boston : Houghton Mifflin. (distinction intelligence fluide / cristallisée)

Innovation, conception et diffusion

Benyus, J. (1997). Biomimicry : Innovation Inspired by Nature. New York : William Morrow.

Hatchuel, A., & Weil, B. (2003). A New Approach of Innovative Design : An Introduction to C-K Theory. Proceedings of ICED'03, Stockholm.

Kristiansen, P., & Rasmussen, R. (2014). Building a Better Business Using the LEGO Serious Play Method. Hoboken : Wiley.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5e éd.). New York : Free Press. (innovateurs, early adopters, seuil de bascule)

Méthodologie de recherche

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on Reflexive Thematic Analysis. Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, 11(4), 589-597.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough ? Field Methods, 18(1), 59-82.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews : Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks : Sage.

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. Journal of Social Issues, 2(4), 34-46.

Portigal, S. (2013). Interviewing Users : How to Uncover Compelling Insights. Brooklyn : Rosenfeld Media.

DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES

Annexes

Guide d’entretien, fichiers du kit, documentation de l’atelier observé, protocole d’entretien.

- A — Guide d’entretien semi-directif
- B — Fichiers sources du kit
- C — Documentation de l’atelier observé
- D — Protocole d’entretien

ANNEXES

Annexe A — Guide d'entretien semi-directif

Le guide ci-dessous structure les entretiens semi-directifs de la campagne. Il est volontairement souple : les questions sont des points d'appui, l'ordre peut varier, et les relances s'adaptent au discours du participant. Durée cible : de vingt minutes (format condensé) à une heure (format complet).

Préambule

Rappel de l'objet de la recherche, des engagements de confidentialité et du principe d'anonymisation par défaut ; recueil de l'accord d'enregistrement et, le cas échéant, de l'accord explicite de citation nominative.

Thème 1 — Rapport à la créativité professionnelle

Diriez-vous que la créativité fait partie de votre travail ? Comment la définiriez-vous dans votre contexte ? Vous sentez-vous à l'aise dans des situations qui demandent d'imaginer du neuf ?

Thème 2 — Expérience des ateliers d'idéation

Avez-vous déjà participé à des ateliers de créativité ou d'innovation ? Qu'est-ce qui a bien, ou mal, fonctionné ? Qu'est-ce qui, selon vous, peut « tuer » un atelier ?

Thème 3 — Rapport au jeu

Quel est votre rapport au jeu, sous toutes ses formes ? Voyez-vous des passerelles entre le jeu et le travail ? Quelles réserves, éventuellement ?

Thème 4 — Conditions de la prise de parole créative

Dans quelles conditions vous sentez-vous libre de proposer une idée non aboutie ? Qu'est-ce qui vous inhibe ? Quel rôle joue, selon vous, l'animateur ou le facilitateur ?

Séquence de clôture — Projection

Présentation brève d'un dispositif de type « atelier sous forme de jeu de plateau ». Qu'est-ce que cela vous évoque ? Qu'est-ce qui vous séduirait, ou vous ferait hésiter ?

ANNEXES

Annexe B — Inventaire du kit d'animation

- Plateau central A1 (4 zones)
- Cartes-rôles (8)
- Cartes-échauffement (24)
- Cartes-relances (40, en 4 couleurs)
- Cartes-objectifs (12)
- Cartes-prototypage (4 cartes-séquence)
- Set de cartes vierges (toutes catégories)
- Jetons-idées (couleur neutre, abondants)
- Jetons-priorité (couleur vive, limités)
- Livret facilitateur A5 (12 pages)

Coût de reproduction local estimé : environ vingt euros par kit, hors plastification optionnelle. Fichiers sources imprimables fournis séparément.

ANNEXES

Annexe C — Fiche de synthèse de l'atelier observé

Contexte

Atelier conduit auprès de six managers de l'URSSAF Midi-Pyrénées. Thème : lutte contre l'effet silo et amélioration de la transversalité entre services. Durée : une demi-journée.

Déroulé observé

Phase de cartographie du métier de manager (analyse) : participation forte, désaccords sur les frontières de compétence. Phase de convergence vers une proposition concrète (production) : blocage collectif, épisode du « et maintenant ? ».

Enseignements réinvestis

(1) Le blocage se concentre au passage à la production concrète, d'où la conception de la phase de prototypage en mini-coups de jeu. (2) La sécurité psychologique se joue dès les premières minutes, d'où l'importance de la phase d'échauffement. (3) Les rôles calés sur les fonctions réactivent les autocensures, d'où le principe des rôles ludiques découplés.

ANNEXES

Annexe D — Protocole et conduite des entretiens

Cette annexe documente le protocole des entretiens semi-directifs conduits dans le cadre de la recherche, en complément du guide reproduit en Annexe A. Elle décrit le cadrage retenu, la structure de chaque entretien et les choix méthodologiques qui la sous-tendent — afin de rendre la démarche transparente, reproductible, et d'expliciter chaque parti pris.

Cadrage

Chaque entretien dure une vingtaine de minutes (créneau de 25 minutes réservé) et se tient en visioconférence, enregistré en audio avec l'accord du participant. Quatre thèmes sont annoncés d'emblée : le rapport à la créativité au travail, l'expérience des ateliers, le rapport au jeu, et les conditions de la prise de parole créative. Trois objectifs minimaux sont fixés par entretien : un verbatim illustrant un frein vécu, un indice sur le profil type, et une réaction à l'intention du dispositif.

Déroulé en six temps

L'entretien suit une trame stable. Un préambule (2 min) rappelle l'objet, garantit l'anonymat et recueille le consentement d'enregistrement — et, le cas échéant, l'accord explicite de citation nominative. Viennent ensuite les quatre thèmes (4 min chacun), chacun ouvert par une question large puis approfondi par des relances concrètes. Une séquence de projection (1 min 30) présente l'intention du dispositif — sans en détailler les mécaniques — pour capter une réaction spontanée. Une clôture (30 s) laisse le participant ajouter ce que les questions n'auraient pas couvert.

Partis pris méthodologiques

Le format semi-directif a été préféré au questionnaire : il autorise l'exploration en profondeur de dimensions peu accessibles autrement — rapport au jeu, sentiment d'efficacité créative, souvenirs d'ateliers — tout en garantissant une comparabilité minimale grâce au guide partagé. Trois choix méritent d'être explicités. L'entrée par le souvenir (« quel est votre premier souvenir de jeu de société ? ») ouvre un récit là où un « êtes-vous joueur ? » le referme. Le silence est traité comme un outil : après chaque question, quelques secondes d'attente laissent le participant chercher ses mots — c'est souvent là que surgit le verbatim le plus juste. La projection, enfin, vise une réaction à l'intention, non une validation : une critique y est accueillie comme un matériau de recherche, pas comme une objection à lever.

Traitement post-entretien

Une fiche de notes est remplie dans les dix minutes qui suivent l'entretien, avant que les nuances ne s'effacent : profil type pressenti, frein dominant, verbatim clé, réaction au dispositif, et toute surprise. Ce codage à chaud alimente directement le diagnostic (Partie III) et les conditions de réussite (Partie V). Les propos sont anonymisés par défaut ; seules les personnes ayant donné leur accord explicite sont citées nommément, et tout élément identifiant des tiers est retiré.

À TÉLÉCHARGER

Le kit & les supports

Téléchargez l'intégralité du dispositif — prêt à imprimer et à animer.

— Le livret facilitateur — A5, 12 pages

— Le kit imprimable — 88 cartes & plateau

RENDEZ-VOUS SUR

https://du-plateau-au-prototype.netlify.app/

FIN DE PARTIE

Merci d’avoir joué

Cette méthode est faite pour être reprise, adaptée et améliorée. Tirez vos propres cartes, posez vos jetons, et faites tourner le plateau dans votre organisation.

Jugurta Zaidi

jugurthazaidi@gmail.com

URSSAF Midi-Pyrénées · Service Innovation et Digital