

# Le jeu au service de la performance dans l'organisation

---

Julie Trévily  
PREFics, université Rennes 2

« Les jeux (games) sont le futur du travail, le fun est le nouveau “responsable” et le mouvement qui ouvre la voie est la gamification »<sup>1</sup>

Dans la course des entreprises pour échapper à la crise économique, une tendance à la ludicisation semble s'exprimer à différents niveaux. On constate ainsi l'irruption de nouvelles pratiques liées à l'innovation, notamment dans les grands groupes où la vision à long terme favorise les outils de prospective autant que l'innovation. Orientées vers la créativité, certaines modifient l'approche et les usages du jeu pour en faire un outil propice à la réflexion et à la performance. À l'origine essentiellement américaine, cette pratique s'enracine en France ; elle mêle processus formels très précis et recours à l'imagination en petits groupes autour du jeu. Articulée autour d'une méthode de résolution de problème, elle permet d'élargir le champ des possibles avant de se rapprocher drastiquement des contraintes du contexte organisationnel.

Le ludique vise ici des objectifs spécifiques de recherche de nouveauté ou de solutions pratiques pour « sortir du cadre » et innover par de nouvelles pistes, parfois en rupture, adaptées aux besoins exprimés. La créativité ne s'appuie plus sur les connaissances disponibles mais sur les personnalités des participants. Ces derniers vont quitter leur costume de travailleur pour

endosser celui de personne-ressource, dans une logique qui change à la fois les relations entre le groupe et la place de l'individu face à son environnement professionnel. Cet article a pour objectif d'exposer la complexité du processus de créativité utilisant le jeu à différents moments, mais toujours dans un objectif défini répondant à des besoins réels des entreprises. Du secteur de la banque aux associations à vocation solidaire, c'est sur une dizaine de séances de créativité que nous nous sommes appuyée pour rédiger cet article. Observatrice participante par notre fonction de facilitatrice, nous avons ainsi recueilli et confronté les comportements et les attentes exprimées pendant et à la fin de la journée. Face à une pratique construite sur l'hybridation du jeu et de la gestion de projet, ces individus sont rassurés par l'aspect concret et normalisé qui réapparaît régulièrement entre les activités ; en même temps, ils sont « débridés » par les moments ludiques faisant appel à tout leur être et plus seulement à leurs comportements strictement normés. Les outils de la créativité brouillent singulièrement les frontières existant entre travail et jeu pour mettre l'imagination au service de la sphère professionnelle. Ces nouvelles approches nécessitent rigueur et flexibilité pour égrener des exercices très variés sélectionnés pour s'adapter aux besoins émis par les clients, qu'il s'agisse de problématiques humaine, technologique... Nous proposons ici d'entrevoir en quoi la méthodologie très précise de résolution de problèmes par la créativité fait des usages du jeu un outil à la fois efficace et pourtant complexe à manipuler dans le cadre professionnel.

---

<sup>1</sup> Gabe Zichermann, Christopher Cunningham, *Gamification by design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, Sebastopol, O'Reilly Media, 2011.

## L'irruption du jeu dans la prospective de l'organisation

Aujourd'hui, de nombreuses organisations modifient leur approche pour intégrer de la créativité dans leur processus. Celle-ci peut intervenir soit dans une phase très opérationnelle pour trouver des solutions concrètes à un problème donné, soit de façon beaucoup plus éthérée en établissant à très long terme une vision de ce que l'organisation souhaite devenir. C'est là que réside le paradoxe de l'entreprise : introduire du divertissement pour résoudre ses failles, déterminer son devenir. Le jeu ainsi mis en scène fait partie intégrante de la réflexion stratégique des services de recherche et développement, de la science à la banque en passant par le bâtiment ou les grandes enseignes.

Christian Le Moëne souligne l'aspect rationnel qui sous-tend l'idée d'organisation depuis l'invention du terme, en retraçant son évolution étymologique. Appuyant ses propos sur Saint Simon, il considère que, « issue de l'Organon aristotélicien, instrument méthodologique du savoir en vue de l'argumentation ou de l'action, la notion d'organisation a été rapidement utilisée, par les sciences sociales naissantes, comme métaphore visant à signifier l'idéal organique d'une société harmonieuse dont les différents éléments fonctionneraient selon une rationalité technique prévisible. »<sup>1</sup>. Toutefois, si la raison apparaît déjà pour soutenir l'ensemble des éléments, cette forme d'organisation n'intègre pas encore la triade « rationalité-moyens-fins » qui va apparaître plus tard : c'est au « XIX<sup>e</sup> siècle que cette notion sera utilisée pour désigner les entreprises, administrations, associations et partis, structurés selon une "rationalité moyen-fin" pour reprendre l'expression de Max Weber, c'est-à-dire selon des modalités "rationnelles légales" »<sup>2</sup>.

Au vu de cette définition, l'organisation se définit par la réalisation d'un objectif, d'un résultat, au travers d'une succession d'actions et discussions visant toutes la même direction, concrétisant une stratégie définie au préalable et prenant en compte les éléments environnementaux au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Ce qui est surprenant, à bien y réfléchir, ce n'est pas tellement que la créativité intègre les entreprises, c'est plutôt qu'elle le fasse sous une étiquette relevant du divertissement. En effet, si l'on se penche sur la méthode CPS (résolution créative de problèmes) fréquemment utilisée en créativité, on s'aperçoit que son fonctionnement même est calibré pour répondre aux exigences de l'organisation en termes de normalisation des étapes, définies par un objectif et s'appuyant sur des outils : une partie peut être assimilée au jeu, visant des objectifs intermédiaires et des livrables, dont la forme est parfois aussi importante que le contenu.

Dans toute séance de créativité, il existe des règles strictes, logiques, liées à l'ouverture et à la bienveillance, avec des codes largement différents de ceux qui sont habituellement réclamés en entreprise. Cette méthodologie est fixée à l'avance en fonction de différents critères : les objectifs visés, le degré de détail exigé, le temps disponible, les contraintes techniques... À partir de tout cela, le facilitateur définit avec le client les profils d'experts et de ressources les plus adéquats pour « coller » à la fois aux contraintes d'originalité mais également à celles de cohérence avec la réalité de l'organisation. Des paliers de progression permettent alors au groupe de construire une réponse à la question posée sous forme de *challenge* au travers d'étapes intermédiaires.

De rares centres de formation proposent en France des cursus pour apprendre à mieux maîtriser cette hybridation ludique/process afin de répondre au plus juste aux besoins émis par les entreprises. C'est le cas de Iris-Créativité ou de CréaFrance, centre de ressources en créativité. L'une des spécificités de l'approche par la créativité réside aussi dans la forte éthique qui régit son fonctionnement : l'ouverture est la clef, aussi bien vis-à-vis du client que des autres consultants. La communauté travaille en coopération permanente pour mettre au point de nouvelles modalités, qui seront ensuite testées en interne avant d'être proposées aux clients dans une recherche permanente d'optimisation. La formation aux techniques de créativité est l'affaire d'une vie et s'enrichit de multiples disciplines (neurosciences, pédagogie, art...) qui viennent nourrir tout aussi bien les jeux utilisés que les phases ponctuant la séance.

1 Christian Le Moëne, « L'organisation imaginaire ? », *Communication et organisation*, 34, 2008, p. 132.

2 *Ibid.*, p. 132.

La finalité est la recherche d'un modèle clairement établi, souvent sous forme ludique, qui déconnecte l'individu-ressource de son quotidien pour proposer de nouvelles façons d'aborder le sujet. Le pouvoir du jeu dans l'entreprise est d'autant plus puissant qu'il apparaît souvent de prime abord comme libertaire, offrant une parenthèse privilégiée à la dizaine de participants triés sur le volet. Ce qui, vu de l'extérieur, peut apparaître comme de simples activités ludiques est en fait savamment étudié et répond à des critères spécifiques liés au déroulement même de la séance. C'est un projet qui peut tout autant se voir réalisé à court terme qu'à long terme.

Le projet de créativité se découpe en différentes rôles : l'animateur est garant du processus, le client va trancher le challenge créatif et les cas de convergence (notamment en fixant les critères), et enfin le groupe ressource apporte le contenu le plus adapté. En outre, le principe du CPS repose sur la métacognition, à savoir « la capacité à observer ses processus de pensée, à être témoin de la façon dont on réfléchit » (définition par le centre Iris). Les étapes sont au nombre de quatre : clarifier la situation, générer des idées, développer des solutions et mettre en œuvre des actions. Le processus en lui-même sera détaillé dans d'autres travaux, l'objectif de cet article étant de s'attacher à l'utilisation du jeu comme outil de recherche de performance dans l'entreprise.

Cleland et King<sup>1</sup> définissent le projet comme un outil de rationalisation et d'efficacité. « Un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation »<sup>2</sup>. Cette définition s'applique tout autant à la séance de créativité : unique par les membres qui la composent, par le challenge créatif fixé à l'avance, qui est la redéfinition de l'objectif concret en éléments de réflexion décomposables, auxquels seront appliquées les différentes activités pour conduire vers un livrable spécifique dans sa forme et dans son contenu. Et pourtant, l'expérience de la

créativité a souvent un impact dans l'organisation qui l'a initiée car elle permet d'appréhender de nouvelles manières de travailler ensemble, autour du projet commun de l'entreprise et, souvent dans une dimension de prise de décision. Le jeu crée un climat favorable à la réflexion élargie pour peu que tous les participants acceptent d'en respecter les règles. C'est souvent un engagement de la part de l'entreprise d'inviter dans le groupe-ressource des personnalités qui sont ouvertes, en capacité de s'affranchir de certains rapports hiérarchiques, ayant des visions complémentaires : des décideurs seuls sont souvent bridés par les contraintes réglementaires tandis qu'à l'inverse des postes à faible valeur hiérarchique sont moins pertinents lors de la convergence avec les contraintes environnementales... L'autre garant du bon déroulement des phases de jeu est évidemment l'animateur de la séance qui fait en sorte de respecter la procédure et de garantir le confort du groupe devant les consignes et entre individus.

## Les frontières du jeu dans la société

D. Winnicott annonce dès les années 50 la nécessité d'établir « une distinction marquante entre la signification du substantif « play » (le jeu) et la forme verbale « playing » (l'activité de jeu, jouer). Alvarez et Djaouti intègrent également une nette distinction entre le mot grec « paideia » qui renvoie à la notion de jouer sans vouloir gagner et le terme latin « ludus » qui au contraire introduit la victoire en fonction de règles établies. Cette différence est d'autant plus marquante que c'est la règle qui va différencier le jeu dans la version créative<sup>3</sup>. Pour Sébastien Genvo, « le jeu n'est plus systématiquement considéré comme l'opposé du sérieux ou du travail : la publicité, la communication politique et institutionnelle, la formation investissent la sphère du jeu à travers les "serious games"<sup>4</sup>. De même, il devient aujourd'hui difficile de

1 David I. Cleland, William R. King, *Systems Analysis and Project Management*, New York: McGraw-Hill, 1983.

2 *Ibid.*, p. 24.

3 Julian Alvarez, Damien Djaouti, *Introduction au serious gaming*, Paris, Questions Théoriques, 2010, p. 21.

4 Sébastien Genvo, « Penser les phénomènes de ludicisation du numérique : pour une théorie de la jouabilité », *Revue des sciences sociales*, université de Strasbourg, 45, p. 69.68-77

considérer que le jeu est une "occupation séparée, soigneusement isolée du reste de l'existence", comme le remarquait Roger Caillois<sup>1</sup> au cours des années 50, les incitations au jeu étant omniprésentes et récurrentes pour l'utilisateur de dispositifs numériques. »

Le jeu n'est pas une activité obligatoire, ni même automatique selon les cultures, les besoins ou les milieux, toutefois sa valeur ne fait guère de doute. Selon Jacques Henriot, même si le jeu n'apparaît véritablement qu'au moment où quelqu'un en adopte l'intention, il est indéniable que « tout le monde sait qu'il y a des objets conçus, fabriqués, vendus pour servir d'outils de jeu »<sup>2</sup>. Pour Sébastien Genvo, concevoir un jeu comporte donc une dimension fondamentalement communicationnelle, il implique de comprendre les modalités de transmission d'une « signification partagée » de jeu. Faire jouer autrui relève d'un processus de médiation effectué à partir d'une structure conçue pour le jeu, afin de faire adopter à l'individu une attitude ludique. Winnicott avait déjà soulevé la question en considérant que « le jeu a une place et un temps propres. Il n'est pas au dedans quel que soit le sens du mot. Il ne se situe pas non plus au dehors, c'est à dire qu'il n'est pas une partie répudiée du monde, le non moi de ce monde que l'individu a décidé de reconnaître comme étant le seul véritablement au dehors et échappant au contrôle magique »<sup>3</sup>. Ce sont la consigne et l'ambiance du groupe qui autorisent cette mise en place et en temps.

Utiliser le jeu dans les séances de créativité nécessite de regrouper des individus autour d'un même but. Il est plus fréquent d'organiser des séances intra-entreprise dans la mesure où les questions abordées sont souvent des choix stratégiques, des résolutions de problèmes majeurs voire des éléments à haute valeur ajoutée en termes d'innovation. Les gens rassemblés doivent être capables de partager, de communiquer, d'échanger sans système de valeur, sans intention négative, sans jugement. Winnicott corrobore ces propos en insistant sur le

fait que jouer va conduire à « établir des relations de groupe ; le jeu peut être une forme de communication [...] avec soi-même et les autres »<sup>4</sup>. Le ludique n'est ici que pour ouvrir la réflexion, ce n'est pas non plus une parenthèse récréative pour le plaisir de jouer : l'objectif fixé au départ doit avoir une valeur précise, un enjeu qui pourra resserrer les liens entre individus et organisation (*team building*, recherche de solution, génération de produits...). Gregory Bateson<sup>5</sup> considère quant à lui que la notion de « play » renvoie à une organisation intrinsèque et parfaitement codifiée qui ne peut avoir lieu que « si les organismes qui s'y livrent sont capables d'un certain degré de méta-communication, c'est-à-dire s'ils sont capables d'échanger des signaux véhiculant le message : "ceci est un jeu" ».

Pour Winnicott, l'imagination qui prend le relais de la réflexion purement raisonnée va ainsi faire le lien entre le rêve et la réalité<sup>6</sup>. Cet apport de nouveauté est bienvenu dans la génération d'idées ou la résolution de problème, mais ne peut prendre son efficacité que lorsqu'il est fermement cadré dans un processus défini. Le jeu prend alors, quelle que soit sa forme, une dimension d'ailleurs, hors entreprise, qui en fait en réalité une action fortement impliquante professionnellement parlant. Cette perception s'appuie sur leur implication dans une méthode peu conventionnelle (a priori) et les attentes sont souvent très fortes, notamment en termes de cadrage : si les jeux proposés ne sont pas assez originaux, il y a une sorte de déception ; en revanche, l'utilisation de lego pour mettre en forme une maquette de services est très favorablement accueillie. L'annonce des règles de fonctionnement cadre les plus inquiets tandis que les plus extravertis se jettent sur les exercices, entraînant de fait les autres par leur bonne humeur et leur enthousiasme. Le fait de parvenir à des pistes de solutions, fussent-elles floues, est également très valorisant pour les participants qui sont surpris eux-mêmes parfois de la qualité et l'originalité de leurs propositions. Par ailleurs, les phases de convergence obligent au consensus, qui a pour corollaire l'appropriation naturelle des idées de l'autre

---

1 Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, Paris, Gallimard, 1967 [1958], p. 37.

2 Jacques Henriot, *Sous couleur de jouer. La métaphore ludique*, Paris, José Corti, 1989, p. 101.

3 Donald Woods Winnicott, *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, 1971, p. 89.

---

4 *Ibid.*, p. 91.

5 Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Paris, Seuil, 1977, p. 211.

6 Donald Woods Winnicott, *Jeu et réalité*, Gallimard, 2002, p. 110.

au travers de techniques de renforcement comme l'avocat de l'ange. Commencer ses phrases par « ce que j'aime dans cette idée » valide la base et permet le rebond constructif, transformant l'idée originelle en idée collective.

Ce phénomène identifié par les chercheurs comme de la « *gamisation* », néologisme issu de l'anglais « *game* » signifiant « jeu », gagne de nombreux secteurs. Sébastien Genvo utilise d'ailleurs plus précisément le concept de jouabilité pour analyser le phénomène de *ludicisation* : « nous entendons par jouabilité le potentiel d'adaptation d'une structure à l'attitude ludique »<sup>1</sup>.

Cependant, Feenberg et Grimes indiquent que l'accent mis sur la relation entre le travail et le jeu (*play*) néglige un aspect clé du processus de rationalisation, à savoir qu'il se déroule différemment dans différents contextes institutionnels<sup>2</sup>. Pour Henricks, le jeu « expose des structures sociales seulement quelque peu différentes de celles trouvées dans d'autres parties de la vie. Ces structures non seulement limitent la liberté personnelle, mais elles permettent aussi aux gens d'accomplir des choses qu'ils ne pourraient pas faire seuls. [...] Jouer avec les autres, c'est entrer dans un domaine d'interconnexion qui est beaucoup plus complexe que le jeu (*play*) des particuliers avec le monde matériel. »<sup>3</sup>.

Dès lors, le recours au jeu s'inscrit dans un processus de construction d'expérience, de coopération autour d'objectifs fixés à l'avance et dans le respect de règles spécifiques, liées directement au processus de résolution de problème. Pour Feenberg et Grimes, « la jouabilité (*gameplay*) peut désormais être évaluée en fonction des critères fixés par des règles formelles strictes afin de créer une expérience homogène pour chaque participant ». Utiliser les *Lego Creator* ou tout autre système de jeu de rôles lors d'une séance de créativité vise à proposer des idées qui ne sont plus uniquement de l'ordre du professionnel dans sa sphère professionnelle, avec toutes les contraintes techniques, économiques, sociales... mais placent bel et bien l'individu face à ses

désirs, instincts et élans imaginaires. Dès lors, comme l'indiquent Feenberg et Grimes, « ce processus est typique des systèmes de rationalité sociale, où même les êtres humains commencent à apparaître comme des porteurs d'éléments techniques, disponibles pour la manipulation par les entreprises techniques »<sup>4</sup>.

## Le concept de jouabilité

Pour Genvo, le concept de jouabilité est directement relié à l'utilisateur dudit jeu. Ainsi, jouer à un jeu revient à « faire l'exercice des possibles », et donc engendrer constamment de nouvelles pratiques. Pour Sébastien Genvo, « le mot "jeu" est utilisé régulièrement pour désigner des objets et des pratiques diversifiées dans les technologies de l'information et de la communication : des moteurs de recherches appellent explicitement au jeu par la mise en forme de leurs interfaces (...) certains journaux en ligne proposent de jouer avec l'actualité à travers des interfaces reprenant de nombreux codes du jeu vidéo »<sup>5</sup>. La formulation du chercheur est ainsi proprement révélatrice de la dimension réglementaire que doit revêtir le jeu dans la *gamisation*.

Pour Winnicott, « c'est en jouant et seulement en jouant que l'individu, enfant ou adulte, est capable d'être créatif et d'utiliser sa personnalité tout entière. C'est seulement en étant créatif que l'individu découvre le soi »<sup>6</sup>. Genvo pose alors une question fondamentale en créativité, lorsqu'on choisit une activité. Genvo reprend ainsi les propos de Wittgenstein, qui affirmait alors qu'il « existe des différences entre les différents existants de par le monde, ce qui introduit de la nuance entre des éléments supposés identiques : les jeux ». La question n'est pas toujours de catégoriser l'activité en elle-même mais plutôt d'identifier d'éventuelles classes de jeux. Pour Wittgenstein, « considérons par exemple les processus que nous nommons "jeu". J'entends les jeux de dames et

1 Sébastien Genvo, « Penser les phénomènes de ludicisation du numérique », art. cit., p. 73.

2 Thomas S. Henricks, *Play Reconsidered: Sociological Perspectives on Human Expression*, University of Illinois Press, 2006.

3 *Ibid.*, p. 8-9.

4 Andrew Feenberg, Sarah M. Grimes, « La rationalisation du jeu », *Appareil* [en ligne], 2008, MSH Paris Nord, <http://revues.mshparisnord.org/appareil/pdf/1127.pdf>

5 Sébastien Genvo, « Penser les phénomènes de ludicisation du numérique », art. cit., p. 68

6 Donald Woods Winnicott, *Jeu et réalité*, op. cit., 1975, 240 p, p. 110.

d'échecs, de cartes, de balle, les compétitions sportives. Qu'est-ce qui leur est commun à tous ? – Ne dites pas : il faut que quelque chose leur soit commun, autrement ils ne se nommeraient pas "jeux" – mais voyez d'abord si quelque chose leur est commun »<sup>1</sup>. Ainsi, on s'aperçoit que certains profils de décideurs ont des difficultés à réaliser des jeux trop liés à l'imaginaire de type description d'un monde totalement imaginé ou de personnification d'un objet. Le jeu est un outil d'accès à l'imaginaire, il n'est pas une fin en soi et ne peut exister qu'en vertu de l'objectif, ce n'est donc pas un modèle qu'on pourrait répliquer à outrance puisque selon Genvo, « ce qui peut être jouable pour une personne, ne l'est pas nécessairement pour une autre »<sup>2</sup>. Genvo illustre ce qu'il appelle « une analyse de la jouabilité par la contingence », par l'exemple de Facebook en précisant pour répondre au *Guardian* qui qualifiait le réseau social de jeu :

« L'exemple de Facebook prouve qu'il est nécessaire de faire la distinction (et de penser l'articulation) entre la jouabilité d'une situation (qui peut ou non être perçue comme un jeu ») et les marqueurs pragmatiques de la jouabilité qui vont inciter le destinataire à considérer un objet comme un jeu, en fonction des représentations socialement liées à l'activité »<sup>3</sup>.

Lors d'un séminaire intitulé « jeux vidéos et médiation des savoirs : regards croisés sur le serious game », Genvo met à jour la théorie de *ludicisation*, au final à considérer comme l'analyse de la jonction entre la question « est-ce un jeu ? » et l'affirmation « ceci est un jeu ! »<sup>4</sup>. La créativité appartient justement à ces deux pôles du jeu dans la mesure où elle utilise des activités facilement associées au jeu pour libérer l'imagination.

Dans la filiation de Wittgenstein, Genvo s'appuie sur une nette distinction entre deux aspects de ce que d'aucuns pourraient

avoir tendance à mêler : le jeu et les jeux. Evidemment la distinction semble plus naturelle en anglais puisque ce sont deux termes différents qui sont employés, néanmoins, la distinction prend toute sa valeur au cœur de la créativité. « Le jeu (« *play* ») est donc un cadre psychologique, une attitude mentale, tandis que les jeux (« *games* ») sont à considérer comme des représentations culturelles publiques<sup>5</sup> de l'activité. Cette définition peut être précisée par la différence établie par Aaron Cicourel<sup>6</sup> entre les procédés cognitifs (ou procédures interprétatives) et les normes. Alors que les normes sociales sont contingentes, les procédés interprétatifs sont non réflexifs, il s'agit d'un corpus invariable de règles ».

## Jeu et créativité dans l'organisation

Selon nous, la *ludicisation* des techniques de créativité tend vers ce que Malaby nomme la contingence performative, qui voit l'exécution d'une action dont le résultat peut tout aussi bien réussir ou échouer.

Pour Genvo, la distinction doit être marquée au travers même de l'activité, « à ce titre, les objets soumis à un processus de *ludicisation* doivent d'une façon ou d'une autre à la fois indiquer que « ceci est un jeu », pour qu'un individu ait l'initiative de l'actualiser en adoptant une attitude ludique, tout en étant susceptible de faire incorporer à leur destinataire certains éléments atypiques de l'activité (qui feront ainsi évoluer les représentations du jeu) »<sup>7</sup>.

Gabe Zichermann et Christopher Cunningham souhaitent notamment convaincre leur lecteur de l'efficacité des jeux pour atteindre ce but : « Les scientifiques du cerveau du monde entier s'accordent pour dire que la boucle challenge-réussite-récompense mise en place par les jeux favorise la production de dopamine dans le

1 Wittgenstein L., 1953, *Investigations philosophiques*, Paris, Gallimard, 1986

2 Sébastien Genvo, « Penser les phénomènes de ludicisation du numérique », art. cit., p. 73.

3 *Ibid.*, p. 76.

4 Sébastien Genvo, « La théorie de la ludicisation : une approche anti-essentialiste des phénomènes ludiques », communication lors de la journée d'études *Jeu et jouabilité à l'ère numérique*, disponible en ligne : [www.ludologique.com](http://www.ludologique.com)

5 Sperber Dan, 1999, « L'étude anthropologique des représentations : problèmes et perspectives », in Jodelet D. (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, PUF, p50

6 Cicourel Aarin, 1979, *La sociologie cognitive*, Paris, PUF, p 34

7 Sébastien Genvo, « Penser les phénomènes de ludicisation du numérique », art. cit., p. 76.

cerveau, renforçant notre désir de jouer »<sup>1</sup>. Ces auteurs ajoutent que la *gamification* a pour objectif majeur « d'encourager l'engagement d'un individu dans toutes sortes d'activités en employant « des structures de récompense, des renforcements positifs, et boucles de *feedback* subtiles en même temps que des mécanismes comme des points, des médailles, des niveaux, des challenges et des tableaux de leaders »<sup>2</sup>.

Dans la mesure où l'on considère que la créativité est l'art de créer des idées nouvelles et originales, on comprend tout à fait l'intérêt d'introduire dans l'organisation de nouvelles approches. En effet, l'un des écueils dans cette méthode de génération d'idées est la superficialité. La solution originale ne peut se trouver que dans un ensemble d'autres solutions, et peut tout simplement émerger d'un rebond sur une idée qui peut parfois être qualifiée de délirante, il faut donc d'abord évacuer les poncifs concernant le sujet. Dans un deuxième temps, le groupe doit multiplier les propositions (*brainstorming* classique) car c'est du nombre que va naître l'originalité : plus on propose de solutions plus il est facile de créer des ponts, des analogies en rupture. De nombreux outils permettent d'accéder à cette nouveauté : transformation, exagération, analogie, déformation, rebond, association... Pour permettre d'enrichir la réflexion, le jeu est alors introduit sous différentes formes (cartes, plateaux, mimes, concours...). Ils permettent à la fois de créer un climat de confiance, de communication chaleureuse qui permet aux personnes-ressources de se mettre dans les meilleures dispositions pour jouer et par là même atteindre l'état que Winnicott avait déjà évoqué : « c'est la préoccupation qui marque essentiellement le jeu d'un enfant. Ce n'est pas tant le contenu qui compte, mais cet état proche du retrait qu'on retrouve dans la concentration des enfants plus grands et des adultes »<sup>3</sup>.

La progression en séance de créativité prend la forme d'un escalier qui descend. Le challenge créatif est le point de départ. Il est formulé sous la forme d'une question

précise, contenant en filigrane les étapes de son décorticage. Sa vocation est générique, c'est en quelque sorte la problématique très concrète posée dans son environnement et relative à un problème qui s'est installé dans l'organisation sans qu'on puisse y trouver de solution en interne. À partir de ce challenge, l'animateur (facilitateur) établit les grandes étapes en fonction des livrables exigés en fin de journée, sous la forme d'une gestion de projet très classique avec des phases, des livrables et l'attribution de ressources humaines à chaque étape : parfois en plénière, parfois en sous-groupe. À chaque étape deux phases se succèdent : la divergence qui apporte un grand nombre d'idées et la convergence du groupe ou seulement du client sur des critères préalablement définis. Chaque point sélectionné participera à la phase suivante de réflexion soit directement en étant partie prenante, soit en orientant la réflexion visée par l'activité suivante. Selon la durée de la séance, le résultat pourra aller de la génération de solutions tout juste définies à la mise en place d'un plan d'action extrêmement précis, offrant un panorama complet des priorités, besoins en moyens, étapes successives, forces et faiblesses...

Sébastien Genvo apporte ici une notion qui correspond particulièrement bien au cas du jeu dans le processus de créativité : « la notion de *ludicisation*, qui se fonde sur une approche co-constructiviste des phénomènes ludiques. Il s'agit tout d'abord de considérer que lorsqu'il adopte une attitude ludique, un individu procède à l'agencement d'un ensemble de moyens et règles (qui structurent son attitude ludique), d'un monde fictionnel (puisque jouer c'est « faire comme si ») et d'un contexte pragmatique (le monde extérieur dans lequel s'incarne le jeu et qui a aussi un rôle sur sa mise en forme) »<sup>4</sup>. Les règles sont nécessaires pour que le jeu joue son rôle de vecteur d'originalité, dans le cadre très normé de l'organisation. Attention cependant, car le fait de ne pas prendre en compte l'opinion émise lors d'une telle séance tend à introduire de la déception et un certain manque de motivation. Nous avons rencontré ce cas lors d'une expérience où la con-

---

1 Gabe Zichermann, Christopher Cunningham, *Gamification by design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, op. cit., p. 4.

2 *Ibid.*, p. 9.

3 Donald Woods Winnicott, *Jeu et réalité*, op. cit., p. 105.

---

4 Sébastien Genvo, « La théorie de la ludicisation : une approche anti-essentialiste des phénomènes ludiques », journée d'étude *Jeu et jouabilité à l'ère numérique*, 2012, 16 p., disponible en ligne : [www.ludologique.com](http://www.ludologique.com) p70

vergence n'a été réalisée ni par les personnes ressources ni même en leur présence. Dès lors les solutions sélectionnées n'ont remporté qu'un très faible succès lors de la mise en œuvre puisque les participants se sont sentis « dépossédés de leur travail ». La raison majeure qui sous-tend cette remarque est l'idée que la convergence aurait dû être le point final de cette journée autour d'une équipe et non d'après des contraintes managériales en dehors de la dynamique terrain représentée par le groupe ressources. Pourtant concrètement, le service RH avait simplement sélectionné une idée parmi celles qui ont été « évoquées : on constate ici que le consensus lui-même est aussi important en créativité que le processus global de recherche.

précis, opérationnels, chiffrés (de façon plus ou moins précise selon le temps imparti) où la convergence a pour avantage majeur de mettre en valeur les personnes ressources qui se sentent concrètement investies d'un rôle de co-construction de leur environnement.

## Conclusion :

L'utilisation du jeu dans l'organisation peut avoir plusieurs buts : plan d'attaque prêt à servir pour certains, outils de prospective pour d'autres. Les résultats qui en émergent sont avant tout issus d'une réflexion élargie en déplaçant le cadre habituel des personnes-ressources qui voient les hiérarchies gommées (en partie du moins) pour un temps. Les contraintes et appréciations se complètent, s'imbriquent pour former une combinaison de compétences et établir l'ensemble des éléments à prendre en compte. Les phases de divergences ne tiennent aucunement compte de ces limites, pour trouver l'originalité, des activités ludiques, inspirantes, une atmosphère spécifique, détendue, optimisée pour inviter à la réflexion... Ce n'est qu'après, lors de la convergence que la hiérarchie permet de prendre des décisions. Comme l'avait évoqué Winnicott, le jeu « rassemble des phénomènes appartenant à la réalité extérieure et les utilise en les mettant au service de ce qu'il a pu prélever de la réalité interne ou personnelle »<sup>1</sup>.

Le jeu devient un média investi par les idées nouvelles, une transformation-entre imaginaire et réalité-d'éléments qui, uniquement pris dans le cadre de la divergence n'apportent guère de solution pratique. Toutefois, lorsque le processus est réalisé dans son intégralité, il donne des résultats

---

1 Donald Woods Winnicott, *Jeu et réalité, op. cit.*, p. 106.

## Bibliographie

- Alvarez Julian, Djaouti Damien, *Introduction au serious gaming*, Paris, Questions Théoriques, 2010, 256 p.
- Bateson Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Paris, Seuil, 1977, 299 p.
- Caillois Roger, *Les jeux et les hommes*, Paris, Gallimard, 1967 [1958], 378 p.
- Cicourel Aaron, 1979, *La sociologie cognitive*, Paris, PUF, p 34
- Feenberg Andrew, Grimes Sarah M., « La rationalisation du jeu », *Appareil* [en ligne], 2008, MSH Paris Nord, [revues.mshparis-nord.org/appareil/pdf/1127.pdf](http://revues.mshparis-nord.org/appareil/pdf/1127.pdf)
- Genvo Sébastien, « Penser les phénomènes de ludicisation à partir de Jacques Henriot », journée d'étude *Hommage à Jacques Henriot*, Paris, 4 mai 2012, 19 p., en ligne : [www.ludologique.com](http://www.ludologique.com)
- Genvo Sébastien, « La théorie de la ludicisation : une approche anti-essentialiste des phénomènes ludiques », journée d'étude *Jeu et jouabilité à l'ère numérique*, 2012, 16 p., en ligne : [www.ludologique.com](http://www.ludologique.com)
- Genvo Sébastien, « Penser les phénomènes de ludicisation du numérique : pour une théorie de la jouabilité », *Revue des sciences sociales*, université de Strasbourg, 45, p.68-77
- Henriot Jacques, *Sous couleur de jouer. La métaphore ludique*, Paris, José Corti, 1989, 320 p.
- Henricks Thomas S., *Play Reconsidered: Sociological Perspectives on Human Expression*, University of Illinois Press, 2006, 240 p.
- Le Moëne Christian, « L'organisation imaginaire ? », *Communication & organisation*, 34, 2008, p. 130-152
- Malaby Thomas M., « Beyond Play. A new approach to Games », *Games and culture*, 2(2), 2007, p. 95-113
- Saint Simon Claude-Henri (de), *L'organisateur*, in *Œuvres*, tome 2, Paris, Anthropos, 1966
- Winnicott Donald Woods, *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard, 1975, 240 p.
- Zichermann Gabe, Cunningham Christopher, *Gamification by design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, Sebastopol, O'Reilly Media, 2011, 208 p.

