



**HAL**  
open science

## De l'usage patronal et salarial du jeu

Pierre Lénéel, Emmanuelle Savignac

► **To cite this version:**

Pierre Lénéel, Emmanuelle Savignac. De l'usage patronal et salarial du jeu. Actes du colloque Travail et loisirs, ou comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail, Celsa, Université Paris-Sorbonne, Jun 2014, Paris, France. pp. 125-133. hal-01424288

**HAL Id: hal-01424288**

**<https://hal.science/hal-01424288v1>**

Submitted on 12 Jan 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le jeu de rôles au travail :

## Usages patronal et salarial du jeu

Emmanuelle Savignac et Pierre Lénéel

**Résumé :** Cette communication propose par l'analyse de plusieurs dispositifs de jeux de rôles en entreprise d'interroger non seulement la nature du jeu censé les constituer mais également, considérant le jeu comme marge, distance ou détour, de le questionner comme action susceptible de transformation. On pourra voir que les dispositifs des jeux déterminent les usages qui en sont faits par le management comme par les salariés des entreprises étudiées et peut conduire tant au renforcement des normes en place qu'à l'*empowerment* des salariés.

**Mots-clefs :** jeux de rôle, management, rapports sociaux, conditions de travail, ludicisation

Parmi la typologie des jeux établie par Roger Caillois en 1967 (Mimicry / Ilinx / Alea et Agôn), le jeu de rôles – contrairement par exemple au jeu de hasard - apparaît comme une des formes privilégiées de jeu en usage dans les organisations de travail.

Permettant explicitation, apprentissage, déplacement des paradigmes, *teambuilding*, intercompréhension, sélection des candidats et valorisation managériale, entre autres, il est un des véhicules contemporains des actions de management. Il constitue, par ailleurs, une des formes d'intervention en entreprise dont peuvent user les salariés afin de comprendre et agir sur leurs conditions de travail.

Notre communication propose d'interroger les usages par le management du jeu de rôles et également les mécanismes de réappropriation par les salariés que le jeu permet. Mais au-delà des ambitions implicites ou explicites développées par ces acteurs du jeu dans l'entreprise, nous interrogerons ce que le jeu de rôles permet de véritablement mettre au travail : l'activité ? les relations au travail ? les conditions de travail ? un bouleversement des « rapports sociaux » ?

En quoi, même s'il use de la structure du jeu, peut-il prétendre relever du jouer ? Plus précisément, puisqu'il s'agit ici de jouer un « rôle » qui n'est pas le sien, à quoi la forme ludique permet-elle d'accéder ou que permet-elle de produire quand elle opère le simulacre ? Quelles relations se posent alors entre simulacre, fiction et processus de communication (externe comme interne) qu'elle sert directement ? Quelle représentation est alors donnée des acteurs du travail en représentation ?

L'analyse des usages par le management du jeu de rôles s'appuiera sur deux terrains : la mise en place de deux *reversal day*, pratique qui repose sur un principe de rotation de postes et/ou des places hiérarchiques ; la participation de dirigeants d'entreprises à des jeux de rôles filmés dans leur

organisation, au milieu de leurs salariés, dans le cadre d'émissions de télé-réalité (*Mon patron à ma place* (TF1) et *Patron incognito* (M6)).

Concernant les expériences de réappropriation salariale du jeu, un spectacle de théâtre de l'opprimé (ou théâtre forum) ayant pour objet les transformations du travail au sein d'une grande entreprise de télécommunications nous servira principalement de matériau. Ce spectacle a été joué dans diverses régions de France au cours des deux années qui suivirent sa création (2007).

Ainsi, au-delà des usages singuliers et parfois antagoniques du jeu de rôles en entreprise, nous tenterons de mettre au jour ce qui tend à poser celui-ci, d'autant plus aujourd'hui, comme médiation logique, ou moyen au service de finalités de travail. Mais nous interrogerons aussi ses présupposés et ce qu'induit la forme ludique quand elle s'exporte en milieu professionnel. Que produit-elle, révèle-t-elle et cache-t-elle (puisqu'il s'agit ici d'étudier le simulacre) des acteurs et aux acteurs ?

### **Jouer, jouer un rôle, jouer à un jeu de rôles en entreprise : jeu, formes du jeu**

Si le premier « jeu d'entreprise » naît en Suisse en 1926 avec la « maison de commerce fictive » de Galliker<sup>1</sup>, ce n'est que 30 ans plus tard que les jeux d'entreprise commencent à se développer sous la houlette de l'American management association et de Mac Kinsey<sup>2</sup>. Il s'agit alors exclusivement de jeux de simulation dont les destinataires sont les cadres dirigeants. Le jeu d'entreprise est défini selon des premières caractéristiques de simulation de situations réelles, de formation et de perfectionnement du *leadmanagement* des entreprises selon des objectifs de performance économique et de réduction de la concurrence. Peu à peu la pratique du jeu de rôles en entreprise s'élargit à d'autres populations et à d'autres fonctions que l'entraînement des cadres : *teambuilding*, intercompréhension, recrutement dépassent la seule simulation ou mise à l'épreuve de *scenarii* économiques.

Les objectifs et le contexte du jeu d'entreprise et, plus largement, en entreprise interrogent le terme même de « jeu ». Celui-ci a été au fil de l'histoire défini et discuté par quelques auteurs devenus centraux sur le sujet que sont Huizinga, Caillois, Henriot, Bateson et plus récemment Roberte Hamayon<sup>3</sup>. L'historien néerlandais Huizinga inscrit le jeu dans une dimension anthropologique large puisqu'il le situe en antériorité et au fondement de la culture, celle-ci ne naissant pas « en tant que jeu, ni du jeu, mais *dans* le jeu »<sup>4</sup>, et invite à concevoir toute activité humaine en tant que jeu<sup>5</sup>. Il introduira certains des axes théoriques qui seront discutés tout au long du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours et notamment le jeu comme action libre (dont on peut entrer et sortir), non nécessaire, par laquelle on éprouve du plaisir, limitée dans l'espace et le temps, faisant sortir de la « vie ordinaire », posant un ordre des éléments qui la composent, établissant des règles, instaurant une tension vers un objectif de réussite. Faisant converger loi, langue, sacré, guerre, poésie, art et philosophie vers

---

<sup>1</sup> Simon-Pierre Jacot, *Stratégie et concurrence. De l'application de la théorie des jeux à l'analyse de la concurrence spatiale*, Société d'édition d'enseignement supérieur, 1963.

<sup>2</sup> Arnold Kaufmann, Robert Faure, André Le Garff, *Les jeux d'entreprise*, Presses universitaires de France, « Que sais-je ? », 1976. Ces auteurs, dans leur ouvrage dédié aux « jeux d'entreprise », rabattent celui-ci vers le seul jeu de rôles, nommé « session de simulation dynamique de gestion ».

<sup>3</sup> Sans oublier bien sûr Winnicott, Goffman ou encore Garfinkel.

<sup>4</sup> Johan Huizinga, *Homo Ludens*, Gallimard, 1951 (1<sup>ère</sup> édition 1938), p. 112.

<sup>5</sup> *Ibid.*

des origines ludiques, il rabattra prioritairement le jeu sur l'*agôn*, soit sur la compétition et la confrontation, assujettissant à cette pratique toutes les autres formes ludiques, comme le simulacre ou le hasard. Cette vision extensive du jeu va être affinée par Caillois<sup>6</sup>, posant notamment une typologie en quatre termes qui distingue, même si les formes peuvent s'hybrider, jeux de simulation, de compétition, de vertige et de hasard. Ce sur quoi insistera Henriot à leur suite, c'est sur le fait que « le jeu n'est pas dans la chose mais dans l'usage qu'on en fait »<sup>7</sup>, que « ce que fait le joueur se limite au fait qu'il joue »<sup>8</sup> et que, reprenant les réflexions de Lévi-Strauss<sup>9</sup>, le jeu ne serait pas tant une structure que « quelque chose qui se produit et qui produit quelque chose à partir d'une structure »<sup>10</sup>. Définissant le jeu prioritairement comme une activité, il opère la dissociation du « game » et du « play » qui ouvre aux fructueux débats contemporains sur le jeu et sa caractérisation au travers de ses nombreuses applications et désignations. En outre, Henriot montre dans ses travaux que la seule attitude de plaisir ne peut caractériser le jeu, du fait du sérieux avec lequel on peut jouer et du plaisir lié à des activités situées en opposition au jeu, comme le travail.

Le très récent ouvrage de Hamayon, partant d'une définition batesonienne du jeu, poursuit l'approche de celui-ci comme processus et non comme seule structure. Le jeu est non seulement une pratique mais engage un changement de cadre : « l'énoncé "ceci est un jeu" donne à peu près ceci : les actions auxquelles nous nous livrons maintenant ne désignent pas la même chose que désigneraient les actions *dont elles sont les valant pour* »<sup>11</sup>. C'est cette part interstitielle du jeu qui le rapprocherait de la métaphore, création fictionnelle, mais d'une métaphore en action et non plus en pensée<sup>12</sup>. La métaphorisation propre au jeu s'élaborerait ainsi comme pour toute métaphore « à partir de l'expérience »<sup>13</sup> et ferait du jeu, compris comme métaphore, une chose « par essence tout à la fois fausse et valide »<sup>14</sup>.

Revenant sur ces caractérisations du jeu, qu'en est-il du jeu de rôles en entreprise ? Si le « jeu de rôles » présente en soi une structure ludique immédiatement rattachable au jeu de simulation, sa dimension de jeu pour celui ou celle qui est, au mieux, invité, parfois obligé d'y jouer sur son lieu de travail pose d'emblée question. Les terrains observés n'y apportent d'ailleurs pas une réponse lisse : certains se « prennent au jeu », d'autres non.

Pour cette communication, notre démarche se propose de ne pas être compréhensive de l'attitude ludique ou non des individus mis en situation de jeu de rôles en entreprise. Ce que nous nous proposons de faire est d'approcher le jeu de rôles en entreprise selon la question du cadre, en ramenant le jeu à une définition quasi mécanique - comme serait le jeu d'une porte ou d'un écrou - c'est-à-dire de questionner le jeu en tant que dispositif situé entre deux cadres, l'un qui serait de référence et l'autre d'action. Nous interrogerons ici ce que permet la dimension interstitielle du jeu pour les salariés comme pour les managers parties prenantes : performativité, transformation des situations, rapports sociaux et relations, allées et venues entre le faux et le valide, le joué et la réalité.

---

<sup>6</sup> Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, Gallimard, 1967 (1<sup>ère</sup> édition 1958).

<sup>7</sup> Jacques Henriot, *Le jeu*, Presses universitaires de France, 1969, p. 24.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 101.

<sup>9</sup> Claude Lévi-Strauss, *La pensée sauvage*, Plon, 1962.

<sup>10</sup> Jacques Henriot, *Le jeu*, *op. cit.*, p. 27.

<sup>11</sup> Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit I*, Seuil, 1977, p. 250.

<sup>12</sup> Roberte Hamayon, *Jouer*, La Découverte, 2012, p. 306.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 308.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 312.

## Les terrains *et corpora*

### ➤ Sur les usages du jeu de rôles en entreprise par le management :

Notre communication prend source dans deux mises en pratique d'une forme de jeu de rôles nommée *reversal day* : dans un groupe hôtelier (H) et dans une agence de communication (C). Pour les managers de H, le *reversal day* est une opération inscrite dans un large programme de formation interne à des façons d'être qu'ils pensent être dans leur groupe pas assez homogènes et standardisées pour le service. L'événement a été unique et a consisté à rassembler directeurs d'hôtels et cadres du siège souhaitant participer afin de faire tourner un hôtel durant 24h à des fins d'exemplarité vis-à-vis des « opérationnels » du groupe auxquels aura été projeté ensuite le film de la journée. Tous les métiers en hôtel ont été occupés par ces cadres : ceux de l'hôtellerie et de la restauration, postes de techniciens, femmes de chambre, serveurs, réceptionnistes, cuisiniers... Le *reversal day* est au sein de H à la fois une opération de *team-building* à destination des cadres et une opération de communication descendante.

Le principe de rotation est, lui, dans l'agence C, à première vue total. La veille du *reversal day*, un tirage au sort est organisé où chaque salarié, qu'il soit cadre, non cadre ou dirigeant tire dans un carton le nom de celui qu'il va remplacer. Les permutations sont affichées dès le lendemain matin dans le hall d'accueil de l'agence. Le *reversal day* ici ne se pratique pas par choix. Le soir de l'événement, un « debriefing » est programmé au cours duquel chacun devra rendre compte des acquis de l'expérience et des objectifs atteints correspondant à la feuille de route qui lui aura été tracée. L'objectif affiché par le PDG est l'intercompréhension entre métiers souvent en conflit dans l'agence. Les deux opérations sont par ailleurs fortement médiatisées, par des informations à la presse comme aux clients.

La recherche a été conduite sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des cadres à l'origine de l'opération pour les deux entreprises (le PDG de C et les participants au comité de pilotage de H) afin de déterminer les objectifs du management. Elle s'appuie également sur une observation directe de *reversal day* (C) ainsi que sur des documents filmés de la journée transmis par H qui permettent notamment, croisés avec les entretiens, de comprendre les modalités de mise en place et le déroulement de l'événement.

Une autre modalité étudiée des usages managériaux du jeu de rôles, fort différente de la première, est celle de la participation de cadres dirigeants à des émissions de télé-réalité : *Vis ma vie – Mon patron à ma place* (TF1) et le récent *Patron incognito* (M6). Ces deux émissions reposent sur un principe identique : un patron d'entreprise, sur une courte durée (2 à 5 jours), prend la place de plusieurs de ses salariés. Là où le principe de ces émissions diffère est que pour le premier, le patron participe à visage découvert au « quotidien » des salariés de son entreprise alors que pour le second, comme son titre l'indique, le patron va « incognito » et grimé sous couvert d'un reportage effectué sur un chômeur de longue durée en reconversion professionnelle.

Pour ces *corpora* nous nous sommes appuyés sur une méthode d'analyse socio-sémantique de l'ensemble des épisodes des deux séries.

### ➤ Sur les usages du jeu de rôles en entreprise par les salariés :

C'est à l'initiative du comité d'entreprise de France Télécom Ile-de-France que la compagnie Naje (*Nous n'Abandonnerons Jamais l'Espoir*<sup>15</sup>) a été sollicitée pour construire un spectacle de théâtre forum ayant pour objet les conditions de travail dans les différents services de l'entreprise. Le spectacle (*Les Impactés*), qui a été créé en 2007, s'appuie sur une enquête réalisée auprès des salariés par Fabienne Brugel, directrice de la compagnie, et l'ensemble des comédiens. Une centaine d'entretiens et de nombreuses observations de réunions ont ainsi pu être réalisés. C'est à partir de ce matériau que les comédiens ont improvisé et contribué à l'écriture du spectacle. Celui-ci avait pour ambition de mettre en scène les bouleversements qui provoquent une transformation réelle du travail, des modalités de collaboration entre les agents ainsi que les transformations des collectifs de travail. L'idée de départ était de donner la parole aux salariés *via* une forme qui est celle du théâtre, pour, à partir de leurs vécus, tenter d'imaginer des pistes d'actions, des manières de « résister » ou d'améliorer les fonctionnements collectifs. C'est la partie forum du processus : une fois le spectacle joué, chaque scène est rejouée et le public est invité à monter sur scène en prenant la place du personnage avec lequel il se sent en solidarité. Il peut alors proposer une autre façon de faire, tenter des actions différentes que celles proposées par le spectacle.

C'est successivement en tant qu'enquêteur, puis comédien et enfin sociologue que nous avons observé ce processus.

### **La performativité supposée du jeu de rôles : pouvoirs, actions, transformations**

Changer de cadre, procédé propre au jeu, permettrait une nouvelle scène d'expression des comportements, opérations et relations attendus en situation de travail. Compréhension du travail d'autrui par la mise en situation et la supposée connaissance du « terrain »<sup>16</sup>, *team-building* d'équipes conduites à participer ensemble à une opération ludique les sortant de leur quotidien, proximité de managers y compris de dirigeants « descendant » l'échelle sociale en occupant les postes – c'est le cas pour la télé-réalité – les plus bas hiérarchiquement de leur entreprise sont les trois arguments en faveur de l'usage du jeu de rôles pour le management.

Cela étant, du travail au jeu, activités très souvent opposées, que serait abandonné ou transformé du cadre du travail pour intégrer celui du jeu ?

Le jeu a souvent été considéré comme une activité libre (Huizinga, Caillois notamment), que l'on pourrait rejoindre et quitter quand bon nous semble. Si c'est le cas pour les cadres dirigeants qui initient le jeu et par conséquent en décident, très rapidement on peut constater que ce n'est pas le cas pour les autres salariés (hormis les cadres fonctionnels de H qui se déclareront volontaires et ne seront pas, en tout cas explicitement, contraints). Dans le cas du théâtre forum, les salariés qui assistent à la représentation le font de manière totalement volontaire. Aucun chef de service ne les contraint à assister au spectacle, encore moins à monter sur scène pour devenir acteur, participer et proposer une autre façon de faire. Si le jeu, selon sa structure, suit un ordre (entrée dans le jeu, déroulé du jeu, sortie du jeu) et obéit à des règles plus ou moins souples, il est, pour nombre d'auteurs, une activité permettant une certaine liberté dans la « partie à jouer ». Nous pourrions penser cela *a fortiori* vrai pour le jeu engageant de jouer un rôle (jeux de rôles et théâtre d'entreprise) dans le fait de ne plus être contraint ni par son être ni par sa place occupée dans le réel mais de

---

<sup>15</sup> [www.naje.asso.fr](http://www.naje.asso.fr)

<sup>16</sup> Proche de la croyance compte tenu du temps d'expérimentation (quelques heures même si l'opération dure plusieurs jours pour le PDG qui passe de poste en poste) qui ne permet en aucun cas l'expérience du travail, s'éprouvant dans les corps et les psychismes sur une temporalité longue.

devoir interpréter avec la liberté que permet le rôle à jouer. On est dans le cas des rôles joués par les salariés observés et par les cadres pris dans le dispositif de la télé-réalité proche d'un jeu des faces goffmanien. Le passage au jeu s'opère en premier lieu par le travestissement : de la cadre marketing de C à qui son fils demande si elle ne travaille pas ce jour-là du fait de la voir en jean et baskets au salarié venant en jupe et talons puisqu'il a tiré le poste de secrétaire, ou encore à celui ôtant son piercing, mettant une chemise et se rasant du fait de devoir occuper le poste du PDG ; des cadres de H qui s'habillent en femme de chambre aux patrons des séries télévisées qui endossent charlotte, bleu ou tablier (*Vis ma vie*), quand ils ne se déguisent pas en « chômeur de longue durée en voie de reconversion » proche de la clochardisation (le patron d'Ucar dans les *Patron incognito*).

En revanche, et c'est tout l'intérêt du théâtre forum, le salarié qui monte sur scène, donc qui prend part active au « jeu » si l'on veut, peut donner libre cours à son imagination, mais sans travestissement. Il prend la place d'un personnage avec lequel il se sent en solidarité (ce qui n'est pas un pré-requis du principe au cœur des jeux d'entreprises évoqués). Il est donc proche de ce personnage, c'est un autre lui-même, c'est un personnage qui vit une histoire très proche de la sienne. Il peut alors prendre sa place car cette place, il la connaît parfaitement. Il peut, dans ce cadre posé par la mise en scène, tenter une action qu'il n'aurait pas pu, voulu ou eu l'idée de faire dans la situation réelle. On est là au cœur de la différence entre théâtre et jeu de rôles. Le théâtre classiquement permet à la fois cette distance et cette proximité : c'est bien alors un espace de jeu qui s'ouvre, un jeu au sens que l'on a évoqué plus haut : dispositif qui permet d'éprouver un entre-deux<sup>17</sup>, un espace de jeu qui permet, idéalement, de déplacer (transformer) à la fois le cadre (transformer par exemple les rapports de travail) et le joueur (transformer la représentation qu'il s'en fait).

Si dans le cas des jeux d'entreprises la transformation est dans un premier temps physique et passe par la manifestation d'une représentation du corps de l'autre où s'expriment le genre, la profession, le statut hiérarchique et social, c'est le contraire qui permet au théâtre de l'opprimé de mettre au travail les rapports sociaux, de classe de race ou de genre.

Si l'on observe bien qu'à la fin du jeu, rien des places de chacun n'a bougé (ceci étant particulièrement vrai pour les *reversal days* où chacun vante en fin de journée la place et la valeur de l'autre en se disant inapte à pouvoir l'occuper), on joue le jeu, initié par le management du « je me rends maintenant compte ». Ce qui est réalisé – cela l'est parfois d'emblée comme pour les postes très techniques de développeur informatique – serait la complexité, la dureté, la passion investie et par conséquent la valeur du poste de l'autre, collègue ou plus souvent subalterne. Nous pourrions alors penser que ce qui est joué dans ces jeux initiés par le management est un rituel de reconnaissance d'autrui : soit de professions régulièrement en relations antagoniques (les créatifs et les commerciaux de C) ; soit, pour les autres jeux observés, des subalternes les plus éloignés du *leadmanagement* et parfois les plus volatiles (la DRH de H pouvant ensuite arguer que l'opération aura eu un effet de réduction du *turnover* des femmes de chambre).

Là encore, dans le cas de l'expérience de théâtre forum observé, l'enjeu est tout autre. Si rituel de reconnaissance il y a, c'est un rituel de reconnaissance de soi, de ses capacités d'actions que la participation au spectacle de théâtre forum permettrait. Il s'agirait alors d'*empowerment*, d'augmentation de ses capacités d'agir. Et c'est bien ce que visait le fondateur du théâtre de

---

<sup>17</sup> Il serait tentant d'évoquer la notion d'espace transitionnel (Donald Woods Winnicott, *Jeu et réalité*, 1975) telle qu'elle est utilisée par le programme de socio-anthropologie du jeu (Delchambre Jean-Pierre, « Trois clés pour la socio-anthropologie du jeu », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 40-1, 2009) mais cela nécessiterait des développements et justifications théoriques qui excèdent l'ambition de ce papier.

l'opprimé : considérant que cette forme de travail théâtral n'est pour le public qu'une « répétition de l'action »<sup>18</sup>.

On voit donc que, au moins en termes de postulats, l'orientation du théâtre investi par les salariés est radicalement autre. Si nous pouvons penser qu'il est toujours question de reconnaissance des individus, de leur place et de leur travail par la mise en scène de leur quotidien ou des problèmes rencontrés, le dispositif vise à transformer ce qui a lieu localement. Dépassant les seuls individus concernés, il vise à mettre en scène ce qui est plus largement opéré dans les organisations de travail. Ici, on ne peut plus parler littéralement de jeu de rôles, même si les rôles sont joués.

Ainsi, les scènes proposées par le théâtre de l'opprimé prétendent mettre à nu la vérité du monde social, soit les rapports sociaux qui traversent l'ensemble des relations entre les salariés d'une grande entreprise dans le cas évoqué. Le rapport social est « ce en quoi les protagonistes du rapport se produisent et se développent de par leurs affrontements »<sup>19</sup>. Alors que les jeux de rôles initiés par les managers nient les places du pouvoir en mimant l'égalité<sup>20</sup> et lissent les rapports de domination en proposant un monde social où capital et salariat seraient réconciliés, le théâtre de l'opprimé revendique de traiter de la domination et non seulement du pouvoir. Il s'intéresse aux contraintes d'ordre structurel (Marx, 1859) plus qu'aux jeux des acteurs (Crozier, Friedberg, 1977).

La prise de la place de l'autre à des fins de jeu s'effectue ici de manière très contrastée : dans le cas des jeux d'entreprise de permutation des rôles, le dirigeant devenu employé va dans le meilleur des cas tenter de faire l'expérience du travail d'autrui avec autrui (la série *Vis ma vie*). Il y aura alors situation d'échange, de dialogue sur l'expérience, même si les conditions de l'expérience sont pour grande partie absentes (de par la non-expérimentation de la répétition des tâches, l'usure, les temporalités longues...). Mais il va pouvoir aussi, dans une relation de substitution, occuper la place de l'expérience en l'absence d'autrui (*reversal day*). La médiation est alors interrogeable puisque seul le sujet patronal fait expérience et en tire des conclusions. Dans ces deux cas, le rôle joué est par conséquent celui d'un dirigeant qui joue le rôle d'un dirigeant jouant le rôle d'un salarié en présence ou non de celui-ci. Le dernier exemple de jeu, Patron incognito, par le dispositif qui est le sien : être « sous couverture », soit cacher l'identité patronale, empêche qu'il y ait jeu au sein de l'entreprise. Si le patron joue bien un rôle, c'est au vu et au su de son comité de direction et du grand public spectateur de l'émission. Les salariés ignorent en revanche tout du rôle joué, ce qui questionne de fait la possibilité de toute proximité par le jeu qui ne serait pas, littéralement, « jouée ».

Dans le cas du théâtre forum, la proximité passe par la connaissance intime de la chose jouée mais aussi par la relation d'empathie qu'Augusto Boal nomme « solidarité ». C'est bien parce qu'il y aurait un sentiment commun d'appartenance à une classe (sans mimer le renversement des hiérarchies

---

<sup>18</sup> Pour Boal, l'opprimé étant « celui ou celle qui tente une action libératrice et qui échoue » (Augusto Boal, *Jeux pour acteurs et non-acteurs. Pratique du Théâtre de l'opprimé*, La Découverte, 2004, p. 294), ce théâtre a bien pour but de transformer le spectateur « en protagoniste d'une action dramatique, en sujet, en créateur, en transformateur » (*Ibid.*, p. 25).

<sup>19</sup> Philippe Zarifian, *Rapport social de service, client et valeur*, document de travail, octobre 2010.

<sup>20</sup> De manière extrêmement ambivalente puisque si le cadre peut faire la femme de ménage ou le serveur, ceux-ci ne peuvent pas faire le PDG ou le cadre (à l'exception d'un cas très empêché par une « feuille de route » et dont certaines décisions comme rendre chôme le lundi de la pentecôte, seront annulées en fin de journée).



cette fois-ci) que le mécanisme de substitution par les rôles occupés peut (s')opérer. En ce sens il n'y a pas de faux-semblant.

On peut voir une dimension performative dans la proposition du théâtre forum : il donne à la fois à voir les rapports sociaux tout en prétendant, *via* le dispositif scénique et la participation des spectateurs, permettre la construction de pistes pour en sortir ; il est à la fois affirmation du réel et proposition de son dépassement. Il tente de créer l'espace (des possibles) de son contraire. Il ne s'agit donc pas d'appropriation où, une fois le moment (du jeu) passé, tout serait clair, tout de l'autre serait intégré comme c'est le cas pour les jeux d'entreprise. Il ne s'agit pas non plus de séparation au sens où ce qui animerait l'autre (l'opresseur ou le même que moi mais représenté autrement) me serait inatteignable, ou ne me concernerait pas. Enfin, il ne s'agit pas non plus d'interprétation : la mise en jeu est incertitude, indétermination. Il n'y a pas de bilan comme à la fin des *reversal day*. Pas de *debriefing* comme à la fin des jeux télévisuels. Si le but du jeu est bien de déplacer les coordonnées du réel, il n'en rend pourtant pas plus certain le rapport à l'avenir. À l'inverse du jeu de rôles organisé par le management qui pose l'affirmation (vaine) d'un monde où l'ordre serait rétabli (compréhension, paix sociale, réduction des distances hiérarchiques, reconnaissance) à la suite d'un processus de désordre (renversement des places), le théâtre forum ouvre au doute en répétant une action dont on ignore au fond ce qu'elle sera.

C'est en ce sens que le théâtre forum est un espace de jeu au sens plein du terme : il vise à une mise en mouvement des spectateurs afin de les inciter à être des acteurs conscients de leur propre vie. Il demande aux participants, non de répéter, non de reproduire, mais de faire quelque chose de ce qui leur arrive. L'espace proposé par la compagnie vise à un « déplacement des coordonnées du réel »<sup>21</sup>. Cette tentative s'apparente par conséquent à l'approche du jeu de Roberte Hamayon : le théâtre forum crée par ses mises en scène un espace intermédiaire, une création fictionnelle, une métaphore. Cet espace permet de jouer, c'est-à-dire d'explorer les marges d'action, les petits espaces de liberté qui en dépit de la dureté des rapports sociaux persistent dans le monde du travail. Le théâtre forum propose véritablement un entre-deux, une métaphore, si l'on veut, qui est à la fois fausse (c'est bien une fiction) mais valide (elle se construit à partir d'une enquête dans le monde social du travail qui est par la suite mis en métaphore). La prétention du théâtre forum est donc immense : il s'agit bien de donner à voir le monde tout en proposant les moyens de sa transformation.

L'un des grands arguments du changement de cadre – de la scène habituelle du travail au jeu de rôles – est pour les managers la question de l'appréhension du réel. Assez étrangement si on considère le paradoxe que constitue le fait de passer par un dispositif fictionnel (par exemple un patron femme de ménage) pour enfin éprouver la réalité. Considérant les jeux managériaux, le jeu adviendrait dans l'intervalle de facticité qui est instauré par la parenthèse fictionnelle d'une entreprise abolissant les hiérarchies. Jacques Henriot dit du jeu que s'il est factice, il n'est pas fictif du point de vue de celui qui joue dont l'activité de jeu est réelle. En effet, mais pour autant la fiction n'est pas évacuée du cadre du jeu. Pour reprendre un des autres termes d'Henriot peu développé par lui, il s'agirait bien d'un « détour » que permettrait le dispositif. Par le renversement des hiérarchies et l'inversion des rôles, les distances un jour discutées (à défaut d'être abolies puisque même en gardien de parking un patron reste un patron et même en comptable un informaticien le demeure) pourraient ensuite être envisagées autrement : un grand patron, certes, mais qui n'hésite

---

<sup>21</sup> Son ambition est bien de créer un événement, au sens qu'Alain Badiou (Alain Badiou, *L'être et l'événement*, Seuil, 2006) par exemple peut donner à ce terme.

pas à « descendre » dans la hiérarchie et partager le « quotidien » de ses salariés, des collègues avec lesquels on peut avoir des relations difficiles, mais qui défendent un point de vue logique une fois que l'on est « à leur place ».

Tel est le propos, entre mise à distance et ressemblance : là où l'on joue est que l'on sait que c'est pour de faux, même si cela a lieu au sein de son organisation de travail, avec ses « vrais » collègues, « vrais » supérieurs hiérarchiques et « vrais » métiers de chacun. Ce que ces dispositifs laissent entrevoir c'est que cela pourrait être autrement, que l'ordre des choses peut être discuté<sup>22</sup> un temps (restreint) et que la transformation des places/rôles de chacun serait d'abord question de regard. L'objectif managérial de l'opération pourrait alors être considéré comme visant une fictionnalisation des rapports de domination et d'antagonisme bien réels dans l'entreprise.

## Conclusion

Il y aurait donc intérêt à la ludicisation au travail, au « faire comme si ». Dans le premier cas, le cas managérial d'usage du jeu, ce que nous pourrions appeler le travail du jeu permettrait une marge propice à la réinterrogation en forme de déni des rapports de domination ; ceci pourtant sans remettre en question les places. Postulant l'annulation des hiérarchies et de leur principe, pourrait-on dire absurde, puisque chacun serait reconnu dans sa valeur à égalité, il y aurait, du fait que les places sont pourtant maintenues, pleine possibilité de restauration des arbitraires. Au jeu de rôles, simulant un monde autre, se surimposerait le jeu de hasard, l'aléa qui fait que chacun est à sa place, indépendamment des asymétries et destins économiques comme professionnels. Et le jeu, assez cruellement, mettrait chacun en situation goffmanienne de le reconnaître.

En ce sens, la simulation étudiée serait simulacre d'une démocratisation des rapports sociaux en milieu de travail. Nous aurions affaire ici à un mensonge dont Derrida pose bien que le contraire « n'est ni la vérité ni la réalité, bien entendu, mais la véracité ou la véridicité, le dire-vrai, le vouloir-dire-vrai »<sup>23</sup>. Il n'y aurait pas, dans la relation de mensonge, de « vouloir dire vrai » et les jeux de renversement des places observés pourraient alors bien, dans ce contexte précis, s'envisager comme une fiction reliée à la seule réalité du mensonge quant aux rapports des dominants aux dominés.

De son côté, le théâtre forum dénonce lui sans ambiguïté la ludicisation au travail, nouvelle mise en forme des rapports de domination. Le spectacle contient d'ailleurs une scène de « challenge » qui met en concurrence les salariés et les services. La mise en scène est explicite : le jeu qui y est montré ne sert qu'à humilier, infantiliser et surtout à augmenter les objectifs de tel ou tel service au détriment des salariés vis-à-vis desquels les exigences vont augmenter grâce aux bons résultats obtenus lors du jeu. Le jeu n'a donc pas pour finalité le travail et sa meilleure compréhension, mais le profit. *A contrario*, le théâtre de l'opprimé se pense comme un espace qui veut remettre le travail réel en jeu : un lieu de débat où tout n'est pas joué, un lieu qui pourrait faire advenir une remise en question des places et rôles de chacun.

De ce fait, le changement de cadre qui définit selon Bateson le jeu n'opère pas de manière similaire dans tous les jeux de rôles étudiés et plusieurs définitions du jeu sont convoquées. Nous avons vu que dans le premier cas, le cadre fictionnel, par la simulation du renversement du monde, permet *in fine* la restauration des places de chacun et par conséquent induit le simulacre qu'est la posture

---

<sup>22</sup> Ceci étant renforcé par une démonstration crue de l'interchangeabilité des postes des subalternes puisque ce sont eux que l'on peut jouer.

<sup>23</sup> Jacques Derrida, *Histoire du mensonge. Prolégomènes*, L'Herne, 2005, p. 46.

managériale d'égalité. Le jeu permet ambiguïté et ambivalence dans les relations au sein de l'entreprise : pour reprendre la logique de Bateson, l'égalité jouée n'est pas l'égalité mais n'est pas non plus la non-égalité. Il y a ici jeu au sens plein du terme.

Dans le second cas étudié, le cadre fictionnel du jeu théâtral autorise l'expérimentation. L'espace de jeu donne la liberté de tenter quelque chose qu'on n'aura pu ou voulu mettre en œuvre dans le cadre de référence. Cette expérimentation « sans risques », effectuée par et grâce à l'espace de jeu, renvoie à cette autre dimension du jeu, animale et humaine, relevée par Bateson.

Malgré les distinctions relevées dans les deux dispositifs, le jeu, à chaque fois, est producteur d'effets dans la translation opérée du cadre de référence au cadre ludique. Ce qui est visé et mû est la transformation du regard et de l'action : rituel de reconnaissance dans un cas, légitimateur de hiérarchies, il a pu dans le cas du théâtre forum aider à l'action en permettant par exemple à un service d'entreprise de télécommunications de résister et refuser la délocalisation de son activité. Les effets sont par conséquent contraires : au maintien de l'ordre du monde s'oppose sa mise en crise, à la reconnaissance figeante des places de chacun s'oppose l'*empowerment* des salariés.

## Bibliographie

Badiou Alain, *L'être et l'événement*, Seuil, 2006, 576 p.

Bateson Gregory, *Vers une écologie de l'esprit I*, Seuil, 1977, 299 p.

Boal Augusto, *Jeux pour acteurs et non-acteurs. Pratique du Théâtre de l'opprimé*, La Découverte, 2004, 307 p.

Caillois Roger, *Les jeux et les hommes*, Gallimard, 1967 (1<sup>ère</sup> édition 1958), 374 p.

Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Seuil, 1992 (1<sup>ère</sup> édition 1977), 500 p.

Delchambre Jean-Pierre, « Trois clés pour la socio-anthropologie du jeu », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 40-1, 2009, p. 1-14

Derrida Jacques, *Histoire du mensonge. Prolégomènes*, L'Herne, 2005, 126 p.

Hamayon Roberte, *Jouer*, La Découverte, 2012, 369 p.

Henriot Jacques, *Le jeu*, Presses universitaires de France, 1969, 105 p.

Huizinga Johan, *Homo Ludens*, Gallimard, 1951 (1<sup>ère</sup> édition 1938), 292 p.

Jacot Simon-Pierre, *Stratégie et concurrence. De l'application de la théorie des jeux à l'analyse de la concurrence spatiale*, Société d'édition d'enseignement supérieur, 1963, 272 p.

Kaufmann Arnold, Faure Robert, Le Garff André, *Les jeux d'entreprise*, Presses universitaires de France, « Que sais-je ? », 1976, 128p.

Lesavre Laurent, *Scènes de management*, Presses universitaires de Grenoble, 2013, 178 p.

Lévi-Strauss Claude, *La pensée sauvage*, Plon, 1962, 347 p.

Marx Karl, *Contribution à la critique de l'économie politique*, 1859. Ouvrage libre de droits, téléchargé en ligne sur :

[http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx\\_karl/contribution\\_critique\\_eco\\_pol/critique\\_eco\\_pol.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx_karl/contribution_critique_eco_pol/critique_eco_pol.pdf)

Winnicott Donald Woods, *Jeu et réalité*, 1975, 276 p.

Zarifian Philippe, *Rapport social de service, client et valeur*, Document de travail, octobre 2010