



**HAL**  
open science

# Domestication et transposition du jeu par l'entreprise. Autopsie de la gamification du travail

Yanita Andonova, Anne Monjaret

► **To cite this version:**

Yanita Andonova, Anne Monjaret. Domestication et transposition du jeu par l'entreprise. Autopsie de la gamification du travail. Emmanuelle Savignac, Yanita Andonova, Pierre Lénéel, Anne Monjaret, Aude Seurrat (dir.). Le travail de la gamification. Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail, Peter Lang, pp.55-70, 2017, 978-2807604872. hal-03126393

**HAL Id: hal-03126393**

**<https://hal.science/hal-03126393>**

Submitted on 18 Feb 2021

**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.

Yanita ANDONOVA  
LabSic – Université Paris 13

Anne MONJARET  
IIAC-LAHIC/EHESS-CNRS

## **Domestication et transposition du jeu par l'entreprise. *Autopsie de la gamification du travail***

### **Jouer au travail, une douce utopie ?**

La gamification est devenue une réalité très concrète pour l'entreprise contemporaine. Ce néologisme anglicisant, présent depuis plusieurs années dans le vocabulaire managérial, renvoie initialement au *game design* et est souvent accolé aux serious games. Il s'inscrit dans les mondes sociaux dans lesquels nous sommes amenés à vivre et à travailler. La nouveauté ne réside pas dans l'usage du jeu à proprement parler, mais dans la généralisation et l'extension du concept qui couvre des domaines qui, jusque très récemment, semblaient éloignés, comme la politique, le travail, la santé, l'éducation. Pour exemples, la gamification du secteur de la santé s'est progressivement opérée à travers des campagnes de prévention et de gestion des risques sanitaires. Celle de la prévention routière a pu prendre forme à travers des formations 3D en ligne mobilisant des codes du jeu pour maîtriser les règles de sécurité de la route et acquérir les gestes du premier secours.

Le travail connaît une multiplicité de transformations sociétales, économiques, technologiques. Dans ce contexte de changements continus et profonds, l'entreprise est à la recherche de nouvelles logiques, de processus originaux pour redorer le blason de l'univers productif, retrouver une raison pour impliquer les salariés et pouvoir maintenir le culte de la performance (Ehrenberg, 2011). Après le sport (Ravereau, 1994 ; Barbusse, 2002 ; Pierre, Pichot et Burlot, 2010) et la fête (Monjaret, 2001, 2012), elle cherche d'autres activités hors travail pour renouveler ses dispositifs managériaux. Ainsi actuellement, elle promeut les serious games qui trouvent leur place, à

l'heure de l'*open innovation* et des *big data*. Les injonctions à l'innovation, omniprésentes dans ses discours, tentent de réenchanter le monde du travail, de l'envelopper dans une bulle consensuelle autour notamment de la référence à la créativité, afin d'atteindre des objectifs toujours plus élevés de rendement et d'efficacité (Andonova, 2015). Dans ce contexte, le jeu, comme structure et action, semble répondre au mieux à ces nouvelles attentes managériales, s'ancrant dans les idéologies contemporaines du travail, qui prônent l'« humanisme » et l'épanouissement des salariés (Linhart, 2015). Le jeu deviendrait ainsi un potentiel outil pour transformer le travail.

Ce constat nous a incitées à examiner les modalités de mise en place de la gamification au travail et par extension du travail, celle-ci désignant l'importation des logiques héritées du jeu et des modes de pensées propres à l'univers ludique, dans des environnements et champs d'application strictement professionnels. Cette extrapolation vers des activités productives, éloignées *a priori* du secteur du jeu, induit des transformations (organisationnelles, structurelles, humaines) du travail. Quels sont les tenants et les aboutissants de la gamification du travail ? Comment appréhender le renouvellement des politiques et dispositifs managériaux ? Quels en sont les effets ? Quelles sont les transformations en cours ?

Si nous nous intéressons aux activités elles-mêmes, ce qui nous anime avant tout, c'est de cerner le déploiement des idéologies portées par la gamification qui s'inscrivent dans une dynamique dominante du profit capitaliste (Boltanski et Chiapello, 1999). Notre propos n'est pas de porter une critique gratuite de l'érosion du travail suite aux tentations distrayantes. Il est d'analyser comment les pratiques ludiques contemporaines, héritières de plus anciennes, en introduisant leurs règles du jeu et en imposant des fonctionnements nouveaux dans l'organisation et l'activité professionnelle, contribuent aux transformations du monde du travail. Ce n'est pas tant l'activité même du jeu que nous étudions ici, que la façon dont le jeu est utilisé et plus encore transposé dans les logiques et dispositifs managériaux. Ce questionnement nous permet aussi de saisir la recomposition des frontières en œuvre entre travail et loisir, travail et hors travail, vie professionnelle et vie privée.

Fruit d'une réflexion en tandem nourrie de lectures, d'enquêtes de terrain dans l'entreprise et les organisations en France principalement, l'analyse pluridisciplinaire que nous proposons se fonde sur l'étude de cas déjà restitués dans des travaux de recherche en ethnologie, sociologie et sciences de l'information et de la communication. Pour traiter la question de la gamification du travail, nous avons dégagé trois axes : Tradition, Domestication et Transposition, autour desquels s'articule notre analyse.

## **Tradition**

S'il est important d'étudier les mécanismes de la gamification du travail, nous considérons qu'il n'en est pas moins indispensable de mesurer à quel point ceux-ci s'ancrent dans des pratiques ludiques pré-existantes et encore en cours. En effet, la pratique du jeu a toujours existé dans le monde professionnel, mais c'est l'usage du jeu dans et par l'entreprise qui est en train de changer. Les jeux traditionnels (jeux de hasard ou/et d'argent, jeux de société, etc.) n'ont pas disparu dans l'entreprise. C'est leur support matériel qui a évolué en suivant le mouvement des progrès technologiques. Les jeux en bois, carton ou plastique peuvent désormais avoir aussi une forme numérique.

Prendre en compte ces jeux traditionnels permet d'une part, de relativiser la place donnée aujourd'hui à ceux nés des technologies numériques et d'autre part, de comprendre comment ont émergé les intérêts managériaux pour ces pratiques ludiques dans un contexte juridique assez flou. En effet, la réglementation concernant les jeux en entreprise n'est ni claire, ni précise, ce qui laisse une marge de manœuvre aux joueurs. Le jeu, bien qu'il s'effectue sans autorisation, ne peut être sanctionné que s'il nuit à la productivité de l'entreprise, ce qui implique un traitement au cas par cas. En raison de cette absence de cadre légal en France, la régulation en la matière est laissée à l'initiative de chaque entreprise qui, à travers ses chartes et ses règlements intérieurs, peut tenter de circonscrire les pratiques du jeu au travail. Ces conditions internes n'ont, semble-t-il, jamais freiné ces pratiques, qui apparaissent ancrées dans le paysage pluriel des mondes professionnels.

On pourrait même dire que le nouveau contexte technologique qui favorise une pratique à distance a œuvré au profit d'une certaine invisibilité des pratiques ludiques aux yeux de la hiérarchie, même si celle-ci n'en est pas dupe. Hier comme aujourd'hui, des stratégies peuvent être déployées pour s'adonner à son divertissement préféré, seul ou en groupe : se caler sur les horaires de pause, se retrouver après le travail ou bien être discret, voire se cacher, tout dépend de la fonction occupée et du secteur d'activité. Il est clair que ces pratiques sont davantage le fait des salariés que de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Lorsqu'elles relèvent de jeux de groupe, elles conduisent les individus à se réunir physiquement pour jouer ensemble, invitant à une sociabilité en direct. Ainsi, ils se retrouvent pour une partie de cartes, de scrabble, etc. dans l'atelier ou d'autres locaux ; parfois aussi les parties peuvent se poursuivre dans un bistrot à proximité de l'usine. Ces pratiques collectives appartiennent aux traditions ouvrières (Le Lay, 2013) : elles sont des

souppes au stress, permettent de rompre le rythme dense du travail journalier quand ce n'est pas un remède pour tuer l'ennui, aident à oublier les tensions quand ce n'est pas pour repousser la fatigue. Pierre Bouvier qui a observé ces usages dans des dépôts de la RATP (Bouvier, 1989) les qualifie de « braconnage sporadique ». Ces interactions amicales et professionnelles marquées par des appartenances de classe peuvent rendre supportables les conditions de travail ou peuvent freiner dans d'autres milieux le rythme du travail de l'atelier. En observant un groupe d'ouvriers dans les années 1950, Donald Roy (1959) constate que pour combattre la monotonie de leur travail, qui consiste à découper des feuilles de plastique en petits morceaux de forme ovale, allongée ou trapézoïdale, aux couleurs variées, les opérateurs cherchent à diversifier l'activité en instaurant des interactions sociales fortement ritualisées (« l'heure de la banane », « l'heure de la fenêtre », etc.) et en mettant en place une série de jeux. Le but de ces derniers est de se donner à soi-même des objectifs de production à courte portée avec des récompenses quand on réussit, sous forme de changement d'activité, par exemple, en décidant de découper 1000 pièces de couleurs vertes, avant de passer à une autre couleur. Ce jeu permet à l'ouvrier de stimuler son propre intérêt pour le travail, afin de mieux supporter la répétitivité des tâches et de rendre tolérable les objectifs de production. Les joueurs-salariés autant que les spectateurs ou les supporters présents participent aussi à la construction d'un entre-soi. Jouer aide à se reconnaître comme groupe de travail, une dynamique qui ne peut à terme laisser indifférents ni les salariés ni l'entreprise, car le « jeu de s'en sortir », produit le consentement au travail, au-delà des incitations purement économiques (Burawoy, 2008).

On remarque en outre que le choix des jeux ne se fait pas sans raison et surtout qu'il est adapté aux conditions de travail au point que certains divertissements s'imbriquent à l'activité professionnelle proprement dite. Les parties de scrabble entre opérateurs dans une industrie pétrochimique étudiées par Dessors en 1991 sont en cela exemplaires (Dessors, 2009). Le quotidien des opérateurs qui ont en charge la surveillance des installations est fait de périodes d'inactivité qui ont tendance non seulement à les irriter, mais aussi à les angoisser. Leurs parties de scrabble viennent rompre l'ennui, combler ce vide, conjurer l'angoisse, sans pourtant – et c'est sans doute là le paradoxe – qu'ils ne soient détournés de leur mission de surveillance. Les temps laissés entre chaque coup, qui demande réflexion, permettent aux partenaires-collègues de procéder aux réglages nécessaires de débit et de pression sur les pupitres. Pendant ce jeu silencieux, ils sont toujours à l'écoute de leur environnement : vibrations, alarmes, ronronnements des installations. Ils sont corps et esprit à leurs tâches et dès la moindre alerte, ils réagissent. On comprend que si ce jeu retient leur préférence, c'est qu'il répond au mieux à leur impératif professionnel. Il

permet d'allier concentration, silence et ouïe attentive, à la différence d'une belote aux échanges plus bruyants. « Tuer le temps » par le jeu n'est donc pas toujours synonyme d'arrêter de travailler. Le jeu participe du travail dans le sens où la pratique ludique apparaît ici comme une contribution invisible au travail. Pour autant, elle n'est pas tolérée par la hiérarchie, ce qui conduit les opérateurs à prendre quelques dispositions pratiques pour contourner l'interdit et effacer rapidement les traces de leurs « méfaits ». On retient de ces pratiques ludiques ouvrières clandestines une conscience du travail, la mise en place d'une coopération qui resserre les liens sociaux et a également un impact sur l'organisation même du travail en tant qu'activité.

À ces pratiques traditionnelles encore observables s'ajoutent de nouvelles, marquées par la technologie et touchant d'autres groupes sociaux – notamment des employés des services tertiaires. Ces jeux informatisés sont parfois des reprises des plus anciens, et comme ces derniers, ils peuvent se jouer selon le produit, seul ou en groupe. Ils s'en distinguent toutefois : ils n'impliquent plus une coprésence physique des joueurs dans un local de l'entreprise, mais une coprésence en réseau sur Internet, qui pallie la distance géographique. Là encore les joueurs doivent déjouer les règles de l'organisation pour pratiquer leurs activités, qui émanent des initiatives personnelles et non professionnelles : il s'agit avant tout de se divertir entre collègues. Il reste que cette configuration modifie les manières d'être ensemble et par là les modalités de construction d'un entre-soi au travail. Les chercheurs en sciences humaines et sociales (Weinberger, 2003 ; Roustan, 2007 ; Boutet, 2011 ; Lallement, 2013) sont de plus en plus nombreux à se pencher sur ces pratiques ludiques collectives en réseau, plutôt masculines et démontrent comment ces pratiques ont transformé le travail. Emmanuelle Savignac et Anne-Marie Waser (2003) ou encore Mélanie Roustan (2007) relatent ainsi comment, au début des années 2000, des collègues hommes, d'une vingtaine d'années, passionnés par l'univers de l'informatique et travaillant dans des start-up spécialisées notamment dans la vente par Internet de matériel informatique, se mettent à jouer à la pause déjeuner, poursuivant souvent leurs parties après les heures de bureau et jusque tard dans la nuit.

Le réseau informatique permet d'intégrer à leur partie des collègues installés dans d'autres bureaux, d'autres services. Ils n'hésitent pas non plus à se confronter aux joueurs sur le web, se positionnant « contre le reste du monde ». Connectés simultanément, ils jouent donc tous ensemble de leur poste de travail, la distance géographique n'étant plus un frein à la pratique. Ils partagent ainsi un monde imaginaire commun dont sont souvent exclues les collègues femmes.

Ces parties ouvrent des espaces de complicité et de confiance qui sont les

conditions sine qua non, rendant possible une pratique déviante au travail, comme le rappellent, chacun à leur manière, David Weinberger (2003) et Manuel Boutet (2011). En stimulant des temps de convivialité (Le Roc'h Morgère, 2015), elles participent au lien social dans le cadre de l'entreprise. Le groupe de travail peut s'éprouver par le jeu et voir ses liens renforcés. C'est un principe qui est utilisé par le management quand il met en place des opérations de *teambuilding* par le jeu.

D'autres exemples auraient pu être relatés mais tous confirment l'idée que ces parties peuvent apparaître, selon les contextes et les métiers, comme des espaces d'échange, de partage, de diffusion, de transmission et d'acquisition de savoirs ludiques, techniques autant qu'organisationnels. Ces jeux peuvent être des terrains autant de divertissement que d'entraînement professionnel. Leur apprentissage peut servir l'apprentissage professionnel. Chez Netgame, les jeunes ingénieurs développeurs sont aussi embauchés en fonction de leur prédisposition au jeu (Lallement, 2003). Ici l'entreprise a mesuré l'intérêt de ces savoirs informels dans l'amélioration de la coopération au travail. Le jeu contribue à l'intégration professionnelle et à son maintien. Selon Le Lay, « la constitution d'un ethos et d'un habitus professionnels passe par ces pratiques ludiques » (Le Lay, 2013).

Progressivement, les entreprises ont pris conscience de l'intérêt de ces activités hors travail jusqu'à en faire un outil managérial. Toutes ces pratiques du jeu ne peuvent donc pas être considérées, comme du temps volé au travail, ces « petits profits du travail salarié » décrits par Bozon et Lemel (1990) ou comme une dispersion non rentable (Datchary, 2011). Elles prennent pleinement part au processus de socialisation des salariés. On comprend mieux alors pourquoi certains cadres tolèrent parfois ces pratiques non autorisées et pourquoi encore l'entreprise s'en est emparée cherchant à les domestiquer pour mieux les maîtriser, c'est-à-dire à les encourager sous contrôle dans le cadre de sa propre politique managériale. Le jeu ne s'oppose pas au travail et peut même en être un atout. Dans ce contexte et sous quelques conditions, il peut devenir un des maillons de la dynamique globale pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

## **Domestication**

La part croissante du ludique soutenue par le discours et la pratique managériaux renvoie donc à la question de la réappropriation du jeu et de sa domestication dans le monde professionnel. Nous allons nous intéresser ici non plus aux jeux spontanés initiés par les salariés, mais aux activités ludiques proposées, voire imposées par la hiérarchie. Celles-ci se rapportent directement aux processus de recrutement, d'intégration, de formation et au bien-être au travail.

Recruter, former, travailler en s'appuyant sur la prédisposition humaine au jeu est devenu le nouveau « dada » des managers. Les entreprises misent de plus en plus sur le recrutement par le jeu. Serious games à la SNCF, destinés aux ingénieurs qui souhaitent intégrer l'entreprise ; application inspirée des jeux de rôle en ligne pour gérer un salon de coiffure proposée par L'Oréal aux écoles spécialisées ; entretiens insolites pour devenir stagiaire chez Heineken, sont quelques exemples parmi d'autres où le jeu est utilisé dès la phase de recrutement dans le but de sélectionner les meilleurs profils en mettant les candidats en situation. Le recours au jeu permet à l'entreprise de faire connaître ses métiers, de donner une image *fun* et décalée, de *booster* sa « marque employeur » ou encore d'évaluer les qualités relationnelles des candidats, tester leur capacité de gestion des situations complexes et dénicher des « talents ». Sans aller jusqu'à dire que le jeu est l'avenir de l'entretien d'embauche, il est devenu, doit-on le reconnaître, une pratique RH attractive en matière de recrutement. Si l'entreprise tire des bénéfices de ce type de dispositif, le demandeur d'emploi peut y trouver également son compte : être remarqué et recruté, tester l'activité réelle et se préparer à mieux répondre aux exigences de l'entreprise.

Simulateur didactique, mise en situation, jeux de rôles, théâtre d'entreprise et autres jeux à visée pédagogique sont en outre utilisés depuis longtemps dans la formation des adultes, familiarisés dès l'enfance avec les jeux. Ils peuvent s'avérer d'excellents outils d'apprentissage, vecteurs de connaissance et de mémorisation. En outre, le *social game* est entré dans l'entreprise pour lutter contre les préjugés sur le handicap, comme *Quizvivor* chez Orange, inspiré des mécanismes de jeu TV permettant un discours plus décomplexé sur le sujet ou pour redynamiser la communication interne, comme l'*Accenture Collaboration Superhero Game* où les joueurs parcourent « l'île de la Performance » (le nom est éloquent) dans le but de gagner des récompenses, décrocher des challenges et répondre à une série de quiz, tout en développant leur connaissance de l'entreprise et de ses valeurs. Toutes ces activités qui s'apparentent au jeu s'appuient sur une scénarisation et un *storytelling* mûrement réfléchis. Les compétences ludiques deviennent, dans ce cadre professionnel, un atout, plus particulièrement dans certains secteurs d'activités, comme ceux des jeux vidéo, de l'informatique et du marketing.

Cependant cette relative attractivité des pratiques ludiques ouvre sur une dimension plus pragmatique, celle de la quête de performance. *Kaggle*, la plateforme web *big data* met en compétition des milliers de joueurs *datascientistes* très performants autour de problèmes, fictifs ou réels, posés par des entreprises comme Tesco, Microsoft, Axa. Des statisticiens du monde entier s'affrontent en expérimentant différentes techniques pour obtenir les

meilleures performances et trouver le modèle algorithmique le plus pertinent. L'entreprise à l'origine de la compétition « paie le prix en échange de la propriété intellectuelle sur laquelle repose le modèle gagnant », précise le site<sup>1</sup>. Pour les joueurs qui constituent une communauté *open source* hautement techniciste, en compétition constante, c'est à la fois une manière d'améliorer leurs compétences et de se valoriser, à travers les scores en direct. Le ludique pousse ainsi à favoriser le travail gratuit, le travail des *datas scientistes*, bloggeurs et autres contributeurs, c'est-à-dire la main d'oeuvre non rémunérée. Cela se rapproche de ce que certains auteurs appellent le *playbour*, « mélange indissociable de plaisir ludique (play) et de travail productif (labor), faisant d'Internet un mixte instable et déroutant de terrain de jeu et d'usine » (Citton, 2015, p.102). Pour Kücklich (2005), le concept de *playbour* décrit les mécanismes de convergence qui incitent les fans des jeux vidéo à s'engager dans une activité (avec des scores et de collectes de points) qui s'avère très rentable pour les industries du divertissement, mais qui n'est que rarement rémunérée. Il s'agit d'une forme originale et inclassable, loin des modèles traditionnels de travail et de loisir, qui ne relève ni du travail salarié, ni du bénévolat, ni du travail indépendant. L'hybridation de la production et de la consommation s'inscrit ici dans une dynamique imbriquée qui dépasse largement l'économie numérique (Casilli, 2015).

Une autre tendance qui s'est dessinée depuis quelques années consiste dans le développement de la ludification et du management ludiste (Le Lay, 2013). Concrètement, il s'agit de techniques de management qui consistent à marier le travail avec le jeu, afin d'augmenter l'acceptabilité des conditions de travail et des objectifs difficiles à atteindre par des salariés, de plus en plus stressés et en mal-être. En interne dans l'entreprise, le management ludiste consiste à intégrer des challenges et des défis (individuels ou collectifs) entre salariés, comportant des objectifs réels, mais étant présumés détourner les salariés de la pression des chiffres. C'est le cas des commerciaux que nous avons observés pendant plusieurs jours au sein d'un grand groupe de télécommunications (Kogan, Andonova et al., 2016), où les challenges internes privilégient la vente prioritaire d'un produit spécifique sur une durée limitée. Ils deviennent un prétexte pour que les salariés se dépassent et s'adonnent encore davantage au travail, avec une reconnaissance qui n'est pas toujours au rendez-vous. Les objectifs attendus par l'entreprise, rarement avoués, sont nombreux : acquisition de nouvelles compétences, meilleure image en interne, diminution du turn-over, renforcement de l'autonomie, prise d'initiatives, fidélisation des « talents » repérés. Le jeu contribuerait à accroître la capacité à surmonter les

---

1 [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/12/11/kaggle-le-classement-atp-de-la-creme-du-big-data\\_3528500\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/12/11/kaggle-le-classement-atp-de-la-creme-du-big-data_3528500_3234.html)

obstacles, à faire face aux difficultés, supposerait la volonté de gagner et contribuerait à l'affirmation de soi, tout en prenant des risques mesurés.

En outre, le jeu au travail est promu comme outil de motivation, de recherche d'implication et de cohésion d'équipe ; il est censé renforcer l'esprit d'appartenance à l'entreprise. Dans les jeux collectifs (de type *teambuilding*), il s'agit souvent d'associer utilement des ressources disponibles, matérielles, humaines, techniques dans l'équipe en faisant preuve d'attention, d'intelligence, de résistance, d'endurance. D'autres jeux à vocation interne permettent de développer la créativité et les capacités d'innovation de manière ludique : ateliers gastronomiques pour goûter le plaisir de la cuisine tout en renforçant la cohésion d'équipe dans les entreprises du secteur bancaire ; bandes dessinées pour développer l'intelligence collective chez Xerox Research Center Europe. Mais cette injonction à la créativité et à l'innovation peut-elle être en adéquation avec le but recherché (Andonova, 2015) ? Les individus peuvent-ils réellement développer de nouvelles compétences ? Le jeu est par conséquent une technique sinon une tactique managériale : il offre un moment de répit aux salariés dans le but de les souder le temps du jeu et les recentrer autour d'un objectif commun qui sert indirectement les intérêts de l'entreprise. On peut supposer que l'usage de ce type de jeu peut parfois susciter des attitudes négatives de la part des salariés, notamment lorsqu'il est vécu comme une contrainte ou qu'il est perçu par le salarié comme une instrumentalisation de la part du management ; autant de comportements qui s'inscrivent dans les formes contemporaines de résistance (Le Lay et Rolo, 2015). Dans tous les cas, ce contexte nous permet de questionner les nouvelles formes d'asservissement, de domination, de maîtrise et de contrôle.

De surcroît, le jeu est associé aux nouvelles pratiques managériales et à l'organisation de l'espace de travail (décloisonnements, espace *lounge*) en faveur du bien-être et du plaisir. Les pratiques ludiques s'installent ainsi dans le cadre professionnel : des pauses ludiques (ping-pong, babyfoot, toboggan, consoles de jeux), des activités sportives ou des jeux créatifs sont mises en place par les entreprises dans l'objectif de réduire le stress au travail, laisser vagabonder l'esprit, améliorer l'estime de soi et la satisfaction en interne. Le plaisir et l'épanouissement de l'individu y sont importants et nous renvoient à la distinction entre le *play* et le *game*<sup>2</sup>, entre le *ludus* et la *paidia* (Caillois, 1967). C'est le cas chez Ubisoft, au siège *Evergreen* du Crédit Agricole et dans une multitude de start-up, où des espaces dédiés à la détente tout comme des services annexes (crèches, buanderies) apparaissent. Cela pose au moins deux questions de fond.

---

<sup>2</sup> Le *game*, c'est ce qui appartient au jeu, tandis que le *play* est ce qui appartient au joueur, le plaisir de l'attitude ludique, la liberté de jouer.

Premièrement, quelle est la frontière entre vie professionnelle et vie privée ? Deuxièmement, pourquoi ces environnements de travail ludiques n'arrivent-ils pas à s'imposer dans les PME/PMI ? Le contexte ne s'y prête-t-il pas ? L'entreprise puise donc son inspiration dans le hors travail et tente de domestiquer le jeu, d'utiliser ses mécanismes sous-jacents pour servir sa politique RH.

Après avoir exposé la cohabitation au sein du monde professionnel des pratiques ludiques initiées par des salariés eux-mêmes et des jeux intronisés par l'entreprise, nous étudierons à présent les logiques de gamification qui s'y sont introduites.

## **Transposition**

La gamification<sup>3</sup> est un processus qui conduit à reproduire des expériences similaires au jeu, qu'elles soient traditionnelles ou digitales, dans des situations professionnelles réelles. Quelles sont concrètement les logiques structurelles émanant de l'univers du jeu qui se trouvent transposées dans le travail ? Nous proposons de retenir trois d'entre elles, à savoir :

- Le système de règles, procédures et conventions ;
- Le jeu, un modèle d'anticipation de l'univers du travail ;
- Le système de récompenses et de gratifications.

### ***Le système de règles, procédures et conventions propre aux jeux***

Le respect des règles est l'essence du jeu. Tout jeu, nous dit Roger Caillois est un système de règles qui définit le périmètre de ce qui est permis et de ce qui ne l'est pas. Selon cet auteur, le jeu d'une manière générale « est un ensemble de restrictions volontaires, acceptées de plein gré et qui établissent un ordre stable, parfois une législation tacite dans un univers sans loi » (Caillois, 1967, 14). Qu'est-il de ses applications au travail ?

Dans le cadre de l'entreprise, il s'agit soit de procédures et de règles implicites et volontaires (jouer au scrabble, au loto ou en réseau), soit imposées (jeux de recrutement, de formation ou *teambuilding*), acceptées de plein gré ou dédaignées par les salariés. Ces règles et conventions guident les salariés (tout en les enfermant dans le cadre de l'entreprise) et s'efforcent

---

3 Se reporter à la définition qu'en donne Emmanuelle Savignac dans le présent ouvrage : « La gamification est née de l'articulation de la pensée de l'autonomie de la structure du *game*, jointe aux propriétés de développement prêtées au jeu. « Gamifier » c'est appliquer la structure de jeu à ce qui n'est pas une activité de jeu. Ceci a lieu indépendamment du sujet acteur du jeu qui devient ainsi, pour partie objet de la structure »

d'engendrer des habitudes partagées. Le but recherché est d'impulser de nouvelles pratiques de management, *fun* et ludique, de promouvoir l'innovation et la créativité pour faire face à la concurrence. L'entreprise mobilise le jeu pour façonner les modes de pensée afin de transformer les rapports des individus au travail, créant ainsi l'illusion de liberté.

On comprend mieux pourquoi l'un des mécanismes de la gamification du travail prend son ancrage dans le système de conventions qui régit l'univers du jeu dans le cadre très strict de l'entreprise, elle-même un univers de règles formalisées et de procédures conçues par le management. Cela nous renvoie aux règlements et chartes internes, aux nombreuses procédures qui se juxtaposent et parfois se contredisent, ainsi qu'aux codes de conduite dans les entreprises. Les règles de jeu, comme activités professionnelles, sont maintenues, quant à elles, soit par le désir de jouer (au niveau des salariés : taper la belotte, jouer au scrabble, etc. mais, il s'agit souvent des jeux que l'entreprise n'accepte pas ou tolère à peine), soit parce qu'elles sont imposées par la hiérarchie (au niveau de l'entreprise). Les mécanismes du jeu peuvent donc être bel et bien transposés dans l'univers très cadré du travail et servir la stratégie de l'entreprise.

### ***Le jeu, un modèle d'anticipation de l'univers du travail***

Les structures abstraites du jeu paraissent constituer autant de modèles d'anticipation de l'univers réglé du travail. Ce dernier est un microcosme administré, reposant sur un système cohérent et équilibré de devoirs et de droits, de responsabilités et de reconnaissances. Le jeu répond aux critères et mécanismes proches de ceux du travail et s'y insère sans trop de mal. La supposée transparence de la structure du jeu qui repose d'abord sur des règles formelles, ensuite sur un système de régulation et enfin, sur une évaluation explicite, converge avec les objectifs du travail.

Ce que l'entreprise attend du salarié, c'est qu'il s'approprie les règles et s'y conforme tout en développant des facultés d'anticipation, dans un univers en changement permanent et qui implique de nombreuses contraintes (technologiques, économiques, sociales, politiques, etc.). Cela rappelle les mécanismes inhérents au jeu. En outre, l'entreprise encourage les salariés à mutualiser des ressources souvent dispersées (travail en équipe, organisations par projet) afin de coopérer et de déployer leurs compétences en vue de la résolution de problèmes. Ces phénomènes sont des éléments structurants des collectifs de travail et en même temps des mécanismes propres à de nombreux jeux (*teambuilding* ou *serious game*). Ces mécanismes impliquent la faculté d'inventer dans le cadre du jeu et, par extension, dans le cadre de l'entreprise. L'inventivité et la créativité qui répondent à des arguments concurrentiels toujours plus prégnants

deviennent des injonctions fortes dans l'univers du travail. La structure du jeu suppose donc de composer avec le cadre strict de l'univers productif, de ses règles implicites et explicites, de ses restrictions volontaires et de ses marges de manœuvre limitées. Comment réduire les coûts sans licencier ? De quelle manière peut-on être plus performant sans investir dans les infrastructures ? Comment mettre en place une campagne de communication, sans avoir le budget nécessaire ?

### ***Le jeu, un système de récompenses et de gratifications à objectif de performance***

Un autre mécanisme incontournable de la gamification du travail est le fait que celle-ci instaure à travers les pratiques du jeu, un système « engageant » vis-à-vis des salariés-joueurs en leur faisant un *feed-back* de progression en temps réel. La délimitation temporelle du jeu est ici importante à questionner. Challenges d'entreprise, scores, « pointification » (Robertson, 2010) servent à distribuer des récompenses en ponctuant l'apprentissage, la formation, l'atteinte des objectifs individuels et collectifs. Le jeu aurait une force opératoire. La performance du jeu peut renvoyer, sans transition, à la performance au travail. Réduits à une série de points, des scores et des niveaux, les jeux de type challenge individuel ou collectif (chez les commerciaux par exemple), servent les objectifs de rentabilité et suivent une logique de productivité en cherchant à la stimuler. Les mécanismes du jeu renforcent ainsi l'esprit de compétition et la performance. Gamifier le travail, c'est ainsi habiller la recherche de performance tout en introduisant, d'une manière implicite, les régimes d'auto-discipline et d'autocontrôle. Les salariés-joueurs surveillent en permanence leurs propres performances, maximisent leurs actions et se surveillent mutuellement en se comparant. Nous pensons que le jeu peut donc paradoxalement être un moyen coercitif de contrôle du travail tout en étant l'étendard d'une réalité illusoire d'un monde professionnel plus souple et démocratique (relayé par le télétravail et les méthodes agiles).

Si le discours managérial, fortement idéologisant, soutient cette logique, c'est qu'elle permet de s'aligner sur les enjeux *business* tout en renvoyant vers un régime de méritocratie, selon des règles qui seraient explicites et transparentes dès le départ. Qu'en est-il dans ce cadre de l'évaluation (individuelle comme collective) ? De quelles gratifications est-il question ? Peut-on parler d'une véritable reconnaissance des joueurs-salariés ?

On omet souvent d'analyser l'implicite de ces dispositifs qui s'inspirent du jeu. Le jeu en tant que forme de compétition peut nuire à la cohésion d'équipe. On voit depuis quelques années s'imposer le modèle entrepreneurial, basé sur une individualisation de plus en plus poussée.

L'individuel prime, le collectif s'estompe, la relation humaine s'efface progressivement pour privilégier la concurrence, stimulant de nouvelles formes d'aliénation au travail (Paugam, 2007). Les exemples sont nombreux : automatisation des processus de sélection sur des plateformes web (ainsi les Hôtels Marriott ont-ils lancé sur *facebook* une application qui sert à repérer les jeunes « talents »), pré-sélection en ligne pour un éventuel recrutement qui souvent n'aboutit pas (via des serious games), jeux de formation et souvent d'auto-formation, etc. Cette mise en concurrence a pour effet de rendre de plus en plus solitaires les individus dont on attend qu'ils soient d'abord performants.

De surcroît, certains jeux imposés par le management (de type *teambuilding*, atelier commando ou danse orientale) peuvent s'avérer une source de discriminations pour des salariés en surpoids ou en situation d'handicap, qui ne peuvent pas y jouer et sont laissés de côté. La majeure partie des jeux dans l'entreprise sont transposés, sans être toujours adaptés à la diversité du monde professionnel et peuvent ainsi devenir un moyen, involontaire, de renforcer les discriminations dans le cadre du travail. En outre certains jeux ne sont-ils pas genrés, comme par exemple des compétitions internes de football ? On peut alors aboutir au résultat inverse de celui escompté initialement, certains salariés ne se prêtant pas au jeu et se considérant stigmatisés.

Ainsi la transposition des mécanismes du jeu dans le travail s'opère dans un contexte de tensions entre désir de jouer et résistance au jeu, entre engagement et distanciation. La gamification du travail participe ainsi non pas à une mise à distance de l'activité et du monde professionnel, mais au contraire à une façon, prétendue *fun* et ludique, de s'y conformer.

## **Conclusion : une cohabitation de logiques ludiques**

Le jeu au travail est de moins en moins une simple parenthèse dans le cadre professionnel. Il est aujourd'hui minutieusement pensé, utilisé, mis en scène, incorporé dans les logiques organisationnelles afin de servir l'entreprise. Il appartient désormais aux politiques managériales.

Ce sont donc plusieurs registres de jeu qui cohabitent, l'arrivée de nouvelles modalités ludiques n'ayant pas éradiqué les anciennes pratiques. Nous avons ainsi repéré plus spécifiquement trois registres (tradition, domestication, transposition) qui peuvent être également entendus comme des niveaux de compréhension des étapes du processus de prise en main managérial par le jeu.

ANDONOVA Yanita, MONJARET Anne (2017), « Domestication et transposition du jeu par l'entreprise. Autopsie de la gamification du travail », in Savignac E. et al. (dir.), *Le travail de la gamification. Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, Bruxelles, Peter Lang, pp.55-70.

---

Un premier registre renvoie aux pratiques traditionnelles ludiques, qui se situent au niveau des salariés (qui jouent souvent en cachette, mettent en place ou inventent des jeux dans les ateliers, les usines, les bureaux). Le deuxième registre renvoie aux usages du jeu dans, par et pour l'entreprise, autrement dit à sa ludification. Le troisième registre renvoie à la gamification, c'est-à-dire à la façon dont l'entreprise transpose les mécanismes du jeu au sein d'activités productives, dans un objectif de performance.

La gamification du travail n'est, par conséquent, pas l'effacement des pratiques ludiques, mais leur utilisation, leur domestication et la récupération de leur logique. Notre réflexion permet de montrer que l'un des registres n'empêche pas l'autre. Il serait utile de se pencher sur cette cohabitation pour mieux préciser la place du jeu dans l'entreprise et ses multiples fonctions. L'analyse de ce processus aide à revisiter les réalités du travail et ses mécanismes de fonctionnement, ainsi qu'à repenser les conditions du travail aujourd'hui.

### **Bibliographie**

Andonova Y. « Introduction « Promesses et paradoxes de la référence créative », in Andonova Y. (coord.), « Approche critique des injonctions à la créativité : relations entre secteur culturel et monde du travail industriel », Supplément B, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Université Stendhal Grenoble 3, le Gresec, 2015 : 5-15.

URL : <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/pageshtml/art2015.html#supplementB>

Barbusse B., « Sport et entreprise : des logiques convergentes ? », *L'Année sociologique*, vol. 52, n°2, 2002 : 391-415.

Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard (coll. NRF Essais), 1999.

Boutet M., « Un rendez-vous parmi d'autres. Ce que le jeu sur Internet nous apprend du travail contemporain », *ethnographiques.org*, n° 23, 2011 [en ligne] URL : <http://www.ethnographiques.org/2011/Boutet>

Bouvier P., *Le travail au quotidien. Une démarche socio-anthropologique*, Paris, Presses universitaires de France, 1989.

Bozon M., Lemel Y., « Les petits profits du travail salarié. Moments, produits et plaisirs dérobés », *Revue française de sociologie*, vol. 31, n° 1, 1990 : 101-127

Burawoy, M., « Le procès de production comme jeu », *Tracés. Revue de Sciences humaines* n°14, 2008 [En ligne], URL : <http://traces.revues.org/388>

ANDONOVA Yanita, MONJARET Anne (2017), « Domestication et transposition du jeu par l'entreprise. Autopsie de la gamification du travail », in Savignac E. et al. (dir.), *Le travail de la gamification. Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, Bruxelles, Peter Lang, pp.55-70.

---

Caillois R., *Les jeux et les hommes*, Paris, Gallimard, 1967 [1958].

Casilli A., « Digital Labor : travail, technologies et conflictualités », in Cardon Dominique et Casilli Antonio, *Qu'est-ce que le digital labor ?*, Bry-sur-Marne, INA Editions, 2015 : 10-42.

Citton Y., *Pour une écologie de l'attention*, Paris, Seuil, La couleur des idées, 2014.

Datchary C., *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès Editions (coll. Travail & activité humaine), 2011.

Dessors D., « L'intelligence pratique », *Travailler*, n° 21, 2009 [1991] : 61-68.

Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Hachette (coll. Pluriel), 2011 [1991].

Henriot J., *Sous couleur de jouer : la métaphore ludique*, Paris, José Corti, 1989.

Kogan A.-F., Andonova Y. et al., « Compétences digitales transverses ? Un autre regard sur le travail et son organisation dans un environnement digital », Rapport confidentiel, 2016.

Kücklich J., 'Precarious playbour: Modders in the digital games industry', *Fibreculture*, 5, 2005. URL : <http://five.fibreculturejournal.org/fcj-025-precarious-playbour-modders-and-the-digital-games-industry>

Lallement M., *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France, 2003.

Le Lay S., « Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail », *La nouvelle revue du travail*, n° 2, 2013 [en ligne], URL : <http://nrt.revues.org/702>

Le Lay S., Rolo D., « Les pratiques ludiques au travail : un monde comme si ou comme ci ? », in Richard V. (dir.), *Travail et Loisirs ou comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail*, acte de colloque, Paris, CRIPIC, Celsa, Paris Sorbonne, 2015 : 85-94.

Le Roc'h Morgère M. (dir.), *Bonjour Collègues ! La convivialité au travail. De la fête des médaillés à la pause café*, Roubaix, Archives nationales du monde du travail, 2015.

Linhart D., *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris, Érès (coll. Sociologie clinique), 2015.

ANDONOVA Yanita, MONJARET Anne (2017), « Domestication et transposition du jeu par l'entreprise. Autopsie de la gamification du travail », in Savignac E. et al. (dir.), *Le travail de la gamification. Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, Bruxelles, Peter Lang, pp.55-70.

---

Monjaret A., Andonova Y., « L'entreprise, un terrain de jeu communicationnel pour les salariés. Aux frontières du travail et du hors travail », in Richard Véronique (dir.), *Travail et Loisirs ou comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail*, acte de colloque, Paris, CRIPIC, Celsa, Paris Sorbonne, 2015 : 13-19.

Monjaret A., « Fêtes et travail dans les organisations professionnelles : quelles relations possibles ? », *Ethnographiques.org*, n° 24, 2012 [en ligne]. URL : <http://www.ethnographiques.org/2012/Monjaret>

Monjaret A., « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux du travail », *Cités*, n° 8, 2001 : 87-100.

Paugam S., *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, Presses universitaires de France (coll. Quadrige), 2007 [2000].

Pierre J., Pichot L., Burlot F., « Le sport en entreprise au service des pratiques managériales », *Communication* [En ligne], vol. 28, n°1, 2010. URL : <http://communication.revues.org/2075>.

Raveneau G., « Radiologie d'une expédition d'entreprise : Bull en Himalaya », *Ethnologie française*, n° 4, 1994 : 777-789.

Robertson, M., "Can't play, won't play", 2010. URL: <http://www.hideandseek.net/2010/10/06/cant-play-wont-play/>

Rot G., *Sociologie de l'atelier : Renault, le travail ouvrier, le sociologue*, Toulouse, Octarès Editions, 2006.

Roustan M., *Sous l'emprise des objets ? Culture matérielle et autonomie*, Paris, L'Harmattan, 2007.

Roy D., « "Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. », *Human Organization*, Winter 1959, vol. 18, n° 4 : 158-168.

Savignac E., Waser A.-M., *Start-up – Les Rois éphémères*, Paris, Éditions Descartes & Cie (coll. Techno-cités), 2003.

Weinberger D., « Le jeu en réseau dans l'entreprise. Une forme d'appropriation d'Internet au travail », *Les Cahiers du numérique*, vol. 4, n° 2, 2003 : 169-193.