



**HAL**  
open science

## Jeu au travail : émancipation ou domination ?

Christiane Vollaire, Lydia Martin

► **To cite this version:**

Christiane Vollaire, Lydia Martin. Jeu au travail : émancipation ou domination ?. Rencontres autour du jeu, GIS Jeu et société, Oct 2022, Paris, France. hal-04054587

**HAL Id: hal-04054587**

**<https://hal.science/hal-04054587v1>**

Submitted on 31 Mar 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Christiane VOLLAIRE et Lydia MARTIN

Pour le colloque *Rencontres autour du jeu*, Sorbonne. 7 et 8 octobre 2022

## **JEU AU TRAVAIL : ÉMANCIPATION OU DOMINATION ?**

Respectivement psychologue et philosophe, nous avons choisi de croiser l'expérience réflexive de la psychologue sur le terrain de l'entreprise et la réflexion de la philosophe à partir de ce terrain, pour questionner les usages du jeu dans les dispositifs de travail. Si jeu et travail semblent de prime abord s'opposer dans leurs définitions, des jeux sont souvent utilisés, dans l'organisation du management, pour créer du lien au sein de l'entreprise, ou de la distance par rapport à des situations trop prégnantes.

Mais est-ce si simple ? Une réflexion historique et critique sur les usages du jeu permet de mettre en évidence bien des ambiguïtés dans la fonction ludique. Et son instrumentalisation dans le monde du travail peut s'avérer sujette à bien des perversions.

C'est sur ces ambivalences que nous avons choisi de travailler, pour tenter de voir comment fonctionnent les jeux de pouvoir, au sein de l'entreprise comme dans le monde social en général.

### **1. Une expérience des usages du jeu en entreprise**

Le jeu a pour fonction de créer de la distance par rapport au réel, de substituer la représentation à la présence brute. Il a cette fonction depuis l'enfance où il permet à l'enfant de s'émanciper de la pression du réel par la projection libératrice de son imaginaire, et d'échapper ainsi à la contrainte du pouvoir parental. Le travail au contraire nous inscrit dans la réalité des rapports de production économique et des dominations hiérarchiques qu'ils induisent.

Mais, à la période contemporaine, les techniques de management font largement usage du recours au jeu pour souder des équipes, recruter du personnel, tester des compétences ou résoudre une situation problématique.

L'expérience de la psychologue du travail met en évidence les ambivalences que recouvre ce recours au jeu dans le contexte du travail : s'il semble vouloir répondre à un désir libérateur de décompression pour les salariés, ne répond-il pas en réalité à une demande des équipes de direction soucieuses d'assurer un contrôle – plus efficace parce que plus subjectivant – de leurs employés ?

Ainsi la relation entre jeu et pouvoir apparaît-elle comme une relation complexe, qui engage la fonction originelle du jeu elle-même.

L'usage du jeu au travail peut donc être interrogé dans une double perspective, qui nous fait entrer dans cette complexité et ses ambivalences.

D'une part en effet, le jeu, comme dispositif de médiation, permet de faire évoluer et transformer les pratiques professionnelles dans le sens d'une plus grande attention à la dynamique de groupe et à la pluralité de ses acteurs. C'est l'intention que poursuit la psychologue lorsqu'elle intervient en entreprise, dans le but d'apaiser des tensions et des sources de souffrance au travail et de débusquer des pratiques de domination non dites. Mais pour cela, un moment essentiel est celui du debriefing avec les acteurs du dispositif ludique qui a été intentionnellement organisé. Dans cette optique, il est important que la délibération post-jeu soit présente et permette aux salariés de discuter sur les différentes manières de faire. Le transfert de la situation de jeu aux situations de travail doit être clairement établi et analysé, afin qu'il permette d'agir sur ces dernières et de les modifier. Le jeu est alors un

authentique médiateur entre les salariés, pour leur permettre de penser les situations de travail et de désamorcer la violence des conflictualités internes en les interrogeant.

Mais d'autre part, le jeu peut être tout au contraire l'instrument d'une idéologie managériale comme paradigme de la compétitivité, de la lutte pour la survie économique et des jeux de pouvoir cruels qu'elle engage. Il peut être ainsi instrumentalisé pour mettre en évidence les défaillances individuelles, stigmatisées pour masquer les défaillances structurelles d'un système pathogène d'organisation du travail. Le jeu, qui prétend dévoiler un moi authentique et favoriser un travail sur soi en vue de l'apprentissage des codes relationnels et comportementaux socialement utiles, est alors mis au service d'une prescription abusive et de pouvoirs dysfonctionnels.

Le sujet acteur du jeu peut être ainsi mis en cause dans ce qui fonde la représentation qu'il a de lui-même, sans que les décisions de la structure pathogène soient elles-mêmes critiquées. Ce déplacement entre le faire et l'être amène alors des questions éthiques sur l'usage des jeux au travail, que ce soit dans des dispositifs de formation, d'évaluation ou des séminaires d'équipe. L'impact sur l'« identité » ou la reconnaissance de soi est mise en péril au travers d'un jeu. Par ailleurs, se pose la question du choix du jeu pour ses acteurs, dans un contexte de prescription managériale : la liberté de pouvoir refuser de jouer devant des collègues et des supérieurs hiérarchiques n'est pas envisagée pour les salariés, dans un dispositif de formation prescrit ou des dispositifs de recrutement qui maintiennent la rigidité des rapports de pouvoir eu sein de l'entreprise, et la réassurent même sur cette perversion de l'usage du jeu . Si les effets néfastes et les actions ne sont pas discutés, le jeu, tout comme le travail, devient un espace spécifiquement défavorable au développement de capacités créatrices et coopératives des salariés.

Si l'on s'en tient à nos observations, les objectifs de coopération laissent place souvent aux effets de compétition, et les objectifs de formation à des effets d'évaluation. Le débriefing est souvent refusé ou limité en temps par les entreprises, et l'effet médiateur prétendument recherché n'est plus alors envisageable. Cet écart entre les effets attendus et les effets réels crée aussi des tensions dans la posture du psychologue en intervention, lui-même manipulé par les usages entrepreneuriaux du dispositif de jeu qu'il est censé mettre en oeuvre.

Cette tension dans l'usage du jeu traverse le psychologue du travail en intervention : si le psychologue intervient avec l'objectif de médiation initialement affirmé, pour favoriser un débat sur le travail et envisager la modification de l'activité, alors dans bien des contextes de la commande entrepreneuriale, les enjeux éthiques vont disparaître, pour laisser émerger des effets anti-éthiques, qui envahissent cette intervention au service d'une aggravation des rapports de pouvoir.

Quand le psychologue est lui-même chercheur, le regard distancié du chercheur vient interroger de façon clivante la pratique du psychologue en créant une tension entre les attentes de l'entreprise, celles des salariés et celles de l'intervenant. En favorisant une parole sur les marges de manœuvre que les salariés peuvent développer face à la prescription, le psychologue ne participe-t-il pas à individualiser la responsabilité des effets délétères du monde du travail ? En mettant en place des dispositifs ludiques, le psychologue ne participe-t-il pas à détourner le regard des salariés de la réalité des situations de travail, alors que les indicateurs sur la santé au travail sont dans le rouge ? Cette dichotomie entre médiation pour discuter des situations de travail, et instrumentalisation favorisant l'acquisition des conduites prescrites et comportements attendus, est la source de ces tensions et questions.

Le dégagement de cette emprise organisationnelle est envisageable si des formes de délibération égalitaires (questionnant le faire de l'entreprise et non plus l'être du salarié), sont revendiquées comme centrales dans les dispositifs ludiques. Sans cette délibération, l'usage du jeu se réduirait à un rapport de pouvoir à but opérationnel, consistant à faire faire aux salariés ce qui est attendu d'eux, à les soumettre, et à faire taire toute parole critique sur le réel des situations de travail.

C'est ce rapport du jeu au travail qu'il nous faut maintenant interroger à partir des modalités de pouvoir du management.

## 2. Les ambivalences de la compétitivité constitutive du jeu

Mais un tel usage du jeu dans les dispositifs de l'intervention de la psychologue en entreprise nous pousse à réfléchir le sens même du jeu dans son rapport à la vie sociale et laborieuse. Et, pour cela à penser ce qui est au cœur de la pratique du jeu : une forme d'émulation qui introduit la rivalité comme moteur de la vie sociale. La mise en scène du jeu s'opère sur un théâtre qui est celui de la vie sociale nourrie de conflictualités et dynamisée par la compétition. Le jeu, en ce sens, se prête bel et bien à l'affirmation symbolique des rapports de domination. L'historien Johan Huizinga, par exemple, dans l'ouvrage séminal *Homo Ludens* qu'il publie en 1938, présente les rapports judiciaires qui fondent la vie sociale dans leur dimension ludique :

La possibilité d'une parenté entre le droit et le jeu nous paraît claire dès que nous constatons que le procès, c'est-à-dire la mise en pratique par excellence du droit – quelles que puissent être les bases idéales de celui-ci –, revêt dans une large mesure le caractère d'une compétition<sup>1</sup>.

Et Foucault reprend cette analogie forte entre le procès et le jeu, lorsqu'il affirme, dans une conférence de 1973 sur « La vérité et les formes juridiques » :

L'épreuve (judiciaire) ne sert pas à nommer, à localiser celui qui a dit la vérité, mais à établir que le plus fort est, en même temps, celui qui a raison. Dans une guerre ou une épreuve non judiciaire, un des deux est toujours le plus fort, mais cela ne prouve pas qu'il a raison. L'épreuve judiciaire est une façon de ritualiser la guerre ou de la transposer symboliquement<sup>2</sup>.

Foucault reprend ainsi, à trente-cinq ans d'écart, cette relation établie par Huizinga entre rituel judiciaire et pratique du jeu, pour la rapporter à un jeu de pouvoir fonctionnant sur le principe fondateur de la compétitivité. Et ce faisant, il découple totalement le dispositif du procès d'un quelconque rapport à la recherche du vrai. C'est précisément parce que l'organisation judiciaire ne vise pas à établir la vérité, mais à désigner un vainqueur, que le procès prend la forme d'un jeu au double sens du terme : sens théâtral, représentatif et performatif d'une part ; sens sportif et compétitif d'autre part. L'intention de véridiction ne constitue nullement la finalité de l'appareil judiciaire, mais en quelque sorte son prétexte pour assurer tout à la fois la désignation d'un vainqueur et la mise en scène de sa victoire. Et cette désignation tout comme sa mise en scène relèvent bel et bien de la pratique du jeu comme pratique sociale de pouvoir.

Le romancier Georges Perec, publiant en 1975 *W ou le souvenir d'enfance*, pousse l'exploration des rapports entre jeu et pouvoir à des limites plus cruelles encore : il inscrit cette violence du jeu au cœur même des dispositifs concentrationnaires, et en fait un vecteur d'humiliation et de discrimination, en décrivant, en Terre de feu à la pointe Sud du Chili, un

---

<sup>1</sup> Johan Huizinga, *Homo ludens, Essai sur la fonction sociale du jeu* (1938), Gallimard, Tel, 1951, p. 114.

<sup>2</sup> Michel Foucault, « La vérité et les formes juridiques », in *Dits et écrits*, t. II, Gallimard, 2001, p. 1444.

lieu qu'il nomme W, entièrement dédié à la pratique des jeux sportifs sur le modèle olympique :

Les lois du Sport sont des lois dures et la vie W les aggrave encore. Aux privilèges accordés, dans tous les domaines, aux vainqueurs, s'opposent, presque avec excès, les vexations, les humiliations, les brimades imposées aux vaincus. Elles vont parfois jusqu'aux sévices. (...) Plus les vainqueurs sont fêtés, plus les vaincus sont punis, comme si le bonheur des uns était l'exact envers du malheur des autres<sup>3</sup>.

L'ouvrage est une fiction, mais Perec la renvoie tout à la fois à une réalité historique récente et à une réalité de l'actualité des années soixante-dix. La réalité historique est celle des camps de concentration nazis dont témoigne l'ouvrage de David Rousset, *L'Univers concentrationnaire*, qu'il cite en y mettant en évidence les usages du jeu comme dispositifs de domination :

La structure des camps de répression est commandée par deux orientations fondamentales : pas de travail, du « sport », une dérision de nourriture. (...) Un des jeux consiste à faire habiller et dévêtir les détenus plusieurs fois par jour, très vite et à la matraque ; aussi à les faire sortir et entrer dans le block en courant<sup>4</sup>.

La réalité contemporaine des années soixante-dix, où le livre est écrit, est celle de l'usage des stades sportifs par la junte militaire chilienne au pouvoir, offrant dans le réel un écho brutal à la fiction créée par Perec :

J'ai oublié les raisons qui, à douze ans, m'ont fait choisir la Terre de Feu pour y installer W : les fascistes de Pinochet se sont chargés de donner à mon fantasme une ultime résonance : plusieurs îlots de la Terre de Feu sont aujourd'hui des camps de déportation.

Les Jeux Olympiques sont alors renvoyés aux usages qu'en faisaient les nazis, à la fois pour assurer une mythologie de la puissance et de la domination, et comme récompense accordée aux travailleurs allemands pour leur soumission à l'ordre étatique, les autorisant notamment à venir jouir du spectacle des célèbres jeux de 1936 à Berlin. L'historien Johan Chapoutot écrit ainsi dans l'ouvrage *Libres d'obéir* paru en 2021 :

En 1936, un village olympique construit à cet effet permet à des dizaines de milliers de *Volksgenossen*<sup>5</sup> de venir assister aux JO d'été de Berlin – le spectacle du sport étant une source d'émulation qui doit se traduire, selon les vœux explicites d'Hitler lui-même, en santé physique, en force productive et en agressivité guerrière<sup>6</sup>.

### **3. Idéologie managériale et usages du jeu**

Une telle exploration des ambivalences conduit à revenir sur les usages du jeu en entreprise pour en décrypter quelques arcanes. Un des usages du jeu dans les dispositifs de pouvoir réside en effet dans la distance et les formes de verticalité produites par l'organisation managériale du travail, telle que les décideurs sont très loin du terrain qui fera l'objet de leurs décisions. Et cet éloignement contribue à faire apparaître la pratique décisionnelle sous la forme d'un jeu purement gratuit et libéré des contraintes du réel. L'efficacité en apparaîtra en particulier dans le concept de « plan social » qui, dans des entreprises aux stratégies orientées par les intérêts de leur actionnariat, vont livrer leurs travailleurs au chômage, à la précarité ou

---

<sup>3</sup> Georges Perec, *W ou le souvenir d'enfance*, Gallimard, 1975, p. 147.

<sup>4</sup> Cité par Georges Perec, *Ibid.*, p. 221.

<sup>5</sup> Wikipédia : Ce mot (proprement compatriote) a été utilisé par le national-socialisme pour désigner les personnes susceptibles de bénéficier de tous les avantages de la citoyenneté. En tant que mot se rapportant à l'idéologie nazie, on évite son emploi depuis 1945.

<sup>6</sup> Johan Chapoutot, *Libres d'obéir, Le management du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, 2020, p. 75.

à la maltraitance institutionnelle. La sociologue Marie-Anne Dujarrier met en évidence ici une double fonction de la subjectivation par le jeu : d'une part elle permet de prendre des mesures radicalement anti-éthiques (et tout simplement anti-sociales) sans le moindre état d'âme, précisément par cette déconnexion à l'égard du réel concrètement vécu par ceux qui vont en subir les conséquences :

Ils revendiquent d'entretenir un rapport *ludique* à leur travail. (...) Jouer, c'est se dire libre et heureux de faire ce que l'on fait, mais aussi irresponsable. En s'auto-infantilisant ainsi, ils s'exemptent de toute intention maligne ou de tout pouvoir de nuire. Le jeu *innocent* et permet, en une pirouette sympathique, d'éviter de devoir s'expliquer sur le fond<sup>7</sup>.

La dénomination même de « planneurs », qu'elle utilise pour désigner ces acteurs du management, jouant sur le double sens de « planifier » et de « planer », met en évidence cette « innocence » du jeu managérial, qui incite ses acteurs à fermer les yeux sur les effets de leurs préconisations : le « rapport *ludique* à leur travail » a cette fonction désinhibante qui transforme en jouissance l'ignorance délibérée de la cruauté. Cette « innocence », renvoyée à une auto-infantilisation, situe à nouveau le jeu du côté de l'enfance et du rapport purement gratuit à une représentation abstraite de la vie sociale. Le paradoxe est que c'est précisément ce fantasme d'abstraction qui produit la violence réelle de ce que le psychanalyste Christophe Dejours a conceptualisé comme fléau social de la « souffrance au travail ».

Mais ce rapport de déconnexion engage lui-même un autre rapport au jeu, qui est dans l'excitation du défi et de la compétition autour de l'agilité conceptuelle :

Il s'agit de « remporter des parties », de « faire des coups », de « ramasser la mise ». (...) Cette dimension agonistique se retrouve dans toutes les spécialités de planneurs. (...) Ce serait donc plutôt l'habileté intellectuelle, conceptuelle et abstraite, avec une composante agonistique ou stratégique, qui procure une dimension ludique à leur activité<sup>8</sup>.

Et la reconnaissance de cette aptitude stratégique confère un véritable sentiment de supériorité, qui situe le planneur dans une sorte d'Olympe, avec le sentiment d'avoir part au pouvoir des dieux. Ce complexe du pouvoir et de la volonté d'ignorance est au cœur d'une partie de la gestion managériale du travail contemporain.

Mais un autre usage en est donné par Michel Foucault, analysant « le grand jeu de l'histoire » en relation avec la question des règles :

Le grand jeu de l'histoire, c'est à qui s'emparera des règles, qui prendra la place de ceux qui les utilisent, qui se déguisera pour les pervertir, les utiliser à contresens et les retourner contre ceux qui les avaient imposées<sup>9</sup>.

Une telle analyse permet de réinscrire la question des rapports entre jeu et travail dans un cadre historique plus large, où les enjeux de pouvoir, centraux, définissent l'histoire elle-même comme jeu. Mais dans cette notion même de jeu (comme écart, comme distance au sens mécanique du terme : ce qui met du jeu dans les rouages), ne se manifeste pas seulement un pouvoir de dominer, on y trouve aussi la possibilité d'élaborer des contre-pouvoirs ou ce que Foucault appelle des « contre-conduites ». Qu'il y ait du jeu signifie précisément qu'il n'y a rien ni d'absolument déterminé, ni de définitif, dans les rapports de pouvoir qui s'instaurent, dans le monde du travail comme ailleurs. Il écrit ainsi, dans la Préface à l'Histoire de la sexualité parue en 1974 :

---

<sup>7</sup> Marie-Anne Dujarrier, *Le Management désincarné, Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015, p. 159.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 222.

<sup>9</sup> Michel Foucault, « Nietzsche, la généalogie, l'histoire », in *Dits et écrits*, op. cit., p. 1013.

Ceci impliquait qu'on place au centre de l'analyse non le principe général de la loi, ni le mythe du pouvoir, mais les pratiques complexes et multiples d'une « gouvernementalité », qui suppose d'un côté des formes rationnelles, des procédures techniques, des instrumentations à travers lesquelles elle s'exerce et, d'autre part, des jeux stratégiques qui rendent instables et réversibles les relations de pouvoir qu'elles doivent assurer<sup>10</sup>.

Cette instabilité et cette réversibilité des relations de pouvoir sont précisément liées au rôle central du jeu dans la réalité sociale, et par là-même à la fonction de plasticité qu'elle permet d'assumer. En ce sens, si l'on considère en particulier le monde de l'entreprise comme un microcosme des rapports de pouvoir socio-politiques – ainsi que le montre, à l'évidence, la naissance même des mouvements syndicaux – l'une des fonctions du psychologue pourrait bien être de faire jouer cette plasticité et cette réversibilité par la médiation qu'il propose, en débusquant les pièges qui y sont liés.

---

<sup>10</sup> *Idem*, Préface à l'Histoire de la sexualité, in *Dits et écrits*, op. cit., p. 1401.