



**HAL**  
open science

## Entraînement à la prise de décision avec un serious gaming : délibération et conflits de valeurs

Lydia Martin, Dominique Lhuilier

► **To cite this version:**

Lydia Martin, Dominique Lhuilier. Entraînement à la prise de décision avec un serious gaming : délibération et conflits de valeurs. *Psychologie du travail et des organisations*, 2016, 22 (2), pp.135-146. 10.1016/j.pto.2016.02.004 . hal-04069934

**HAL Id: hal-04069934**

**<https://hal.science/hal-04069934>**

Submitted on 14 Apr 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.

ARTICLE paru dans la revue *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22 (2016) 135–146

## **Entraînement à la prise de décision avec un *serious gaming* : délibération et conflits de valeurs**

### **The decision-making process through a serious gaming: deliberation and conflict of values**

Lydia Martin & Dominique Lhuilier

CNAM, CRTD, 41 rue Gay Lussac, 75005 Paris

[lydia.martinvalinas@gmail.com](mailto:lydia.martinvalinas@gmail.com)

#### *Résumé :*

Notre recherche a analysé l'usage d'un *serious gaming* (simulateur d'hélicoptère) dans un programme de formation au management. Nous avons observé 16 sessions de jeu complétées par 44 entretiens auprès de cadres volontaires de la même entreprise et ayant suivi cette formation. Les résultats montrent peu d'échanges verbaux entre les cadres durant le jeu, notamment sur les tâches commandées. Les échanges portent sur le « comment faire » et non sur les buts poursuivis et ce, y compris quand les consignes sont éthiquement discutables. Notre analyse, dans le cadre théorique et méthodologique de la psychosociologie du travail (Lhuilier, 2013), explore différentes hypothèses relatives à cette observation et met en perspective le peu voire l'absence de délibération collective avant la décision dans l'expérience du jeu, puis dans l'après-formation, c'est-à-dire dans l'activité réelle de travail.

*Mots clés :* *serious gaming, sale-boulot, management, stratégie de défense, apprentissage.*

#### *Abstract:*

This research analyzes the use of serious gaming (simulator of helicopter) in a management training program for executives. We have observed 16 game sessions and interviewed 44 volunteer participants from the same company through this training program. We have identified few sparring matches between executives, mostly concerning the tasks commanded. The discussion is based on the “how to do” and not on the pursued purposes even when the instructions are ethically questionable. From the theoretical and methodological frame of the psychosociology of the work perspective (Lhuilier, 2013), our analysis highlighted the lack even the absence of collective deliberation before the decision-making process and their modalities in game experience and in real work, after the training program.

## **1. Introduction**

Les *serious games* sont le plus souvent au service de l'apprentissage à la prise de décision. Abt (1970) définit le jeu comme une activité entre plusieurs preneurs de décisions avec un objectif dans un environnement contraint. Nous pourrions faire un parallèle avec les systèmes informatiques d'aide à la décision (SIAD) qui malgré la souplesse apparente de l'environnement, posent la question de la répartition des règles d'action entre l'homme et la machine (Bobillier-Chaumon, 2003). Bien avant le développement des jeux vidéo, l'armée américaine, familière des « *wargames* » a investi dans la recherche de simulations informatiques, notamment dès 1952, avec une simulation qui permettait d'analyser les mécanismes de prise de décisions des pilotes de l'US Air Force. En 1956, les *business games*, qui mettent en concurrence plusieurs entreprises, voient le jour ; le dirigeant doit faire le plus de bénéfices pour être vainqueur. Leur principe est d'immerger les participants dans une entreprise virtuelle où l'analyse, la décision et l'action permettent l'expérimentation et l'apprentissage dans un processus itératif. Le travail d'équipe et l'environnement concurrentiel y sont centraux.

Notre contribution aux travaux sur l'impact des *serious games* et les processus de décision concerne l'analyse du rapport réciproque « travail – formation » étudié dans le cadre théorique et méthodologique de la psychosociologie du travail (Lhuilier, 2013). Il s'agit d'interroger à la fois le prescrit instrumentalisé ainsi que les transferts d'apprentissage effectués par les cadres. Nous nous intéressons ici à un simulateur utilisé dans une formation au management d'équipe. Les visées de cette formation privilégient les modalités de la prise de décision en équipe afin de déterminer collectivement comment définir et atteindre les buts visés. Ce qui suppose l'expérimentation de discussions sur les choix de buts et de moyens ou de stratégies d'action.

Dans un premier temps, nous revenons sur les travaux sur les *serious games* et la prise de décision. Puis, nous présentons le dispositif et les scénarii du jeu tels que prescrits, ainsi que la méthodologie de notre recherche. La présentation des résultats permet de dégager les principaux enseignements des observations de ces séquences de jeux et des entretiens réalisés avec les cadres. Nous cherchons ici à analyser le peu (ou l'absence) de délibération entre les cadres sur les critères prescrits pour encadrer les décisions et l'organisation du travail. Enfin, nous questionnons les liens opérés entre le jeu et le réel de leur activité, avant d'ouvrir une discussion sur les résultats obtenus.

## 2. Revue de la littérature

L'apprentissage avec les *serious games* favoriserait l'assimilation de connaissances de façon amusante, facile, sans effort ; en fait, l'apprentissage par le jeu est plus complexe. Le joueur n'est pas libre, le *gameplay*<sup>1</sup> définit ce qu'il est possible de faire et ce qu'il est bon de faire. En effet, les *serious games* visent essentiellement la diffusion des bonnes pratiques (Natkin, 2009). De tels dispositifs placent donc les utilisateurs face à une « injonction paradoxale » : faire des choix et prendre des décisions dans un environnement bordé et contraint (Bobillier-Chaumon, 2003). De plus, la décision « virtuelle » a un impact « réel » sur le comportement du décideur et le rythme de l'action (Marchais-Roubelat, 2011). Les *serious games* peuvent ainsi favoriser des comportements liés au métier en permettant à l'utilisateur de réajuster sa réaction face à certaines situations et transférer des connaissances dans le quotidien de l'activité. Le jeu comporte des risques et des conséquences, la virtualité des tâches permettrait de les mettre à distance.

Dans certaines situations, l'individu agirait à l'encontre de son meilleur jugement, cette action n'étant pas nécessairement meilleure sur le plan moral, il ferait preuve d'*akrasia* (Davidson, 1991 ; Anquetil, 2004). Pour l'éviter, l'homme prudent doit être capable d'agir de façon adéquate après délibération, étape préliminaire à l'action (Aubenque, 2009 ; Dejours, 1993). Ce jugement s'apprend, se développe et s'entretient notamment pendant les temps collectifs entre personnes partageant les mêmes enjeux et des situations proches. La sagesse pratique d'Aristote « n'est plus une affaire personnelle : c'est, si l'on peut dire, une *phronesis* à plusieurs, publique, comme le débat lui-même » (Ricoeur, 1990, p. 17). La *phronesis* serait lié à la question de la finalité et donc de l'évaluation du bien. Le « point de vue éthique ne fait jamais abstraction du contenu de l'acte ni des conditions dans lesquelles celui-ci a à s'accomplir » (Barkat & Hamraoui, 2008, p. 16). Soumettre la visée éthique à l'épreuve de la norme, permet de l'inscrire dans le jugement moral dans des situations concrètes.

Les individus ne subissent pas passivement la souffrance, et notamment ici la souffrance éthique qui peut être éprouvée face à des actes condamnables. Quand ils ne peuvent pas la transformer par l'imagination, la ruse, la

---

<sup>1</sup> Le *gameplay* (« *how the game plays* ») est le « monde » présenté au joueur fait de règles du jeu, la manière dont le joueur peut jouer et les possibilités offertes par l'environnement.

sublimation, ils mettent en place des stratégies collectives de défense. Elles ont but de marquer, contenir, occulter une anxiété particulièrement grave, elles sont spécifiques à un groupe social particulier en ce qu'il est confronté à une même situation ou une même question et sont destinées à lutter contre un danger et un risque réel (Dejours, 1980). Elles orientent la pensée et l'action pour éviter autant que faire se peut la perception de ce qui fait souffrir et agissent par des moyens symboliques : occultation, euphémisation, évitement, rationalisation (Molinier & Flottes, 2010). Ces stratégies collectives peuvent empêcher la *phronesis*, cette intelligence délibérative qui s'exerce entre pairs ouvrant un champ des possibles. La décision sans pensée amène à la soumission (Marchais-Roubelat, 2014). Ceci n'est pas sans évoquer l'expérience de Milgram réalisée en 1974 qui montre que la présence d'une autorité considérée comme légitime est une condition nécessaire au comportement d'obéissance et de soumission. Le sens de la responsabilité personnelle disparaît et l'individu ne porte plus de jugement de valeur sur ses actions ; il veut se montrer digne de ce que l'autorité attend de lui (Milgram, 1980). Notre recherche ayant pour objet les modalités de la prise de décision en équipe, ce qui suppose une discussion sur les buts poursuivis, ces travaux nous permettront de questionner l'usage des *serious games* en formation.

### 3. Matériel et méthode

#### 3.1 Un *serious gaming*, plusieurs scénarii

Cette recherche s'est déroulée sur 2013 et 2014 au sein du centre de formation d'un grand groupe français spécialisé dans l'aérospatial, la défense et les technologies de l'information. L'objet de la recherche s'inscrit dans l'approche du jeu telle que définit par Winnicott (1971) : un espace potentiel où la créativité est particulièrement sollicitée. Le centre de formation souhaite apporter des améliorations à l'outil en fonction des résultats de la recherche.

Le dispositif est un simulateur d'hélicoptère développé par cette entreprise pour l'armée pour former à la coopération. Il a été intégré le troisième jour d'une formation managériale de quatre jours qui forme 350 managers par an. Une distinction est faite entre les *serious games* et les *serious gaming* (Lépinard, 2014). Elle repose sur deux éléments essentiels : le détournement d'usage sérieux d'un outil pour en faire un jeu et la présence d'un formateur, ici un instructeur<sup>2</sup> qui va manipuler le simulateur en fonction des objectifs pédagogiques, ici : constitution d'une équipe, répartition des rôles et des responsabilités, définition d'une stratégie, gestion du risque et du stress,

---

<sup>2</sup> L'instructeur est un pilote qui dispense l'instruction en vol, ici simulé pour de l'entraînement, ici à la prise de décision collective.

apprentissage organisationnel et communication. Les travaux en ergonomie montrent que cette médiation n'est pas neutre et passive, elle oriente et guide la simulation.

Cette formation mensuelle concerne 24 cadres, divisés en deux sous-groupes de 12 pour cette troisième journée. Chaque équipe de six personnes se répartit dans deux hélicoptères et, dans chaque hélicoptère, il y a trois cadres qui, dans le rôle d'un pilote, d'un navigant ou d'un chef de bord, ont pour mission de « *sauver des vies* » en allant chercher des rescapés suite à des inondations. Cette mission se décompose en trois exercices :

1. l'équipe doit mettre en place la stratégie de récupération des rescapés. Chaque équipe dispose d'une partie de la carte de la zone des secours ;
2. chaque équipe doit, dans un contexte concurrentiel (même carte pour les deux équipes) ramener le plus d'argent, chaque rescapé a un prix ;
3. les équipes doivent coopérer pour sauver un groupe de *VIP*<sup>3</sup>.

L'instructeur (ancien capitaine des armées) joue le rôle du Préfet et dirige les opérations en siégeant au milieu de la salle. Les anglais l'appellent « *The God View* » : il contrôle à partir de ses écrans l'action et entend ce que les membres des équipes se disent. Les exercices se déroulent dans un environnement dynamique : changements de directions, de lieux pour déposer les rescapés, de réduction du temps alloué à la mission, de changement de climat (neige, brouillard) et de compétition. L'objectif des concepteurs est d'amener les équipes à se coordonner et à prendre des décisions en situation de crise.

### 3.2 Les observations et les entretiens associés

Nous avons observé 16 sessions de jeu avec une grille d'observation qui permet de mettre en évidence les variables correspondant à notre question de recherche : la virtualité des tâches dans le jeu efface ou euphémise-t-elle les buts et motifs poursuivis, et notamment les enjeux éthiques ? Nous avons aussi écouté et repéré le langage spécifique au milieu étudié, ici militaire, et qui souvent expriment, parfois de manière imagée, la réalité des rapports sociaux. Lors des sessions nous prenons des notes sur les interactions entre les cadres et, nous-mêmes, pour analyser l'impact de notre présence dans l'organisation.

Nous avons observé :

- les interactions dans le groupe liées à la tâche et la contribution des membres du groupe à la tâche commune ;

---

<sup>3</sup> *Very Important Person*

- le corps dans l'activité et le vécu émotif qui y est lié qui permet (ou non) de réguler l'échange ;
- les réseaux de communication.

Afin de compléter nos observations, nous avons choisi la méthode des entretiens semi-directifs qui a pour caractéristique d'être faiblement inductive et de favoriser au maximum la libre expression du ressenti des cadres. Nos résultats ne se veulent pas représentatifs des 175 cadres qui ont participé au dispositif, puisque nous n'avons travaillé qu'avec un échantillon restreint de 44 cadres sur toute la France. Les entretiens ont duré 1h30 à 2h et ont été réalisés sur leur lieu de travail un mois après la formation. 6 étaient des femmes (dont 2 ingénieurs), ce qui est représentatif de cette entreprise. Ils ont entre 35 et 62 ans (moyenne : 45,5 ans), une expérience en tant que *manager* de 2.5 à 25 ans (moyenne : 10 ans) et une ancienneté dans l'entreprise de 3 à 33 ans (moyenne : 18 ans). Ils sont pour 35 d'entre eux des ingénieurs avec un rôle de manager depuis au moins deux ans. 15 des 44 ont plus de 50 ans dont 13 avec plus de 15 ans d'ancienneté. En cours d'entretien, les cadres signalent l'intérêt qu'ils trouvent à revenir sur l'expérience du *serious gaming* et de pouvoir faire le lien entre celle-ci et leur travail.

### 3. Résultats

#### 3.1 Le peu de délibération

Nous avons observé peu de délibération entre les cadres et ce alors même que certains d'entre eux manifestaient quelques réactions à l'annonce du deuxième exercice qui commande de « sauver les vies qui rapportent le plus » : « *oh la la, c'est mal* ». Face au peu de réactions de leurs co-équipiers, les cadres se plongeaient à nouveau dans le jeu. Tous les cadres ont joué le jeu, aucun ne s'est levé pour partir ou pour refuser les consignes, actes difficiles à soutenir lorsque l'on est entre pairs et dans des rapports concurrentiels<sup>4</sup> dans un dispositif de formation comme dans la vie réelle. Les objectifs de la mission ne sont pas discutés, les « *ordres* » sont exécutés. Le « pourquoi » n'est pas abordé, seul le « comment », c'est-à-dire la stratégie de sauvetage, semble avoir de l'importance. Le débat s'ouvre sur cette stratégie calculée en fonction de celle supposée de l'équipe concurrente. Les managers vont privilégier les rescapés qui rapportent le plus.

Nous avons cherché à comprendre ce qui peut amener cette soumission aux directives. Les cadres se représentent globalement leurs actions dans le jeu

---

<sup>4</sup> Ces cadres en formation au management d'équipe savent que leur carrière dans l'entreprise dépendra des évaluations qui détermineront ceux considérés comme à haut potentiel. Même si cette formation ne sert pas officiellement cette visée, les cadres savent qu'ils sont en concurrence dans les carrières potentielles que l'entreprise peut leur offrir.

comme : « *une mission noble* », « *une mission humanitaire* », « *on sauve des gens* ». Il y a un paradoxe entre ce qu'ils font et ce qu'ils pensent faire. Nous avons été surpris, lors des entretiens, par l'oubli des objectifs de cet exercice en dehors de l'aspect compétitif. Les cadres restent sur l'objectif défini par la mission du premier scénario. Si le premier exercice consiste à « *sauver des vies* », dans le deuxième, il s'agit de « *choisir des vies* » et chaque vie rapporte une somme d'argent. Le passage d'une métaphore ludique à une autre ne se fait pas aisément, ce qui explique que les cadres ne perçoivent pas qu'ils sont passés d'une mission de « *sauvetage* » à une mission de « *sélection* ». Dans les deux derniers exercices, contrairement au premier, les critères économiques prévaudraient sur les critères humains et sociaux.

### 3.2 La virtualité des tâches

Les cadres expliquent que le jeu suspend les questions de « *moralité* » au profit du seul critère d'efficacité ou d'efficience en matière d'atteinte du but prescrit. Les cadres justifient leurs actes en expliquant que : « *ce n'est qu'un jeu, les questions de moralité ne se posent pas* ». Nous nous appuyons ici sur un échange avec Pierre : « *là mon métier m'a beaucoup aidé, il n'y a pas un bout de mon cerveau qui me dit tu vas sauver de vrais gens, là je suis dans un exercice et le moyen de marquer des points et de récupérer des sous, donc je ne me pose pas la question de moralité, chose que je peux me poser au quotidien lorsque l'on travaille sur certains sujets où on développe un hélicoptère armé jusqu'aux dents, un pickup où les gens ont deux fusils, voilà on peut se poser des questions, mais là je ne m'en suis pas posé du tout, et je pense qu'en fait il y a à ce moment-là de se dégager de l'aspect un peu... ça oblige à se focaliser sur la mission* ». L'environnement de travail militaire favorise cette mise à distance avec ce qui se passe dans le jeu. Nous supposons que ce réel a un impact sur la façon dont ils vont appréhender ce qui se passe dans le jeu et ce déni du sérieux : « *ce n'est qu'un jeu* ». Nous supposons ici que la virtualité des tâches ne suspend pas la morale mais plutôt la pensée individuelle et collective qui pourrait amener à délibérer avant de passer à l'action. A l'environnement militaire, s'ajoute la soumission à une autorité.

### 3.3 La soumission à l'autorité

René dit : « *ce que l'on allait chercher était très secondaire par rapport à le faire [...] nous étions très disciplinés, très dociles dans ce que nous avions à faire, nous étions de fait aux ordres sans se poser de questions* ». Un autre facteur favorisant l'exécution des tâches pourrait être la présence d'une autorité reconnue comme légitime. Nicolas explique : « *on nous demande quelque chose, on ne se focalise pas tant sur si c'est sensé ou pas mais sur va-t-on y arriver voilà on est formaté je ne sais pas si c'est l'entreprise mais on est dans un environnement qui fait que le chef décide il faut y aller on déploie, c'est un management un peu à l'ancienne, on a un peu moins la notion d'échange, peu importe ce que l'on pense il ne faut pas y réfléchir* ». La culture de l'entreprise



est très marquée par son histoire militaire comme par son secteur d'activités. La culture militaire permet ici de légitimer la soumission aux tâches commandées. L'autorité est représentée par le Préfet dont le rôle est joué par l'ancien capitaine des armées ce qui fait écho à cette culture. Une distinction est faite entre deux facteurs d'obéissance : l'autorité, qui intervient à l'intérieur d'une structure hiérarchique, ici le Préfet et l'obéissance, et le conformisme qui influence les comportements entre personnes de statut égal, ici des cadres qui sont formés entre pairs, qui plus est dans un environnement compétitif.

### 3.4 La compétition

Grégoire est le seul des 44 cadres rencontrés à évoquer la question des valeurs (bien qu'il invoque aussi la virtualité des tâches pour justifier le fait qu'il n'ait pas ouvert le débat sur les objectifs de cet exercice) : *« je me suis demandé si certains n'allaient pas sauver des VIP et continuer à sauver d'autres vies, je me suis demandé si ça arrivait ça [...] ça me fait sourire. J'imagine que c'est une façon de montrer. Moi je ne vais pas chercher les VIP, je sauve des vies, c'est plutôt une rébellion contre le pouvoir et l'argent et des choses comme ça. On le sait très bien que l'on est dans un jeu, j'avais intégré le cadre du jeu et pas l'aspect « je vais montrer mes valeurs ». Ces valeurs-là sont présentes sans grandes valeurs parce que l'on est dans le cadre du jeu ». Lorsque nous lui demandons si avec le recul il aurait aimé le faire, il répond : « non parce qu'en faisant ça j'aurais mis aussi mon équipe en difficulté, j'aurais vu ça comme quelque chose d'égoïste ». Grégoire a mis son comportement en adéquation avec celui supposé attendu pour ne pas disqualifier son équipe et s'ajuster aux positions induites par la compétition. La pression implicite de la situation, le poids de l'allégeance et le conformisme du groupe l'ont influencé. L'objectif n'est plus de sauver des vies mais « les meilleurs » dans un objectif de performance. Les cadres vont alors optimiser un mode de fonctionnement pour s'organiser et être les meilleurs. Nous proposons maintenant d'analyser l'impact de la pression temporelle sur cette soumission à la tâche.*

### 3.5 Le travail dans l'urgence

La pression temporelle que nous observons dans le cadre de notre recherche favoriserait cette réduction de la pensée et de la délibération : dans l'urgence, on ne discute pas, on exécute. Jacques nous explique : *« là-dessus c'est vrai que l'on n'a pas eu le recul pour dire « on remet en cause ou pas l'ordre » on est tellement pris dans le jeu, c'est un nouvel objectif, on est dans la course avec les autres, il y a quand même l'aspect compétition, on ne se pose pas la question et on va sauver des VIP, et il n'y a pas eu ce recul de dire « pourquoi on fait ça, qu'est-ce que l'on dit au Préfet ? Pourquoi il y a des gens plus VIP que d'autres ? » ». Jacques fait le lien avec les situations de travail et questionne la possibilité de refuser ce qui est à faire en cas de désaccord : « c'est vrai que là-dessus les hiérarchies nous donnent parfois des*

*ordres, on n'est pas forcément d'accord avec et voilà quoi mais après c'est comme tout rapport de hiérarchie, on nous donne un ordre dans quelle mesure on dit non, on dit oui, parce que là on a envie de dire « pourquoi plus les VIP que les autres ? Et non, nous on continue à faire ça ». On aurait peut-être perdu... ». Nous avons aussi entendu parler de « culture de l'urgence », « de travail en mode panique » pour parler du travail réel. La pression temporelle réduit les possibilités offertes individuellement et collectivement de discuter le pourquoi. L'éviction des possibles est propre à la culture de l'immédiateté. Après coup, trois cadres (dont deux dans le même hélicoptère) sur les 44 ont légitimé leur choix en expliquant que la mission qui consistait à choisir des vies ne leur a pas posé problème puisque il fallait « sauver les enfants et les femmes d'abord ».*

### 3.6 La justification morale : la vulnérabilité

Des groupes de femmes et d'enfants valent plus que des groupes d'hommes. Le Préfet explique que les enfants qui valent le plus sont les siens. Cela impliquerait qu'il y ait tout de même une hiérarchie dans les personnes à sauver en fonction de leur vulnérabilité. A contrario, on peut faire de la vulnérabilité un critère distinctif permettant de catégoriser et hiérarchiser les individus. Frédéric dit : *« je peux comprendre que les enfants aient plus de valeur c'est l'avenir, voilà je veux dire on peut « oui il n'y a pas de raison, mettre un prix sur une personne peut être dérangeant » mais on le voit bien quand il y a une catastrophe les gens sont plus heurtés quand il s'agit d'un enfant que d'un adulte. Après je ne me suis pas arrêté sur la composition du groupe mais sur le groupe, tel groupe vaut tant tel autre tant... on s'était mis d'accord sur quel groupe on allait prendre mais on a plutôt fait sur la capacité des hélicoptères mais franchement la valeur ça ne m'a pas heurté ni choqué ».* Ici, la situation est banalisée et les conflits de valeurs euphémisés. Nous nous sommes alors intéressés au lien que les cadres pouvaient faire entre ces deux exercices et leur métier de manager.

## 4. Comparaison « serious gaming – travail »

### 4.1 Métier rêvé : développement des personnes

Nous avons interrogé les cadres rencontrés sur ce qui les amenait à devenir managers. Leurs réponses convergent, deux raisons principales sont évoquées : *« faire monter les autres », « les amener à se développer », « accompagner les équipes », « faire émerger les potentiels des différents membres d'une équipe », « mener une équipe » ; et l'évolution professionnelle que ça représente : « il faut sortir de la technique », cela permet de « relever de nouveaux challenges » et « augmenter l'impact sur la stratégie à son niveau ».*

Cyril voit son métier de manager comme « *un aspirateur de talents* » : « *en tant que manager j'ai des gens à faire monter, à tirer vers le haut, ils ont des défauts, ils ont des qualités mais ils ont toujours quelque chose au fond que l'on peut essayer d'aspirer. C'est le rôle du manager, c'est d'être un aspirateur de talents, il est là, il a quelque chose de caché il faut l'extraire et moi clairement les gens ont une valeur et j'essaie d'en sortir la substance. Chacun a ses capacités, ses limites et l'objectif est de tirer à tout moment le meilleur de ses bonhommes et c'est ce que j'essaie de faire* ». Lors des entretiens, les cadres évoquent donc à la fois le potentiel de chaque collaborateur et de la catégorisation de ces derniers en « *valeurs sûres* » ou « *piliers* », qui seraient des personnes « *sur qui on peut compter, qui ont une expertise* ». Et en « *brebis galeuses* », « *ceux qui traînent des casseroles* » qui sont ceux dont « *on ne sait pas quoi faire* ». Entre le métier rêvé, le métier prescrit et le métier réel, il y a un décalage. A un moment donné, le cadre est confronté à des choix à faire en termes d'individus et ces choix prennent différentes formes. L'individualisation surgit alors au détriment du travail collectif et de l'équipe.

#### 4.2 Métier réel : sélection des personnes

L'activité d'évaluation des salariés est souvent mise en lien avec le jeu et ses implicites lors des entretiens. Le lien que Stéphane fait avec son travail et son rôle d'exécutant nous semble illustrer parfaitement ce que nous avons observé pendant les sessions de jeu, mais aussi le vécu du manager lorsque ce choix se présente : « *au travail à un moment donné je suis exécutant, je ferai, je ferai peut-être à contrecœur mais je ferai, j'exécuterai donc. Clairement l'entreprise est en restriction budgétaire et il faut faire des choix, je ferai des choix, c'est mon boulot, je suis payé pour ça et je choisirai les personnes qui sont les mieux placées pour l'entreprise et dans mon service. C'est sûr, c'est mon boulot, et à ce moment-là il y aura une valorisation qui se fera* ». Les personnes les mieux placées étant ceux « *qui permettront de maximiser la performance de mon service et de l'entreprise derrière donc. Je regarderai par rapport aux besoins, par rapport au futur par rapport aux orientations de l'entreprise et je choisirai les personnes les mieux adaptées et c'est à mon sens la seule façon de stopper une spirale qui va vers le bas donc forcément il faut choisir les plus performants* ». Et pour les identifier « *on les évalue depuis des années régulièrement* ». Nous avons entendu « *ça fait partie du job* », « *je suis payé pour ça* », « *ce choix là on le vit aussi au moment des rallonges, on doit décider à qui on donne, on a une enveloppe et on doit choisir* ». Nous sommes là confrontés à une contradiction : les cadres légitiment leurs actes dans le jeu à la fois par la virtualité de ce qui leur est demandé et parce que ces exigences se retrouvent dans la réalité de leur fonction de cadre (« *ça fait partie du métier de manager* »). Ce qui est à faire n'est pas réinterrogé.

Pour Christian, la valeur des personnes se mesure « *au travers des primes d'objectifs* ». Pour cela, il est essentiel d'avoir des « *objectifs qualitatifs* »

*et mesurables » mais « il y a des choses qui ne sont pas mesurables : le progrès d'une personne en terme d'analyse, de prise de recul sur un certain nombre d'éléments, la prise d'indépendance vis-à-vis d'avis d'un chef de programme ; de ne pas se rallier forcément à l'avis d'un chef de programme, d'avoir suffisamment d'esprit critique pour avoir sa propre analyse. C'est ce qu'on demande, c'est très subjectif. Il n'y a pas un rendu à la fin de l'année qui permet précisément de quantifier cette progression dans l'année ; c'est très difficile, en termes d'expérience et de maturité dans le poste ; y affecter une valeur est très difficile mais le système actuel nous oblige à le faire, à donner une valeur à une personne ». « Des choses qui ne sont pas mesurables », le comportement d'une personne en ferait-il parti ? Pascal explique « on a trois axes pour l'entreprise : impact et contribution, savoir-faire et comportement. Je distingue toujours ce qui est technique de ce qui est comportement ». Le comportement, ce qui révèle d'ailleurs la confusion entre évaluation des personnes (être) et évaluation du travail (faire).*

Un autre aspect concernant la valeur des gens a trait au coût des ressources mobilisées pour les projets. Il y a une nécessité d'avoir ou de savoir choisir « les bonnes ressources ». Yves précise : « ça dépend des endroits dans l'entreprise ; il y a des entités où que l'on prenne un dessinateur ou un expert c'est le même prix, et des entités où le dessinateur va avoir un prix relativement bas et l'expert on va le payer une fortune. Oui ça a un coût mais selon les endroits, ce n'est pas géré de la même façon. Là où je suis, tout le monde a le même prix ». Les managers devront alors choisir la meilleure ressource en fonction à la fois de ses « compétences » et de la « charge financière » qu'elle représente. Deux critères donc à mobiliser pour sélectionner les personnes, dont un qui tient à la valeur financière du collaborateur. Nous retrouvons ici encore un lien entre le scénario du jeu et le travail réel des managers.

## **5. Discussion**

### **5.1 Les conflits de valeurs : du virtuel au réel ?**

Le *serious gaming* sollicite une pensée sur le « comment » (efficacité) mais suspend celle sur le « pourquoi » (sens) et, par conséquent, le sens éthique d'une action qui devient alors strictement instrumentale. L'absence de délibération sur les tâches commandées est induite par le travail dans l'urgence, la présence d'une autorité considérée comme légitime et la compétition. La virtualité des tâches favoriserait le déni du « sérieux dans le jeu ». Nous nous sommes interrogés sur le lien entre le déni du sérieux du jeu et un éventuel déni dans l'activité de travail. Le cadre agirait-il contre ses convictions, si nous prenons en considération le décalage entre le métier rêvé et le métier réel ? Pour ne pas souffrir y opposerait-il le déni ? Ce déni ne pourrait-il pas être assimilé à une stratégie de défense collective pour s'affranchir d'éventuels conflits de valeurs et de culpabilité quand les prescriptions supposent de faire du « sale

boulot » (c'est-à-dire commettre des actes à l'encontre de ses valeurs) ? La question du « sale-boulot » n'est pas réinterrogée : les cadres expliquent que la virtualité des tâches suspend les questions de moralité et que les tâches commandées dans l'activité virtuelle sont analogues à celles de l'activité réelle. Le cadre maintiendrait ainsi cette poche d'oubli et de silence (Lhuilier, 2009) comme défense face aux conflits de valeurs, au sentiment de commettre des actes préjudiciables à autrui. Il y a, dans chaque métier ou fonction, des activités sources de plaisir et de gratification, et d'autres considérées comme indues et ingrates : il s'agit là du « sale boulot » (Lhuilier, 2002, 2005, 2009). Ces tâches dévalorisées et désagréables, peuvent aussi correspondre à ce qui va à l'encontre de nos conceptions morales (Lhuilier, 2005). La culpabilité n'a pas été exprimée lors de nos entretiens, ce qui ne signifie pas qu'elle soit absente : elle se signale le plus souvent par des procédures défensives mises en œuvre pour s'en défendre (Lhuilier, 2002). La subjectivité des procédures d'évaluation des collaborateurs, et donc l'arbitraire potentiel (Dejours, 2003) ne sont pas relevés dans le discours des managers. Le système actuel les oblige à donner une valeur à chaque personne et les cadres se plient à la prescription en s'appuyant, disent-ils, sur des « *grilles d'entretien très bien faites* ».

Le cadre va se conformer à ce qu'on attend de lui alors que jouer, c'est potentiellement remanier les règles pour les adapter aux évolutions du travail et « faire équipe » (Lhuilier, 2014), ici objet central du dispositif. Les règles en question sont à la fois sociales, elles tissent la confiance, la convivialité, la civilité, et éthiques car elles fixent ce qui est juste/injuste. L'équipe peut être un espace potentiel entre le sujet et son environnement, où se reconstruit le sens du travail et une position professionnelle assurant délimitation et contenance, si elle est le lieu où on peut déposer le « trouvé » : la créativité déployée dans le jeu pourrait faire de l'équipe un espace de création et d'individuation par l'intégration des contributions singulières. Ce qui suppose acquises l'assurance et la confiance nécessaires à l'inventivité, l'ingéniosité, la créativité... Ici, elles apparaissent empêchées par la pression à l'allégeance et à la conformité. Une organisation du travail éthique favoriserait des espaces temps de délibération. Le *débriefing* pourrait aussi être un temps de réflexivité sur l'action et son sens. Or, le *débriefing* qui suit les séquences de jeu est très normatif, ce qui peut empêcher les cadres d'aborder cette expérience en terme de vécu. Le lien avec le travail réel est absent : ils ne sont pas sollicités à élaborer individuellement ou collectivement autour des transferts des apprentissages que cette expérience du jeu est susceptible de développer.

## 5.2 Une idéologie managériale instrumentalisée ?

Les *serious gaming* peuvent s'opposer aux jeux traditionnels du divertissement de par le message sérieux, ~~majoritairement~~ essentiellement politique qu'ils véhiculent (Mauco, 2008). L'appellation de *serious gaming*

permet de dépolitiser ce média, le présentant comme un nouvel outil et non comme un instrument idéologique qui utiliserait la « rhétorique procédurale » : l'art de convaincre en utilisant une représentation et des interactions qui obéissent à des règles (Bogost, 2007). Le message implicite pourrait être contenu dans le deuxième et troisième exercice. Les contraintes des scénarii et l'ambiance de stress laissent peu d'occasion à la prise de distance critique et à l'invention (Lavigne, 2014). Sous une métaphore ludique, nous retrouvons des dispositifs de pouvoir et une logique d'adhésion avec l'entreprise utilisant un discours sur le management humaniste comme instance fédératrice de développement de soi dans un rapport harmonieux avec les autres (Brunel, 2008). Dans quelle mesure ces pratiques managériales sur le savoir-être, instrumentalisées dans le *serious gaming*, participent à un mouvement de dichotomisation de la société : il y aurait ceux qui auraient le potentiel et les autres, ceux qui doivent être retenus/ écartés (Brunel & Cultiaux, 2002).

Les managers disent que ce qu'ils font dans le jeu est proche des situations de travail. Si le *serious gaming* est mis au service de la prescription à la sélection des individus, nous pouvons dire que l'objectif visé est atteint : il ne s'agit pas de transformer le monde mais de s'y adapter. Le *serious gaming* pourrait ainsi banaliser l'anesthésie de la pensée dans un monde où la performance est intimement liée à la compétitivité et à la sélection des individus. Le jeu met en lumière ce qui est présentée comme l'optimisation de la performance (par la sélection des hommes) et non un management plus éthique. On retrouve dans ce dispositif de formation l'injonction paradoxale du métier de manager qui navigue entre responsabilité opérationnelle et responsabilité éthique. ~~Cette portée du *serious gaming* comme médiateur du travail réel des cadres n'est sans doute pas un but recherché ou conscientisé par l'organisation.~~

## Conclusion

Malgré une demande formulée initialement sur l'évolution éventuelle du *serious gaming*, nous avons rencontré des difficultés à restituer les résultats de la recherche. Le manque de temps est évoqué pour justifier le fait de ne pas le prendre pour réfléchir ensemble aux transformations possibles du *serious gaming*. Cependant, nous avons pu partager nos résultats et questionner les objectifs pédagogiques des exercices. Il nous semblait que le choix des vies à sauver en fonction de la gravité de la blessure était un scénario qui permettait d'atteindre l'objectif visé : hiérarchiser les tâches en fonction des priorités. Il a été décidé, conjointement entre les responsables du dispositif et l'école de management partenaire, de ne plus parler de compétition ou d'argent, mais plutôt de deux entreprises qui répondent au même appel d'offre. Nous avons été très surpris par ce changement d'orientation. La compétitivité ne serait-elle pas implicite ? Cependant, il nous semble que le fait de ne plus parler de « choisir

des personnes à sauver en fonction d'une valeur pécuniaire » est déjà une première avancée.

Dans les empêchements à la délibération, nous avons analysé la soumission à l'autorité en lien avec la culture de cette entreprise marquée par son histoire et ses références militaires. Les autres empêchements (culture de l'urgence, compétition...) sont transverses à tout secteur d'activités aujourd'hui. Il serait alors intéressant de poursuivre l'investigation dans d'autres contextes organisationnels pour analyser comment se joue cette contradiction : la délibération avant la prise de décision et l'intensification du travail.

## Bibliographie

- Abt, C. (1970). *Serious games*. USA, University Press of America
- Anquetil, A. (2004). Agir intentionnellement à l'encontre de ses valeurs. *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n°78, 4-16
- Aubenque, P. (2009). *Problèmes aristotéliens: Philosophie théorique I*. Paris, Vrin
- Barkat, S. M. & Hamraoui, E. (2008). Éthique et santé au travail: esquisse d'une remise en perspective ontologique. *Revue des sciences sociales*, n°39, 12-19
- Bobillier-Chaumon, M. É. (2003). *Évolutions techniques et mutations du travail: émergence de nouveaux modèles d'activité*, 66, n°2, 161-192
- Bogost, I. (2007). *Persuasive games: The expressive power of videogames*. USA, Mit Press
- Brunel, V. (2008). *Les managers de l'âme: le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris, La Découverte
- Brunel, V. & Cultiaux, J. (2002). Le développement de l'individu managérial. *Actes du XIII<sup>e</sup> congrès de l'association internationale des psychologues du travail et de la formation*. Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain
- Davidson, D. (1991). *Paradoxes de l'irrationalité*. Paris, Eclat
- Dejours, C. (1980). *Travail et usure mentale : essai de psychodynamique du travail*. Paris, Centurion
- Dejours, C. (1993). Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions méconnues du travail réel. *Revue éducation permanente*, n°116, 47-70
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Paris, Editions Quae
- Lavigne, M. (2014). Sous le masque du jeu, la contrainte et le contrôle. Des serious game à la gamification. *Interfaces numériques*, 1, n°3, 473-496
- Lépinard, P. (2014). Du serious gaming au full flight simulator : proposition d'un cadre conceptuel commun pour la formation des formateurs en simulation. *Système d'information et Management*, 3, n°19, 39-68
- Lhuillier, D. (2002). *Négatif psychosocial et subjectivation: Contribution à la clinique du travail*, Mémoire de HDR, Université Paris 7
- Lhuillier, D. (2005). Le «sale boulot». *Travailler*, n°2, 73-98
- Lhuillier, D. (2009). Travail, management et santé psychique, *Connexions*, n°91, 85-101
- Lhuillier, D. (2013). Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°15, Toulouse, Eres

- Lhuilier, D. (2014). Equipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble ». *Revue Santé Mentale*, n°186
- Marchais-Roubelat, A. (2011). La décision dans les environnements virtuels est-elle réelle ? In : JP. Briffaut (Ed.) *Univers virtuels et environnements collaboratifs. Vision multidisciplinaires théoriques et pratiques*. Paris, Lavoisier, 300-311
- Marchais-Roubelat, A. (2014). Décision, action et modernité: durabilité ou ruptures? Coordonné collectivement par la Société de Philosophie des Sciences de Gestion (Spsg). *Penser le management et les sciences de gestion avec Hannah Arendt*. Paris, L'harmattan, 77-95
- Mauco, O. (2008). Les serious games, entreprise d'auto-légitimation. Les jeux vidéo, un "bien" culturel ? *MédiaMorphoses*, n°22, 79-84
- Milgram, S. (1980). *Soumission à l'autorité*. Paris, Calmann-Lévy
- Molinier, P. & Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale: approches cliniques. *Travail et emploi*, 129, n°1, 51-66.
- Natkin, S. (2009). Du ludo-éducatif aux jeux vidéo éducatifs. *Les dossiers de l'ingénierie éducative*, n°65, 12-15.
- Ricoeur, P. (1990). Éthique et morale. *Revista portuguesa de filosofia*, 1, n°46, 5-17.
- Winnicott, D.W. (1971). *Jeu et réalité : l'espace potentiel*. Paris, Gallimard