

Introduction

Voyage au cœur de la gamification du travail

Précurseur de ce que l'on appelle aujourd'hui la gamification au sein d'organisations de travail, le premier jeu dit « d'entreprise » (jeu de simulation concurrentielle) naît en Suisse en 1926 : c'est « la maison de commerce fictive » de Galliker. Ce que l'on va appeler ensuite les business games se développe dans les années 1950. Selon Kaufmann, Faure et Le Garff, les premiers jeux d'entreprise, destinés à entraîner des cadres dirigeants, apparaîtraient en effet en 1956-1957, « avec les réalisations de l'American management association (AMA) et celles de la Mac Kinsey Co. » [KAU 76, p. 17]. Peu à peu émergent d'autres formes de jeu, dont le champ quitte la seule simulation commerciale pour s'élargir au *teambuilding*, à l'entraînement des managers, au recrutement, à l'évaluation de leurs collaborateurs ou leur émulation.

Mais une des avant-gardes (étonnante) des jeux de management et de la gamification du travail est la Russie soviétique. Le chercheur américain Mark J. Nelson [NEL 12] rapporte la valorisation par Lénine de la « compétition socialiste », principe que Staline reprendra ensuite sous le terme d'« émulation socialiste » (Nelson indiquant que ce changement lexical marquait la volonté de ne pas mettre les travailleurs en compétition mais de les pousser à faire de leur mieux). Avec ce principe, on encourage les fabriques et usines à la performance avec l'aide de points et de médailles (en exemple, l'ordre de la bannière rouge du travail). Ces compétitions ne donnent pas lieu ou droit à des primes ou à des gains matériels (jugés comme relevant de principes par trop capitalistes) mais à la manifestation « d'encouragement et de reconnaissance ». Nelson rapporte que dans la Russie soviétique, le jeu ne visait pas à encourager la seule productivité, mais aussi que parfois, des jeux pouvaient être organisés autour de « l'élévation du niveau culturel du travailleur » ou de la compétition sportive. Il souligne enfin la dimension « obligatoire » de tels jeux dont l'objectif était de stimuler la productivité et où les participants, bien que

contraints, étaient censés produire « volontairement [...] des quotas de production toujours plus élevés » [NEL 12, p. 26].

Du côté des *serious games* et d'un pan que nous pourrions dire plus « mécaniste » du transfert d'activités de jeu vers des activités de travail sous la forme de jeux non plus directement sociaux mais médiés par des machines, là encore le procédé a des racines relativement anciennes si l'on considère la genèse des « machines à apprendre » rapportée par Pierre Bordeleau [BOR 99]. Concernant ces machines à apprendre, qui ne sont pas, ceci dit, à leur origine des jeux, le premier brevet déposé le serait en 1809 aux Etats-Unis pour une machine à enseigner la lecture (H. Chard, qui crée la *Mode of teaching reading*) via deux bandes de papier déroulantes. Suit la tentative par Edison d'une *Home teaching machine* créée sur la base du phonographe. Dans les années 1920, la *Drum tutor* de Pressey (professeur de psychologie américain) voit le jour (1924). Cette machine se présente comme un quiz automatisé qui fonctionne par validation d'étapes successives. S'ensuivent dans les décennies suivantes des programmes éducatifs via des programmations radio-phoniques, télévisuelles et puis par ordinateur. Bordeleau identifie la formulation d'un principe ludique lié à ces machines dès les années 1950 avec le cybernéticien Gordon Pask qui pose qu' « il doit s'établir une sorte de dialogue, une sorte de jeu coopératif entre l'élève et la machine, qui doit s'adapter aux réponses de l'élève et non l'inverse. Celle-ci doit tenir compte aussi bien des bonnes que des mauvaises réponses de l'élève, du type d'erreur qu'il fait et du temps de réponse ; elle doit faire varier les difficultés des questions en fonction de ces données » [BOR 99, p. 13]. C'est enfin dans les années 1970 qu'advient la première conceptualisation du serious game dans ses dénominations et sens contemporains, par Clark C. Abt [ABT 70]. Abt propose en effet de concevoir des jeux de simulation à des fins d'apprentissage, initialement non exclusivement informatiques, bien qu'il ait lui-même, rapporte Alvarez, « travaillé sur la conception de TEMPER, un jeu de simulation sur ordinateur utilisé pour s'entraîner à la guerre froide » [ALV 12, p. 94]. Pour Abt, tous types de jeux peuvent être convoqués au sein des serious games, qu'ils soient des jeux de rôles comme de société ou encore de plein air [ALV 12]. Leur finalité première n'est pas l'amusement, tel qu'il le précise dans l'introduction de son ouvrage, mais l'éducation : « Nous sommes intéressés par les serious games dans le sens où ces jeux ont une finalité explicitement et soigneusement pensée d'éducation ; et dans le sens où ils ne sont pas destinés à être joués en premier lieu pour s'amuser »¹ [ABT 70, p. 9].

Ludification et pratiques managériales du *fun work environment*

En ce qui concerne la montée de l'usage du jeu dans les entreprises, nous pouvons penser qu'elle coïncide, pour la France, avec les nouveaux modes de management prenant place au dernier quart du XX^e siècle ; phénomène lié à la démocratisation de

1. Traduction de l'auteur.

l'éducation supérieure et à la revendication peu à peu individualisée de plus de liberté, de créativité et d'authenticité dans les relations de travail [BOL 99]. Les revendications d'émancipation, de plaisir à travailler, de créativité dans les façons de mener son propre travail ressortissent d'individus de plus en plus qualifiés et peuvent désormais être médiées par le jeu et les dimensions du plaisir à jouer. Ces usages du jeu vont générer ce qui va être appelé la « ludification » des univers de travail en veillant à un contexte festif, convivial au sein duquel les jeux auront leur place. Par ludification, nous n'entendons pas ce qui serait une traduction française de la gamification mais un sens plus large, relevé par Bonenfant et Genvo [BON 14] et [PIC 09] renvoyant à la part croissante du ludique (intégrant fête, loisirs, jeu, médias...) dans la société. La ludification renvoie à la « tendance plus générale où le jeu (pas seulement le jeu vidéo, qui en fait partie bien sûr, mais le jeu en général, le ludique) prend une place de plus en plus importante dans la société aujourd'hui » ([PIC 09], cité par [BON 14]). A la pensée traditionnelle d'un jeu qui se doit de s'effectuer dans des espaces et des temps séparés de ceux du travail se substitue peu à peu une pensée ou l'étanchéité des deux catégories jeu/travail n'est plus si évidente, et selon laquelle une dimension ludique, festive, peut être utile au travail car permettant interconnaissance, détente, motivation. Le temps et l'espace de travail se ludifient. Si la communication des organisations a pu dans certaines d'entre elles aménager des aires ou des temps de jeu pour détendre ses salariés (table de flipper, ping-pong, séances de kart, jeux en réseau dans l'entreprise...), on parlera alors de ludification.

L'objectif premier de la ludification des contextes immédiats de travail est le *fun*, l'amusement qui prévaut ici sur la perspective de l'apprentissage. Ces dispositifs seront observés aux États-Unis puis en France dès la fin des années 1990, à commencer par le secteur de la dite « nouvelle économie » (*start-up* du digital, Internet, jeu vidéo) et du divertissement². Ce qui sera défini par les ressources humaines nord-américaines comme un *fun work environment* consistera en : « Un environnement de travail fun encourage, initie et appuie volontairement une variété d'activités agréables et divertissantes qui impactent positivement l'attitude et la productivité d'individus et de groupes. [...] Un cadre de travail fun, crée par des activités ludiques, amusantes ou humoristiques, des actions qui communiquent publiquement aux employés la conviction qu'a le management que leur accomplissement personnel et professionnel est valorisé par l'organisation de travail »³ [FOR 03,

2. A noter que l'enquête menée par Ford, McLaughlin et Newstrom [FOR 03] auprès de plus de 500 organisations montrera que les entreprises useront plus largement de ces méthodes de management que le secteur du « non-profit » (ONG, associations, administrations...), et notamment du jeu. Il en ira de même si les salariés de ces entreprises sont peu syndiqués : plus le taux de syndicalisation est fort, moins les compétitions entre salariés et les activités festives auront cours [FOR 03, p. 26].

3. Traduction de l'auteure.

p. 22-23]. Nelson parle de *funsultants* (contraction de *fun* et *consultants*) pour désigner les consultants en management prônant cette ludification, c'est-à-dire travaillant à l'aménagement d'un cadre de travail qui allie fête, jeu et détente. La rupture du clivage traditionnel travail/loisir, soulignée par Boltanski et Chiapello [BOL 99] sera alors effectuée dans un univers professionnel devenu compatible avec l'épanouissement, l'amusement et la relaxation des salariés à des fins d'efficacité dans le travail.

Amuser les salariés au travail en leur procurant aires de jeu ou de sport ou temps pour la fête participe donc de cette ludification et a pour objectif direct la cohésion d'équipe et le supposé « bien-être au travail » censé favoriser la créativité et la confiance propice à la prise d'initiative [SAV 03]. Indirectement, elle favorise, outre une présence prolongée au travail [BAL 09], une bonne image du management à l'interne tant qu'à l'extérieur et notamment en termes d'attraction de nouveaux employés [FOR 03] ou encore la réduction de l'absentéisme et du *turn over*⁴. Les enjeux des *funsultants* sont motivationnels et visent à agir sur le contexte de travail – attacher affectivement le salarié à ses collègues partenaires de jeu et à son lieu de travail, ne pas laisser place à l'ennui, canaliser le stress⁵ – plus qu'à agir sur leur technicité en tant que telle, sur laquelle par exemple tenteront d'agir les serious games. S'adjoint cependant à cet objectif motivationnel un autre objectif : la possibilité d'intervenir sur le comportement des personnes au travail et notamment sur leur, selon la formule consacrée, « savoir-être » : énergie, sourire et « émotions positives » pourraient ainsi être transmises au sein de l'entreprise mais aussi aux partenaires et clients [BAL 09 ; KIN 00 ; ALF 03 ; FOR 03]. Baldry et Hallier soulignent l'insuffisance des stratégies managériales antérieures pour investir les travailleurs non pas dans leur travail mais vis-à-vis de leur organisation. « [...] Ces efforts ont échoué à développer des niveaux d'engagement professionnel consistants, mais il est à noter que les employés ont aussi généralement constaté les contrastes entre les messages de leurs employeurs au sujet de la réciprocité et la rudesse de la réalité à court terme du management des ressources humaines [THO 03 ; BAL 07]. Loin du souhait d'accepter les récits managériaux, la plupart des employés a soit développé une conformité résignée et souvent sceptique, soit a tenté de mimer les

4. Les études de Kinnie, Hutchinson et Purcell [KIN 00] sur la pratique du jeu dans deux *call-centers* montrent son efficacité sur la réduction du *turn over* (passé de 25 à 10 % pour l'une et de 30 à 8 % pour l'autre). C'est un des « avantages » repérés par les managers questionnés dans l'étude de Ford, McLaughlin, et Newstrom [FOR 03]. Cet argument nous sera également avancé pour un événement de *reversal day* dans une chaîne hôtelière.

5. « enthousiasme », « cohésion de groupe », « satisfaction », « créativité », « liens amicaux au travail », « réduction de l'anxiété et du stress », « confiance vis-à-vis de ses collègues » sont les avantages distingués par Ford, McLaughlin et Newstrom [FOR 03] dans leur étude auprès d'entreprises pratiquant le « fun work environment ». A noter que ces termes ne sont pas médiés par les salariés eux-mêmes mais par leurs managers en ce qu'ils pensent qu'un tel mode de management apporte à leurs subalternes.

rhétoriques managériales afin de se protéger en apparaissant comme étant conformes [COL 97 ; HAL 04] »⁶ [BAL 09, p. 14-15]. L'organisation de jeux, d'animations, la création d'espaces dédiés à la détente, à la convivialité ou au loisir matérialisent le rapprochement souhaité par le management tant que par les salariés entre les éléments pouvant être pour partie au moins pensés en opposition que sont travail et détente, hiérarchie et proximité, compétition et plaisir. Surtout, elles donnent, par l'affichage de la préoccupation des dirigeants pour le bien-être individuel au travail – rebaptisé aujourd'hui « qualité de vie au travail » – une place centrale à l'individu et son développement ; individu compris dans ses dimensions professionnelles mais aussi relatives au « hors-travail ».

Baldry et Hallier soulignent la congruence entre le développement des *open spaces* et ces activités : « Les compétitions entre équipes et les journées déguisées peuvent uniquement être conçues pour opérer dans des espaces de bureaux décloisonnés »⁷ [BAL 09, p. 19]. Outre l'objectif de communication déjà relevé, il y a une dimension collective à la ludification de l'environnement de travail qui biaise l'interprétation d'une action qui serait seulement adressée à l'individu. Il y a une dimension sociale à ces activités de ludification qui est au centre des motivations des organisations qui les mettent en place. Jouer ensemble permettrait non seulement de se connaître mais aussi de s'apprécier et favoriserait la « bonne ambiance » au travail, censée favoriser investissement et productivité.

Gamification, ludification, ludicisation

A la différence de la ludification, ce qui sera nommé la gamification importera la structure et les mécanismes des jeux (jeux de rôles, de kapla, de légos, de plateau, jeux vidéos...) non pas dans des espaces-temps dédiés aux loisirs au sein des organisations de travail, mais à des fins d'exécution du travail : entraînement, formation, ventes, management, etc. La gamification, définie par Deterding *et al.* [DET 11] comme « l'usage d'éléments de game design dans des contextes autres que de jeu » (traduction libre), renvoie explicitement à la structure de jeu. C'est cette structure de jeu que l'on importerait dans d'autres contextes que ludiques, dont la pédagogie (les quiz, les mots croisés...), la recherche (à des fins, par exemple, de déchiffrement de la structure d'une enzyme dans le cadre de la recherche contre le sida sur le site de *crowdsourcing* Fold.it via un jeu développé par l'université de Washington), les pratiques citoyennes comme la sécurité routière (telle la « speed camera lottery » expérimentée à Stockholm et où les conducteurs respectueux des vitesses peuvent être tirés au sort pour gagner des prix

6. Traduction de l'auteur.

7. Traduction de l'auteur.

financés par les amendes issues des excès de vitesse), ou enfin comme le travail. D'autres auteurs, à l'instar de Zichermann et Cunningham [ZIC 11] le définissent, rapportent Bonenfant et Genvo, « comme un processus qui consiste à user de l'état d'esprit et de la mécanique du jeu pour résoudre des problèmes et faire participer les usagers, les principes de base du design de jeu étant appliqués dans différents contextes » [BON 14]. Mais on notera que ce que Zichermann et Cunningham entendent comme « état d'esprit » renvoie particulièrement aux questions de l'engagement du joueur dans le jeu. Le jeu serait censé favoriser, pourrions-nous dire, spontanément, cet engagement, ce qui le rendrait intéressant, selon ces deux auteurs, à mobiliser pour des finalités de marketing. On est en ceci dans la dimension, que nous pourrions nommer « mécanique » du jeu et dans celles des fonctions qui seraient inhérentes à sa structure : récompenses, indicateurs de progrès, degrés de difficulté, etc. Zichermann et Cunningham parlent ainsi des « structures de récompense, des renforcements positifs et boucles de *feedback* subtiles en même temps que des mécanismes comme des points, des médailles, des niveaux, des challenges et des tableaux de leaders » ([ZIC 11, p. IX], traduction libre).

Ce sont bien les composantes du jeu (ou certaines d'entre elles et nous pourrions nous interroger sur la sélection opérée) qui sont mobilisées. Ce sera cette même intellection de la gamification que l'on retrouvera dans les textes de la *game designer* américaine Jane McGonigal [MCG 11], lorsqu'elle pose quatre éléments, partagés selon elle par tout jeu : un but, des règles, un système de feedback et une participation volontaire. Picard [PIC 09] quant à lui souligne l'importance du *storytelling* et de la narrativité dans ces transferts.

On distinguera donc la gamification de la ludification selon l'axe de la distinction de langue anglaise, largement reprise par les théoriciens, entre *game* et *play*, mais aussi *ludus* et *paidia* [CAI 67]. Ces catégories opèrent en effet la distinction entre la structure du jeu, inhérente par exemple aux échecs comme au *game design*, et le « jouer », soit l'attitude ou la posture, voire l'état d'esprit du joueur. Attitude, état d'esprit, posture, peuvent être évidemment combinés à une structure de jeu ou à un objet jeu, mais peuvent être également extérieurs et advenir indépendamment du jeu structure ou objet. Si par exemple je m'amuse à faire tourner un stylo en équilibre sur mon doigt en tentant de ne pas le faire tomber, je joue, hors structure de jeu et aussi hors de tout objet appelé « jeu » et il est probable que j'y prenne un certain plaisir. Ainsi que le présente Stéphane Chauvier, le jeu est « détachable » de celui qui y joue, a contrario de l'attitude ludique : « Il faut être vigilant à la différence entre jouer avec un petit élastique et jouer au jeu du petit élastique® » [CHA 07, p. 18]. Le play serait autotélique, en tant que le but du jeu serait le jouer lui-même, alors que le jeu pensé en tant qu'existant en soi, tels les échecs, le rugby ou la marelle, serait hétérotélique dans le sens où il conduirait le joueur à rechercher l'application de certaines règles ou

objectifs. L'arbitraire du play serait ainsi diminué dans le game qui demeure lié à « des dispositifs qui le structurent et le constituent » c'est-à-dire à une « structure pratique » [CHA 07, p. 83-84]. Cette dichotomie entre play et game inscrit donc la ludification et la gamification dans des pratiques distinctes pour le management qui les initie, la première renvoyant à des bénéfices issus de sa dimension autotélique, tels la bonne ambiance ou à des bénéfices indirects (pour exemple la connaissance de ses collègues partenaires) et la seconde à des pratiques structurées. Insérer dans les processus de travail ou de formation ou de marketing des principes ludiques tels que, par exemple, les points ou les degrés de jeu renvoie à la gamification.

Un troisième terme, peu répandu encore, ajoute une troisième typologie à cette définition de concepts liés aux jeux : la ludicisation. L'auteur en est Genvo qui définit la ludicisation comme le processus selon lequel « un objet qui n'était pas considéré comme un jeu en vient à être perçu comme tel et en quoi ce changement de perception peut conjointement mener à faire évoluer les acceptions du terme "jeu" » [BON 14]. Dans les cas étudiés des importations ludiques en entreprise on pourra alors parler de ludicisation pour le cas des « challenges » où la ou bien le salarié est conduit à atteindre ce que dans la langue du management courant on appelle des « objectifs »⁸. Remplir des objectifs dans des temps contraints est une modalité du travail que connaissent bien certains commerciaux : vendeurs en boutique ou chargés de clientèle dans les *call-centers*, par exemple. Transformer les contraintes de temps et de quotas en jeu ressort de cet « habillage » en quelque sorte ludique. Celui-ci, censé amoindrir la contrainte peut s'accompagner de la mise en avant des meilleurs salariés, de gains de points pouvant aboutir à de menues récompenses (bons d'achats, panier gourmand...). On pourrait aussi parler de ludicisation pour les « exercices » lors de formations ou de sessions de recrutement, présentés aujourd'hui comme des jeux comme lors de certaines « mises en situation ». Demeure cependant la question de la perception des parties prenantes à la course aux objectifs, devenue jeu.

Les chercheurs ont jusqu'ici pensé la gamification selon les principes du game design, soit en référence directe au jeu vidéo. On pourrait prétendre étendre ce concept aux dimensions formelles – structures – d'autres jeux importés en situation de travail. Ainsi, importer la forme théâtrale pour y faire travailler des principes de fonctionnement managérial ou d'organisation du travail, pourrait être pensé comme relever de la gamification et ceci tout autant que le *serious game*, empruntant sa structure au jeu vidéo à des fins de formation ou d'entraînement de professionnels. C'est dans cette perspective élargie que nous inscrirons notre étude sur la gamification du travail.

8. On se reportera, sur l'usage de challenges par le management, au texte de Stéphane Le Lay [LE 13] étudiant de tels « jeux » dans un centre d'appels en les opposant aux jeux mobilisés et organisés par les salariés au travail.

Un contexte socio-économique favorable à l'émergence de la gamification

Certains auteurs ont une position très critique vis-à-vis de la tendance contemporaine à gamifier le travail. Bonenfant et Genvo écrivent ainsi : « Encore une fois [...], on favorise, sous le couvert du jeu, une vision du système économique basé sur l'accumulation, l'efficacité et la productivité » [BON 14, p. 6]. Les deux auteurs parlent de « logiques [...] de rationalisation d'activités par l'ajout de contraintes du jeu (inhérentes au game) » [BON 14, p. 7]. Récompenses, objectifs gradués, feedbacks sur la dite « progression », mise en compétition entre collègues par le comptage des points, importance de la vitesse et du rythme sont autant d'éléments de game design justifiant *a priori* l'analyse d'une intensification des cadences tant que d'une intensification du contrôle et des contraintes normatives. Si cela est assez visible à la lecture des éléments empruntés au jeu vidéo, nous nous demanderons ce qu'il en est de jeux n'empruntant pas au game design, tels les jeux de rôles, le théâtre d'entreprise ou les formes plus carnavalesques d'inversion des rôles. Quel est l'intérêt du jeu importé en contexte de travail pour le cas de ceux d'entre eux qui n'utilisent pas les techniques de points, niveaux, concurrence ? Quel intérêt pour le management et par conséquent quel sens managérial ces jeux ont-ils ? Que permet, produit, engage le jeu, en tant que game, vis-à-vis du travail et de son organisation qui en fait un usage continu, voire croissant, dans les organisations contemporaines ? [FOR 03 ; ALL 15]

Nous avons parlé du contexte propice à la ludification, expliquant le tournant managérial des années 1980-1990. Luc Boltanski et Eve Chiapello [BOL 99], en analysant les discours managériaux des années 1990, ont montré combien la massification de l'accès aux études supérieures fait que le travailleur qualifié va endosser une critique dite « artiste », issue des mouvements sociaux des années 1960 et va revendiquer plus d'autonomie, de créativité et de reconnaissance dans son travail, soit une humanisation des relations de travail. Sa revendication sera non plus catégorielle mais individuelle : être reconnu sur son lieu de travail en tant qu'individu. Par conséquent, le refus sera croissant d'un statut de simple exécutant et la revendication des diplômés passera doucement du fait de gravir l'échelle sociale au fait de trouver de l'intérêt à son travail voire de s'y accomplir, tel l'artiste réalisant son ouvrage. En période de plein emploi et de l'héritage des revendications politiques émancipatrices dont aura été porteur mai 1968, cette revendication est reçue, mais pourrait-on dire également recyclée par le management – ce que Boltanski et Chiapello nommeront « le nouvel esprit du capitalisme ». Individualiser et psychologiser les rapports au travail présentera le double intérêt de répondre aux revendications des salariés qualifiés et de les « motiver » – puisque le travail devient alors comparable, en termes de voie vers l'accomplissement, à un loisir ou une « passion » – tout en amenuisant les collectifs

syndicaux, par l'individualisation liée à la prise en charge du sujet au travail. La force du management contemporain passe selon ces auteurs par ce tour de passe-passe : la critique sociale revendiquant la reconnaissance de l'individu au travail est satisfaite et, ce faisant, la demande est individualisée voire isolée. Cela s'opère à rebours de rapports sociaux au travail plus traditionnels opposant patronat et syndicats, soit un collectif – un syndicat – aux dirigeants. C'est cette double opération couplée à de nouvelles formes d'organisation du travail (gestion par projet, flexibilité, évaluation individuelle, flux tendu...) qui pourrait expliquer pour partie l'isolement des individus au travail et cette diminution des collectifs tant que la décline des coopérations [DEJ 78 ; GAU 05], observée au long du dernier tiers du XX^e siècle.

Le management des années 1980-1990 ira pleinement dans le sens de l'idée du développement du bien-être individuel au travail. Nelson pointe deux raisons à cette tendance managériale : « La première est plus mercenaire: certains dans les affaires espèrent qu'il existe des incitations non-matérielles qui peuvent susciter du travail additionnel, donc motiver les travailleurs avec des choses qui sont gratuites (comme les compétitions internes et les points attribués), plus qu'en ayant à déboursier des incitations matérielles, telles que les traditionnels bonus de performance. Le second aspect du problème est que certains types de productivité sont juste impossibles à motiver par de l'argent et requièrent à la place quelque chose qui puisse produire des travailleurs intrinsèquement motivés et heureux »⁹ [NEL 12, p. 24].

Fun, play comme game propres à la ludification et à la gamification sont toujours – et logiquement – en lien avec l'enjeu de travail : compétition et performance en logiques principales sont également en lien, paradoxalement – peut-il sembler – avec un enjeu de bonne ambiance. Ce n'est pas un hasard si ces techniques ont en premier lieu émergé dans les industries du loisir et du service. Pour ces dernières, plusieurs auteurs soulignent leur importance en vue de la qualité du service délivré : « Bien gérer les émotions et les humeurs des employés devrait être considéré comme crucial pour le succès de l'hôtellerie »¹⁰ [YOU 13]. Il en va de l'hôtellerie comme des *call-centers* ou encore des parcs d'attraction qui se doivent être, vis-à-vis de leurs clients et des services offerts, autant de « smile factories » [VAN 91]. Pour certaines d'entre elles, tel le parc Disneyland étudié par Van Manen au tournant des années 1990, l'investissement de l'individu au bénéfice du produit vendu passe non seulement par son savoir-être mais également par son corps, plus grand que la moyenne dit-il, plus svelte que la moyenne, jeune, aux dents saines « et une assurance, une posture des épaules et du dos irradiant un type de bonne santé évocatrice »¹¹ [VAN 91, p. 12].

9. Traduction de l'auteur.

10. Traduction de l'auteur.

11. Traduction de l'auteur.

Ludification et gamification ont à voir, par la dimension régulière de performance qu'elles véhiculent, à la compétition sportive chère aux organisations contemporaines, à des corps performants.

Une question de génération ?

Les auteurs étudiant le fun work environment insistent sur la dimension générationnelle des populations concernées. Si, comme nous le verrons, la gamification tend à être extensive et à passer des univers professionnels du divertissement à des mondes professionnels plus traditionnels (hôpitaux, cabinets de consulting...) ludification et gamification prennent place, à leurs débuts, comme nous avons pu le constater, au sein des start-up du digital et du multimédia dans les années 1990 [SAV 03], dans des entreprises recrutant en masse ceux qui seront désignés par différents auteurs nord-américains puis européens comme étant la « génération Y » ou les « digital natives ». Cette expression désigne les personnes nées entre les années 1975-1995 qui ont grandi avec les nombreuses inventions dans le domaine des médias, des télécoms et du high tech : ordinateur, consoles, jeux vidéo, CD, MTV, smartphones, Internet, réalité augmentée, etc. [PAU 01].

Dans notre ethnographie des start-up du numérique des années 1990 nous avons pu noter la spécificité de primo-arrivants sur le marché du travail et sur ce secteur nouveau de l'e-économie, diplômés dotés d'un savoir sur la pratique et les usages des ordinateurs et des jeux dont ne disposaient pas leurs aînés tenant les places hiérarchiques de la décision. Ce renversement des pôles de l'expérience conjugué avec l'euphorie de la bulle Internet alors en constitution favorisait l'atmosphère festive et la valorisation des egos de jeunes vécus comme des prodiges ou tout au moins, plus pragmatiquement, comme les détenteurs de savoirs utiles au développement de nouveaux marchés.

On peut penser que quinze à vingt ans plus tard, cette asymétrie des savoirs ne se pose plus de manière si nette. Initialement produit de managers, de consultants et de médias, l'expression d'une spécificité générationnelle a cependant peu à peu gagné la littérature scientifique. C'est en ces termes que de multiples auteurs anglo-saxons ou français initialement sur les questions de marketing [PAU 01] puis de management (pour exemple, parmi les plus cités, [MAR 05 ; EIS 05 ; TAP 08 ; PRA 09] puis aujourd'hui sur le jeu dans les organisations de travail [GIN 13 ; ALL 15]) s'exprimeront pour désigner les travailleurs qualifiés désormais trentenaires : les « Yers ».

La description des ressortissants de cette génération, en dépit de leur supposée indiscipline et volatilité, paraît rencontrer un rêve managérial : les « Yers » sont censés rechercher le même engagement au travail que celui qu'ils ont dans le monde digital [TAP 08]. D'un usage spontané autant qu'expert des nouvelles technologies, ils sont autonomes, indépendants, flexibles, organisés en réseau, opportunistes, créatifs et le

flux-tendu serait fait pour eux [MAR 05]. Leurs encadrants sont par conséquent censés, afin de bien les manager : les considérer en tant que personnes ; les coacher tels des professeurs dans leur quête de nouveaux apprentissages ; leur donner une grande flexibilité pour leurs emplois du temps, projets et carrières ; leur prodiguer un feedback constant et leur délivrer éloges, reconnaissance et gratifications [MAR 05]. Ce sont ces caractéristiques générationnelles et ces deux derniers points qui font dire à Tapscott [TAP 08] que la gamification est une solution, dans le travail, pour cette génération. Il est à noter que le fun serait d'ailleurs pour eux un préalable plus qu'un bénéfice [GIN 13].

Plus qu'une réalité générationnelle, dans l'entreprise, les « Yers » renverraient plutôt à une appartenance aux personnels haut-diplômés et cadres [PRA 09] et à la demande de ces personnels, rappelée précédemment avec Boltanski et Chiapello, de plus d'autonomie et de créativité dans le travail. Pichault et Pleyers [PIC 12] très critiques vis-à-vis de la méthodologie d'analyses postulant la génération Y, montrent dans une étude menée en Belgique sur plus de 850 salariés, non exclusivement qualifiés, qu'il ne s'agirait pas tant de spécificités managériales que d'orientations de GRH individualisantes et favorisant le travail collaboratif... qui rencontreraient une cohorte démographique : « Les dimensions constitutives de ce type idéal ne sont pas sans rapport avec certains développements théoriques importants du champ de la GRH » [PIC 12, p. 46], notent-ils ainsi. Il ne s'agirait pas, ici, de salariés, « naturellement » pourrait-on dire, adaptés aux logiques managériales du temps présent mais bien de façons de penser le management ainsi que de demandes contemporaines, tels, mentionnent-ils, l'importance donnée à « l'affirmation individuelle » [PIC 12, p. 44]. Certaines des spécificités supposées être celles des « Yers » seraient en réalité partagées depuis la génération des baby-boomers tel le désir de sens donné au travail, d'utilité, de reconnaissance, d'autonomie ou de créativité... marronniers des textes sur la motivation. L'étude de Pichault et Pleyers montre comment, depuis après-guerre, et nous pouvons le supposer lié aux formes nouvelles du capitalisme, les salariés ont petit à petit pensé ne pouvoir compter que sur leurs propres ressources en cessant de penser l'organisation de travail comme un repère ou un avenir stable. Pour autant, ceux que les auteurs de la « génération Y » nomment « opportunistes » rencontrent une aspiration forte à la coopération, la solidarité et l'esprit d'équipe [PIC 12, p. 46].

Plus qu'une génération Y à laquelle dédier les réponses managériales de fun work environment puis de gamification, c'est donc du côté de la doxa managériale qu'il faut se tourner pour tenter de saisir ce qu'il se passe lorsque le capital se réconcilie avec le salariat... et lorsque le travail devient jeu.

Les usages managériaux du jeu dans les organisations

Nous présenterons notre recherche suivant trois parties : la première sera consacrée à l'exposé de notre cadre théorique et aux choix opérés, eu égard à notre terrain d'entreprise, parmi les théories du jeu. La seconde sera dédiée à la question du jeu et de la rencontre entre jeu et travail. Considérant la (riche) théorisation sur le jeu et aux nombreuses discussions ce dernier siècle sur un concept complexe, les éléments de notre terrain, que nous veillerons à décrire dans cette partie, relèvent-ils du jeu ? Le dernier temps de cet écrit se penchera sur la dimension plurielle du jeu. Dans la littérature à son propos, il est question de cadres, de translation du réel à la fiction. Sur notre terrain, il est question de rôles, de mises en situation en usant de dispositifs fictionnels, d'inversion, de substitution ou d'échange de places. Le jeu renverrait donc à la dimension mécanique du terme : un espace entre plusieurs cadres, du mouvement, de la marge d'action voire même à une réalité augmentée pourrions-nous dire. Nous étudierons ces aspects du jeu pour tenter de nous figurer les espaces, temps, marges, actions auxquels il renvoie dans les organisations de travail.

Enfin, nous nous demanderons pourquoi user du jeu dans les organisations de travail. Au-delà du seul fun, puisqu'avec le jeu il est question de structure, de dispositif, de règles : quelles sont les attentes du management à son propos ? Qu'opère-t-il et quelles sont les fonctions liées au travail et à son organisation qui pourraient être les siennes sur le terrain des jeux étudiés ?