

Des relations du loisir et du divertissement au management. Diversité des formes et ressorts de la gouvernementalité

Thomas Heller
GERiCO, université de Lille 3

Les sphères du travail et du loisir ont longtemps été pensées en termes d'opposition, tout en l'étant également en termes de nécessité : la société du travail s'est construite en parallèle avec la société de loisir, sphère de reconstitution de la force de travail, sphère de consommation des produits du travail et en particulier de produits et services dédiés au loisir.

Mais une telle opposition entre sphère du travail et sphère du loisir, caractéristique de la période fordiste, est nettement moins nette aujourd'hui. Et c'est sans doute un des effets du post-fordisme d'avoir brouillé les repères, en même temps peut-être que s'est affirmée l'idée – l'idée en tout cas – que le travail pouvait être associé au plaisir plutôt qu'à la peine, à la réalisation de soi plutôt qu'à la servitude... Bref, que ce qui s'éprouvait d'ordinaire dans la sphère du loisir pouvait (ou devrait) aussi s'éprouver dans la sphère du travail.

Il est un phénomène remarquable dans la sphère du travail : ce qui relevait auparavant de la sphère du loisir est dorénavant intégré à la sphère du travail, participe de l'activité de travail, au point qu'il soit possible de parler de ludification du travail. Considérant le jeu dans sa dimension anthropologique, on pourra voir dans ce phénomène une forme de concrétisation de ce que clament maintes entreprises : mettre l'humain au centre de l'entreprise. Sans remettre en cause la sincérité d'une telle préoccupation, mais considérant cependant que l'humain en question dans les entreprises est aussi objet de gestion et de management, on peut aussi se douter que

cette centralité participe de la rationalité managériale actuelle.

Ce qui nous intéresse ici, ce sont les relations du travail et du loisir à l'aune des préoccupations managériales, dont le phénomène de ludification du travail n'est qu'un aspect.

Comment le travail compose avec le loisir ? Comment le management rencontre le loisir ? Et quels sont les ressorts managériaux de cette rencontre ?

À travers ces questions, ce texte vise deux objectifs :

D'une part, montrer (ou rappeler) que le loisir comme objet de préoccupation du management ou de gouvernement des salariés renvoie à des logiques, des enjeux et des pratiques variés, qui ne sont pas réductibles à une visée de mise en utilité/docilité des salariés, même si celle-ci prime.

D'autre part, mettre en évidence les ressorts managériaux du loisir et du divertissement quand ceux-ci sont intégrés à la sphère du travail (ce qui fait que le loisir et le divertissement peuvent être considérés aujourd'hui comme un outil de management) ; dans le prolongement, montrer que l'intérêt du management pour le loisir est un aspect particulier d'un mouvement plus général de managérialisation de la subjectivité des salariés.

Pour cette analyse, nous partirons d'un texte de Gérard Leblanc, écrit au milieu des années 80, sur la partition entre travail et loisir du point de vue d'une analyse de la production audiovisuelle. L'intérêt de ce

texte pour nous est d'abord que son objet entre dans le cadre de cette étude, et qu'il fournit des indications sur l'intérêt managérial de l'intégration du loisir et du divertissement dans la sphère du travail qui peuvent s'appliquer à d'autres domaines que l'audiovisuel d'entreprise.

Précisions conceptuelles et méthodologiques

Du travail, du loisir et du divertissement

Quand bien même les frontières entre sphère du travail et sphère du loisir seraient aujourd'hui plus confuses qu'hier, il nous semble important pour l'analyse de maintenir un rapport d'opposition entre les deux. C'est important parce que pour pouvoir envisager le loisir (et le divertissement) comme objet de management, il faut bien qu'il y ait opposition, que le loisir ne puisse se confondre avec le travail.

Du travail, on retiendra les caractéristiques suivantes :

- c'est « l'emploi que l'homme fait de ses forces physiques et morales pour la production de richesses ou de services »¹ ;
- l'emploi de ces forces se réalise dans le cadre d'une activité salariée, impliquant donc un rapport de subordination ;
- il s'inscrit dans une temporalité particulière qui correspond au temps acheté par un employeur à un individu qui lui vend sa force de travail ;
- il se réalise dans une collectivité relativement stable (une organisation) ;
- il relève de la nécessité. Le travail est ainsi envisagé dans son aspect contraignant : c'est l'activité de *l'homo laborens* qui sert ici de repère à une définition du travail, et non celle de *l'homo faber*².

Le loisir renvoie à cette part du temps hors travail consacrée à des activités non contraintes, qui sont donc décidées librement³

par celui qui les réalisent, et dont les implications concernent principalement le plaisir, l'épanouissement, le bien-être. Il s'agit plutôt d'un temps à soi, que l'on utilise avec ou sans les autres, pour soi et/ou pour les autres. À partir de là, on peut sans doute distinguer deux manières d'utiliser ce temps : des activités qui impliquent un certain effort physique et/ou intellectuel et qui ont pour celui qui les pratique une certaine utilité ; celles qui se suffisent à elles-mêmes, impliquent peu d'efforts, relèvent de la détente, du repos, de la distraction et du passe-temps et n'impliquent aucun enjeu de développement : on parlera alors plus volontiers de divertissement.

On utilisera le terme de loisir pour désigner d'une part une temporalité particulière, hors travail, et d'autre part un ensemble d'activités qui ne sont pas de celles que l'on pratique d'ordinaire dans le cadre du travail productif, ou qui, même si elles peuvent l'être du point de vue du contenu, s'en distinguent de toute façon du point de vue des visées et de la « liberté » : les activités spectatorielles, les activités de jeux, de sport, de bricolage, artistiques, culturelles, les activités de flânerie, qui distinguent notamment entre contemplation et action.

On ne s'intéresse pas ici au rapport travail/loisir du point de vue subjectif par lequel on peut le penser en termes d'équivalence. De même, on ne suit pas la voie pascalienne de l'assimilation du travail au divertissement comme fuite pour éviter la confrontation à notre finitude, même s'il peut être question dans ce rapport de diversion.

L'audiovisuel d'entreprise à la croisée du travail et du loisir : l'apport de Gérard Leblanc à l'analyse des enjeux managériaux du loisir

Cette opposition marquée entre travail et loisir se retrouve dans plusieurs textes que Gérard Leblanc a consacrés à l'audiovisuel d'entreprise. Dans l'un d'eux, intitulé « Le film d'entreprise, une fonction bien particulière », l'auteur observe que l'opposition entre travail et loisir est marquée non seulement par un registre opposé de valeurs, mais aussi par un registre opposé de genres audiovisuels. Ainsi, le travail est associé à la nécessité, la dictature, la tension, l'éducation, au didactisme et au documentaire, tandis que le loisir est associé à la liberté,

1 Colson, cité par Georges Friedmann, Pierre Naville, Jean-René Tréanton, *Traité de sociologie du travail 1*, Paris, Armand Colin, 1962, p. 12.

2 Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961.

3 Liberté relative, limité par exemple par la pression sociale... En tout cas une activité libérée de la nécessité et des conditions propres au travail.

la démocratie, la détente, le divertissement, la narration et la fiction.

Dans le domaine de la production audiovisuelle, il y a les films associés au travail et ceux associés au loisir (ramené à la consommation). À chaque sphère correspond un genre et une fonction du film dont la particularité est d'instaurer un type de rapport au spectateur conforme à sa sphère d'inscription, donnant une place et une identité particulière à celui-ci. Le film de travail reproduit les rapports de production fondés sur la soumission, tandis que le film de loisir reproduit un rapport à la consommation fondé sur l'idée de liberté.

Un constat de l'auteur est un certain effritement de l'opposition travail/loisir dans les productions audiovisuelles, au sens où les caractéristiques du film de loisir pénètrent le film de travail. « Ce n'est pas – écrit-il – que la contradiction travail/loisir soit abolie pour autant. C'est qu'on s'efforce de faire bénéficier les programmes audio-visuels de formation et d'information de la position spectatorielle du temps de loisir. Et cela dans un but parfaitement identifiable : que le message rencontre moins de résistance, qu'il « passe » mieux » [...] [Il s'agit] de reconstituer “l'état de vulnérabilité” du spectateur du temps de loisir à l'intérieur de l'entreprise (du temps de travail), tel est l'objectif poursuivi »¹.

Il n'est pas certain pour autant qu'un tel objectif soit satisfait. Mais ce n'est pas là l'essentiel.

Un tel rapport du travail au loisir est ce qui a caractérisé le développement de la communication d'entreprise à partir des années 80. L'analyse de Gérard Leblanc nous semble importante parce qu'à travers la partition proposée entre travail et loisir, d'une part, et les enjeux d'un transfert des caractéristiques de l'audiovisuel de loisir vers l'audiovisuel de travail, d'autre part, il indique de façon plus implicite qu'explicite ce qui dans le loisir constitue un intérêt pour le management, et qui renvoie à deux fonctions du loisir : une fonction idéologique marquée par un déplacement des valeurs du loisir vers le travail ; une fonction psychologique marquée par la visée de

réduction des capacités critiques des spectateurs et l'adhésion à un message.

Gérard Leblanc pose ainsi les bases d'une réflexion critique sur le rapport entre loisir et management. Et bien que son analyse ne porte ici que sur l'audiovisuel, la logique mise en évidence pour ce support particulier peut concerner d'autres supports, d'autres pratiques mettant en relation loisir et management.

Un autre intérêt de ce texte est qu'il renvoie à un type de rapport du loisir au travail (avec l'audiovisuel) qui n'était, certes, pas une nouveauté, mais qui s'est considérablement développé à partir des années 80 ; il nous semble même que la production audiovisuelle à destination des salariés est emblématique d'un rapport nouveau qui se tisse entre loisir et management à partir de cette période. Ce rapport trouvera confirmation à travers d'autres supports et d'autres pratiques, qui n'impliquent pas seulement le salarié comme spectateur, mais aussi comme acteur. Ce sont les ressorts psychologique et idéologique du loisir intégré à la sphère du travail par le management qui seront discutés ici.

Du loisir et du divertissement comme préoccupation managériale

Les rapports du loisir/divertissement au management sont variés, selon notamment que les pratiques associées au loisir et au divertissement sont à l'initiative du management/de la direction ou des employés, ou encore selon que ces pratiques sont ou non le domaine d'exercice d'un contrôle ou d'une évaluation des travailleurs. Nous proposons ici un panorama de ces relations, à travers trois catégories. C'est plus particulièrement sur la troisième, qui renvoie aux formes plus récentes de ces relations et à l'intégration de la forme loisir dans la sphère du travail, que nous nous arrêterons ensuite.

La sphère du travail investie par le loisir et le divertissement. Temps mort, temps volé, et temps approprié

Ici, le loisir et le divertissement renvoient à des pratiques qui échappent au management, mais sur lesquelles se fonde néan-

1 Gérard Leblanc, « Le film d'entreprise, une fonction bien particulière... », in Marc Ferro (dir.), *Film et histoire*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1984, p. 35-36.

moins sa fonction de surveillance ou de contrôle et qui obéissent à des logiques différentes.

Pour commencer, ces pratiques s'immiscent dans le temps mort du travail, dans les pauses ou les interstices produits par les limites de la coordination, par la panne d'une machine, par l'attente d'une commande... Ce temps soustrait au travail est l'obsession du bureau des méthodes, des organisateurs ; obsession qui s'actualise avec éclat dans la production à flux tendu. Les témoignages sont nombreux qui, du point de vue des salariés, soulignent la perte de ce temps où une petite place pouvait être faite au divertissement, vecteur d'un être ensemble.

Dans cet ordre temporel du travail, le divertissement et le loisir renvoient aussi au temps dérobé au travail, à des pratiques clandestines, objet d'interdiction et de traques, objet de l'activité de contrôle et de surveillance de la part des managers-chefs : repérer les « oisifs », les « tire-au-flanc », les « tricheurs », qui profitent de la moindre occasion pour s'extraire du travail. L'histoire du management est aussi l'histoire de cette lutte. Sur ce terrain, l'introduction des TIC dans les entreprises et les accès à Internet ont multiplié les possibilités d'un travail buissonnier¹. Ces dérobades, trop souvent renvoyées aux dispositions du travailleur, sont autant de formes de résistance au travail, à son contenu et à ses conditions d'exécution ou de réalisation. Mais aussi, le divertissement peut s'intégrer à l'activité de travail comme pratique de résistance contre la prescription, contre la règle ou la norme, comme moyen salutaire de se réapproprier le sens de l'action (par exemple, dans un *call center*, jouer le script avec des collègues en imitant une personnalité).

Dès lors, dans quelle mesure le temps volé au travail par le loisir et le divertissement ne lui est-il pas rendu au centuple à un autre moment ? Dans quelle mesure la résistance à la prescription via le divertissement ne participe-t-elle pas de l'efficacité du travail ? Une réponse à ces questions ne va pas de soi, c'est là toute la subtilité de

l'activité de contrôle du management : punir, réprimander, sanctionner, interdire, tolérer, laisser faire ou faire comme si on ne savait pas. Que l'on songe, par exemple, à ces opérateurs que décrit Dominique Dessors, dont le travail consiste à surveiller le bon fonctionnement des installations dans une entreprise du secteur de la pétrochimie. Pendant le temps de travail, ils jouent au Scrabble, alors que dans leur salle de contrôle, ils doivent assurer une surveillance de tous les instants. Les cadres désapprouvent cette pratique, l'interdisent, mais ne sanctionnent pas. Une enquête mettra en évidence les vertus de cette pratique : « En fait – écrit Dominique Dessors – pendant tout le temps du jeu, ils “écoutent” le process. Ils écoutent le bruit, les vibrations, les alarmes périodiques, le ronronnement des installations. Et puis survient dans le bruit de fond dont le corps est imprégné, un bruit anormal, une vibration de plus basse fréquence... : le corps réagit, et l'ouvrier se lève. Ainsi les ouvriers auscultent-ils, tout en jouant, le fonctionnement de l'installation »².

Les pratiques ludiques peuvent ainsi contribuer à l'efficacité du travail, à supporter les difficultés de l'activité ; elles participent aussi de la construction des collectifs de travail et de l'identité professionnelle. Dans son étude sur les pratiques ludiques chez les éboueurs, Stéphane Le Lay note que le jeu « constitue un médiateur pratique et symbolique dans la constitution de dispositions professionnelles spécifiques au métier, sans lesquelles la réalisation du travail est rendue impossible »³.

Ce qui ressort en tout cas de ce rapport du loisir/divertissement au travail, c'est qu'il renvoie à des enjeux divers, politiques, psychologiques, identitaires, qui ne s'opposent pas nécessairement à l'accomplissement du travail et à son efficacité, qui rejoignent parfois les préoccupations managériales et qui témoignent en ce sens du fait que le management doit aussi pouvoir compter, à son corps défendant, sur les vertus du désir de liberté. Car c'est bien ce qui caractérise

1 Dans ce domaine, les créateurs de site ne manquent pas d'imagination : ainsi le site « canyouseeimbussy.com » propose des jeux à partir de documents utilisés couramment au bureau, du type agenda, tableur ou traitement de texte.

2 Dominique Dessors, « L'intelligence pratique », *Travailler*, 21, 2009, p. 66.

3 Stéphane Le Lay, « Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 2, 2013, mis en ligne le 30 mars 2013, consulté le 8 décembre 2013. URL : <http://nrt.revues.org/702>, p. 5.

les pratiques en question, d'être associées à l'exercice ou à l'expression d'une liberté¹, d'être mises en œuvre à l'ombre ou contre les prescriptions et les contraintes du travail.

La sphère du loisir investie par le management. Contrôle, évaluation, reconnaissance, cohésion

Cette relation du management au loisir renvoie aux formes d'incursion du management dans la sphère de loisir des salariés, qui peut aller jusqu'au soutien matériel ou financier de telle ou telle activité ou à son organisation. Dans ce registre, le contrôle et l'évaluation des salariés demeurent des préoccupations centrales, mais qui peuvent s'exercer sous les formes plus positives de la reconnaissance ou de la cohésion. Nous avons repéré deux types de rapport du management à la sphère du loisir : dans le premier il s'agit d'organiser des activités de loisir répondant à des préoccupations, dans le second, de tirer parti de ces activités².

Tirer partie des loisirs des salariés. Contrôle, évaluation et reconnaissance.

Dire qu'aujourd'hui les activités hors travail des salariés font l'objet d'un contrôle est d'une grande banalité ; la presse s'en fait régulièrement l'écho, en insistant d'une part sur les possibilités offertes par les réseaux sociaux de recueillir des informations sur les gens et d'autre part sur les possibilités de calcul de l'informatique pour la production de mesures les concernant (influence sur le Web, goût et intérêt, comportements d'achats, etc.). En matière de recrutement, notamment, les données concernant les activités de loisir et de divertissement ne sont pas sans intérêt : à travers ces indications, fournies lors des entretiens, inscrites dans un CV ou recueillies grâce à une opération de « googlisation » d'un candidat, peuvent s'exprimer des qualités morales, des aptitudes relationnelles, des dispositions particulières, bref, un « savoir-

être » comme on dit maintenant ou encore des compétences spécifiques, compatibles avec le profil d'un poste, avec les attentes d'une entreprise en matière d'engagement. Par exemple, le magazine *Référence* rapporte que pour la société IBM, la pratique d'un jeu vidéo comme « World of Warcraft » par un candidat serait un atout, en raison des capacités d'organisation et de leadership qu'il permettrait de développer³.

Cet intérêt des directions pour les loisirs de leur personnel renvoie également à des formes symboliques ou matérielles de reconnaissance : formes symboliques à travers les portraits de salariés diffusés par les médias d'entreprise, journaux internes, vidéos, s'arrêtant tout particulièrement sur les hobbies ou les passions ; formes matérielles lorsque l'entreprise alloue des ressources à la réalisation de projets individuels ou collectifs relevant de la sphère du loisir (participation à une épreuve sportive, réalisation d'un spectacle ou d'une exposition...). Dans un cas comme dans l'autre, ce qui se joue c'est une forme de reconnaissance du salarié de la part de l'entreprise, dont la contrepartie plus ou moins attendue, utile au management, peut être la cohésion, l'implication ou bien la loyauté. La question du contrôle porte ici plus particulièrement sur le type d'activités que l'entreprise accepte ou non de soutenir, les critères retenus qui font qu'une passion est digne ou indigne d'être retenue dans ces médias d'entreprise.

Le management organisateur de pratiques dans la sphère du loisir : du contrôle des salariés à leur emprise.

Il y a de bonnes raisons de penser que si le loisir et le divertissement peuvent être considérés comme la bête noire du management dans la sphère du travail, cela ne tient pas seulement au fait qu'ils constituent une entrave à la réalisation du travail ou à sa productivité, mais aussi qu'ils sont des occasions pour les salariés de tisser des liens, de constituer des collectifs, autour de logiques qui pourraient s'opposer à celles définies par les organisateurs. L'intérêt porté par certaines directions au temps hors

1 Il ne s'agit pas non plus ici d'idéaliser ce rapport à la liberté. Le jeu dans la formation d'une identité professionnelle et l'intégration de nouveaux membres dans un groupe est aussi source de contrainte, de violence et de souffrance.

2 On ne retiendra pas ici le rôle des CE dans l'organisation des loisirs, et dont le rapport avec les préoccupations du management mériteraient une attention particulière.

3 Ce magazine traite de l'emploi et du recrutement. www.references.be/carriere/jouer-a-world-of-warcraft-un-atout-pour-la-carriere, texte écrit par Elodie Fontaine, janvier 2011, consulté le 10 janvier 2014.

travail de leurs salariés témoigne fort bien de cette crainte.

À titre d'illustration, on évoquera le témoignage rapporté par un ancien mineur, Eugène Anquez, lors d'une rencontre organisée par des chercheurs du GERIICO en 2003¹, qui met en évidence le lien entre loisir et lutte politico-idéologique. La scène se passe au début des années 50 dans les houillères de Lens, alors que notre témoin y travaille dans les services sociaux. Il remarque que les syndicats, et en particulier la CGT, avaient réussi à inciter les sociétés colombophiles à « venir mettre les mises en loge des pigeons dans des tas de bistrotis qu'ils géraient et contrôlaient ». Cette opération, qui consiste en gros à identifier et à enfermer le pigeon dans un panier avant un concours, est l'occasion de diffuser la presse syndicale. Les mises en loge concernent une centaine de pigeons, et les colombophiles sont attentifs au nombre de pigeons participant à un concours ; il est en effet plus gratifiant de gagner un concours quand il y a 400 pigeons au départ que lorsqu'il y en a 30. Ce qu'a fait E. Anquez pour détourner les mineurs colombophiles de l'influence syndicale, c'est, dans le cadre d'une action des Houillères, créer une société colombophile pouvant accueillir jusqu'à 1000 pigeons en loges et convaincre les mineurs de participer aux concours qu'elle organisait...

Dans cet exemple, il s'agit avant tout de détourner les salariés de certaines influences. D'autres pratiques touchant à l'organisation du loisir sont plus directement liées à des visées intégratives, qui répondent en creux (donc de façon plus discrète, non affichée) à la question des « mauvaises fréquentations ».

Ainsi en va-t-il de l'organisation de repas, de fêtes, de sorties, défendues au nom d'un plaisir de se retrouver ou encore au nom du souci de faire vivre ou de renforcer une culture. On a beaucoup écrit sur ce type de management qui peut aller jusqu'à absorber la vie privée des salariés, au nom des valeurs de l'entreprise, et dont les excès ren-

voient l'exercice du pouvoir dans l'entreprise à une logique de type totalitaire².

Dans son étude sur Mc Donald, la sociologue Hélène Weber montre combien ce débordement de l'entreprise dans la sphère du loisir par l'organisation d'activités plus ou moins festives vise à renforcer l'esprit de corps, à affermir le lien des salariés à l'entreprise, à contrôler les relations, par la réduction progressive de leur espace social³.

Le journaliste Jean-Baptiste Malet témoigne qu'un tel investissement participe d'une forme de totalitarisme qui ne repose pas tant sur un management par les valeurs que sur les besoins d'affiliation et de reconnaissance face à une organisation du travail particulièrement désocialisante. En effet, au cours de son immersion dans un centre logistique de la société Amazon, il note que l'organisation et les conditions du travail tendent à isoler les salariés les uns des autres, et à les couper d'autres liens sociaux à l'extérieur de l'entreprise. Dans ces conditions, l'organisation d'activités « festives » en dehors du travail constitue la principale sinon la seule ressource en liens sociaux ; mais cette ressource qui vient compenser la dureté du travail redouble en définitive l'emprise de l'organisation sur les gens et renvoie à un attachement par défaut qui procure peu de satisfaction (à la différence de Mc Donald).

Il n'y a évidemment pas lieu de généraliser l'enjeu d'une emprise ou d'un attachement à partir de la seule organisation des activités de loisir par le management. Un bon repère pour saisir la force de cet enjeu, c'est le degré de liberté dont dispose les salariés pour pouvoir refuser de participer à celles-ci. Le choix demandé porte-t-il sur l'acte (participer ou non à une soirée) ou porte-t-il sur la position (de subordonné obéissant ou non obéissant ?)⁴. En investissant le domaine du loisir, le management se donne une possibilité de renouveler les formes de contrôle des salariés en faisant de la participation à ces activités le terrain d'une évaluation (intégration, esprit d'équipe...).

1 Rencontre avec Eugène Anquez, le 13 mars 2003 à Infocom Lille 3, avec P. Delcambre, M. Gellereau, P. de la Broise, G. Leval, P. Calais, M. Denis et T. Heller (document/retranscription de l'auteur).

2 Jean-Léon Beauvois, *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, Paris, Dunod, 1994.

3 Hélène Weber, *Du Ketchup dans les veines*, Toulouse, Erès, 2005.

4 Jean-Léon Beauvois, *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, op. cit.

Intégration managériale de la sphère du loisir dans la sphère du travail : ludification, récréation, éducation

Dans cette orientation, le loisir et le divertissement, pris en charge par le management sont intégrés à la sphère du travail, voire noués à l'activité de travail.

Elle renvoie aux observations de G. Leblanc à propos de l'audiovisuel. On ne s'étendra pas ici sur cette forme d'intégration du loisir dans la sphère du travail, repérable d'ailleurs dans d'autres formes de communication que l'audiovisuel et dont la logique managériale s'exprime en termes d'ingénierie symbolique¹. On s'arrêtera sur d'autres formes de rapports qui impliquent le travailleur comme acteur et non pas seulement comme spectateur.

Nous en avons repéré trois formes : la ludification du travail, la mise à disposition d'un espace récréatif dans l'entreprise (récréation) et le jeu à des fins d'éducation comportementale et morale.

Ludification

La ludification du travail désigne l'introduction d'une logique de divertissement sous la forme de jeux dans l'activité du travail par le management.

On se réfère ici encore au travail de Stéphane Le Lay² que nous avons déjà mentionné. Son analyse s'appuie sur des observations dans un centre d'appel téléphonique et met en évidence le rôle du jeu dans la mise au travail des salariés. L'activité de travail, fortement encadrée par des normes relationnelles et contrainte par des objectifs de productivité, se trouve associée à une logique de jeu, *via* des concours, des challenges. À une activité réduisant au maximum l'initiative individuelle et rendant difficile l'appropriation de celle-ci, le jeu intervient pour recouvrir la pénibilité du travail et son insignifiance d'une fine couche de sens, pour insuffler une signification mobilisante et engageante.

1 Bernard Floris, *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1996.

2 Stéphane Le Lay, « Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail », *art. cit.*

Sans doute une telle démarche peut-elle s'apparenter à une forme de libération, en raison du plaisir et de l'engagement qu'elle peut susciter contre la routine et l'enfermement, en raison aussi de ce que cette démarche implique concernant les relations entre collègues, partenaires ou concurrents dans le jeu, et les promesses de reconnaissance.

Mais une telle démarche est aussi un outil de contrôle dès lors, et c'est ce que souligne S. Le Lay, que l'implication du salarié dans le jeu fait l'objet d'une évaluation. La reconnaissance que l'on peut tirer du fait d'avoir remporté une victoire se double d'une reconnaissance que l'on peut tirer de son engagement et de son comportement dans le jeu (enthousiasme, esprit d'équipe, bonne humeur...). Dans ce cadre, la défaite tout comme le désengagement ou la prise de distance peuvent faire sens en défaveur du salarié.

Aussi est-il sans doute plus prudent de parler de la ludification du travail non pas en termes de libération, mais de déplacement de l'obéissance : par le jeu, l'obéissance triste aux prescriptions du travail est censée se transformer en obéissance joyeuse³ aux règles du jeu. Encore que la joie ne soit pas toujours au rendez-vous, comme le montre J.B Malet dans son enquête chez Amazon. Par ailleurs, dans un environnement prescriptif, le jeu, sous la forme du concours ou du challenge, déplace le sens du travail de telle manière que l'individu engagé dans le jeu peut avoir davantage le sentiment de maîtrise de son action (agir pour gagner dans un cadre contraint), et ainsi se sentir davantage responsable de ce qu'il fait (et ne pas se sentir seulement l'agent d'une prescription). Ce qui n'est pas négligeable non plus d'un point de vue managérial.

Récréation

Il s'agit ici d'aménagement d'espaces dédiés au divertissement dans l'entreprise, avec des jeux mis à la disposition des salariés. Cet aménagement est sous-tendu par l'idée que le salarié sera d'autant plus efficace qu'il pourra disposer de temps et d'espace pour récupérer, qu'il pourra se

3 La distinction entre obéissance triste et obéissance joyeuse est empruntée à F. Lordon (Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique, 2010).

divertir pour libérer son esprit de la difficulté ou de la rigueur de l'activité. Les entreprises qui disposent d'un tel espace, et dont la presse se fait l'écho, sont avant tout des entreprises dont l'activité en matière de travail implique une mobilisation cognitive importante, autour de projets de développement et d'innovation, de recherche de solutions à des problèmes techniques : entreprises informatiques, développeurs de logiciels, gestionnaires de réseaux, etc.

En ce sens, la comparaison avec la ludification n'est pas inintéressante ; elle semble indiquer une division sociale du rapport du travail au divertissement épousant la logique taylorienne : la ludification pour les tâches dont l'exigence de productivité repose sur la rapidité d'exécution dans un contexte fortement taylorisé (production de masse) et la récréation pour les tâches impliquant des opérations intellectuelles complexes.

Sans doute le bien être qu'il est possible de tirer de ces aménagements n'est pas négligeable et influe sur la motivation et l'attachement à l'entreprise, le développement des relations entre les salariés. Mais dès lors que l'efficacité au travail est associée à la possibilité ponctuelle de s'en échapper par le divertissement, quelles sont en retour les exigences, en matière d'implication dans des projets et en matière de résultats ? Comment se réalise le partage du temps entre loisir et travail ? Le brouillage entre les deux domaines ne conduit-il pas à un allongement de la présence des salariés dans l'entreprise ? La fréquentation de cet espace par le salarié intervient-elle dans son évaluation ? Est-elle un repère de son intégration, d'une faille dans ses capacités de travail et d'implication dans la tâche ? À défaut de pouvoir répondre à ces questions, les poser, c'est une manière de réinscrire un tel espace dans une logique managériale et d'en désenchanter quelque peu la fonction récréative... L'installation de certains équipements comme un toboggan, par exemple, nous incline à penser que le projet managérial n'est peut-être pas sans se soutenir d'un projet d'infantilisation.

Éducation

Enfin, ce rapport du travail au loisir et au divertissement renvoie à des pratiques qu'on pourrait qualifier d'éducatives. Ce dont il est question relève aussi bien de

l'intégration que de l'évaluation/sélection et renvoie au domaine des stages *outdoor*, ou du *team building*, soit des activités qui placent les salariés dans des situations empruntant au loisir et au divertissement, et dont les thématiques invitent à envisager leur participation tantôt sur le mode du jeu et du plaisir, tantôt sur le mode de l'épreuve à surmonter.

Tantôt, le contenu du stage renvoie à une activité concrète que le salarié peut par ailleurs pratiquer dans la sphère du loisir, tantôt le contenu s'inspire d'une pratique spectatorielle, expérience par procuration, que le stage va réaliser : jeux de guerre colorés (*paintball*), course d'orientation, sport, saut à l'élastique, jeux de construction ou activités inspirées des émissions de divertissement télévisuelles du moment : ersatz d'*Interville*, de *Fort Boyard*, de *Koh-Lanta* ou de *Master chef*.

À travers ces activités, et selon leur nature, ce sont des valeurs qui sont mises en mouvement, et actualisées dans les comportements individuels et collectifs ; ce sont aussi des sentiments qui s'expriment et des émotions qui surgissent et sur lesquels les individus sont invités à exercer une certaine maîtrise. Déconnectés du travail, les stages proposent des mises en situation qui visent à gommer les rapports sociaux de production au profit des rapports interpersonnels. Par le biais des valeurs, des sentiments et des comportements, un lien est assuré entre la situation vécue de stage et la situation de travail, entre les comportements durant le stage et ceux attendus au travail, tissant ainsi une figure du salarié. Selon les activités, le cadrage par rapport au travail porte sur des domaines variés qui renvoient à un état d'esprit, à une manière d'être en relation, à des dispositions au travail, à un rapport à soi particulier. Ce sont autant de domaines qui interviennent dans le management et l'évaluation des individus : cohésion des groupes, règlement des conflits, esprit d'équipe, confiance en soi, dépassement de soi, endurance, compétition, agressivité, bonne humeur, leadership, adaptation...

Donnons un exemple : le parc Koezio¹, situé à Villeneuve-d'Ascq, à proximité de Lille, depuis 2006 (d'abord sous le nom d'Inquest). Il s'agit d'un parc d'attraction

1 Je remercie ici ma collègue Lucile Desmoulins qui a attiré mon attention sur cette entreprise.

couvert proposant aux visiteurs un parcours en équipe jalonné d'épreuves physiques et intellectuelles, dans différents univers. Les participants endossent le rôle d'agents spéciaux chargés de la résolution d'une énigme (ce parc a été décrit par la presse locale comme un mélange de *Fort Boyard* et de jeux vidéo). Ouvert à tous les publics, il l'est aussi aux groupes scolaires et aux entreprises. Se trouvent ainsi réunies dans un même espace et une même offre d'activités une logique de distraction et une logique de « formation ». En soi, ce n'est pas très original. Ce qui l'est peut-être davantage, c'est l'argumentaire qui justifie l'intérêt de ce parc, présenté dans le dossier de presse. Ainsi, le parc a pour ambition « d'aider au développement de valeurs humaines essentielles ». Les termes utilisés, sous forme de mots clefs, pour désigner ce que vise le parc sont : « S'entraider. Dépasser ses limites. Développer sa confiance. Lâcher prise. Dévoiler sa personnalité. Vaincre ses peurs. Progresser ensemble ».

Ce qui est remarquable ici, c'est que la vocation distractive du parc se double d'une visée psycho-comportementale. Il n'est question ni de plaisir, ni de joie, ni d'amusement, ni de passer un bon moment, mais de tout autre chose, qui réfère le parc à un dispositif de « techniques de soi » ou de gouvernement de soi. Ce qui est remarquable également, c'est que ces termes sont aussi de ceux qui renvoient à des valeurs et à des préoccupations managériales, aux rapports manager/managés dans une visée de progression et de développement personnel, ainsi qu'à certaines dimensions de savoir-être. Bref, il y a inscrit dans les intentions du parc une logique managériale dont il serait intéressant d'ailleurs d'analyser la portée.

Cet exemple invite à étendre la question des enjeux managériaux du divertissement en regard de formes qui ne sont pas reliées directement à la sphère du travail, mais dont les caractéristiques permettraient d'établir des passerelles. Par exemple : dans quelle mesure certaines émissions de télé-réalité et/ou de jeux (*Koh-Lanta*, *Le Maillon faible*...) ne banalisent-elles pas l'élimination, la disqualification entre pairs¹, mettant à mal le lien social fondé

1 Voir à ce propos l'intervention de Bernard Stiegler dans le film de Christophe Nick *Le temps de cerveau disponible*, 2010.

sur la solidarité ? Dans quelle mesure les émissions de jeux-compétition ne sont-elles pas aussi des supports d'éducation des comportements du bon perdant² ? Ne pas se plaindre, accepter l'élimination en bon joueur et se réjouir d'avoir eu l'occasion de participer, d'avoir pu prendre part à cette aventure humaine, d'avoir pu ainsi s'enrichir, ce qui est important pour avancer. Est-ce excessif de rapprocher ces formes et ces règles du divertissement télévisuel des préoccupations managériales des organisations néolibérales ?

Des modalités de gouvernement des salariés par le loisir et le divertissement : ressorts psychologiques et ressorts idéologiques

Le développement qui précède visait d'abord à montrer la diversité des liens que l'on pouvait établir entre travail/loisir en regard des préoccupations managériales. On aura ainsi relevé, à travers ce panorama, les enjeux managériaux d'un investissement dans le domaine du loisir ou d'une intégration du loisir dans la sphère du travail. Autrement dit ce panorama met en évidence l'intérêt qu'il est possible de tirer du loisir comme moyen de la « mise en utilité et en docilité » des salariés³. La particularité de ce moyen ou sa force agissante, pourrait-on dire, suggérée par G. Leblanc, mais aussi également lisible dans ce qui précède, repose à la fois sur deux ressorts, ou encore renvoie à deux fonctions du loisir : sa fonction psychologique et sa fonction idéologique.

Fonction psychologique du loisir : le loisir et le divertissement comme composante d'une psychopolitique

La sociologue Danièle Linhart⁴ a montré que la modernisation des entreprises dans les années 80 a consisté moins en une transformation de l'organisation du travail

2 Bénédicte Vidaillet, *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Paris, Seuil, 2013.

3 Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

4 Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994.

qu'en celle des travailleurs ; cette dernière se manifeste par une exigence importante – qui ne se dément pas aujourd'hui – d'implication subjective à l'égard du travail et aussi à l'égard de l'organisation, notamment, que le salarié se donne corps et âme pour l'entreprise... Cette implication vise également les relations entre les salariés, en raison notamment de l'importance prise par les échanges communicationnels dans le fonctionnement des entreprises.

Les sentiments et les émotions, dont la sociologue Eva Illouz montre qu'ils ont fait l'objet au début du XX^e siècle aux États-Unis d'une attention qui a présidé à la redéfinition du commandement, sont plus que jamais aujourd'hui la matière première d'un management de type affectif et des objets de gestion : les managers sont invités à renforcer leur moi, à être plus assertifs, à maîtriser leurs émotions, et aussi – parfois – à aimer leurs subordonnés, à les faire grandir dans la réalisation d'eux-mêmes ; et tout comme eux, ils sont sollicités pour s'identifier, voire se confondre avec leur entreprise.

Par ailleurs, et en regard de l'importance prise par la dimension relationnelle dans l'activité de travail, en regard aussi de cette implication subjective exigée, une catégorie nouvelle est apparue définissant les qualités du salarié, celle de savoir-être, qui entend saisir le salarié du point de vue de compétences relationnelles, de ses tendances comportementales et de sa personnalité, à la fois comme critère d'accès à l'emploi et comme critère d'appréciation du travail réalisé (dans le cadre d'entretiens).

Enfin, ajoutons que la sociologie clinique, tout particulièrement, a mis en évidence depuis longtemps les processus psychosociologiques et psychiques¹ impliqués dans les modes de gestion du personnel, processus qui permettent notamment de comprendre le rôle de certaines formes de communication et des politiques de reconnaissance dans la mise en utilité/docilité des salariés.

Ce contexte de psychologisation des rapports de travail, de psychologisation des

rapports de pouvoir², de managérialisation de l'âme³, qui constitue aussi une caractéristique du post-fordisme⁴, fournit un cadre de compréhension à cette introduction du loisir et du divertissement dans la sphère du travail. C'est donc par rapport à l'intérêt de leurs implications psychologiques pour le management qu'ils doivent être envisagés. Ainsi, à partir de ce qui précède, on peut fournir quelques indications concernant ces fonctions psychologiques du loisir et du divertissement :

- Dans les formes de l'activité spectaculaire, le divertissement est un catalyseur d'émotions, d'identification, et participe, en nouant un propos à des réactions internes, des mécanismes de persuasion et d'agrément. Faire plaisir à l'âme pour atteindre la raison. Divertissant, le spectacle fait aussi diversion ; l'implication émotionnelle suspend le jugement critique.
- Dans la forme du jeu et de la détente, les activités de loisir et de divertissement peuvent être des moments d'échanges, qui suspendent provisoirement les rapports sociaux de pouvoir et stimulent la dimension affective et intersubjective des relations. Elles constituent en cela un prolongement des modes de management centrés sur la dimension affective et interpersonnelle des relations de pouvoir.
- Les activités de loisir peuvent donner une consistance concrète au collectif, donner corps à une certaine unité et, par le plaisir ressenti dans cette activité et le plaisir d'être ensemble, par la satisfaction des attentes de reconnaissance, contribuer ainsi à favoriser ou renforcer l'attachement à l'entreprise.
- Ces activités sont des occasions aussi de relâcher la pression et le stress liés au travail et en cela sont des outils de prévention des risques psychosociaux. Ou encore, elles renvoient à une manière différente de travailler, en mobilisant autrement des capacités cognitives.

1 Max Pagès, Vincent De Gaulejac, Michel Bonetti, Daniel Descendre, *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998 [1979].

2 Vincent De Gaulejac, « L'abstraction et la psychologisation du pouvoir dans l'entreprise hyper-moderne », *Les cahiers du changement*, 6, 2001.

3 Valérie Brunel, *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte, 2004.

4 Emmanuel Renault, « Du fordisme au post-fordisme, dépassement ou retour de l'aliénation ? », *Actuel Marx*, 39, 2006.

- Dans la forme du jeu, du concours ou du challenge, le divertissement intégré au travail peut être une manière de rendre plus supportable la tâche, d'en faire oublier le caractère contraignant, de susciter un rapport positif à celle-ci par la motivation, en générant une excitation profitable en matière de productivité.
- Enfin, les activités associées au loisir peuvent être aussi envisagées comme des révélateurs de notre intériorité, de nos comportements, de nos émotions, de nos peurs, de nos rapports aux autres, de notre enthousiasme, de notre personnalité, de notre dynamisme, etc., et en cela constituer le cadre d'une observation et d'une évaluation des individus, susceptible d'être ensuite réinvesties dans l'organisation.

Il serait excessif de parler ici d'un dispositif de loisir, comme on peut parler, en suivant Michel Foucault¹, d'un dispositif disciplinaire, renvoyant à un ensemble d'aménagements, de dits et de non-dits articulés les uns aux autres et définissant à la fois les modalités cohérentes d'une mise en utilité/docilité des salariés, la constitution d'un sujet spécifique et l'existence d'un rapport savoir/pouvoir. Néanmoins, il nous semble que l'on peut avancer que le loisir et le divertissement participent d'un dispositif psychopolitique, renvoyant à l'ensemble de pratiques qui font de la psyché le lieu de l'exercice du pouvoir organisationnel (néanmoins, sollicitant également le corps, le loisir et le divertissement reflètent sans doute aussi un renouvellement de l'anatomopolitique, propre au régime disciplinaire, mais selon une logique de responsabilisation et/ou de développement de soi).

La fonction idéologique du loisir : la sémiotisation de la sphère du travail par le loisir et le divertissement.

L'idéologie est d'abord entendue dans son acception culturaliste, c'est-à-dire comme système de symboles, de représentations sociales partagées, « de schéma de perception, de compréhension et de jugement du monde environnant »², qui a un rôle intégrateur, qui permet aux sujets « de se constituer comme membres de la communauté

dotés d'une identité stable »³. Selon cette acception, elle a aussi une fonction de légitimation d'un ordre : « sur le plan politique, elle comble un besoin essentiel de légitimation qui apparaît nécessaire dans toute société marquée par des divisions internes et des relations de pouvoir ; elle joue un rôle de justification, notamment au niveau de la division du travail »⁴. En cela, le loisir et le divertissement constituent des ressorts idéologiques du management, au sens où ils interviennent dans l'intégration du salarié à travers les modèles de signification du monde qu'ils lui proposent.

Mais aussi, nous voulons conserver à ce concept d'idéologie sa dimension critique traditionnelle, sans quoi il nous semble que nous perdons ce qui, sur un plan critique, permet de saisir le divertissement et le loisir comme idéologie. Cette dimension consiste dans la distorsion qu'opère l'idéologie sur les conditions réelles du travail salarié, activité contrainte, subordonnée et gouvernée. La fonction idéologique du loisir renvoie à cette double orientation d'intégration et de distorsion du travail et de ses conditions, d'intégration selon une logique de recouvrement ou de déplacement du sens du travail. Ce déplacement que permet le loisir se réalise, il nous semble, selon trois niveaux : la forme, le contenu, les pratiques.

Tout d'abord le loisir relève d'une forme idéologique : si l'on accepte que le loisir, opposé au travail, renvoie aux valeurs de liberté, de divertissement, de plaisir, alors l'intégration par le management d'activités de loisir dans la sphère du travail se donne à lire comme signe d'une transformation positive du travail, de l'entreprise. Mais une telle lecture conduit à confondre pratique libérale et pratique de liberté, à prendre la première pour la seconde.

Ensuite le loisir implique un contenu idéologique : des activités relevant de la sphère du loisir sont prises en référence ou sont pratiquées dans l'entreprise en raison des valeurs, des significations auxquelles elles renvoient et qui peuvent faire l'objet d'une mise en relation avec la sphère du travail. Il s'agit notamment de transformer le sens de l'activité et du travail à partir du sens associé à l'activité de loisir (le sport est particu-

1 Michel Foucault, *Surveiller et punir*, *op cit*.

2 Olivier Voirol, « Idéologie : concept culturaliste et concept critique », *Actuel Marx*, 43, 2008, p. 67.

3 *Ibid.*, p. 68.

4 *Ibid.*, p. 69.

lièrement sollicité), éventuellement de promouvoir des modèles de comportement au travail et un état d'esprit qui découle de cet emprunt.

Enfin, c'est sur les pratiques concrètes que se manifeste le loisir comme idéologie, au sens où celui-ci s'actualise dans les conduites. C'est-à-dire que le loisir s'incarne dans le travailleur qui, invité ou sommé de *jouer le jeu*, invité à assimiler le script comportemental souhaité par le management, devient ainsi le véhicule d'une certaine conception du travail.

La fonction idéologique du loisir est remarquable notamment lorsqu'au lieu de modifier les conditions concrètes du travail pour le rendre moins pénible, on tente simplement de le rendre plus attrayant en le recouvrant d'un voile ludique ; lorsque cette même tentative se double d'une mise sous pression des salariés, par le biais d'une évaluation de leur participation et de leur enthousiasme ; lorsque l'organisation d'activités hors du travail ne procède pas d'une volonté de transformation des rapports sociaux, mais vise seulement à les suspendre, pour tirer de ces moments partagés et des investissements affectifs quelque avantage en matière d'efficacité au travail, ou encore sert de mesure de l'intégration des salariés.

Conclusion

En posant au départ une opposition entre travail et loisir, et en ramenant le travail à sa dimension de contrainte, de nécessité et de subordination, nous avons posé que le rôle du loisir et du divertissement, d'un point de vue managérial, avait quelque chose à voir avec cette condition objective du travail salarié. La partition ainsi posée entre travail et loisir permet de comprendre les enjeux managériaux d'une intégration de pratiques de loisir dans la sphère du travail ou d'une organisation de loisirs par le management. Les ressorts managériaux reposent ici sur deux fonctions du loisir, psychologique et idéologique. Le lien entre fonction psychologique et modalités contemporaines du management centrées sur la subjectivité témoigne du fait que le loisir s'inscrit naturellement dans ces modalités et constitue une réponse aux préoccupations du management libéral : comment obtenir l'obéissance spontanément ? comment obtenir l'assentiment des salariés à

faire ce qu'on leur demande de faire ? sur quoi fonder leur intérêt à obéir ?

En faisant du loisir une modalité particulière du gouvernement des salariés, entendu comme mise en utilité/docilité, nous nous situons en dehors de l'hypothèse d'une transformation positive du travail par le loisir et en dehors d'une relation enchantée du travail et du loisir. L'analyse proposée relève davantage du constat lucide que d'une appréhension critique de ces rapports travail/loisir/management ; la mise au jour des logiques managériales qui ressortissent de l'instrumentalisation du loisir et du divertissement relève d'une démarche critique, en l'occurrence celle du dévoilement, mais elle est de peu de portée. Elle est de peu de portée car elle ne dit rien du caractère acceptable ou non de cette réalité¹. Pour cela, il faudrait aller plus loin et s'intéresser aux conséquences concrètes de ce mariage travail/loisir en matière de domination, d'assujettissement, d'aliénation, de mépris ou encore d'exploitation ; il faudrait aussi s'intéresser à la manière dont le rapport travail/loisir est vécu par les salariés. Dans cette perspective, il conviendrait de prendre garde à ne pas réduire la critique de cette relation travail/loisir à un problème de management, mais à considérer cette relation comme une entrée pour appréhender d'un point de vue critique le travail salarié dans la société capitaliste néolibérale.

¹ Luc Boltanski, *Rendre la réalité inacceptable*, Paris, Démopolis, 2008.

Bibliographie

- Arendt Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961, 406 p.
- Beauvois Jean-Léon, *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, Paris, Dunod, 1994, 247 p.
- Beauvois Jean-Léon, *Les illusions libérales. Individualisme et pouvoir social*, Paris, Presses universitaires de France, 2005, 423 p.
- Boltanski Luc, *Rendre la réalité inacceptable*, Paris, Démopolis, 2008, 189 p.
- Brunel Valérie, *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte, 2004, 192 p.
- Courpasson David, *L'action contrainte, Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France, 2000, 320 p.
- De Gaulejac Vincent, « L'abstraction et la psychologisation du pouvoir dans l'entreprise hyper-moderne », *Les cahiers du changement*, 6, 2001, p. 25-32
- Dessors Dominique, « L'intelligence pratique », *Travailler*, 21, 2009, p. 61-68
- Floris Bernard, *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1996, 272 p.
- Foucault Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975, 360 p.
- Friedmann Georges, Naville Pierre, Tréanton Jean-René, *Traité de sociologie du travail 1*, Paris, Armand Colin, 1962, 468 p.
- Goffman Erving, *Asiles*, Paris, Éditions de Minuit, 1968, 449 p.
- Leblanc Gérard, « Le film d'entreprise, une fonction bien particulière... », in Marc Ferro (dir.), *Film et histoire*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1984, p. 27-37
- Leblanc Gérard, *Scénarios du réel*, tome 1, Paris, L'Harmattan, 1997, 238 p.
- Le Lay Stéphane, « Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludiques : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 2, 2013 ; mis en ligne le 30 mars 2013, consulté le 8 décembre 2013, URL : <http://nrt.revues.org/702>
- Linhart Danièle, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994, 128 p.
- Lordon Frédéric, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique, 2010, 213 p.
- Malet Jean-Baptiste, *En Amazonie. Infiltré dans le « meilleur des monde »*, Paris, Fayard, 2013, 155 p.
- Pagès Max, De Gaulejac Vincent, Bonetti Michel, Descendre Daniel, *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998 [1979], 300 p.
- Renault Emmanuel, « Du fordisme au post-fordisme, dépassement ou retour de l'aliénation ? », *Actuel Marx*, 39, 2006, p. 89-105
- Vidaillet Bénédicte, *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Paris, Seuil, 2013, 220 p.
- Voirol Olivier, « Idéologie : concept culturaliste et concept critique », *Actuel Marx*, 43, 2008, p. 62-78
- Weber Hélène, *Du Ketchup dans les veines*, Toulouse, Erès, 2005, 223 p.

