

# Les pratiques ludiques au travail : un monde comme si ou comme ci ?

---

Stéphane Le Lay  
EPTA-CNAM

Duarte Rolo  
EPTA-CNAM

## introduction

Cette communication s'appuie sur des résultats obtenus lors d'une recherche en psychodynamique du travail<sup>1</sup> au sein d'un centre d'appels téléphoniques (CAT). La mise en place de ce dispositif a été particulièrement longue : après avoir essuyé de nombreux refus dans différents CAT pour aborder la question de la souffrance et du plaisir dans le travail, une élue CHSCT nous a finalement contactés pour nous proposer de constituer un collectif d'entretiens. Cette déléguée syndicale était particulièrement inquiète de l'escalade et de la nature des manifestations de souffrance au travail dans son service (crises d'angoisse, crises de pleurs, violences entre collègues, tentative de suicide, etc.). Sans l'accord de la direction de cette entreprise privatisée, il y a quelques années, une investigation a été conduite durant six mois, au rythme d'une rencontre mensuelle de deux à trois heures menée avec un groupe de huit salariées<sup>2</sup> volontaires (sept femmes – dont deux syndiquées – et un homme) appartenant au CAT de cette société assurant la commercialisation de biens et de services. Notre but était de rendre intelligible la nature des difficultés rencontrées dans les activités quotidiennes et la façon dont les salariés y

faisaient face. Quelques éléments méritent à cet égard d'être mentionnés.

Du point de vue de l'activité des conseillers, la priorité est accordée à trois objectifs clairement énoncés par le management : la satisfaction du client, sa fidélisation et la vente de nouveaux équipements, contrats et services payants<sup>3</sup>. Pourtant, la réalité est différente puisqu'au minimum un appel sur quatre, quelle que soit sa nature, doit aboutir à une vente. L'objectif de vente phagocyte donc les deux premiers, davantage tournés vers la qualité de service au client, et les salariés sont principalement évalués sur leur capacité à placer les produits considérés comme prioritaires par la ligne managériale. Chaque conseiller se voit attribuer un objectif de vente individualisé, constamment affiché sur son écran informatique. Cette incitation individuelle se trouve redoublée par l'existence d'objectifs d'équipe. Tout salarié obtient ainsi des primes individuelles et collectives, qui déterminent la part variable de son salaire. Jusqu'ici donc, rien que l'on ne connaisse depuis longtemps en sociologie ou en sciences de gestion.

La suite, sans être non plus totalement originale, comporte un élément important pour la compréhension de la configuration professionnelle étudiée. Régulièrement, les vendeurs sont classés en fonction de leurs

---

1 Christophe Dejours, *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1993 [1980].

2 En raison de la prépondérance des femmes dans le groupe, nous parlerons de salariées.

---

3 Cf. Duarte Rolo, *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique : le cas des centres d'appels téléphoniques*, Thèse de psychologie du travail, Conservatoire national des arts et métiers, Paris, 2013.

performances commerciales. Le classement est connu de tous (il est envoyé via la messagerie électronique interne) et les noms des mal classés figurent en rouge sur les écrans d'ordinateur ou sur un tableau installé au centre de la plateforme, selon les circonstances. Or, les salariées rencontrées nous ont expliqué que les objectifs en matière de vente ne pouvaient pas être atteints sans duper le client : vendre des produits sans intérêt pour l'usage recherché, fournir des informations erronées, souscrire des options payantes à la place du client et sans son consentement. En recourant ainsi au mensonge et à la tromperie, certains vendeurs parviennent à des performances s'accompagnant de primes commerciales pouvant parfois doubler leur salaire. De ces procédés, tous les salariés sont informés, même si certains cherchent à dissimuler leurs « trucs » pour en conserver un usage aussi individuel que possible. Les salariées rencontrées durant les entretiens appellent ces vendeurs des « fourgours ».

*A contrario*, d'autres conseillers, dont celles que nous avons rencontrées, n'hésitent pas à sacrifier les impératifs de vente à l'authenticité de la relation client. Attachés à un ethos professionnel fondé sur la relation de service (où la compréhension de la demande et sa résolution l'emportent sur les considérations commerciales), ils peinent à s'accommoder de ces nouvelles pratiques. Leur priorité n'est pas l'atteinte des objectifs, mais la satisfaction du client, ce qui se traduit par une moindre contribution à la performance commerciale de l'équipe. Certains des vendeurs et des superviseurs considèrent alors que leurs collègues conseillers – qualifiés de « glandeurs » – constituent un frein à la performance économique collective et les empêchent de prétendre à des primes plus élevées. Cette opposition, nous le verrons, se retrouve dans le rapport aux pratiques ludiques mises en place par le management qui nous furent décrites par les interviewées au moment où furent abordées les questions liées à la performance.

Pour bien comprendre les spécificités de la configuration professionnelle étudiée, nous reviendrons, dans un premier temps, sur différentes configurations ludiques constatées dans divers collectifs de travail. Ensuite, après avoir analysé les raisons poussant le management à introduire des méthodes « ludiques » dans le centre

d'appels téléphoniques, nous analyserons les effets que ces dernières peuvent avoir au niveau des rapports sociaux dans l'organisation, particulièrement en matière de coopération horizontale. Nous verrons notamment que l'instrumentalisation de certaines des caractéristiques symboliques et matérielles des jeux en vue de modifier l'ethos et les pratiques de métier des salariés n'est pas sans risques pour la santé.

## Des configurations ludiques professionnelles variées

Les deux anthropologues allemands Gunter Gebauer et Christoph Wulf considèrent le jeu comme un rapport pratique et symbolique au monde particulièrement important pour analyser les interrelations humaines<sup>1</sup>. Engageant le corps dans l'action, par le biais de gestes et de rituels (qui assurent la garantie d'une certaine stabilité et d'une certaine reconnaissance au monde social) vis-à-vis desquels il peut prendre une certaine liberté dans son déroulement même (en tant qu'ils sont des supports d'intelligibilité retravaillés grâce à l'imagination), le jeu permet un engagement individuel et collectif dans le monde, pour en éprouver le fonctionnement, les significations (cognitives et affectives) ou les frontières sur un mode du « comme si »<sup>2</sup>. Le joueur est en effet conduit à participer à l'élaboration d'une configuration ludique liée au monde social<sup>3</sup>, mais distincte de lui : ce monde ludique comporte des buts spécifiques, des règles propres, des moyens autorisés ou non, parfois une instance de jugement (arbitre). L'ensemble de ces caractéristiques et les dispositions à les accepter et les mettre en œuvre provoquent « la capacité de sérieux dans le jeu »<sup>4</sup> et, partant, son caractère *réel*, bien que cette réalité doive être jugée à l'aune de l'*illusio* propre à cette configuration ludique, et pas à celle propre

---

1 Gunter Gebauer, Christoph Wulf, *Jeux, rituels, gestes. Les fondements mimétiques de l'action sociale*, Paris, Anthropos, 2004 [1998], p. 163 sq.

2 Gregory Bateson, « Une théorie du jeu et du fantasme », in Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit I*, Paris, Seuil, 1995 [1954].

3 En raison de la relative autonomie dont bénéficient les jeux par rapport au monde social, les deux auteurs désignent ces derniers comme « mondes subordonnés ».

4 Gunter Gebauer, Christoph Wulf, *Jeux, rituels, gestes*, *op. cit.*, p. 171.

au monde social, sauf à alimenter une confusion (en superposant étroitement la logique du social avec la logique du jeu) : quand un acteur et une actrice échangent un baiser, c'est à la fois un « vrai » baiser (dans le cadre de leur jeu de comédiens) et un « faux » baiser (il n'a pas de signification affective hors de la configuration ludique).

On sait que le couple jeu/travail fait depuis longtemps l'objet de l'attention des philosophes (à l'image de Kant) et des scientifiques<sup>1</sup>. De fait, de nombreuses recherches ont montré que, dans des configurations laborieuses diverses, des formes de jeu peuvent être repérées, certaines communes à différents métiers<sup>2</sup>, d'autres spécifiquement liées aux activités effectuées<sup>3</sup>. Généralement, ces pratiques représentent une lutte informelle destinée à combattre les aspects négatifs des activités quotidiennes<sup>4</sup>, voire à s'évader provisoirement du travail en lui opposant une vision alternative<sup>5</sup>. Dans certains cas, le jeu contribue à réaliser plus efficacement les tâches prescrites grâce au phénomène d'auto-accelération ou au surcroît de concentration que la pratique ludique autorise<sup>6</sup>. Dans toutes ces situations, les pratiques ludiques sont investies par les travailleurs pour traduire en acte la tension entre engagement et distanciation dans le travail, pour ménager un espace entre l'activité effective et les attentes de la hiérarchie.

Lorsque les salariés bâtissent leur propre configuration ludique, comme c'est par

exemple le cas pour ceux en butte à l'organisation du travail et qui cherchent à s'en décoller temporairement, le rapport subjectif au jeu ne pose guère de problème : participer aux échanges ludiques revient, on l'a dit, à se laisser saisir par l'*illusio* de la configuration ludique, tout en contribuant plus ou moins habilement au renforcement de cette dernière, en investissant les éléments ludiques présents pour en adapter les formes à son goût, en tentant de satisfaire les attentes des autres joueurs. Cet investissement procure le plaisir de la participation à un acte collectif potentiellement subversif (en bravant les prescriptions, en moquant les responsables), en même temps qu'il peut procurer le plaisir lié à la reconnaissance des pairs pour avoir « remporté la mise », par l'intermédiaire d'une bonne « vanne »<sup>7</sup>, d'un agencement original des éléments constitutifs du jeu ou de l'exécution parfaite d'une action d'adresse<sup>8</sup>, selon les cas. Le rapport subjectif au jeu ne souffre, *a priori*, d'aucune distorsion particulière, chacun sachant à quoi il participe, et pour quelles raisons il le fait. Quant à celui qui refuse, il indique son désir de conserver un rapport univoque (au sens de non subordonné) au travail : soit parce qu'il ne partage pas l'ethos professionnel commun, soit parce qu'il dénie au jeu son caractère subversif potentiel. Là aussi, pourrait-on dire, la situation subjective vis-à-vis du jeu est claire : elle se caractérise par un rejet.

En revanche, les choses se compliquent lorsque les salariés sont « invités » à participer à des jeux qu'ils n'ont pas élaborés eux-mêmes, notamment lorsque le management cherche à réduire les tensions liées à l'activité et à renforcer l'engagement dans le travail. Pour le montrer, nous allons, dans un premier temps, distinguer trois cas nous permettant ensuite d'analyser celui qui concerne notre terrain empirique. Le premier cas concerne les *business games* ou les *serious games* envisagés comme des dispositifs susceptibles de participer à l'acquisition de compétences (techniques, relationnelles, etc.) dans une réalité simpli-

---

1 Johan Huizinga, *Homo ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Paris, Gallimard, 1951 [1938].

2 Marcel Durand, *Grain de sable sous le capot. Résistance & contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Marseille, Agone, 2006 [1990].

3 Emmanuelle Godeau, *L'« esprit de corps ». Sexe et mort dans la formation des internes en médecine*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 2007 ; Isabelle Gernet, Stéphane Le Lay, « S'accommoder des conduites viriles dans les collectifs de travail mixtes. Le cas des éboueurs », in Delphine Corteel, Stéphane Le Lay (dir.), *Les travailleurs des déchets*, Toulouse, Érès, 2011.

4 Donald Roy, « L'heure de la banane », in Donald Roy, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte, 2006 [1959].

5 Alf Lüdtke, « Ouvriers, *Eigensinn* et politique dans l'Allemagne du XXe siècle », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 113, 1996.

6 Dominique Dessors, « L'intelligence pratique », *Travailler*, 21, 2009 [1991].

---

7 William Labov, « Les insultes rituelles », in William Labov, *Le Parler ordinaire*, Paris, Éditions de Minuit, 1978 [1972].

8 Stéphane Le Lay, Barbara Pentimalli, « Enjeux sociologiques d'une analyse de l'humour au travail : le cas des agents d'accueil et des éboueurs », *Travailler*, 29, 2013.

fiée par rapport au monde social auquel elle se réfère. Les formations en marketing ou en gestion et les entreprises mobilisent depuis longtemps le premier type de dispositifs, afin de familiariser les étudiants ou les salariés à des situations professionnelles récurrentes et aux outils et attitudes nécessaires pour y faire face, sans avoir à prendre de risque autre que celui d'échouer dans le cours du jeu (ou dans ses objectifs finaux).

On peut également ranger dans cette « famille » de jeux ce que les chercheurs en techniques de simulation (qui s'intéressent aux mondes de la chirurgie, de l'exploration spatiale, etc.) désignent comme des techniques d'« apprentissage virtuel » par le biais d'instruments pilotés par informatique ou par robotique<sup>1</sup>. Dans cette perspective, les *serious games* visent aussi à réduire les risques liés à l'apprentissage et à participer à l'incorporation, par les « joueurs », de dispositions propres à l'exercice d'une profession. De ce fait, l'*illusio* propre au jeu est très proche de celle propre au monde professionnel auquel il se réfère (« on s'y croirait », disent certains participants), le niveau d'autonomie de la configuration ludique se trouvant réduit, puisqu'il s'agit non pas de mettre à distance le monde professionnel, mais bien d'apprendre à s'y conformer. Dans ce cadre, on peut donc arguer que la notion de jeu véhiculée par ces dispositifs, si elle subit un déplacement, reste claire au niveau du rapport subjectif des joueurs, qui ne se trouve à aucun moment déstabilisé par l'usage de la simulation pour travailler à la préparation au réel.

Le deuxième cas de jeux concerne également les *business games*, mais davantage lorsqu'ils sont mobilisés dans des configurations d'apprentissage visant à modifier le rapport au champ professionnel entretenu par les impétrants. C'est ce qu'étudie Jean Frances, dans sa thèse de doctorat portant sur la question de l'« excellence » doctorale telle qu'elle est portée depuis plusieurs années par différentes institutions. À partir d'un travail ethnographique portant sur des dispositifs de formation dispensés aux doctorants pour découvrir le monde de l'entreprise et s'informer sur le contexte d'emploi

des docteurs (les Doctoriales et les 24h doctorants), Frances montre que les institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche mobilisent des *business games* pour inciter les doctorants à « expérimenter l'entrepreneuriat et les engager à élargir leurs projets professionnels à d'autres horizons que le monde académique »<sup>2</sup>. L'un des dispositifs analysés, les 24h doctorants, place ainsi les doctorants en situation de porteurs de projet entrepreneurial collectif.

Même si les doctorants critiquent parfois la pédagogie ludique mobilisée, notamment en tentant de se distinguer, au début du jeu, en proposant des projets farfelus (un parasol produisant des glaçons, par exemple), Frances note que la docilité à l'égard des règles apparaît distinctement au cours du projet. Selon lui, la potacherie des doctorants constitue une forme d'argument commercial ou un élément du projet visant à en dissimuler certaines contradictions (écologie *versus* rentabilité). Car finalement, peu de critiques portent sur les objectifs des *business games* et de ce que cela implique pour le chercheur : « exceller en tant qu'apprenti-chercheur requiert *toujours* des compétences pour la recherche [mais] exceller demande *désormais* de pouvoir anticiper sur la valeur d'usage virtuelle d'un objet de recherche comme d'un cursus en fonction des objectifs qu'ils offrent d'atteindre – en termes d'accès aux publications, à un réseau, etc. »<sup>3</sup>. S'il manque encore le recul nécessaire pour mesurer l'impact de ces dispositifs, le jeu est ici mobilisé à des fins de transformation du rapport au travail des futurs chercheurs, pour contrer l'effet d'hystérésis découlant des changements structurels du champ académique, mais sans aborder avec les doctorants les questionnements éthiques que cela peut poser.

Le troisième et dernier cas renvoie à ce qu'il est dorénavant convenu d'appeler la télé-réalité<sup>4</sup>. Sous cette appellation géné-

1 Philippe Fauquet-Alekhine, Luc Soler, *Serious Games & Simulation for Risks Management*, LARSEN Science, 2011, [en ligne]; [www.hayka-kultura.com/images/Proceedings%20SGS%20Wkshp%202011%20ind%2004.pdf](http://www.hayka-kultura.com/images/Proceedings%20SGS%20Wkshp%202011%20ind%2004.pdf).

2 Jean Frances, *Former des producteurs de savoirs : les réformes du doctorat à l'ère de l'économie de la connaissance*, thèse de sociologie, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 2013, p. 215.

3 *Ibid.*, p. 441.

4 Nous remercions Loïse Bilat d'avoir attiré notre attention sur ce dispositif médiatique, dont la comparaison est heuristique pour enrichir notre analyse des jeux managériaux.

rique sont regroupés de nombreux dispositifs médiatiques aux variations techniques, éditoriales et dramatiques variées. Pour notre propos, insistons sur l'un des points communs à ces émissions : recréer de façon plus ou moins ludique, sous le regard de « tous », des situations proches du monde social, en mobilisant l'engagement des spectateurs dans le cours de l'action menée par les candidats en vue de remporter la victoire. Dans ces émissions, trois groupes principaux d'agents sociaux peuvent en effet être distingués : les producteurs (qui définissent la configuration ludique et écrivent la trame du script de l'émission), les travailleurs<sup>1</sup> (qui participent directement au déroulement de la dramaturgie télévisée, en se livrant à une « performance » fondée sur un mélange de coopération et de concurrence) et les spectateurs (qui regardent et participent au déroulement de la dramaturgie, soit par leurs commentaires et leurs votes, soit par leur intégration momentanée dans l'émission). Certains dispositifs entretiennent d'ailleurs une confusion particulièrement importante entre jeu et travail, comme c'est le cas de l'émission britannique *The Salon*<sup>2</sup>, dont l'action se déroule dans un salon de coiffure et de soins esthétiques mettant en scène des professionnels, jugés à l'aune de leur « performance », présentation de soi mêlant savoir-faire professionnels et dispositions relationnelles (goût du ragot, formes d'expressivité, etc.).

Le débat n'est pas clos qui vise à savoir quelles influences exercent ces émissions sur le rapport critique des téléspectateurs vis-à-vis de la télévision et de la réalité. Des chercheurs insistent sur les nouvelles capacités offertes par l'interdépendance croissante entre spectateurs et « performeurs »<sup>3</sup>. D'autres soulignent le renforcement du contrôle des individus interchangeable par le dispositif<sup>4</sup> ou l'influence potentiellement

néfaste en matière de sens moral<sup>5</sup>, puisque beaucoup de ces émissions mettent en scène des valeurs et des pratiques contestables (mensonge, agressivité, manipulation, etc.). Dans tous les cas, les frontières entre travailleurs et spectateurs s'estompent, instaurant un rapport inédit entre jeu et travail, pour le plus grand profit des producteurs. Or, nous allons maintenant voir que le terrain empirique rapidement décrit plus haut n'est pas sans rappeler certaines de ces analyses.

## Des dispositifs ludistes pour quoi faire ?

La configuration « ludiste » rencontrée dans le CAT emprunte des traits aux cas décrits précédemment, en particulier le troisième d'entre eux. Comme nous l'avons déjà expliqué ailleurs<sup>6</sup>, l'usage du néologisme « ludiste » vise à insister sur la tendance prescriptive et contradictoire des jeux mis en place par les managers, qui conduit à la disparition de certaines caractéristiques inhérentes au jeu. Ce cas spécifique renforce en effet le glissement des rapports analogiques entretenus, selon Bateson<sup>7</sup>, entre jeu et travail (le sens et les contours du premier ne s'épuisent pas dans ceux du second) vers des rapports d'identité, puisque le jeu passe d'une pratique autonome en marge du travail prescrit à une pratique systématisée dans des dispositifs managériaux pour accroître la productivité et participer à l'évaluation de l'activité.

Dans le CAT étudié, l'activité de vente n'est pas seulement directe (interaction simple entre client et salarié), mais se trouve également médiatisée par un élément relevant de ce que l'on peut rapprocher, après Foucault<sup>8</sup>, d'une technologie gestionnaire, à savoir un ensemble d'instruments, de savoirs et de pratiques à visée rationalisante et techniciste englobant la gestion comme mode d'action spécifique en direction des

1 Le Conseil des prud'hommes de Paris, par sa décision du 30 novembre 2005, a requalifié le contrat de plusieurs participants de *L'île de la tentation* en contrat de travail.  
 2 Su Holmes, « "But this time you choose!" Approaching the "interactive" audience in reality TV », *International journal of cultural studies*, 7 (2), 2004.  
 3 *Ibid.*  
 4 Jack Z. Bratich, « "Nothing is left alone for too long". Reality programming and control society subjects », *Journal of communication inquiry*, 30 (1), 2006.

5 François Jost, « Les enfants de la télé-réalité », *Re-seaux*, 147, 2008.  
 6 Stéphane Le Lay, « Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail », *Nouvelle revue du travail*, 2, 2013, p. 1-11 ; <http://nrt.revues.org/702>.  
 7 Gregory Bateson, « Une théorie du jeu et du fantasme », *art. cit.*, p. 249.  
 8 Michel Foucault, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

individus – ici, des salariés managés et évalués sur des fondements principalement quantitatifs, en vue d’obtenir une maximisation des ventes grâce à des techniques commerciales communes<sup>1</sup>. Ce dispositif organisationnel défini par la direction nationale et mis en œuvre par la hiérarchie locale est connu sous le nom de « challenges ». Ceux-ci consistent en des « défis » commerciaux individuels et collectifs d’une durée limitée, où des objectifs sont fixés pour certains produits à vendre en priorité.

Inès : il y a des challenges locaux (juste pour les gens sur le plateau) où l’on gagne des petits trucs (des stylos, des caramels, etc.) et des challenges nationaux (il y a des voyages à gagner). Ça a toujours été, mais là c’est de pire en pire. Il peut y avoir des challenges locaux en même temps qu’un challenge national.

Les challenges visent à déployer, au niveau local, les objectifs commerciaux décidés nationalement, mais forment également l’un des socles du travail managérial puisque, pour accompagner les vendeurs dans leur recherche concurrentielle de productivité, le responsable local des challenges utilise un certain nombre de pratiques et d’outils visant explicitement à aiguïser la motivation de chacun. Ces pratiques et ces outils sont de formes différentes, mais renvoient tous à l’univers de signification du « jeu », que la littérature managériale considère notamment comme apte à favoriser des effets apaisants sur les salariés, tout en facilitant leur créativité<sup>2</sup>. D’ailleurs, selon les interviewées, les membres de la direction nationale et de la hiérarchie locale présentent ces challenges comme un moyen de créer une ambiance de travail plus conviviale. Considérés comme relevant d’une activité ludique dont l’objectif est de souder les équipes de travail, ils sont censés distraire les salariés de la pression des chiffres.

Durant les entretiens, les salariées ont rapporté trois exemples de challenges. Comme Holmes le montre pour le cas de l’émission *The Salon*<sup>3</sup>, ces challenges conduisent à un effacement de frontières généralement admises dans le travail (même si ces frontières sont plus ou moins poreuses selon les professions et selon l’équilibre des rapports sociaux). Le premier, un « challenge gaufres », permet à tout conseiller plaçant un produit de manger une gaufre durant son temps de travail. L’effacement de la frontière entre jeu et travail conduit ici à un effacement des frontières entre production (représentée par les activités de vente menées par les salariés) et consommation (représentée par le challenge lui-même et par sa récompense – la dégustation d’une gaufre). Deuxième exemple : le « challenge du plus beau bébé », au cours duquel chaque membre de l’équipe apporte une photo de lui bébé, un prix étant attribué au « plus beau » bébé. Ici, c’est la frontière entre configuration professionnelle et vie privée qui est effacée et, comme dans les émissions de télé-réalité, le rapport authentique au réel se trouve posé : que signifie le fait de mobiliser des photos de soi (tirées d’une période « innocente ») dans le cadre d’un jeu se déroulant parallèlement à des pratiques commerciales mensongères ? Quelles répercussions psychiques cela a-t-il pour les individus ? Le troisième et dernier exemple est celui du « challenge coupe du monde » organisé durant un Mondial de handball. Les différentes équipes de salariés – représentant une équipe sportive nationale – étaient mises en compétition entre elles, les ventes de chacune représentant l’équivalent des buts dans un vrai match, certains plateaux ayant même été dotés de cages de handball, dans lesquelles les salariés avaient le droit de tirer avec un ballon à condition d’avoir fait une vente, un de leurs collègues faisant office de gardien de but. Ici, on assiste davantage à un effacement des frontières entre la position d’acteur et celle de spectateur, puisque les salariés sont tour à tour l’un ou l’autre selon leurs performances commerciales. Comme c’est le cas pour la télé-réalité, leur engagement dans le jeu vaut engagement dans le système productif (ses pratiques et ses valeurs), mais il implique également les

1 Pour reprendre les mots de Chiapello et de Gilbert (Ève Chiapello, Patrick Gilbert, « La gestion comme technologie économique », in Philippe Steiner, François Vatin (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses universitaires de France, 2009, p. 357).

2 Suzana B. Rodrigues, David L. Collinson, « “Having fun”? Humour as Resistance in Brazil », *Organization Studies*, 16 (5), 1995, p. 740-745.

3 Su Holmes, « “But this time you choose!” Approaching the “interactive” audience in reality TV », *art. cit.*, p. 221-222.

spectateurs comme « témoins » (d'autant plus qu'ils sont potentiellement partie prenante dans l'action du jeu elle-même).

On aura compris que l'une des modalités principales de tous ces challenges renvoie à la concurrence, qu'elle soit interindividuelle ou collective. Or, dans les sociétés occidentales actuelles, les jeux masculins sont davantage fondés sur la compétition (pour vaincre les concurrents) que les jeux féminins, valorisant la coopération et l'expressivité<sup>1</sup>. Ceci s'explique par l'évolution des configurations sociales, qui ont davantage incité les femmes à développer les prédispositions empathiques que les prédispositions agressives : ainsi Manfred Zollinger<sup>2</sup> montre-t-il notamment que, durant les XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, les rapports sociaux curiaux et bourgeois ont eu des effets contradictoires en matière d'intégration des femmes aux pratiques de jeu. Si l'élite féminine a progressivement eu accès aux cercles de jeux (accompagnant le processus de pacification des mœurs – de la Cour et des pratiques de jeu), cet accès était limité à certaines formes ludiques : les jeux de hasard, considérés comme les vrais jeux, car risqués d'un point de vue financier, demeurant longtemps l'apanage des hommes.

Pour le dire comme l'historien Roger Caillois<sup>3</sup>, les jeux masculins sont un mélange d'*agon* et d'*alea* (en ce sens qu'il faut « contrôler » le hasard potentiellement agissant pendant la compétition, y compris en recourant à des subterfuges illicites – dopage dans le sport, mensonge dans la vente). De ce fait, on peut considérer que les challenges du CAT véhiculent un impensé viril, auquel les salariées rencontrées trouvent difficile d'adhérer<sup>4</sup>. On pourra objecter que faire des gaufres ou voter pour une photo de bébé sont des activités difficiles à renvoyer à un quelconque impensé viril. N'oublions pas toutefois qu'il s'agit

d'être « le plus beau bébé », de marquer le plus de buts, et surtout de vendre plus de produits que ses collègues. L'accès aux jeux passe d'abord par la victoire sur autrui.

Comme on le voit, la technologie gestionnaire médiatisant l'activité de vente dans ce centre d'appels téléphoniques est soutenue par des dispositifs visant à façonner les modes de pensée et d'action des salariés, dans le sens voulu par leurs promoteurs<sup>5</sup>. Puisque les managers du CAT y prescrivent le jeu de manière à « stimuler » la concurrence dans une configuration productive valorisant l'« agressivité » commerciale, y compris sous la forme de « vente forcée », ces dispositifs ludistes visent à (re)modeller effectivement l'ethos et les pratiques des salariés.

Christelle : si aujourd'hui il faut vendre du X et qu'un client veut du Y, on essaie de lui fourguer le X. Sinon, on est critiqué (« tu es mauvaise », « tu joues trop le jeu du client », « tu ne joues pas le jeu de l'équipe », etc.).

Car le classement des salariés s'accompagne de jugements de valeur sur la qualité des performances : quand un conseiller rencontre des difficultés pour vendre, sa hiérarchie ne manque pas de lui rappeler que les autres y arrivent parfaitement. En outre, les salariées rencontrées affirment que les managers, en dépit du choix offert de participer ou non aux défis, essaient de faire culpabiliser ceux qui n'y participent pas, dans la mesure où, ne contribuant pas aux efforts de vente ciblée, ils font baisser les résultats de leur équipe (et par voie de conséquence ceux de leur responsable). On a dit plus haut que les managers utilisant les *business games* et les *serious games* visent à l'incorporation de pratiques partagées soutenant les activités productives. Or, dans le CAT, l'introduction de pratiques liées au jeu dans un cadre de prescriptions managériales fondées sur le « comme ci » – ces jeux sont définis et déployés dans le temps et l'espace productifs sans concertation avec les salariés – conduit à la déstabilisation des solidarités au travail. En effet,

---

1 Gunter Gebauer, Christoph Wulf, *Jeux, rituels, gestes*, *op. cit.*

2 Manfred Zollinger, « “Bonne fortune, galanterie et jeu sont fort souvent capricieux”. Stabilité et crise des rôles sexués dans le jeu à l'époque moderne », *Clio. Femmes, genre histoire*, 16, 2002 [1999] ; <http://clio.revues.org/180>.

3 Cité par Gunter Gebauer, Christoph Wulf, *Jeux, rituels, gestes*, *op. cit.*

4 Il faudrait ici pouvoir vérifier si l'adoption des challenges s'est accompagnée de mouvements de salariés valorisant le recrutement d'hommes.

---

5 Jacques Girin, « Les machines de gestion », in Michel Berry (dir.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, Paris, CRG-École polytechnique, rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie, 1983 ; <http://crg.polytechnique.fr/incunables/Machines.html> [consulté en octobre 2011].

certaines salariés se saisissent de l'*illusio* ludiste offerte par le management de l'entreprise, quand d'autres la refusent ou la contournent. Ces tensions entre ethos et pratiques contradictoires ont donc contribué à l'installation durable d'animosité et de ressentiment au sein des équipes, rendant le travail collectif et la coopération difficiles, à la fois en raison d'un double écart éthique et pratique et d'une dégradation de la « confiance décidée »<sup>1</sup>, forme de confiance impliquant un pari (prendre le risque de faire confiance à quelqu'un), dont on connaît l'importance pour la cohésion des collectifs de travail : comment en effet accorder sa confiance à des collègues prônant ou mettant en œuvre la tromperie au quotidien ?

## Conclusion

Dans son dernier film, *The Wolf of Wall Street*, Martin Scorsese filme des traders véreux au travail, en train de préparer un « lancer de nain » – l'homme est habillé en vêtements recouverts de velcro – sur une cible pour gagner plusieurs milliers de dollars de paris. Ce « jeu », qui se déroule dans une ambiance survoltée (tous les salariés étant spectateurs et acteurs d'une série de pratiques débauchées), est l'une des pièces d'un dispositif managérial fondé sur l'exaltation de la tromperie, de la cupidité sans freins (qu'ils soient moraux ou chimiques – la prise de produits toxicologiques étant courante et massive) et d'un sens collectif du travail « bien fait » où les dupés sont les « mauvais » et les dupeurs les « bons ».

Si la situation rencontrée dans le centre d'appels téléphoniques n'est pas aussi outrée que celle contée dans le film, force est de constater qu'il existe des points communs. Les dispositifs ludistes sont mobilisés, dans les deux cas, pour agir sur l'ethos et les pratiques des salariés. Mais ils le sont également pour offrir une stratégie de défense apte à engager les vendeurs dans des actes limites, dans des configurations professionnelles où la santé mentale de nombreux salariés est fortement dégradée. En effet, nous pensons que ces dispositifs sont « offerts » aux salariés comme stratégie

défensive, par le biais de processus d'infantilisation. L'effacement des différentes frontières relevé plus haut traduit une tentative de la part du management de suspendre chez les salariés l'expression d'une souffrance éthique potentiellement agissante, quand vient le moment de « fourguer n'importe quoi à n'importe qui », y compris en mentant. Les « intermédiaires » ludistes infantilisans fonctionnent alors comme autant de moments destinés à faire se relâcher la pression éthique (se défouler temporairement pour « oublier » les contradictions auxquelles on doit faire face). Pris dans les dynamiques ludistes et les dynamiques commerciales, les salariés en viendraient progressivement à suspendre le travail de pensée sur le sens même de l'activité. Ici, le passage d'un monde « comme si » à un monde « comme ci » prend tout son sens : alors que le premier invite les salariés à penser et à agir dans un ailleurs qui les engage temporairement à se dégager des prescriptions pour retrouver des marges d'autonomie, le second les incite à agir en permanence selon les prescriptions pour bloquer la pensée sur le sens d'actes éthiquement contestables en totale congruence avec les objectifs de l'organisation.

Or, pour les salariés qui font encore référence aux règles de travail du conseiller, la contrainte à duper le client soulève de graves problèmes psychologiques de l'ordre de la « souffrance éthique »<sup>2</sup>. La survenue d'une telle souffrance signale le désaccord entre ce qu'ils estiment devoir faire et ce que, malgré tout, ils finissent par faire. Dans ce cas, la haine de soi, éveillée par l'expérience de la trahison de ses propres valeurs, représente un risque psychopathologique majeur, dont le suicide n'est pas la moindre issue possible<sup>3</sup>.

1 Niklas Luhmann, « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », *Réseaux*, 108, 2001 [1989].

2 Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.

3 Stéphane Le Lay, Duarte Rolo, « Rendre service ou vendre du service ? Répercussions de la politique d'objectifs commerciaux sur le rapport subjectif au travail des conseillers clientèle d'un centre d'appels », Paris, Rapport confidentiel, Équipe de psychodynamique du travail et de l'action, 2011.

## Bibliographie

- Bateson Gregory, « Une théorie du jeu et du fantasme », in Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit 1*, Paris, Seuil, 1995 [1954], p. 247-264
- Bratich Jack Z., « “Nothing is left alone for too long”. Reality programming and control society subjects », *Journal of communication inquiry*, 30 (1), 2006, p. 65-83
- Chiapello Ève, Gilbert Patrick, « La gestion comme technologie économique », in Philippe Steiner, François Vatin (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses universitaires de France, 2009, p. 325-365
- Dejours Christophe, *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1993 [1980], 300 p.
- Dejours Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998, 208 p.
- Dessors Dominique, « L'intelligence pratique », *Travailler*, 21, 2009 [1991], p. 61-68
- Durand Marcel, *Grain de sable sous le capot. Résistance & contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Marseille, Agone, 2006 [1990], 432 p.
- Fauquet-Alekhine Philippe, Soler Luc, *Serious Games & Simulation for Risks Management*, Larsen Science, 2011, 60 p., [en ligne] : <http://www.hayka-kultura.com/images/Proceedings%20SGS%20Wkshp%202011%20ind%2004.pdf>
- Foucault Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975, 360 p.
- Frances Jean, *Former des producteurs de savoirs : les réformes du doctorat à l'ère de l'économie de la connaissance*, thèse de sociologie, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 2013
- Gebauer Gunter, Wulf Christoph, *Jeux, rituels, gestes. Les fondements mimétiques de l'action sociale*, Paris, Anthropos, 2004 [1998], 310 p.
- Gernet Isabelle, Le Lay Stéphane, « S'accommoder des conduites viriles dans les collectifs de travail mixtes. Le cas des éboueurs », in Delphine Corteel, Stéphane Le Lay (dir.), *Les travailleurs des déchets*, Toulouse, Érès, 2011, p. 257-278
- Girin Jacques, « Les machines de gestion », in Michel Berry (dir.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, Paris, CRG-École polytechnique, rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie, 1983 ; <http://crg.polytechnique.fr/incunables/Machines.html> [consulté en octobre 2011]
- Godeau Emmanuelle, *L'« esprit de corps ». Sexe et mort dans la formation des internes en médecine*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 2007, 303 p.
- Holmes Su, « “But this time you choose!” Approaching the “interactive” audience in reality TV », *International journal of cultural studies*, 7 (2), 2004, p. 213-231
- Huizinga Johan, *Homo ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Paris, Gallimard, 1951 [1938], 350 p.
- Jost François, « Les enfants de la télé-réalité », *Réseaux*, 147, 2008, p. 217-228
- Labov William, « Les insultes rituelles », in William Labov, *Le parler ordinaire*, Paris, Éditions de Minuit, 1978 [1972], p. 223-288
- Le Lay Stéphane, « Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail », *Nouvelle revue du travail*, 2, 2013, p. 1-11 ; <http://nrt.revues.org/702>
- Le Lay Stéphane, Pentimalli Barbara, « Enjeux sociologiques d'une analyse de l'humour au travail : le cas des agents d'accueil et des éboueurs », *Travailler*, 29, 2013, p. 141-181
- Le Lay Stéphane, Rolo Duarte, « Rendre service ou vendre du service ? Répercussions de la politique d'objectifs commerciaux sur le rapport subjectif au travail des conseillers clientèle d'un centre d'appels », Paris, Rapport confidentiel, Équipe de psychodynamique du travail et de l'action, 2011
- Lüdtke Alf, « Ouvriers, Eigensinn et politique dans l'Allemagne du XX<sup>e</sup> siècle », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 113, 1996, p. 91-101
- Luhmann Niklas, « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », *Réseaux*, 108, 2001 [1989], p. 15-35
- Rodrigues Suzana B., Collinson David L., « “Having fun”? Humour as Resistance in Brazil », *Organization Studies*, 16 (5), 1995, p. 739-768
- Rolo Duarte, *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique : le cas des centres d'appels téléphoniques*, thèse de psychologie du travail, Paris, Conservatoire national des arts et métiers, 2013, 351 p.
- Roy Donald, « L'heure de la banane », in Donald Roy, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte, 2006 [1959], p. 155-187

Zollinger Manfred, « Bonne fortune, galanterie et jeu sont fort souvent capricieux ». Stabilité et crise des rôles sexués dans le jeu à l'époque moderne », *Clio. Femmes, genre histoire*, 16, 2002 [1999], p. 195-220 : <http://clio.revues.org/180>