

Introduction

Néologisme issu du design au début des années 2000, la gamification est définie comme « l'usage d'éléments de *game design* dans des contextes autres que de jeu » (Deterding *et al.*, 2011). Son développement au travers des champs du marketing, de l'éducation ou encore des sciences de l'information et de la communication interpelle les chercheurs, et ce d'autant plus qu'il implique, de nouvelles façons de penser l'organisation du travail et de l'apprentissage.

Les chercheurs des pays anglo-saxons et nord-européens l'ont, depuis le début de la décennie 2010, investi comme objet de recherche. En France, ils l'ont encore rarement exploré – à l'exception, mais implicitement, de ceux qui se sont intéressés aux serious games (par exemple, Alvarez et Djaouti, 2010 ; Djaouti, 2011 ou Labelle et Seurrat, 2012, 2015). Quelques textes précurseurs (Bonenfant, Genvo, 2014) discutent cependant ce concept émergent en s'appuyant sur un socle de recherches françaises sur le jeu (Caillois, 1967 ; Henriot, 1989) et en prenant également en compte leurs prolongements actuels en sciences de l'éducation (Brogère, 2005, les travaux du laboratoire Experice et ceux publiés dans la récente revue en ligne Sciencesdujeu). La plupart de ces recherches s'orientent plutôt vers l'étude de la ludification. Or, la gamification ouvre un champ de questionnements sur les modalités du lien social contemporain. Et ses applications multiples, à commencer par l'enseignement, la citoyenneté, la recherche, la médecine... et le travail, invitent à interroger plus finement à présent ses ressorts.

C'est ainsi que nous avons souhaité réunir et mettre en discussion une série de textes sur la gamification du travail. Jusqu'à présent, si le jeu a pu être étudié en milieu professionnel, notamment par les ergonomes et les sociologues du travail (Dessors, 1991 ; Le Lay, 2013 ou encore Dujarier, 2015), ce sont les jeux initiés par les travailleurs eux-mêmes qui ont focalisé l'attention des chercheurs. En revanche, les principes de jeu intégrant le processus même de travail, importés sur décision managériale, demeurent peu analysés. Cela peut s'expliquer par le fait que l'exercice analytique demande de se référer à deux champs distincts : d'une part, celui des théories sur le jeu, complexes car séparant peu – pour le cas français – le *game* (structure de jeu) du *play* (attitude ludique et action de jeu) ; d'autre part, celui des connaissances sur les organisations et le travail. Or, effectuer des recherches sur l'un de ces aspects conduit rarement à s'intéresser à l'autre, notamment parce que ces objets ont traditionnellement été pensés

comme opposés, tant intrinsèquement, en nature, que dans les espaces et les temps de leur effectuation, à l'image des loisirs¹. En outre, la majeure partie des études sur le jeu porte sur celui de l'enfant et concerne d'abord les recherches en psychologie et en sciences de l'éducation.

Les chercheur.e.s rassemblé.e.s dans ce présent ouvrage proviennent de disciplines diverses des sciences humaines et sociales (SHS) et sont directement intéressés par ces thématiques : sociologues, ethnologues, psychologues sociaux ou encore chercheur.e.s en sciences de l'information et de la communication. Ils et elles sont tou.te.s investi.e.s dans l'étude des modalités contemporaines du management et du travail, des pratiques RH et de formation professionnelle ou de l'usage des médias numériques dans les organisations.

Si l'intégration du jeu aux processus de travail ne date pas d'hier, ce qui constitue l'originalité de l'approche proposée ici est l'intérêt porté par les auteur.e.s à l'analyse des dispositifs contemporains de gamification du travail au sein des organisations au sens large.

Les transformations du capitalisme et des approches managériales peuvent ainsi conduire à penser que le jeu devient un média, privilégié ou tout au moins adapté, aux *réquisits* en entreprises que sont par exemple l'autocontrôle, l'évaluation de soi et de ses pairs, la coopération², la régulation, l'engagement ou encore le maintien continu de l'attention dans un contexte d'intensification du travail. Incluant règles et limites, souvent orienté vers un objectif de performance et de réussite, doté de qualités simultanées de légèreté et apprentissage (ce dernier étant supposément plaisant), le jeu compris comme structure, ou *game*, s'avère congruent avec l'injonction plurielle à la rigueur, au développement de soi et au plaisir à avoir au travail, portée par certaines *doxa* de management. De fait, les entreprises multiplient les jeux sous toutes leurs formes (jeux de rôles lors de formations, challenges, jeux d'intégration, jeux de *teambuilding*, simulations, jeux de construction, etc.), ceux-ci s'incarnant dans des corps au travers de « mises en situation » ou dans des logiciels (*serious games*). Mais il reste, entre autres, à interroger le dispositif social et hiérarchique qui le sous-tend et le rend légitime aux yeux des instances de décision des organisations de travail. Demeure aussi à questionner et à mettre à distance l'efficacité censée être la sienne pour l'acquisition de connaissances et de compétences, pour la facilitation de la coopération et de l'intercompréhension, pour la motivation ou encore pour l'entraînement à l'activité.

¹ Consulter à ce propos les actes du colloque organisé en 2014 par le Gripic (Université de la Sorbonne Paris 4, Celsa). URL : http://www.gripic.fr/system/files/file_fields/2015/05/20/actescolloquetravailletloisirsok.pdf.

² Ou coopération entre compétiteurs.

Cet ouvrage tente de répondre à ces interrogations en explorant la question de la gamification du travail sous trois angles, qui nous serviront à structurer son sommaire. Puisqu'il s'agit d'un concept émergent, le premier angle s'attachera à sa définition et interrogera les enjeux liés à l'émergence des dispositifs qu'il désigne. Le deuxième engagera l'analyse critique d'actions de gamification en lien avec des secteurs d'activités distincts : travail de l'universitaire, du manager, des professionnels. Enfin, le troisième invitera à l'étude des rhétoriques développées par les organisations à son propos et des idéologies lui étant sous-jacentes.

La première partie de l'ouvrage – « Émergence d'une notion et ses enjeux » – se prête à un double travail de définition et de recadrage historique des pratiques de jeu dans les organisations. Trois textes y sont présentés. Emmanuelle Savignac revient sur la naissance du concept, apparu récemment pour théoriser des pratiques plus anciennes ayant cours sur les lieux de travail. S'appuyant sur cette théorisation, elle invite à ne pas appliquer le concept aux seules modalités digitales pour envisager comment les structures du jeu, définies par les théoriciens du 20^e siècle, permettent une lecture plus large des mécanismes du *game* et de leur effectivité. Elle propose notamment de lier la réflexion aux questions de la fiction et d'envisager comme « mécaniques » du *game*, le rôle ou encore le cadre – ici, ludique – et enfin les pratiques d'immersion. La gamification ainsi conçue déborde les critiques portées sur la « pointification » à laquelle elle aboutirait. Est donnée la possibilité ce faisant de sortir de l'application appauvrie de ressorts du seul *game design* vidéoludique comme les scores, barres de niveau, *feedback* et autres gratifications virtuelles. Se dessinent alors des enjeux, bien au-delà de ceux motivationnels liés à la pointification, qui interrogent ce que peut produire le jeu – sa performativité – quand il intègre les process de travail.

Puis, Léo Touzet inscrit la gamification du « travail de formation à la gestion » dans une sociologie historique. À travers la présentation de dispositifs pédagogiques ayant pour point commun d'intégrer une dimension de jeu, il rappelle que s'agissant de la préparation aux métiers du commerce, le phénomène de gamification n'est pas vraiment nouveau. En rapprochant monde économique et monde ludique, il explore l'origine même du phénomène, ainsi que certains de ses ressorts fondamentaux. L'enjeu est pour lui d'interroger la présence récurrente du jeu dans les formations commerciales, suggérant que cette présence traduit le rapport analogique entre le jeu et la pratique des affaires.

Enfin, Yanita Andonova et Anne Monjaret, en étudiant les mécanismes de la gamification du travail, identifient trois registres : tradition, domestication, transposition, qui peuvent être compris comme des niveaux de compréhension des étapes du processus de prise en main managériale par le jeu. Un premier registre renvoie aux pratiques traditionnelles

ludiques, qui se situent au niveau des salariés (qui jouent souvent en cachette, mettent en place ou inventent des jeux dans les ateliers, les usines, les bureaux). Le deuxième registre concerne les usages du jeu dans, par et pour l'entreprise, autrement dit à sa ludification. Le troisième registre se réfère à la gamification, c'est-à-dire à la façon dont l'entreprise transpose les mécanismes du jeu au sein d'activités productives, dans un objectif de performance. Ce sont donc plusieurs registres de jeu qui cohabitent dans l'entreprise, l'arrivée de nouvelles modalités ludiques n'ayant pas éradiqué les anciennes pratiques du jeu qui, elles, persistent et évoluent.

Dans la deuxième partie de l'ouvrage consacrée à l'analyse de phénomènes concrets de gamification du travail, Jean Frances, Stéphane Le Lay et Baptiste Pizzinat étudient la manière dont un dispositif spectaculaire alimente la gamification du travail au sein du champ académique, et ceci en s'appuyant sur une enquête ethnographique menée dans le cadre du concours de communication « Ma thèse en 180 secondes[®] ». En partant des origines du concours, pour en détailler ses ressorts ludiques, ils montrent l'importance de « bien communiquer » selon les nouveaux standards académiques. Le concours pousse en effet les doctorants à mettre à l'épreuve leurs capacités à jouer avec l'énonciation de leur sujet de thèse. Sont ensuite creusés les liens entre un tel dispositif spectaculaire et le développement de l'« esprit d'entreprise » insufflé depuis une trentaine d'années aux niveaux national et international. Pour conclure, les auteurs s'interrogent sur ce que le processus de gamification produit en matière de coordination institutionnelle, puisque le MT180[®] est mobilisé par divers managers académiques pour donner corps à leur institution.

Ensuite, Lydia Martin et Julian Alvarez mettent à l'épreuve le concept de gamification lorsque celui-ci s'inscrit dans des dispositifs prescrits de formation au management. Ils s'appuient pour cela sur une recherche en psychosociologie du travail, réalisée dans un grand groupe industriel en 2013 et 2014. L'analyse d'un simulateur de l'armée, détourné pour devenir un serious game dans le monde civil, et ayant pour objectif la formation de cadres au management d'équipe, est le terrain privilégié de leur analyse. Ce cas leur permet d'avancer l'hypothèse d'une dégamification, opérée sur certains serious games. Cette dégamification consisterait à ôter ses caractéristiques « ludogènes » au jeu afin d'en faire un support d'apprentissage. À rebours de la gamification qui introduit des structures de jeu dans des contextes non ludiques, la dégamification veillerait à l'annihilation des éléments ludiques dans ce même contexte.

Clôturent cette partie dédiée aux dispositifs de la gamification, Victor Potier propose une étude de cas sur le jeu vidéo sérieux Mecagenius[®], utilisé pour gamifier l'apprentissage en génie mécanique. Son approche ethnographique du travail d'apprentissage par le jeu a pour objectif de questionner la gamification du travail au prisme du jeu conçu comme

support de l'action. Il constate lors de ses rencontres que les apprenants expriment en cours de formation une demande croissante de simulateurs professionnels au détriment du jeu vidéo. Analyser la gamification d'une activité de travail en mutation, de l'apprentissage au monde professionnel, met en perspective les usages du jeu comme moyen de cadrer l'activité et de distancier le travail. Puis sont montrés des processus collectifs d'élaboration des normes professionnelles en fin de formation. Dans l'évolution que connaît l'activité, le jeu est confronté à la réalité du travail, en même temps qu'il catalyse des processus de socialisation à l'œuvre aux portes de la vie active.

La toute dernière partie de l'ouvrage s'ouvre sur le texte d'Aude Seurrat qui traite des stratégies discursives et des usages du jeu dans la formation professionnelle. L'auteure propose de mettre à distance les discours promotionnels qui présentent le jeu comme une panacée pédagogique et de les confronter, d'une part, à la pluralité des formes et des fonctions des jeux en formation et, d'autre part, à la diversité des appétences ludiques. L'auteure se base pour cela sur les travaux qu'elle a menés sur les serious games ainsi que sur une analyse de catalogues d'offres de formations et sur une enquête effectuée sur les formations courtes à la communication. Elle donne à voir que ces discours postulent une certaine homogénéisation des formes et des pratiques ludiques tout comme des conceptions behavioristes de l'apprentissage ; conceptions qui se retrouvent mises à mal lors de l'examen de la diversité des pratiques ludiques en formation et des différentes postures que peuvent adopter les acteurs vis-à-vis de celles-ci.

À la toute fin de cet ouvrage, Amaïa Errecart part du postulat que les discours sur les technologies numériques en entreprise peuvent constituer un terrain privilégié d'exploration du phénomène de gamification du travail. Elle appréhende ainsi le processus de gamification qui se fait jour au sein des « discours d'innovation » produits sur le numérique. Elle s'intéresse particulièrement à l'une des nouvelles appellations dans les métiers de la sphère de l'informatique et des télécommunications : celui d'« évangeliste technologique ». À travers l'étude de la mise en discours et en récit de cette fonction de la communication, l'analyse porte sur la prégnance du registre du jeu, dans ses aspects rhétoriques, stratégiques, symboliques, et la manière dont ce dernier se trouve associé à la référence religieuse. C'est donc sur une double hybridation discursive que l'auteur se penche – celle qui s'observe entre travail et jeu, et celle qui mêle jeu et religieux, les deux étant ici associées – afin de saisir le surgissement de médiations symboliques au sein des discours organisationnels et professionnels.

Enfin, Pierre Lénéel nous invite, en conclusion de l'ouvrage, à une « ouverture », soit une mise en perspective critique et politique de la gamification du travail telle qu'elle aura été appréhendée par les différents auteurs. Proposant de mieux distinguer gamification de l'apprentissage et

gamification de l'activité, il suggère d'investir la question de ce que les usages du jeu dans des contextes de hors jeu font au travail et aux travailleurs. Car si le *game* dévore, selon lui, le jeu, le travail réel lui résisterait et c'en serait à l'heure actuelle toute la limite. À la procéduralisation du travail à laquelle participe la gamification, résisterait ainsi une activité humaine cependant érodée par la somme des tentatives managériales d'en restreindre la part d'initiative individuelle et de re-création.