



HAL
open science

La gamification du travail, palliatif d'un travail devenu ennuyeux ?

Yvan Barel

► **To cite this version:**

Yvan Barel. La gamification du travail, palliatif d'un travail devenu ennuyeux ?. MagRH, 2020, 10, pp.297. hal-04459643

HAL Id: hal-04459643

<https://hal.science/hal-04459643>

Submitted on 26 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



LA GAMIFICATION DU TRAVAIL

YVAN BAREL, ENSEIGNANT CHERCHEUR EN GRH
UNIVERSITÉ DE NANTES

Longtemps opposés, jeu et travail sont de plus en plus associés dans les entreprises, à tel point que l'on parle de "gamification" du travail. Venant du mot anglais "game", la gamification a consisté dès les années 2000 aux USA à utiliser tout un ensemble de pratiques ludiques pour attirer et fidéliser les clients. Du marketing au management il n'y a qu'un pas que le monde des entreprises franchit allègrement en recourant volontiers à des serious games, des quiz et des jeux de rôle pour favoriser la performance. Ces pratiques ludiques que l'on retrouve dans la formation mais aussi dans d'autres champs RH et managériaux sont imprégnées de l'idée de challenges qui caractérise les jeux vidéo : attribution de points, de niveaux, de classements, de récompenses. Quel regard porter sur cette gamification du travail ? Sous quelles conditions peut-elle conjuguer éthique, bien-être et efficacité ?

UN FORMIDABLE LEVIER POUR LA FORMATION, MAIS AUSSI UN RISQUE DE MANIPULATION

Les formations traditionnelles sous forme de monologues interminables ont fait leur temps. Pour éviter une passivité source de démotivation, on privilégie aujourd'hui des formats plus courts et plus stimulants comme des serious games. Dans "M comme Manager" par exemple, l'utilisateur est confronté à une collaboratrice de retour de vacances à laquelle il doit annoncer que tel projet ne lui sera finalement pas confié. S'il s'y prend mal, elle sortira du bureau en hurlant. Il a bien sûr la possibilité de recommencer pour effectuer de meilleurs choix, et ainsi pouvoir passer au niveau suivant.

Les univers captivants et interactifs proposés par les serious games favorisent l'apprentissage en plaçant l'utilisateur dans une posture d'acteur. Mais quid du risque de manipulation ? "Nous pouvons nous rêver libres", disait Nietzsche [1], mais être "en prison". Dans le serious game d'une grande entreprise américaine, tout manager appelé à prendre des fonctions stratégiques est invité à jouer le rôle flatteur du nouveau PDG qui devra séduire les actionnaires. Or pour marquer le plus de points possible, il n'aura d'autres choix que de prendre une série de décisions peu scrupuleuses comme organiser un plan de licenciement ou mettre la pression sur les fournisseurs.

Bien sûr, l'instrumentalisation de l'humain n'est pas spécifique aux formations gamifiées. Mais parce qu'il est séduisant et a priori inoffensif (on joue !), un serious game facilite la manipulation. Et parce qu'il peut être diffusé à grande échelle, son impact est d'autant plus redoutable. Une vigilance s'impose pour que la technique se soumette à la morale, et non l'inverse. Un serious game non éthique est un jeu sérieusement dangereux.

EST-CE ÉTHIQUE ET PERTINENT DE GAMIFIER LE RECRUTEMENT ?

La récente initiative de Pôle emploi qui a voulu copier le jeu télévisé The voice pour faciliter la mise en relation entre les candidats et les entreprises a été un bad buzz total. "Le recrutement n'est pas un jeu", pouvait-on lire sur les réseaux sociaux. C'est vrai, d'autant que les candidats sont souvent en situation de fragilité. Pourtant, dans certaines circonstances, l'approche ludique peut être appropriée. Ainsi, dans une grande enseigne de restauration rapide, le recrutement des équipiers se fait par le biais de jeux en ligne (de mémorisation, de concentration et d'adaptation) et de CV vidéo, outils en l'occurrence bien adaptés au poste et au public de jeunes visé.

Par contre, on peut s'interroger sur l'actuelle tendance des grandes entreprises à soumettre les candidats à des escape games et à s'en vanter à grands renforts de communication. Elles se justifient en affirmant que le jeu permet d'apprécier les comportements en groupe et qu'il enrichit les entretiens (individuels et/ou collectifs) qui s'ensuivent au cours desquels le ressenti de chaque candidat et son analyse de ce qui s'est passé feront la différence. Deux questions se posent. 1/ Quelle est la légitimité perçue par les candidats de ce genre de techniques de sélection décalées ? On sait qu'une personne accepte d'autant moins facilement sa non-sélection qu'elle est soumise à un processus qui ne lui permet pas d'exprimer ses compétences métier. Or l'escape game relève d'une approche purement comportementaliste qui place les candidats dans des conditions bien éloignées du travail réel. 2/ Est-il éthique de mettre les candidats face à la situation paradoxale de devoir coopérer avec des personnes qui sont en compétition pour le même poste ? Plus on coopère, plus on a de chances d'éliminer les autres... À l'heure où l'on parle de plus en plus d'expérience collaborateurs, il ne



faudrait pas négliger les effets de l'expérience candidats sur l'image de l'entreprise dans une société hyperconnectée.

LA GAMIFICATION, PALLIATIF D'UN TRAVAIL DEVENU ENNUYEUX ?

Ce qui attire les jeunes dans l'univers des jeux vidéo est que tout paraît possible et à la portée de tous. Pour légitime qu'elle soit, l'inquiétude de leurs parents mérite de s'ouvrir à un questionnement sur l'attrait du monde virtuel et parallèlement sur le déficit d'attrait du monde réel. Il en va de même dans le milieu professionnel. Avec les serious games, pas de différences hiérarchiques, pas de discriminations selon l'âge, le genre, l'origine ethnique, l'apparence physique ou l'état de santé. A contrario, le quotidien de l'entreprise est plus ou moins fait de stigmatisations, de jalousies, d'abus de pouvoir, de rétentions d'information, de procédures contraignantes, autant d'éléments psychologiquement épuisants. L'erreur consisterait à nier la réelle vie au travail et à la gamifier pour en compenser les failles ou la platitude. "Du pain et des jeux" n'a jamais permis à l'humanité de grandir. Hannah Arendt [2] montre les dangers d'une société de masse où tout devient objet de consommation et de divertissement. Une gamification excessive du travail ne risque-t-elle pas d'exacerber des comportements conditionnés par la seule obtention de points ou de récompenses, mais dénués de tout questionnement sur le sens et l'éthique ?

Réduire le salarié à un être intéressé c'est oublier qu'il est fondamentalement un homo dator [3] qui a besoin de donner (en temps, en

capacité créative, en adaptation) pour trouver du sens à son travail. C'est également oublier qu'il est, comme disait Aristote, un zôon politikon, un être qui a besoin de vivre en communauté. Or la gamification du travail peut être source de compétition malsaine, de tension, d'exclusion sociale. Car, contrairement au jeu traditionnel (donc hors professionnel), le jeu dans l'entreprise n'est pas sans enjeu.

L'hypothèse de l'homo ludens [4] n'a jamais été scientifiquement confirmée par les études psychologiques sur le concept de motivation au travail. Ce qui en revanche a été démontré, c'est le besoin profondément humain de bénéficier d'une autonomie, d'éprouver ses compétences, de progresser, d'entrer en relation avec les autres. La gamification dans le monde de l'entreprise peut être un atout, à condition d'en user avec justesse, de manière éthique et de la considérer comme un des leviers possibles pouvant répondre à un enjeu plus grand, celui de permettre aux salariés de trouver individuellement et collectivement du plaisir dans la réalisation de leur travail.

YVAN BAREL

Notes

1. Nietzsche F., *Humain trop humain*, Librairie Générale Française, 1995.
2. Arendt H., *La Crise de la culture*, Gallimard, 1972.
3. Godbout J.T., *Le don, la dette et l'identité*, La découverte, 2000.
4. Huizinga J., *Homo ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, 1988.