

Chapitre 33

L'approche ludique du travail: une approche positive des tâches professionnelles¹

1. Par Arnold B. Bakker, Yuri S. Scharp, Kimberley Breevaart et Juriëna D. de Vries. Cet article a été publié dans une revue, en langue anglaise: Bakker, A.B., Scharp, Y.S., Breevaart, K., & de Vries, J.D. (2020). Playful work design: Introduction of a new concept. *The Spanish Journal of Psychology*, 23. e19. <https://www.meta.org/papers/playful-work-design-introduction-of-a-new/32618541>

Sommaire

1. L'approche ludique du travail : un nouveau concept.....	603
2. Jouer pendant le travail	604
3. Un comportement proactif au travail	605
4. L'approche ludique du travail	606
5. Mesurer l'approche ludique du travail	608
6. D'autres preuves empiriques issues d'études de journaux de bord.....	609
7. Implications pratiques.....	611
Conclusion.....	611
Bibliographie	612

Résumé court

Ce chapitre présente le concept d'approche ludique du travail, ses fondements théoriques et la relation avec les résultats sur le lieu de travail. Nous abordons également les principaux mécanismes théoriques qui expliquent comment le concept d'approche ludique du travail influence l'expérience au travail. Le chapitre se conclura par des implications pratiques.

Résumé long

Ce chapitre présente le concept d'approche ludique du travail, le processus par lequel les employés créent de manière proactive des conditions de travail orientées vers le plaisir et le challenge sans modifier la définition de leur poste lui-même. Nous présentons en premier lieu la théorie du jeu et les motivations qui poussent à jouer pendant le travail. Nous nous appuyons ensuite sur la littérature consacrée au comportement proactif au travail pour défendre l'idée que les individus peuvent prendre des initiatives personnelles afin d'améliorer leur adéquation à leur emploi. En combinant ces littératures, nous fournissons un cadre théorique à l'approche ludique du travail. Puis, nous présentons le développement et la validation d'un instrument d'évaluation de cette approche, et passons en revue les études récentes pour déterminer ses effets psychologiques et ses résultats possibles. Enfin, nous exposons brièvement les implications pratiques.

Mots-clés : théorie JD-R, jeu, approche ludique du travail, comportement proactif au travail, engagement au travail.

Questions

- Qu'est-ce que le concept d'approche ludique du travail ?
- Quels sont les conséquences possibles du concept d'approche ludique du travail ?
- Comment le concept d'approche ludique du travail modifie-t-il la signification du travail ?
- Quels sont les principaux mécanismes théoriques ?

1. L'approche ludique du travail : un nouveau concept

Le travail constitue une source importante de sens dans la vie de nombreuses personnes mais qu'en est-il lorsqu'il implique des tâches répétitives, monotones ou fastidieuses ? Comment les guides touristiques qui font le même circuit tous les jours, restent-ils engagés dans leur travail ? Que peuvent faire les livreurs de plats préparés pour maintenir leur niveau d'énergie tout en essayant d'effectuer le plus grand nombre possible de livraisons dans le délai le plus court ? Comment les employés de bureau peuvent-ils maintenir leur bonne humeur au travail alors qu'ils croulent chaque jour sous une avalanche d'e-mails ? Dans ce chapitre, nous défendons

l'idée que le jeu est un moteur important de la motivation au travail, et que dans un large éventail d'emplois, les individus pourraient prendre en main leur travail de manière proactive et ludique afin de gagner en dynamisme et en enthousiasme (c'est-à-dire être pleinement engagés dans leur travail).

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter le concept d'« approche ludique du travail », le processus par lequel les employés créent de manière proactive des conditions de travail orientées vers le plaisir et le défi sans changer leur travail en lui-même (Bakker et van Woerkom, 2017; Scharp *et al.*, 2019). En premier lieu, nous présentons la théorie du jeu et les motivations qui incitent les individus à jouer au travail. En second lieu, en nous appuyant sur la littérature consacrée au comportement proactif au travail, nous défendons l'idée que les individus ont la possibilité de prendre des initiatives personnelles pour changer leur situation ou se changer eux-mêmes afin d'améliorer leur vécu professionnel. En troisième lieu, nous combinons les littératures consacrées au jeu et au comportement proactif au travail pour présenter le concept d'approche ludique du travail. Puis, nous présentons la mise au point et la validation d'un instrument permettant d'évaluer l'approche ludique du travail. Nous passons ensuite en revue plusieurs études récentes afin d'expliquer les effets psychologiques de cette approche et ses résultats potentiels. Enfin, nous en exposons brièvement les implications pratiques.

2. Jouer pendant le travail

Selon van Vleet et Feeney (2015), le jeu est une activité ou un comportement comportant trois caractéristiques principales. Premier aspect essentiel, le jeu est une activité réalisée pour le plaisir et/ou par défi (voir Csikszentmihalyi, 1975; Mainemelis et Ronson, 2006). L'accent mis sur l'amusement et le défi explique pourquoi les activités ludiques sont souvent volontaires et axées sur le processus, et pourquoi les individus sont intrinsèquement motivés pour jouer (Petelczyc *et al.*, 2018). Deuxième caractéristique, le jeu implique une attitude enthousiaste et ancrée dans le moment présent. Lorsque les individus jouent, ils se détachent des facteurs de stress extérieurs et sont complètement absorbés par l'activité (Csikszentmihalyi, 1975; Huizinga, 1949). Troisième élément essentiel du jeu, il s'agit d'une activité hautement interactive (van Vleet et Feeney, 2015). Cette interaction peut se produire avec l'activité elle-même ou avec d'autres personnes qui participent à l'activité. Ainsi, les activités agréables et captivantes qui sont passives et ne nécessitent pas d'initiative personnelle – comme lire un livre ou regarder la télévision – ne sont pas considérées comme du jeu (Petelczyc *et al.*, 2018). Inversement, une partie de solitaire (activité individuelle) ainsi que l'échange de plaisanteries entre deux amis (activité interpersonnelle) sont des activités hautement interactives où le joueur peut générer une grande variété d'actions. La littérature décrit généralement deux types de jeu : le jeu ludique et le jeu agonistique. Le jeu ludique est récréatif, arbitraire et irrationnel et se concentre sur

l'utilisation de l'humour et de l'imagination, à l'image des jeux de rôle, des taquineries bon enfant et des plaisanteries (par exemple, Barnett, 2007 ; Martin et Ford, 2018). En revanche, le jeu agonistique est plus sérieux, rationnel et obéit à des règles. Le jeu agonistique se concentre sur les défis et les règles, il s'agit par exemple du sport, des jeux et de la compétition (voir par exemple Abramis, 1990 ; Csikszentmihalyi, 1975).

Plusieurs motivations peuvent pousser des employés à s'adonner à des activités ludiques sur leur lieu de travail. En premier lieu, Petelczyc *et al.* (2018) ont défini le jeu comme un comportement de recherche de stimulation, par lequel les individus évitent l'ennui et accroissent le plaisir en augmentant leur niveau de stimulation. Deuxièmement, Csikszentmihalyi (1975) a avancé que les individus sont intrinsèquement motivés à pratiquer des activités ludiques (par exemple, l'escalade, la danse, les échecs) qui concilient le challenge et un certain niveau de compétence. De telles activités sont susceptibles de générer un état de *flow* qui crée une sensation de contrôle ainsi qu'une perte du sentiment de conscience de soi (voir Heutte, chapitre 20 du présent ouvrage). Troisièmement, selon la perspective cathartique du jeu, le fait de jouer procure un soulagement à la personne (DesCamp et Thomas, 1993). Le jeu est un moyen de récupérer face aux exigences auxquelles les employés sont confrontés dans le cadre de leur travail. En quatrième et dernier lieu, selon les perspectives du traitement social et cognitif du jeu pendant le travail (consulter à ce sujet Webster et Martocchio, 1993), le fait de désigner et d'encadrer les tâches de travail en tant que jeux permettrait d'améliorer les performances de chacun, car le jeu a une connotation plus positive que le travail. Qualifier de jeu une tâche de travail peut donc améliorer l'attitude de la personne vis-à-vis cette tâche et, par conséquent, augmenter les efforts qu'elle y consacre.

Les recherches ont en effet montré que la participation à des jeux a des répercussions importantes sur le vécu professionnel, comme le suggèrent les motivations susmentionnées. Il a été démontré que le jeu réduit l'ennui lorsqu'on est confronté à un travail monotone (Roy, 1959). Il a également été reconnu que le jeu augmente la satisfaction au travail et le sentiment de compétence (Abramis, 1990), et qu'il réduit le stress et l'épuisement professionnel (selon par exemple DesCamp et Thomas, 1993). Ces conclusions soulèvent la question de savoir si les employés peuvent modifier de manière proactive leur vécu au travail pour le rendre plus ludique. Ils pourraient ainsi donner plus de sens à leur travail et améliorer leur bien-être. Nous discuterons d'abord de l'intérêt d'un comportement proactif au travail, puis nous passerons à l'approche ludique du travail.

3. Un comportement proactif au travail

Lorsque les individus sont proactifs, ils remettent en question le *statu quo* au lieu de s'adapter passivement aux conditions existantes (Crant, 2000). Les personnes proactives prennent des

initiatives pour améliorer leur situation actuelle, elles imaginent et planifient un avenir différent en modifiant leur propre personne ou leur environnement (Parker et Collins, 2010). Prendre en charge l'amélioration des méthodes de travail, rechercher de manière proactive des retours sur son action, négocier un arrangement personnalisé concernant son emploi et résoudre les problèmes de manière proactive sont des exemples de comportements proactifs au travail. Des études récentes ont montré que les employés optimisent également de manière proactive leur vitalité (leur « soi ») en s'engageant consciemment dans des activités qui leur donnent de l'énergie et de la motivation, par exemple en se promenant régulièrement, en buvant un café et en échangeant avec leurs collègues, ou en utilisant les escaliers au travail (Op den Kamp *et al.*, 2018). En outre, la dernière décennie a vu une forte augmentation du nombre d'études sur le *job crafting* ou façonnage de son poste à son goût, qui consiste pour les salariés à prendre l'initiative de modifier les caractéristiques de leur propre poste (Rudolph *et al.*, 2017).

Le modèle des exigences/ressources propres au travail (Jobs Demands-Resources Theory [JD-R] de Bakker et Demerouti, 2017) définit les cas où les employés ont une bonne raison d'adopter un comportement professionnel proactif. Cette théorie repose sur l'idée que les salariés se sentent particulièrement stressés lorsqu'ils sont continuellement exposés à des niveaux élevés d'exigences professionnelles (c'est-à-dire des aspects du travail qui demandent un effort considérable) combinés à des niveaux faibles de ressources professionnelles (c'est-à-dire des aspects du travail qui aident à atteindre les objectifs professionnels et stimulent la croissance personnelle). En revanche, les employés s'ennuient lorsqu'ils ne sont pas assez challengés alors qu'ils disposent d'abondantes ressources professionnelles (Bakker et Oerlemans, 2011). Dans les deux cas, les employés ont de bonnes raisons de modifier de manière proactive le sens de leur travail et d'améliorer leur bien-être au travail. Cela peut se faire (1) en s'engageant de manière proactive dans des activités énergisantes (gestion proactive de la vitalité), (2) en optimisant de manière proactive les exigences du travail ou les ressources (façonnage de son emploi/*job crafting*) ou (3) en changeant de manière proactive son approche du travail et le vécu qui l'accompagne (approche ludique du travail).

4. L'approche ludique du travail

L'approche ludique du travail désigne le processus par lequel les employés créent de manière proactive au sein de leurs activités professionnelles des conditions qui favorisent le plaisir et les défis sans modifier la conception du travail lui-même (Bakker et van Woerkom, 2017). Grâce à l'approche ludique du travail, les employés optimisent leur expérience personnelle du travail. Vu la dualité du jeu, ils peuvent le faire de deux manières différentes. Soit ils s'engagent dans des jeux ludiques pour rendre leur activité professionnelle plus amusante, par exemple, en recadrant une situation professionnelle d'une manière divertissante pour soi et les autres (Barnett, 2007).

Soit ils recourent au jeu agoniste et abordent leur travail de manière ludique en créant une forme de compétition avec eux-mêmes, par exemple en essayant de courir contre la montre lors de l'exécution d'une tâche. En rendant les activités professionnelles plus ludiques, les individus augmentent leur motivation et leur créativité intrinsèques (Mainemelis et Ronson, 2006), créent un sentiment d'appartenance (Sandelands, 2010) et stimulent leur énergie (Barnett, 2007).

Lors d'entretiens et d'ateliers, nous avons demandé aux employés ce qu'ils faisaient pour rendre leur travail plus ludique. Un comptable a confié : « J'essaie de réduire le nombre d'e-mails en envoyant un e-mail de moins que la veille, et je fais cela tous les jours. » Un pilote a raconté : « J'essaie souvent d'économiser du carburant en cherchant à minimiser l'impact des vents, des turbulences, et d'autres phénomènes naturels qui augmentent la consommation de carburant de mon avion. J'essaie également de me renseigner sur les meilleures stratégies pour entrer et sortir des aéroports. » Un responsable des ressources humaines a indiqué : « Lorsque je dois travailler sur une tâche administrative ennuyeuse, je la rends plus amusante en y intégrant des tâches annexes. J'essaie par exemple de remplir un formulaire en utilisant le moins de mots possible tout en traitant l'intégralité du contenu qui doit être abordé. Cela devient un défi d'écriture et c'est tout de suite plus intéressant. »

L'approche ludique du travail naît de la synergie entre la littérature sur l'enjouement et celle sur le comportement proactif au travail. L'enjouement (*playfulness*) désigne la capacité à transformer presque n'importe quelle situation en une situation amusante et divertissante (Barnett, 2007). Selon Petelczyc *et al.* (2018), plusieurs motivations incitent les individus à jouer au travail : (1) éviter l'ennui, (2) augmenter leur état de *flow* et (3) diminuer leur stress au travail. Un comportement proactif au travail implique une action anticipative et une initiative personnelle visant à changer soit la situation, soit soi-même (Bindl et Parker, 2010). Prendre en main l'amélioration des méthodes de travail, rechercher proactivement des feedbacks et résoudre les problèmes de manière proactive en sont des exemples. Les employés qui aménagent leur travail de manière plus ludique prennent des initiatives personnelles pour rendre leurs tâches professionnelles plus amusantes et/ou plus compétitives. En rendant leurs tâches plus ludiques, les employés redéfinissent leurs activités professionnelles pour les rendre plus engageantes, plus divertissantes et plus riches de sens. Comme le façonnage de son emploi à son goût (le *job crafting*), l'approche ludique du travail permet de rendre les tâches professionnelles plus stimulantes. Toutefois, il existe des différences importantes. Le *job crafting* (réinventer son travail pour l'ajuster à son écologie personnelle) consiste à rechercher activement de nouvelles ressources professionnelles (par exemple, en demandant un retour d'information et un soutien), et à rechercher activement de nouvelles tâches et de nouveaux projets distincts du travail habituel de l'employé. L'approche ludique du travail désigne une orientation comportementale proactive vis-à-vis du travail qui privilégie l'amusement et la compétition en appliquant les qualités expérientielles du jeu à un travail existant (Scharp *et al.*, 2019). Le *job crafting* cognitif est plus étroitement lié à l'approche ludique du travail que les autres formes de *job crafting*, en raison de l'accent qu'il met sur le recadrage. Toutefois, alors que le *job crafting* cognitif consiste à élargir la perception

des limites des tâches ou à concentrer les perceptions sur les tâches les plus significatives (Berg *et al.*, 2013), l'approche ludique du travail consiste à modifier de manière proactive la façon de mener les activités professionnelles en redéfinissant ces activités de manière qu'elles soient plus amusantes ou plus compétitives.

Nos travaux suggèrent que l'approche ludique du travail peut être appliquée à diverses tâches professionnelles, en particulier les tâches répétitives, monotones et fastidieuses. Bien que certaines tâches semblent à première vue moins appropriées à une approche ludique du travail (par exemple, une opération chirurgicale), elles peuvent néanmoins s'y prêter. Csikszentmihalyi (1975, p. 156) cite un chirurgien ophtalmologiste, qui illustre que l'imagination permet d'aborder même une intervention chirurgicale de manière ludique : « Vous utilisez des instruments fins et précis. C'est un exercice artistique. Tout repose sur la précision et l'art avec lesquels vous pratiquez l'opération. » Cependant, l'approche ludique du travail peut s'avérer indésirable ou inefficace lorsque les tâches professionnelles sont très éprouvantes sur le plan cognitif ou déjà amusantes et stimulantes (par exemple, une séance de thérapie par un psychiatre ; la rédaction d'un article par un scientifique). Il est intéressant de noter que le concept de redéfinition ludique peut également s'appliquer à des activités extérieures au domaine du travail. Par exemple, suivre des études et les entraînements sportifs est – d'un point de vue psychologique – comparable au travail. Les études et le sport/l'exercice physique sont eux aussi structurés, orientés vers un but, exigent du temps et sont, dans une large mesure, obligatoires. Ces deux domaines se prêtent à merveille à une approche ludique.

5. Mesurer l'approche ludique du travail

Un nouveau questionnaire destiné à mesurer l'approche ludique du travail a été élaboré en utilisant une approche inductive (Scharp, Bakker, *et al.*, 2020). Nous avons mis au point 200 items grâce aux contributions de participants à des ateliers consacrés à l'approche ludique du travail. À l'étape suivante, des experts ont sélectionné les éléments qui reflétaient le mieux l'approche ludique du travail (ALT), pour aboutir à 32 éléments, qui ont été testés dans deux échantillons réunissant diverses professions ($N = 428$, $N = 302$). Un instrument en douze points et en deux dimensions a ainsi vu le jour, qui comprend des items tels que : « Je cherche des moyens de rendre mon travail plus amusant » et « J'aborde mes tâches de manière créative pour les rendre plus intéressantes » (approche amusante/*designing fun*) et tels que : « J'essaie de réaliser mes tâches en un temps record » et « Je me mets en situation de compétition contre moi-même au travail, non pas par obligation, mais par plaisir » (approche compétitive/*designing competition*). La cohérence interne des sous-échelles était satisfaisante, avec des coefficients alpha de Cronbach de .75 et .80 pour l'approche amusante (*designing fun*), et de .73 et .75 pour l'approche compétitive (*designing competition*). La solution à deux facteurs s'est révélée bien adaptée aux

données des deux échantillons, et les données se sont mieux ajusté que le modèle à un facteur, ce qui indique une structure factorielle robuste.

L'étude de la validité convergente a révélé que les employés manifestant un niveau élevé d'initiative personnelle, de curiosité, d'ouverture, d'enjouement, d'humour, de personnalité créative, de compétitivité, de poursuite du succès et d'imagination, et peu de rigidité, étaient plus susceptibles de s'engager dans une approche ludique du travail (Scharp, Bakker, *et al.*, 2020). En outre, l'approche ludique du travail était plus répandue dans les environnements de travail caractérisés par un niveau d'autonomie plus élevé et une valorisation du plaisir. Néanmoins, les auteurs affirment que l'approche ludique du travail fonctionne relativement indépendamment des caractéristiques de l'emploi. En raison de la nature cognitive inhérente à l'approche ludique du travail, les individus peuvent réinventer leur travail de manière ludique dans une grande variété de contextes. Par exemple, si les chauffeurs de bus manquent d'autonomie en ce qui concerne leurs itinéraires, ils peuvent concevoir chaque trajet comme un jeu dont le but est de réduire au minimum les décélérations. Ainsi, la conception ludique du travail est une stratégie ascendante qui est initiée par l'employé. Cela dit, il est toujours possible que les organisations facilitent l'approche ludique du travail (par une démarche descendante), par exemple en encourageant l'autonomie et en proposant des formations. Compte tenu de la structure à deux facteurs et de la validité divergente, l'approche amusante est plus fortement corrélée avec les traits ludiques (c'est-à-dire l'enjouement, l'humour et la personnalité créative) que l'approche compétitive, tandis que l'approche compétitive est plus fortement corrélée avec les traits agonistiques (c'est-à-dire la compétitivité et la recherche de la réussite) que l'approche amusante. En outre, l'approche ludique du travail s'est révélée faiblement (ou pas du tout) associée à la procrastination, au cynisme et à la paresse, et positivement associée à l'engagement professionnel. Ces résultats montrent que les employés sont plus susceptibles d'adopter une approche ludique de leur travail lorsqu'ils ont une nature enjouée et proactive, ce qui les aide à s'impliquer avec enthousiasme dans leur travail.

6. D'autres preuves empiriques issues d'études de journaux de bord

Comme l'approche ludique du travail est liée à des tâches spécifiques, elle fluctue considérablement au cours d'une journée et d'un jour à l'autre. Afin d'étudier dans quelles conditions ce comportement proactif est le plus efficace, nous avons mené trois études quantitatives sur des journaux de bord.

Dans la première étude, nous avons cherché à savoir si une approche ludique du travail quotidien serait plus efficace pour les employés ayant une personnalité enjouée et ouverte (Scharp

et al., 2019). Selon la théorie de l'activation des traits, les employés bénéficient intrinsèquement de conditions de travail qui satisfont les besoins personnels stables enracinés dans leur personnalité (Tett et Burnett, 2003). Par conséquent, ils chercheront des situations de travail qui activent leurs traits. Les résultats de l'étude ont montré que les employés étaient plus engagés dans leur travail et plus créatifs les jours où ils utilisaient une approche plus ludique de leur travail. De plus, l'impact de l'approche ludique du travail visant davantage d'amusement était plus fort chez les personnes très ouvertes, et l'impact de l'approche ludique du travail visant davantage de compétitivité était plus fort chez les personnes très enjouées. Ces résultats confirment l'affirmation selon laquelle les employés qui sont très ouverts à différentes expériences et au jeu sont ceux qui profitent le plus de l'approche ludique du travail.

Dans la deuxième étude (Scharp, Breevaart, *et al.*, 2020), nous avons essayé de savoir si l'approche ludique du travail pouvait être utilisée pour traiter de manière proactive les demandes professionnelles entravantes au quotidien, c'est-à-dire les tâches et les conditions de travail qui demandent des efforts et de l'énergie, mais qui n'offrent pas de potentiel de croissance (Lepine *et al.*, 2005). Nous avons émis l'hypothèse que les employés adoptent une approche centrée sur l'amusement pour faire face à un travail émotionnellement épuisant, et recourent à une approche compétitive pour faire face à un travail facile et sans intérêt. Les résultats ont révélé que les employés étaient moins engagés et moins performants (plus faible performance intra-rôle et extra-rôle) les jours où ils étaient confrontés à ces deux types de demandes entravantes. Cependant, comme prévu, le travail émotionnellement épuisant a beaucoup moins sapé l'enthousiasme et l'énergie des employés les jours où ils ont abordé leur travail de manière proactive pour le rendre plus amusant. En outre, les tâches faciles et sans intérêt ont beaucoup moins réduit l'engagement vis-à-vis du travail les jours où les employés les ont abordées de manière proactive pour être plus compétitifs. Ces résultats montrent clairement que l'approche ludique du travail peut être utilisée pour protéger l'engagement et les performances des employés au travail.

Dans la troisième étude de journal de bord (Bakker *et al.*, 2020), nous avons examiné la validité prédictive de l'approche ludique du travail par rapport au *job crafting*, et nous avons également cherché à savoir quand ces deux comportements proactifs étaient les plus efficaces. Nous avons émis l'hypothèse que les individus sont plus performants les jours où ils recherchent des ressources et des défis professionnels, allègent les exigences du travail ou envisagent leur travail de manière ludique. Nous avons en outre avancé l'idée que la recherche de ressources et d'allègement des exigences seraient plus efficaces lorsque la pression au travail est élevée, et que les comportements de recherche de stimuli, tels que la recherche de défis croissants et l'approche ludique du travail, seraient plus efficaces lorsque la pression au travail est faible. Les résultats ont montré que la recherche de ressources professionnelles, la recherche de défis et l'approche ludique du travail étaient toutes positivement liées à l'évaluation des performances professionnelles par les collègues. En revanche, l'allègement des exigences professionnelles était négativement lié aux performances. Comme on l'a supposé, la recherche de défis et l'approche ludique du travail étaient plus efficaces lorsque la pression professionnelle était faible plutôt que forte.

7. Implications pratiques

Nos recherches révèlent que les employés utilisent l'approche ludique du travail pour un large éventail de tâches, et que ce comportement fluctue d'un jour à l'autre. En outre, les résultats suggèrent que l'approche ludique du travail entraîne des conséquences importantes en pratique, car elle a un impact sur l'engagement et les performances des employés. La mesure de l'approche ludique du travail pourrait être utilisée dans les organisations pour évaluer la prévalence de ce comportement proactif et pour trouver les employés qui abordent leur travail de la manière la plus ludique. En interrogeant les employés qui sont naturellement les plus aptes à aborder le travail de manière ludique, les organisations peuvent se faire une idée plus précise des différentes manières dont les employés peuvent repenser leurs tâches et leurs activités. Cela semble particulièrement important dans les organisations où les demandes entravantes sont élevées et où la pression au travail est faible. Les exemples d'approche ludique du travail recueillis lors d'entretiens peuvent ensuite être utilisés dans des interventions de formation pour apprendre aux autres employés comment ils pourraient optimiser leur vécu professionnel afin de rester engagés et performants. La formation devrait idéalement être combinée avec la fixation d'objectifs et/ou du coaching pour aider les employés à mettre en œuvre leurs nouvelles stratégies d'approche du travail dans leur pratique quotidienne.

Conclusion

Les individus sont naturellement enclins à jouer, car le jeu est intrinsèquement gratifiant et satisfaisant. Sur la base de ce principe, nous pensons que les employés pourraient créer de manière proactive des modalités de travail ludiques en incorporant des touches amusantes et compétitives à leurs tâches professionnelles. Les premières études sur l'approche ludique du travail indiquent que ce comportement proactif a des conséquences positives sur le bien-être, la créativité et les performances des employés – en particulier pour les personnes à la personnalité ouverte et enjouée. L'approche ludique du travail rend le travail intrinsèquement motivant et aide à gérer les tâches épuisantes et fastidieuses. Nous espérons que cet article suscitera de futurs travaux de recherche sur l'approche ludique du travail et ses applications pratiques.

Bibliographie

- Abramis, D.J. (1990). Play in work: Childish hedonism or adult enthusiasm? *American Behavioral Scientist*, *33*, 353-373. <http://doi.org/10.1177/0002764290033003010>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*, 273-285. <http://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A.B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., Espevik, R., & de Vries, J.D. (2020). *Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days*. [Manuscript submitted for publication]. Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Erasmus University Rotterdam.
- Bakker, A.B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (178-190). Oxford University Press.
- Bakker, A.B., & van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, *1*, 47-65.
- Barnett, L.A. (2007). The nature of playfulness in young adults. *Personality and Individual Differences*, *43*, 949-958.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B.J. Dik, Z.S. Byrne, & M.F. Steger (eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (81-104). American Psychological Association.
- Bindl, U.K., & Parker, S.K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 2: *Selecting and developing members for the organization* (567-598). American Psychological Association.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, *26*, 435-462.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games*. Jossey-Bass.
- DesCamp, K.D., & Thomas, C.C. (1993). Buffering nursing stress through play at work. *Western Journal of Nursing Research*, *15*, 619-627. <https://doi.org/10.1177/019394599301500508>
- Huizinga, J. (1949). *Homo ludens: A study of the play-element in culture*. Routledge & Kegan Paul.
- Lepine, J.A., Podsakoff, N.P., & Lepine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, *48*, 764-775.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, *27*, 81-131.
- Martin, R.A., & Ford, T. (2018). *The psychology of humor: An integrative approach*. Elsevier Academic Press.
- Op den Kamp, E.M., Tims, M., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2018). Proactive vitality management in the work context: Development and validation of a new instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*, 493-505.
- Parker, S.K., & Collins, C.G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, *36*, 633-662.
- Petelczyc, C.A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S.L.D., & Aquino, K. (2018). Play at work: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, *44*, 161-190.
- Roy, D. (1959). Banana time job-satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, *18*, 158-168.
- Rudolph, C.W., Katz, I.M., Lavigne, K.N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 112-138.
- Sandelands, L. (2010). The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, *23*, 71-86.
- Scharp, Y.S., Bakker, A.B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2020). *Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity* [Manuscript submitted for publication]. Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Erasmus University Rotterdam.
- Scharp, Y.S., Breevaart, K., & Bakker, A.B. (2020). *Daily playful work design: Negating hindrance job demands and promoting work performance* [Manuscript submitted for publication]. Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Erasmus University Rotterdam.

Scharp, Y.S., Breevaart, K., Bakker, A.B., & van der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality, 82*, article 103850.

Tett, R.P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*, 500-517.

Van Vleet, M., & Feeney, B.C. (2015). Young at heart: A perspective for advancing research on play in adulthood. *Perspectives on Psychological Science, 10*, 639-645.

Webster, J., & Martocchio, J. J. (1993). Turning work into play: Implications for microcomputer software training. *Journal of Management, 19*, 127-146. (93) 90049-S