

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

La gamification au travail : effets sur les employés.

Le cas de l'engagement, de la motivation, de la satisfaction et de l'éthique

Winkin, Pierre-Yves

Award date:
2020

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**La gamification au travail : effets sur les employés
Le cas de l'engagement, de la motivation, de la satisfaction et de l'éthique**

Winkin Pierre-Yves

Directeur: Prof. W. Hammedi

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
en Business Analysis & Integration

ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020

Table des matières

Table des illustrations	4
Executive Summary	5
Remerciements	6
Introduction	7
1 Revue de la littérature	16
1.1 Définitions multiples et objectifs de la gamification	16
1.1.1 Games	16
1.1.2 Gamification	19
1.2 Engagement vs Motivation	28
1.2.1 Contexte	28
1.2.2 Employés engagés.....	29
1.2.3 Motivation	32
1.3 Management au sein de l'organisation	34
1.3.1 Performance management.....	34
1.3.2 Culture d'entreprise	35
1.3.3 Récompenses : effet inverse.....	37
1.4 Éthique	38
2 Hypothèses et modèle de recherche	40
3 Méthodologie	45
3.1 Plan de recherche	45
3.2 Mesures	47
3.3 Questionnaire	47
4 Résultats	49
4.1 Analyse factorielle et de fiabilité	49
4.2 Analyse des données	51
4.2.1 L'impact de la gamification sur l'engagement	53
4.3 L'impact de la gamification sur la motivation	55
4.3.1 Pourquoi déployer des efforts ?	55
4.3.2 Mécanique de récompense	56
4.4 L'impact de la gamification sur la satisfaction	57
4.4.1 Dynamique relationnelle	57
4.4.2 Mécanique de feedback	58
4.5 Gamification : éthique	59
Validation des hypothèses	61
4.6	61

5 Discussion.....	63
Conclusion.....	65
Bibliographie	69
Annexe : étude sur la gamification en entreprise.....	77

Table des illustrations

Figure 1 : pyramide de Maslow - Hiérarchie des besoins	16
Tableau 1 source (Landers, et al., 2019).....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 2 : Model behavior of B. J. Fogg Source : https://www.behaviormodel.org/.....	26
Figure3 : corporate culture model : - Spencer Stuart.....	36
Figure 4 : Conceptual framework.....	42
Tableau 1 : Analyse factorielle et de fiabilité	50
Figure 5 : Répartition des âges de l'échantillon	52
Figure 5 : Engagement composante accomplissement	53
Figure 6 : Moyenne et Médiane : engagement	54
Tableau 2 : Fréquence répondants (items : Motivation)	55
Figure 8 : Moyenne des items (9,10,11) motivation	56
Figure 9 : Moyenne items (4,5,6,7, 8) motivation	Erreur ! Signet non défini.
Figure 8 : Dynamique relationnelle : Nouveau vs Ancien	58
Tableau 3 : Variables	Erreur ! Signet non défini.

Executive Summary

Dans un monde en changement perpétuel, le monde du travail évolue lui aussi. Ce dernier a subi de nombreux changements radicaux. De nouvelles formes d'emploi voient le jour régulièrement pour répondre aux besoins des employés dont les attentes fluctuent constamment d'une génération à une autre. Les modes de travail évoluent, mais n'oublient pas pour autant leur objectif principal, c'est-à-dire rester pertinents et compétitifs face à la concurrence toujours grandissante. À cet effet, ce travail examine l'instrument innovant qu'est la gamification. Ce dernier est conçu pour créer un environnement dynamique de travail visant à favoriser l'engagement de ses employés ainsi que leur motivation et la satisfaction pour leur travail. Ce mémoire s'intéressera aux effets que les méthodes de gamification peuvent occasionner sur les employés. Il tentera également d'éclairer le caractère éthique de cette pratique de gestion.

Pour notre approche, nous abordons le concept de la gamification qui est défini comme l'utilisation d'éléments de jeu dans des contextes non ludiques (Deterding, Dixon, Khaled, & Lennart, 2014) ainsi que les notions principales du jeu. Ensuite, nous décrivons les besoins en général et expliquons sur quels éléments s'appuient les solutions gamifiées pour améliorer l'engagement, la motivation de ses employés et dans quelle mesure la gamification peut être une solution satisfaisante pour eux.

Grâce à l'enquête que nous avons réalisée par l'intermédiaire d'un questionnaire, nous avons pu tirer des conclusions sur l'impact de la gamification auprès des employés. Dans le cadre que nous avons étudié, la gamification possède un impact sur l'engagement, la motivation ainsi que sur la satisfaction des employés au travail. Nous ne pouvons pas tirer de conclusion quant au caractère (non) éthique de la gamification, mais ouvrons la voie à d'autres recherches plus précises à ce propos.

Remerciements

En premier lieu, je voudrais remercier tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, je remercie mon directeur de mémoire, Dr Wafa Hammedi, pour ses conseils et son aide au cours de la réalisation de ce travail.

Je désire également remercier les employés de l'entreprise X qui ont bien voulu participer à mon enquête et ainsi contribuer grandement à mon travail.

Finalement, je veux dire merci à mes parents et à mes frères pour le soutien qu'ils m'ont apporté au cours de mon parcours universitaire.

Introduction

À l'heure actuelle, nous ne travaillons plus comme avant. On parle du travail du futur et de nouvelles manières d'aborder les activités dites professionnelles. Le monde est en perpétuel changement de même que l'environnement de travail s'est radicalement transformé ces dernières années. Eurofound¹ a dressé un état des lieux à l'échelle européenne afin de recenser les tendances émergentes. Cet exercice a permis de répertorier neuf formes d'emploi nouvelles ou ayant pris de l'importance dans les États membres de l'UE depuis 2000 (Eurofound, 2020). Les industries, le monde politique, les travailleurs et la population font face à de nouveaux défis au quotidien. La mondialisation a accru la concurrence et a modifié les besoins ainsi que les exigences des clients, tandis que les nouvelles technologies ont eu des répercussions importantes sur la façon dont les entreprises sont administrées. Dans cet environnement en évolution rapide, ces dernières sont confrontées à des problèmes nouveaux qui n'étaient pas à l'ordre du jour il y a quelques années. Afin de suivre le rythme effréné d'un climat des affaires compétitif, elles sont constamment confrontées à de nouveaux défis économiques, sociaux et culturels qui nécessitent de s'adapter continuellement. Les organisations doivent être suffisamment agiles pour affronter les hauts et les bas qui impactent leurs activités. Il est devenu impératif pour toute entreprise de maintenir une position sur le marché ou d'étendre ses activités sur d'autres secteurs, de consacrer tous ses efforts à offrir au client la meilleure valeur ajoutée et ainsi se démarquer de ses concurrents.

Selon Michael Porter (Porter, 2003) trois stratégies différentes s'offrent aux dirigeants afin de créer un avantage concurrentiel. La première consiste à mieux maîtriser ses coûts. Les établissements cherchent alors à réduire leurs coûts de production tout en restant performants par rapport à leurs concurrents sur le marché. L'entreprise peut également opérer une stratégie de focalisation. En d'autres termes, elle cherche à exploiter une niche particulière et se spécialise dans les activités nécessaires pour répondre aux besoins de ce segment spécifique. La troisième piste est de pratiquer une stratégie de différenciation dans le but de proposer un service unique aux consommateurs. A priori, on n'applique qu'une seule de ces stratégies en même temps, elles sont exclusives sauf sous certaines conditions que nous n'évoquerons pas

¹ Eurofound : la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail est une agence tripartite de l'Union européenne dont le rôle est de fournir des connaissances en vue de définir de meilleures politiques dans le domaine social et en matière d'emploi et de travail.

dans le cadre de ce travail (Porter, 2003). La dernière stratégie énoncée peut aussi être déployée en interne, étant donné qu'elle peut être appliquée à la gestion des ressources humaines d'une organisation pour se différencier de la concurrence sur le marché de l'emploi. En effet, la manière de mobiliser ses employés peut être un facteur de différenciation et par conséquent peut constituer un avantage concurrentiel d'une entreprise. Dans le cadre de cette stratégie, la différenciation avec la concurrence s'inscrit dans la manière d'engager ses employés au travail. Au fil des ans, l'engagement des employés est en effet devenu un moteur clé de la réussite organisationnelle (Dhanda, 2015). Les chefs d'entreprise reconnaissent de plus en plus qu'une force de travail performante et engagée est essentielle pour survivre sur le marché très concurrentiel d'aujourd'hui. Effectivement, le personnel des entreprises est une ressource inimitable, impossible à copier. En 2013, Harvard Business Review Analytic services a publié un rapport intitulé « L'impact de l'engagement des employés sur la performance » (Harvard Business Review, 2013). Dans ce rapport, parmi les 568 cadres supérieurs d'entreprises de divers secteurs qui ont été interrogés, 71 % ont jugé l'engagement des employés très important pour atteindre le succès organisationnel global. Les managers considèrent de plus en plus souvent les employés comme un levier pour augmenter les performances d'une entreprise et continuer à prospérer en tant qu'organisation. Les gestionnaires d'entreprises et d'équipes comprennent qu'ils doivent continuellement adapter leur stratégie de manière à renforcer la pertinence avec les clients, mais aussi à fournir au consommateur des services et produits de haute qualité, ce qui nécessite des collaborateurs plus engagés dans leur travail et par ailleurs plus productifs.

Face au manque d'implication, les managers doivent définitivement faire preuve de créativité et trouver de nouvelles solutions de façon à assurer un meilleur taux d'engagement de la part de leurs employés. Dans ce sens, il reste encore beaucoup d'efforts à fournir et des solutions à mettre en place pour que la totalité des employés soient engagés de manière durable. À titre d'exemple, seuls 10% des employés européens sont engagés au travail ; en comparaison, les employés américains sont trois fois plus impliqués. Le contraste suggère que les pratiques de gestion sont un facteur clé de la productivité continue des entreprises américaines par rapport à leurs homologues européennes (Gallup, 2017). Pour générer un taux d'engagement plus élevé de la part des employés, les managers doivent tenir compte de plusieurs facteurs. Un parmi d'autres est celui de l'évolution des attentes de leur personnel en matière d'environnement de travail. En effet, au fil du temps, les modes de travail et plus largement le mode de vie ont subi

de grands changements. Désormais, les jeunes professionnels entrent dans un monde complètement différent de celui dans lequel leurs parents ont grandi. Effectivement, la façon de travailler des milléniaux diffère de celle des générations précédentes. La génération Y a grandi au moment où de nombreuses technologies de l'information se développaient. Cette génération est plus flexible face aux nouveautés qui se présentent à elle, elle est très à l'aise avec l'idée du changement. L'évolution de l'environnement de travail oblige les départements des ressources humaines à adapter leurs pratiques afin d'optimiser les performances de cette nouvelle génération (Afif, 2019). La mondialisation et les nouvelles technologies ont profondément changé les besoins, les attentes et les styles de travail des salariés. La difficulté pour les entreprises est donc de s'adapter de façon constante aux changements, notamment en matière d'innovations technologiques, mais aussi d'attentes des jeunes travailleurs.

Les technologies de l'information jouent en effet un rôle important dans le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise d'aujourd'hui, ce sont des outils qui permettent de programmer, de mesurer, de contrôler, d'optimiser et ainsi de coordonner les activités (Porter, 2004). En 2020, la technologie offre un grand nombre d'opportunités. Grâce à elle, nous sommes capables de stocker, transmettre et manipuler des quantités d'informations considérables à distance dans un cadre flexible quant au lieu et aux horaires. L'usage de ces technologies est désiré par la nouvelle génération. C'est pourquoi les entreprises, pour retenir leurs collaborateurs, doivent adapter leur organisation au profil de la nouvelle génération. Dès lors, une adaptation est nécessaire afin de porter l'attention sur la capacité des managers responsables des milléniaux à appréhender l'ensemble de leurs exigences (Ach & Said, 2018). Cela a conduit de nombreuses entreprises à repenser la vision et les pratiques du management, à remettre en cause les modèles de motivation existants, et surtout à les traduire en approches adaptées aux nouvelles pratiques quotidiennes.

Ainsi ce travail portera sur une des solutions qui peuvent être mises en place pour remédier à ce problème d'engagement des employés, à savoir la gamification. La question sera de comprendre les impacts qu'une généralisation de cette pratique pourrait produire sur les employés.

Dans un environnement de travail qui tend à se transformer progressivement, le concept de gamification est apparu comme un mouvement stratégique viable pour impliquer les employés

à tout niveau dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. En d'autres termes, le principe de la gamification consiste à appliquer des clés et mécanismes du jeu vidéo, centrés sur l'expérience utilisateur, dans des domaines qui sont éloignés, en s'appuyant sur la prédisposition humaine au jeu (Raelison, 2016). L'exemple le plus parlant est l'accumulation de miles pour les différents services des voyageurs des compagnies aériennes, qui donnent accès à d'autres services particuliers ou à une réduction sur un prochain vol. Un exemple parmi d'autres est le programme Flying Blue d'Air France comprenant différents niveaux, Ivory, Silver, Gold et Platinum (Cornillon, 2017). La gamification peut aussi être intégrée au quotidien des collaborateurs pour stimuler leur implication au travail. En effet, la ludification tente d'augmenter le niveau d'engagement des employés avec les outils du jeu – amusement, challenge et règles – et les applique aux processus du « monde réel » (Dale, 2014). L'intérêt des gestionnaires pour cette solution émergente inspirée par la popularité des jeux en général, et la montée des jeux vidéo en particulier est d'attirer un nouveau public de talents en accompagnant leurs travailleurs autrement, c'est-à-dire de se différencier de la voie traditionnelle du travail comme mentionné plus haut. En effet, les jeunes professionnels issus de la nouvelle génération ayant grandi au moment de l'émergence de l'ère d'internet, il est plus facile pour eux d'accepter ce type de pratique parce qu'ils sont plus ouverts et familiers avec les mécanismes de jeu dans de nombreux aspects de leur vie privée et professionnelle (All turtles, 2018). En conséquence, les managers ont commencé à emprunter certains principes de jeux comme des outils puissants pour construire des processus de travail plus motivant pour les employés et ainsi rendre l'expérience affective du travail plus positive et plus amusante pour eux (Deterding, Dixon, Khaled, & Lennart, 2014).

Graduellement, la gamification et ses principes sont devenus une nouvelle façon de penser et dynamiser le lieu de travail, mais aussi le travail en tant que tel. Dans ce contexte, la ludification du travail apparaît comme une excellente option que les entreprises peuvent développer. Étant donné que l'environnement de travail continuera de changer et de s'adapter en permanence en fonction des évolutions de la conception du travail, les entreprises devront se doter des bons outils pour surmonter les bouleversements des modes de travail. Un outil comme la gamification qui a fait l'objet de nombreuses recherches ces derniers temps mérite d'être étudié de plus près quant aux effets qu'il peut engendrer. Pour l'instant, les recherches se focalisent sur l'aspect positif des jeux intégrés au travail et sur l'apport d'une telle implémentation. En effet, la gamification est considérée comme une technique efficace et utile pour produire des

résultats positifs sur l'expérience et le comportement de l'individu. Bien qu'il soit reconnu que certains systèmes gamifiés peuvent être mal conçus, il est rarement question que la gamification elle-même puisse produire des effets secondaires indésirables ou saper le comportement souhaité (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019). Maintenant, il faut distinguer les bonnes pratiques des mauvaises dans le domaine de la gamification afin de déterminer un équilibre entre l'usage des mécanismes de jeux et leurs inconvénients. Les impacts probables de la conception du design sont un sujet qui commence à être étudié dans la littérature de la gamification soulignant que les éléments du jeu peuvent entraîner des effets contre-productifs (Diefenbach & Müssig, 2019) ou encore miner la gamification (Attig & Franke, 2019) (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019).

Aujourd'hui, les organisations se trouvent confrontées à de nombreuses perturbations qui impactent leur environnement social et économique. Dès lors, ce sont les employés de ces organisations qui font face au changement et qui s'adaptent aux conséquences. Les entreprises sont là pour accompagner ces évolutions dans l'organisation et la coordination des tâches. Le rôle du manager est de mettre en place des processus afin de permettre aux collaborateurs d'être efficaces dans leurs tâches. Effectivement, les managers sont responsables des personnes qu'ils emploient et non des résultats que ces dernières doivent fournir (Sinek, 2014). Pour attirer les meilleurs talents, mais aussi les retenir, l'entreprise doit concevoir un environnement où les employés ont la possibilité d'éveiller tout leur potentiel tout en répondant à ses besoins et objectifs. Dans ce sens, la gamification essaye de faire converger les aspirations personnelles et professionnelles pour améliorer la performance des employés et in fine celle de l'entreprise (Burke, 2014). D'une façon générale, les lieux de travail ludiques sont instaurés pour prendre soin des employés en s'assurant qu'ils restent motivés par leur travail.

Au regard de la gestion d'employés et des équipes, la gamification est capable de stimuler l'intellect et de développer l'autonomie des collaborateurs. C'est également un outil qui permet de former les salariés et d'améliorer leurs compétences. Les processus gamifiés deviendront pour certaines entreprises un élément clé du recrutement, de la rétention des talents de demain et pour d'autres un programme d'engagement. En effet, cette innovation permettrait de résoudre des problèmes contemporains dans les organisations. Ces problèmes incluent des niveaux élevés de stress (Perryer, Scott-Ladd, & Leighon, Gamification: Implications for workplace intrinsic motivation in the 21st century, 2012), une réduction du capital social (Zhu, Huang, & Contractor, 2013), une baisse de fidélité et des changements rapides dans la démographie de la

main-d'œuvre (Dorling & McCaffery, 2012). Dans les années à venir, la gamification aura un rôle croissant au sein des organisations. Étant donné qu'elle est un outil pouvant motiver les employés au travail (Pandita, 2017), un environnement de travail correctement gamifié pourrait changer le paradigme du travail dans l'esprit des employés, les jeux rendant le travail plus satisfaisant (McGonigal, 2011). En utilisant les jeux comme levier, les managers peuvent accroître considérablement l'engagement de leurs collaborateurs.

Comme la gamification est une pratique assez récente, quelques recherches ont été menées dans le domaine des affaires et beaucoup plus d'analyses et d'expérimentations ont été réalisées dans le secteur de l'éducation en collaboration avec les étudiants. Par exemple, les universitaires appliquent les principes de la gamification dans leurs salles de classe pour rendre l'éducation plus efficace et accessible à tous (Barata, Gama, Pires Jorge, & Gonçalves, 2013). Ils comparent les techniques d'enseignement traditionnelles de l'éducation à une pédagogie qui s'oriente vers le jeu. La ludification peut aussi être un outil que les managers utilisent en entreprise tant du point de vue des consommateurs que de celui des employés pour les renforcer l'engagement envers l'entreprise, la marque, le service. La ludification au travail est en quelque sorte une transposition des programmes de fidélisation des clients aux salariés d'une entreprise. Il s'agit de développer à travers le concept de gamification de nouvelles techniques de management pour renforcer la fidélisation des utilisateurs/joueurs (Bonenfant & Genvo, 2014). De manière générale, les principaux objectifs internes à l'entreprise sont de bâtir une véritable fidélité, une efficience, une efficacité des bénéficiaires et un alignement des valeurs. Cette définition peut être transposée au concept de programmes de gamification interne (pour les employés) dans le cas où au lieu de renforcer la relation avec les clients, on la renforce avec les collègues ou encore les managers. Ces derniers se concentrent sur l'engagement de leurs employés qui pourrait indirectement affecter la rentabilité de l'entreprise à plus long terme.

Comme mentionné précédemment, la littérature scientifique actuelle sur la gamification n'en est qu'à ses premiers jours (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014). La différence entre la gamification interne (pour les employés) et la gamification externe (pour les clients) n'est pas suffisamment marquée (Van der Kleij, 2014). En outre, les preuves académiques des avantages, mais aussi des inconvénients font défaut. Par ailleurs, vu la nouveauté de la gamification, il est largement plus difficile de savoir comment sa conception au sein d'une entreprise peut être réalisée de manière efficace (Deterding, Dixon, Khaled, & Lennart, 2014). Probablement en raison du fait qu'il s'agit d'un phénomène nouveau, il y a une grande attente de la part des

entreprises en raison des promesses de la ludification des processus de travail. Si on parle plus facilement de ces succès, une stratégie de gamification mal appliquée peut rapidement se transformer en échec. Le plus souvent, un échec est causé par un manque de compréhension du contexte, ou un manque d'adéquation entre le scénario de jeu et les réels leviers qui pourraient créer de l'engagement au sein des équipes concernées (Pierrard, 2017). C'est pourquoi les chances de succès sont souvent erronément évaluées et les mises en application ne sont pas à la hauteur des attentes. De plus, la gamification possède des limites et ne peut pas modifier de manière significative le comportement humain (Chorney, 2012). Il n'existe en outre pas encore d'approche uniforme pour développer et mettre en place un système gamifié au sein d'une organisation. De ce côté, il y a encore beaucoup à faire et cela signifie que les connaissances sur la construction d'un modèle sont encore à l'état d'expérimentation. De plus, il n'est pas certain que la gamification soit applicable à tous les types de secteurs et entreprises (Salen, Zimmerman, Tekinbaş, & Askews, 2003). Enfin, les recherches sur les effets que la gamification produit sur les employés manquent. Étant donné qu'aucune étude n'a été réalisée sur les lieux de travail gamifiés bien conçus, il est difficile d'analyser les résultats positifs ou négatifs pour l'entreprise, y compris pour les employés de ces lieux de travail.

Par conséquent, on peut conclure qu'il existe de nombreuses lacunes dans les connaissances en matière d'effets sur les employés. Pour combler cet écart, ce travail a pour intention de comprendre l'impact qu'une généralisation de la gamification provoque chez les employés. Cette recherche tentera de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'impact sur l'engagement des employés ?
- Quels sont les effets de la gamification sur l'employé sur le plan de la motivation et de la satisfaction au travail ?
- Quelles sont les implications éthiques de la gamification ?
- Comment intégrer ces implications éthiques à la gamification ?

De nombreuses études font l'éloge de la gamification, mais peu d'entre elles traitent des points à améliorer. De cette façon elles sous-estiment les points négatifs de la gamification (Burke, 2014); (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014). Ces dernières années, l'élaboration de théories autour de la gamification a beaucoup progressé, mais malgré ce progrès les concepteurs font principalement appel aux éléments de base (points, badges, barres de progression) (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019). On ne sait pas si ces éléments sont les mieux adaptés pour que la satisfaction de l'employé au travail soit complète. Le succès de la

gamification en matière de performance n'est pas non plus garanti. Il est effectivement possible d'ajouter des éléments de gamification sans qu'ils aient un réel impact sur les employés ou l'efficacité de leur travail. Enfin, la réflexion éthique sur l'usage de la gamification est un sujet sous-développé (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019). Sur ce plan, la gamification a encore de larges progrès à faire. On ne peut en effet indéfiniment être dans un jeu, car certaines considérations ont besoin de rester ancrées dans la réalité. Il est par exemple commun de voir des comportements indésirables comme de la tricherie, une absence de fairplay lorsqu'il s'agit de compétition. Certains utilisateurs peuvent également se sentir pressés par l'obligation de résultat, pression ajoutée à celle par rapport aux résultats des collègues.

Bien que l'intérêt pour la gamification soit croissant ces dix dernières années, il semble que peu de chercheurs se soient attardés réellement sur les effets négatifs d'une telle implémentation dans un environnement de travail (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019). Aux yeux du grand public, la gamification est porteuse d'un grand intérêt, à raison car les consommateurs ne font face à la gamification la plupart du temps que dans une situation à caractère commercial qui se veut attrayante. Dès lors cette dernière est plus facilement perçue comme agréable et passagère. En revanche l'employé travaillant dans un processus gamifié peut à long terme développer une certaine habitude, et ainsi faire disparaître les effets positifs souhaités, ou encore identifier la gamification comme un élément d'angoisse et de stress au travail. Dans la littérature, les effets qui peuvent ébranler la gamification sont une préoccupation majeure des chercheurs dans le domaine de la gamification (Brühlmann, 2015) ; (Hanus & Fox, 2015); (Mekler, Brühlmann, Opwis, & Tuch, 2013) ; (Thom, Millen, & DiMicco, 2012), mais il n'y a aujourd'hui pas assez de preuves expérimentales sur l'existence de ces effets (Brühlmann, 2015). Il est encore compliqué de trouver un modèle de gamification qui peut fonctionner dans une multitude de domaines sachant que les risques d'un processus de gamification maladroitement implémenté dans une organisation doivent être étudiés (Hammedi, 2019). Effectivement, nous ne sommes pas encore en mesure de dire quels sont les effets à long terme sur la motivation, l'engagement et la performance des employés. Ensuite, la question de l'évaluation d'un système gamifié quant à son succès se posera lorsqu'un problème ou des effets indésirables seront identifiés. Lors de l'implémentation, il faut juger adéquatement des éléments à mettre en place pour faire de la gamification une opération réussie à la fois pour l'entreprise et les employés. Une recherche future intéressante sur la gamification serait d'analyser comment il est possible de construire un système de gamification qui puisse

s'évaluer et se corriger pour amoindrir les effets déviants de la gamification et pérenniser les bénéfices et avantages de départ.

Ce présent travail a pour objectif de répondre à la question des effets de la gamification auprès des employés en matière d'engagement, de motivation, de satisfaction au travail ainsi que d'étudier les aspects éthiques de la gamification. De cette façon les notions essentielles au succès de la ludification et à leur implémentation au sein des entreprises seront plus accessibles et compréhensibles pour la mise en place de cette façon d'organiser le travail par les managers concernés.

Après avoir présenté la gamification et le contexte pour faire apparaître les enjeux qui se cachent derrière ce type de disposition du travail, nous étudierons les recherches qui ont déjà été menées sur la gamification. Nous nous appuierons ensuite, sur cette littérature en donnant un meilleur aperçu de la gamification et des concepts sur lesquels ce travail s'appuie pour poser le cadre et définir la question de recherche. Ceci nous amène à la méthodologie adoptée pour répondre à la question de recherche. Nous y décrirons la méthodologie choisie ainsi que la réalisation de la collecte des données, mais aussi les paramètres utiles à notre recherche. Nous analyserons ensuite les résultats obtenus lors de l'enquête. Nous discuterons ces résultats pour prendre la mesure de leurs implications, tant au niveau théorique que managérial, dans la gamification des entreprises. Nous concluons en résumant brièvement l'étude, mais aussi en posant ses limites tout en suggérant certaines pistes pour de futures recherches qui pourraient être profitables pour l'évolution de la gamification dans le cadre du travail.

1 Revue de la littérature

1.1 Définitions multiples et objectifs de la gamification

1.1.1 Games

Avant d'approfondir la question de la gamification, il faut en premier lieu comprendre les composantes du jeu et l'usage qu'en fait cette dernière. Que ce soit dans le monde du divertissement avec les jeux vidéo ou encore dans le domaine de l'éducation, le jeu fascine et son utilisation est envisagée avec beaucoup d'optimisme dans les secteurs qui tentent de l'intégrer. Dès lors, il est essentiel de faire remarquer que les mécanismes des jeux derrière la gamification satisfont les désirs humains fondamentaux. Les individus ont tous des besoins psychologiques et d'épanouissement innés qui attendent d'être satisfaits. Abraham Maslow a présenté la hiérarchie de ces besoins, sous la forme d'un modèle connu sous le nom de pyramide de Maslow. Ce modèle est une théorie de la motivation en psychologie comprenant cinq niveaux de besoins humains, souvent représentés comme des niveaux hiérarchiques au sein d'une pyramide (Granger, 2020) (Maslow, 2013).



Figure 1 : pyramide de Maslow - Hiérarchie des besoins²

²Source : <https://reveles-toi.com/connaissez-vous-la-pyramide-de-maslow/>

La gamification met l'accent sur les récompenses, les défis clairement énoncés, le scoring, le statut de l'utilisateur ainsi que sur les progrès. Cela fournit potentiellement une voie vers la satisfaction des besoins psychologiques et permet aux employés d'atteindre un état subjectif appelé « flow ». Ce dernier concept a été introduit par Mihaly Csikszentmihalyi et décrit un sentiment d'immersion totale et d'implication dans une activité. C'est un état dans lequel les gens rapportent qu'ils sont complètement impliqués dans quelque chose au point de perdre la notion du temps, d'oublier leur état de fatigue et tout le reste sauf l'activité elle-même (Csikszentmihalyi, 2008).

Selon Csikszentmihalyi, trois conditions doivent être réunies pour produire cet état de flow. Des objectifs clairs sont essentiels pour structurer l'expérience et ajouter une direction. Un équilibre doit exister entre les défis et les compétences perçus, à l'image du facteur de capacité dans le modèle de B. J. Fogg qui sera évoqué ultérieurement dans ce travail– lorsque les défis perçus sont cohérents par rapport aux compétences perçues, l'attention peut être complètement absorbée. Il est important d'atteindre cet équilibre, car si les défis dépassent les compétences, de l'anxiété peut naître du fossé entre les défis et compétences que requièrent ces défis. En revanche, si les compétences dépassent les défis, l'ennui peut résulter de ce déséquilibre. Au cours de ces défis, des feedbacks clairs et immédiats indiquent à l'individu dans quelle mesure il fait des progrès et déterminent s'il convient d'ajuster, de maintenir, d'améliorer la ligne de conduite actuelle (Csikszentmihalyi, 2008). Ces trois caractéristiques sont nécessaires pour encourager l'implication expérientielle intrinsèquement gratifiante qui caractérise le flow. Une fois que les individus ont atteint cet état, ils sont dès lors pleinement impliqués et engagés dans leur activité. Le flow au travail se réfère à une expérience optimale à court terme qui se caractérise par l'absorption, le plaisir de travailler et la motivation intrinsèque au travail, et est positivement liée à divers indicateurs de performance au travail (Bakker & van Woerkom, 2017). La véritable utilité au travail des mécanismes de jeu est de permettre aux collaborateurs d'entrer dans cet état régulièrement pendant qu'ils travaillent. Ainsi, au quotidien leur expérience au travail pourrait se transformer en une expérience significative et moins monotone. Par conséquent, les employés seraient davantage motivés. Cependant, établir une expérience gamifiée requiert un cadre particulier fondé sur les caractéristiques du jeu qui se rapproche des conditions pour atteindre cet état de flow, c'est-à-dire des objectifs précis, un équilibre entre défis-compétences et des feedbacks clairs et immédiats comme dans un jeu.

Pour mieux comprendre pourquoi la gamification est porteuse de tant d'intérêt auprès de multiples entreprises et chercheurs, il est intéressant de se pencher sur les caractéristiques qui font qu'un jeu a du succès auprès des joueurs/ utilisateurs. Tous les jeux partagent quatre traits communs : un **but**, des **règles**, un **système de feedback** et une **participation volontaire** (McGonigal, 2011). Ces traits se définissent comme suit : le **but** est le résultat spécifique que les joueurs s'efforcent d'atteindre. Il concentre et oriente l'attention des participants tout au long du jeu. L'objectif donne aux joueurs un sens. Les **règles** limitent les moyens évidents d'atteindre le but, elles poussent les joueurs à explorer des espaces de possibilités auparavant inconnus. Elles libèrent la créativité et favorisent la réflexion stratégique. Le **système de feedback** indique aux joueurs à quel point ils sont près d'atteindre l'objectif. Il peut prendre la forme de points, de niveaux, d'un score ou d'une barre de progression. Dans sa forme la plus élémentaire, le système de feedback peut être aussi simple que la connaissance par les joueurs d'un résultat objectif : « le jeu est terminé quand... ». Le système de feedback en temps réel promet aux joueurs que l'objectif est définitivement réalisable et motive à continuer de jouer. Enfin, la **participation volontaire** exige que tous ceux qui jouent au jeu acceptent sciemment et volontairement l'objectif, les règles et les commentaires. La connaissance établit un terrain d'entente permettant à plusieurs personnes de jouer ensemble. La liberté d'entrer ou de quitter un jeu à volonté garantit que le travail intentionnellement stressant et stimulant est vécu comme une activité sûre et agréable (McGonigal, 2011). Ces quatre traits sont assemblés autour d'un sujet précis et conçu de manière à rendre une activité attrayante et amusante à exercer. Sans ces derniers, le jeu ne peut provoquer les mêmes effets voulus sur les joueurs (McGonigal, 2011).

Dans un contexte professionnel, la difficulté de l'implémentation de la gamification concerne un des traits en particulier, la participation volontaire des employés. Dans un jeu initié par les employés, l'engagement volontaire est une donnée, car si le jeu n'est pas engageant, ils cessent de jouer. Cependant, dans la gamification, parce que le jeu est imposé par la direction, les employés doivent choisir activement de coopérer et de s'y engager volontairement. Ainsi, leur engagement volontaire n'est plus une donnée, mais plutôt une composante de leur consentement (Mollick & Rothbard, 2014). Cette dernière est essentielle et fortement recommandée pour augmenter la réceptivité de la gamification auprès des employés (Dale, 2014). Lorsqu'un jeu est obligatoire, il perd sa valeur divertissante et amusante. Pour commencer, les gestionnaires devraient obtenir le consentement explicite des employés qui acceptent de participer, ce qui atténuera certains des résultats négatifs potentiels (Hammedi, 2019). L'implémentation de la

gamification au sein d'une entreprise se passera dans de meilleures conditions si les collaborateurs donnent leur consentement. De manière à rendre la participation volontaire, les managers doivent exposer les arguments pour motiver la mise en place d'un processus de travail gamifié. Cela nécessite que les employés soient motivés à l'idée de collaborer dans un tel processus. Dès lors, il y a plusieurs façons de motiver les employés à s'adapter à une telle façon de travailler. Dans la suite de ce travail, on observera que les managers peuvent utiliser plusieurs types de motivation, et qu'il faut être prudent quant aux conséquences engendrées par certaines façons de motiver les individus. Pour commencer, examinons en profondeur la notion de gamification.

1.1.2 Gamification

1.1.2.1 Définition

L'idée de la gamification se veut assez simple : jouer pour atteindre ses objectifs. Les éléments de la gamification sont utilisés dans des scénarios en temps réel et confirment que cela motive les gens à atteindre leurs objectifs (Sailer, Hense, & Mandl, 2017). Cependant il y a bien plus derrière la gamification. À savoir, la gamification rassemble un grand nombre d'autres concepts qui sont liés entre eux par les jeux. C'est le cas des jeux-sérieux, de la ludo-pédagogie, de l'advergaming et des jeux pour le changement. Le concept de la gamification en tant que tel a vu le jour au début des années 2000. Plus précisément, le terme fut inventé en 2002 par un concepteur de jeu du nom de Nick Pelling qui avait pour mission de développer une interface similaire à un jeu pour des appareils électroniques commerciaux (ATMs, distributeur automatique, téléphone mobile). Toutefois, le terme de gamification s'est répandu près de dix ans plus tard grâce à l'essor de l'industrie des jeux vidéo et leurs joueurs, l'industrie des médias digitaux et à de nombreuses conférences sur le sujet popularisant ainsi le thème de la gamification (Deterding, Dixon, Khaled, & Lennart, 2014). Pendant une dizaine d'années, le concept de gamification reste une notion brièvement définie. À ce jour, il existe de multiples façons de le décrire, mais la définition principale provient des recherches de Sebastian Deterding³ qui en 2011 décrit la gamification comme l'usage d'éléments de design du jeu dans un contexte non ludique (Deterding, Dixon, Khaled, & Lennart, 2014). La même année, dans leur ouvrage « Gamification by Design » (Zichermann & Cunningham, 2011), Gabe Zichermann et Christopher Cunningham décrivent la gamification comme le processus de

³ Sebastian Deterding : chercheur et conférencier, professeur à l'université de York

« game-thinking » et de mécaniques du jeu pour engager les utilisateurs et résoudre des problèmes. En d'autres termes, la gamification est une stratégie recourant aux principes du jeu appliqués à diverses activités, contextes non ludiques. Par conséquent, une organisation de travail gamifiée est le processus par lequel la mécanique du jeu est mise en œuvre dans un environnement de travail (Huotari & Hamari, 2017). Dans ce cadre, la gamification se définit comme la transformation d'un système, un service, une organisation ou activité qui procure la motivation, les compétences et une expérience similaire à celles d'un bon jeu (Huotari & Hamari, 2017). Elle a pour but de fournir aux utilisateurs une expérience convaincante et aussi d'influencer un futur comportement et de susciter des émotions (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Leyland, 2015). Après plusieurs années de recherches, en 2018, le mot gamification est défini de manière générique par Merriam-Webster⁴ comme une procédure selon laquelle on encourage la participation à une tâche par l'addition de jeu ou d'éléments semblables. La même année, dans un essai sur la gamification, Deterding (Deterding, 2018) explique que « la gamification promet de transférer les aspects engageants du jeu dans un autre domaine pour créer une expérience positive, tout en influençant les employés à effectuer un comportement désiré ». Autrement dit, le but de la gamification est d'encourager un comportement spécifique de la part des employés dans le cadre de leur travail. Actuellement, la gamification se développe et intègre peu à peu le monde du travail dans l'idée d'augmenter l'engagement chez l'employé en exploitant les prédispositions à jouer de celui-ci.

1.1.2.2 Domaines d'application

Si l'on suit la définition de la gamification (l'utilisation des mécaniques de jeu en dehors de ce contexte), elle peut théoriquement s'appliquer à n'importe quel domaine **Source spécifiée non valide**. En effet, les possibilités de gamification sont nombreuses et impliquent de multiples problématiques. En pratique, on voit certains principes entrer dans différents domaines. Dans l'enseignement, par exemple, les activités d'apprentissage qui impliquent des tâches décomposables en sous-tâches plus simples ou en des tâches où la performance est mesurable (selon un schéma de récompenses gratifiantes) sont de bonnes candidates pour la gamification. Dès lors, avec l'aide de cette méthode, les professeurs ciblent des exercices où les étudiants expérimentent par essai et erreur sans avoir peur des conséquences négatives (Dichev & Dicheva, 2017). De même, une étude montre que les attitudes sont significativement meilleures

⁴ Merriam- Webster : éditeur américain de livres de références, principalement des dictionnaires. (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/gamification>)

dans un groupe de personnes ayant joué à un jeu sérieux par rapport à un autre groupe ayant participé à un cours traditionnel (Boeker, Andel, Vach, & Frankenschmidt, 2013)..

La santé est également un domaine où de nombreuses applications ludiques de remise en forme sont disponibles, comme *Zombie run*⁵, disponible dans l'AppStore, ou encore *Medisafe*⁶ pour le suivi de prise de médicaments **Source spécifiée non valide..** Le champ d'application de la gamification est relativement vaste. Il reste encore toutefois quelques domaines où elle n'a pas encore convaincu. Toutes les tâches ne sont pas sujettes à la gamification. En effet, si on prend l'exemple de la protection de l'environnement, un sujet particulièrement actuel **Source spécifiée non valide..**, même si c'est un enjeu crucial pour l'avenir de la planète, aucune solution ne semble avoir convaincu les consommateurs de changer leur comportement et leurs attitudes **Source spécifiée non valide..** Pour changer la situation actuelle, il faut parvenir à attirer l'attention de la population et des dirigeants sur les menaces liées au réchauffement climatique **Source spécifiée non valide..**

La gamification n'est une solution magique dans aucun domaine. Par ailleurs, lors de nos recherches nous n'avons pas réussi à trouver une liste exhaustive des tâches sujettes à la gamification. Dans la littérature, il n'est pas dit explicitement que la gamification n'est pas applicable à tel ou tel type de tâche. Nous concevons toutefois qu'il est plus facile de gamifier les tâches dont les performances sont mesurables. Ainsi les fonctions dites intellectuelles, administratives ou encore artistiques sont généralement moins quantifiables, d'autant plus que les technologies nécessaires pour gamifier les tâches sont absentes de ces domaines (Dichev & Dicheva, 2017). C'est pourquoi, chacune des solutions développées doit s'adapter au contexte pour correspondre aux besoins des utilisateurs et en ce sens, chaque solution est unique. Dès lors, il est difficile de conclure sur le fait qu'une tâche puisse être gamifiée ou non.

Les exemples précédemment évoqués concernent davantage les consommateurs que les employés. Ainsi dans la section suivante, nous ferons la distinction entre plusieurs types de gamification.

⁵ Copyright : © Six to Start

⁶ Copyright : © MEDISAFE 2020

1.1.2.3 Types de gamification

La littérature sur la gamification différencie assez peu deux types de gamifications que sont la gamification externe (pour les consommateurs) et la gamification interne (pour les employés) (Van der Kleij, 2014). Dans ses premiers pas, la gamification se concentrait sur l'engagement du consommateur (Prasad & Alexander, 2019). En effet, au début les recherches sur la gamification s'orientaient davantage sur l'analyse de la gamification en tant qu'expérience de consommation. À cet effet, les mécanismes de la gamification sont des moyens efficaces pour créer et maintenir l'engagement du consommateur (Zichermann & Linder, 2013). Depuis 2010, la gamification est un sujet grandement discuté dans le milieu du management et du marketing. D'ailleurs plusieurs tests et implémentations ont été réalisés, très souvent dans le but d'améliorer l'expérience du service par le consommateur. Également, plusieurs recherches se sont attardées sur les bénéfices potentiels de la gamification internes ainsi que ses effets sur les employés. La gamification (interne) est utilisée pour renforcer le moral des employés en créant un environnement transparent et fun qui les aide dans la résolution de problèmes (Hammedi, Leclercq, & Van Riel, 2017). Généralement, les entreprises instaurant ce type de gamification ont pour but de procurer un environnement propice afin d'accroître la performance et la productivité de leurs employés et in fine de leur organisation. Par exemple, le site de Deloitte Leadership Academy training program avec l'intégration de principes de gamification a connu une hausse de 37 % du nombre d'utilisateurs hebdomadaires (Joy, 2018), permettant ainsi une réduction du temps d'apprentissage. Depuis longtemps, les entreprises et leurs managers cherchent des moyens pour rendre le cadre de travail de leurs employés le plus agréable possible tout en leur permettant une efficacité constante, voire croissante. Toutefois, malgré une ample adoption et la popularité de la gamification, il faut rester prudent concernant l'usage et la large diffusion des techniques de la gamification parce qu'elles ne sont en rien des solutions magiques et restent assez complexes à implémenter (Hammedi, 2019). Dès lors, une analyse en profondeur des mécanismes et des objectifs de ces solutions permettra de mieux comprendre les effets qui semblent tellement attirer l'intérêt des départements de ressources humaines d'entreprises évoluant dans de nombreux secteurs différents.

1.1.2.4 Objectifs

Sur un plan théorique, la gamification peut être utilisée dans trois optiques différentes : inciter à un changement de comportement, développer des compétences ou encore stimuler l'innovation (Burke, 2014). À cet égard, il est normal de voir autant d'intérêt à propos de la

gamification tellement elle peut être une source de croissance pour chaque entreprise qui saura l'utiliser de manière adéquate. Malgré les effets prometteurs annoncés, rien ne garantit toutefois son succès. À ce propos, une recherche⁷ de 2014 de Gartner sur la gamification affirmait que 80% des applications gamifiées ne parviendraient pas à répondre aux objectifs des entreprises en raison d'un design peu élaboré (Gordon, 2015). Cependant, Gartner n'a jamais rejeté la gamification. Il souligne toutefois qu'il faut être patient avant d'obtenir le succès, car il y aura des échecs (Gordon, 2015). Ce constat mérite des analyses en profondeur sur les mécanismes et le fonctionnement de la gamification. À cet égard, il convient de déterminer correctement l'objectif de la mise en place d'un tel système. Plus récemment, la définition de la gamification énoncée par Huotari et Hamari (2017) sous un angle du marketing des services – un processus d'amélioration d'un service offrant une expérience de jeu afin de soutenir la création de valeur globale des utilisateurs – a élargi le champ de la gamification. Cette définition met l'accent sur deux objectifs parallèles : offrir des expériences de jeu et soutenir la valeur de l'expérience client dans le processus du service principal (Huotari & Hamari, 2017). Étant donné que l'expérience ludique sert d'intermédiaire entre les possibilités de motivation du service gamifié et le résultat comportemental ciblé (Högberg, Wästlund, & Hamari, 2019) (Huotari & Hamari, 2017) (Landers, et al., 2019), il est inutile de mettre en place un processus gamifié si le but n'est pas de réaliser une expérience ludique (Högberg, Wästlund, & Hamari, 2019). Quant aux éléments qui composent cette dernière, ils ont été énoncés de différentes façons par plusieurs chercheurs dans la littérature. Le tableau 1 développe un bref résumé de leur analyse à propos de l'expérience de jeu d'un utilisateur. (Landers, et al., 2019).

Authors	Perception of non-trivial and achievable goals	Motivation to pursue goals under arbitrary externally imposed constraints	Voluntary decision to pursue goals under given constraints
Avedon and Sutton-Smith (1971)	A game is a contest between powers that produces a	A game is confined by rules (constraints)	A game is an "exercise of voluntary control systems"

⁷ <https://central.com/will-80-of-gamification-projects-fail/>

	disequilibrium outcome (the goal)		
Suits (1978)	"To play a game is to attempt to achieve a specific state of affairs (goals)"	"The rules prohibit use of more efficient in favour of less efficient means" (constraints)	"the rules are accepted just because they make possible such activity (ludic attitude)"
Salen and Zimmerman (2004)	A game is a system in which players engage in artificial conflict with a quantifiable outcome (the goal)	The game's conflict is defined by rules (constraints)	(not addressed)
Juul (2005)	The challenges in a game are non-trivial to overcome	The rules of the game provide such challenges	(not addressed)
Huotari and Hamari (2012)	A gameful experience is a challenging and suspenseful (thus, non-trivial)	(not addressed)	(not addressed)

McGonigal (2015a)	Playing a game is motivated by clear goals	(implied)	(implied)
-------------------	--	-----------	-----------

Tableau 1 source (Landers, et al., 2019)

Compte tenu du tableau 1, Landers et al. (2019) (Landers, et al., 2019) définissent l'expérience de jeu comme un « état psychologique résultant de l'interaction de trois caractéristiques psychologiques : percevoir les objectifs présentés comme non triviaux et réalisables, être motivé à poursuivre ces objectifs sous contraintes arbitraires imposées de l'extérieur, et croire agir de manière volontaire dans ce cadre contraint » (Landers, et al., 2019). À cet effet, l'utilisation du verbe « croire » dans la définition démontre la place importante de la dimension psychologique de la gamification. En effet, « la gamification est à 75% de la psychologie et à 25% de la technologie » (Zichermann & Cunningham, 2011). Le but de celle-ci, du point de vue de l'employeur, est d'encourager un comportement spécifique aligné sur les objectifs de l'entreprise, précédemment évoqué dans la définition de Deterding (2018). Cependant, le comportement est une chose assez difficile à changer. Selon le professeur B. J. Fogg⁸, trois éléments doivent converger pour qu'un changement de comportement se produise : la motivation, la capacité et le déclencheur. Le plus important est que ces trois choses doivent se produire en même temps (Fogg, 2009).

⁸ Psychologue à l'université de Stanford, spécialiste des sciences sociales

THE FOGG BEHAVIOR MODEL



Figure 2 : Model behavior of B. J. Fogg Source : <https://www.behaviormodel.org/>

Lorsque les managers pensent à la gamification, ils doivent réfléchir en termes de comportement souhaité. Ainsi, il est intéressant d'examiner le modèle de B. J. Fogg pour identifier les stimulants qui impliquent les trois facteurs de ce modèle c'est-à-dire la motivation, la capacité, et les déclencheurs qui influencent les comportements des employés. La manière dont la gamification peut jouer un rôle dans l'apparition de ces trois concepts simultanément est également intéressante à analyser. Dans ce sens, les concepteurs de solutions gamifiées cherchent avant tout à créer des déclencheurs tout en maintenant la motivation de leurs employés et en veillant à donner à ces derniers les outils nécessaires à la réalisation de leur objectif.

De cette manière, la gamification s'appuie parfaitement sur les prédispositions psychologiques d'une personne à s'engager dans un jeu en utilisant les mêmes mécanismes de motivation utilisés par les concepteurs de jeux vidéo de façon à augmenter l'engagement des utilisateurs dans des activités non plus virtuelles, mais réelles (McGonigal, 2011) Comme mentionné précédemment, l'efficacité de la gamification réside dans ses mécanismes sous-jacents fondamentaux qui permettent aux entreprises de créer des environnements et des systèmes qui inspirent les employés. Il est vrai que certaines activités ou tâches sont souvent moins appréciées par les employés. Même des employés passionnés peuvent voir leur passion pour leur travail évoluer dans le temps ou être atténuée (Pollack, Ho, O'Boyle, & Bradley L., 2020). (Cardon, Zietsma, Saporito, Matherne, & Davis, 2005). Cependant, en modifiant le contexte et certaines règles, ces activités peuvent être perçues différemment par ces derniers même si

l'activité elle-même ne change pas fondamentalement. C'est en cela que la gamification peut être utile pour les managers et cadres d'entreprises, car elle apparaît comme un instrument attrayant pour transformer le travail de leurs employés en une tâche plus fun. En effet, la gamification est perçue comme un mécanisme qui a le potentiel de transformer les routines, les interactions ou les activités en une expérience fun, agréable et engageante (Foxman & Forelle, 2014); (Poels, Van den Hoggen, Ijsselsteijn, & de Kort, 2012); (Przybylski, Rigby, & Ryan, 2010); R (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Leyland, 2015); (Ryan, Rigby, & Przybylski, 2006)). Par conséquent leurs performances et leur productivité s'améliorent (Van der Kleij, 2014). Si la gamification est un moyen pour les entreprises d'engager les employés, son succès dépend largement de la façon dont les employés la perçoivent (Prasad & Alexander, 2019). Dans la littérature, on vante beaucoup les mérites et les potentiels aspects positifs de la gamification. Cependant, des recherches manquent pour expliquer l'impact que pourrait avoir une généralisation de la gamification sur les individus (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019), plus particulièrement les employés, du point de vue de leur motivation, de leur performance au travail sur une longue période. Est-ce qu'un système de gamification réussi est réellement capable de changer les comportements des employés ? Ou est-il plutôt un instrument qui les renforce, tant dans une optique positive que négative ? À cet effet, la question de contours éthiques des éléments de la gamification se pose, car sans cette dernière, le système gamifié pourrait être préjudiciable pour les employés et indirectement leur organisation.

Si comme indiqué précédemment, les recherches sur la gamification s'avèrent assez optimistes sur le potentiel engageant de cette approche de travail, pourquoi ne pas généraliser le procédé à l'ensemble des tâches effectuées par les employés dans leur travail ? Selon la littérature, la gamification répondrait au problème de l'engagement des employés au sein de leur entreprise. Des preuves commencent à émerger sur le fait que la gamification a le potentiel d'augmenter la motivation en offrant aux employés des expériences qui répondent aux besoins psychologiques universels (Perryer C. , Scott-Ladd, Celestine, & Leighton, 2016). Cependant, la manière dont les jeux sont introduits et mis en œuvre sur le lieu de travail semble essentielle à leur acceptation et à leur succès. Dès lors, il nécessaire de comprendre et distinguer deux notions qu'englobent de la gamification, l'engagement et la motivation.

1.2 Engagement vs Motivation

En premier lieu, les définitions de ces deux concepts similaires, et pourtant différents, permettront de distinguer les nuances sur lesquelles la gamification peut s'appuyer dans un environnement de travail. Dans le langage courant, les mots engagement et motivation sont souvent utilisés comme des synonymes, mais en réalité au travail, il faut les différencier. L'engagement au travail est généralement défini comme un état d'esprit positif, épanouissant lié au travail caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption dans les activités professionnelles (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). De même que dans le domaine du travail, la motivation est « un ensemble de forces et d'énergies qui prennent naissance chez les individus, ainsi que dans leur environnement, pour initier des comportements liés au travail et pour déterminer leur forme, leur direction, leur intensité et leur durée » (Pinder, 2014). Ces définitions montrent que le terme engagement se rapporte davantage à l'individu et à ses valeurs personnelles en relation avec son travail, contrairement à la notion de motivation qui entre plus dans la perspective d'un but ou objectif à accomplir.

1.2.1 Contexte

Tandis que le monde économique mesure son succès au regard de la croissance du PIB⁹ ou de la productivité. À l'inverse, nous avons vu plus haut qu'une des clés de la croissance et du succès d'une entreprise provient de l'engagement de ses employés qui est lui-même lié à la motivation de ces derniers pour leur travail. Selon une étude de Gallup (Gallup, 2019), il y a une immense marge de progression concernant cette dernière mesure de croissance, qu'est l'engagement. Sans nier l'importance des facteurs externes de la motivation tels que les conditions de travail, les relations avec les collègues et le supérieur hiérarchique et bien sûr la rémunération, il faut comprendre qu'ils sont éphémères (Bhattacharya, 2014). La motivation vient de l'intérieur pour réorienter l'attitude afin de performer aussi bien que la dernière fois voir un petit peu mieux. (Bhattacharya, 2014). En effet, la motivation elle-même fait partie intégrante de la conception de l'engagement qui correspond à un attachement émotionnel à son travail soutenu par un niveau élevé de motivation et de productivité (Gallup, 2017).

⁹ Produit intérieur brut

1.2.2 Employés engagés

À ce sujet, l'engagement est une notion qui est étudiée depuis plus de vingt ans. Globalement, il se définit comme un attachement psychologique de l'individu envers une cible (O'Reilly & Chatman, 1986). Depuis longtemps, l'engagement des employés est une préoccupation importante des entreprises. D'ailleurs, le développement de la productivité de ces dernières repose sur le dévouement du personnel, car l'employé est le promoteur de l'organisation. De manière générale, l'implication organisationnelle des collaborateurs résulte de l'atmosphère au travail et des relations qu'ils nouent entre eux, mais aussi de la qualité du management. Effectivement, l'engagement organisationnel est une variable importante pour comprendre le comportement des employés dans l'organisation et affecte les attitudes des employés envers le travail notamment leur désir de rester dans l'organisation, le taux d'absentéisme, la satisfaction au travail et le taux de rotation du travail (Al-Daibat, 2017). Les employés engagés sur le plan organisationnel possèdent un taux de motivation plus élevé et de meilleures performances professionnelles. L'une des variables importantes pour renforcer l'engagement organisationnel est l'existence d'un style de leadership qui motive les employés et leur fait sentir l'importance de la présence du leader et de travailler avec lui (Al-Daibat, 2017). Pour que les entreprises continuent à croître ou à prospérer, motiver et engager ses salariés sont des passages nécessaires. Cela implique une réflexion autour des mécanismes mis en place pour générer cet engagement primordial à la survie des entreprises. À travers la gamification interne, les managers aimeraient pouvoir mobiliser de manière constante l'engagement de leurs employés. L'implication de ces derniers peut se définir comme « le lien émotionnel qu'ils ressentent pour leur entreprise et les actions qu'ils mènent pour assurer le succès de celle-ci. Effectivement, les employés engagés démontrent de l'attention et de l'enthousiasme concernant les résultats de l'entreprise » (Allen, 2014). En d'autres termes, il s'agit de l'attitude et de l'investissement personnel des employés envers leurs employeurs. Dans la littérature, il est souvent dit que les employés engagés travaillent avec passion, ils sont dévoués et fidèles à leur entreprise et sont prêts à contribuer à son succès (Gallup, 2017). Ils sont prêts à relever de nouveaux défis, à stimuler l'innovation et à faire avancer l'organisation (Duron & Segal, 2015).

Le fait d'avoir des employés engagés permet également aux entreprises d'augmenter leur productivité et leur rentabilité tout en réduisant les coûts liés à l'embauche et à la rétention sur des marchés de talents hautement compétitifs. Dès 2004, une étude mondiale a été menée sur le niveau d'engagement de 50 000 employés. L'une de ses principales conclusions est que « les

employés ayant les niveaux d'engagement les plus élevés obtiennent 20% de meilleurs résultats et sont 87% moins susceptibles de quitter l'organisation, ce qui indique que l'engagement est lié à la performance organisationnelle » (Dayyani, s.d.). Ces résultats sont toujours pertinents, selon une étude de Gallup de 2016 par rapport aux équipes désengagées, les équipes engagées démontrent une productivité 17% plus élevée (Nink & Robison, 2016). L'engagement des employés est important, car il est essentiel à la croissance et à la rentabilité d'une entreprise, mais aussi parce que le désengagement des employés a des conséquences sur la viabilité à long terme d'une entreprise. En effet, selon une enquête menée par Gallup en 2013 (Gallup, 2013), plus de 70% des travailleurs américains ne sont pas engagés ou sont activement désengagés dans leur travail et ce désengagement affaiblit l'économie américaine à hauteur de 450 à 550 milliards de dollars de perte de productivité par an (Sorenson & Garman, 2013). Sur ce point, il faut prendre en compte non seulement la perte de productivité, mais aussi le coût du remplacement, de la formation et des erreurs de nouveaux employés, sans oublier l'impact sur la culture d'entreprise et l'ambiance de travail (Duc, 2019). Concernant la Belgique, selon une autre enquête menée par la société anonyme SD Worx¹⁰, seulement 14,5 % des employés sont engagés. Et au niveau mondial, selon les analyses de Gallup sur les lieux de travail, seulement 15% des employés qui travaillent pour un employeur à temps plein sont intensément impliqués et enthousiastes à propos de leur travail (SD Worx). Cette constatation interpelle quant au potentiel manqué à gagner des entreprises.

Le processus de gamification cherche à résoudre le problème de l'engagement chez les employés. Les éléments de la gamification sont donc utilisés pour que les employés comprennent bien le déroulement de leur travail et pour obtenir d'eux des efforts maximum dans l'accomplissement de leurs objectifs (Sailer, Hense, & Mandl, 2017).

Dès lors, revenons plus en détail sur la notion d'engagement en entreprise. Il existe plusieurs manières de développer l'engagement des employés. Plus précisément, l'engagement représente pour 72% de professionnels des ressources humaines, le niveau de satisfaction de l'employé par rapport à sa situation de travail (HR. Institute, 2019). De plus, 86 % des spécialistes des ressources humaines disent que l'engagement d'un employé consiste en sa volonté de donner le meilleur de lui-même dans son travail (HR. Institute, 2019). Par

¹⁰ S.A SD Worx est une société qui propose des solutions aux entreprises pour doper les performances des collaborateurs dans des compétences clés : technologie, outsourcing, expertise et bases de données. (<https://www.sdworx.be/fr-be/a-propos-de-sd-worx>)

conséquent, implémenter un système de travail ludique ne suffit pas à faire de ses employés des collaborateurs engagés et motivés. L'environnement de travail et le comportement des travailleurs sont beaucoup plus complexes que ce que les bénéficiaires de la gamification font croire.

Ainsi la gamification n'est qu'un instrument en plus qui, en principe, impacte l'engagement des collaborateurs. Avant de mettre en place un tel outil, il est essentiel de comprendre sur quels éléments de la gamification peuvent s'appuyer les managers pour développer un engagement plus élevé de la part de leurs équipes de travail. Il s'agit de mettre en place des éléments de narration avec un thème précis, des objectifs clairs au quotidien, cumulés à un système de points qui permet de visualiser la progression ainsi que l'accès à des badges particuliers lorsqu'un niveau de points est atteint. Ensuite, ces éléments et/ou d'autres ayant été jugés adéquats pourront servir à l'élaboration d'un système gamifié au sein de l'entreprise en question. Néanmoins, il peut être bon de considérer d'autres critères que le travail en tant que source d'engagement, de prendre en compte ce qui l'entoure. L'engagement au travail ne consiste pas uniquement dans la manière de travailler, d'autres dimensions plus intangibles peuvent être prises en compte. D'une part, les relations managers-employés sont un aspect essentiel concernant l'engagement des employés pour qu'ils puissent trouver de l'intérêt et exceller dans leur travail (HR. Institute, 2019). En effet, le team leader doit entretenir de bonnes relations avec les membres de son équipe et aussi comprendre leurs besoins pour les aider à atteindre les objectifs fixés. Pour maintenir ces relations avec les employés, le manager peut mettre en place des séances de coaching pour donner des conseils ou encore des feedbacks, une démarche appréciée des employés. L'étude de Gallup's workplace analytics (Gallup, 2017) a démontré que les employés qui ne sont pas heureux souvent quittent leur emploi à cause de mauvaises relations avec leur manager. D'autre part, l'alignement entre les valeurs de l'entreprise perçues par l'employé et les siennes participe à un renforcement de l'engagement.

Aujourd'hui les entreprises qui sont attrayantes sont celles qui reflètent les valeurs personnelles de l'employé. Effectivement, les employés sont en quête de sens sur le lieu de travail, le concept d'identification organisationnelle – le degré auquel le membre se définit lui-même avec les mêmes attributs qu'il utilise pour définir l'organisation (Dutton, Dukerich, & Harquail Celia V., 1994). Cette identification organisationnelle peut impacter la motivation et la performance des employés, car ils prennent chaque succès de leur entreprise comme le leur ainsi que chaque échec (Dutton & Dukerich, 1991). En d'autres termes, si une entreprise entretient une certaine

culture dans laquelle l'employé peut se reconnaître personnellement, il sera plus efficace dans son travail, car il est en accord avec les valeurs de l'entreprise qui l'emploie. Cela nécessite que l'entreprise inspire l'employé dans ses missions par l'intermédiaire d'une vision claire ainsi qu'un rôle précis dans l'accomplissement de cette dernière (Gallup, 2017). Les bons managers cherchent à comprendre quelles sont les sources de motivations intrinsèques de leurs employés (Gallup, 2019). Cette approche individualisée aide les managers dans leurs gestions des conflits intergénérationnels notamment avec les milléniaux qui ont une plus faible tolérance (Gallup, 2019). De manière générale, l'engagement des employés est une notion qui s'inscrit dans la culture d'une entreprise. On verra que cette dernière influence fortement les comportements et attitudes au sein des entreprises.

Les principales notions sur lesquelles la gamification s'appuie pour mobiliser les travailleurs sont l'engagement, mentionné précédemment, et la motivation, qui vont de pair. Cette dernière s'accompagne d'éléments comme le bien-être, la satisfaction et le sentiment d'accomplissement. C'est ici que la motivation des employés entre en jeu. Jusqu'à présent, les éléments de la gamification tels qu'un système de points, de classement, de niveaux et de badges sont les éléments les plus communs dans l'usage de la gamification par les entreprises (Mekler, Brühlmann, Opwis, & Tuch, 2013). Pourtant, il existe pour le moment peu de conclusions quant à leur impact sur la motivation intrinsèque (Brühlmann, 2015).

1.2.3 Motivation

Comme formulé précédemment, la motivation est un point clé de la ludification au travail. Elle se définit comme le processus psychologique responsable du déclenchement, du maintien, de l'entretien ou de la cessation d'une conduite. Elle est en quelque sorte la force qui pousse à agir et penser d'une manière ou d'une autre. Ainsi, le recours au concept de la motivation s'avère particulièrement utile pour comprendre les cognitions et comportements dans bien des champs de l'activité humaine : l'éducation, le travail, la santé en sont quelques exemples. (Daron, s.d). Sur ce point, l'être humain est poussé à l'action par ses besoins vitaux, psychologiques et d'épanouissement qu'il ressent au quotidien (voir. Figure 2 : pyramide de Maslow). La motivation peut également être caractérisée de deux manières : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque, ces deux types de motivation sont suggérés par la théorie de l'autodétermination ou TAD (Legault, 2017).

Cette large théorie de la personnalité et de la motivation humaine concerne la façon dont l'individu interagit avec l'environnement social et en dépend. La TAD définit la motivation intrinsèque et plusieurs types de motivation extrinsèque. Elle décrit comment ces motivations influencent les réponses situationnelles dans différents domaines, ainsi que le développement social, cognitif et de la personnalité (Legault, 2017). On peut faire le parallèle suivant avec le domaine de l'éducation pour expliquer ce qu'est la motivation extrinsèque : ce qui incite l'étudiant à réussir n'est pas ce qu'il apprend, mais plutôt l'attrait d'une conséquence de sa réussite, par exemple le désir d'obtenir telle récompense ou la peur de subir telle punition (Guillmette, 2004). Par exemple, la motivation extrinsèque est particulièrement présente dans les jeux pour motiver les joueurs. Quant à la motivation intrinsèque, il s'agit de la motivation qui favorise le développement de l'autonomie lorsqu'elle est intrinsèque, c'est-à-dire lorsque ce qui pousse l'apprenant à s'engager et à persévérer dans son apprentissage est un avantage qu'il trouve dans l'apprentissage lui-même (intrinsèque) et non dans une retombée de l'apprentissage (extrinsèque) (Guillmette, 2004). Ces deux types de motivation fonctionnent. Néanmoins, il est essentiel de prêter attention aux conséquences de l'usage de la motivation intrinsèque. Les valeurs/aspirations intrinsèques sont en effet plus susceptibles de conduire vers l'épanouissement que les valeurs/aspirations extrinsèques. Par ailleurs, les valeurs intrinsèques sont plus souvent susceptibles d'être associées au bien-être. Par exemple, il a été constaté que les individus qui poursuivent des objectifs intrinsèques connaissent un plus grand épanouissement personnel, une plus grande productivité dans leur travail, sont moins sujets à l'anxiété, au narcissisme, à la dépression, aux symptômes physiques engendrés par rapport à ceux qui recherchent le succès financier((Kasser & Ryan, 1996) ; (Legault, 2017)).

Comme évoqué antérieurement, dans le contexte des jeux tout comme dans le domaine de la gamification, il est très courant de motiver les employés, les joueurs par des récompenses externes. Lorsqu'on présente la gamification de manière brève, l'essentiel de la littérature décrit des éléments de gamification les plus communément utilisés par les entreprises, tels que des tableaux de classement, un système de points, des badges et des récompenses (Mekler, Brühlmann, Opwis, & Tuch, 2013) qui dépendent de l'accumulation de points pour visualiser la progression des employés vers l'objectif fixé. Tous ces éléments font référence à des motivations conventionnelles extérieures. Les motivations externes peuvent inciter à l'action, mais utiliser ces dernières sur le long terme peut ébranler l'engagement des collaborateurs et potentiellement devenir des facteurs de démotivation (Brühlmann, 2015). Toute entreprise

souhaite que ses employés soient motivés. Néanmoins, il est difficile pour ces dernières de maintenir une motivation élevée de manière indéfinie. C'est pourquoi les organisations ont recours à des mécanismes qui encouragent les employés à garder une motivation d'un certain niveau afin d'assurer leur continuité (Franco-Santos & Gomez-Meija, 2015). Ainsi entre en jeu le management de la performance qui s'occupe d'établir des systèmes de récompenses dans les entreprises pour encourager les employés tout en suivant les performances de ces derniers.

1.3 Management au sein de l'organisation

1.3.1 Performance management

Les entreprises qui orientent leur système de gestion de la performance autour des besoins humains pour engager leurs employés parviennent à tirer le meilleur d'eux (Gallup, 2019). La gestion de la performance est un système qui vise à améliorer la performance globale d'une organisation en améliorant la performance des individus dans le cadre d'une équipe (Rostam, 2019). C'est également un outil pour atteindre l'excellence organisationnelle, établir une communication efficace, définir les rôles en fonction des compétences et formuler des critères réalisables (Rostam, 2019). Comme expliqué précédemment, la gamification dispose des outils relatifs à la question de l'engagement des employés au sein de leur entreprise. Ensuite, l'engagement généré influence des comportements qui se veulent bénéfiques pour l'entreprise en termes de performance, mais aussi pour le travailleur concernant sa satisfaction au travail, à tel point que l'engagement des employés est une vraie préoccupation pour les entreprises. Celles qui placent les employés au cœur de leurs stratégies produisent des rendements à long terme plus élevés pour les actionnaires que pour leurs homologues du secteur (Mamula, Nećak, & Perić, 2019). Les plans d'engagement sont menés par les managers et dirigeants qui ont conscience que le bien des employés est corrélé positivement avec les résultats de l'entreprise. Cette dernière est à la recherche de méthodes alternatives aux formes traditionnelles d'engagement du personnel, d'amélioration des processus et de design organisationnel. Fondamentalement, cependant, la gamification est une technique persuasive, qui peut être tout aussi exploitable que les formes traditionnelles de gestion d'entreprise, selon les valeurs inhérentes, l'intention et la transparence dans la conception du système. Malgré tout, si la crise actuelle de l'engagement au sein des entreprises est le résultat du sentiment de manque de connexion significative, de motivation intrinsèque et de contribution à un système, un

environnement gamifié ne sera pas la solution durable que les entreprises espèrent (Raftopoulos, 2014)

Dans un monde interconnecté, où les entreprises du monde entier sont de plus en plus en compétition les unes avec les autres, les bénéfices de collaborateurs heureux et satisfaits dans leur travail sont un atout considérable. Dans ces vastes structures et grandes compagnies, l'employé éprouve des difficultés à s'y retrouver personnellement. La plupart des dirigeants d'entreprises reconnaissent que le bonheur au travail a un impact concret en termes de productivité et de rentabilité (RobertHalf & Bruggeman, 2017). Le monde digital sollicite de plus en plus notre attention. S'ils le désirent, les employés ont la possibilité d'être connectés à tout moment, de transporter leur travail à la maison. Le bien-être au travail fait partie d'une composante du bien-être en général de l'individu. « Les collaborateurs heureux ont tendance à être plus impliqués, plus fidèles, plus créatifs et plus productifs que les collaborateurs insatisfaits. La création d'une culture positive qui motive les salariés et augmente leur satisfaction permet aux entreprises de rester compétitives et influence directement leurs résultats » (RobertHalf & Bruggeman, 2017). En ce sens, la gamification peut aider à aligner les aspirations personnelles avec la vision de l'organisation (Rostam, 2019). Par conséquent, la gestion de la performance peut être considérée comme un système qui gère la performance des employés pour atteindre les buts et les objectifs de l'organisation a priori. Il crée en fait un équilibre entre les objectifs individuels pour atteindre l'excellence dans la performance (Burke, 2014) ; (Rostam, 2019). C'est une pratique pouvant s'inscrire dans la culture d'une organisation.

1.3.2 Culture d'entreprise

La culture d'entreprise induit un état d'esprit chez l'employé qui souhaite représenter au mieux son entreprise. C'est pourquoi l'engagement des employés est un point crucial aux yeux des managers et des entreprises. Dès lors, certaines le placent au centre de leur culture d'entreprise. Encore une fois, les employés engagés sont essentiels dans la capacité d'une organisation à prospérer et avoir un impact positif sur l'expérience de ses membres en tant qu'entreprise (Mamula, Nećak, & Perić, 2019). Selon un article de Harvard Business Review, il existe huit types de culture d'entreprise, catégorisés en deux dimensions : la première dimension évalue comment les gens répondent aux changements et la deuxième regarde comment les gens interagissent entre eux. Les huit types sont la culture des objectifs, de la bienveillance, de

l'ordre, de la sécurité, de l'autorité, de résultats, du plaisir et de l'apprentissage (Groysberg, Lee, Price, & Yo-Jud Cheng, 2018). Tout d'abord, la culture d'entreprise, ou culture organisationnelle, désigne l'ensemble des différentes caractéristiques et composantes qui permettent d'explicitier le fonctionnement d'une entreprise privée ou publique par rapport à ses concurrents. Ensuite, la culture d'entreprise s'appuie sur des valeurs, des mythes, des rites qui sont partagés par l'ensemble des collaborateurs. Elle est définie par la personnalité des dirigeants de l'entreprise, le passé et l'histoire de celle-ci, la culture professionnelle des salariés. Enfin, les relations au sein de l'entreprise, régies par la culture d'entreprise, sont un facteur à prendre en considération lorsque de nouvelles solutions sont mises en place (Groysberg, Lee, Price, & Yo-Jud Cheng, 2018).

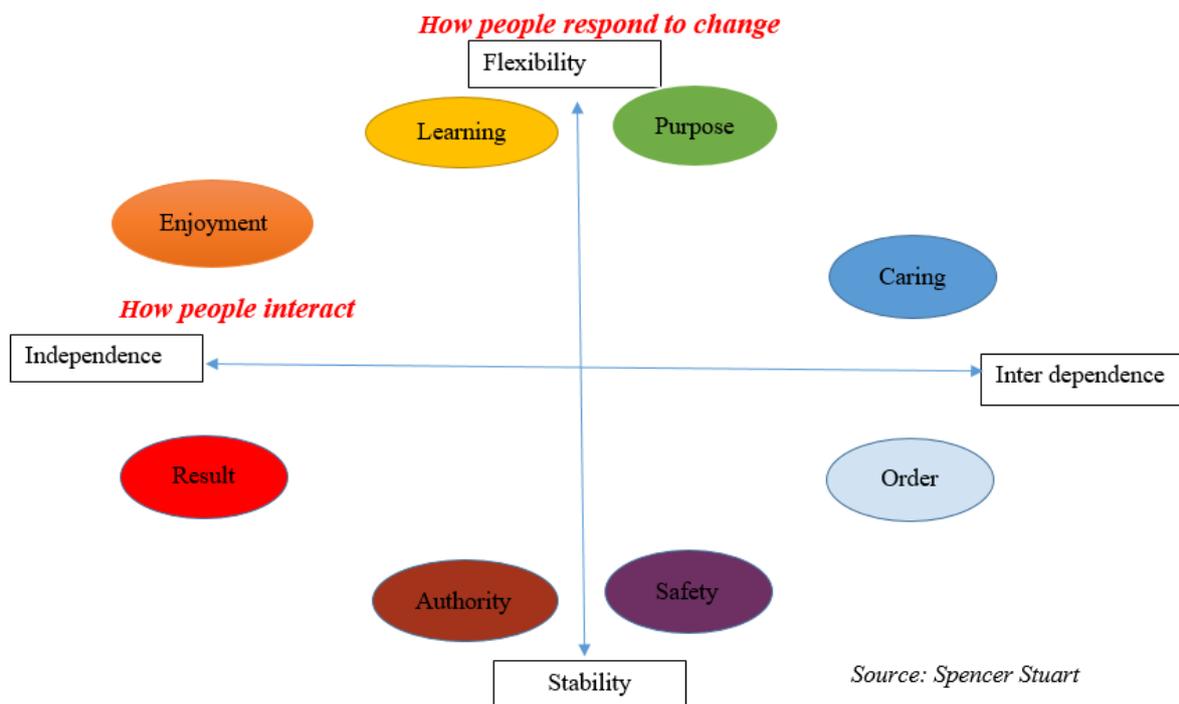


Figure 3 : corporate culture model : - Spencer Stuart¹¹

La gamification ne possède pas le même impact dans tous les types de culture. Cette dernière joue un rôle considérable dans l'élaboration d'un système de gamification pour un

¹¹ (https://www.google.com/search?q=groysberg+lee+price&client=firefox-b-d&sxsrf=ALeKk01MKoEF1Si00X1EiLfpeKNZ6z5qPw:1583316718280&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwisjL20yoDoAhVPuqQKHY4JB28Q_AUoAXoECAs)

environnement précis dominé par un certain type de culture. Par exemple, un environnement dominé par la culture du plaisir est explicitement un cadre ludique de travail où les employés auraient une plus grande facilité à s'adapter parce que ce type de culture est assez flexible, favorise la créativité et un contexte qui se prête volontiers à un aspect ludique. Selon une étude de la Harvard Business Review, seulement 2% des entreprises interrogées entretiennent ce type de culture au sein de leur entreprise (Groysberg, Lee, Price, & Yo-Jud Cheng, 2018). Cette étude révèle aussi que la culture du plaisir renvoie à une stratégie de différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents en matière d'engagement des employés, mais permet aussi à ceux-ci d'être plus orientés clients. Les managers de l'organisation doivent être conscients de la culture de l'entreprise avant de s'engager dans la gamification parce qu'ils risquent de rencontrer de nombreux obstacles si les nouvelles structures de gamification ne correspondent pas à l'esprit en vigueur. Par ailleurs, une résistance aux changements des employés assez forte peut provoquer l'effet inverse, c'est-à-dire un désengagement de la part des employés. Dès lors, il est intéressant de connaître dans quelle mesure les éléments de la gamification peuvent être contre-productifs pour l'entreprise qui les utilise. Cela démontre le fait qu'une solution même bien pensée peut avoir des effets déviants, c'est le cas aussi pour les systèmes de gamification.

1.3.3 Récompenses : effet inverse

À ce sujet, les systèmes de récompenses ont un impact direct sur les coûts de l'organisation. En ce sens, il est essentiel d'établir un système qui ne dessert ni l'entreprise ni les employés. En général, les systèmes de récompenses sont des outils stratégiques, car ils influencent les attitudes, le comportement et la performance des individus (Franco-Santos & Gomez-Meija, 2015). Tout comme la motivation, il existe deux types de récompenses : extrinsèque et intrinsèque (Deci & Ryan, 2002) ; (Franco-Santos & Gomez-Meija, 2015). Ces deux types de récompenses produisent des effets différents sur la motivation des employés. L'objectif principal d'un système de récompenses est de fournir un contexte confortable dans lequel l'employé se sent à l'aise. Pour façonner une telle situation, il n'est pas nécessaire d'augmenter les possibilités de rémunérations. En effet, malgré ce que la plupart des gens croient, récompenser ses employés avec de l'argent est une des pires manières de les motiver (Dale, 2014). Selon D. Pink (Pink, 2009), les récompenses intrinsèques ne fonctionnent que très rarement. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'argent comme récompense, le contexte est directement associé au travail c'est pourquoi le fait d'offrir des récompenses monétaires n'est pas forcément

perçu comme un facteur de motivation ou d'engagement supplémentaire. Les collaborateurs ont besoin d'autre chose que de l'aspect monétaire pour se sentir davantage motivés par une tâche ou leur travail. À travers leur travail, ils recherchent certaines valeurs comme la capacité à démontrer leurs compétences uniques, à surmonter des défis, accomplir des objectifs (Dale, 2014). Cette perspective laisse de la place pour imaginer de nouvelles manières d'œuvrer au sein de l'entreprise concernant l'implication et la valorisation des travailleurs. Néanmoins le potentiel de la gamification est-il un argument pour justifier la transformation du contexte de tout travail en environnement gamifié ? Il pourrait y avoir des cas où rendre une expérience plus agréable et plus encourageante ne constituerait pas en une plus-value, et où changer de comportement en exploitant des éléments de gamification pourrait être discutables (Rapp, Cena, Hopfgartner, Hamari, & Linehan, 2016) (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019).

1.4 Éthique

A priori, la gamification jouit d'un immense potentiel à l'égard de l'engagement et de la motivation des collaborateurs. En effet, certaines entreprises pourraient y apercevoir un moyen simple et efficace de générer plus de profit au détriment des collaborateurs. Par conséquent, les différents éléments implémentés doivent avoir du sens dans l'exécution de leur travail, mais ils ne constituent en rien des arguments pour accroître la productivité à tout prix et rajouter de la pression sur les travailleurs. C'est pourquoi il est important d'apporter un regard éthique (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019) sur la gamification, car toute pratique gamifiée n'est pas à l'abri de conséquences malheureuses sur l'individu et la société en général. Afin de discuter de l'éthique de la gamification, il convient en premier lieu de définir cette notion dans le contexte particulier de ludification. D'ordinaire, l'éthique est un ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un (éditions Larousse, 2020). Si on lie la notion d'éthique à la gamification, celle-ci se définit alors comme un ensemble de principes pour simplifier la conception de solutions qui, globalement, favorisent des résultats désirés par les utilisateurs (Marczewski, 2017). Il en va de la responsabilité du designer d'établir un code d'éthique pour les solutions de ce genre. Effectivement, il est élémentaire de se prémunir contre les éventuels dangers en se référant à certaines lignes directrices. Ces dernières ont été formulées sous forme de questions (Marczewski, 2017) :

1. Est-ce que le système offre un choix ?
2. Quelles sont les intentions du designer ?

3. Quels sont les avantages et inconvénients potentiels à être dans le système ?

4. Les bénéfices sont-ils pondérés en fonction des besoins ou des désirs de l'utilisateur ou du concepteur ? (Marczewski, 2017)

Par la suite, les réponses à ces questions permettent de dessiner les contours éthiques du design de ludification pendant l'étape de conception. Autrement dit la gamification, si on veut la mettre en place au sein d'une entreprise, doit faire part d'une transparence et d'une honnêteté quant à ses règles, son fonctionnement, l'intention du concepteur et/ou de l'employeur et enfin aux conditions d'utilisation. C'est ainsi qu'on observe que la gamification est vraiment un outil au service de l'employé dans la réalisation de son travail. Les questions éthiques sont d'ailleurs un bon moyen pour les designers de corriger leurs solutions en menant une réflexion quant aux dérives potentielles, afin de neutraliser les mauvaises utilisations et de rediriger l'action dans le sens voulu. Après cette analyse éthique, on peut procéder à la balance entre points positifs et points négatifs du système gamifié en question et in fine construire un système qui respecte les travailleurs.

2 Hypothèses et modèle de recherche

Précédemment, les variables introduites apparaissent comme essentielles dans le développement et le succès des entreprises. En effet, la productivité, l'engagement, la performance des travailleurs participent à la pérennisation des activités d'une organisation, tout comme le comportement qu'adoptent les employés et les managers en regard des différentes solutions mises en place pour atteindre les objectifs de leur entreprise. Dans le cadre de cette étude, nous nous interrogerons sur l'impact que la gamification peut avoir sur ces différentes variables. Nous chercherons également à déterminer les contours éthiques les mieux adaptés pour les employés. En effet, sans cadre de gestion robuste, la gamification est vulnérable aux problèmes moraux et éthiques (Raftopoulos, 2014). Encore une fois, il s'agit avant tout d'une solution pour les employés. Les entreprises qui orientent les systèmes de gestion de la performance autour des besoins humains fondamentaux en matière d'engagement psychologique tirent le meilleur parti de leurs employés (Gallup, 2017). Pour cette dernière raison, les besoins humains des employés doivent être au centre de la conception d'un système gamifié. De surcroît, la ludification sur le lieu de travail soulève une obligation ou une attente manifeste ou implicite de jouer (dans un contexte où la direction surveille et mesure potentiellement les travailleurs dans le système), tandis que les jeux sont basés sur la participation volontaire pour générer un véritable engagement (Llagostera, 2012).

Au vu de ces aspects théoriques et des principes précédemment exposés, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : les composantes « badge et tableau de classement » de la gamification instaurent une culture stimulante de manière à influencer positivement la motivation des employés

Hypothèse 2 : la composante d'accomplissement de la gamification participe à une culture engageante au sein d'une entreprise

Hypothèse 3° : par le biais de l'état de flow, la gamification a un impact positif sur les efforts fournis par les employés

Hypothèse 4° : par le biais de l'état de flow, la gamification a un impact positif sur l'engagement des employés

Hypothèse 5 : la dynamique émotionnelle de la gamification a un impact positif sur l'engagement des employés

Hypothèse 6 : la dynamique relationnelle de la gamification possède un impact positif sur la satisfaction des employés au travail

Hypothèse 7 : le mécanisme de challenge de la gamification influence positivement la motivation des employés au travail

Hypothèse 8 : le mécanisme de feedback de la gamification influence positivement la satisfaction des employés au travail

Hypothèse 9 : la gamification aliène l'employé

Hypothèse 10 : la mécanique de récompense de la gamification motive les employés

Hypothèse 11 : la composante d'accomplissement de la gamification influence positivement l'engagement des employés au travail

Hypothèse 12 : la gamification composée de ces éléments de jeux (dynamique, mécanique, composantes) impacte positivement la motivation des collaborateurs.

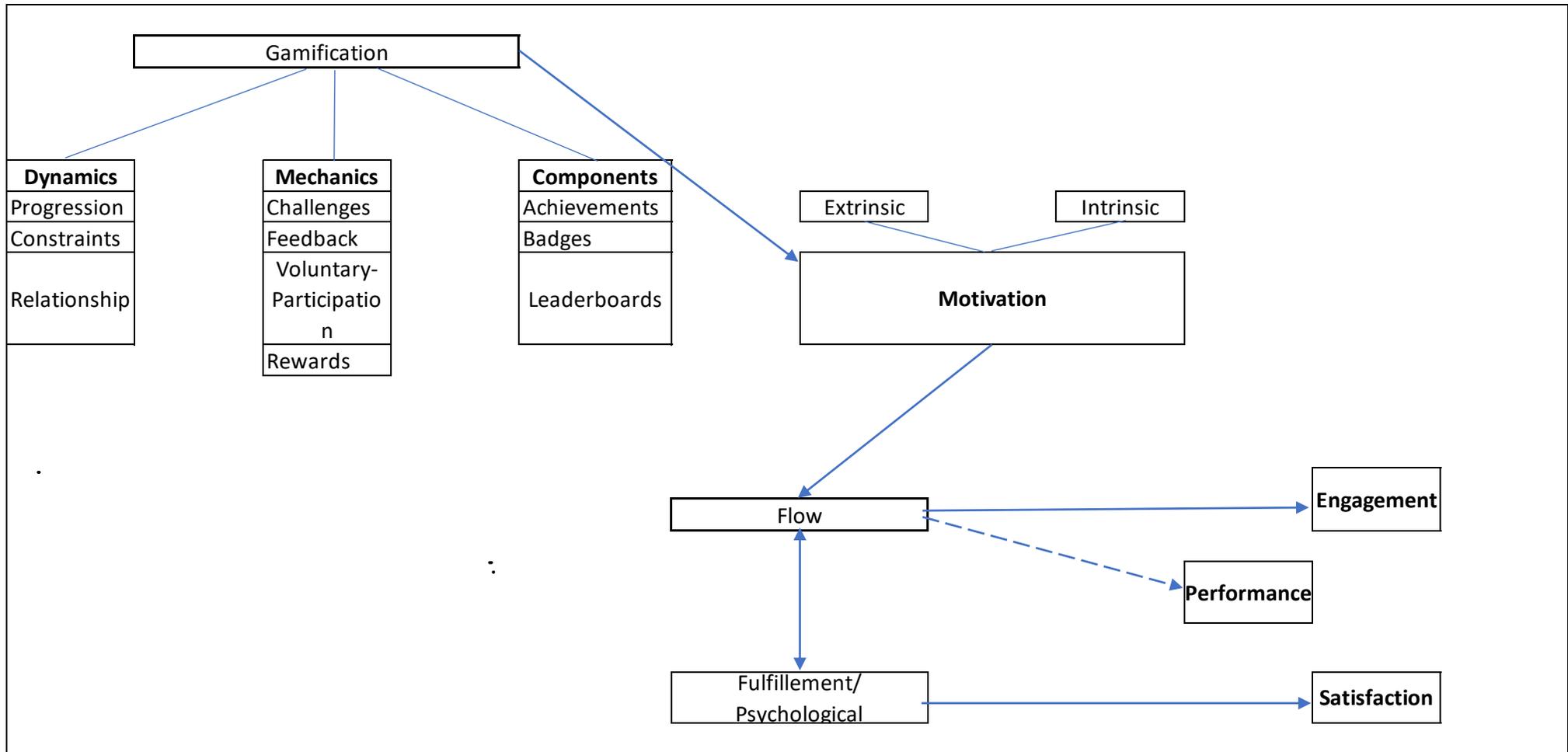


Figure 4 : Conceptual framework

Dans le modèle présenté ci-dessus, les relations entre les variables que l'on souhaite étudier et comprendre par l'intermédiaire de notre collecte de données sont décrites visuellement. Ce modèle s'est construit en partie sur base du modèle de Werbach et Hunter (Werbach & Hunter, 2012). Ces derniers ont développé un modèle comprenant trois catégories : dynamics, mechanics, components, permettant de trier les éléments de jeu.

Dynamics : la dynamique est la vue d'ensemble de ce qui devrait être pris en compte dans un système gamifié. Ce sont les objectifs à grande échelle de l'entreprise, par exemple le développement des employés, l'augmentation des bénéfices des ventes, la création d'une culture innovante (Werbach & Hunter, 2012). Cette catégorie d'éléments de jeu fait appel à des notions qui s'intègrent et participent à la culture d'une organisation, mais encore sur la façon d'interagir au sein d'une entreprise (Groysberg, Lee, Price, & Yo-Jud Cheng, 2018).

Mechanics : la mécanique est le processus de base qui fait avancer l'activité et l'engagement des joueurs (Werbach & Hunter, 2012). Autrement dit ces mécanismes poussent à l'action les employés vers l'objectif fixé.

Components : les composants sont les formes plus spécifiques que peuvent prendre la mécanique ou la dynamique (Werbach & Hunter, 2012).

Dans ce modèle, nous avons sélectionné les éléments les plus communément implémentés parmi les différentes catégories lorsqu'il s'agit de gamification au travail (Mekler, Brühlmann, Opwis, & Tuch, 2013). Ces derniers sont en mesure d'influencer la motivation des employés d'autant plus que les systèmes gamifiés qui démontrent une compréhension claire des besoins psychologiques de leurs participants peuvent être utiles pour faire naître un sentiment de motivation intrinsèque chez ces participants (Ryan & Deci, 2000) ; (Buckley, DeWille, Exton, Exton, & Murray, 2018)). Le trait le plus important des personnes qui parviennent à être dans l'état de flow même face à l'adversité est qu'elles ne sont plus conscientes de leur individualité, c'est-à-dire que ces personnes se tournent vers un but/un objectif qui n'est pas la recherche de soi. En raison de leur motivation intrinsèque, ces personnes ne sont pas facilement perturbées par des événements externes (Csikszentmihalyi, 1990). Quant aux liens entre la gamification et la motivation extrinsèque, il est plus direct, comme l'illustrent les mécaniques de récompenses ou encore de feedbacks pour inciter les employés à travailler.

Au travail, il existe aussi une multitude d'opportunités de flow. À savoir, plus un travail ressemble à un jeu avec de la variété, des défis appropriés et flexibles, des objectifs clairs et des feedbacks immédiats, plus il sera agréable, quel que soit le niveau de développement du travailleur. Il existe toujours un moyen de rendre les emplois plus agréables (Csikszentmihalyi, 1990). Les environnements de travail offrant suffisamment de défis et de ressources pour l'employé peuvent faciliter l'expérience du flow, autrement dit créer un cadre où le collaborateur ne trouve aucun mal à être intensément concentré, engagé dans son travail et ainsi favoriser indirectement la performance au travail (Bakker & van Woerkom, 2017). À cet égard, on adapte le cadre de travail en y ajoutant la notion de « playfulness », qui se définit comme la prédisposition à encadrer (ou recadrer) une situation de manière à se procurer à soi-même (et éventuellement à d'autres) de l'amusement, du divertissement et/ou de l'humour (Barnett, 2007) (Bakker & van Woerkom, 2017). Le jeu ou le plaisir peuvent prendre la forme d'activités sociales, interpersonnelles ou de tâches au travail de nature ludique ou humoristique qui procurent aux employés du plaisir ou de l'amusement (Fluegge-Woolf, 2014) (Bakker & van Woerkom, 2017). Il a été soutenu que le plaisir entraîne une plus grande satisfaction au travail, de la fierté, de la créativité, une qualité de service, un meilleur moral ainsi qu'une diminution de l'épuisement professionnel et de l'absentéisme (Yerkes, 2007) (Bakker & van Woerkom, 2017) (Yu, Wu, Chen, & Lin, 2013) (Barnett, 2007). D'autres recherches à ce sujet ont aussi montré que le jeu est un cadre solide et positif pour générer de la motivation intrinsèque (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994) (Bakker & van Woerkom, 2017). La création de conditions de travail favorisant le jeu – « playful work design » pourrait donc être une stratégie efficace pour augmenter sinon faciliter le flow au travail. Cette stratégie permet ainsi de satisfaire des besoins psychologiques de base permettant d'indirectement influencer la performance (Bakker & van Woerkom, 2017).

Dans le cadre de ce travail et à travers le modèle de recherche (*tableau 1*) nous avons précisé les éléments du jeu qui font écho aux concepts énoncés précédemment ainsi que des hypothèses de recherches émises.

Le modèle de recherche établi permet d'appréhender en partie la complexité de la gamification appliquée dans un environnement de travail

3 Méthodologie

La méthodologie choisie pour répondre à la question de recherche est une étude quantitative qui nous permettra de poser des questions relatives aux variables dépendantes de notre enquête que sont la motivation, l'engagement, la performance au travail, ainsi que des questions concernant l'éthique de la gamification.

3.1 Plan de recherche

En début de questionnaire, une brève description fait part de l'objet de l'enquête et des détails d'ordre pratique. Vient ensuite une définition de la ludification ainsi qu'une illustration non exhaustive d'éléments de gamification permettant ainsi aux répondants d'avoir un meilleur aperçu du sujet abordé. Le questionnaire est une étude quantitative construite de façon à répondre à la question de recherche, pour permettre de distinguer les effets de la gamification auprès des employés en termes d'engagement, de motivation, de comportement adopté et de performance des employés. Une série de questions traitera également du caractère éthique d'un tel processus en s'appuyant sur la perception des employés.

Cette méthodologie permet d'interroger un grand nombre de personnes dans un laps de temps assez court. De plus, cette pratique permet de distribuer les questionnaires à des employés travaillant au sein de la même organisation. Il est par conséquent possible d'évaluer une situation unique à l'aide de multiples avis. Ceci est plus difficile à réaliser à l'aide d'une étude qualitative qui demande généralement plus de temps et une plus grande disponibilité des répondants, difficile à obtenir en période de confinement.

Pour connaître l'impact de la gamification sur les employés, il faut considérer les effets de cette dernière sur les différentes variables que sont l'engagement, la performance, la motivation, la satisfaction au travail et l'éthique de cette pratique de travail. Autrement dit, il est question de la position des travailleurs par rapport à de tels procédés.

Comme l'engagement est une notion clé de la gamification, c'est cette variable que nous évaluerons en premier lieu. Pour ce faire, nous avons décidé d'utiliser l'approche de Gallup, Gallup's Q¹². Cette dernière comprend 12 items ancrés dans les besoins de gestion des performances des employés. Lorsque ces besoins sont satisfaits, les employés deviennent émotionnellement et psychologiquement attachés à leur travail et à leur lieu de travail. Plus

précisément, la Q¹² est basée sur quatre types ou niveaux de besoins pour le développement des performances des employés (Gallup, 2017).

1. Besoins de bases
2. Besoins individuels
3. Besoins de travail d'équipe
4. Besoins de croissance personnelle

Dans un second temps vient la rubrique concernant la variable motivation, allant de pair avec l'engagement. Pour la mesurer, nous faisons appel à l'échelle élaborée par Gagné et al. (2014), « The Multidimensional Work Motivation Scale ». Cette dernière est basée sur la conceptualisation multidimensionnelle de la motivation offerte par la théorie de l'autodétermination (Gagné, Forest, Vansteenkiste, & Van den Broeck, 2014). Cette rubrique comprend dix-neuf items répartis sur six notions distinctes : amotivation, régulation extrinsèque sociale, régulation extrinsèque matérielle, régulation introjectée, régulation identifiée et motivation intrinsèque (Gagné, Forest, Vansteenkiste, & Van den Broeck, 2014).

Dans un troisième temps, la rubrique sur la satisfaction comprend vingt-sept items qui tentent d'observer l'effet de la gamification à l'égard de la dynamique relationnelle et des feedbacks reçu par les employés au sein de l'entreprise. À cet effet, nous nous sommes basé sur le questionnaire de satisfaction élaboré par Dr T. S. Nanjundeswaraswamy (2019) pour l'appliquer dans un processus de travail gamifié (Nanjundeswaraswamy, 2019).

Cet instrument de travail qu'est la gamification se veut innovant quant à la manière de mobiliser les employés sur le terrain et dans leurs tâches quotidiennes. Nous terminerons donc par une série de dix-sept questions relatives aux aspects moraux dans les processus de ludification au travail. Certains éléments ont été empruntés à Andrzej Marczewski (Marczewski, 2017) pour élaborer cette rubrique.

Notre questionnaire comprend aussi des questions sociodémographiques qui sont utiles pour comprendre si certains de ces paramètres peuvent nuancer l'impact de la gamification sur certains travailleurs. L'enquête a été effectuée pendant la période de confinement en avril-mai 2020. Le manque de disponibilité des entreprises et des employés a constitué une difficulté particulière dans la réalisation de cette étude.

3.2 Mesures

Les variables de l'étude sont mesurées à l'aide d'une échelle de Likert comprenant cinq points (pas du tout d'accord - pas d'accord - ni d'accord, ni pas d'accord – tout à fait d'accord) sauf les items concernant la motivation où l'échelle de Likert est composée de sept points. D'une part, cette échelle nous permettra de nuancer le degré d'accord des répondants avec les différents items. D'autre part, ce type d'échelle est utile pour approfondir le sujet et obtenir une opinion plus détaillée de la part des répondants. De plus, le questionnaire est structuré en quatre rubriques. Cela permet de focaliser l'attention du répondant sur les différentes variables et facilite l'analyse des réponses. Au sein de l'enquête, chacune des questions fait référence à une situation où les principes de la gamification sont appliqués ainsi qu'aux hypothèses précédemment énoncées.

3.3 Questionnaire

À travers ce questionnaire, les participants sont invités à exprimer leur ressenti à propos du type de gamification qui est mis en place dans leur environnement de travail. L'objectif est d'évaluer l'impact de la gamification sur les différentes variables en vue d'étudier un élargissement de cette pratique à un plus grand nombre de tâches quotidiennes des travailleurs.

Pour atténuer les biais au sein du questionnaire, les questions sont courtes, simples et sans ambiguïté. De plus au sein des rubriques les questions sont distribuées de manière aléatoire pour éviter tout effet de primauté ou de référence entre les questions.

Nous avons conduit notre recherche en Belgique au sein de l'entreprise (X)¹². L'entreprise X est un groupe belge actif dans le secteur de la distribution alimentaire. L'entreprise X est le leader mondial de la livraison à domicile de box repas. Leur objectif est de fournir à chaque ménage client la possibilité de déguster des repas sains et faits maisons sans préparation, sans achats et sans tracas. L'entreprise planifie, approvisionne et livre à la porte d'entrée de chaque abonné au moment qui lui convient le mieux. En coulisses, une énorme plateforme technologique de données place l'entreprise X en position privilégiée pour tirer parti des points de contact des abonnés. Cela lui permet de gérer de manière cohérente les chaînes

¹² L'entreprise en question a expressément demandé que son nom n'apparaisse pas dans le travail. Cependant des détails concernant l'entreprise X sont à la disposition des personnes qui en feraient la demande.

d'approvisionnement et la demande client, et d'optimiser l'expérience client ainsi que l'économie de leur entreprise. Leur modèle économique sous forme d'abonnement avec livraison régulière, leur permet de changer fondamentalement la façon dont les consommateurs achètent des aliments et de développer de nouvelles façons de préparer et de consommer les repas, en changeant la chaîne d'approvisionnement alimentaire traditionnelle.

Dans le cadre de leur activité de distribution, l'entreprise X a mis en place un système de classement incluant un scoring (comptage de points) qui se base sur plusieurs variables et des badges pour nommer les différents niveaux d'employés (Rookie- Beginner- Apprentice- Accomplished Driver- Master Driver- Hero). Ces badges sont acquis par les employés dans l'exercice selon l'expérience du chauffeur-livreur et du nombre de points de ce dernier. Une fois en haut du classement, les livreurs peuvent être récompensés par l'intermédiaire de cadeaux pour le travail accompli. De plus, le classement est un excellent moyen de visualiser le travail réalisé par les livreurs pour analyser ce qui a été bien fait et les points à améliorer. Des objectifs (ex : de temps, de dégâts matériels) sont également très souvent fixés à la suite de l'analyse des statistiques. Il y existe un classement qui se fait entre les chauffeurs d'un même dépôt, mais aussi entre les dépôts et qui implique alors tous les chauffeurs-livreurs de l'entreprise. L'enquête ne concerne qu'un dépôt parmi les quatre que détient l'entreprise en Belgique.

L'enquête a été transmise en ligne par l'intermédiaire de l'agence d'intérim qui recrute les employés . Le questionnaire est de cette façon autoadministré par les employés eux-mêmes. Dans le cas présent, la méthode d'échantillonnage utilisée est une technique d'échantillon non probabiliste, faisant appel à la technique de l'échantillonnage raisonné ou de jugement. Cette dernière est une stratégie dans laquelle des personnes ou des événements sont choisis délibérément afin de fournir des informations importantes qui ne peuvent être obtenues autrement (Maxwell, 1996) ; (Taherdoost, 2016). C'est là que le chercheur inclut des cas ou des participants dans l'échantillon parce qu'ils pensent qu'ils méritent d'être inclus. En effet, les employés de la société (X) travaillent dans un environnement de travail gamifié ; ils possèdent les qualités pour répondre à cette étude qui porte sur la gamification. L'ensemble du marché de la gamification au travail n'étant pas connu, les réponses seront spécifiques à la situation des employés au sein de l'entreprise (X).

4 Résultats

4.1 Analyse factorielle et de fiabilité

En préalable à l'analyse de données récoltées lors de l'enquête, nous avons procédé à une analyse factorielle dans le but de regrouper les variables afin de calculer un score synthétique permettant de simplifier l'analyse de données. À la suite de l'analyse factorielle, nous avons vérifié la fiabilité des données à l'aide d'une analyse de fiabilité en utilisant le coefficient Alpha de Cronbach ayant pour condition d'être supérieur à 0,7. Pour remplir cette condition, certains items ont été mis de côté en raison d'une faible qualité de représentation. Le tableau ci-dessous indique les variables, le nombre d'items initiaux ainsi que le nombre d'items après l'analyse de fiabilité, et enfin l'Alpha de Cronbach.

Variabiles	Items proposés	Items conservés	Nombre de facteurs	Alpha de Cronbach
Engagement : composante d'accomplissement	4	2	1	0,876
Engagement : dynamique émotionnelle	8	8	2	0,724
Motivation : efforts	4	3	1	0,660
Motivation : mécanique de challenge	7	7	1	0,863
Motivation : mécanique de récompense	7	7	1	0,890
Satisfaction : dynamique relationnelle	11	9	2	0,706
Satisfaction : mécanique de feedback	10	8	2	0,703
Caractère éthique	12	12	2	-0,706

Tableau 1 : Analyse factorielle et de fiabilité

Certaines variables sont divisées en deux ou plusieurs facteurs, qu'il est possible d'expliquer à l'aide des items les concernant. À cet égard, la dynamique relationnelle

relative à l'engagement est divisée en deux facteurs. Le premier concerne la reconnaissance et le souci qui est prêté à l'employé sur le lieu de travail. Le second se rapporte à la possibilité pour l'employé de partager ses opinions avec ses collègues. La satisfaction au niveau de la dynamique relationnelle se divise également en deux facteurs. Le premier implique les relations que l'employé entretient avec son superviseur ou encore ses collègues. Le second concerne le suivi de ce dernier dans le cadre de son travail.

Quant à la variable mécanique de feedback en lien avec la satisfaction, elle se divise en deux facteurs. Le premier se rapporte aux avantages reçus par l'employé et à la satisfaction qu'il en retire. Le deuxième concerne les avantages que l'employé pourrait potentiellement obtenir en travaillant pour une autre entreprise. Enfin, la variable relative à l'éthique est quant à elle divisée en deux facteurs. Le premier se rapporte au cadre et à la mise en place d'un système gamifié. Le deuxième concerne l'usage pratique de la gamification dans un cadre de travail. La répartition des différents items se trouve en annexe de ce document.

4.2 Analyse des données

Comme précédemment indiqué, pour élaborer notre enquête, nous avons majoritairement utilisé des variables qualitatives à modalité ordonnée. Les répondants se sont vu proposer une cinquantaine d'items différents qu'ils devaient évaluer selon plusieurs modalités sur une échelle de Likert. Ainsi, pour effectuer l'analyse de données, nous avons exécuté un codage numérique des différentes modalités référant aux items (Pas du tout d'accord=1, Pas d'accord=2, Ni d'accord, ni pas d'accord=3, D'accord=4, Tout à fait d'accord=5). Ce codage permet de transcrire l'opinion des répondants en une note allant de 1 à 5 (ou de 1 à 7). Il est alors possible de calculer des moyennes et des médianes afin de jauger l'opinion des répondants.

Notre enquête sur la gamification au sein de l'entreprise X nous a permis de recueillir une trentaine de réponses. Les différents tableaux ci-dessous et la *figure 5 : Répartition des âges de l'échantillon* donnent des informations sur les répondants. On constate que l'échantillon est constitué majoritairement d'hommes (97%) dont 72,7% ont entre 24 et 29 ans. Dans le groupe restant, 18,2% ont entre 18 et 23 ans et 9.1% sont situées dans la tranche d'âge 30-35 ans.

Genre	Effectifs	Fréquence
un homme	32	97%
une femme	1	3%

Tableau 2 : genre - : effectif et fréquence de l'échantillon de population

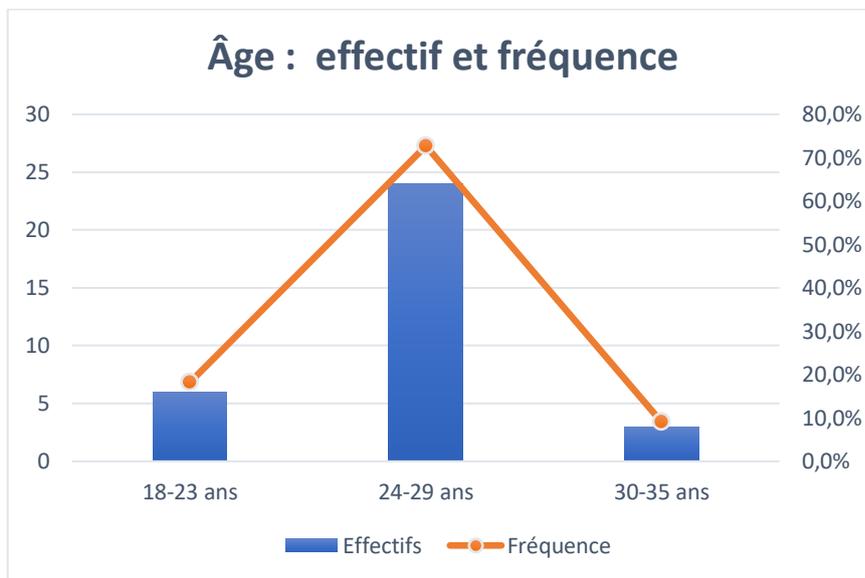


Figure 5 : répartition de l'échantillon selon l'âge des répondants

Année au poste actuel	Effectifs	Fréquence
0-2 ans (nouveau)	13	39%
3-5 ans (ancien)	20	61%

Tableau 3 : ancienneté au poste actuel - effectif et fréquence de l'échantillon de population

Sur le tableau ci-dessus, on observe qu'il n'y a que deux catégories d'ancienneté représentées parmi les répondants. Par conséquent, on peut dire que la plupart des employés (61%) qui ont répondu à l'enquête travaillent au sein de l'entreprise depuis au moins trois ans et que 39% de l'effectif de l'enquête a une expérience de travail au sein de l'entreprise qui se situe entre zéro et deux ans. Dans la suite de ce travail, on nommera ces derniers « nouveaux » employés et l'autre catégorie d'ancienneté sera désignée comme « anciens » employés. Nous mettons en évidence ces deux groupes distincts

dans l'optique d'observer s'il y existe des différences de perception du travail gamifié entre ces deux groupes.

4.2.1 L'impact de la gamification sur l'engagement

Pour effectuer notre analyse, nous comparons les employés les plus anciens dans l'entreprise avec les employés récemment arrivés. Les moyennes et médianes de ces deux groupes seront confrontées les unes aux autres lors de notre analyse. Plus loin dans l'analyse, nous nous intéresserons à l'ensemble du groupe en approfondissant les réponses globales de certains items.

4.2.1.1 Composante d'accomplissement

L'analyse de cette composante de la gamification a montré qu'il n'y a pas de véritable différence entre les nouveaux et anciens employés de l'entreprise. En général, aussi bien les nouveaux que les anciens employés savent exactement ce qu'il est attendu d'eux dans le cadre de leur travail et estiment qu'ils sont suffisamment équipés pour réaliser leur travail.

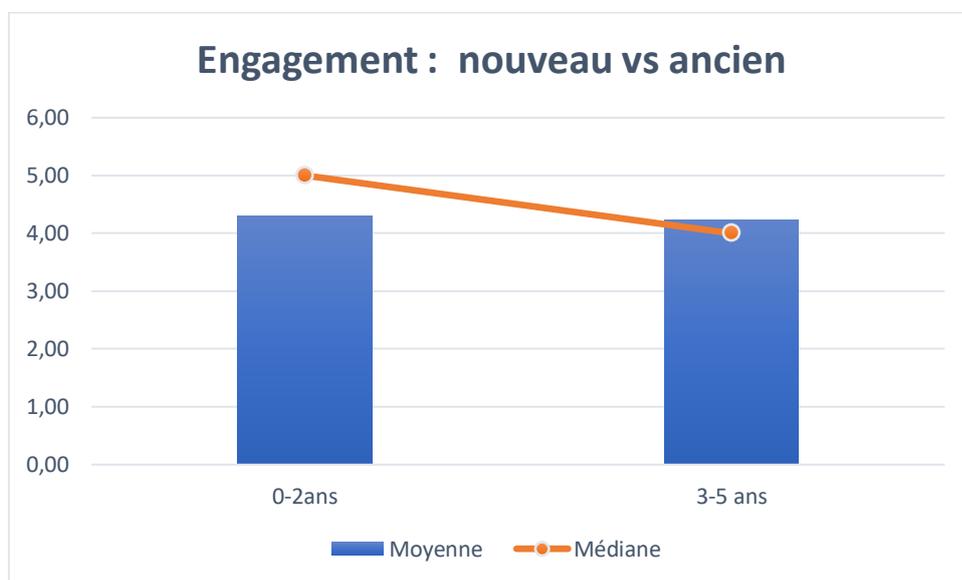


Figure 6 : engagement - composante accomplissement

Si on s'attarde sur les items 6 et 8 relatifs à l'engagement (6. [Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement] et 8. [La mission ou le but de mon entreprise me fait sentir que mon travail est important]), on observe que 48,5% expriment le fait que

l'entreprise s'intéresse au développement de ses employés et que 72,7% des employés sentent que leur rôle est essentiel aux yeux de la mission de l'entreprise.

Effectifs des items : engagement	Item 6	Pourcentage	Item 8	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,0%	0	0,0%
Pas d'accord	4	12,1%	3	9,1%
Ni d'accord, ni pas d'accord	13	39,4%	3	9,1%
D'accord	16	48,5%	24	72,7%
Tout à fait d'accord	0	0,0%	3	9,1%

Tableau 4 : effectif de l'échantillon de population - degré d'accord sur les items d'engagement

Nous avons pu aussi observer une différence plus marquée au niveau des aspects relationnels au travail. Par exemple, on constate que les anciens employés considèrent avoir une personne avec qui ils entretiennent des liens amicaux dans une plus grande mesure que les employés travaillant depuis moins de deux au sein de l'équipe (Médiane (nouveau) = 3 ; Médiane (ancien)= 3,5).

4.2.1.2 Dynamique émotionnelle

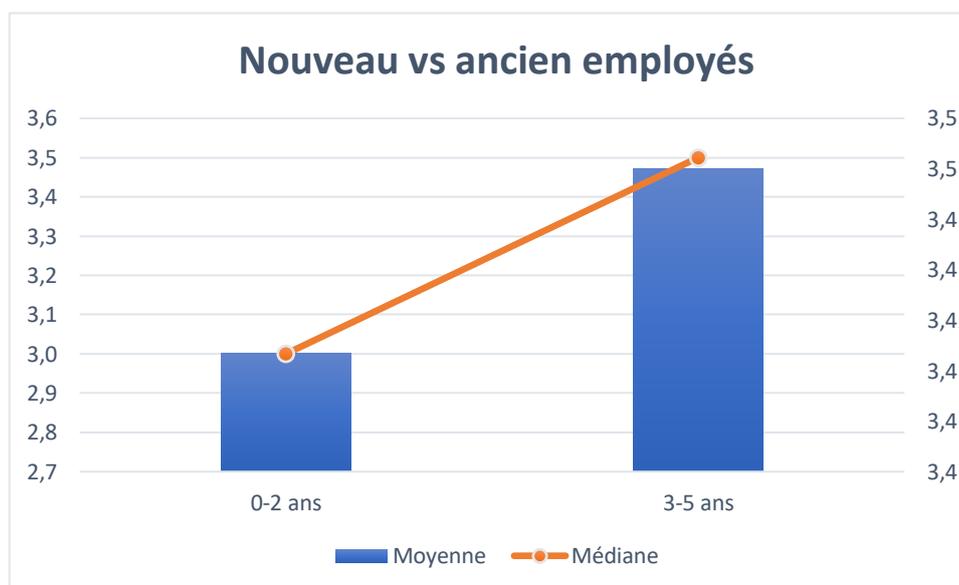


Figure 7 : moyenne et médiane, engagement en fonction de l'ancienneté

Plus précisément, on note un écart plus important sur l’item relatif à la reconnaissance reçue par un employé. Les plus anciens employés estiment recevoir une meilleure reconnaissance du travail accompli (Médiane (nouveau) = 3 ; Médiane (ancien) =3,5). Là encore, on observe une différence concernant le lien que l’employé possède avec la mission de l’entreprise. Un nouvel employé a le sentiment d’être d’avantage important dans l’entreprise et sa mission (Moyenne(Nouveau)=4,2), contrairement à un employé présent depuis plus longtemps dans l’entreprise (Moyenne(Ancien)=3,8).

4.3 L’impact de la gamification sur la motivation

4.3.1 Pourquoi déployer des efforts ?

Sur ce point, l’enquête tentait de comprendre les différentes raisons qui poussent les employés à faire des efforts dans leur travail. Une des raisons qui motive les employés pour leur tâche et que nous avons constatée pour au moins 78% des employés est qu’ils jugent que leur travail est important et utile (94%). Par contre, seulement 52% d’entre eux y voient une signification dans l’effort qu’ils fournissent au quotidien d’un point de vue de l’accomplissement personnel des employés.

Motivation	Item Mot 1	Item Mot 2	Item Mot 3	Item Mot 14	Item Mot 15
Pas du tout d'accord	0%	3%	3%	3%	3%
Très peu d'accord	3%	0%	0%	0%	3%
Peu d'accord	6%	9%	0%	6%	21%
Modérément d'accord	3%	6%	3%	12%	21%
Fortement d'accord	12%	6%	9%	48%	21%
Très fortement d'accord	42%	30%	33%	18%	21%
Complètement d'accord	33%	45%	52%	12%	9%

Tableau 5 : fréquence répondants (item : motivation)

Ils sont également nombreux à faire des efforts pour prouver qu’ils sont capables d’effectuer la tâche que leur employeur leur a attribuée. Dès lors, en cas de bons résultats, ils pourront se sentir fiers de leur contribution à la réussite de l’entreprise.

Dans une moindre mesure, on peut aussi voir sur la figure 8 ci-dessous qu'une des raisons de leurs efforts est qu'ils désirent garder leur emploi.

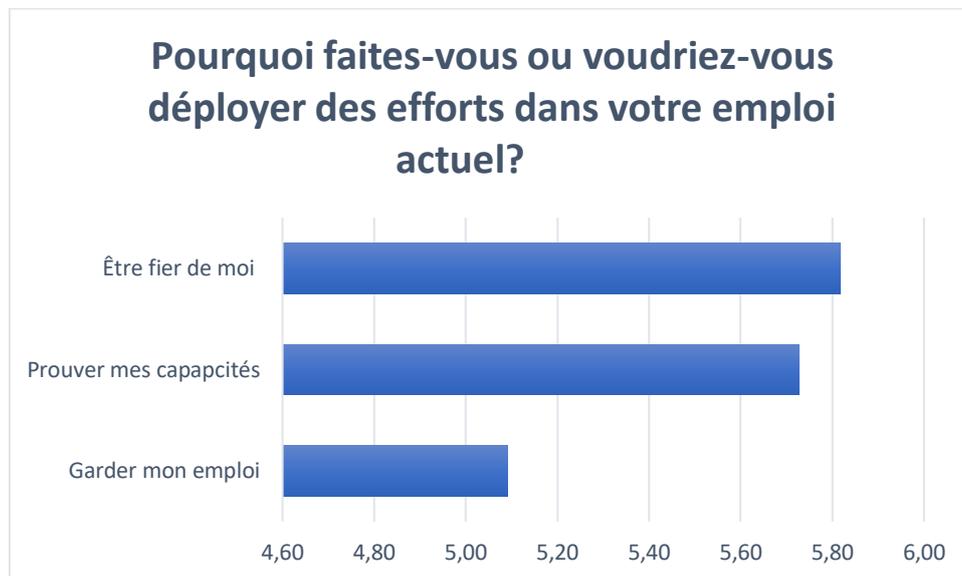


Figure 8 : moyenne des items (9,10,11) motivation

4.3.2 Mécanique de récompense

Dans les items proposés, nous analysons le type de récompenses que les employés consultés affectionnent le plus. Sur la figure 9 ci-dessous, on peut voir les moyennes des scores des différents items. On constate que la rétribution financière est une condition que beaucoup parmi les employés consultés indiquent comme fondamentale pour les inciter à l'effort (Moyenne(rétributions financières)= 4,48). On peut voir par ailleurs que les employés déploient des efforts en premier lieu pour éviter les critiques de la part de leurs collègues et/ ou superviseurs (Moyenne(Éviter les critiques)= 4,58).

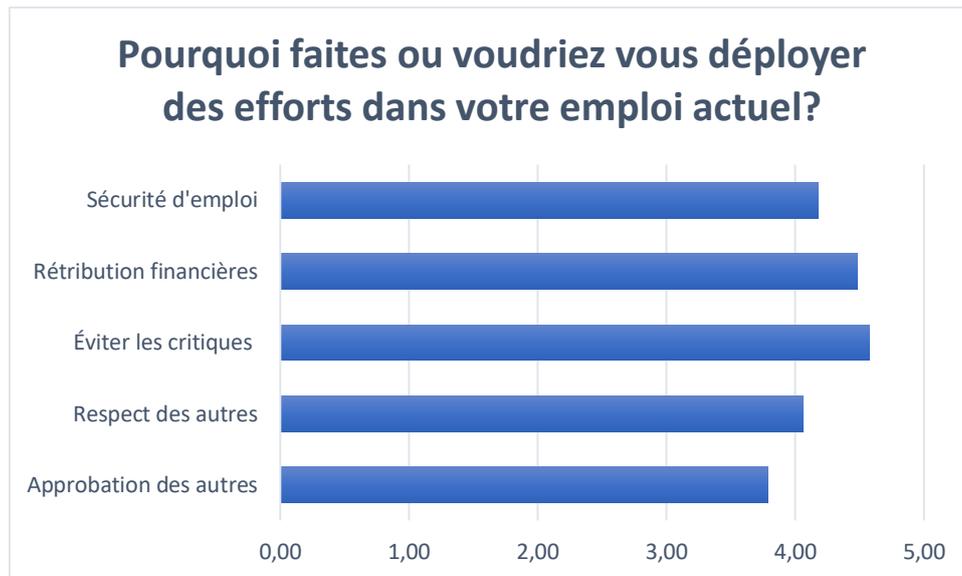


Figure 9 : Moyenne items (4,5,6,7,8) motivation

4.4 L'impact de la gamification sur la satisfaction

4.4.1 Dynamique relationnelle

Suite à la comparaison concernant les réponses aux items à propos de la dynamique relationnelle entre les deux groupes « nouveaux » et « anciens » employés, nous analysons la rubrique qui traite de la satisfaction des employés. Celle-ci est relative à l'atmosphère qui anime les espaces de travail dans lequel les employés évoluent. De manière générale, en analysant les réponses des employés interrogés on remarque très peu de différence entre les anciens et les nouveaux employés. Par contre, la moyenne de certains items est comparativement plus élevée que les autres. Cela concerne la notion de la satisfaction des employés au sujet de la gestion des conflits (Moyenne(nouveau)=3,3 ; Moyenne(ancien)=3,8) ou encore l'entente entre membres de l'équipe de travail (Moyenne (nouveau)=3,8 ; Moyenne (ancien)= 4,2). On peut voir ci-dessous un graphique représentant les résultats globaux pour cette rubrique d'items.

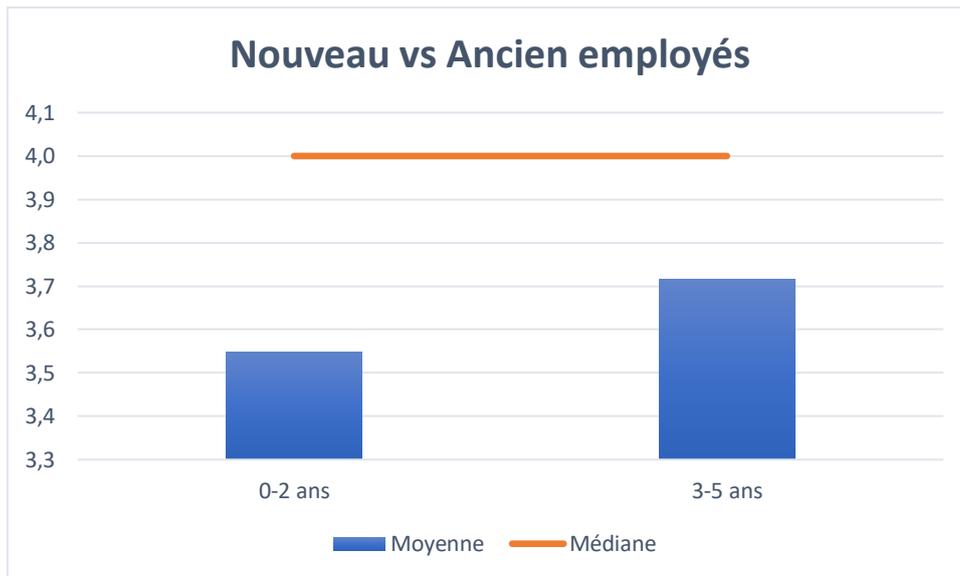


Figure 10 : dynamique relationnelle Nouveau vs Ancien

4.4.2 Mécanisme de feedback

Sur le graphique présent ci-dessous, nous pouvons voir que les employés plus anciens affichent un score plus élevé pour ce qui est de l'appréciation et des feedbacks qu'ils reçoivent au travail même si en moyenne les résultats sont équilibrés entre anciens et nouveaux collègues. Il semble que les anciens employés sont plus satisfaits des feedbacks qu'ils reçoivent de leurs superviseurs.

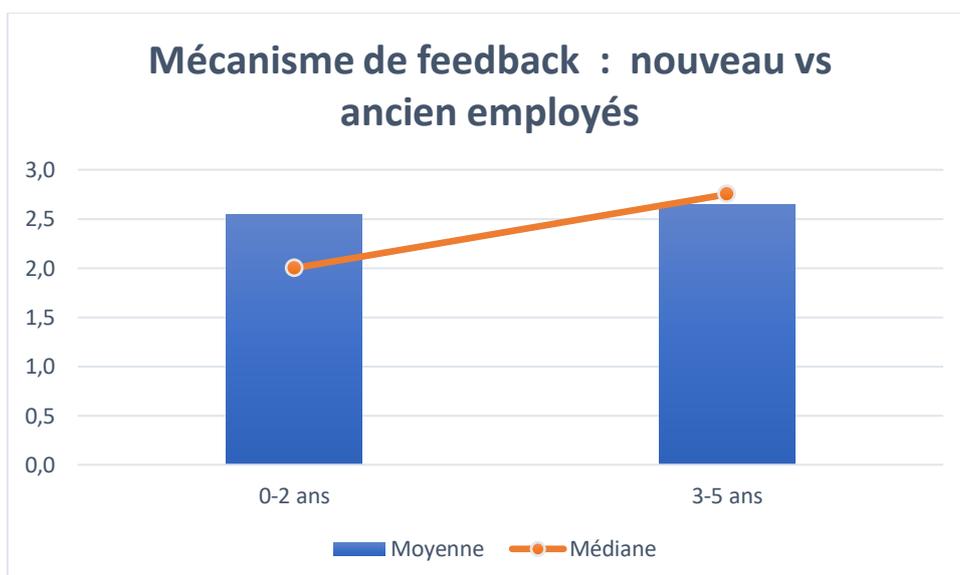


Figure 6 : nouveau vs ancien (item satisfaction, mécanisme de feedback)

Notre analyse a montré qu'il n'y a pas une grande différence entre les nouveaux et anciens employés. On peut conclure que le critère du temps passé au sein de l'entreprise n'est pas pertinent pour le cas que nous avons étudié.

4.5 Gamification : éthique

Dans le tableau1 : analyse factorielle et de fiabilité, on remarque un Alpha de Cronbach négatif pour la variable « caractère éthique ». Le concept d'éthique étant un domaine assez vaste, il est normal d'observer une homogénéité des items élevée. Si on veut s'assurer d'une couverture large des construits mesurés, il est préférable d'avoir une homogénéité des items modérée à faible (G., 1991). Par conséquent, dans la mesure où il n'est pas possible de se fier véritablement aux données récoltées pour cette rubrique, nous étudierons individuellement certains items de l'enquête pour prendre connaissance de la situation dans le cas de l'entreprise X.

Notre analyse montre que la majorité (78%) des répondants à l'enquête ne participent pas de manière volontaire à la gamification. Étant donné que la population de l'échantillon provient d'une même entreprise, on peut penser que la participation à la gamification n'est pas explicitement demandée aux employés lorsqu'ils sont engagés. Une fois qu'ils travaillent, ils rentrent directement dans le système gamifié. De plus, les employés ayant répondu à l'enquête sont nombreux à considérer la gamification comme un système imposé (67%). Ceci confirme que la gamification ne fait pas l'objet d'un choix ou d'une alternative de travail, mais est plutôt un processus établi au sein de l'entreprise.

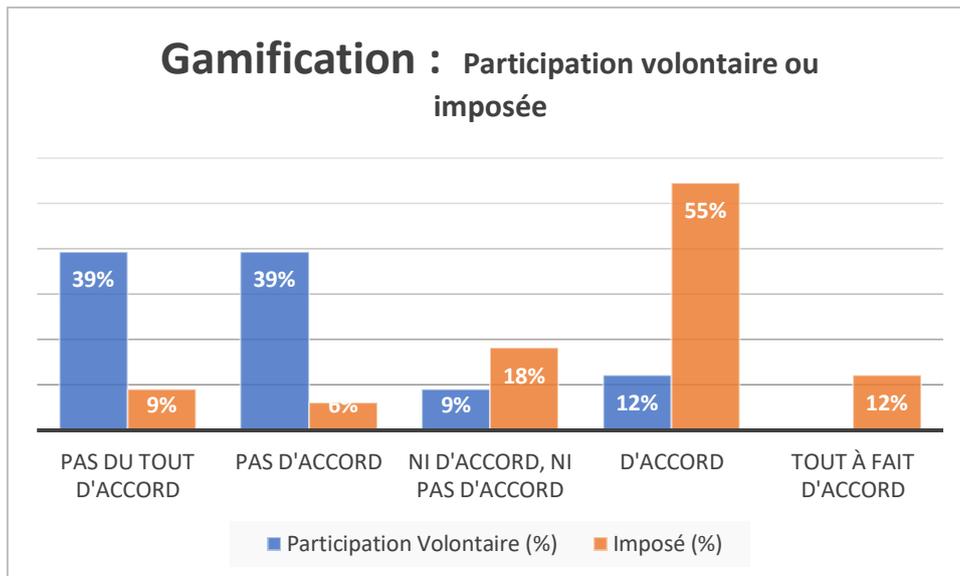


Figure 7 : degré d'accord - participation volontaire ou imposée

Pour approfondir les résultats et l'analyse de l'éthique autour de la gamification, nous exposons les résultats des items suivant : [5.4 Son usage est justifié par les managers] [5.6 Je vois la gamification comme un outil de contrôle], [5.8 Dans l'entreprise, le système de gamification bénéficie le plus à l'employeur], [5.9 Dans l'entreprise, le système de gamification bénéficie plus à l'employé], [5.10 Dans l'entreprise, le système de gamification bénéficie autant à l'employé qu'à l'employeur], [5.11 Dans l'entreprise, le système de gamification ne bénéficie à personne] (Marczewski, 2017).

Pour cette analyse, nous avons effectué un comptage dans le but d'observer la fréquence des réponses. Ci-dessous se trouve le tableau de fréquences.

	5.4	5.6	5.8	5.9	5.10	5.11
Éthique (fréquence)	Justifié	Outil de contrôle	Employeur	Employé	Autant E=E	Personne
Pas du tout d'accord	0%	3%	6%	15%	12%	73%
Pas d'accord	9%	9%	9%	42%	33%	12%

Ni d'accord, ni pas d'accord	33%	27%	15%	33%	30%	12%
D'accord	48%	52%	48%	6%	15%	3%
Tout à fait d'accord	9%	9%	21%	3%	9%	0%

Tableau 8 : items sur le caractère éthique de la gamification

Ce tableau montre que 61% des répondants jugent que la gamification est un outil de contrôle et que 70% considèrent que c'est un système qui apporte plus de valeur à l'employeur qu'à l'employé. Ils sont un faible pourcentage (10%) à penser que la gamification peut leur bénéficier davantage qu'à leur employeur. En revanche, on peut voir que les répondants à l'enquête estiment que la gamification est un processus utile et qui profite au moins à une des deux parties, employeur comme employés.

4.6 Validation des hypothèses

Hypothèse n° :	Validée ?
1. Les composantes « badge et tableau de classement » de la gamification instaurent une culture stimulante de manière à influencer positivement la motivation des employés.	Oui
2. La composante d'accomplissement de la gamification participe à une culture engageante au sein d'une entreprise.	Oui
3. La gamification a un impact positif sur les efforts fournis par les employés.	Oui
4. La gamification a un impact positif sur l'engagement des employés	Oui
5. La dynamique émotionnelle de la gamification possède un impact positif sur l'engagement des employés.	Oui

6. La dynamique relationnelle de la gamification possède un impact positif sur la satisfaction des employés.	Oui
7. Le mécanisme de challenge de la gamification influence positivement la motivation des employés au travail	Oui
8. Le mécanisme de feedback de la gamification influence positivement la satisfaction des employés au travail.	Oui
9. La gamification aliène l'employé	Non
10. La mécanique de récompense motive les employés	Oui
11. La gamification composée de ces éléments de jeux (dynamique, mécanique, composantes) influence la motivation des collaborateurs	Oui

Tableau 9 : validation des hypothèses

5 Discussion

Nous voudrions maintenant mettre en évidence les principaux enseignements qui ressortent de cette enquête.

En premier lieu, nous analysons l'impact de la gamification sur l'engagement des employés. En ce qui concerne la composante d'accomplissement, à travers cette première composante, nos résultats ont montré qu'avec la gamification au travail la majorité des employés sont engagés dans leur fonction. Ils comprennent parfaitement ce qu'il est attendu d'eux au travail. Dans ce sens à travers une autre dynamique, émotionnelle cette fois-ci, nous pouvons aussi voir qu'un cadre de travail gamifié a un impact sur les employés. Autrement dit, ces derniers se sentent engagés en regard de la mission de l'entreprise compte tenu du fait qu'il est pour eux possible de visualiser la direction que prend l'entreprise lorsque les objectifs de cette dernière sont bien exprimés et directement transposables sur le terrain. On peut voir dans l'analyse que les employés interrogés ont le sentiment de jouer un rôle important dans le succès de l'entreprise. On a pu voir plus haut dans la revue de la littérature que le lien émotionnel (Allen, 2014) qu'attache l'employé au succès de son entreprise est un élément décisif pour son engagement.

À ce propos, l'investissement des employés dans leur travail se produit par l'intermédiaire d'une autre clé de la gamification qu'est la motivation. La littérature nous indique que les employés, par le biais de leur travail, cherchent à démontrer leurs capacités (Dale, 2014). Effectivement nous avons observé que les employés désiraient faire leurs preuves en mettant en action leurs compétences au quotidien. Autrement dit, ils aspirent à pouvoir jouer un rôle dans le succès de l'entreprise tout en sachant que leurs prestations entrent en ligne de compte dans les aboutissements de l'entreprise. Mais il faut savoir que comme tout efforts déployé méritent une rétribution, comme mentionné plus haut dans nos résultats, on constate que la rétribution financière est un point majeur dans la motivation. On remarque également que parmi les cinq items les mieux notés en lien avec la motivation présents sur la figure : 9, il n'y en a que deux faisant référence à une récompense extrinsèque (rétribution financière, sécurité de l'emploi). Les items restants sont relatifs à des récompenses intrinsèques (respect, approbation des autres et le fait de vouloir éviter les critiques).

Quant aux autres points essentiels, on peut noter le fait que beaucoup d'employés font leur possible pour éviter les critiques. On peut traduire cela par le désir de recevoir de la part des superviseurs de la reconnaissance pour les bons résultats ou encore pour le travail effectué. Aujourd'hui, le principal reproche que les salariés adressent à leur patron est le manque de reconnaissance (Bloch, 2020).

Dans cette perspective, nous interprétons maintenant les résultats de la rubrique au sujet de la satisfaction de l'employé. Nos analyses montrent une différence entre les anciens et les nouveaux employés en termes de reconnaissance. Les anciens estiment recevoir un plus grand nombre de signes d'appréciation de leur travail. Cela peut probablement s'expliquer par le fait que les anciens employés possèdent logiquement plus d'expérience au sein de l'entreprise, cette dernière ayant plus souvent eu l'opportunité d'être reconnaissante envers eux. Un système de classement favorise les personnes ayant le plus, mais aussi le mieux travaillé. Ce système de classement ne semble pas compromettre l'entente au sein des équipes de l'entreprise. Effectivement, les résultats de l'enquête indiquent que les anciens employés entretiennent de meilleures relations avec leurs collègues de travail, mais encore une fois on peut potentiellement attribuer ce fait au statut d'ancien au sein de l'entreprise.

Nous terminerons en traitant des aspects éthiques de la gamification. Si on reprend les différents traits communs du jeu de McGonigal, à savoir un but, des règles, un système de feedback et enfin une participation volontaire (McGonigal, 2011), on constate qu'un des traits élémentaires du jeu, la participation volontaire, est absent dans le système qui est implémenté dans l'entreprise. On peut concevoir qu'une fois le contrat de travail signé par l'employé, l'entreprise pratique les techniques de management qu'elle souhaite. Autrement dit, ce trait n'est pas une condition nécessaire au bon déroulement de l'utilisation de méthodes de gamifications au travail. Effectivement, les employés eux-mêmes reconnaissent en majorité que l'utilisation de la gamification bénéficie à l'employeur. C'est pour ce dernier un excellent moyen de visualiser les performances de l'ensemble de ses employés. Dans cette optique, la gamification peut devenir un outil de performance management (Rostam, 2019).

Conclusion

Notre objectif était de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'impact de la gamification sur l'engagement des employés ?
- Quels sont les effets de la gamification sur l'employé sur le plan de la motivation et de la satisfaction au travail ?
- Quelles sont les implications éthiques de la gamification ?
- Comment intégrer ces implications éthiques à la gamification

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons réalisé une enquête en ligne auprès d'employés d'une entreprise de livraison de box repas.

La première conclusion que nous pouvons tirer de l'analyse des résultats est que la gamification possède un impact positif sur l'engagement des employés au travail. On peut le voir d'après le lien qu'entretiennent les employés anciens ou nouveaux avec l'entreprise. Ils s'engagent à produire des efforts pour effectuer ce qui est attendu d'eux, c'est-à-dire un service de qualité.

Il ressort également de l'enquête que le type de gamification sous forme de classement peut influencer la motivation des employés au quotidien. Le système gamifié permet de visualiser chaque performance réalisée. Par conséquent, il incite les employés à s'activer pour obtenir les meilleurs résultats possible afin d'être fiers d'eux-mêmes ainsi que de se sentir capable de répondre aux attentes de leur employeur et in fine leur permettre de garder leur emploi.

Par ailleurs, à travers la gamification, les managers s'appliquent non seulement à ce que le travailleur soit une personne investie dans ses tâches, mais qu'il soit aussi satisfait de l'environnement dans lequel il évolue. Notre analyse montre que la gamification a un impact positif sur la satisfaction de l'employé au travail. Cette dernière est rendue possible notamment grâce aux feedbacks qu'offre la gamification, le classement est en quelque sorte une forme de retour sur la performance qui permet à l'employé de s'améliorer et de voir ce qui a bien été fait lors de la prestation.

Enfin, la fiabilité¹³ des items et du questionnaire ne permet pas de tirer de conclusion quant aux implications éthiques. Nous pouvons toutefois dire qu'une majorité des employés considèrent la gamification comme un outil de contrôle, tout en reconnaissant son utilité pour des pratiques de managements.

La littérature actuelle ne traite d'ailleurs que très peu du caractère éthique de la gamification (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019). Néanmoins, notre étude contribue à progresser sur le sujet et, dans une certaine mesure, pourra potentiellement aider à encadrer et élaborer des règles d'éthique dans ce domaine. Les différentes pratiques de gestion du personnel par la gamification devront en effet être encadrées par des règles fondamentales, dans l'optique de faire un usage bénéfique de la gamification pour chaque partie prenante. La partie initiatrice, l'employeur doit faire preuve de transparence et choisir les dynamiques de jeux qui seront vu de manière positive par les employés cela peut encourager les employés à coopérer en vue des buts managériaux de l'entreprise même s'il n'y pas de consentement explicite de la part des employés((Burawoy, 1979) (Mollick & Rothbard, 2014) (Perryer C. , Scott-Ladd, Celestine, & Leighton, 2016))

Ce mémoire de fin d'études pourra guider les premiers pas des entreprises et managers désireux de comprendre les différents aspects et effets de la gamification. Cet instrument est effet innovant pour gérer des équipes dans une époque bouleversée par de nombreux changements de mode de vie et de travail. Dès lors, les managers doivent prendre en compte une multitude d'éléments comme les évolutions des attentes des jeunes travailleurs, leurs valeurs. Il est également essentiel de saisir les opportunités qu'offre la technologie pour créer un environnement de travail satisfaisant pour chacun des collaborateurs. Quoi qu'il en soit, il faut rester prudent et adapter les différents éléments qu'on souhaite mettre en place à l'environnement. Nous tenons à rappeler que les résultats obtenus pour notre enquête sont spécifiques à l'entreprise étudiée.

Les limites de ce mémoire doivent également être posées. Il a été difficile de trouver une entreprise qui accepte de participer à notre enquête dans le contexte particulier du premier semestre de 2020. Nous avons finalement pu prendre contact avec une entreprise qui pratique une méthode de gamification dans le cadre du travail.

¹³ Alpha de Cronbach= négatif

Une autre limite de l'enquête est la taille de l'échantillon, qui ne permet pas de conclure ni de généraliser à la population. Un plus grand nombre de répondants aurait permis d'analyser de manière plus précise les effets de la gamification.

La fonction qui fait l'objet de l'étude est celle de chauffeur-livreur, profil travaillant sur la route en solitaire. Elle est majoritairement exercée par des hommes. Il serait intéressant de se pencher sur le cas d'une fonction plus sujette à l'interaction entre les membres d'une équipe et présentant une plus grande diversité des genres. Ou encore de faire une enquête dans un autre secteur d'activités que celui de la distribution alimentaire.

Dans ce cas particulier, la gamification n'a pas fait l'objet d'une comparaison avec un environnement « neutre », c'est-à-dire géré de manière traditionnelle. Une comparaison entre un groupe de personnes qui travaille dans un cadre ludique et un autre dans un cadre plus traditionnel pourrait être intéressante pour analyser les différentes conséquences sur l'engagement, la motivation et la satisfaction des employés.

Enfin, deux tranches d'âge différentes seulement constituent l'échantillon, les personnes de plus de 35 ans n'étant pas représentées. Dès lors, une enquête dans un contexte plus large d'un point de vue sociodémographique pourrait ouvrir d'autres perspectives quant à l'adaptation de la gamification pour des tranches de populations plus âgées que celles représentées dans notre étude.

Nous terminerons en constatant que la méthode de gamification qui a été étudiée ici est une méthode de classement. Nos conclusions sont donc difficilement transposables à d'autres instruments de gamification qui pourraient être implémentés dans d'autres contextes. Comme il s'agit d'une des méthodes les plus utilisées (Rapp, Hopfgartner, Hamari, Linehan, & Cena, 2019), il serait intéressant de faire des recherches sur d'autres techniques de gamification impliquant des éléments moins communs.

Nous pouvons retenir plusieurs enseignements de ce travail. Tout d'abord, travailler au sein d'une entreprise, c'est également intégrer une culture dans laquelle on retrouve une certaine façon de penser le travail et d'organiser les personnes pour réaliser la vision de l'entreprise. La direction et la mission de l'entreprise sont aussi importantes que la manière adoptée qui permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Le succès de l'entreprise est atteint si la qualité de l'environnement de travail est suffisante. En effet, la relation ou la perception

que les employés ont de leur travail est essentielle pour l'engagement qu'ils portent à leur organisation. La motivation et la satisfaction sont des notions voisines de l'engagement qu'il est intéressant d'aborder car ces dernières se conçoivent de façon fluctuante en regard des générations, des cultures mais aussi de l'éducation et de bien d'autres facteurs. Il faut garder à l'esprit qu'une pratique comme la gamification doit s'intégrer en fonction du contexte présent qu'elle souhaite exploiter. C'est un appui qui permet de dynamiser le cadre de travail. Il doit donc servir les parties engagées au sein de l'organisation, voire faciliter leur travail.

Bibliographie

- Ach, Y.-A., & Said, S. R. (2018, Janvier 3). Faut-ils adapter les pratiques de travail aux attentes des "Millénials"? Le cas des cabinets d'audit et de conseil. Consulté le Janvier 23, 2020, sur <https://theconversation.com/faut-il-adapter-les-pratiques-de-travail-aux-attentes-des-millennials-le-cas-des-cabinets-daudit-et-de-conseil-89330>
- Afif, M. R. (2019). Millennials Engagement: Work-Life Balance VS Work-Life Integration. *Proceedings of the Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2018)*, pp. 284-290.
- Al-Daibat, B. (2017, June). Impact of leadership styles in organizational commitment. *International Journal of Business and Management Review*, 5(5), pp. 25-37.
- All turtles. (2018, Octobre 30). <https://www.all-turtles.com/2018/10/30/dominique-mangiatordi-fondateur-de-lagence-opp-la-gamification-qui-fonctionne-le-mieux-cest-celle-qui-ne-se-voit-pas/>. Consulté le Mai 14, 2020, sur <https://www.all-turtles.com/>: <https://www.all-turtles.com/2018/10/30/dominique-mangiatordi-fondateur-de-lagence-opp-la-gamification-qui-fonctionne-le-mieux-cest-celle-qui-ne-se-voit-pas/>
- Allen, M. (2014). Employee Engagement- A culture change. *Insights*, pp. 1-4. Récupéré sur <https://www.insights.com/media/1091/employee-engagement-a-culture-change.pdf>
- Amabile, T. M., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and Social Psychology*, 66, pp. 950-967.
- Attig, C., & Franke, T. (2019). I track, therefore I walk – Exploring the motivational costs of wearing activity trackers in actual users. *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, pp. 211-224.
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2017). Flow at work: a self-Determination Perspective. *Occup Health Sciences*, pp. 47-65.
- Barata, G., Gama, S., Pires Jorge, J. A., & Gonçalves, D. (2013). Improving Participation and Learning With Gamification. 1-9.
- Barnett, L. A. (2007). The Nature of Playfulness in young adults. *Personality and Individual Differences*, 43, pp. 949-958.
- Bhattacharya, S. (2014). *Operations Management*. PHI Learning.
- Bloch, P. (2020, Juillet 30). Le livre choc de Philippe Bloch pour affronter la rentrée: "ça Ira mieux demain". *Trends tendance*, 21-24. (P.-H. Thomas, Intervieweur)
- Boeker, M., Andel, P., Vach, W., & Frankenschmidt, A. (2013, December 5). Game-Based E-Learning Is More Effective than a Conventional Instructional Method: A Randomized Controlled Trial with Third-Year Medical Students. *PLOS ONE*.
- Bonenfant, M., & Genvo, S. (2014). Une approche située et critique du concept de gamification. *Sciences du jeu*(2).

- Brühlmann, F. (2015, Octobre). The effect of Framing in Gamification : A study of failure. *Thesis for: Master of Science in Psychology (university of Basel) .*
- Buckley, J., DeWille, T., Exton, C., Exton, G., & Murray, L. (2018). A Gamification Motivation Design Framework for Educational Software Developers. *Journal of Educational Technology Systems, 47*(1), pp. 101-127.
- Burawoy, M. (1979). Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism. *University of Chicago Press.*
- Burke, B. (2014). *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things.* Londres: Routledge.
- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing, 20*(1), pp. 23-45.
- Chorney, A. I. (2012). Taking The Game Out Of Gamification. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management, 8*(1).
- Cornillon, F. (2017, Novembre 01). *www.Skyscanner.fr*. Consulté le mai 30, 2020, sur Skyscanner: <https://www.skyscanner.fr/actualites/les-programmes-de-fidelite-des-compagnies-aeriennes>
- Csikszentmihaly, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience.* Harper Perennial Modern Classics.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. Dans M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience.*
- Dale, S. (2014, July). Gamification: Making work fun, or making fun of work ? *Business Information Review, 31*(2), 82-90.
- Daron, C. (s.d). *Motivation (psychologie).* Consulté le Mai 15, 2020, sur Encyclopædia Universalis: <https://www.universalis.fr/encyclopedie/motivation-psychologie/>
- Dayyani, P. (s.d.). Driving performance and retention through employee engagement. Récupéré sur https://www.academia.edu/15293625/Driving_Performance_and_Retention_Through_Employee_Engagement
- Deci, E. L., & Ryan, R. (2002). The paradox of achievement, the harder you push, the worse it gets. Dans *Improving Academic Achievement* (pp. 61-134). Amsterdam: Elsevier.
- Deterding. (2018). Gamification in Management: "Between Choice Architecture and Humanistic Design". *Journal of Management Inquiry, 28*(2), pp. 131-136.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Lennart, N. (2014, Octobre 24). Du game design au gamefulness définir la gamification. *Sciences du Jeu, 1-17.* Récupéré sur <http://sdj.revues.org/287>
- Dhanda, U. (2015, May). Employee engagement: the key success factor. *International Journal of Research- Granthaalayah, 3*(5), pp. 77-87.

- Dichev, C., & Dicheva, D. (2017, Février 20). Gamifying education: what is know, what is believed ans what remains uncertain: a critical review. *International Journal of Eucational Technology in Higher Education*, 14(9).
- Diefenbach, S., & Müssig, A. (2019). Counterproductive effects of gamification: An analysis on the example of the gamified task manager Habitica. *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, pp. 190-210.
- Dorling, A., & McCaffery, F. (2012). The Gamification of SPICE. *Communications in Computer and Information Science*, 295-301.
- Duc, V. (2019, Septembre 26). L'employé est la ressource la plus importante pour l'entreprise sous conditions. Consulté le Mars 15, 2020, sur <https://www.monde-economique.ch/employe-est-la-ressource-la-plus-importante-pour-lentreprise-sous-conditions/>
- Duron, Y., & Segal, Z. (2015). *La motivation, une compétence qui se développe: Guide pour développer la motivation et l'engagement au travail (VILLAGE MONDIAL) (French Edition)*. Montreuil: Pearson.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J., & Harquail Celia V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), p. 239.
- éditions Larousse. (2020). *Larousse*. Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais:https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%c3%a9thique/31389?q=%c3%a9thique#31324>
- Eurofound. (2020, Avril 24). <https://www.eurofound.europa.eu/fr/topic/new-forms-of-employment#s-02>. Consulté le Juin 23, 2020, sur <https://www.eurofound.europa.eu/fr:https://www.eurofound.europa.eu/fr/topic/new-forms-of-employment#s-02>
- Fluegge-Woolf, E. R. (2014). Play hard, work hard : fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37, pp. 682-705.
- Fogg, B. J. (2009). *The Fogg Behavior Model (FBM)*. Stanford University. Consulté le mars 15, 2020, sur https://web.archive.org/web/20170420144223/http://www.mebook.se/images/page_file/38/Fogg%20Behavior%20Model.pdf
- Foxman, M., & Forelle, M. (2014). Electing to Play: MTV's Fantasy Election and Changes in Political Engagement Through Gameplay. *Games and Culture*, 9(6), pp. 454-467.
- Franco-Santos, M., & Gomez-Meija, L. (2015). Reward Systems. *Wiley Encyclopedia of Management*, pp. 1-6.
- G., B. (1991). Does item homogeneity indicate consistency or item redudancy in psychometric scales? *Person individ diff*, 12(3), pp. 291-294.

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., & Van den Broeck, A. (2014, Mars). The multidimensional Work Motivation Scale: evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*.
- Gallup. (2013). *State of American Workplace : Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders*. Consulté le Octobre 23, 2019, sur <https://fr.slideshare.net/davidmalam1/state-of-the-american-workplace-report-2013-35293287>
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. Récupéré sur <https://fr.slideshare.net/adrianboucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017>
- Gallup. (2019). *State of the global Workplace*. Récupéré sur <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx#formheader>
- Gordon, B. (2015, May 30). *Will 80% of gamification projects fail? Giving credit to Gartner's 2012 gamification forecast*. Consulté le Octobre 8, 2019, sur central: <https://central.com/will-80-of-gamification-projects-fail/>
- Granger, L. (2020, Janvier 7). <https://www.manager-go.com>. Récupéré sur Manager-go: <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Yo-Jud Cheng, J. (2018). The leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*, pp. 1-10. Récupéré sur <https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/the-leaders-guide-to-corporate-culture.pdf>
- Guillmette, F. (2004). Favoriser l'apprentissage en favorisant la motivation intrinsèque. Dans F. Guillmette, *Enseignement stratégique et autonomisation* (pp. 141-162). Montréal: A. Presseau (Dir.).
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? -- A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hammedi, W. (2019). Uncovering the Dark Side of Gamification at Work: Impacts on engagement and Well-Being.
- Hammedi, W., Leclercq, T., & Van Riel, A. (2017). The use of gamification mechanics to increase employee and user engagement in participative healthcare services. *28(4)*, pp. 640-661.
- Hanus, M. D., & Fox, J. (2015). Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance. *Computers & Education*, *80*, pp. 152-161.
- Harvard Business Review. (2013). L'impact de l'engagement des employés sur la performance. *Harvard Business Review*, 1-16.

- Högberg, J., Wästlund, E., & Hamari, J. (2019). Gameful Experience Questionnaire (GAMEFULQUEST): an instrument for measuring the perceived gamefulness of system use. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 29(3), pp. 619-660.
- HR. Institute. (2019). *The state of employee engagement*. Récupéré sur https://info.glintinc.com/uk-state-of-employee-engagement.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Fr_BEL_EE&utm_content=NB_employee-engagement&utm_term=413988757416_employee%20engagement&utm_program=w bga18&gclid=CjwKCAjw7-P1BRA2EiwAXoPWA0do8L4z
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing. *Electronics Markets*, 21-31.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electron Mark*, 27(1), pp. 21-31.
- Joy, M. M. (2018). Gamification: Impact on learning and development with special reference to Deloitte Leadership Academy. *2nd International Conference on HRS (ICHRD '18)*, (pp. 1-9). Cochin.
- Kasser, T., & Ryan, R. (1996). Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), pp. 280-287.
- Landers, R. N., Tondello, G., Kappen, D., Collmus, A., Mekler, E., & Nacke, L. (2019). Defining gameful experience as a psychological state caused by gameplay: Replacing the term 'Gamefulness' with three distinct constructs. *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, pp. 81-94. doi:10.1016/j.ijhcs.2018.08.003
- Landers, R. N., Tondello, G., Kappen, D., Collmus, A., Mekler, E., & Nacke, L. (2019). Defining gameful experience as a psychological state caused by gameplay: Replacing the term 'Gamefulness' with three distinct constructs. *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, pp. 81-94.
- Legault, L. (2017). Self-Determination Theory. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1-9.
- Llagostera, E. G. (2012). On Gamification and Persuasion. *Brazilian Symposium on Computer Games and Digital Entertainment*, 2(4), pp. 12-21. Récupéré sur <https://www.semanticscholar.org/paper/On-Gamification-and-Persuasion-Llagostera/df70f6c1ae527d92276baef4467d29539987c99d>
- Mamula, T., Nećak, M., & Perić, N. (2019). The role of employee engagement in performance management. *World Applied Sciences Journal*.
- Marczewski, A. (2017). The ethics of gamification. *XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students*, 24(1), pp. 56-59.
- Maslow, A. (2013). *Devenir le meilleur de soi-même: Besoins fondamentaux, motivation et personnalité. (French Edition)*. Paris: Eyrolles.

- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. *Applied Social Research Methods Series*.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken*. New York: Penguin Group.
- Mekler, E. D., Brühlmann, F., Opwis, K., & Tuch, A. (2013). Do points, levels and leaderboards harm intrinsic motivation? *Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications - Gamification '13*.
- Mollick, E. R., & Rothbard, N. (2014, Septembre 30). Mandatory Fun: Gamification and the Impact of Games at Work. *SSRN Electronic Journal*.
- Nanjundeswaraswamy, D. (2019, Mars). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research*, 13, pp. 193-220.
- Nink, M., & Robison, J. (2016, December 20). The Damage Inflicted by Poor Managers. *Business Journal*. Consulté le Octobre 20, 2019, sur <https://news.gallup.com/businessjournal/200108/damage-inflicted-poor-managers.aspx>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.
- Pandita, D. (2017). Digitalizing human resources through gamification for employee engagement. *ELK Asia Pacific Journals*.
- Perryer, C., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2012, Janvier). Gamification: Implications for workplace intrinsic motivation in the 21st century. *Asian Forum on Business Educational Journal*, 5(3), pp. 371-381.
- Perryer, C., Scott-Ladd, B., Celestine, N., & Leighton, C. (2016, July). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The international Journal of Management Education*, 14(3), pp. 327-335.
- Pierrard, C. (2017, Octobre 19). lesechos.fr/idees-debats/cercle/gamification-loutil-efficace-pour-creer-de-lengagement. Consulté le Juin 5, 2020, sur LesEchos: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/gamification-loutil-efficace-pour-creer-de-lengagement-1011759>
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior* (éd. 2e). New York: NY: Psychology Press.
- Pink, D. H. (2009). *Drive*. Amsterdam: Adfo Books.
- Poels, K., Van den Hoggen, W., Ijsselsteijn, W., & de Kort, Y. (2012). Pleasure to Play, Arousal to Stay: The Effect of Player Emotions on Digital Game Preferences and Playing Time. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(1), pp. 1-6.
- Pollack, J. M., Ho, V., O'Boyle, E., & Bradley L., K. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), pp. 311-331.

- Porter, M. (2003). *L'avantage concurrentiel: -comment devancer ses concurrents et maintenir son avance? .* Malakoff: DUNOD édition (french Edition).
- Porter, M. (2004). *Competitive Advantage.* Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Prasad, J. R., & Alexander, J. (2019). Gamification and employees' perception: an Empirical Evaluating using gamification effectiveness scale. *International Journal Management Business Research.*
- Przybylski, A. K., Rigby, C., & Ryan, R. (2010). A Motivational Model of Video Game Engagement. *Review of General Psychology, 14*(2), pp. 154-166.
- Raelison, E. (2016, Janvier 8). Quatre approche pour changer votre business. Consulté le Février 10, 2020, sur <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/management/quatre-approches-pour-changer-votre-business-205751.php>
- Raftopoulos, M. (2014). Towards gamification transparency: A conceptual framework for the development of responsible gamified enterprise systems. *Journal of Gaming & Virtual Worlds, 6*(2), pp. 159-178.
- Rapp, A., Cena, F., Hopfgartner, F., Hamari, J., & Linehan, C. (2016). Fictional Game Elements. *Proceedings of the 2016 Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play Companion Extended Abstracts - CHI PLAY Companion '16.*
- Rapp, A., Hopfgartner, F., Hamari, J., Linehan, C., & Cena, F. (2019). Strengthening gamification studies: Current trends and future opportunities of gamification research. *International Journal of Human-Computer Studies, 127*, 1-6.
- RobertHalf, & Bruggeman, F. (2017). *le_bonheur_au_travail_tout_le_monde_y_gagne_-_le_secret_des_entreprises_et_des_collaborateurs_epanouis.* Consulté le mars 10, 2020, sur Roberthalf: https://www.roberthalf.be/sites/roberthalf.be/files/documents/robert_half_belgique_-_le_bonheur_au_travail_tout_le_monde_y_gagne_-_le_secret_des_entreprises_et_des_collaborateurs_epanouis.pdf
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J., McCarthy, I., & Leyland, P. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons, 58*(4), 411-420.
- Rostam, F. A. (2019). Performance management and personnel management. Islamic Azad University Islamshahr Branch, Iran.
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), p. 68.
- Ryan, R. M., Rigby, C., & Przybylski, A. (2006). The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach. *Motivation and Emotion, 30*(4), pp. 344-360.
- Sailer, M., Hense, J., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior, 69*, pp. 371-380.

- Salen, K., Zimmerman, E., Tekinbaş, K., & Askews. (2003). *Rules of play*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *J. Happ. Stud.*, 3, pp. 71-92.
- SD Worx. (s.d.). *L'engagement des vos collaborateurs. Renforcer l'engagement de vos collaborateurs. Un défi qui vaut son pesant d'or*. Récupéré sur <http://go.sdworx.com/fr/employee-engagement>
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last*. Portfolio Penguin.
- Sorenson, S., & Garman, K. (2013, June 11). How to Tackle U.S. Employees' Stagnating Engagement. *Business Journal*. Consulté le Octobre 20, 2019, sur <https://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx>
- Taherdoost, H. (2016, January). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5, pp. 18-27.
- Thom, J., Millen, D., & DiMicco, J. (2012). Removing gamification from an enterprise SNS. *Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work - CSCW '12*.
- Van der Kleij, M. (2014). Overcoming Knowledge gaps regarding gamification implementation. *International Journal Of Business innovation and Research (IJBIR)*. Récupéré sur <https://pdfs.semanticscholar.org/697e/eb9e9c694a797ebbf62bda3f6275f85114b.pdf>
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Yerkes, L. (2007). *Fun works: Creating places where people love to work*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Yu, P., Wu, J.-J., Chen, I.-H., & Lin, Y.-T. (2013). Is playfulness a benefit to work? Empirical evidence of professionals in Taiwan. *International Journal of Technology Measurement*, 39(3/4), pp. 412-429.
- Zhu, M., Huang, Y., & Contractor, N. (2013). Motivations for self-assembling into project teams. *Social Networks*, 35(2), 251-264.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design*. Culemborg, Pays-Bas: Van Duuren Media.
- Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *The Gamification Revolution : How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. New York: McGraw-Hill Education.

Annexe : étude sur la gamification en entreprise

Introduction

Bonjour, je suis étudiant en deuxième année de master en sciences de gestion à l'université de Namur.

Dans le cadre de mon mémoire, je réalise une étude sur l'impact de la gamification sur les employés.

Répondre à ce questionnaire devrait vous prendre entre 8 et 10 minutes. Vos réponses, traitées de manière anonyme, ne seront utilisées qu'à des fins académiques et universitaires. De plus, il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Celles-ci ne seront également pas partagées avec des tiers.

Merci pour votre participation!

Winkin Pierre-Yves

La gamification, qu'est-ce que c'est?

En français, la ludification, ou gamification, est l'utilisation des mécanismes du jeu dans d'autres domaines, en particulier des sites web ou des réseaux sociaux, des situations d'apprentissage ou de travail. Les éléments les plus communément utilisés sont les systèmes de points, de classement et/ou de badges donnant accès à certaines récompenses symboliques ou matérielles. Un environnement de travail gamifié est un environnement où un ou plusieurs de ces éléments sont utilisés dans le cadre du travail.

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes concernant votre niveau d'engagement pour votre travail.

Engagement					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1.1 Je sais ce qu'il est attendu de moi au travail					
1.2 J'ai l'équipement dont j'ai besoin pour bien faire mon travail					
1.3 Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais le mieux chaque jour					
1.4 Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu une reconnaissance ou des éloges pour avoir fait du bon travail					

1.5 Mon superviseur ou quelqu'un au travail semble se soucier de moi en tant que personne					
1.6 Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement					
1.7 Au travail, mes opinions semblent compter					
1.8 La mission ou le but de mon entreprise me fait sentir que mon travail est important					
1.9 Mes associés ou collègues se sont engagés à faire un travail de qualité					
1.10 J'ai un meilleur ami au travail					

1.11 Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès					
1.12 L'année dernière, j'ai eu des opportunités au travail pour apprendre et grandir					

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord en répondant à la question suivante : Pourquoi faites-vous ou voudriez-vous déployer des efforts dans votre emploi actuel?

Motivation							
Pourquoi faites-vous ou voudriez-vous déployer des efforts dans votre emploi actuel?							
	Pas du tout d'accord	Très peu d'accord	Un peu d'accord	Modérément d'accord	Fortement d'accord	Très fortement d'accord	Complètement d'accord
2.1 Non, car j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps au travail							
2.2 Je fais peu parce que je ne pense pas que ce travail vaille la							

peine de faire des efforts							
2.3 Je ne sais pas pourquoi je fais ce travail, c'est un travail inutile							
2.4 Pour obtenir l'approbation des autres (ex : collègues, famille, clients,...)							
2.5 Parce que les autres me respectent davantage (ex : superviseur, collègues, famille, clients,...)							
2.6 Pour éviter d'être critiqué par d'autres (ex : superviseur, collègues, famille, clients,...)							
2.7 Parce que les							

autres ne me récompenseront financièrement que si je fais assez d'efforts dans mon travail (ex : employeur, superviseur)							
2.8 Parce que d'autres m'offrent une plus grande sécurité d'emploi si je fais assez d'efforts dans mon travail (ex : employeur, superviseur,...)							
2.9 Parce que je risque de perdre mon emploi si je n'y mets pas assez d'efforts							
2.10 Parce que je dois me							

prouver que je suis capable							
2.11 Parce que cela me rend fier de moi-même							
2.12 Parce qu'autrement j'aurai honte de moi-même							
2.13 Parce qu'autrement, je me sentirais mal dans ma peau							
2.14 Parce que je considère personnellement qu'il est important de faire des efforts dans ce travail							
2.15 Parce que faire des efforts dans ce travail a une							

significati on personnel le pour moi							
2.16 Parce que je m'amuse à faire mon travail							
2.17 Parce que ce que je fais dans mon travail est passionna nt							
2.18 Parce que ce que je fais au travail est excitant							
2.19 Parce que le travail que je fais est intéressa nt							

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes concernant le comportement que vous adoptez et vos besoins en tant qu'employés.

Satisfaction					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3.1 L'entreprise suit une politique de promotion équitable					
3.2 Au sein de l'entreprise, la performance est le facteur le plus important pour une promotion					
3.3 Je suis satisfait de mes chances de promotions					
3.4 Les gens avancent ici aussi vite qu'ailleurs					
3.5 Mon superviseur est injuste avec moi					
3.6 Mon superviseur s'intéresse trop peu aux sentiments des personnes de son équipe					
3.7 Mon superviseur pense que le développement des compétences de son équipe est une partie					

importante du travail					
3.8 Mon superviseur m'encourage à participer aux décisions et à exprimer mes opinions					
3.9 Je ne suis pas satisfait des avantages que je reçois de l'entreprise					
3.10 Les avantages que je reçois sont aussi bien que ce que offrent les autres entreprises					
3.11 Quand je fais du bon travail, je reçois la reconnaissance de mon entreprise					
3.12 Je ne pense pas que le travail que je fais soit apprécié					
3.13 Je ne pense pas que mes efforts soient récompensés					

comme ils devraient l'être					
3.14 Au sein de l'entreprise, il existe un mécanisme pour récompenser le travail accompli par les employés					
3.15 Le système de reconnaissance et de récompense pratiqué dans l'entreprise est équitable et justifié					
3.16 J'aime les gens avec qui je travail					
3.17 Je m'amuse avec mes collègues de travail					
3.18 J'ai de bonnes relations avec mon superviseur et mes collègues					
3.19 Les objectifs de l'entreprise ne sont pas clair					
3.20 J'ai souvent le sentiment de ne					

pas savoir ce qui se passe au sein de l'organisation					
3.21 Je ne parviens pas à visualiser le résultat final de mon travail					
3.22 Il y a un bon esprit d'équipe et de coopération au sein de l'entreprise					
3.23 Je reçois suffisamment d'encouragements de la part de mes coéquipiers					
3.24 Je comprends parfaitement la mission et les objectifs de l'entreprise					
3.25 Au sein de l'entreprise, les conflits sont bien gérés					
3.26 Je trouve la gamification angoissante					

3.27 J'ai le sentiment d'être surveillé					

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes. Ces dernières sont relatives à la notion d'éthique autour de la gamification.

Éthique					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
4.1 Je comprends l'utilité de la gamification					
4.2 Actuellement, la gamification est un élément indispensable dans mon travail					
4.3 C'est une source de conflits au travail					
4.4 Son usage est justifié par les managers					
4.5 Les objectifs fixés ont du sens dans mon travail					
4.6 Je vois la gamification comme un outil de contrôle					
4.7 Ma participation est volontaire					
4.8 Dans l'entreprise, le système de gamification bénéficie le plus à l'employeur					
4.9 Dans l'entreprise, le système de gamification bénéficie le plus à l'employé					

4.10 Dans l'entreprise, le système de gamification bénéficie autant à l'employé qu'à l'employeur					
4.11 Dans l'entreprise, le système de gamification ne bénéficie à personne					
4.12 La gamification m'est imposée					

À propos de vous

- 5.1 Je suis :
 - Femme
 - Homme
 - Autre

- 5.2 Je me situe dans la tranche d'âge :
 - 18-23 ans
 - 24-29 ans
 - 30-35 ans
 - 36-41 ans
 - 42-47 ans
 - 48-53 ans
 - 54-59 ans
 - 60 ans ou plus

- 5.3 Je suis à mon poste dans l'entreprise depuis :
 - 0-2 ans
 - 3-5 ans
 - 6-8 ans
 - 9-11 ans
 - 12 ans ou plus

- 5.4 L'entreprise pour laquelle je travaille est :

Fin du questionnaire

Merci de votre participation qui nous aidera grandement dans notre recherche !

Pour plus d'informations vous pouvez me contacter à l'adresse suivante pierre-yves.winkin@student.unamur.be

(N'oubliez pas de confirmer l'envoi avant de fermer cette page)

Variables	
Indépendantes	Dépendantes
Contexte Gamifié	Engagement
	Satisfaction
	Motivation

Tableau 10 : Variables