

## I - Gamification

### Les équipes d'Amadeus en cabine

Les RH d'Amadeus ont développé leur propre serious game. Amadeus Crew aborde des thématiques telles que l'échange d'info, la reconnaissance de ses erreurs et le feedback. Dans un environnement sûr où il n'a rien à craindre, le joueur a le rôle d'un membre d'équipage sur un vol : pilote ou responsable de cabine. Face à des situations qu'il doit résoudre, il agit, fait des retours, expérimente des comportements et des actions sans conséquences sur la vie réelle. En confiance, il absorbe rapidement des concepts complexes et intègre des attitudes qu'il appliquera presque inconsciemment ensuite. Enfin, le jeu permet de former simultanément des milliers d'employés à travers le monde. L'expérience d'Amadeus est sans appel. Pendant la phase de test, plus de 6 000 personnes ont joué à Amadeus Crew et leurs retours confirment que la gamification peut être un outil illimité pour les employeurs. Précisons seulement qu'il est essentiel de penser à l'interprétation qu'en fera l'utilisateur. Pourquoi utiliser ce jeu ? est ainsi la première question à se poser.

## III - Air France

Pour mieux anticiper l'évolution des nombreux métiers qui la composent, Air France a lancé plusieurs projets pour favoriser l'open innovation et libérer les énergies individuelles. Vague de hackathons en interne comme en externe, incubation d'équipes pour développer les solutions imaginées, méthode Sprint pour casser des process obsolètes, tout cela vient accompagner le programme Expérience salarié qui vise à motiver les équipes pour développer les initiatives, en parallèle d'une expérience client totalement repensée.

## II - ZestMeUp

On l'entend depuis longtemps, le dit depuis peu et commence tout juste à le faire, pourtant chacun s'accorde à dire que c'est logique : le bonheur au travail est indispensable au succès d'une organisation. Dans la nouvelle ère du management, l'idée perçue qu'un collaborateur heureux fait un client heureux. Satisfaire le salarié, l'écouter, est désormais un incontournable pour assurer un engagement pérenne. Pourtant 80% des employés se disent peu ou pas satisfaits de leur emploi. Alors, parce que le bonheur au travail ne se décrète pas mais se construit au quotidien, Zest accompagne ses clients dans cette transformation. Autonomie, vision, responsabilisation, feedback, sont les maîtres mots des nouvelles pratiques, synonymes d'efficacité et de satisfaction personnelle.



### SABINE HANSEN PECK

Chief Human Resources Officer, Amadeus IT Group



### CHRISTOPHE BERGEON

Co-fondateur et CEO de ZestMeUp



### MARINE GALL

Directrice Transformation Innovation Air France

# PROJET TOURISME, TRAVAIL ET ÉMOTION

**Mots-clés :** implication au travail ; satisfaction au travail ; travail émotionnel ; violation de contrat psychologique ; stratégie internationale et mimétisme ; standardisation des processus et des comportements ; hyper personnalisation du service ; prise de parole.

Dans l'univers « sentimental » du tourisme, typiquement chargé en émotions, le client est déjà résolument positionné dans le désir d'une expérience inédite qu'il entend démarrer dès sa mise en relation au personnel. **Le salarié est donc immédiatement associé à un imaginaire puissant auquel il est sommé de se conformer, quitte à devoir incarner le rêve, avec plus ou moins d'implication (Klein et al., 2012, 2014), d'adhésion, de conviction, de satisfaction (Locke, 1976) et souvent de coût psychique.** [...] Au final, précarisation de l'emploi, fragilisation des identités métier, sentiments mêlés depuis la fierté jusqu'au désabusement, perte de sens, burn-out ou décompensation (cf. suicide du pilote de GermanWings) appellent **une meilleure compréhension des émotions au travail des salariés, en relation avec leurs déterminants et leurs conséquences.** La question sous-jacente est aussi de s'intéresser aux « résilients », c'est-à-dire ceux dont l'identité métier se fonde en large partie sur la passion. Il semble primordial d'interroger les liens de cette forme d'identification puissante, capable de compenser les désagréments du travail, et de conserver « le cœur à l'ouvrage » au service de la compétence. Que l'hôtellerie soit profondément « un métier de passion », (parfois hérité, ou mythifié) résonne dans bon nombre de discours de ses employés fidèles pour qui l'imaginaire colle à la réalité vécue ; quant au métier de pilote, il est sans nul doute nourri par la passion de voler, quasi vocationnelle. **Dans les deux cas, savoir préserver cette passion, la repérer aussi (recrutement) peut aider les pro-**

**fessionnels du secteur à mieux bâtir leur politique RH.** Ainsi, fournir une meilleure compréhension des émotions — positives ou négatives — des salariés d'un secteur appelé à peser dans les économies résume toute l'ambition de ce projet de recherche.

Les objectifs du projet consistent donc à **étudier les émotions au travail des salariés du secteur touristique afin d'améliorer les stratégies RH et les pratiques des acteurs.** Pour preuve les vastes restructurations communes des industries hôtelière et aérienne, soumises à des logiques de concurrence accrue et de redéfinition autour de polarités antinomiques en GRH : la low-costisation associée à la normativité et l'hyperpersonnalisation affiliée à " l'empowerment ". Ces singularités stratégiques qui se retrouvent juxtaposées parfois à l'intérieur d'une même organisation induisent des comportements paradoxaux et des tensions de rôles non sans conséquences sur le vécu émotionnel des salariés.



### Partenaires du projet

Université d'Angers, Université de Nantes, Université Catholique de l'Ouest, Université Nationale Sun Yat-sen, Guangzhou (Chine) Université Nicolas Copernic Toruń (Pologne), Université d'Economie de Wrocław (Pologne), Groupe Accor, Groupe Air France



### Responsables scientifiques du projet :

**GWENAËLLE GREFE**  
**DOMINIQUE PEYRAT-GUILLARD**