

# (re)ONBOARDING & MOTIVATION DES ÉQUIPES

Sept. 2020



*Pourquoi et comment le comportement des salariés durant le confinement nous emmène vers de nouveaux horizons managériaux.*



## CONTACT

165 avenue de Bretagne  
59000 LILLE

[contact@whipup.org](mailto:contact@whipup.org)

[www.whipuplabs.com](http://www.whipuplabs.com)

+33-(0)6-60-11-46-23

# AVANT-PROPOS DES AUTEURS

## SE LAISSER ALLER À LA (re)DÉCOUVERTE

*“Si une catastrophe peut arriver, elle finira obligatoirement par arriver” (loi de Murphy)*

La catastrophe est arrivée. Elle a entraîné une brusque rupture des pratiques managériales. Les entreprises ont subitement fait face avec leurs moyens à des enjeux de sécurité sanitaire, de préservation de l'emploi et de maintien de l'activité.

Les salariés ont été bousculés, déboussolés et développent leurs capacités d'adaptation. Cette nécessaire évolution, rapide, imprévue et brutale engendre des attentes et nécessitera des réponses managériales adaptées. Catastrophe pour les uns, libération pour d'autres...

*Manager c'est accepter un contexte permanent de (re)DÉCOUVERTE du cadre de travail et laisser chacun tenter là où d'autres ont échoué (D. Bertrand CEO WHIP UP)*

Cette étude analyse la motivation des salariés durant le confinement pour en faire émerger des solutions innovantes, utiles et scientifiquement valides. Au cœur de l'engagement humain se niche la qualité de la motivation de chacun et, bien que difficile, la période que nous vivons est une formidable opportunité de (re)DÉCOUVRIR de nouvelles contrées managériales.

Confiants dans la capacité de l'être humain à aller de l'avant, s'adapter et innover, nous souhaitons apporter aux entreprises des pistes pour mieux franchir les étapes à venir en partant de ce qui a fonctionné pour réussir là où nous allons collectivement.

*Les auteurs - Douglas et Cédric*



# *(re)ONBOARDING & MOTIVATION DES ÉQUIPES*

## SOMMAIRE

I. RÉSUMÉ

II. NOUS CONNAÎTRE

III. LES ENJEUX PSYCHOLOGIQUES DU CONFINEMENT

IV. LA MOTIVATION / MÉTHODOLOGIE

V. LES RÉSULTATS

VI. NOS RECOMMANDATIONS

VII. ALLONS PLUS LOIN

# I. RÉSUMÉ

## UN ENJEU PSYCHOLOGIQUE DE TAILLE

Plus de 75 % des personnes ont ressenti une baisse de moral pendant le confinement.

Peu de personnes et d'entreprises étaient préparées pour faire face au confinement à un niveau économique, mais aussi social et psychologique.

L'absence de situations dans lesquelles satisfaire nos besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation.

Au-delà de la violence de ce constat, il apparaît comme nécessaire et primordial de nous questionner comment aider chaque salarié à trouver sa place dans cette transformation rapide et imprévue.

## DES LEVIERS D'ACTION

Prendre en compte davantage les initiatives et renforcer l'utilité de chacun dans l'équipe apparaît comme une évidence... encore faut-il réussir à engager un dialogue constructif avec son équipe.

Les personnes les plus motivées sont celles qui se sont déplacées et qui ont été les moins éloignées de leur contexte professionnel. Le télétravail apparaît comme un mal nécessaire qu'il sera impératif de résorber en transformant nos pratiques par l'écoute et la capacité à activer positivement les besoins motivationnels des salariés.

## *(re)ONBOARDING*

Une piste émerge, éclairée par les nouveaux embauchés qui apportent une fraîcheur et un œil neuf sur leur entreprise. C'est là un gisement d'énergie motivationnelle infini qui s'offre à chacun(e) : agir comme un nouvel arrivant qui bénéficie de cette immense opportunité d'être écouté – et entendu – dans ses analyses et remarques et de faire fi de son passé pour aider son entreprise, ses collègues à s'adapter, évoluer, se transformer.

Alors développons la pratique du (re)ONBOARDING pour apporter en permanence cette fraîcheur essentielle à la réussite de l'engagement de chacun dans le projet d'entreprise.

## [(re)ONBOARDING]

### DÉFINITION

Inspirée de l'ONBOARDING de salariés – ou l'intégration réussie dans une équipe – le (re)ONBOARDING favorise une culture permanente de la découverte de son lieu professionnel de la manière dont sont mobilisées les compétences.

Cette pratique ancre sa légitimité dans la tolérance et la mise en œuvre des recommandations.

Nouvelle pratique managériale ou incitation à être pleinement soi-même, le (re)ONBOARDING est une invitation à libérer son énergie motivationnelle !

# (re)ONBOARDING !

# MAKE YOUR SELF BETTER

## II. WHIP UP

### VISION

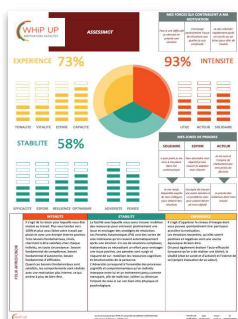
Source d'énergie au cœur de l'action, la motivation est l'élément essentiel à la réalisation de soi.

Nous considérons que chaque être humain mérite de bénéficier des connaissances les plus précises et scientifiquement valides sur la motivation pour améliorer son bien-être.

### MISSION

WHIP UP conçoit, produit et distribue des solutions pour mesurer et améliorer la motivation dans tous les domaines de la vie et contribue à aider chaque être humain à relever ses défis.

Entreprise engagée et socialement responsable, nous participons à faire évoluer les représentations sur l'enjeu de la qualité de la motivation en apportant des solutions innovantes conçues dans une démarche scientifique.



Scores de motivation



Programmes d'engagement



Certification



# NOUS CONNAÎTRE

## **Douglas BERTRAND – CEO/FOUNDER**

Douglas puise son expertise dans les 15 années passées dans la GSB à diriger des transformations et manager des équipes sur le terrain et dans ses travaux de recherche mené conjointement avec Cédric Plessis.

Il anime chaque semaine une émission sur #RadioWHIPUP pour aider une personne en recherche de motivation.

En 2019, il a gravi les cols mythiques du Tour de France en 5 jours en s'appuyant notamment sur un protocole conçu par WHIP UP de diagnostic motivation quotidien pour optimiser ses forces motivationnelles.

## **Cédric PLESSIS – RESEARCH OFFICER**

Psychologue clinicien (TCC) et chercheur en psychologie sur le thème de la motivation et de l'addiction, Cédric Plessis dirige la recherche chez WHIP UP.

Cédric développe la connaissance de WHIP UP dans les champs de la motivation et les conditions de son développement.

Son expertise dépasse les frontières de la psychologie et son éclectisme apporte une capacité d'innovation à Whip UP utile, nécessaire et enrichissante.

## NOS VALEURS

INNOVATION

CONNAISSANCE

UNIVERSALITÉ

AMÉLIORATION  
DE SOI

ÉTHIQUE

III.

QUE SE PASSE-T-IL

PENDANT LE

CONFINEMENT

AU NIVEAU

PSYCHOLOGIQUE ?

**[CONFINEMENT]**

**DÉFINITION**

Restriction des mouvements et isolement des personnes contaminées ou potentiellement exposées.

# CONSÉQUENCES

*Incertitudes et inquiétudes à propos de la maladie*

*Stress et anxiété*

*Humeur négative, symptômes dépressifs*

*Irritabilité et colère*

*Insomnies*

*Burnout émotionnel*

*Frustration et ennui*

## SOURCE

Ces éléments proviennent d'une étude parue dans la prestigieuse revue scientifique *The Lancet*.

## MÉTA-ANALYSE

Les chercheurs ont analysé des bases de données d'articles scientifiques et ont résumé les résultats de 24 d'entre eux sur 3 166 récoltés concernant les conséquences psychologiques du confinement.

# COMMENT LUTTER ?

*Soutenir les personnes isolées ou atteintes de troubles psychologiques*

*Subir un confinement le plus court possible*

*Être informé·e de l'évolution du confinement*

*Empêcher l'ennui et l'isolement*

# S'ASSURER DU BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

*Au travail, un bien-être  
psychologique est atteint  
quand une motivation  
autodéterminée et intrinsèque  
soutient nos comportements.*



## IV. MOTIVATION & MÉTHODOLOGIE

### [MOTIVATION]

#### DÉFINITION

Déterminant essentiel du comportement humain puisqu'elle détermine le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. *(Thill & Vallerand, 1993)*

Les facteurs biologiques, sociaux et culturels influent sur notre capacité à la croissance, à l'engagement et à l'accès à un meilleur bien-être. *(Deci & Ryan 2000, 2017)*

L'interaction naturelle avec notre environnement interne et externe implique que nos comportements peuvent être soutenus par un plaisir inhérent à l'activité ou alors par des contraintes externes à notre contrôle.

## NOTRE DÉMARCHE

WHIPUP LABS a réalisé une étude en ligne sur un échantillon de 186 personnes durant la période du confinement en France, allant du 16 mars 2020 au 11 mai 2020. Nous avons interrogé cet échantillon sur la motivation au travail, la satisfaction des besoins fondamentaux au travail (autonomie, compétence, affiliation) et sur le bien-être par le biais de la fréquence et de la tonalité des émotions positives et négatives, ainsi que de la vitalité.



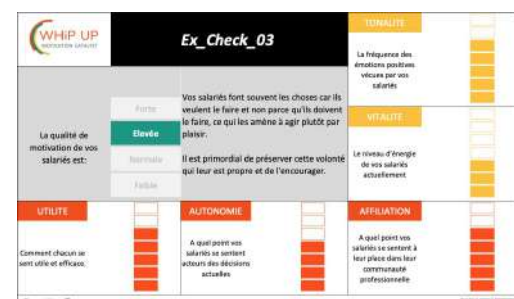
ÉTUDE WHIP UP

BILAN GLOBAL

# COMPRENDRE POUR AGIR

Nous avons également interrogé les participants sur l'existence de télétravail, sur la nouveauté face au télétravail, sur la date de leur embauche, sur la présence de chômage partiel, sur la présence d'enfants à charge, s'ils avaient une responsabilité managériale et si les déplacements étaient nécessaires pour travailler.

Chaque entreprise participante a bénéficié d'une restitution sur la qualité de motivation des employés avec des recommandations personnalisées.



RESTITUTIONS DES SCORES DE  
MOTIVATION

RECOMMANDATIONS

# Vers un meilleur bien-être : *s'assurer de la motivation autodéterminée pendant le confinement*

## AMOTIVATION

Absence de motivation

« Je n'ai pas envie de le faire »

« Je m'en fous pas mal de le faire »

## MOTIVATION EXTRINSÈQUE

Agir pour des raisons qui me sont externes

« Je dois travailler pour avoir un salaire »

« Je dois travailler, car c'est important pour moi »

« Je dois le faire sinon je vais stresser »

## MOTIVATION INTRINSÈQUE

Agir pour des raisons inhérentes à l'activité

« Je me sens compétent dans ce que je fais »

« Je me sens connecté aux autres »

« Je me sens à l'origine de mes comportements »

## QUALITÉ DE MOTIVATION & CONSÉQUENCES SUR LE BIEN-ÊTRE

La qualité de la motivation dépend de l'autodétermination de nos comportements, c'est-à-dire si le comportement est intégré à nos valeurs et au plaisir qu'on peut. Si la régulation de cette intégration est externe, nous agissons selon des contraintes externes à nous, pour un salaire ou pour éviter une punition.

Si la régulation est interne, nous agissons en fonction de valeurs, pour des buts qui nous semblent importants, pour le plaisir qu'on tire de cette activité. De ce fait, l'autodétermination de nos comportements suit un continuum avec des conséquences plus ou moins positives sur le bien-être psychologique



# LA SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES

## L'ENGAGEMENT

Tout être humain a des besoins vitaux, mais aussi psychologiques. Dans la théorie de l'autodétermination, le soutien de trois besoins psychologiques fondamentaux nous permet d'accéder à un bien-être psychologique en lien avec nos valeurs et notre intégrité. Ces besoins peuvent être satisfaits à un niveau global, selon la situation ou selon le contexte.

### COMPÉTENCE

C'est le fait de se sentir efficace dans ce que l'on entreprend.

Se sentir compétent·e, c'est être au contact de contextes propices à l'expression de compétences.

### AUTONOMIE

C'est le fait de se sentir à l'origine de ses actions.

Se sentir autonome, c'est percevoir un contrôle interne à nos comportements.

### AFFILIATION

C'est le fait de se sentir connecté à son environnement.

Se sentir affilié·e, c'est se sentir appartenir à un groupe et proche des gens.

# LE NIVEAU DE BIEN-ÊTRE

## BIEN-ÊTRE

### VITALITÉ

Sentiment de se sentir vivant et plein-e d'énergie.

Ceci englobe des facteurs physiques, mais aussi des traits de personnalité et des fonctionnements affectifs particuliers.

### TONALITÉ

Fréquence des émotions positives et négatives

Variations épisodiques de plusieurs composantes de l'organisme en réponse à des événements évalués comme importants par celui-ci.

*Conception*

*eudémoniste du*

*bien-être.*

*L'accès au bien-être*

*passe par des*

*évaluations cognitives*

*positives de nos*

*conditions de vie.*



## V. RÉSULTATS

# UNE MOTIVATION PEU AUTODÉTERMINÉE

## AUTODÉTERMINATION

---

# 38 %

## Motivation extrinsèque Régulation identifiée

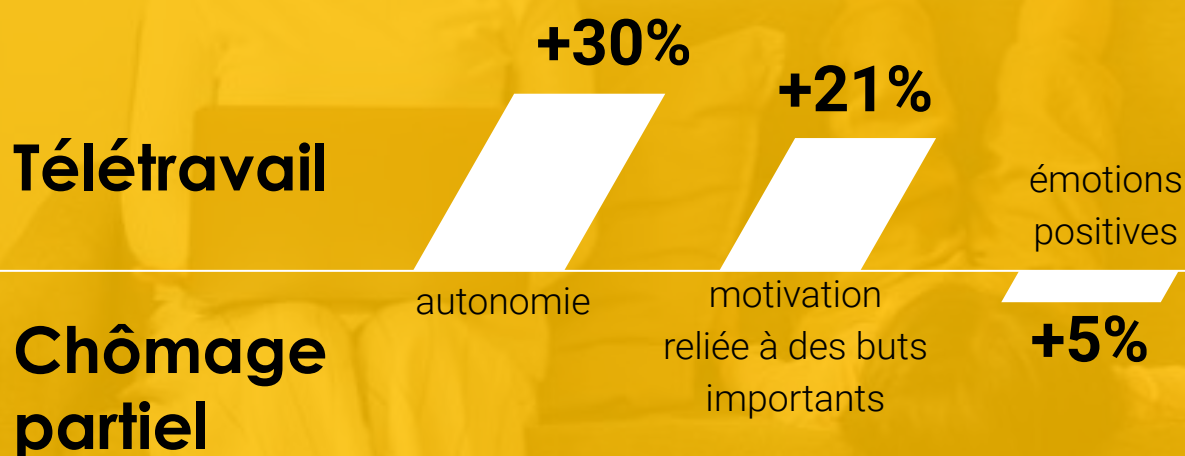
En comparaison à notre échantillon de référence, nos analyses statistiques rapportent un indice d'autodétermination s'élevant à 38 %.

L'indice est faible et se situe en dessous de la moyenne de notre échantillon de référence.

C'est la motivation extrinsèque à régulation identifiée qui est la plus représentée. De façon générale, les personnes comprennent que le travail et ses valeurs représentent une part importante de leur autodétermination.

La faiblesse de régulation interne nécessite un effort quotidien pour réaliser les tâches au travail et *a fortiori* un engagement managérial qui peut rapidement s'essouffler.

# Le télétravail permet de garder le sens alors que le chômage partiel favorise (seulement) davantage d'émotions positives



62 % de notre échantillon déclare télétravailler.

Ces personnes présentent une plus grande satisfaction du besoin psychologique d'autonomie et une plus grande motivation extrinsèque identifiée. Leur motivation est davantage reliée à des buts importants pour l'individu.

En lien avec une plus grande satisfaction du besoin d'autonomie, les personnes pouvant télétravailler ont un contrôle plus interne sur leur façon de faire et profitent de plus de situations dans lesquelles elles peuvent agir.

19 % de notre échantillon déclare être en chômage partiel.

Le chômage partiel est synonyme d'une plus grande quantité d'émotions positives ressenties. L'accès à des loisirs non pratiqués ou simplement le fait de profiter de ce nouveau « temps libre » augmente la fréquence des émotions positives.

Cependant, la satisfaction du besoin d'autonomie des personnes en chômage partiel est plus faible que pour les autres personnes. La privation de liberté est aussi synonyme d'une perte de contrôle sur certaines activités quotidiennes.

Les différences sont dites significatives. Cela signifie qu'un traitement statistique sur les données recueillies a permis d'établir des différences entre les personnes avec une certitude dépassant 5 %. C'est le seuil statistique retenu dans la plupart des études scientifiques.

# Les déplacements professionnels sont une nécessité bénéfique

## Déplacements nécessaires

+13%

+26%

+11%

émotions négatives

autonomie

compétence

vitalité

## Pas de déplacements

+11%

23 % des personnes interrogées devaient se déplacer pour le travail.

Elles présentent une vitalité plus importante et une meilleure satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie et de compétence. La possibilité de pouvoir exprimer leur compétence sur le terrain, auprès d'autres personnes renforcent leur besoin de compétence et engendre aussi davantage de comportements autonomes.

Cette expression plus libre de leur utilité entraîne une motivation de plus grande qualité et de fait ces personnes ressentent moins d'émotions négatives.

De façon générale, les personnes devant se déplacer pour le travail ressentent un meilleur bien-être psychologique, même si la différence est mince.

S'affranchir du confinement et des règles de restriction du mouvement améliore légèrement les ressources motivationnelles, mais ces déplacements doivent rester prudents dans le cadre d'un confinement.

Ceci s'explique par un contrôle plus interne de leur activité au quotidien.

# L'énergie inspirante et motivante des nouveaux embauchés



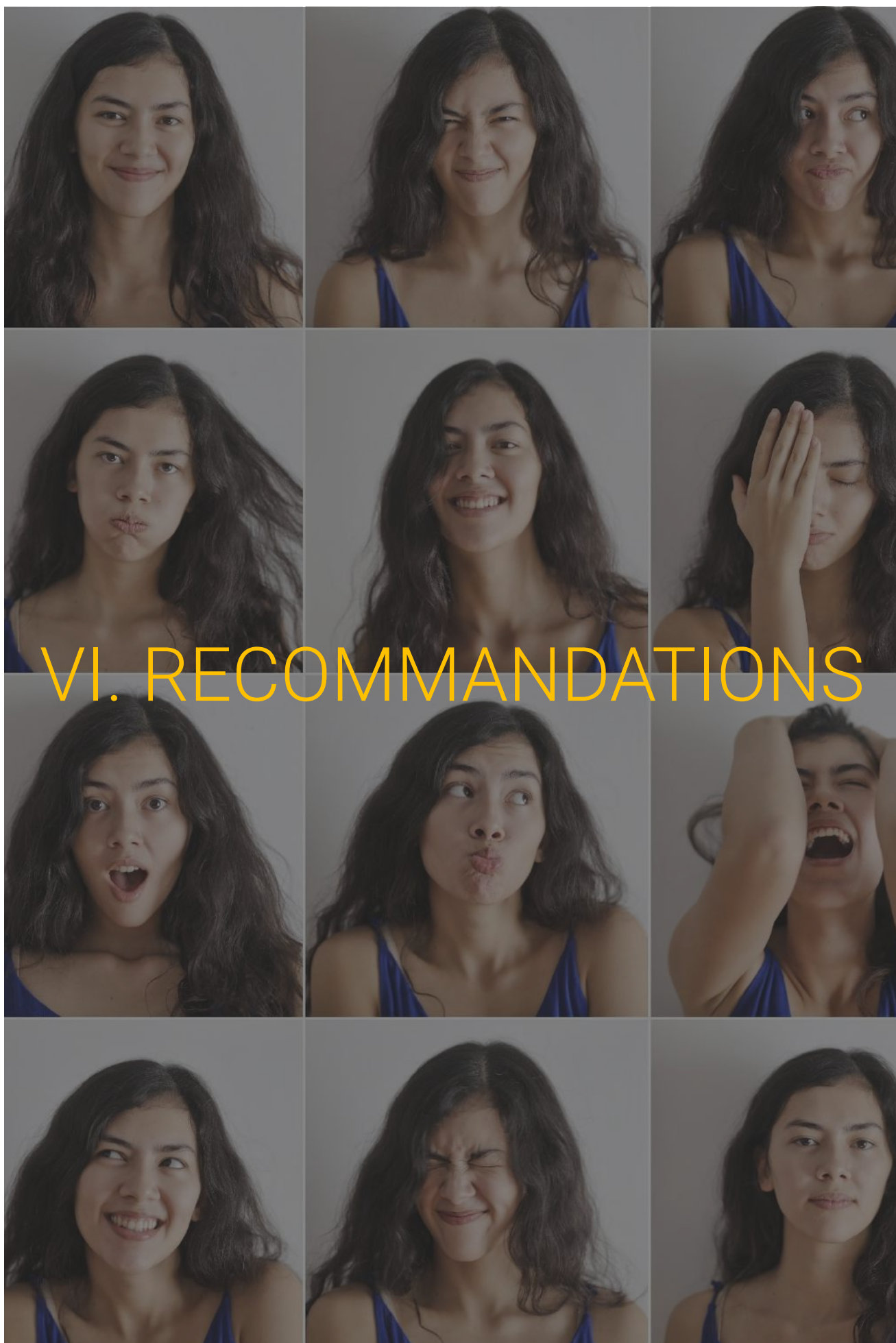
16 % de notre échantillon a été embauché il y a moins de 12 mois.

Ces personnes présentent une plus grande satisfaction de leurs trois besoins psychologiques dans le cadre du travail.

L'écart de 30% sur la satisfaction du besoin d'autonomie démontre la nécessité de sentir en mouvement, à l'origine de réalisations. Il s'agit là de se sentir suffisamment en confiance pour formuler des propositions et les mettre en oeuvre. Cette attitude est caractéristique des nouveaux embauchés qui apportent un regard neuf sur des processus et des dynamiques collectives.

L'expression des compétences est clairement en faveur des nouveaux embauchés qui démontrent leur capacité d'adaptation au contexte et aux situations vécues.

L'écart de 5% sur le score d'affiliation témoigne que le levier "collectif" de motivation est moins déterminant que l'autonomie et la compétence. Être juste ensemble ne suffit pas pour être motivé, la prise d'initiatives et l'usage utile de compétences sont au coeur du maintien de leur motivation.



## VI. RECOMMANDATIONS





# PRENDRE SOIN DE NOS BESOINS PSYCHOLOGIQUES

La privation de liberté soudaine liée au confinement entraîne une frustration immédiate des besoins fondamentaux. Il devient difficile de trouver des situations dans lesquelles se sentir compétent et autonome.

L'affiliation est également frustrée, l'activation de moyens de communication virtuels est primordiale pour garder du contact.

Il s'agit de multiplier les interactions avec notre environnement qui nous rendent plus autonomes, compétent·es et affilié·es.

# SE (re)CONNECTER À SON UTILITÉ

Le télétravail permet de retrouver un sentiment d'efficacité et d'autonomie. Son importance en période de confinement n'est plus à démontrer, mais il est important de prendre en compte sa pérennisation en dehors du confinement : la motivation montre une régulation identifiée, les personnes ont conscience de l'importance du travail, même à distance.

## DANS LE COLLECTIF

### **RETROUVER DU SENS AVEC LES VALEURS DE LA PERSONNE EST PRIMORDIAL**

Si le télétravail n'est pas possible ou si le chômage partiel est obligatoire, il est important de retrouver des situations satisfaisant les besoins fondamentaux (pas forcément liées au travail), comme débiter une nouvelle activité pour retrouver une motivation autodéterminée.

### **S'INSPIRER DES PERSONNES NOUVELLEMENT EMBAUCHÉES**

Plus autonomes, se sentant plus compétentes et plus en connexion avec leur environnement, les personnes récemment embauchées sont une ressource importante, car elles disposent d'une motivation autodéterminée. Bénéficiant d'une plus grande flexibilité, un partage de solutions et de ressources est à considérer.

# RÉUSSIR LE (re)ONBOARDING

## UN EXEMPLE - U2

Le 27.12.1989 le groupe U2, au sommet des charts dans le monde, donne un concert à Dublin - sa ville natale.

À la fin du concert, le groupe exprime son besoin de "recommencer à rêver", comme à leurs débuts.

Un besoin de (re)considérer leur musique, leur créativité et de prendre le risque de perturber leurs fans.

Une inspiration à oser le (re)ONBOARDING.

*« Nous ferons autre chose la prochaine fois et il nous faut nous éloigner... Nous avons eu beaucoup de plaisir à découvrir la musique que nous ne connaissions pas. C'est la fin d'une époque pour U2. Ce n'est rien, c'est juste que nous avons besoin de nous arrêter pour recommencer à rêver »*

Bono

# CHAQUE JOUR RESSEMBLE AU PREMIER JOUR

## **(re)TROUVER DE LA FRAÎCHEUR**

Aussi difficile que soit cet exercice, vous avez besoin de trouver des leviers de motivation qui vous emmène vers davantage d'énergie positive.

Aussi difficile que soit la période actuelle, des solutions existent. Inspirées des comportements des salariés, ces solutions vous aideront à (re)trouver cette énergie qui nous anime toutes et tous pour s'engager dans des challenges au quotidien et relever des défis qui nous font sens.

## **(ré)APPRENDRE À MANAGER**

Managers, managés, même combat contre l'enlisement dans nos habitudes au travail.

Même si vous êtes là depuis un certain temps, vous avez les clés pour poser un regard neuf sur les situations que vous rencontrez.

Le temps est venu à (re)considérer, pour chaque projet, chaque défi, chaque enjeu quelle est la meilleure approche ...

*pour laisser chacun se comporter  
comme si c'était son premier jour.*

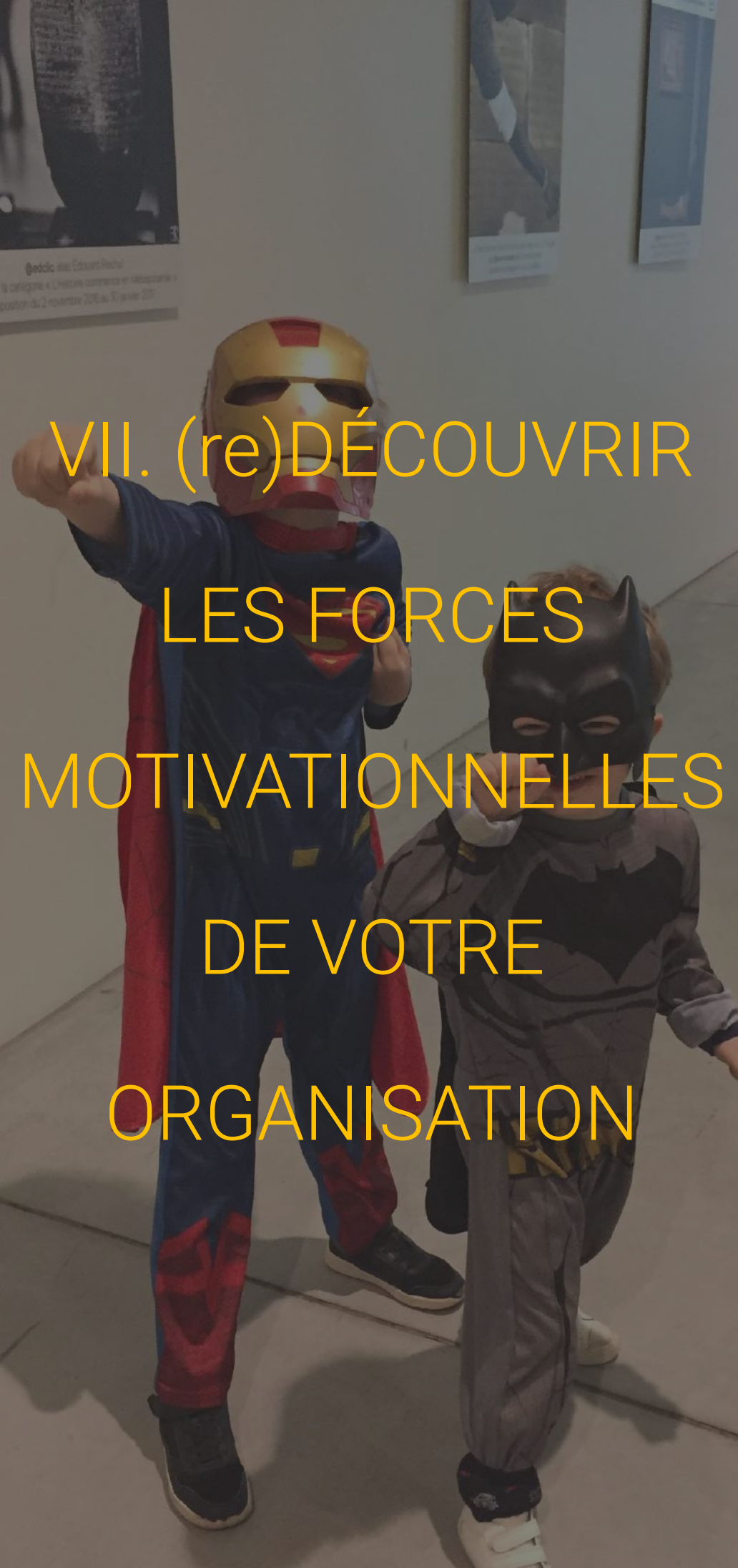
(re)PARTAGER AU  
QUOTIDIEN LES PRIORITÉS  
DE L'ÉQUIPE

(re)ACTUALISER LE PLAN DE  
DÉVELOPPEMENT DES  
COMPÉTENCES

(ré)APPRENDRE à  
RECONNAÎTRE LES  
QUALITÉS DE CHACUN

(re)ENTENDRE ET AGIR

(re)CHERCHER DES  
SOLUTIONS DIFFÉRENTES  
POUR RÉALISER LES TÂCHES

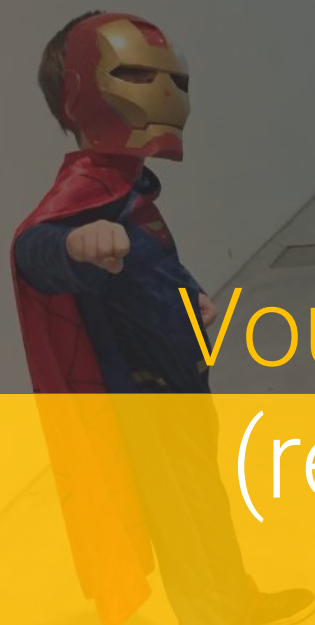


VII. (re)DÉCOUVRIR  
LES FORCES  
MOTIVATIONNELLES  
DE VOTRE  
ORGANISATION

La motivation des collaborateurs n'est pas optimale et vous souhaitez réaliser un diagnostic des forces motivationnelles pour y remédier.

Vous vivez un contexte particulier de transformation ou d'évolution dans votre entreprise. Vous avez besoin de faire évoluer la culture managériale de l'entreprise.

Whip Up et ses partenaires certifiés réalisent des études personnalisées issues des meilleurs avancées scientifiques sur la motivation et le bien-être pour construire les plans d'engagement adaptés à votre culture et à votre contexte.



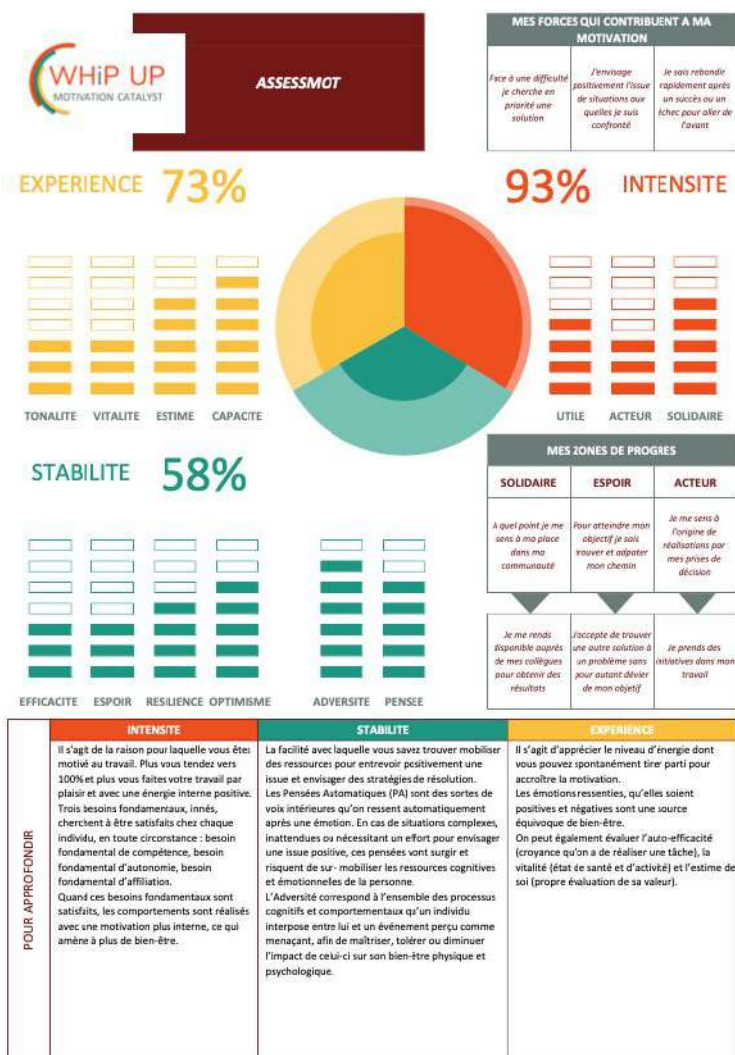
# Vous aider à vous (re)CONNECTER

## Développez votre collectif

### DIAGNOSTIC ASSESMOT

Un diagnostic complet pour identifier toutes les forces motivationnelles d'une personne ou d'une équipe - point de départ de la construction de plans d'engagement adaptés à la culture, au contexte et aux pratiques managériales.

- Etablissement d'un contexte et de situations propices à la satisfaction des besoins fondamentaux et à une motivation de qualité.
- Ateliers de développement des forces motivationnelles.
- Développement de la pratique au quotidien du (re)ONBOARDING.
- Accompagnement par des experts certifiés WHIP UP



# Vous aider à vous (re)CONNECTER

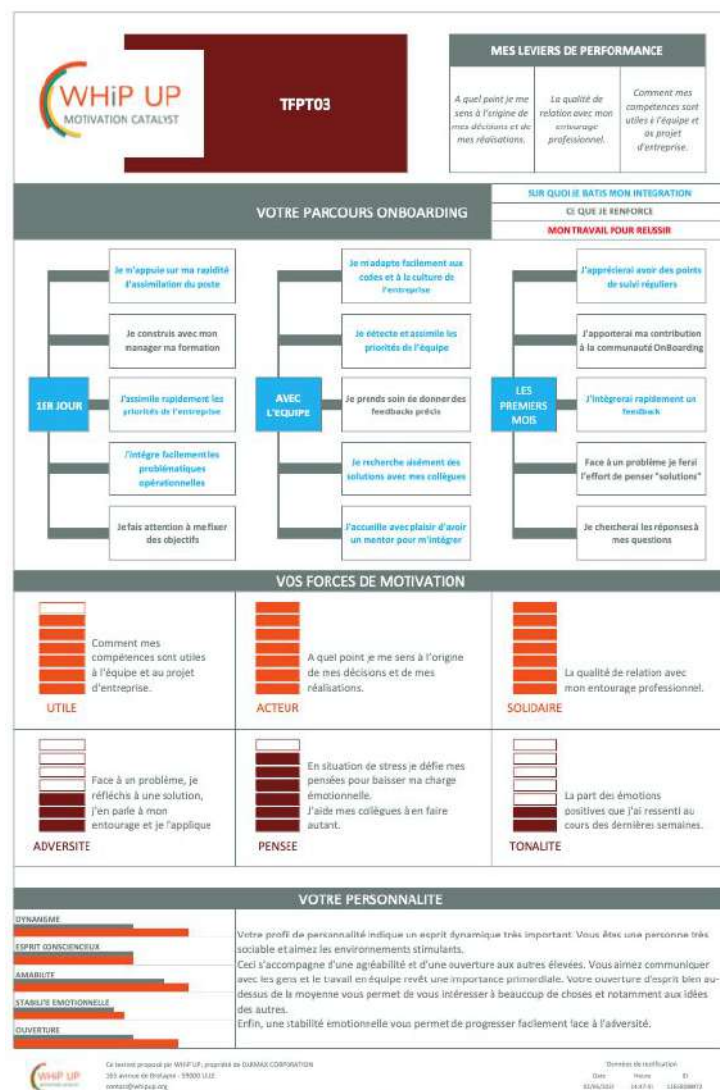
## Réussissez l'ONBOARDING

### DIAGNOSTIC RECRUTMOT

Renforcez votre profil onboarding afin d'anticiper l'adversité selon votre personnalité et vos forces motivationnelles.

Mettez en action vos compétences de façon agile afin de réussir votre intégration.

Déterminez votre profil OnBoarding pour réussir votre arrivée et votre engagement dans une équipe et participez à faire évoluer les pratiques managériales pour diffuser le (re)ONBOARDING.



# Vous aider à vous (re)CONNECTER

## Ecoutez & testez

### #RadioWHIPUP

Chaque lundi à 18 heures, écoutez en direct les experts certifiés WHIP UP restituer à une personne ou un collectif leurs scores de motivation et bâtir avec eux le plan d'action le plus adapté.

En recherche d'inspiration pour résoudre des situations complexes dans votre entreprise, équipe ou chez vos clients ?

Pour apporter des réponses à vos problématiques, il faut disposer des outils scientifiques les plus valides.

Ecoutez en direct comment les outils WHIP UP aident à trouver des réponses pour mettre en place les actions adaptées.





# WHIP UP

## Engagé à vos côtés



CÉDRIC  
PLESSIS



DOUGLAS  
BERTRAND





165 avenue de Bretagne  
59000 LILLE

[contact@whipup.org](mailto:contact@whipup.org)

[www.whipuplabs.com](http://www.whipuplabs.com)

+33-(0)6-60-11-46-23