



LA QVCT, UN SPORT COLLECTIF

LE GUIDE PRATIQUE POUR
JOUER SELON LES NOUVELLES
RÈGLES DE LA QVCT

EGYM
WELLPASS

alan

Welcome
to the Jungle

POURQUOI CE GUIDE EST DIFFÉRENT

(ET POURQUOI VOUS ALLEZ VRAIMENT VOUS EN SERVIR)

Stress chronique, épuisement silencieux, désengagement des talents : vous connaissez ces enjeux par cœur, et on vous promet chaque année de nouveaux concepts révolutionnaires pour les résoudre. Mais entre nous, multiplier les actions sans les maîtriser, c'est exactement ce qui a rendu la QVCT si difficile à concrétiser.

Soyons honnêtes : mieux vaut une seule initiative qui marche vraiment à 100% que dix lancées à moitié. Et dans la vraie vie RH, il n'y a rien de plus innovant que de revenir aux fondamentaux.

C'est cette conviction profonde qui nous a réunis avec **Alan** et **Welcome to the Jungle**, chacun apportant son expertise complémentaire à celle de **Wellpass** : l'expérience concrète du terrain, la performance réelle plutôt que les promesses creuses, et des méthodes efficaces qui ont fait leurs preuves dans des entreprises qui vous ressemblent.

Notre objectif commun est clair :

Vous fournir enfin un guide qui parle vrai, avec des solutions pratiques, directement activables, et qui produisent des résultats visibles et mesurables sur vos équipes.

Parce que finalement, en matière de QVCT, la seule tendance qui ne passera jamais de mode, c'est celle des initiatives qui fonctionnent vraiment sur le terrain.

Vous avez désormais tout en main pour y arriver.

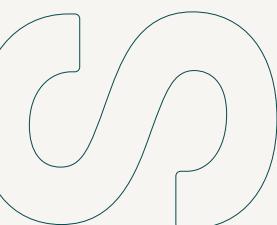
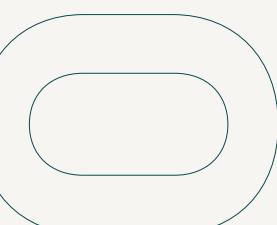
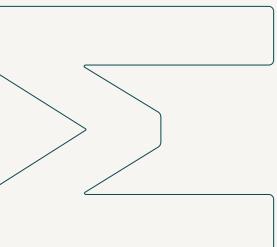
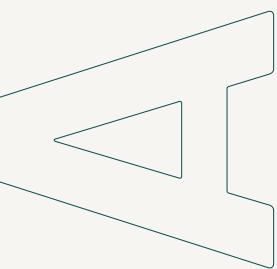
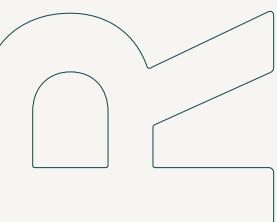
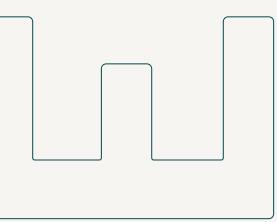
Jennifer Sitruk,
Directrice commerciale, Egym Wellpass

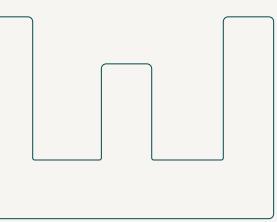
À VOUS
DE JOUER !

E G Y M
W E L L P A S S

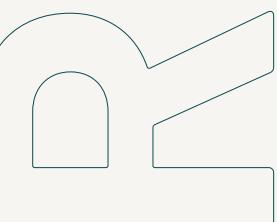
alan

Welcome
to the Jungle





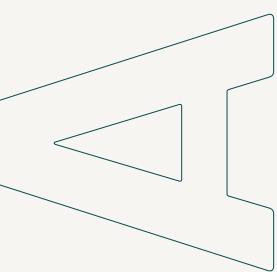
U



G



rectangle



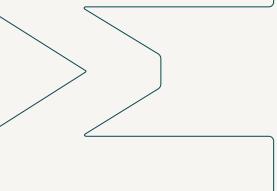
A



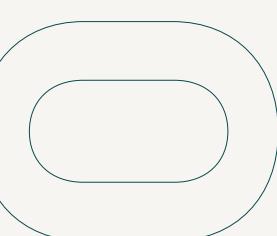
Z



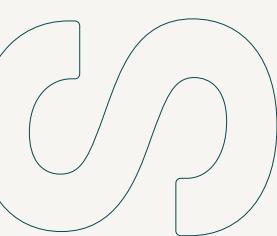
rectangle



Z



O



S

QUIZZ :

QUELLE EST LA MATURITÉ QVCT DE VOTRE ENTREPRISE ?

Prenez 2 minutes pour découvrir votre niveau d'avancement sur la Qualité de Vie et des Conditions de Travail. Ce quiz ne créera pas votre feuille de route ; mais il sera un premier tour d'horizon avec des recommandations actionnables dès demain.

1. Mesurez-vous précisément l'impact de vos actions QVCT sur la performance de vos équipes ?

- Oui, avec des KPI clairs et réguliers.
- En partie, mais pas systématiquement.
- Nous n'avons pas encore instauré de mesure précise.

2. Votre stratégie QVCT est-elle co-construite avec vos salariés ?

- Oui, les salariés participent activement, des profils opérationnels à la direction.
- Parfois, mais souvent en réaction aux problématiques.
- Non, elle est principalement décidée en interne (RH/Direction).

3. Avez-vous intégré l'IA pour anticiper ou réduire la charge de travail et mentale des collaborateurs ?

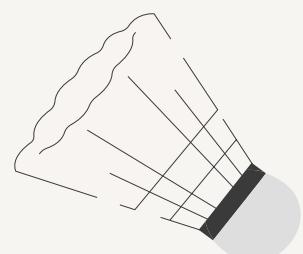
- Oui, de façon concrète et efficace.
- Nous avons commencé à explorer l'IA, mais sans déploiement réel.
- Non, nous ne l'avons pas encore envisagé ou priorisé.

4. Vos actions autour du bien-être génèrent-elles un vrai engagement des équipes ?

- Oui, l'engagement est fort et mesurable.
- Modérément : nous obtenons quelques résultats encourageants.
- L'engagement est plutôt faible ou difficile à mesurer.

5. Êtes-vous certain d'éviter le 'well-washing' (initiatives superficielles) ?

- Oui, nos actions sont authentiques, alignées avec le terrain.
- Nous avons parfois des doutes sur l'efficacité réelle de certaines actions.
- Nous avons plutôt des retours mitigés des équipes, car nos actions sont ponctuelles et parfois cosmétiques.



RÉSULTATS :

MAJORITÉ DE RÉPONSES

LÉON MARCHAND

7 fois médaillé de l'Or en natation
aux JO de Paris 2024

Votre stratégie participative et vos efforts sur plusieurs fronts ont payé. Votre défi : maintenir vos efforts et innover constamment. Continuez à proposer des initiatives sur et hors temps de travail pour répondre proactivement aux besoins de vos équipes, à mesurer précisément les résultats. Pensez aussi à explorer davantage les possibilités offertes par l'IA. Vous augmentez le confort des équipes et redirigerez leurs efforts sur les tâches à valeur ajoutée et pleines de sens.

MAJORITÉ DE RÉPONSES

BRANDIE WILKERSON

Médaille d'argent au Volleyball de plage
aux JO de Paris 2024

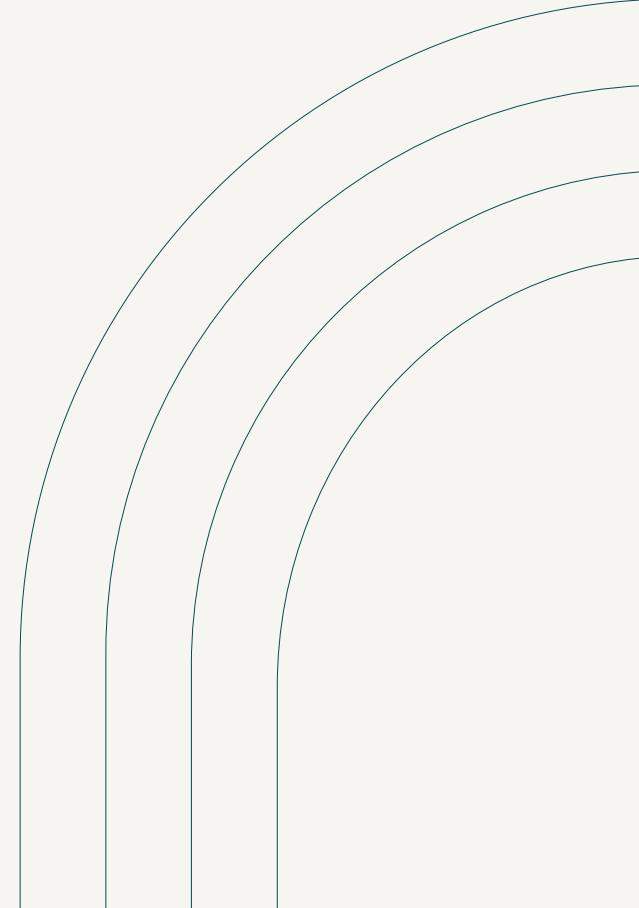
Vous êtes sur la bonne voie, mais vous devez renforcer votre approche. Voici quelques pistes : priorisez l'écoute terrain à tous les niveaux de l'entreprise, des équipes terrain jusqu'à la direction, en incluant les syndicats. Diversifiez les chantiers sur lesquels vous travaillez : santé mentale et physique, organisation du travail, droit à la déconnexion, formation et reconnaissance, management : tous sont des enjeux de taille dans la QVCT. Intensifiez vos KPIs pour quantifier vos réussites et expérimentez des actions concrètes régulières, pour engager vos équipes encore plus.

MAJORITÉ DE RÉPONSES

FÉLIX LEBRUN

Médaille de bronze au Tennis de table
aux JO de Paris 2024

Vous vous lancez dans les actions QVCT. Vous avez un terrain de jeu très vaste : commencez simplement. Les salariés sont attachés à un cadre de travail flexible, à un management sain ainsi qu'à une politique d'évolution et de diversité concrète. Votre priorité est d'éviter les actions symboliques : consultez régulièrement vos équipes, instaurez des KPIs simples, et testez rapidement des solutions concrètes. Bonne chance !



01

MATCH !

GO !

MATCH 01

**ORGANISATION DU TRAVAIL :
LE JEU COLLECTIF COMMENCE ICI**

SET 01

CHARGE DE TRAVAIL – MONTER EN LIGUE 1

SET 02

IA & PRODUCTIVITÉ – QUELLES BONNES PRATIQUES ?

ÉCHAUFFEMENT : POURQUOI LA CHARGE DE TRAVAIL EST UN ENJEU CENTRAL

CONSTAT & MISE EN TENSION

La charge de travail est centrale, car elle influe sur la qualité de vie au travail.

Bien-être, engagement et sens ou encore équilibre vie pro-vie perso, elle est au cœur du sujet et trop souvent minimisée. Bien la gérer et suivre sa densité (trop importante ou pas assez — car oui, ça arrive) doit donc être une priorité pour les entreprises.

SI ON NE MESURE PAS
CORRECTEMENT CE QUI
POSE PROBLÈME, IL
EST DIFFICILE D'AGIR
EFFICACEMENT.

Christophe Nguyen,
psychologue du travail, enseignant et
conférencier, spécialiste des risques psy-
chosociaux.



CHARGE
MENTALE

STRATÉGIE DE JEU : COMPRENDRE LES FORMES ET TYPES DE CHARGE

LECTURE HOLISTIQUE DE LA CHARGE

La première étape consiste à prendre en compte le fait que selon le poste, l'entreprise, le profil (expérience, étape de vie, personnalité, état de santé, etc.), la charge peut évoluer, de manière factuelle ou ressentie.

Sous charge de travail, on regroupe plusieurs types de charges, présentes de manière inégale selon la typologie du poste, de secteur, de niveau de seniorité.



La charge physique

C'est l'usage du corps au travail, souvent renforcé par la pression temporelle, la répétition et des niveaux d'efforts importants. Cette charge est réglementée (notamment le poids autorisé).



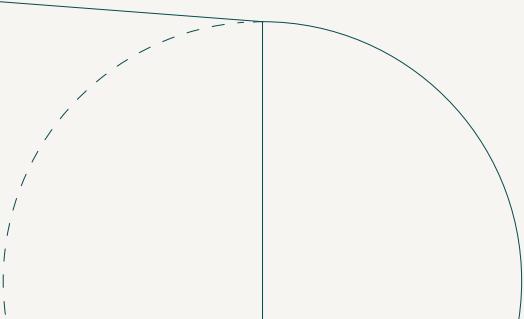
La charge psychique ou émotionnelle.

Le poids des émotions au travail : confrontation à des situations conflictuelles, à la douleur ou la mort, craintes sur l'avenir, anxiété. La charge mentale personnelle peut aussi rejaillir sur la sphère professionnelle.



La charge cognitive

La somme des activités cognitives (réflexion, calcul, traitement de l'information, opérations mentales) réalisées au travail. Elle dépend de la complexité des tâches, de leurs conditions de réalisation et des compétences des personnes.



SOUVENT, LA DIFFICULTÉ D'UN POSTE SE JOUE AU NIVEAU COGNITIF. PAR EXEMPLE, UNE PERSONNE QUI TRAVAILLE À L'ACUEIL DOIT GÉRER LE FLUX ENTRANT EN PARALLÈLE DE DEVIS ET DE FACTURES. CES TÂCHES SE TÉLESCOPIENT AU NIVEAU COGNITIF ET CRÉENT UNE TENSION QUI, EN FONCTION DE L'ÉTAT ET DU STRESS DE LA PERSONNE, PEUT DEVENIR INGÉRABLE.



Emouna Lilti,
psychologue du travail

IL FAUT LES DISTINGUER SELON 3 CATÉGORIES :

1.

La charge prescrite

Ce qu'une personne doit faire, de manière formelle ou informelle. Cela comprend les attendus de la fiche de poste, les objectifs, les attentes exprimées ou implicites, mais aussi les procédures, les moyens et les outils mis à disposition pour réussir.

2.

La charge réelle

Dans tout poste, il y a des imprévus, des ajustements, des urgences. La charge réelle correspond à ce que le salarié fait vraiment, dans son poste ou pour soutenir des collègues et absorber une charge non planifiée.

3.

La charge perçue

Cette variante est ce que la personne ressent de sa charge de travail et du sens dans son travail. Et en fonction de l'engagement et de l'état de santé ou de stress, elle peut être anormalement élevée, sans raison apparente.

TEMPS FORT : PASSER À L'ANALYSE CONCRÈTE

OUTILS D'ÉVALUATION DE LA CHARGE

Tout commence par un bon diagnostic. Des outils comme des baromètres internes, des enquêtes anonymes ou encore des entretiens permettent d'identifier les points de tension : tâches chronophages, pics d'activité mal gérés ou délais irréalistes.

Une fois les données en main, il faut agir.

Cela passe par des solutions concrètes, comme par exemple :

Une priorisation plus claire des tâches

Une meilleure répartition de la charge de travail

Des périodes de décompression après des rendus importants

Et si vous proposiez à intervalle régulier à vos équipes de remplir ces grilles pour évaluer leur charge prescrite, réelle et perçue ?

ANALYSE MICRO : CHRONIQUE DES TÂCHES

OBJECTIF : Ce tableau, certes chronophage à remplir, est central pour comprendre la faisabilité de la charge prescrite et la réalité des tâches réalisées au quotidien.

QUAND :
Chaque trimestre

PROPOSÉ PAR :
Manager

POUR QUI :
Tous les profils, notamment jeunes diplômés

TÂCHE RÉALISÉE	PROJET ASSOCIÉ	PRIORITÉ	TAUX D'AVANCEMENT	RAISON DU RETARD
Création fiches paie (marketing)	Gestion paie	Élevée	90 %	Afflux factures + arrêt collègue
Préparation support présentation	Réunion équipe	Moyenne	70 %	Manque d'informations client

ANALYSE MACRO : PHOTOGRAPHIE DU POSTE

OBJECTIF : Cet outil permet à chaque talent de prendre du recul une à deux fois par an sur son poste

Ma charge de travail est-elle adaptée ? Suis-je à l'aise et en maîtrise de mes missions ? Mon poste a-t-il du sens pour moi ?

Ces questions permettent d'évaluer non seulement l'intensité réelle du poste, mais aussi l'évolution et la motivation, facteurs clés influençant la charge ressentie.

QUAND :

Entretien d'évaluation (2 fois par an)

PROPOSÉ PAR :

RH ou manager

POUR QUI :

Tous les profils

TÂCHES / PROJET	% TEMPS	PRIORITÉ	OBJECTIF ATTEINT ?	RETARD (RAISON ÉVENTUELLE)	FACILITÉ (1 - 5)	SENS (1 - 5)
Stratégie marketing	20 %	Élevée	Oui	Aucun	4	5
Suivi client hebdo	25 %	Moyenne	Non	Charge client imprévue	3	4

BRIEF D'ÉQUIPE : FORMALISER UNE RÉPONSE COLLECTIVE

CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION

Christophe Nguyen partage trois étapes clés pour bâtir un plan d'action efficace :

1.

Impliquer les collaborateurs dès le départ :

en organisant par exemple des ateliers, des groupes de travail ou des enquêtes internes pour comprendre les attentes des équipes.

2.

Établir des objectifs concrets et mesurables :

réduire le temps moyen passé en réunion de 20 %, augmenter de 10 points le score de satisfaction sur la charge de travail ou limiter les heures supplémentaires

3.

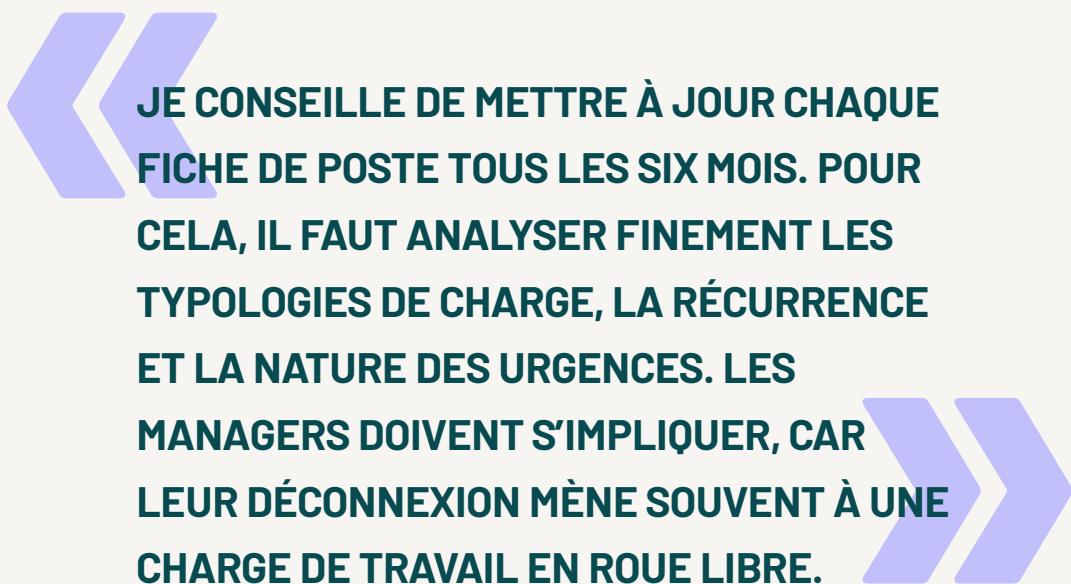
Suivre et ajuster grâce à des comités de pilotage :

les comités de pilotage, composés de RH, de managers et de représentants des salariés, jouent le rôle clé de garder le cap, en ajustant les actions si nécessaire, et en communiquant régulièrement sur les avancées.

LE MODÈLE SMART

Une fois votre plan d'action établi, il est essentiel d'en formaliser clairement les objectifs auprès de chaque collaborateur. Pour cela, rien de mieux que le modèle SMART pour structurer précisément et concrètement les fiches de poste.

S : SPÉCIFIQUE	M : MESURABLE	A : ATTEIGNABLE	R : RÉALISTE OU PERTINENT	T : TEMPOREL
Description factuelle de l'objectif	Quels sont les KPIs de réussite ?	De quelles ressources la personne dispose-t-elle en face de quelles contraintes ? Est-ce réaliste ?	L'objectif est-il en adéquation avec ceux de l'équipe et de l'entreprise ? Quel sens cela a-t-il ?	À quelle échéance cela doit-il être réalisé ?
EXEMPLE Convertir 10 clients mensuels	<ul style="list-style-type: none"> Nombre donné de prospects vs. de conversions Nombre de ventes 	Liste de prospects, brochure, argumentaire de vente, suffisamment de temps pour fixer des RDV et relancer	Ce nombre est en adéquation avec le business plan et les objectifs de l'équipe Sales et la sériorité de la personne	Chaque mois



JE CONSEILLE DE METTRE À JOUR CHAQUE FICHE DE POSTE TOUS LES SIX MOIS. POUR CELA, IL FAUT ANALYSER FINEMENT LES TYPOLOGIES DE CHARGE, LA RÉCURRENCE ET LA NATURE DES URGENCES. LES MANAGERS DOIVENT S'IMPLIQUER, CAR LEUR DÉCONNEXION MÈNE SOUVENT À UNE CHARGE DE TRAVAIL EN ROUE LIBRE.

Emouna Lilti,
psychologue du travail

TEMPS ADDITIONNEL : AMÉNAGER DU SOUFFLE

FLEXIBILITÉ & DROIT À LA DÉCONNEXION

LES RH DOIVENT FAVORISER
UNE CULTURE DE LA TRAN-
PARENCE ET DE LA COMMU-
NICATION BIENVEILLANTE,
EN ÉTABLISSANT DES PRA-
TIQUES QUI SOUTIENNENT
LES ÉQUIPES.



Céline Méchain,
experte en ressources humaines.

Pour alléger la pression au quotidien, la flexibilité horaire fait des merveilles. Elle consiste en **la possibilité d'adapter son planning selon ses contraintes personnelles**.

Chez Welcome to the Jungle, c'est ce que l'on prône : arriver plus tôt ou plus tard, ajuster une journée de télétravail en cas d'imprévu, ou même organiser ses tâches selon ses pics de productivité. Un souffle d'air dans l'agenda qui peut faire toute la différence.

Son pendant n'est autre que **le droit à la déconnexion** qui, comme son nom l'indique, est **protégé par la loi**. Depuis 2016, les entreprises françaises ont l'obligation d'encadrer les pratiques numériques pour garantir aux salariés des moments de repos sans interruption professionnelle. Cela signifie limiter les sollicitations en dehors des heures de travail, réguler les mails tardifs et respecter les plages de repos des collaborateurs.

ACTION DE JEU

PROMOUVOIR L'ENGAGEMENT ET L'ÉQUILIBRE VIA LA FLEXIBILITÉ

Le témoignage de Morgane Pitette, Content Manager chez Wellpass

INTERVIEW



En quoi ta gestion d'agenda est-elle flexible ?

Les 2h de pause dej sont appréciables pour couper, faire une activité ou souffler. C'est flexible : si on a besoin d'un peu plus de temps pour prendre une douche après le sport, on s'organise en fonction. L'abonnement Wellpass est pratique : vu le nombre de salles et créneaux disponibles, on trouve toujours un moment.

On peut aussi adapter nos journées à nos contraintes : un rendez-vous, un train, du temps avec un enfant. Les dirigeants et managers nous font confiance.

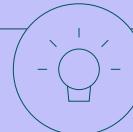
Comment se formalise le droit à la déconnexion chez Wellpass ?

On met à jour notre statut sur Slack pour ne pas recevoir de notifications quand on est off ou en dehors de nos horaires. Et c'est la même chose pour les mails : on n'attend pas de réponses à 20h, chacun respecte le rythme des autres.



À RETENIR POUR LES RH

- Inciter les managers à faire confiance a priori : ce climat positif donne envie de se dépasser bien plus qu'un environnement présentiste et contrôlant.
- Être tolérant envers le biorythme des salariés. Les horaires de productivité sont individuels. Certains ont besoin de couper à des moments différents.
- Accepter que les salariés bloquent du temps dans leur agenda pour les respirations utiles dans



BON À SAVOIR

Certaines entreprises instaurent des horaires obligatoires par fuseau horaire sur certaines plages et laissent leurs salariés libres le reste du temps. Par exemple : 10h - 12h30 et 14h30-17h. En dehors de ces horaires, on peut refuser ou déplacer une réunion et s'organiser comme on le souhaite.

ÉCHAUFFEMENT : L'IA ENTRE EN JEU

L'intelligence artificielle révolutionne notre façon de travailler, ouvrant la voie à une nouvelle forme de collaboration Homme-machine.

49%

DES FRANÇAIS PENSENT QUE CERTAINS
POSTES DE LEUR ORGANISATION SERONT
REEMPLACÉS PAR UNE IA DANS LES 3 ANS.¹

76%

D'ENTRE EUX CONSIDÈRENT QU'UN USAGE
RAISONNÉ DE L'IA A SA PLACE EN ENTRE-
PRISE.

Elle se présente en effet comme un puissant levier d'efficacité et de bien-être au travail. Mais alors comment l'IA peut-elle renforcer la culture d'entreprise et contribuer à l'épanouissement des collaborateurs ? Le cas d'Alan, assurtech pionnière dans ce domaine, offre des pistes inspirantes.



**CHEZ ALAN, L'IA TRANSFORME NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER. LOIN
DE REMPLACER L'HUMAIN, ELLE AMPLIFIE LE POTENTIEL DE CHACUN.
100% DES COLLABORATEURS UTILISENT L'IA CHAQUE SEMAINE, AVEC
DES RÉSULTATS CONCRETS SUR LEUR BIEN-ÊTRE ET LEUR EFFICACITÉ.**

Charles Gorintin,
Co-fondateur et CTO d'Alan



STRATÉGIE DE JEU : LES 3 IMPACTS CLÉS SELON ALAN

L'IA DOIT AUGMENTER LES CAPACITÉS DES ÉQUIPES, PAS LES REMPLACER

L'intelligence artificielle est un pilier stratégique chez Alan, qui dépasse le simple statut d'outil technologique. L'entreprise a développé une approche où l'IA et la culture d'entreprise se renforcent mutuellement. Cette synergie a trois conséquences majeures sur l'organisation :

1.

La démocratisation de l'expertise

L'accès instantané à l'information libère les équipes des silos traditionnels. Cette fluidité répond à des valeurs fondamentales chez Alan : l'autonomie et la responsabilisation.

2.

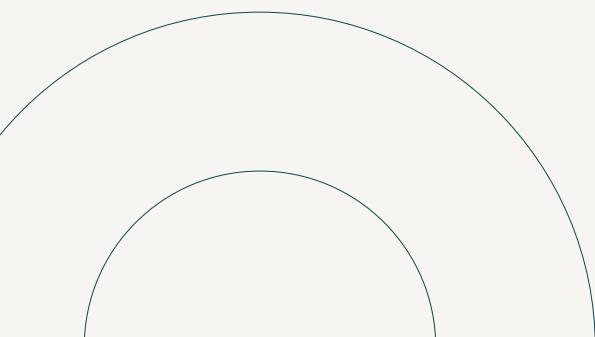
L'augmentation de l'impact individuel

En automatisant les tâches chronophages, l'IA aide les collaborateurs à se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. Résultat : un engagement accru et un sentiment d'accomplissement renforcé.

3.

L'amplification de la créativité collective

L'IA devient un véritable partenaire de réflexion, générant des perspectives nouvelles qui stimulent l'innovation. Elle repousse les frontières du possible en alimentant l'imagination et la capacité de production des équipes.



TEMPS FORT : OUTILS PRATIQUES POUR INTÉGRER L'IA CONCRÈTEMENT

30%

DES DEMANDES DE SUPPORT RH (GESTION DES CONGÉS, QUESTIONS FRÉQUENTES ...) SONT TRAITÉES PAR L'IA CHEZ ALAN, LIBÉRANT DU TEMPS PRÉCIEUX POUR L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN.



kristina.rylova Just now

@talent_oncall can I record a candidate interview?

1 reply



Beaver APP Just now

~Talentoncall on <https://dust.tt/w/4d76593070/assistant/k4rC4UNSkd> has the following automated answer for you:

Yes, you can record a candidate interview, but you must obtain the candidate's consent before doing so. Here's how you can manage it:

- Always ask for the candidate's consent before starting the recording. Consent can be oral since it will be recorded in the transcript.
- Inform the candidate that you...

[See more](#)

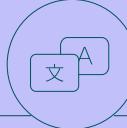
 [Delete this answer](#)

Answers needs to be reviewed by the Oncall team.

ACTION DE JEU

ADOPEZ L'IA AU QUOTIDIEN – 3 SOLUTIONS CONCRÈTES POUR DÉMARRER

Pour mettre le pied à l'étrier, commencez par identifier les «quick wins» : ces tâches chronophages mais simples où l'IA apporte un bénéfice immédiat. Cette approche permet de démontrer rapidement la valeur ajoutée de l'IA tout en laissant aux équipes le temps de s'approprier ces nouveaux outils.

		
LA PRISE DE NOTES EN RÉUNION	LES TRADUCTIONS INSTANTANÉES	LA CAPTURE D'IDÉES EN MOUVEMENT
L'IA retranscrit automatiquement les échanges, pour que les participants se concentrent sur l'essentiel : la discussion.	Un simple clic suffit désormais pour traduire vos documents.	Il est parfois plus simple d'exprimer vos pensées par la voix, plutôt que par écrit. Une solution pratique pour les professionnels souvent en déplacement.
Outils recommandés : Quill Meetings ou Tactiq	Outils recommandés : L'intégration DeepL fonctionne avec les outils du quotidien : Google Slides, Google Doc, WhatsApp.	Outils recommandés : Gladia pour transformer votre voix en texte. Puis Mistral AI pour ordonner et résumer le contenu. Plus qu'à envoyer !
 Quill Meetings  Tactiq	 DeepL	 Gladia  MISTRAL AI_

BRIEF D'ÉQUIPE : MISE EN PLACE D'UN ASSISTANT RH IA CHEZ ALAN

EXTRAIT ISSU DU PODCAST « L'INTÉGRATION DE L'IA GÉNÉRATIVE CHEZ ALAN :
DÉFIS, OPPORTUNITÉS ET CULTURE D'ENTREPRISE À L'HONNEUR »

avec Lobna Calleja Ben Hassine (Vice-Présidente du Lab RH) et Paul Sauveplane (DRH d'Alan).

ÉTAPES CLÉS D'IMPLÉMENTATION D'UN ASSISTANT IA



INTERVIEW

Lobna Calleja Ben Hassine :

L'un de vos cas d'usage de l'IA chez Alan, c'est une sorte de chatbot RH. Peux-tu nous en dire un peu plus ?



Paul Sauveplane :

C'est l'un de nos premiers chantiers IA : un assistant qui répond aux questions du quotidien RH. Par exemple, tout ce qui concerne la paie, les avantages salariés et les congés.

Concrètement, si un salarié demande : « J'ai été absent trois jours, à qui est-ce que j'envoie mon arrêt ? », cela sera d'abord l'IA qui répondra. Puis, l'équipe RH supervise la réponse.

Quelqu'un de l'équipe est toujours d'astreinte, afin de surveiller la qualité des réponses, pour deux raisons :

D'abord, s'assurer que les réponses de l'IA soient cohérentes. Nous évaluons les réponses de 1 à 4. Si une réponse n'est pas à 4 sur 4, la personne à l'origine de la documentation sous-jacente se charge de la reprendre, pour l'améliorer de façon à être lisible par l'IA. C'est l'un des grands enjeux, qu'on sous-estime souvent. Non seulement, il faut que la documentation soit écrite, mais en plus, qu'elle soit lisible simplement par les modèles d'IA. Certaines de nos documentations étaient belles, avec de jolis graphiques, des images, etc. Or, l'IA ne lit pas les images correctement.

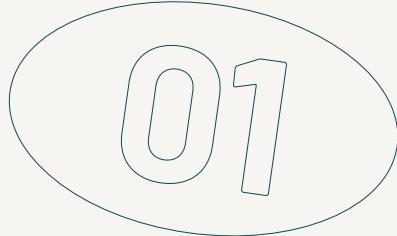
Et donc, j'en viens à mon deuxième point : comment est-ce que je retranche mes processus internes en une suite d'instructions claires et simples ? C'est un travail de longue haleine. Cela nous a pris environ 4 ou 5 mois pour améliorer la documentation des processus.

TEMPS ADDITIONNEL : CONSEILS & RETOURS D'EXPÉRIENCE TERRAIN

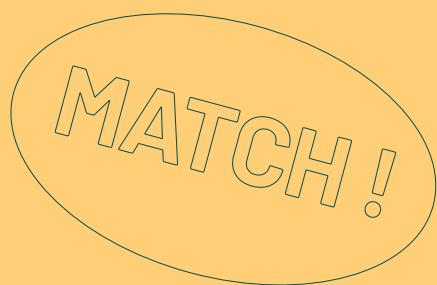
Les entreprises qui ne se sont pas lancées aujourd'hui sont-elles en retard ? Quels conseils leur donnerais-tu pour les inciter à entamer ce chantier ?

Premièrement, il ne faut pas avoir peur. Il n'est pas trop tard. On se cherche sur les usages, les produits vont arriver de plus en plus clé-en-main. Cette technologie-là vous aide d'ailleurs à mieux la rattraper, en promptant mieux.

Deuxièmement, c'est aussi un levier d'engagement, de constater que votre employeur vous met à disposition un outil sur lequel on fait confiance à votre expertise, on vous fait grandir, on a vocation à vous pousser à aller plus loin. Je trouve que c'est vraiment un outil qui nous a apporté beaucoup de positif chez Alan. Et il y a aussi un enjeu de se dire que c'est comme ça qu'il faut qu'on apprenne à travailler aujourd'hui. Cela amène tant d'opportunités. Comment est-ce que je retransforme mes processus internes en une suite d'instructions claires et simples ? C'est un travail de longue haleine. Cela nous a pris environ 4 ou 5 mois pour améliorer la documentation des processus.



01



GO!

MATCH 02

PROJET, ADN, CULTURE DE L'ENTREPRISE

SET 01

CULTURE D'ENTREPRISE RÉELLE OU PERÇUE – COMMENT CRÉER L'ALIGNEMENT

SET 02

IA & PRODUCTIVITÉ – QUELLES BONNES PRATIQUES ?

ÉCHAUFFEMENT : PASSER DES VALEURS AUX ACTES

Dans un contexte où l'authenticité devient un critère majeur d'attractivité et de rétention des talents, comment s'assurer que sa culture d'entreprise soit vécue plutôt que simplement affichée ? Quatre experts interrogés par Alan partagent leurs bonnes pratiques.

STRATÉGIE DE JEU : 4 PRATIQUES INSPIRANTES

1. LE MODÈLE



Co-construire la culture avec les équipes

La culture d'entreprise se construit depuis le terrain :

- Consultation systématique des collaborateurs à tous les niveaux
- Formalisation de la vision par l'équipe dirigeante
- Déclinaison en actions pratiques, dans chaque sphère : du vécu des salariés au choix des fournisseurs



**LA CULTURE D'ENTREPRISE EST INDISPENSABLE CAR
LE PARTAGE D'UNE VISION COMMUNE CIMENTE LE
VIVRE-ENSEMBLE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE.**

Sandra Ottavi,
DRH de Courir



2. L'EXPÉRIENCE



Incarner plutôt qu'afficher

Le groupe de prêt-à-porter a fait le choix radical de vivre ses valeurs. Son positionnement « be normal » se traduit concrètement dans ses actions : accessibilité, ouverture à tous et engagement pour le bien-être des collaborateurs. Cette authenticité résonne particulièrement auprès des candidats et renforce la fidélisation des équipes.

LES CADRES PEINENT ENCORE À MONTRER LEUR VULNÉRABILITÉ ET À ACCEPTER DU SOUTIEN. POURTANT, PLUS ON MONTE DANS LA HIÉRARCHIE, PLUS IL EST IMPORTANT DE MONTRER L'EXEMPLE EN ASSUMANT SES ÉMOTIONS. PERFORMANCE ET EXPRESSION DES ÉMOTIONS NE SONT PAS INCOMPATIBLES, BIEN AU CONTRAIRE : EXPRIMER SA VULNÉRABILITÉ N'EST PAS UN SIGNE DE FAIBLESSE, MAIS DE FORCE.

Marie-Karine Tibi,
DRH Celio

3. L'APPROCHE



Engager concrètement

L'entreprise nourrit l'engagement collaborateur à travers des actions de RSE concrètes, alignées avec la mission de l'entreprise de lutte contre le gaspillage alimentaire :

- 3 jours sont offerts aux collaborateurs qui sont engagés sur des projets de lutte contre la précarité alimentaire sur leur temps personnel
- 1 journée de travail peut être consacrée au volontariat avec les Banques Alimentaires

NOUS RECRUTONS DES PERSONNES ENGAGÉES, QUE NOTRE MISSION FAIT VIBRER. FORCÉMENT, CELA DONNE NAISSANCE À UN CERTAIN PRINCIPE DE PROPORTIONNALITÉ : PLUS LES SALARIÉS SONT ENGAGÉS, PLUS L'EMPLOYEUR DOIT ÊTRE À LA HAUTEUR DE CET ENGAGEMENT.

Marianne Urmes,
Head of People & Culture chez Too Good Too Go

4. LA MÉTHODE



Mesurer pour progresser

Pour s'assurer que ses valeurs ne restent pas des mots vides de sens, Clinitex a développé un système d'évaluation trimestriel de sa culture basé sur 3 piliers :

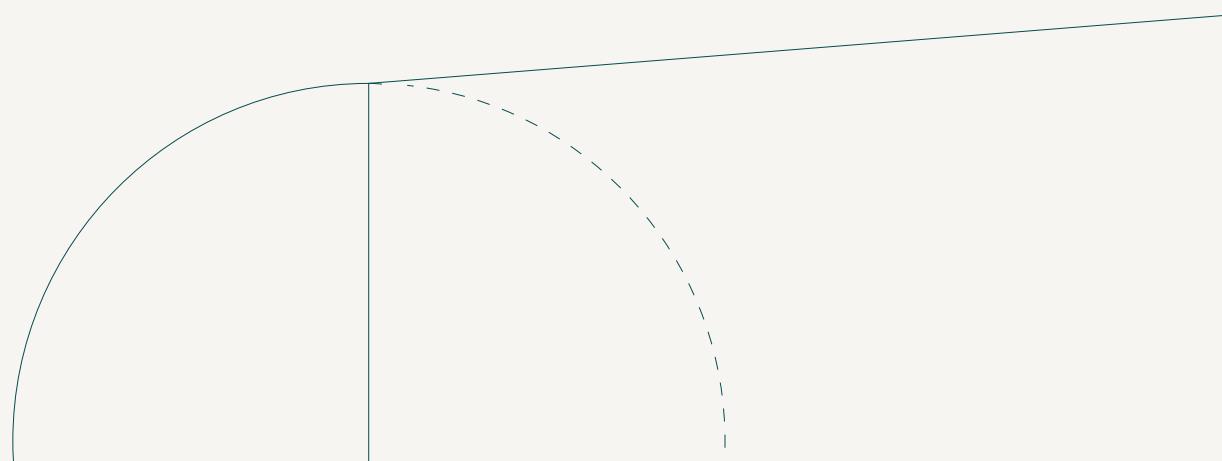
- **Évaluation collective** : les collaborateurs évaluent comment les valeurs de l'entreprise se traduisent concrètement dans leur travail quotidien, en leur donnant des notes de 1 à 5
- **Actions correctives** : des plans d'actions concrets sont élaborés par les managers en cas de score insuffisant
- **Adaptation métier** : les comportements attendus sont définis pour chaque fonction

IL FAUT ÊTRE CONSCIENT QUE CHAQUE VALEUR NE VEUT PAS FORCÉMENT DIRE LA MÊME CHOSE POUR TOUT LE MONDE. L'AUDACE, PAR EXEMPLE, N'AURA PAS LA MÊME SIGNIFICATION POUR UN AGENT DE PROPRETÉ, UN COMPTABLE, UN JURISTE. C'EST POURQUOI NOUS TRAVAILLONS SUR LA DÉCLINAISON DES COMPORTEMENTS ATTENDUS SELON LES MÉTIERS.

Edouard Pick,
Directeur général de Clinitex

TEMPS FORT : L'EMPLOYEE ADVOCACY, DE COLLABORATEUR À AMBASSADEUR

Qui mieux que vos salariés pour diffuser et incarner vos valeurs et votre marque employeur ? C'est ce qu'on appelle l'Employee Advocacy. Cette pratique consiste à encourager les employés d'une entreprise à partager activement des contenus positifs et authentiques sur leur employeur, via les réseaux sociaux ou d'autres canaux. Mais attention, gare au manque de sincérité et de transparence qui peuvent entacher son efficacité et vous faire passer par la case "washing" !



50%

**DES CANDIDATS PRIVILÉGIENT
LES INFORMATIONS FOURNIES PAR
UN SALARIÉ DÉJÀ EN POSTE AVANT
DE POSTULER DANS UNE ENTREPRISE**

LES 3 FORCES DE L'EMPLOYEE ADVOCACY

1.

Authenticité

les employés partagent leurs expériences et leurs perspectives réelles : cela donne une image plus personnelle et authentique de l'entreprise.

2.

Multiplication de la portée

grâce aux réseaux sociaux, une personne peut atteindre des centaines, voire des milliers de personnes (likes, impressions ou partages). Lorsque plusieurs salariés participent à l'employee advocacy, la portée peut s'avérer exponentielle.

3.

Renforcement de la marque employeur

lorsque vos équipes parlent positivement de leur lieu de travail, cela renforce votre marque employeur afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

BRIEF D'ÉQUIPE : LES 5 ÉTAPES D'UNE STRATÉGIE D'EMPLOYEE ADVOCACY RÉUSSIE

**1.**

Bâtir une culture d'entreprise engageante pour les salariés. C'est indispensable de déployer l'Employee Advocacy autour de valeurs perçues positivement.

**2.**

Communiquer ouvertement et avec transparence sur l'entreprise afin de donner aux collaborateurs une meilleure visibilité sur sa mission et ses objectifs, ce qui renforcera leur confiance.

**3.**

Partir de communautés internes : une fois l'enthousiasme d'un groupe pilote de salariés gagné, la dynamique devrait se répandre en interne pour mieux rayonner en externe. Il s'agit alors d'identifier les personnes prêtes à défendre la marque, et de leur donner la possibilité de se faire entendre au sein de l'entreprise.

**4.**

Former et accompagner sous forme de conseils ou de guidelines de type « la boîte à outils de l'Advocacy ». De cette façon, les salariés ambassadeurs représenteront l'entreprise sans faux pas.

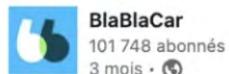
**5.**

Valoriser la démarche : si les collaborateurs ne comprennent pas les bénéfices du programme d'Employee Advocacy, celui-ci peut rapidement faire un flop. Il est donc essentiel de communiquer sur les résultats espérés et de mettre en place un système de récompense pour les encourager.

TEMPS ADDITIONNEL : EXEMPLE TERRAIN



Les équipes de BlaBlaCar sont encouragées à utiliser le service elles-mêmes et à partager leurs expériences sur les réseaux sociaux. Le responsable de la marque employeur anime le groupe Slack dédié au sujet en partageant chaque semaine articles et conseils. Cela a non seulement augmenté la visibilité de l'entreprise, mais a également donné un aperçu authentique et personnel de l'utilisation du service.



Who says carpooling is just about getting from point A to point B? The "On the Road" day showed us that it's also about the people you meet along the way. 🚗👥

On the Road is a one day trip for our newbies organized by our Engagement team. The goal is to become acquainted with the product, while also giving feedback on what can be improved.

"Be the member." is one of our 6 principles that lay the foundation of our culture. What better way to experience it than riding as a passenger for a day and see the rewards of sharing a ride. 🌟

#Lifeatblablacar #NewbieatBlaBlaCar

[Voir la traduction](#)



ÉCHAUFFEMENT : POURQUOI L'INCLUSION EST STRATÉGIQUE

Créer une culture inclusive ne relève plus de la bonne intention. C'est une nécessité RH et sociétale. Et pour cause : les attentes des jeunes générations et des actifs évoluent. Le rapport à l'identité, à l'équité, et à la reconnaissance au travail devient une ligne de fracture... ou un levier puissant.

54%

DE LA GÉNÉRATION Z ET DES MILLENNIALS
CONSIDÈRENT LES INÉGALITÉS COMME LE
PROBLÈME PRIORITAIRE DE LEUR SOCIÉTÉ.²

85%

DES ACTIFS CONSIDÈRENT LA LUTTE CONTRE
LES DISCRIMINATIONS DES MINORITÉS COMME
PRIORITAIRE.³

10%

DES FRANÇAIS S'IDENTIFIENT COMME LGBT+,
UN CHIFFRE SIMILAIRES À LA MOYENNE MON-
DIALE QUI S'ÉTABLIT À 9%.⁴

70%

DE JEUNES ACTIFS APPARTENANT À UNE DI-
VERSITÉ ONT MIS EN PLACE DES STRATÉGIES
DE DISSIMULATION.⁵

1

LA SOLIDARITÉ EST LE 1ER FACTEUR DE MOTIVATION (+13%) ET DE SENS AU TRAVAIL (+11%).⁶

35%

DES JEUNES ACTIFS CONSIDÈRENT QU'UNE DIVERSITÉ ETHNIQUE OU CULTURELLE FAVORISE LA COHÉSION D'ÉQUIPE.⁷

STRATÉGIE DE JEU : 3 LEVIERS POUR UNE CULTURE INCLUSIVE RÉUSSIE

1. DÉVELOPPER LES SAVOIR-ÊTRE INCLUSIFS



Le grand entretien avec Axel Alletrу

Axel Alletrу est ex-champion olympique de moto-cross, athlète olympique de natation en handisport et conférencier en entreprise.

LA CONTRAINTE EST CRÉATIVE : CERTAINES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP MÔTEUR DEVIENNENT ARTISTES, PAR EXEMPLE. CELA PREND DU TEMPS D'APPRENDRE À SE CONNAÎTRE, DANS UN MONDE OÙ TOUT VA PLUS VITE, MAIS C'EST CARDINAL, QU'ON SOIT EN SITUATION DE HANDICAP OU PAS.

Son parcours : Suite à un grave accident de moto-cross qui l'a rendu paraplégique à 20 ans, Axel a dû repenser son orientation de carrière et développer de nouvelles compétences, notamment la résilience, la patience sur le long terme et la capacité à rebondir face aux difficultés.

Qualité de vie au travail et inclusion :

Selon Axel, ces deux éléments vont main dans la main. Les entreprises inclusives affichent souvent une baisse d'absentéisme, une meilleure cohésion d'équipe et une hausse de productivité.

CELÀ NE FONCTIONNE QUE SI L'ENTREPRISE EST SINCÈRE DANS SA DÉMARCHE D'INCLUSION, ET NE LE FAIT PAS JUSTE POUR REMPLIR DES QUOTAS. IL FAUT CRÉER LE CADRE POUR QUE LA SPÉCIFICITÉ DE LEURS ASPÉRITÉS NE SOIT PAS UN FREIN.

2. ADAPTER CONCRÈTEMENT LE CADRE DE TRAVAIL AU HANDICAP

Axel Alletru donne trois conseils précis pour inclure efficacement des personnes en situation de handicap moteur en entreprise :

- **Avoir un lieu accessible.**
- **Ne pas avoir d'à priori** sur leurs compétences ou leur capacité à s'intégrer.
- **Ne pas les infantiliser et se comporter naturellement.** Même avec de bonnes intentions, trop solliciter quelqu'un crée de la friction. Les personnes concernées sauront demander de l'aide si nécessaire.

Capitaliser sur les Jeux paralympiques 2024 : profiter de leur visibilité pour montrer que le handicap ne se résume pas à un fauteuil, et agir concrètement pour bouger les lignes en entreprise.

Pour les handicaps invisibles :

UN COLLABORATEUR AVEC UN HANDICAP INVISIBLE PORTE SOUVENT UNE DOUBLE CHARGE : SES SYMPTÔMES ET DEVOIR 'FAIRE COMME SI DE RIEN N'ÉTAIT'. COMMUNIQUEZ SUR LE FAIT DE DÉCLARER SON HANDICAP SANS PEUR NI HONTE. VOUS SERIEZ SURPRIS DU NOMBRE DE PERSONNES QUI N'OSENT PAS LE DIRE, CRAIGNANT QU'ON DOUTE DE LEURS CAPACITÉS.

3. REPENSER LE RECRUTEMENT : CRÉER UNE CULTURE INCLUSIVE DÈS LE DÉPART



Selon **Olivier Sibony**, auteur, professeur et conférencier autour du management, pour limiter les biais discriminants lors du recrutement, il existe trois pratiques efficaces :

- Recruter de façon collective, mais travailler séparément : assurer l'indépendance des évaluations en évitant l'influence entre recruteurs.

ASSUREZ-VOUS AVEC RIGUEUR QUE LES PERSONNES QUI FONT PASSER LES ENTRETIENS NE SAVENT RIEN DE CE QU'EN ONT PENSÉ LES AUTRES RECRUTEURS AVANT D'ÉCRIRE LEUR ÉVALUATION DÉTAILLÉE DU CANDIDAT.

- Accepter l'erreur comme inévitable : recruter est un pari d'avenir incertain par définition.

AUCUN SYSTÈME NE GARANTIT DE NE PAS SE TROMPER. SUR 45 MINUTES D'ENTRETIEN, PRÉVOIR PRÉCISÉMENT L'ADÉQUATION EST ÉVIDEMMENT INCERTAIN !

- Ne pas connaître les critères inutiles : éviter d'intégrer des informations non pertinentes au poste pour ne pas être influencé.

POURQUOI LIRE DES CV AVEC LES CENTRES D'INTÉRÊT SI CE N'EST PAS PERTINENT AU POSTE ? CELA VOUS INFLUENCE FORCÉMENT.

TEMPS FORT : BIAIS COGNITIFS EN RECRUTEMENT

CE QUE LA SCIENCE COGNITIVE NOUS APPREND POUR RECRUTER PLUS JUSTE

OBJECTIF : Gommer les biais RH et managers

L'École du Recrutement forme les professionnels des ressources humaines à être la meilleure version professionnelle d'eux-mêmes.

L'école a développé une méthode pour gommer **plusieurs types de biais cognitifs** qui brouillent le choix des RH et des managers qui ignorent leur existence.

Voici quelques exemples, non exhaustifs, des biais courants dans la sphère RH :

EFFET DE RÉCENCE	EFFET DE SIMPLE EXPOSITION	EFFET DE PRIMAUTÉ OU BIAIS D'ANCRAGE MENTAL
On se souvient mieux des dernières informations reçues : c'est ainsi que le dernier candidat peut avoir la préférence.	Si on a déjà rencontré une situation ou une personne, son sentiment envers elle est plus favorable.	L'information reçue en premier détermine l'impression générale d'une personne.
BIAIS D'APPARTENANCE OU D'ENDOGROUPE	BIAIS DE STÉRÉOTYPE OU DE GÉNÉRALISATION	L'EFFET DE DUNNING-KRUGER
La tendance à favoriser les candidats avec lesquels on a des points communs.	On effectue des associations entre des traits de caractères ou des informations pour tirer des conclusions hâtives.	Les plus compétents auraient tendance à surestimer leur capacité, et inversement.

TEMPS ADDITIONNEL : LES BONNES PRATIQUES POUR UN ENTRETIEN ANTI-BIAIS

DON'T : improviser vos entretiens « au feeling »

Se fier uniquement à l'intuition est une porte ouverte aux erreurs de recrutement.

- poser des questions qui nous inspirent sur le moment au lieu de se référer à la grille de comportements et compétences
- poser des questions fermées où le candidat peut deviner la réponse attendue
- exiger de voir la personne 'en vrai' pour la 'lire' : avec la méthode objective, la visioconférence ou l'entretien face à face n'ont aucune incidence sur le choix
- poser certaines questions courantes qui n'apportent pas d'information sur l'adéquation du candidat avec le poste : les qualités, défauts ou centres d'intérêt notamment. Cela permet également de donner un aperçu authentique.

DO : structurer précisément vos entretiens pour mieux recruter

Adopter systématiquement une approche structurée et objective garantit des recrutements réussis.

- identifier les situations de crise et incidents probables dans le poste, pour en déduire les **comportements nécessaires à sa réussite**
- construire la fiche de poste en se concentrant sur ces **critères objectifs**
- définir la **liste de questions** pour un poste donné et s'y tenir
- poser **une** question qui évalue une compétence ou un savoir-être à la fois
- poser des questions **comportementales** (*comment as-tu réagi dans tel contexte*) et **situationnelles** (*que ferais-tu dans telle situation ?*) afin de découvrir si la personne est qualifiée pour le poste
- **recruter** dès le match avec les compétences et qualités requises, car vouloir comparer relève d'un autre biais RH

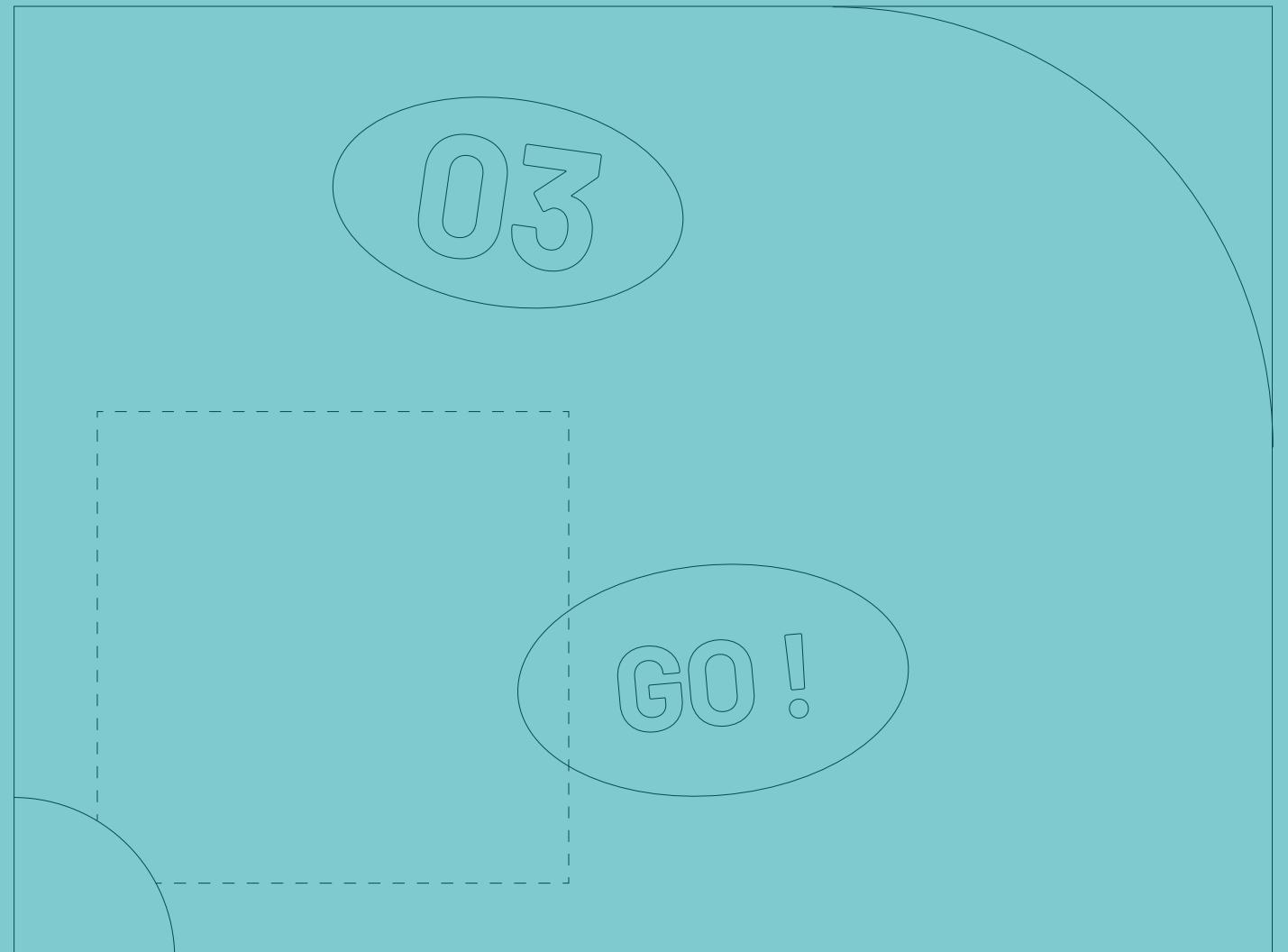
L'entretien structuré amène à des processus de recrutement plus objectifs, rapides et transparents pour les candidats.

60%

des candidats interrogés par Yaggo disent être restés sans retour après un entretien.⁸

87%

des répondants estiment que l'expérience de candidature est un bon indicateur de la manière dont une entreprise traite ses salariés.



03

GO !

MATCH 03

MANAGEMENT & ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE – L'ASCENSION CONTINUE

SET 01

FEEDBACK UTILE ET SAIN – LE LIEN COMME LEVIER

SET 02

MANAGERS ENTRAÎNEURS – ACCOMPAGNER LES CARRIÈRES

ÉCHAUFFEMENT : LE FEEDBACK TRADITIONNEL A-T-IL ATTEINT SES LIMITES ?

15%

DES SALARIÉS JUGENT L'ENTRETIEN ANNUEL
RÉELLEMENT UTILE

PIRE
MOMENT

44%

LE CONSIDÈRENT MÊME COMME LE PIRE
MOMENT DE L'ANNÉE.

Ce moment est souvent perçu comme une corvée administrative, dénuée de sens, et source de stress plutôt que d'épanouissement professionnel. Comment faire des retours constructifs un véritable outil d'épanouissement professionnel ? L'exemple d'Alan fait du feedback le catalyseur d'un développement collectif.

STRATÉGIE DE JEU : CONSTRUIRE UNE CULTURE DU FEEDBACK

La méthode Alan repose sur l'idée que chaque retour constructif est une opportunité d'apprentissage. Il ne s'agit pas de juger, mais d'aider l'autre à progresser.

La force de cette approche repose sur trois piliers fondamentaux :

1. La multi-directionnalité

Chacun peut et doit donner du feedback, quel que soit son niveau hiérarchique. Cette approche démocratisée crée un environnement où chacun se sent légitime de contribuer à l'amélioration collective.

2. Le feed-forward

Plutôt que de s'appesantir sur le passé, les retours doivent se concentrer sur les actions futures et les opportunités d'amélioration. Cette approche positive maintient la motivation et renforce la confiance en soi.

3. La régularité

Aborder les sujets à chaud, quand ils sont encore pertinents et actionnables.



**LE FEEDBACK N'EST PAS UN JUGEMENT MAIS UN ACTE
D'ATTENTION. C'EST EN PRENANT SOIN DES UNS DES AUTRES QUE
NOUS CONSTRUISONS UNE ORGANISATION PLUS FORTE. L'IDÉE
EST DE FAVORISER LE FAIT DE FAIRE DES RETOURS AUX GENS QUI
T'ENTOURENT DE MANIÈRE LIBRE ET CONSTRUCTIVE.**

Juliette Raimbault,
People Lead chez Alan

TEMPS FORT : LE FEEDBACK CONTINU, LEVIER DE PERFORMANCE ET DE BIEN-ÊTRE

Chez Alan, le feedback s'inscrit dans un parcours qui commence dès l'intégration.

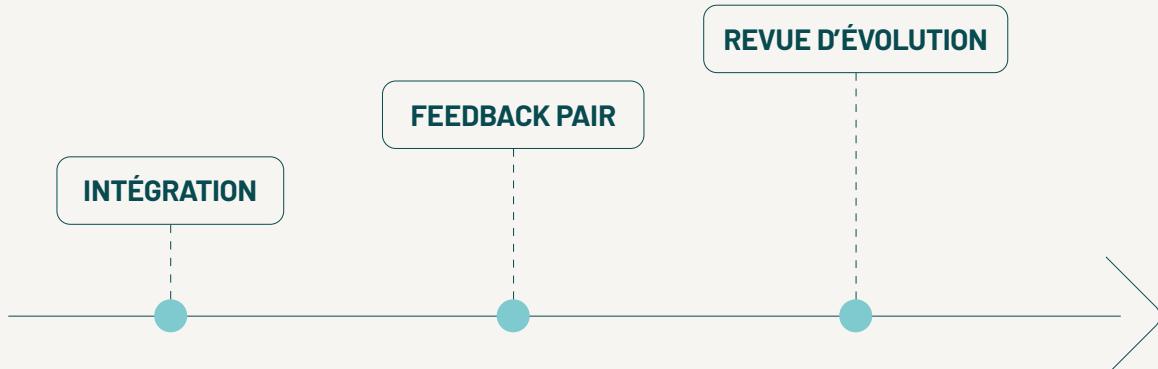
Les nouveaux collaborateurs bénéficient d'un premier point après 2 mois et demi, suivi d'une évaluation complète à 5 mois, enrichie par les retours de deux pairs choisis et d'un coach.

Cette approche progressive permet une intégration sereine et constructive.

Le quotidien est ensuite rythmé par des retours ciblés, sollicités proactivement par chaque personne auprès de 2 à 3 pairs par semestre.

Ces conversations courtes et concrètes nourrissent une culture d'amélioration continue.

En complément, des revues semestrielles évaluent les résultats individuels et offrent des opportunités d'évolution, toujours sur la base de critères transparents.



ACTION DE JEU : LES 3 PILIERS D'UN FEEDBACK CONSTRUCTIF

Pour être vraiment utile, chaque retour doit suivre trois principes essentiels :

1. LA SPÉCIFICITÉ

Un retour doit s'appuyer sur des situations concrètes et observables, plutôt que sur des jugements généraux ou personnels. Au lieu de dire « tu manques d'organisation », préférez : « j'ai remarqué que sur le projet X, certains délais n'ont pas été tenus ».



DO's

- Décrire une situation précise et datée : « **Lors de la réunion client de lundi dernier à 10h...** »
- S'appuyer sur des comportements observables : « **Tu as pris la parole 3 fois pour compléter les réponses de tes collègues** »
- Utiliser des exemples concrets : « **Sur le projet X, le livrable a été envoyé 2 jours après la deadline convenue** »



DON'Ts

- Faire des généralisations : « **Tu es toujours en retard** »
- Porter des jugements de valeur : « **Tu n'es pas assez impliqué** »
- Utiliser des adverbes absous : « **jamais** », « **systématiquement** »

2. L'IMPACT

Il est crucial d'expliquer les conséquences des actions, tant positives que négatives. Cela permet à chacun de comprendre la portée de sa contribution et d'ajuster son comportement en conséquence.



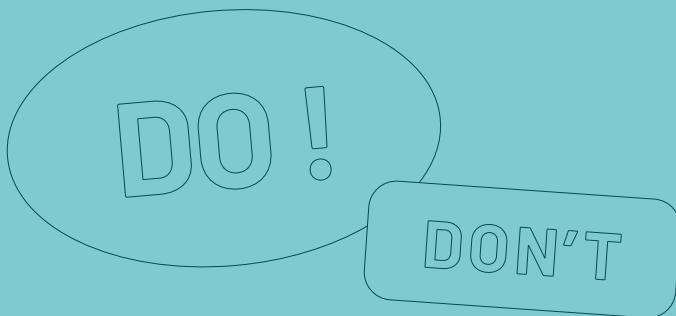
DO's

- Parler en «je» pour exprimer son ressenti : « **Je me suis senti déstabilisé quand...** »
- Expliquer les conséquences sur l'équipe : « **Cela a permis à l'équipe de gagner 2 heures sur le planning** »
- Quantifier les répercussions quand c'est possible : « **Le client a augmenté son budget de 15% suite à cette présentation** »



DON'Ts

- Dramatiser les conséquences : « **Tu as ruiné toute la stratégie** »
- Faire des suppositions sur les intentions : « **Tu as fait ça pour me mettre en difficulté** »
- Rester vague sur les conséquences : « **Ça n'aide pas l'ambiance** »



3. LA MISE EN ACTION

Chaque feedback doit ouvrir sur des pistes d'amélioration concrètes. Il ne s'agit pas simplement de pointer ce qui ne va pas, mais de construire ensemble des solutions.



DO's

- Proposer des actions concrètes : « **Pour les prochaines réunions, que dirais-tu de préparer un ordre du jour ?** »
- Impliquer l'autre dans la recherche de solutions : « **Comment pourrions-nous éviter cette situation à l'avenir ?** »
- Fixer des objectifs mesurables : « **L'objectif serait de réduire le temps de traitement à 48h maximum** »



DON'Ts

- Donner des directives sans explication : « **Fais simplement comme je te dis** »
- Imposer une solution unique : « **La seule façon de faire est de...** »
- Rester dans la critique sans proposition : « **Il ne faut plus que ça se reproduise** »
« **systématiquement** »

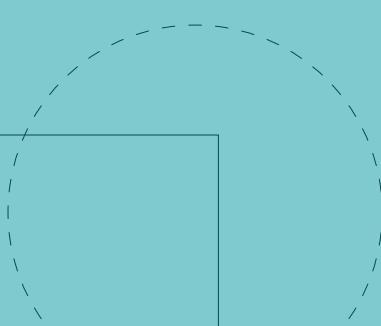


POUR ALLER
PLUS LOIN



ARTICLE « CULTURE DU FEEDBACK EN ENTREPRISE : COMMENT FAVORISER UNE CULTURE D'ÉCHANGE CONSTRUCTIF »

étayé par Lydia Martin, psychologue du travail chez Alan.



TEMPS ADDITIONNEL : L'IA AU SERVICE D'UN FEEDBACK DE QUALITÉ

Un assistant IA enrichit désormais le processus de feedback chez Alan. Ce n'est pas un substitut à la réflexion humaine, mais il aide les collaborateurs à structurer leurs retours et à les rendre plus faciles à mettre en œuvre. Un soutien particulier dans les situations délicates.

 Alan
105 110 abonnés
2 sem. • 

[Le secret du coaching à la sauce Alan se cache dans ce post ]

Nos coachs internes accompagnent chaque Alaner dans leur développement personnel et professionnel.

Notre particularité ?

Nous avons intégré l'IA comme co-pilote pour enrichir ces sessions de coaching.

👉 Un exemple concret :

Un coach junior doit accompagner un nouveau collaborateur qui se sent dépassé par son intégration.

L'IA analyse la situation et suggère :

 Une structure de session adaptée

 Des questions clés à poser pour comprendre la situation en profondeur

 Des ressources pertinentes à partager

Sans compter sur **Quill Meetings** qui prend des notes pendant l'entretien, pour que l'attention du coach soit 100% focus sur son coaché !

Résultat :

Des sessions de coaching plus impactantes, personnalisées et qui créent un véritable espace de développement.

💡 Notre conviction :

L'IA n'est pas là pour remplacer l'humain, mais pour le renforcer dans ce qu'il fait de mieux - ici, créer des connexions authentiques et significatives.

Curieux d'essayer pour préparer vos prochains entretiens ?

 Commentez "prompt" et on vous partage notre template en message !

CRÉER VOTRE ASSISTANT IA SPÉCIAL FEEDBACK EN 4 ÉTAPES

ÉTAPE 1

Constituez une base documentaire

Rassembliez vos ressources clés : référentiels d'évaluation (valeurs, fiches de poste, grilles de niveaux), trames d'entretiens, exemples de feedbacks réussis...

ÉTAPE 3

Définissez le format de sortie

Adoptez une structure claire :

- Contexte :
« Dans le cadre de [situation]... »
- Observation :
« J'ai remarqué que [comportement spécifique]... »
- Répercussions :
« Cela a eu comme effet [conséquence concrète]... »
- Suggestion :
« Une approche possible serait de [proposition actionable]... »

ÉTAPE 2

Structurez les instructions

Exemple de prompt utilisé par Alan :

Vous êtes un expert en feedback avec pour mission de :

- Transformer des notes brutes en feedback structuré
- Assurer un équilibre entre points forts et axes d'amélioration
- Utiliser la méthode DESC (Description, Emotion, Solution, Conséquences)
- Maintenir un ton constructif et bienveillant
- Proposer des actions concrètes

ÉTAPE 4

Ajoutez des garde-fous

Demandez à l'assistant de :

- Signaler si le contexte est insuffisant
- Éviter les jugements de valeur
- Privilégier les exemples concrets
- Garder un ton professionnel et constructif

ÉCHAUFFEMENT : L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE, LEVIER DE FIDÉLISATION

FORMER EN INTERNE, C'EST FIDÉLISER PLUS FORT

Et si l'une des clés de la QVCT était **la pertinence et la fréquence de l'évolution professionnelle** ? Au lieu d'aller chercher des talents formés à l'externe, certaines entreprises co-construisent avec leurs talents des plans de montée en compétences ambitieux pour les engager et les fidéliser. Et ce n'est pas pour rien que le gouvernement français classe l'évolution professionnelle dans les 6 pierres angulaires de la QVCT et que l'entretien bisannuel d'évolution est un pré-requis légal pour chaque employeur.

ALORS QUE 51% DES SALARIÉS FRANÇAIS ESTIMENT
QU'ILS NE PEUVENT PAS ÉVOLUER DANS LEUR TRAVAIL⁹,

70%

JUGENT LA POSSIBILITÉ DE CHANGER DE MÉTIER AU
SEIN DE LA MÊME ENTREPRISE ATTRACTIVE¹⁰

41% des employés restent plus longtemps au sein des entreprises qui misent sur le développement interne¹¹, et 94% déclarent qu'ils resteraient plus longtemps si l'entreprise investissait dans des actions de formation.¹²

STRATÉGIE DE JEU : LE MANAGER, ENTRAÎNEUR DE CARRIÈRE AU QUOTIDIEN

ACCOMPAGNER LES AMBITIONS, PAS JUSTE MANAGER LES PERFORMANCES

Selon la psychologue du travail Emouna Lilti :

LES GENS SONT DES ÉTRES HUMAINS, ILS ONT DES ASPIRATIONS, DES ENVIES. SI L'ENTREPRISE NE PROPOSE RIEN EN TERMES DE FORMATION OU DE SOUHAIT DE MOBILITÉ, ELLE PRODUIT DES RANCŒURS SUR LA QUESTION DE LA CARRIÈRE.

Elle considère que les managers jouent un rôle essentiel dans la gestion des carrières.

Leur mission :

ÉCOUTE	RESSOURCES	PROMOTION	ACCOMPAGNEMENT
Sondre proactivement chaque talent sur ses souhaits d'évolution (formation, mobilité horizontale ou verticale).	Mettre en place les moyens pour accompagner cela (budget, création de poste...).	Prioriser les évolutions internes.	Soutenir des options externes quand aucune solution interne n'est envisageable

TEMPS FORT : DES SIGNAUX FAIBLES À NE PAS NÉGLIGER

UNE STRATÉGIE D'ÉVOLUTION PASSE PAR LA VIGILANCE ET L'ACTION

Le bore-out invisible

CAS RÉEL



J'AI L'EXEMPLE D'UNE ASSISTANTE COMPTABLE À FRANCE TRAVAIL EN BORE-OUT, CAR LE MÉTIER A PERDU SA SUBSTANCE VIA L'AUTOMATISATION. ELLE POURRAIT ÉVOLUER DANS LES RH OU DANS UN AUTRE SERVICE. PUISQU'AUCUNE OPPORTUNITÉ NE SE DESSINE, ELLE FAIT UN BILAN DE COMPÉTENCES DE SON CÔTÉ. POURTANT, CELA DEVRAIT ÊTRE LE RÔLE DE L'ENTREPRISE D'ACCOMPAGNER SES RESSOURCES HUMAINES, A FORTIORI QUAND ELLES ONT DE L'ANCIENNETÉ.



Emouna Lilti,
psychologue du travail

ACTION DE JEU : CO-CONSTRUIRE UNE TRAJECTOIRE D'ÉVOLUTION AVEC SES TALENTS

OBJECTIF :

rendre chaque talent acteur de son évolution

OUTILS :

Roadmap d'acquisition de compétences

QUAND :

tous les 6 mois

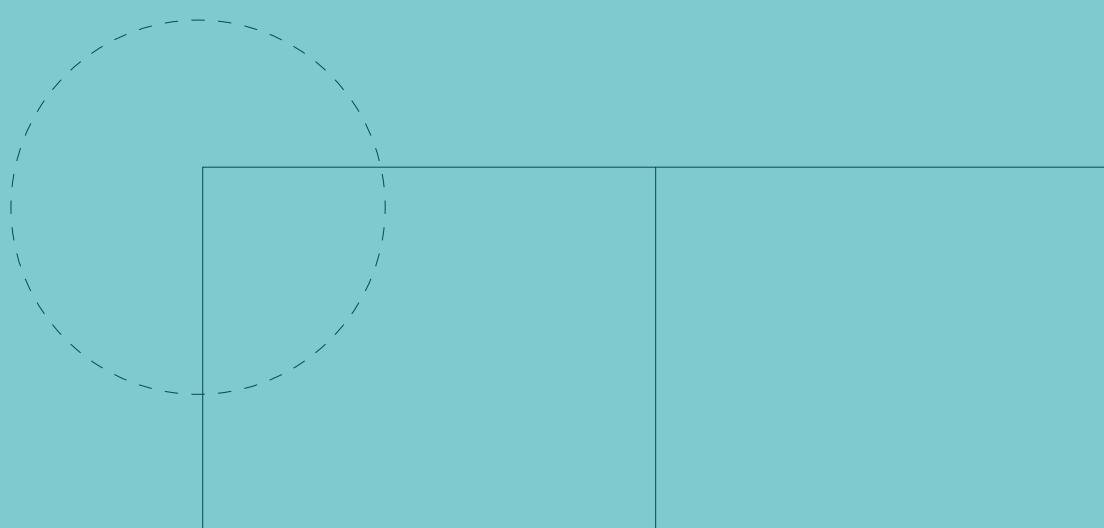
PROPOSÉ PAR :

le manager

POUR QUI :

Tous profils

COMPÉTENCE	NIVEAU ACTUEL	NIVEAU SOUHAITÉ	FORMATION SOUHAITÉE	SUR/HORS TEMPS DE TRAVAIL	ÉVOLUTION ENVISAGÉE
Faire un feedback	Débutant	Confirmé	Nom de la formation, organisme	Sur temps de travail	Évolution managériale
Fédérer une équipe	Débutant	Capable d'encadrer	Nom de la formation, organisme	Sur temps de travail	Évolution managériale
Anglais	B2	C2	Nom de la formation, organisme	Hors du temps de travail	Mobilité internationale



BRIEF DU COACH : LE MANAGER CATALYSEUR DE MOBILITÉ



NOUS VENONS DE LANCER UNE INITIATIVE MARQUE-EMPLOYEUR INTITULÉE 'GRANDIR CHEZ DANONE', QUI MET EN SCÈNE TROIS PARCOURS (DÉBUT, MILIEU DE CARRIÈRE ET UN PROFIL PLUS EXPÉRIMENTÉ). ELLE REFLÈTE LA CULTURE D'ÉVOLUTION CHEZ DANONE.

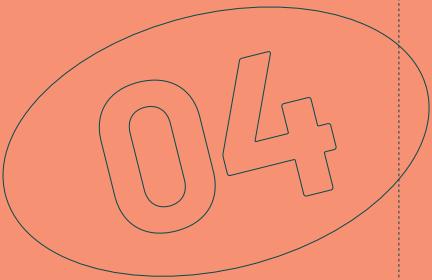


Mathis Goyard,
Employer Branding Manager, Danone

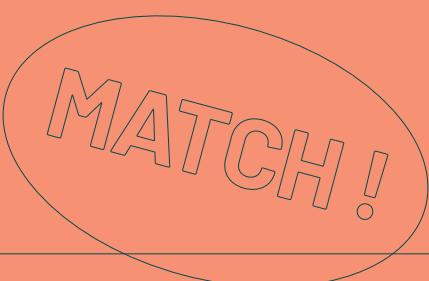
UN EXEMPLE : 'VENDREDI JE GRANDIS', OÙ TOUS LES STAGIAIRES ET ALTERNANTS ONT DES HEURES BANALISÉES POUR APPRENDRE VIA COACHING OU FORMATIONS.

ON SOUHAITE LEUR DONNER LES OUTILS POUR ÉVOLUER CHEZ NOUS, OU RENFORCER LEUR EMPLOYABILITÉ AILLEURS. ON SOUS-ESTIME LA PUISSANCE D'UN RÉSEAU ALUMNI DE TALENTS BOOMERANG. UN TALENT ÉPANOUI À UN MOMENT T PEUT REVENIR PLUS TARD.





04



MATCH !

MATCH 04

SANTÉ ET PRÉVENTION - GAGNER EN ENDURANCE

SET 01

SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : UNE PRISE EN CHARGE ÉVOLUTIVE

SET 02

COMBATTRE LA SÉDENTARITÉ : UN LEVIER DE SANTÉ

SET 03

SPORT ET SANTÉ MENTALE, UN DUO GAGNANT AU TRAVAIL

ÉCHAUFFEMENT : SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL, UN ENJEU MAJEUR

LES ENTREPRISES FACE À UN RÔLE
ET DES RESPONSABILITÉS GRANDISSANTES

50%

DES SALARIÉS FRANÇAIS SERAIENT
CONFRONTÉS À DES DIFFICULTÉS
PSYCHOLOGIQUES .

Ils expérimentent de l'anxiété, du stress, parfois un épuisement professionnel ou des troubles psychiques... Une réalité qui conduit de plus en plus **les entreprises à jouer un rôle cardinal pour briser le tabou de la santé mentale**, Chez Welcome to the Jungle, nous invitons nos entreprises partenaires à contribuer activement à plus de prévention autour des risques psycho-sociaux.

Au-delà de l'obligation légale inscrite dans le Code du travail, cette prise en main est d'ailleurs majoritairement attendue de la part des salariés français. Sans compter que, dans un contexte fragilisé par la crise du Covid-19, la loi Santé au travail du 2 août 2021 est venue renforcer ces exigences de prévention.



Noémie Guerrin,
fondatrice du cabinet Santé du Dirigeant,
centré sur la qualité de vie au travail.

**LA PROTECTION DE LA SANTÉ PHYSIQUE
ET MENTALE DES TRAVAILLEURS
EST DÉSORMAIS INDISSOCIABLE
DES NOTIONS DE PRÉVENTION ET DE
FORMATION POUR TOUS.**

LES CHIFFRES CLÉ

86%

DES FRANÇAIS ESTIMENT QUE LES
ORGANISATIONS SONT RESPONSABLES
DE LEUR BIEN-ÊTRE MENTAL.

65% DES GRANDES ENTREPRISES ET 45% DES PME CONSIDÈRENT QU'ELLES ADRESSENT
LES SUJETS DE SANTÉ MENTALE AU SEIN DE LEUR ORGANISATION¹³ ET RESPECTIVEMENT
52 % ET 44 % ENVISAGENT D'ALLER PLUS LOIN¹⁴

Face à une détresse psychologique croissante, les entreprises deviennent l'un des préscripteurs clés en matière de santé mentale publique. Et un véritable business s'est développé ces dernières années, fort de l'élosion de nombreux acteurs dont les offres s'articulent autour d'outils digitaux, comme un site Internet ou une application à télécharger.

Certaines organisations proposent même à leurs salariés un soutien plus global, en phase avec leurs préoccupations financières, juridiques, sociales, émotionnelles ou parentales. L'objectif étant de **les accompagner dans les événements professionnels et personnels qui jalonnent leur vie**.

STRATÉGIE DE JEU : LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE COMME LEVIER DE PERFORMANCE

Désengagement, baisse de performance, attractivité RH... Améliorer la santé mentale au travail revêt bien des enjeux pour les employeurs.

+32%

AUGMENTATION DU COÛT MOYEN ANNUEL DU DÉSENGAGEMENT DES SALARIÉS EN MATIÈRE DE SANTÉ, QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL PAR RAPPORT À 2022.¹⁵

13 250€

COÛT DE CE DÉSENGAGEMENT,
QUI A AUGMENTÉ DE 31% EN UN AN.



L'ARRÊT DE TRAVAIL D'UN SALARIÉ PENDANT SIX MOIS COÛTE EN MOYENNE 20 000 € À L'ENTREPRISE QUI MAINTIENT LE SALAIRE À 100 % DURANT CETTE PÉRIODE. ALORS QUE CINQ SÉANCES CHEZ UN PSYCHOLOGUE COÛTENT 300 EUROS, TOUT COMPRIS.



Noémie Guerrin,
fondatrice du cabinet Santé du Dirigeant, centré sur la qualité de vie au travail.

De quoi faire de la sécurité psychologique, ce concept développé par la professeure Amy Edmondson, **un enjeu d'autant plus stratégique**.

Mais ce n'est pas tout. À cette sécurité relationnelle, il convient d'ajouter une **approche opérationnelle**. Dit autrement, il faut également envisager les actions concrètes que l'entreprise met en place pour prévenir le stress et améliorer les conditions de travail (suivi régulier, accompagnements adaptés, procédures efficaces...).

L'ENTREPRISE DOIT AVANT TOUT SE DEMANDER : COMMENT CRÉER LES CONDITIONS POUR QUE LES GENS TRAVAILLENT DANS UN ENVIRONNEMENT SAIN. LA RÉPONSE : AVOIR UNE CULTURE MANAGÉRIALE RÉELLEMENT BIENVEILLANTE, FOURNIR LES OUTILS ADAPTÉS, ÉQUILIBRER LES CHARGES DE TRAVAIL, AVOIR UNE MISSION CLAIRE QUI PRODUIT DU SENS. ET PAS JUSTE UN FLYER DANS LA SALLE DE PAUSE AVEC UN NUMÉRO DE LIGNE D'ÉCOUTE GRATUITE.



Sandra Fillaudeau,
spécialiste des équilibres de vie

Et pour cause, un tel investissement semble indispensable pour parvenir à attirer et retenir ses collaborateurs.

TEMPS FORT : DES INITIATIVES INSPIRANTES EN ENTREPRISE



« MENTAL HEALTH MATTERS »

Pour bâtir un écosystème favorable à la santé mentale, Roche a mis en place une initiative globale intitulée Mental Health Matters. Ce programme vise à sensibiliser et outiller l'ensemble des collaborateurs grâce à des formations en ligne destinées à améliorer la compréhension et la gestion de la santé mentale. Les employés ont également accès à une bibliothèque complète de ressources, comprenant des vidéos pédagogiques, des podcasts inspirants et des articles dédiés. Par ailleurs, Roche offre des programmes d'assistance personnalisés tels que Moka. care et met en place des communautés internes de soutien pour faciliter l'échange entre collaborateurs. Enfin, les managers bénéficient d'ateliers spécifiques sur la sécurité psychologique, leur permettant de mieux accompagner leurs équipes au quotidien.



LES « BIENVEILLEURS »

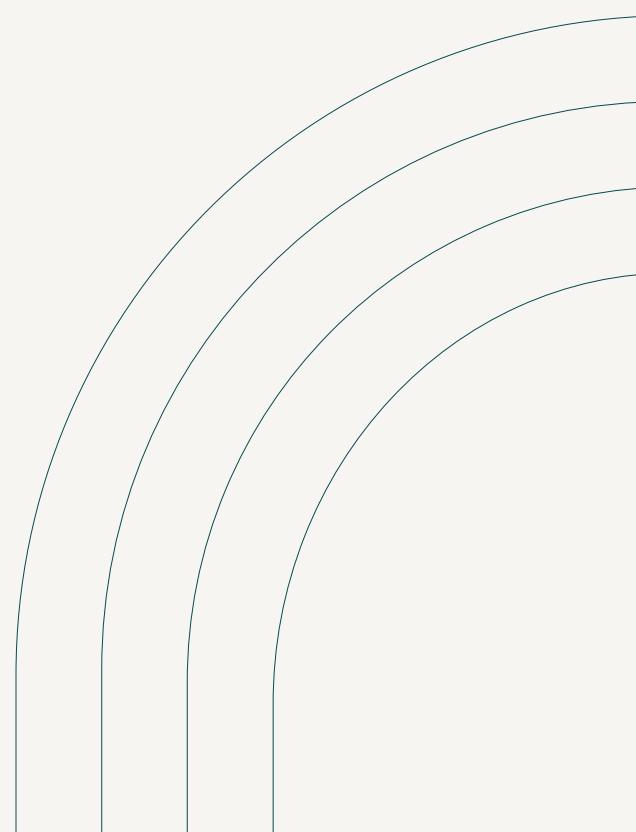
Pour lutter contre le stress professionnel et briser le tabou autour des risques psychosociaux, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a créé le programme « bienveilleurs ». Un groupe de **96 collaborateurs**, sélectionnés pour leurs qualités humaines et formés spécifiquement, assure une écoute bienveillante, confidentielle et sans jugement auprès de leurs **5 300 collègues**. En complément des dispositifs existants (RH et médicaux), ces « bienveilleurs » jouent un rôle essentiel dans la détection précoce des situations à risque. En un an seulement, ils ont été sollicités **300 fois**, révélant un besoin majeur et concret d'accompagnement en santé mentale au sein de l'entreprise.

TEMPS ADDITIONNEL : POURQUOI INVESTIR DANS LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL ?

+85%

DES SALARIÉS CONFIRMENT QUE DES ACTIONS VISANT
À RENFORCER LEUR BIEN-ÊTRE MENTAL AUGMENTENT
LEUR FIDÉLITÉ À LEUR EMPLOYEUR.

Face à la montée des enjeux de santé mentale, les entreprises deviennent des acteurs clés de la santé publique en nouant notamment des partenariats stratégiques avec des acteurs spécialisés (startups healthtech, réseaux de psychologues, mutuelles innovantes, etc.) et en co-construisant des programmes sur mesure adaptés aux réalités terrain. Ce faisant, elles participent activement à la démocratisation de l'accès aux soins psychologiques et au soutien émotionnel, contribuant ainsi à une société plus inclusive en matière de santé mentale.



ÉCHAUFFEMENT : MAL DE DOS AU TRAVAIL, LE FARDEAU INVISIBLE QUI PÈSE SUR VOS COLLABORATEURS

Il est devenu un véritable enjeu de santé au travail, dont l'ampleur reste pourtant souvent sous-estimée.



Contrairement aux idées reçues, le phénomène touche toutes les générations - la moitié des moins de 35 ans rapportent des douleurs dorsales régulières.

L'influence sur la performance est considérable :

90%
des salariés concernés déclarent perdre en productivité.

2000€

Coût moyen par collaborateur et par an pour les entreprises

ACTION DE JEU

Découvrez des exercices pratiques conçus par les kinésithérapeutes de Alan pour aider vos équipes à **retrouver confort et efficacité au travail**.

TÉLÉCHARGEZ CES POSTERS EN SCANNANT LE QR CODE, ET DISPOSEZ-LES DANS LES ESPACES PROPICES À LA DÉTENTE DE VOS ÉQUIPES : PRÈS DE LA MACHINE À CAFÉ, EN SALLE DE PAUSE, EN SALLE DE SPORT ...



POSTER 1



POSTER 2



GO !

MATCH !

STRATÉGIE DE JEU : TÉLÉTRAVAIL, DÉJOUER LE PIÈGE DE LA SÉDENTARITÉ VIA L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Le télétravail, un atout dans la lutte contre la sédentarité ? **Le temps passé hors des transports et la flexibilité du télétravail favorisent une pratique sportive.**

73% **39%**

DES CADRES EN FRANCE PRATIQUENT
UNE ACTIVITÉ SPORTIVE.¹⁷

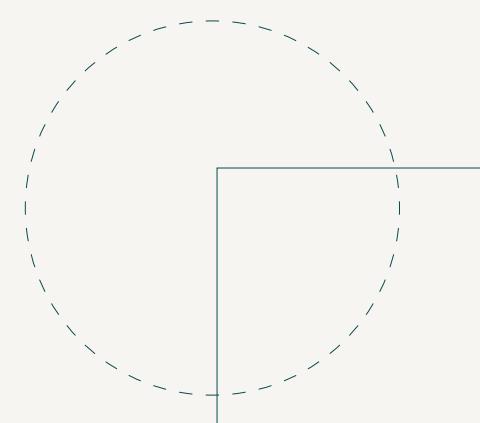
DES CADRES EN TÉLÉTRAVAIL
CONSIDÈRENT QU'IL FACILITE LE SPORT.¹⁸

Pour **86%** des cadres, une entreprise qui favorise le sport réduit leur stress.

Cette proportion monte à **89 %** pour les femmes salariées.¹⁹

Cela dit, la sédentarité liée aux emplois de bureau accentue les risques de mortalité, même chez les personnes qui pratiquent une activité physique :

- La mortalité toutes causes confondues augmenterait de **2 % chaque heure** en cas de position assise entre **4 et 8 heures** dans une seule journée.
- Au-delà de **8 heures**, la mortalité augmente de **8 % par heure**.
- Rester assis plus de **10 heures** par jour accroît la mortalité de **34 %**.²⁰





Egym Wellpass préconise donc d'**instaurer une culture sportive au cœur de l'expérience collaborateur** :

- Proposer un abonnement sportif aux salariés
- Fédérer des groupes sportifs au sein de l'entreprise, au bureau et par zone géographique télétravaillée (par exemple : un groupe de Course à pied Wellpass à Nantes)
- D'instaurer des défis sportifs à intervalle régulier, pour améliorer la cohésion d'équipe et la productivité

TEMPS FORT : TRANSFORMER LA LUTTE CONTRE LA SÉDENTARITÉ EN OPPORTUNITÉ DE COHÉSION

La lutte contre la sédentarité est une opportunité de **renforcer les liens entre collaborateurs**. L'enjeu est de créer une dynamique collective qui donne envie de bouger, même loin du bureau.

Alan a conçu une approche qui **transforme l'activité physique en expérience sociale engageante** :

- **Des défis accessibles à tous :**
5 minutes suffisent pour participer, avec des exercices adaptés à chaque niveau
- **Une dimension collective motivante :**
les équipes peuvent se lancer des défis et célébrer leurs réussites ensemble
- **Un système de progression gamifié :**
des objectifs graduels et des récompenses qui valorisent la régularité plutôt que la performance

Une approche qui fonctionne car elle répond à un triple besoin : prendre soin de sa santé, maintenir le lien social et se divertir.

47%

DES COLLABORATEURS PARTICIPANT AUX INITIATIVES ANTI-SÉDENTARITÉ TROUVENT QU'ILS SONT PLUS PROCHES DE LEURS COLLÈGUES.²¹

 Antoine LAURENT · 2e
CEO PHARMEDIGROUP  Accédez à + de 1 200 000 ...
[Voir mes services](#)
7 mois · Modifié · 

Un grand bravo à toutes les équipes **PHARMEDIGROUP** pour leur dépassement quotidien (mais aussi de me supporter tous les jours 😊😊)

Voici quelques stats des équipes :

- 👉 On bouge tous les jours : 40% de l'équipe intègre le sport dans sa routine. Ça booste non seulement la santé, mais aussi notre esprit d'équipe.
- 👉 On marche ensemble : Plus de la moitié de l'équipe (60% quand même !) rejoint notre défi marche. Comme quoi, l'union fait vraiment la force, surtout quand il s'agit de se bouger.
- 👉 On a de l'endurance :* Tous ensemble, on a cumulé l'équivalent de 65 marathons.

Bref, chez **PHARMEDIGROUP**, chacun joue un rôle clé pour se tirer personnellement et professionnellement vers le haut.

Merci [Alan](#) pour les stats, toujours sympa d'avoir ce petit résumé 😊

Alan Walk fait marcher
PHARMEDIGROUP
(au sens propre, évidemment)

40%
des collaborateurs l'utilisent au quotidien

60%
des collaborateurs ont activé Alan Walk

6 000 000
Alanberries récoltées

65
marathons parcourus par toute l'équipe

avec Sandrine MONTOYA et 1 autre personne



Il ne tient qu'à vous d'intégrer une approche similaire dans votre routine d'équipe !

En mettant par exemple en place :

- Des “walkings meetings” hebdomadaires
- Des défis mensuels (un mois “sans ascenseur” ?)
- Des récompenses pour célébrer les victoires collectives

LES CHIFFRES CLÉ DU LIEN ENTRE COHÉSION D'ÉQUIPE, ENGAGEMENT ET SPORT

74%

DES MEMBRES AYANT TESTÉ ALAN PLAY SERAIENT DÉÇUS S'IL ÉTAIT SUPPRIMÉ DE L'APP

60%

DES MEMBRES UTILISANT ALAN PLAY ESTIMENT QU'ILS MARCHENT D'AVANTAGES

47%

DES MEMBRES UTILISANT ALAN PLAY TROUVENT QU'ILS SONT PLUS PROCHES DE LEURS COLLÈGUES

Elle poste régulièrement le classement sur notre messagerie interne et c'est le sujet numéro 1 de discussion à la machine à café le lundi.

Mélanie Gosse
RH Too Good To Go



MATCH !

ÉCHAUFFEMENT : SPORT EN ENTREPRISE, JOUER COLLECTIF POUR GAGNER EN PERFORMANCE

TROIS BONNES RAISONS DE MISER SUR LE SPORT
DANS VOTRE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

1. Santé et réduction du stress

94%

DES SALARIÉS RESENTENT
DES EFFETS POSITIFS SUR
LEUR SANTÉ PHYSIQUE

91%

SUR LEUR SANTÉ MENTALE ET
LA RÉDUCTION DU STRESS

2. Engagement et cohésion d'équipe

87%

ESTIMENT QUE LE SPORT
AMÉLIORE CLAIREMENT LA
COHÉSION DES ÉQUIPES

80%

PARTICIPERAIENT VOLONTIERS
À DES INITIATIVES SPORTIVES
ORGANISÉES PAR LEUR EMPLOYEUR

3. Attractivité et fidélisation

89%

PENSENT QU'UNE ENTREPRISE
SPORTIVE DÉMONTRE UNE
RÉELLE ATTENTION AU BIEN-
ÊTRE DE SES SALARIÉS

32%

SERAIENT MÊME PRÊTS À
CHANGER D'ENTREPRISE POUR
UN CADRE PLUS SPORTIF

EN BREF :

le sport est un levier efficace et concret pour améliorer durablement le bien-être, la cohésion et l'attractivité.

STRATÉGIE DE JEU : LE SPORT, VECTEUR DE BIEN-ÊTRE, PERFORMANCE ET INCLUSION



LE SPORT AIDE À LIBÉRER LE STRESS, SE VIDER LA TÊTE, FAIRE UNE COUPURE POUR NE PENSER À RIEN, S'ENTRETE-NIR PHYSIQUEMENT. C'EST PRIMORDIAL ! ON CONSTATE UNE PERFORMANCE ACCRUE DANS LES ENTREPRISES QUAND LES ÉQUIPES SONT SPORTIVES. CELA POURRAIT PARAÎTRE CONTRE-INTUITIF, MAIS EN RÉALITÉ, IL VAUT MIEUX UNE HEURE DE TRAVAIL EN MOINS ET UNE HEURE DE SPORT EN PLUS DANS LA JOURNÉE POUR MIEUX TRAVAILLER.

ET LE SPORT EST ENFIN UN FORMIDABLE LEVIER D'INCLUSION : IL PERMET DE CRÉER DU LIEN ENTRE COLLÈGUES, AU-DELÀ DES FONCTIONS OU DES DIFFÉRENCES VISIBLES.



Axel Alletrу,
entraîneur, ex-athlète olympique de motocross,
champion de handisport et conférencier

TEMPS FORT : SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL, ADOPTEZ LES BONS RÉFLEXES

L'anxiété, le stress ou plus généralement « traverser un moment difficile » peut arriver à tout le monde, quel que soit l'âge, le métier ou la place dans la hiérarchie :

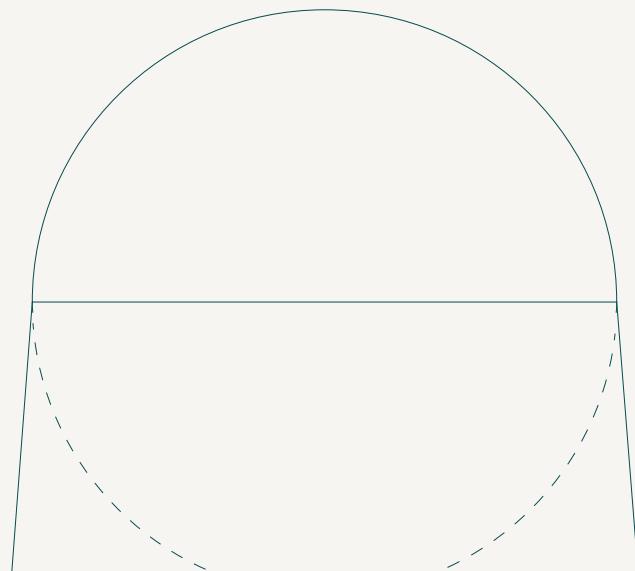
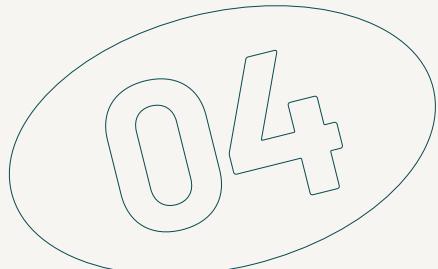
64%

DES FRANÇAIS DÉCLARENT AVOIR DÉJÀ
RESSENTI UN TROUBLE OU UNE SOUFFRANCE
PSYCHIQUE.

CHEZ LES JEUNES, CE
NOMBRE MONTE À²⁸

75%

Pour les équipes RH et les managers, il n'est pas toujours facile de savoir comment réagir face à un collaborateur en difficulté.





LA MÉTHODE REPOS : 5 ÉTAPES POUR UN ACCOMPAGNEMENT EFFICACE

par Lydia Martin, psychologue du travail chez Alan

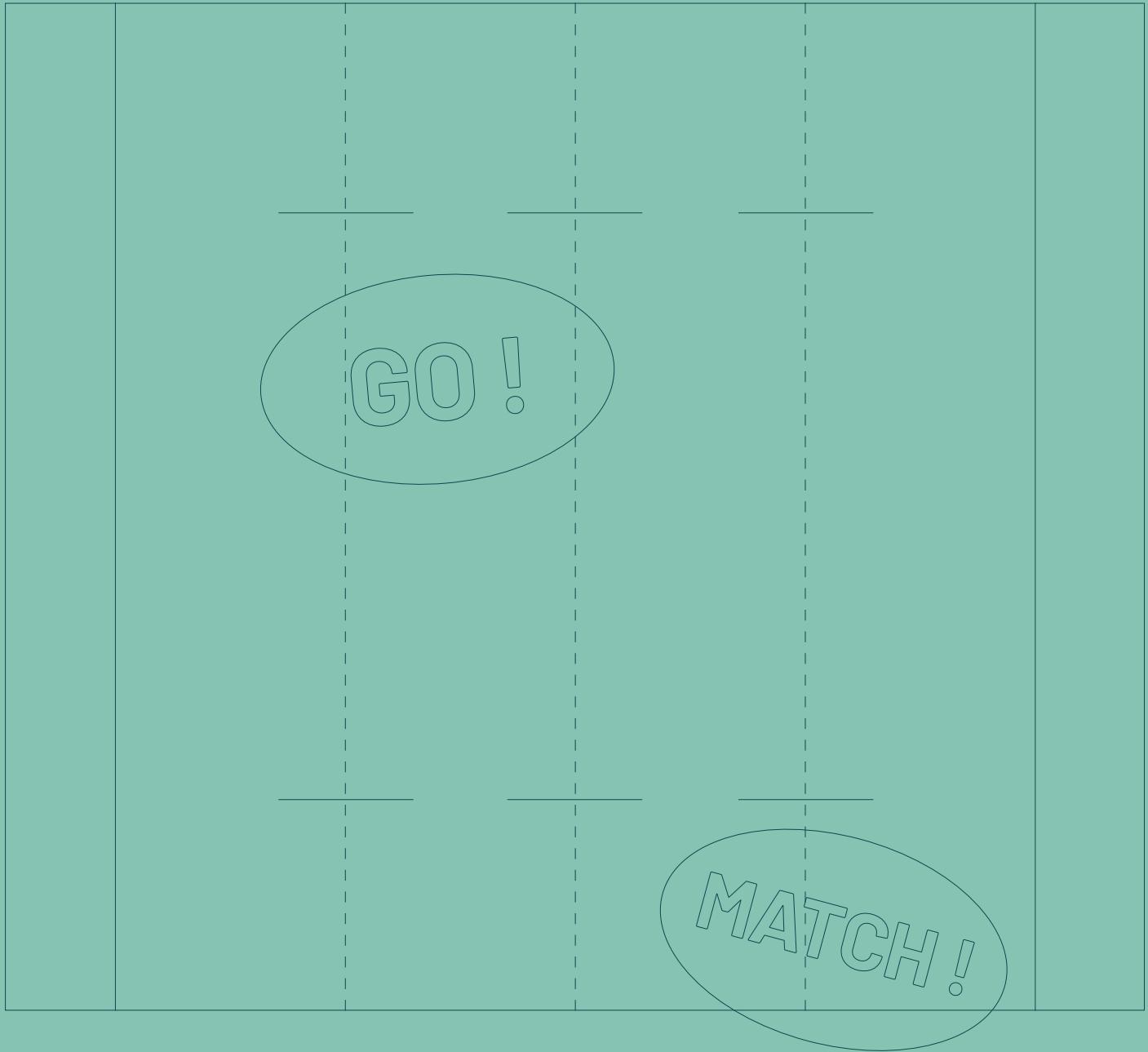
ÉTAPES	OBJECTIFS	BONNES PRATIQUES
1. REPÉRER	Être attentif aux changements comportementaux pour intervenir tôt.	Déetecter les signaux faibles (isolement, démotivation...), identifier les changements de comportement (colère, absentéisme répétitif, plaintes), noter les variations de performance.
2. ÉCOUTER	Offrir un espace de parole sécurisant pour verbaliser le problème.	Poser des questions ouvertes, pratiquer l'écoute active en reformulant, comprendre l'origine temporelle du problème, éviter de projeter ses opinions.
3. PRÉVENIR	Agir rapidement tout en respectant la confidentialité.	Mobiliser les acteurs clés (RH, management, CSE), utiliser des canaux privés et sécurisés.
4. ORIENTER	Guider vers les ressources adaptées pour un plan d'action personnalisé.	Diriger vers des programmes de soutien (coaching, méditation, exercices de respiration...), sessions avec des professionnels de santé, impliquer la médecine du travail en cas d'urgence.
5. SUIVRE	Mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place.	Garder un contact régulier mais non intrusif, impliquer les managers, évaluer et adapter le dispositif selon les besoins.

LES RESSOURCES DE LYDIA MARTIN :

POUR ALLER
PLUS LOIN

PODCAST « CONCILIER BIEN-ÊTRE MENTAL DES ÉQUIPES ET PERFORMANCE :
UNE INJONCTION PARADOXE ? »

MÉMO : ACCUEILLIR UN SALARIÉ AU RETOUR D'UN BURN-OUT,
EN COLLABORATION AVEC L'ANDRH



MATCH 05

LES PIÈGES DU WELL-WASHING - JOUER VRAI POUR GAGNER

Marque employeur séduisante, certifications bien-être éclatantes... les entreprises utilisent parfois leurs plus beaux atouts pour recruter, quitte à s'éloigner dangereusement de la réalité. Pourtant, une image trop parfaite risque de susciter méfiance et désengagement chez les talents internes comme externes. Pour éviter de tomber dans ce piège, voici comment rester authentique et pertinent.

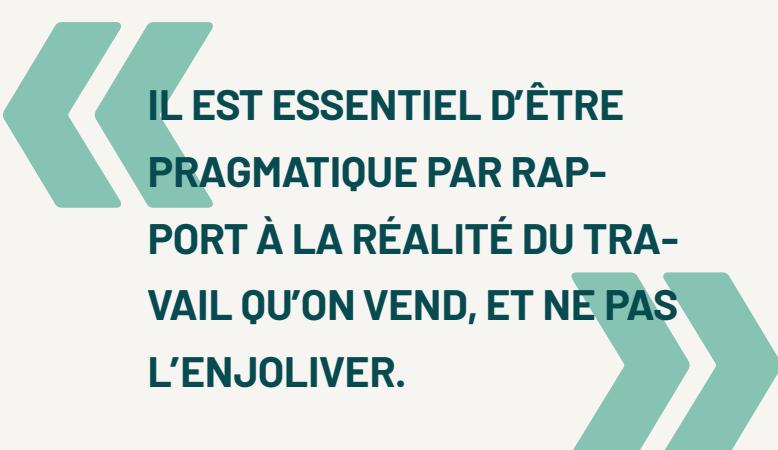
STRATÉGIE DE JEU : LES FONDAMENTAUX ANTI-WELL-WASHING

1. RESTER RÉALISTE ET ALIGNÉ AVEC LA VISION DES SALARIÉS

« Dans la guerre des talents actuelle, une bonne réputation d'entreprise est importante pour être attractif, mais il ne faut pas avoir de messages infondés. Il est nécessaire de travailler activement à faire résonner les messages et les valeurs de l'entreprise avec le quotidien des collaborateurs », recommande Betsy Parayil-Pezard, CEO Connection Leadership, coach, conférencière et auteure.

Cet alignement passe évidemment par une écoute active des collaborateurs. Construire une vitrine authentique repose donc sur la prise en compte réelle de la perspective des équipes : c'est grâce à eux que se construit la réflexion autour de l'entreprise et

l'image qui est communiquée à l'extérieur. Quant à l'attractivité des offres d'emploi, il faut veiller à ce qu'elles soient fidèles au quotidien du poste proposé.



IL EST ESSENTIEL D'ÊTRE
PRAGMATIQUE PAR RAP-
PORT À LA RÉALITÉ DU TRA-
VAIL QU'ON VEND, ET NE PAS
L'ENJOLIVER.

2. APPROFONDIR LA RÉFLEXION AUTOUR D'UNE STRATÉGIE LONG TERME

La qualité de vie au travail se construit nécessairement sur le long terme. Rien ne vaut de se précipiter : mieux vaut s'armer de patience pour mieux répondre aux besoins profonds des collaborateurs.

« Il faut s'intéresser à la zone de croissance et d'amélioration possible. En plus de l'écoute des collaborateurs, il faut aussi les inviter à réfléchir autour de la qualité de vie au travail pour cerner la racine des éventuels problèmes. Il est aussi nécessaire de les laisser approfondir leurs connaissances, avec des formations liées aux compétences de transforma-



Betsy Parayil-Pezard

tion de l'organisation. Et enfin, valoriser la création d'une culture d'entreprise ancrée sur le long terme, et non uniquement sur les gains à court terme, permettra de créer de la résilience », ajoute Betsy Parayil-Pezard.

3. ÉVALUER LE PROBLÈME ET LES SOLUTIONS AVEC VOS SALARIÉS

Pour agir durablement et positivement sur la qualité de vie au travail, il est indispensable d'impliquer les équipes pour cibler précisément les actions à mettre en place.

Une fois la décision prise et l'action mise en œuvre, il est important de mesurer concrètement son impact sur le bien-être des collaborateurs.

« **LEUR PARTICIPATION EST NÉCESSAIRE POUR CONSTRUIRE EFFICACEMENT DES INTERVENTIONS AYANT UN IMPACT RÉEL. ON NE DOIT PAS DÉCIDER À LEUR PLACE DE LEURS BESOINS. SOUVENT, CEUX EN PREMIÈRE LIGNE ONT DE TRÈS BONNES IDÉES SUR CE QUI SERA LE PLUS EFFICACE »**



Christophe Nguyen

4. VEILLER AU BON FONCTIONNEMENT DES OUTILS ET DES PROCESS

Plutôt que de multiplier les initiatives superficielles (week-ends en équipe, corbeilles de fruits...), il est pertinent de se pencher sérieusement sur les basiques, à savoir les outils et process au cœur du fonctionnement de l'entreprise.

CE QUI EST MAL VÉCU, C'EST L'IMPOSSIBILITÉ DE MENER À BIEN SES PROJETS OU SES OBJECTIFS À CAUSE DE PROCESS TROP COMPLEXES OU D'OUTILS TECHNOLOGIQUES QUI NE FONCTIONNENT PAS COMME PRÉVU ET QUI NE RENDENT PAS LE TRAVAIL PLUS EFFICIENT, explique Betsy.

Et oui, un vidéoprojecteur mal raccordé qui rallonge les réunions ou une imprimante à court d'encre empoisonnent bien plus qu'on ne veut le croire la vie quotidienne des salariés.

5. SE NOURRIR DE SES ERREURS

Difficile de viser juste du premier coup. Plutôt que de vouloir à tout prix afficher une réputation impeccable, les entreprises gagnent à assumer leurs points faibles, sans que cela n'écorne leur image.

IL EST INTÉRESSANT, POUR CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE QUALITÉ, DE MONTRER DE FAÇON AUTHENTIQUE UNE PART DE VULNÉRABILITÉ EN RACONTANT L'HISTOIRE DE LA PRISE DE CONSCIENCE ET DE L'AMÉLIORATION.

Cela est beaucoup plus intéressant que l'affichage d'une posture 'tout va bien tout le temps'. Quand nous racontons des histoires de personnes qui se penchent sur des problèmes et qui sont créatives pour les résoudre, cela représente mieux la réalité vécue », suggère Betsy.

Faire preuve de transparence et d'authenticité au point d'ouvrir le dialogue sur ses failles : c'est sans doute cela, l'environnement sain tant souhaité.

TEMPS FORT :

CHECKLIST ANTI WELL-WASHING

Objectif : Éviter les initiatives bien-être creuses ou purement cosmétiques, garantir une stratégie QVCT authentique, alignée avec la réalité terrain et les attentes réelles des collaborateurs.

COMMENT L'UTILISER CONCRÈTEMENT ?

- Avant le lancement d'une initiative QVCT, vérifiez chacun des points ci-dessous.
- Attribuez pour chaque critère un niveau de sincérité
- Faites le total et reportez-vous au 'Well-Washing Alert Index' en fin de grille pour une évaluation rapide.



COSMÉTO : 0 point



COHÉRENT : 1 point



ENGAGÉ : 2 points

À VOUS DE JOUER !

N°	CRITÈRE À VÉRIFIER	COSMÉTO	COHÉRENT	ENGAGÉ
1	Écoute proactive des collaborateurs	Pas d'écoute préalable, initiative imposée	Écoute partielle, seuls quelques avis pris en compte	Écoute proactive, approfondie et itérative via des enquêtes internes ou entretiens
2	Pertinence des objectifs par rapport aux besoins exprimés	Objectifs vagues ou déconnectés des attentes réelles	Objectifs globalement alignés mais peu spécifiques	Objectifs concrets, précis, directement issus du terrain
3	Cohérence avec les valeurs affichées par l'entreprise	Déconnexion factuelle avec les valeurs officielles	Cohérence partielle mais peu convaincante	Complètement aligné avec les valeurs prônées par l'entreprise

N°	CRITÈRE À VÉRIFIER	COSMÉTO	COHÉRENT	ENGAGÉ
4	Transparence sur les moyens alloués	Moyens absents ou flous	Moyens définis mais peu communiqués	Moyens clairement communiqués et visibles par les équipes
5	Réalisme opérationnel (process, outils)	Outils/process complexes ou dysfonctionnels	Outils/process moyens, améliorables	Outils/process parfaitement adaptés aux objectifs et faciles à utiliser
6	Implication active du management	Absence d'implication du management	Implication limitée (discours sans actions concrètes)	Management pleinement impliqué dans la mise en œuvre opérationnelle
7	Validation terrain par les salariés avant lancement	Pas de validation par les équipes concernées	Validation minimale (uniquement consultative)	Validation complète et intégrée par les équipes opérationnelles
8	Communication transparente et réaliste (forces et faiblesses)	Communication uniquement positive sans nuance	Communication équilibrée mais prudente	Communication transparente incluant les difficultés et axes d'amélioration
9	Suivi régulier des résultats réels	Aucun suivi ou résultats non partagés	Suivi occasionnel, résultats peu partagés	Suivi régulier avec résultats clairement communiqués
10	Capacité à ajuster suite aux retours terrain	Pas de capacité d'ajustement prévue	Ajustements occasionnels, tardifs ou superficiels	Ajustements réguliers et rapides basés sur un feedback continu

WELL-WASHING ALERT INDEX

De 0 à 7 points

**DANGER ÉLEVÉ
DE WELL-WASHING !**

Il est urgent de revoir totalement votre démarche QVCT sous peine de perdre la confiance des collaborateurs et de futurs talents potentiels.

De 8 à 15 points

**DÉMARCHE COHÉRENTE
MAIS FRAGILE**

Vous êtes sur la bonne voie, mais des ajustements précis sont nécessaires pour consolider l'impact réel et la crédibilité de votre démarche.

De 16 à 20 points

**DÉMARCHE AUTHENTIQUE
ET IMPACTANTE**

Vous avez réussi à intégrer une approche sincère et engageante pour vos collaborateurs. Continuez à capitaliser sur vos bonnes pratiques !

TEMPS ADDITIONNEL : COMMENT INTÉGRER CETTE CHECKLIST DANS VOS PRATIQUES RH DÈS MAINTENANT ?



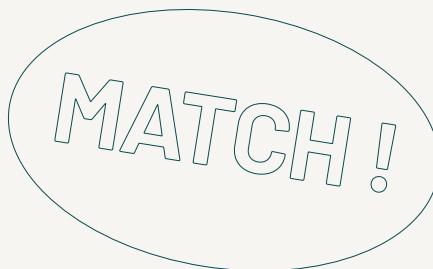
Réalisez un audit rapide avant chaque lancement d'action ou de campagne QVCT.



Intégrez systématiquement cette grille dans les comités projet RH comme outil concret d'aide à la décision.



Partagez régulièrement les résultats en interne pour montrer votre transparence et renforcer l'engagement des équipes.



CONCLUSION

LA QVCT, UN SPORT COLLECTIF & HOLISTIQUE

Vous voilà au terme de ce guide pratique sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Peut-être avez-vous déjà capitalisé sur de nombreuses initiatives utiles, ou avez-vous trouvé l'inspiration pour en mettre en place dans votre entreprise.

Pour Wellpass, Alan et Welcome to the Jungle, voici l'essentiel : **aucune entreprise n'atteindra ses objectifs en termes de QVCT sans fixer des règles du jeu collectives suivies par membres à tous les échelons.**

La QVCT doit être pensée sur **trois niveaux**. À l'échelle de l'individu d'abord (charge de travail, formation, évolution, reconnaissance, santé physique et mentale). À l'échelle de l'équipe ensuite (management, objectifs atteignables, solidarité). Mais aussi à celle de l'entreprise (mission et raison d'être qui embarquent les salariés, exemplarité des dirigeants, culture saine, flexibilité dans l'organisation du travail, po-

litique de transparence des salaires et de diversité et inclusion, etc).

Une fois ce socle posé, on pourrait aller encore plus loin en arguant que **la QVCT est aussi et surtout un enjeu sociétal**. La valeur travail est devenue un dogme (selon l'Insee, 7% des français s'identifient en priorité à leur travail pour définir leur identité profonde et 40% le citent comme la 2ème composante de leur identité, après leur famille²⁹). De plus, la productivité est l'un des objectifs d'une écrasante majorité de structures. On est donc en droit de s'interroger :

Le succès d'une politique de QVCT dépend-elle aussi de la place qu'on donne au travail dans nos vies, et de ce que les entreprises doivent accomplir pour rester compétitives — pression qui rejaillit sur la masse salariale ? Débat de philosophie politique qui à explorer... Et qu'on vous garde au chaud pour une prochaine fois.

ROADMAP QVCT 2025 : LE JEU DONT VOUS ÊTES LE HÉROS

Objectif : Guider les équipes RH dans l'amélioration progressive de leur politique de QVCT grâce à un format visuel et interactif inspiré d'un plateau de jeu.

COMMENT UTILISER LA ROADMAP EN PRATIQUE ?

ÉTAPE 1

Positionnement (où en êtes-vous ?)

Lors d'une réunion avec votre équipe RH, positionnez-vous collectivement sur la roadmap. (Etes-vous au niveau Réactif, Structuré, Stratégique ou Culturellement intégré ?)

ÉTAPE 2

Actions immédiates

Identifiez clairement 1 à 3 actions concrètes que vous pouvez mettre en place dès la semaine prochaine.

ÉTAPE 3

Anticipation des risques

Notez précisément les pièges à éviter pour réussir votre passage au niveau suivant.

ÉTAPE 4

Suivi et célébration

Utilisez régulièrement cette roadmap pour mesurer vos progrès.

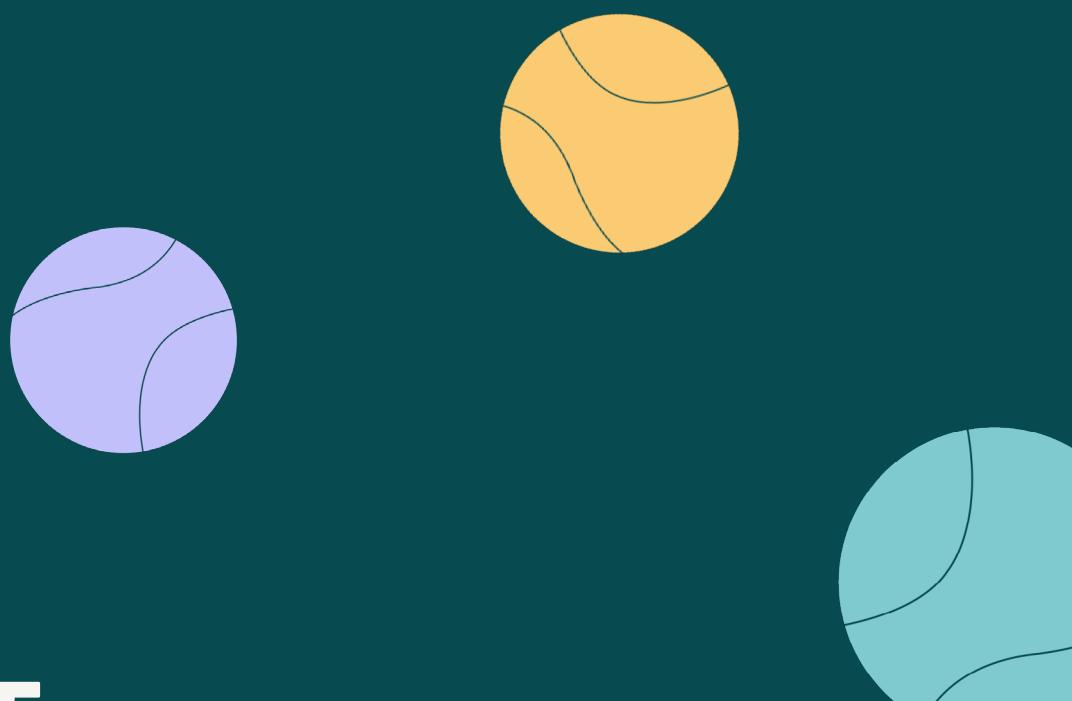
Célébrez chaque avancée en communiquant en interne (Slack, email, événement dédié).

ROADMAP QVCT 2025 :

LE JEU DONT VOUS ÊTES LE HÉROS

NIVEAU	OBJECTIFS CLÉS	QUICK WINS	PIÈGES À ÉVITER	ACTIONS IMMÉDIATES
RÉACTIF (Débutant)	Lancer vos premières actions QVCT	<ul style="list-style-type: none"> Sondage rapide (pulse survey) Écoute active immédiate via des entretiens avec les managers ou RH 	Actions symboliques isolées (ex : corbeille de fruits, baby-foot...)	<ul style="list-style-type: none"> Réunion mensuelle dédiée au bien-être Définir 3 KPI QVCT simples : absentéisme, satisfaction équipe, charge de travail ou mentale
STRUCTURÉ (Intermédiaire)	Définir une stratégie claire QVCT	<ul style="list-style-type: none"> Former les managers à la culture du feedback et à repérer le surmenage Communiquer clairement les objectifs QVCT en interne 	<ul style="list-style-type: none"> Des outils complexes ou inadaptés au terrain L'adoption inégale, la dé-priorisation des managers faute de temps 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un comité de pilotage RH (managers opérationnels) Investir sur la formation des managers (feedback) Planifier des ateliers trimestriels d'ajustement
STRATÉGIQUE (Avancé)	Aligner votre QVCT avec les enjeux business	<ul style="list-style-type: none"> Lancer l'Employee Advocacy interne Utiliser l'IA pour anticiper les risques psycho-sociaux et soulager la charge de travail 	Décalage entre discours externe et réalité interne (well-washing)	<ul style="list-style-type: none"> Co-construire systématiquement les initiatives avec vos salariés Utiliser régulièrement la « checklist anti well-washing »
CULTURELLEMENT INTÉGRÉ (Expert)	Ancrer définitivement la QVCT dans votre culture	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir une certification reconnue (ex : Great Place to Work, B-Corp) Partager régulièrement réussites et apprentissages internes 	Perte d'élan ou autosatisfaction après succès initiaux	<ul style="list-style-type: none"> Transformer les managers et les dirigeants en ambassadeurs internes QVCT Faire évoluer régulièrement outils et processus selon le feedback continu

- 1.** « Les Français ont-ils peur que l'IA leur vole leur emploi ? », Journal du Net, 12.04.2024
- 2.** « Le monde du travail en chiffres : diversité et inclusion », Ipsos, 2024
- 3.** Sondage réalisé par Ipsos pour le Conseil représentatif des associations noires (CRAN).
- 4.** « Le monde du travail en chiffres : diversité et inclusion », Ipsos, 2024
- 5.** Enquête IFOP à destination du Club 21eme siècle.
Échantillon : 1004 jeunes actifs français (18-35 ans). Mars 2023
- 6.** Observatoire du bien-être au travail, 2023, United Heroes
- 7.** Enquête IFOP à destination du Club 21eme siècle.
Échantillon : 1004 jeunes actifs français (18-35 ans). Mars 2023
- 8.** Le Baromètre de l'expérience candidat 2024, Yaggo
- 9.** Healthy Business, Redonner des perspectives d'évolution aux salariés, 2024
- 10.** Welcome to the jungle, Marque employeur : une question de génération ?, janvier 2024.
- 11.** LinkedIn, Et si votre prochaine recrue travaillait déjà pour vous ?, janvier 2024
- 12.** LinkedIn, Rapport 2019 sur la formation en entreprise, 2019
- 13.** Sondage en ligne réalisé par Welcome to the Jungle auprès de 1 007 répondants (entre le 21 novembre et le 24 décembre 2024)
- 14.** Ibid.
- 15.** Selon l'Indice de Bien-Être au Travail (IBET) de 2023
- 16.** Étude Alan 2024 menée auprès de 1000 travailleurs français
- 17.** Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), 2023
- 18.** Baromètre national des pratiques sportives, 2023
- 19.** Harmonie mutuelle, Baromètre du sport en entreprise, 2024
- 20.** Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité (Onaps)
- 21.** Étude Alan menée sur les utilisateurs d'Alan Play, 2024
- 22-27.** Baromètre 2024 du sport en entreprise, Harmonie Mutuelle
- 28.** source: Harris Interactive, 2021
- 29.** Insee, La place du travail dans l'identité des personnes Hélène Garner, Dominique Méda*, 2006.



LA QVCT, UN SPORT COLLECTIF

LE GUIDE PRATIQUE POUR JOUER SELON
LES NOUVELLES RÈGLES DE LA QVCT

E G Y M
W E L L P A S S

alan

Welcome
to the Jungle