



# Le Dico



# QVT

**60** clés

pour décrypter le quotidien professionnel...  
et le transformer !

ÉDITO

## Un dico pas comme les autres !

« *Mal nommer les choses c'est ajouter au malheur du monde* » disait Albert Camus. Nous avons envie d'ajouter, mal les définir aussi ! C'est pourquoi nous nous sommes lancés dans la rédaction de ce dictionnaire de la QVT. Un ouvrage que nous avons souhaité collaboratif et ludique pour passer de la théorie à la pratique en moins de temps qu'il ne faut pour le dire (et le lire !).

Mais avant toute chose, voici un premier rappel indispensable : la qualité de vie au travail est une démarche qui prend en compte les conditions de travail (environnement, climat social, évolution professionnelle, équilibre vie pro/vie perso...), la capacité d'expression et d'action des salariés (évaluation objective et subjective de l'activité et de ses conséquences...) et le contenu du travail (autonomie, responsabilité, confiance, reconnaissance...) dans le but de prévenir des risques psycho-sociaux, d'améliorer le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise. En nous appuyant sur cette définition, nous avons organisé ce dictionnaire en six parties correspondant aux six dimensions de la qualité de vie au travail imaginées par l'Anact. Vous y trouverez de nombreux leviers pour agir en faveur de la QVT individuellement et collectivement.

Nous tenons à remercier tous les contributeurs qui ont participé à ce dictionnaire pour le partage de leurs expertises et la diversité de leurs approches. Au fil des pages, vous vous direz peut-être qu'il manque certains mots... Rassurez-vous, nous avons déjà une bonne liste pour une version enrichie et actualisée en 2023 !

Bonne lecture,

**Fabienne Broucaret, rédactrice en chef de My Happy Job**  
**et Léopold Denis, co-fondateur de Moodwork**



# 01

## Les relations au travail et le climat social

Assertivité  
 Bienveillance  
 Bureau  
 Cohésion d'équipe  
 Expérience collaborateur  
 Intelligence émotionnelle  
 Modèle hybride  
 Réunion  
 Team-Building  
 Télétravail

# 02

## Le contenu au travail

Autonomie  
 (Sur)charge de travail  
 Sens du travail  
 Slow Working  
 Temps de pause  
 Valeurs

# 03

## La santé au travail

Absentéisme  
 Bienveillers (ou Sentinelles)  
 Burnout  
 Boreout  
 Brownout  
 Charge mentale  
 Comité Social et Économique (CSE)  
 Harcèlement au travail  
 Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)  
 Ergonomie  
 Médecine du travail  
 Méditation de pleine conscience  
 Prévention  
 Psychologue du travail  
 Risques Psychosociaux (RPS)  
 Santé mentale  
 Sieste  
 Stress  
 Troubles Musculosquelettiques (TMS)

# 04

## Les compétences et parcours professionnels

Bilan de compétences  
 Écoute active  
 Employabilité  
 Formation pro  
 Job crafting  
 Reconversion  
 Sentiment d'auto-efficacité  
 Side project  
 Slasheur, slasheuse  
 Soft Skills/Hard skills

# 05

## L'égalité professionnelle pour tous

Aidants  
 Articulation vie privée/vie professionnelle  
 Déconnexion/Droit à la déconnexion  
 Égalité professionnelle femmes-hommes  
 Les autres discriminations  
 Justice organisationnelle : équité, égalité, besoin  
 Parentalité en entreprise

# 06

## Le management participatif et l'engagement

Courage managérial  
 Droit à l'erreur  
 Engagement  
 Implication dans la vie de l'entreprise  
 Leadership (transformationnel)  
 Reconnaissance au travail  
 Rituels  
 RSE

### Bonus : les anti QVT

Vrai ou faux  
 Mots croisés

# Les relations au travail et le climat social



# Assertivité

Par Margaux Gelin, docteure en psychologie cognitive chez Moodwork

Il existe différents styles de communication. Les deux premiers styles que l'on peut relever, et qui sont plutôt à éviter même si on a tendance à s'y réfugier naturellement, sont les styles passif et agressif. Le style passif correspond à un mode de communication dans lequel une personne a tendance à considérer les droits et les besoins des autres comme plus importants que les siens. À l'inverse, le style agressif renvoie aux personnes qui défendent leurs propres droits et besoins, au détriment de ceux des autres.

Entre ces deux styles se trouve un moyen de communiquer, beaucoup plus efficace... C'est le style assertif ! **Il permet de défendre ses propres droits, d'exprimer ses besoins et ses ressentis tout en respectant ceux des autres.** Malheureusement, avoir une attitude assertive n'est pas forcément naturelle, en revanche ça s'apprend !

## D'où ça vient ?

Le terme assertivité vient de l'anglais « to assert » : **s'affirmer** !

## Pratiquer l'assertivité à travers la communication non violente

La communication non-violente consiste à adopter une posture favorisant l'écoute de l'autre et de soi, dans le but de collaborer pour trouver une solution qui réponde aux principaux besoins des différents interlocuteurs. Elle est fondée sur quatre principes fondamentaux : L'observation, les émotions, les besoins et la demande.

### 1 L'observation

Observer précisément les faits et la situation. **Évitez tout jugement qui pourrait entraîner une réaction d'auto-défense chez votre interlocuteur : ne lui prêtez pas d'intentions, parlez en votre nom, évitez les verbes à connotation évaluative, les mots exprimant l'aptitude et focalisez-vous sur ce que vous observez !**

### 2 Les émotions

Verbaliser vos émotions pour que l'autre puisse comprendre précisément l'impact des faits sur vous. Pour cela, focalisez-vous sur ce que vous ressentez.

**Formulez vos émotions en évitant d'impliquer l'autre. Par exemple, "je me sens menacé" sous-entend une interprétation du comportement de l'autre, alors que "je suis inquiet" est orienté vers vous.**

### 3 Les besoins

Vos besoins renvoient à ce qui est nécessaire à votre bien-être et votre santé, ce ne sont donc pas des préférences.

**Exprimez vos besoins, en les distinguant de la demande, permettra à votre interlocuteur de chercher le compromis en cas de désaccord.**

### 4 La demande

La demande est une proposition qui permettra de satisfaire vos besoins.

**Exprimez-la le plus clairement possible, de manière positive, soyez explicite et incitez à l'action en laissant place à la recherche de compromis !**

## À vous de jouer !

Voici deux scènes de communication dans lesquelles A et B discutent. Saurez-vous détecter ce qui différencie les deux scènes ?

### Scène 1

3 Je vois que tu as le temps de prendre une pause, mais tu ne m'as encore rien envoyé. C'est toujours pareil avec toi ! Tu travailles toujours à la dernière minute et tu ne penses pas aux conséquences que ça peut avoir sur les autres... je suppose que ça ne changera jamais ?

4

5

6

1

2

3

4

5

6

### Scène 2

3 Notre article doit sortir dans deux heures et je ne l'ai pas encore reçu pour le relire. Je suis inquiet, car j'ai besoin de temps pour faire mes corrections. Malheureusement ce n'est pas la première fois que je me retrouve dans cette situation. Pour nos prochaines publications ensemble, pourras-tu m'envoyer les articles la veille du jour de leur sortie pour que j'aie le temps de les relire ?

4

5

6

1

2

3

4

5

6

Solution [page 121](#)

### Pour aller plus loin

- [La communication non-violente \(CNV\) : votre alliée pour des journées de travail apaisées](#)
- [4 conseils pour être plus assertif](#)

# Bienveillance

Par [Gaël Chatelain-Berry](#), conférencier, auteur, entre autres, du *Manager bienveillant 2.0* (First éditions) et du podcast *Happy Work*

Ah que ce mot a fait parler depuis quelques années. Tantôt décrié, tantôt adoré, la moindre des choses que l'on puisse dire, c'est qu'il ne laisse pas indifférent. Quand j'ai créé le concept de management bienveillant, d'abord sur LinkedIn puis dans mon livre *Mon boss est nul*, mais je le soigne, peu de personnes trouvaient le concept réaliste. Il y a 7 ans, il était admis que le monde du travail devait être dur, sans merci, complexe et, parfois... violent.

Puis, la pandémie est passée par là, ainsi que la grande démission qui ont toutes les deux accéléré une prise de conscience chez les dirigeants.e.s d'entreprise : la malveillance n'est en rien un atout pour attirer et fidéliser les salariés. Je sais, cela peut paraître surprenant, mais ce qui me semblait être une évidence depuis des années, même du temps où j'étais manager, était une découverte pour beaucoup.

Une fois cela dit, la question est de savoir ce qu'est la bienveillance. Mot fourre-tout s'il en est. Mais figurez-vous qu'après trois livres entiers consacrés à ce sujet, j'en suis arrivé à un résumé plutôt simple, qui tient en une phrase :

**La bienveillance au travail, c'est de ne jamais faire à autrui ce que l'on ne supporterait pas qu'on nous fasse.**

Voilà, c'est aussi simple que cela. Un peu d'empathie, beaucoup d'écoute, de la disponibilité pour les autres et tout se passera bien !



## Pour aller plus loin

- [La bienveillance n'est pas une solution miracle face aux difficultés mais un ingrédient essentiel pour les traverser ensemble !](#)
- [5 choses à savoir sur la bienveillance](#)

# Bureau

Par Camille Rabineau, spécialiste des nouveaux espaces de travail, fondatrice de [Comme on travaille](#) et experte [Welcome to the Jungle Le Lab](#)

Lieu de travail des métiers de service et de la connaissance, le bureau est devenu « non essentiel » depuis la diffusion massive du télétravail. Il retrouve aujourd'hui une nouvelle vie à condition d'apporter un gain de confort et d'ergonomie notable par rapport au domicile, de se faire l'écrin de la socialisation, du partage d'informations et de la transmission entre collègues, mais aussi l'incarnation physique du projet et des valeurs de l'entreprise.

À travers des aménagements de plus en plus variés, flexibles et versatiles, le bureau d'aujourd'hui cherche à améliorer sa valeur d'usage tout en se faisant plus responsable, grâce à une meilleure utilisation des mètres carrés et des ressources qui y sont consommées, de l'électricité au mobilier en passant par l'ensemble des fournitures, matériaux et consommables.



## Le saviez-vous ?

Le bureau est une invention récente qui ne prend son essor qu'à la suite de la deuxième guerre mondiale. À la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle en France, seuls 20% des travailleurs exerçaient une activité de bureau selon les données de l'INSEE.

## En pratique

Le bureau n'a pas besoin d'attendre le projet du siècle pour faire sa mue. Personnaliser et décorer les murs de chaque équipe est un bon moyen pour rendre le bureau plus chaleureux et incarné, surtout quand il nous arrive de nous y rendre...et qu'il semble un peu vide !

À l'occasion d'une réunion d'équipe ou d'un autre temps de cohésion, réfléchir ensemble aux moyens de s'approprier collectivement l'espace est une activité fédératrice et qui laissera des traces positives à long terme.

## Pour aller plus loin

- [Bureau de demain : quelles tendances adopter dès aujourd'hui ?](#)

# Cohésion d'équipe

Par Clément Poirier, docteur en psychologie sociale chez [Moodwork](#)

La cohésion est décrite comme une force qui maintient les membres d'un groupe ensemble. Elle se base sur l'attrait perçu par chacun des membres envers autrui ou envers la tâche à réaliser. Elle se traduit par l'harmonie, l'union, l'interdépendance ou encore le partage de valeurs des membres du groupe.



## À vous de jouer !

Avoir ou ne pas avoir une bonne cohésion d'équipe a de nombreuses conséquences sur votre travail et votre bien-être.

**Quelles sont les conséquences d'une forte cohésion d'équipe ? Répondez par vrai ou faux.**

- |   |      |      |
|---|------|------|
| Augmentation de la performance à réaliser la tâche.                       | Vrai | Faux |
| Diminution de l'implication des collaborateurs.                           | Vrai | Faux |
| Réduction de la satisfaction de l'ensemble des membres de l'équipe.       | Vrai | Faux |
| Augmentation du nombre de comportements altruistes et pro-sociaux.        | Vrai | Faux |
| Augmentation des erreurs notamment à cause de problèmes de communication. | Vrai | Faux |
| Augmentation du turn-over.  | Vrai | Faux |
| Amélioration de l'humeur de chacun.                                       | Vrai | Faux |
| Valorisation des réussites individuelles.                                 | Vrai | Faux |
| Meilleure communication interpersonnelle.                                 | Vrai | Faux |
| Plus forte pression sociale.  | Vrai | Faux |
| Création de tensions interpersonnelles (ragots, rumeurs, non-dits...).    | Vrai | Faux |
| Normalisation des comportements et des attitudes.                         | Vrai | Faux |

Solution [page 122](#)

### Pour aller plus loin

- [La puissance du collectif, à distance !](#)
- [Relations au travail : Comment maintenir le lien malgré la distance ?](#)
- [Comment cultiver une bonne cohésion d'équipe ?](#)

# Expérience collaborateur

Par Thomas Chardin, Dirigeant Fondateur de [Parlons RH](#)

Le concept d'expérience collaborateur a été construit en référence à celui d'expérience client, ou plus génériquement à celui d'expérience utilisateur. Il désigne l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de l'entreprise, dans les moments clés de son parcours comme dans son quotidien professionnel, de son recrutement (et même avant) jusqu'à son départ (et même après). C'est la somme des ressentis du salarié vis-à-vis de sa situation de travail au sens large.

Notion-clé de la fonction RH de demain, l'expérience collaborateur devrait être en 2023 le chantier prioritaire des entreprises. Or, aujourd'hui, selon le baromètre 2022 de l'expérience collaborateur de Parlons RH, seulement 50% des entreprises ont initié ou mis en place une démarche en la matière.

La pratique d'expérience collaborateur se démocratise et c'est tant mieux : les DRH passent de plus en plus de croyants (en les bénéficiaires de la démarche) à pratiquants. Le taux d'adhésion à la pratique est d'ailleurs soutenu. Il y a trois ans, la proportion d'entreprises ayant mis en œuvre une démarche d'expérience collaborateur était deux fois moindre (25% en 2019).

Dans un contexte de guerre des talents, il convient de changer de paradigme de la relation Employeur-Salarié. Les entreprises ne doivent pas être qu'intéressées par les candidats pour qu'ils postulent ou par les salariés pour qu'ils

soient engagés et fidèles ; elles doivent être intéressantes pour eux et leur proposer une véritable expérience de travail. L'expérience collaborateur, c'est le sens de l'histoire. D'ailleurs les entreprises qui la pratiquent bénéficient d'une attractivité et d'un taux d'engagement des collaborateurs plus élevés, d'un turn-over et d'un taux de désengagement plus faibles.

## En pratique

Pour passer de la théorie à la pratique, j'invite les DRH à passer à l'acte, à se soucier activement du ressenti des collaborateurs en commençant par un seul processus RH : le recrutement, l'intégration, la formation, la communication RH, la rémunération, le départ, etc. Les sujets ne manquent pas.

Peut-être que demander aux candidats, y compris ceux qui ne sont pas retenus, comment ils ont vécu le processus de recrutement, serait la bonne première marche à passer, étape logique d'un point de vue de la chronologie de la collaboration. Cela permettrait au moins de répondre à la question : pourquoi vous choisir vous en tant qu'employeur ? Quels sont vos 3 qualités et vos 3 défauts dans le recrutement ?

### Pour aller plus loin

- ["L'expérience collaborateur, c'est d'abord une histoire d'émotions"](#)
- [Expérience collaborateur : 4 tendances à suivre en 2022](#)



## À vous de jouer !

# Intelligence émotionnelle

Par Margaux Gelin, docteure en psychologie cognitive chez Moodwork

L'intelligence émotionnelle est la capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions, mais aussi celles des autres. L'intelligence émotionnelle est la capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions, mais aussi celles des autres.

### 1 Reconnaître

Reconnaître vos émotions c'est être attentif à ce que vous ressentez et à ce qu'il se passe dans votre corps, sans jugement. Reconnaître les émotions des autres vous permet d'adapter votre comportement. Vous n'agirez pas de la même manière avec votre collègue selon qu'elle vous accueille dans la posture de droite ou de gauche :



### 2 Comprendre

Comprendre vos émotions c'est interpréter le message qu'elles vous transmettent. Restez objectif et fondez-vous sur les faits : quel est l'objet de votre peur ? Quel comportement engendre votre colère ? Quel événement précis provoque votre frustration ? Chaque émotion désagréable est le signal que l'un de vos besoins fondamentaux n'est pas respecté, remontez à sa source pour pouvoir agir.

Parvenir à comprendre les émotions des autres

relève de l'empathie. Cette qualité vous permet de vous mettre à la place de celles et ceux avec qui vous interagissez, rendant vos échanges plus authentiques. Attention toutefois à ne pas vous laisser submerger par des émotions qui ne vous appartiennent pas et dont vous n'êtes pas responsable.

### 3 Maîtriser

La maîtrise des émotions renvoie à la régulation émotionnelle. C'est-à-dire à votre capacité à agir sur vos émotions, de manière directe ou indirecte, pour influencer votre manière de les ressentir ou de les exprimer, et réduire ou augmenter leur intensité ou leur durée. Bonne nouvelle : nous en sommes tous capables et c'est une vraie force d'y parvenir !



## Le saviez-vous ?

Le sucre aide à gérer ses émotions. Beaucoup le savent intuitivement, Bridget Jones en tête, ce qui a ces avantages et ces inconvénients... Lorsque le sucre vient simplement en renfort d'autres stratégies de régulation, pour pallier la tristesse, la colère ou la frustration, rien d'alarmant. Mais, s'il vient littéralement compenser l'absence de stratégie de régulation alternative, un cercle vicieux peut s'installer, provoquant des dégâts sur la santé.

L'une des stratégies de régulation émotionnelle les plus efficaces est la réévaluation cognitive. Il s'agit de regarder une situation qui provoque des émotions désagréables sous un autre angle, plus positif. En somme, on change de lunettes pour ne plus voir la vie en noir ! Prêt à essayer ?

Situation	Interprétation négative	Interprétation positive
En me rendant au travail, je me retrouve coincé dans les embouteillages. <i>Exemple</i>	Encore du temps perdu ! Je ne vais jamais réussir à faire tout ce qui est sur ma to do list ! <i>Exemple</i>	Pour une fois je vais pouvoir écouter jusqu'au bout cette émission de radio ! <i>Exemple</i>
Je rentre dans une période de rush au travail.	C'est parti pour 15 jours à ne faire que travailler, ce n'est pas une vie !	
Mon enfant est malade, je dois prendre un jour de congé pour le garder.	Et voilà, un jour de congé gâché !	
Mon augmentation de salaire n'est pas aussi élevée que ce que j'espérais.	Je vais devoir continuer à faire attention à mes dépenses... Ma vie serait tellement plus simple si je gagnais au Loto !	

### ✨ Pour aller plus loin

- [En travaillant son intelligence émotionnelle, on développe ses aptitudes](#)
- [Soft skills : mobiliser son intelligence émotionnelle](#)
- [Ne mettez plus vos émotions sous le tapis : essayez plutôt de comprendre ce qu'elles veulent vous dire](#)

# Modèle hybride

Par Fabienne Broucaret, rédactrice en chef de [My Happy Job by Moodwork](#)

La crise du Covid-19 a démocratisé de nouvelles manières de travailler qui se sont rapidement traduites par de nouvelles expressions dans le langage courant : organisation de travail hybride, présentiel, distanciel, phygital... Près de la moitié des salariés souhaite ainsi continuer à travailler en mode hybride, c'est-à-dire en alternant télétravail et travail au bureau dans la même semaine\*. Si le phénomène n'est pas nouveau - le travail en alternance à domicile, en mobilité, et au bureau se développait déjà, avant la crise, en lien avec la digitalisation du travail et la multiplication d'entreprises multi-sites - il a désormais pris de l'ampleur.

63% des dirigeants pensent quant à eux que cette nouvelle forme de travail va continuer à se développer. Selon eux, cette organisation permet d'abord de répondre à une demande sociale (81%), puis d'améliorer la productivité des salariés (69%) et de renouveler les pratiques managériales (67%). Viennent ensuite l'attraction et la fidélisation des talents, et la diminution de l'absentéisme au sein de leur entreprise.

Toute la difficulté étant de trouver le bon équilibre pour maintenir une bonne cohésion d'équipe et de trouver de nouveaux rituels pour tirer le meilleur de la vie de bureau ainsi que du télétravail.

\*Source : Baromètre Télétravail 2022 du Comptoir de la nouvelle entreprise de Malakoff Humanis.



## À vous de jouer !

Listez **vos 3 rituels préférés** au bureau et en télétravail.



**Au bureau :**

**En télétravail :**

**2**

**Au bureau :**

**En télétravail :**

**1**

**Au bureau :**

**En télétravail :**

**3**

### Pour aller plus loin

- Travail hybride : "On atteint un point d'équilibre entre les attentes des salariés et leur vécu au quotidien"
- Modèle hybride : comment tirer le meilleur du télétravail et de la vie de bureau ?
- Modèle hybride : entre télétravail et vie de bureau, comment initier un fonctionnement équilibré ?

# Réunion

Par Louis Vareille, conférencier, auteur de *La réunionite, ça suffit. Les 10 questions qui changent les réunions* (Eyrolles).

Une réunion est un rassemblement, en général d'un petit nombre d'humanoïdes de l'espèce homo sapiens sapiens. Les premières se sont tenues 30 000 ans avant notre ère pour identifier collectivement des solutions pour maximiser les chances de venir à bout d'un mammouth, répartir les responsabilités pour l'entretien de l'abri sous roche et conduire la cueillette, ou bien décider de se déplacer dans une autre vallée.

Depuis, les pratiques se sont développées et diversifiées pour déboucher sur une grande multitude de formats comme la réunion d'équipe, la réunion du bureau d'un club de tennis, le one to one, l'office religieux, le comité de direction, l'assemblée générale de l'ONU, le séminaire de lancement d'année ou bien l'assemblée générale de co propriété...

Le paradoxe aujourd'hui est que même si toutes les bonnes pratiques sont largement connues, elles sont très souvent négligées. Cela conduit les managers en France à déclarer que seuls 50% des réunions auxquelles ils assistent sont efficaces.



## Le saviez-vous ?

Au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, en 2017, l'École Internationale de la Réuniologie a été fondée avec pour missions de sélectionner et organiser les pratiques les plus performantes et développer des approches pour qu'elles soient mises en œuvre dans une grande diversité d'organisations.

## 1 **Le premier secret : Commencer par la fin**

Lorsque vous décidez une réunion, lorsque vous ouvrez une réunion, lorsque vous commencez à traiter un sujet dans une réunion, vous devez être capable de décrire en quelques mots simples le résultat tangible que vous souhaitez produire et qui vous fera ensuite dire que la discussion ou la réunion auront été utiles. En appliquant ce premier secret, vous apprendrez à faire la différence entre un sujet et un objectif.

## 2 **Deuxième secret : Tous acteurs**

Quelle que soit la réunion et son format, il est essentiel que les participants soient acteurs, à chaque étape. Non seulement durant la réunion où les figurants ne sont pas les bienvenus, mais aussi avant la réunion (pour que chacun puisse venir en s'étant bien préparé), et après la réunion (pour que chacun reparte avec des engagements clairs formulés sous la forme de Quoi Qui Quand).

## 3 **Troisième secret : Tous acteurs**

Toute réunion doit se terminer par une évaluation, un temps durant lequel chacun pourra dire quelques mots sur son expérience et sur les ajustements qui pourraient être mis en œuvre lors de la

prochaine réunion.

C'est à ce prix que les pratiques pourront évoluer et renforcer la puissance du collectif.

L'expérience montre que la mise en œuvre disciplinée et méthodique de ces principes, notamment par le top management, permet non seulement d'améliorer l'efficacité des réunions, mais plus encore de renforcer l'engagement des collaborateurs et leur attachement à l'organisation. À un moment où il est question de grande démission et de quiet quitting, attaquer la réunionite est un combat qui mérite d'être considéré.

« **Changer le monde, une réunion après l'autre.** »

**Foi de réuniologue.**

### Pour aller plus loin

- [10 règles pour une réunion efficace](#)
- [10 astuces pour une réunion à distance efficace](#)
- [Stop à la réunionite !](#)

# Team-Building

Par Aurélien Rothstein, CEO d'Engagement & Performance

Contrairement aux idées reçues, le team building est avant tout un moment inoubliable qui unit une équipe, un jalon fondateur dans le développement du groupe et l'entretien de sa cohésion.

Dans un monde du travail qui tend vers l'individualisme et le virtuel, c'est un outil indispensable du manager, qui peut en organiser au moins une fois par an, de préférence à des moments-clés pour la vie d'équipe (ex: lancement de la nouvelle année, avant les congés d'été, rentrée de septembre, etc).

Pour un team-building réussi, Engagement & Performance vous invite à vous appuyer sur sa méthode éprouvée des « 4i » :

## ○ INÉDIT

Il doit marquer les esprits dans la durée pour être transformatif (ex : lieu inédit, moments d'émotion, surprises).

## ○ INSPIRANT

Il doit apporter la part de rêve qui permet de s'élever vers un projet commun (ex : lieu inédit, moments d'émotion, surprises).

## ○ INCLUSIF

Il doit souder l'équipe et engager chacun à être acteur du projet collectif (ex : challenges par équipe, ateliers de co-design).

## ○ INVENTIF

Il doit aboutir à la création d'une démarche de progrès et amorcer le passage à l'action (ex: mise en pratique stimulante, rituels d'engagement).

## En pratique

### Voici un challenge pour chaque manager

Maximisez votre impact en planifiant à l'avance tous vos team-buildings de l'année et pour chacun, demandez à un des membres de votre équipe de le co-organiser avec vous en suivant la méthode des « 4i » !



### ✦ Pour aller plus loin

- "Les activités de cohésion d'équipe sont plus que jamais nécessaires"
- 10 jeux à tester pour booster votre QVT !

# Télétravail

Par Fabienne Broucaret, rédactrice en chef de [My Happy Job by Moodwork](#)

Selon le projet d'accord interprofessionnel pour une mise en oeuvre réussie du télétravail, ce dernier se définit comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors des locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. » Le télétravail peut donc s'effectuer à domicile, mais pas seulement : vous pouvez aussi télétravailler depuis un espace de coworking, un café, une bibliothèque...

Avant la crise du Covid-19, moins de 10% des salariés télétravaillaient régulièrement. Fin 2021, 38% de salariés pratiquaient le télétravail, le plus souvent deux jours par semaine. Dans la fonction publique, 22% des agents télétravaillaient occasionnellement avant le Covid, ils étaient 42% fin 2021. C'est en premier lieu la flexibilité qu'apporte ce nouveau mode de travail qui séduit. Viennent ensuite une diminution de la fatigue physique, une amélioration du bien-être et de la santé et une plus grande efficacité dans le travail.

La moitié des DRH estime cependant que le télétravail a un impact négatif sur la santé des salariés. Parmi les risques insidieux, ceux liés à l'isolement, aux addictions, aux TMS et à la sédentarité : combinaison du manque d'activité physique et du temps trop long passé dans la position assise. Selon la FIRPS, les salariés eux-mêmes ne veulent pas évoquer ces risques de peur de perdre cet avantage.



## Le saviez-vous ?

Un accord datant de 2021 permet jusqu'à trois jours de télétravail par semaine dans la fonction publique.

## À vous de jouer !

**Imaginez votre journée de télétravail idéale :** heure de début et de fin du travail, sas de décompression/de transition le matin et le soir, organisation de votre travail (nombre de visios, etc.), activités pendant vos pauses, par quoi remplacer votre temps de trajet (marche, sommeil, yoga, etc.), où travailler (chez vous ou en dehors, différents endroits pour alterner les positions, etc.)...

Écrivez les étapes dans le carnet ci-dessous :



Parmi toutes ces idées, lesquelles pourriez-vous mettre en place lors de votre prochaine journée de télétravail ?

### Pour aller plus loin

- [Les chiffres clés du baromètre télétravail 2022](#)
- [Le boom des kits télétravail](#)
- [Full remote : comment passer en télétravail à temps plein ?](#)

# Le contenu au travail



# Autonomie

Par Antoine Courcoux, psychologue du travail chez [Moodwork](#)

Lorsque vous entendez parler d'autonomie dans le monde professionnel, c'est souvent au besoin d'autonomie que cela fait référence. C'est l'un des trois besoins fondamentaux, primordiale à la motivation et au bien-être selon Ryan & Deci. Vous comblez ce besoin lorsque vous êtes en accord avec les tâches que vous réalisez, que vous avez le sentiment de contrôler la situation et d'agir par libre choix. En somme, vous répondez à votre besoin d'autonomie lorsque vous vous sentez aligné avec votre travail, même si vos tâches sont fortement dépendantes d'autres personnes.

## D'où ça vient ?

Étymologiquement, en grec ancien, être autonome, c'est se donner à soi-même (autos, « soi-même ») sa propre loi (nomos, « la loi »).

## Charline Chargée d'études naturalistes

Elle analyse l'environnement, inventorie la faune et la flore des forêts du département et sensibilise sur le sujet. Elle travaille généralement seule et organise ses journées comme elle le souhaite. Elle reçoit souvent des consignes du département en fonction des besoins afin d'étudier certaines espèces plutôt que d'autres. Elle adore être sur le terrain, mais une grande partie de son travail est également dans les bureaux pour cartographier ses données et rédiger un rapport. Suite à ses études,

cela fait plusieurs mois qu'elle préconise des plans d'action précis, mais les politiques peinent à lui donner des subventions. Elle réalise très bien ce qui lui est demandé, mais elle est consciente des limites. Elle a le sentiment de ne pas mener les actions qu'elle estime nécessaires et qu'elle aimerait faire... Pour elle, il faudrait faire autrement, mais elle n'a pas la possibilité de le faire.

**Selon vous, quel est le niveau de satisfaction du besoin d'autonomie de Charline ?**

Pas satisfaite   Peu satisfaite   Satisfaite   Très satisfaite

## Serge Styliste

Il était d'abord assistant puis il a eu le choix de s'orienter soit vers la création ou vers la mise en avant des produits. Il a choisi la création, car il estime que c'est le poste qui lui permet d'exprimer davantage sa créativité dans le choix des matières, des couleurs, des styles. Cependant, il a été recruté dans une entreprise où la création est plus au service du besoin que l'inverse. De ce fait, il doit suivre un cahier des charges plutôt strict quand il crée de nouveaux modèles. Les couleurs et textiles utilisés sont prédéfinis et il doit respecter des retours d'utilisations. Il trouvait ça intéressant au début, car pour lui la contrainte est une manière de développer et condenser la créativité, cela lui apporte une expérience et lui permet d'apprendre une forme d'industrie aussi, mais aujourd'hui il se lasse. Il se sent bridé, quotidiennement il reçoit des retours sur son travail et doit souvent modifier ses envolés inspirés. Ce n'est pas réellement comme ça qu'il imaginait le métier et a le sentiment qu'ici, il y a plus de créativité dans le service produit que dans le service création.



## À vous de jouer !

Observez le quotidien professionnel de Charline, Serge, Sybille ou Amine et estimez le niveau de satisfaction de leur besoin d'autonomie en positionnant votre curseur, pour chacun(e), de pas satisfait à très satisfait.

**Selon vous, quel est le niveau de satisfaction du besoin d'autonomie de Serge ?**

Pas satisfait   Peu satisfait   Satisfait   Très satisfait

## Sybille Consultante en ergonomie UX

Elle travaille sur différents projets, généralement dans des équipes de 2 à 4 personnes. Elle orchestre parfois les projets. Elle répond à des besoins d'entreprises clientes, les demandes sont variées, mais avec son équipe elle est, dans le respect du cadre et du contexte, assez libre d'organiser la démarche et le plan d'action qu'ils ou elle juge(nt) pertinent. Les sujets ne sont pas toujours passionnants, elle préfère davantage travailler sur des projets de conception plutôt que sur des projets de corrections qui sont tout de même plus fréquents (environ 80% de ses missions), mais aussi plus courts. De ce fait, lorsque les missions peuvent être moins intéressantes, elle peut se lasser vite, mais finalement l'activité change souvent et rapidement, les projets tournent et les équipes aussi, donc elle s'accommode de la nouveauté et ressent de l'engagement lorsqu'elle initie un projet nouveau. À l'inverse, quand les projets sont plus longs, c'est souvent de la conception ce qu'elle apprécie davantage.

**Selon vous, quel est le niveau de satisfaction du besoin d'autonomie de Sybille ?**

Pas satisfaite   Peu satisfaite   Satisfaite   Très satisfaite

## Amine Programmeur de jeux vidéo

La rigueur prend une place importante dans son activité. Tout est très hiérarchisé, il travaille souvent avec la même équipe qui est spécialisée dans la modélisation des personnages, des émotions, interactions, etc. C'est très encadré par un chef de projets qui organise les objectifs chaque semaine, quasiment chaque jour. Lui-même est également encadré par un directeur de projet. Amine en a conscience, il sait que c'est nécessaire, car sur un jeu vidéo plusieurs équipes pluridisciplinaires, voire plusieurs studios différents travaillent conjointement sur un objectif commun. Il voit son métier comme une belle machine et a le sentiment d'être un rouage important dans l'immensité du projet ce qui le fascine. Il adore le fait d'être guidé et de voir le projet évoluer à des rythmes fluctuant en fonction des avancées de chacun, ce qui le rend littéralement vivant.

**Selon vous, quel est le niveau de satisfaction du besoin d'autonomie d'Amine ?**

Pas satisfait   Peu satisfait   Satisfait   Très satisfait

Solution [page 122](#)

### ✦ Pour aller plus loin

- [Évolution professionnelle : 6 initiatives pour faciliter l'autonomie des collaborateurs](#)
- [Webpsy #4 : Peut-on être autonome en ayant un supérieur hiérarchique ?](#)
- [Nouvelles organisations du travail : le modèle horizontal est-il vraiment épanouissant ?](#)

# (Sur)charge de travail

Par Adrien Chignard, psychologue du travail, auteur du livre *Burn out: Des histoires vécues pour le prévenir, l'éviter, s'en sortir* (Mardaga), fondateur de [Sens & Cohérence](#)

Durant votre vie professionnelle, votre charge de travail varie. Parfois très élevée, d'autres fois trop faible, vous pouvez ressentir un inconfort dans ces variations. Parce qu'une surcharge de travail durable, c'est de la détresse psychologique, et donc un accélérateur du burn-out, voici comment y remédier.

## 1 Aller à la source de la surcharge de travail !

Si on veut réduire le débit d'un fleuve, on s'intéresse à ses affluents. Il en va de même pour la (sur)charge de travail : si on veut la réduire, il faut s'intéresser à ses sources. Or, les facteurs qui concourent à une surcharge de travail sont nombreux. Selon le rapport « Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser » rédigé en 2011 par Michel Goljac et Marceline Bodier, il existe 33 facteurs de stress. Complexité du travail, risques découlant du changement, objectifs irréalistes ou flous, polyvalence, manque de soutien... Tous (ou presque !) ont un impact sur la charge de travail. Les questions à se poser : Qu'est-ce qui nourrit la surcharge de travail ? Listez tout ce qui contribue à sa forte intensité.

## 2 Aborder la question des ressources

Il est impossible d'adresser le sujet de la charge de travail sans adresser celui des ressources.

Cela ne doit pas être tabou ! Il y a les ressources humaines, mais aussi logistiques, techniques, organisationnelles... Par ailleurs, la délégation de pouvoir est-elle suffisante ? C'est une marque importante de confiance et cela permet à tout le monde de gagner du temps grâce à des décisions plus rapides. Autrement, on crée un bouchon décisionnel qui ajoute des process inutiles et rallonge la to-do-list de toute l'équipe, managers comme salariés.

## 3 S'intéresser à l'activité réelle

Pour avoir une idée précise de la charge de travail, il est nécessaire de prendre en compte l'activité réelle, en s'intéressant de près à chaque service, à chaque équipe, à la nature de chaque métier. La charge de travail ne peut s'appréhender de manière globale. Rien de mieux que les rencontres sur le terrain pour comprendre les spécificités de chaque activité et ce qui détermine la surcharge pour pouvoir la traiter concrètement et précisément. En moyenne, deux tiers de la charge de travail correspond à des particularités de l'équipe, un tiers à l'organisation globale de l'entreprise. Or, les indicateurs de suivi globaux masquent les écarts entre les équipes et les spécificités propres à chacune. Les motifs de la surcharge sont alors invisibilisés.

## En pratique

**Vous vous estimez en surcharge de travail, voici comment y remédier.**

D'abord parlez-en à votre manager pour lui partager vos difficultés et ce qui pourrait vous aider selon vous. Demandez-lui de l'aide opérationnelle : Que puis-je faire autrement ? Comment toi tu ferais dans ma situation ? Des formations vous seraient-elles utiles ? Votre N+1 peut en effet vous faire profiter de son expérience et vous aider à vous organiser différemment, par exemple à revoir vos priorités. Vous pouvez aussi l'inviter à passer une journée avec vous. Soit il vous aidera à optimiser votre temps et votre organisation, soit il constatera en effet que, quoi que vous fassiez, « cela ne rentrera pas ». Il devra alors procéder à des ajustements dans vos missions. À l'impossible nul n'est tenu !

### Pour aller plus loin

- [Guide Moodwork volume 1 : parlons charge de travail !](#)
- [Comment faire face à une charge de travail trop importante ?](#)

# Sens du travail

Par Fabienne Broucaret, rédactrice en chef de [My Happy Job by Moodwork](#)

Comme le rappellent les travaux d'Estelle Morin, **trois dimensions sont clés dans le sens au travail** :

- ◆ la signification (la place du travail dans nos vies),
- ◆ l'orientation (le but que l'on cherche à travers son travail, ce qui vous motive et vos valeurs),
- ◆ la cohérence (ou la dissonance en cas de perte de sens).

Bonne nouvelle : il n'y a pas de métiers qui ont du sens en eux-mêmes, cela dépend notamment de vos valeurs et de vos motivations. On peut trouver plusieurs sens dans un même métier, selon ce qui est important pour chacun(e).



## Le saviez-vous ?

Selon l'enquête "Trouver du sens au travail : qu'est-ce que cela change ?" réalisée par le centre de recherche de Moodwork, en association avec le Laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie Appliquées (LaPEA) de l'Université de Paris Cité, auprès de 1048 personnes, si 82% des répondants considèrent que leur travail est très important pour eux, seulement 52% trouvent qu'il est fortement porteur de sens.

### Que procure un travail qui a du sens ?

Voici le top 3 des mots évoqués par les participants :

- envie et motivation **15%**
- satisfaction **14%**
- bonheur **14%**

À l'inverse, **un travail qui manque de sens** est source pour eux :

- perte de motivation **15%**
- d'ennui **11%**
- de sentiment d'inutilité **11%**



### Pour aller plus loin

- [Comment \(re\)trouver du sens au travail ?](#)
- [Les Talks QVT 2022, spécial Sens au travail](#)
- [Brown-out : quand le manque de sens au travail devient pathologique](#)

# Slow Working

Par Diane Ballonad Rolland, fondatrice et dirigeante du cabinet [Temps et Équilibre](#), autrice du livre *Slow working* (Vuibert)

Adopter le slow working, c'est s'inscrire dans une révolution douce qui dépasse le monde du travail et qui modifie progressivement, dans toutes les sphères de notre vie, notre façon de voir le monde. Il ne s'agit pas simplement de changer quelques habitudes à la marge sur la gestion de notre précieux temps. Il s'agit de changer de paradigme et d'opérer un changement profond, durable, qui sera profitable au travailleur comme à l'entreprise, et favorise une meilleure adéquation entre la temporalité de l'entreprise et la temporalité individuelle. Il n'est plus ici question de s'adapter aux contraintes, nombreuses, imposées par le travail, mais de modifier en profondeur son rapport au travail, en changeant prioritairement son rapport au temps.

L'entreprise d'aujourd'hui ne peut plus perdre dans des modes d'organisation du travail qui privilégient le « court-termisme », le culte de l'urgence et le multitâche, au détriment de la santé des salariés et de la qualité de vie au travail. Le slow working réhabilite la qualité au détriment de la quantité, et nous rappelle que pour travailler mieux, il faut travailler plus lentement.

Ainsi, à contre-courant du fast working, le slow working pourrait se définir comme **un mouvement qui nous invite à repenser notre relation au travail et au temps afin de gagner en sérénité et mieux gérer notre énergie dans la durée** : « Comment rester dans l'efficacité que l'on attend de moi tout en préservant mon énergie et mon équilibre personnel ? ».

## En pratique

### 1 Faites l'état des lieux de votre rythme professionnel... avec objectivité.

Vous avez l'impression que le rythme professionnel que vous vivez actuellement vous oppresse et vous avez de plus en plus de mal à tenir la cadence ? Je vous invite à clarifier cette impression et à mettre le focus sur ce qui génère, selon vous, ce ressenti : est-ce dû, peut-être, à l'absence d'un collègue de votre service et au report de sa charge de travail sur la vôtre ? Aux dossiers qui se multiplient ? Aux injonctions contradictoires de votre hiérarchie ? Faites le point, avec le plus d'objectivité et de recul possible. Puis creusez encore un peu plus et regardez si, au-delà de ce qui relève de l'organisation du travail, vous n'êtes pas vous non plus, parfois, à l'origine de ce sentiment d'urgence ? Peut-être lorsque vous laissez les distractions vous détourner de votre dossier en journée et qu'il vous faudra le terminer tard ce soir, voire ce week-end... Ou encore lorsque vous acceptez tout ce qui se présente à vous sans discrimination, et sans prendre le temps de définir ce qui relève de vos priorités, de vos missions ... et ce qui n'en relève pas. En creusant bien, vous verrez que la liste peut être longue, d'un côté ou de l'autre, et que ce sont parfois des petits gestes, des petits comportements, anodins, mais répétés, qui contribuent à alourdir notre organisation et à nous condamner au « fast working ».

Votre activité professionnelle, si vous prenez le temps de l'observer et de la décortiquer, est faite de creux et de trop-pleins ! Sachez les reconnaître pour rééquilibrer progressivement la balance et tendre le plus possible vers la juste proportion dans chacune de vos tâches, chacune de vos activités : ni trop, ni trop peu, mais la juste mesure d'un rythme qui vous correspond et respecte votre écologie personnelle

Votre activité professionnelle, si vous prenez le temps de l'observer et de la décortiquer, est faite de creux et de trop-pleins ! Sachez les reconnaître pour rééquilibrer progressivement la balance et tendre le plus possible vers la juste proportion dans chacune de vos tâches, chacune de vos activités : ni trop, ni trop peu, mais la juste mesure d'un rythme qui vous correspond et respecte votre écologie personnelle

### 2 Faites le point sur les creux et les trop-pleins de votre activité.

Votre activité professionnelle, si vous prenez le temps de l'observer et de la décortiquer, est faite de creux et de trop-pleins ! Sachez les reconnaître pour rééquilibrer progressivement la balance et tendre le plus possible vers la juste proportion dans chacune de vos tâches, chacune de vos activités : ni trop, ni trop peu, mais la juste mesure d'un rythme qui vous correspond et respecte votre écologie personnelle.

#### Pour aller plus loin

- Slow working, il est nécessaire de réhabiliter des temps de réflexion dans nos journées de travail

# Temps de pause

Par Laurence Roux-Fouillet, sophrologue en entreprise, auteure de Power pauses, le maxi pouvoir des mini-pauses (Leduc Pratique) [www.espaceducalme.com](http://www.espaceducalme.com)

La pause est comme la soif, quand on prend conscience de sa nécessité, c'est qu'il est déjà trop tard. Pourtant, elle est le carburant pour recharger notre fatigue physique, intellectuelle et émotionnelle et travailler « bien dans son corps et dans sa tête ». Trop souvent assimilée à une perte de temps, elle est au contraire la condition pour avancer de façon optimale, avec une performance juste, tout au long de journées-marathon.

Si la pause-pipi est incontournable, et la pause-café nécessaire à la convivialité, on peut en revanche se passer de la pause cigarette. Il est même temps de se convertir aux power-pauses, ces intermèdes voulus et planifiés pour regagner en efficacité. Ces capsules bien-être mobilisent des techniques de respiration, décontraction et respiration, durent de 2 à 10 minutes et peuvent tout à tour servir à se calmer, récupérer, se dynamiser ou se reconcentrer, selon nos besoins.

## En pratique

### La pause à tester : l'arc

- 1 Asseyez-vous sur l'avant de votre siège, avec les fesses sur le bord. Appuyez-vous en arrière pour que vos omoplates touchent le bord supérieur du dossier du siège.
  - 2 Allongez vos jambes devant vous avec vos talons plantés dans le sol.
  - 3 Entrecroisez vos doigts et placez vos mains à l'arrière de votre tête coudes vers l'extérieur.
  - 4 Inspirez en appuyant à la fois sur vos omoplates et vos talons, pour décoller légèrement vos fesses du siège.
  - 5 Marquez une courte pause puis expirez et relâchez.
- ✓ Répétez cette inspiration-expiration trois fois. Ne forcez jamais. Une tension légère est suffisante, inutile de vous faire mal !



## Conseil

Instaurez d'office cette micro-pause à 11h30 et 16h30, au besoin en faisant vibrer la fonction rappel de votre portable.

**Pour aller plus loin**  
• [5 clés pour adopter les power-pauses](#)

# Valeurs

Par Christophe Deval, psychologue, auteur du livre Soft Skills (Vuibert), [www.a-life.fr](http://www.a-life.fr)

Vos valeurs sont essentielles dans votre travail : pour trouver du sens et de la motivation, pour garder le cap en cas d'échec, mais aussi pour vous focaliser sur l'essentiel et prendre les bonnes décisions. Les valeurs telles qu'on les entend ici n'ont aucune connotation morale. C'est tout simplement ce à quoi vous accordez de la valeur.

### Une valeur répond à plusieurs critères :

- ◆ des qualités de comportement et d'action, c'est-à-dire ce que vous faites et qui ne dépend donc que de vous (contrairement à des états émotionnels comme être heureux par exemple),
- ◆ intrinsèquement motivantes et source de sens, indépendamment des résultats et récompenses obtenus,
- ◆ choisies et non imposées par les autres, la société et parfois nous-même,
- ◆ un repère pour agir, un critère de choix dans nos décisions,
- ◆ toujours présentes dans le sens où il existe de nombreuses façons de les concrétiser. Par exemple, il y a de nombreuses façons d'aller vers une valeur de responsabilité, sans attendre un contexte spécifique comme avoir une promotion ou un titre.



## À vous de jouer !

Le psychologue social Shalom H. Schwartz et ses collègues ont identifié 19 valeurs individuelles fondamentales qui, selon leur théorie, incluraient l'ensemble des valeurs et seraient universelles (se retrouveraient dans toutes les sociétés). Pour identifier vos valeurs, celles qui comptent le plus pour vous, vous pouvez réaliser un test sur Psychomédia.

Faire le test



### Pour aller plus loin

- [Les valeurs comme boussoles pour donner du sens au travail](#)
- [Les pièges de la motivation : le conflit de valeurs](#)

# La santé au travail



# Absentéisme

Par Nathan Marseault, rédacteur chez Moodwork

Au sens restreint, l'absentéisme désigne l'absence au travail non prévue d'un salarié, particulièrement lorsqu'elle devient habituelle ou systématique.

Au sens large, l'absentéisme est le rapport, sur une période donnée, entre le nombre d'heures d'absence d'un salarié et le nombre d'heures qui auraient dû être théoriquement travaillées.



## À vos calculettes!

**Taux absentéisme** = (Total des heures d'absence / Total des heures théoriquement travaillées) x 100

La mesure de l'absentéisme constitue un des indicateurs RH clés, notamment pour mesurer le niveau d'engagement et de satisfaction au travail des salariés.

**Une hausse de l'absentéisme est toujours un signal d'alarme, d'une part à cause des conséquences :**

- ◆ retard sur les projets et baisse de la productivité et de la rentabilité,
- ◆ hausse de la charge de travail et stress supplémentaires pour les salariés présents,
- ◆ détérioration du climat social, etc.,

**mais aussi parce que les causes révèlent souvent des dysfonctionnements importants dans l'entreprise tels que :**

- ◆ un accroissement des maladies profession-

- nelles et des accidents du travail,
- ◆ des conditions de travail insatisfaisantes,
- ◆ une ambiance de travail dégradée,
- ◆ etc.



## À vous de jouer!

**En 2021, le nombre annuel de jours d'absence par salarié était de :**

- 18,6 jours
- 22,6 jours
- 26,6 jours
- 30,6 jours

Solution [page 123](#)



**Pour aller plus loin**

- [10 choses à savoir sur l'absentéisme au travail en France](#)

# Bienveilleurs (ou Sentinelles)

Par Philippe Rodet, médecin, auteur, entre autres, de *Vous pouvez vivre mieux* (Eyrolles) et conférencier, dirigeant de Bien-être et entreprise [www.stress-info.org](http://www.stress-info.org)

Le concept de sentinelles en entreprise est né au Québec. En France, c'est le terme de bienveilleurs qui s'est imposé, mais la définition est la même. Ce sont des personnes que l'on forme à détecter, adresser et orienter quelqu'un qui va mal dans l'entreprise. Ce ne sont pas des soignants. Ces salariés savent percevoir les signaux faibles d'un état moral dégradé et de l'épuisement professionnel. Nous avons formé les premiers collaborateurs en France en 2015 dans un grand groupe du secteur de la distribution qui compte aujourd'hui plus de 1000 bienveilleurs.

Les formations ont pris de l'ampleur avec la crise du Covid-19, que ce soit dans le privé ou le public. Le contexte actuel fragilise les salariés, les effets de la crise sanitaire vont continuer à avoir des répercussions sur leur santé mentale dans les mois et années à venir. Après une crise, comme celle de 1929 ou de 2008, on a constaté que les dégâts psychologiques étaient les plus importants trois ou quatre ans après.

Les bienveilleurs endossent ce rôle sur la base du volontariat. Leur profil ? Des personnes sensibles, empathiques et qui communiquent facilement avec leurs collègues. Parmi elles, tous les niveaux hiérarchiques et métiers doivent être représentés pour faciliter la libération de la parole. Elles sont formées en plusieurs fois pour aborder des aspects théoriques, notamment sur le stress et les signaux faibles à savoir repérer, mais aussi pratiques avec des cas concrets à décortiquer pour savoir comment réagir et quoi faire, puis des saynètes pour se

poser les bonnes questions.

Les bienfaits sont multiples. Les bienveilleurs permettent de voir à temps des situations de mal-être et donc d'agir plus tôt. Cela crée aussi du lien social et un esprit de solidarité. À l'échelle individuelle, c'est un rôle très gratifiant qui apporte du sens. Les bienveilleurs en sont généralement très fiers. Au niveau de l'entreprise, c'est une bonne initiative pour réduire l'absentéisme de longue durée. C'est une maille de plus dans le filet de la prévention, en plus des représentants du personnel, des RH, des médecins du travail et autres psychologues ou assistantes sociales.



## Le saviez-vous ?

Il y a aujourd'hui des sentinelles au Québec dans de multiples secteurs et champs de la société : dans les effectifs de la police, chez les étudiants, etc. On a constaté pendant la période du Covid-19 moins de troubles psychologiques au Québec que dans les autres régions du Canada.



**Pour aller plus loin**

- [Bienveilleurs, ils écoutent et orientent leurs collègues en détresse](#)

# Burnout

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Le burnout est le syndrome d'épuisement professionnel (par la surcharge de travail et le surinvestissement, pourrait-on ajouter). Il se définit par un « épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur plan émotionnel ».

## D'où ça vient ?

Le mot burnout vient du verbe anglais to burn out qui signifie « **s'éteindre par manque de carburant, d'énergie** ».

**Les symptômes du burnout sont nombreux peuvent relever de manifestations :**

- ◆ émotionnelles (anxiété, irritabilité, tristesse, etc.),
- ◆ cognitives (troubles de la l'attention, de la concentration, de la mémoire, etc.),
- ◆ comportementales (désengagement, repli sur soi, dévalorisation, etc.)
- ◆ physiques (fatigue, troubles du sommeil, TMS, etc.)

La prévalence du burnout varie selon les études, pour lesquelles il n'y a pas d'échelle de mesure officielle. Une chose est sûre : ce taux augmente et personne n'est à l'abri ! La vigilance et la prévention sont donc de mise !

# Boreout

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Le boreout est une forme d'épuisement professionnel résultant d'un ennui chronique. Il se caractérise par un vécu négatif, un manque de stimulation et une sous-charge de travail.

## D'où ça vient ?

Le mot boreout vient du verbe anglais to bore qui signifie « **ennuyer** », auquel on a ajouté le suffixe -out par analogie avec le burnout.

Le boreout n'est pas l'ennui professionnel, mais plutôt une possible conséquence de ce dernier. L'ennui en tant que tel peut affecter tout le monde : c'est un RPS dont les facteurs sont le plus souvent le manque de stimulation et/ou une sous-charge de travail. Si ce risque dégenère en atteinte à la santé, on parle alors de boreout.

**Parmi les symptômes du boreout, on trouve :**

- ◆ la réduction des initiatives, de la prise en compte, des besoins des clients et des performances
- ◆ la réduction de la satisfaction au travail,
- ◆ la diminution de l'estime de soi, le sentiment de honte et de culpabilité,
- ◆ l'augmentation du stress et des symptômes dépressifs,
- ◆ l'absentéisme,
- ◆ les tensions professionnelles.

## À noter

La question du sens au travail peut également être impliquée dans le boreout qui est, comme le burnout, multifactoriel. Néanmoins, si l'on parle de boreout, c'est que le risque qui prévaut est celui de l'ennui professionnel. Si le risque prévalent est le manque de sens, on parlera alors plutôt de brownout.



## À vous de jouer !

*Le boreout est reconnu comme une maladie professionnelle.*

Vrai Faux

*Très peu d'études existent sur le boreout.*

Vrai Faux

*Le boreout, ce n'est pas si grave. Moi aussi j'aimerais bien m'ennuyer au travail !*

Vrai Faux

Solution [page 123](#)

## Pour aller plus loin

- ◆ Burn-out, bore-out, brown-out : quelles différences entre ces pathologies professionnelles ?
- ◆ Évaluez votre risque de boreout grâce à notre test (validé scientifiquement) !



## Le saviez-vous ?

Le burnout n'est pas la dépression. La dépression est une maladie ; le burnout, lui, est un syndrome. La différence réside dans le fait qu'un syndrome, au contraire d'une maladie, ne se caractérise pas par un diagnostic clinique unique et précis. Les deux ne sont cependant pas sans lien puisque le burnout peut favoriser l'émergence de symptômes dépressifs.



## À vous de jouer !

*Le burnout est automatiquement reconnu comme une maladie professionnelle.*

Vrai Faux

*Les caractéristiques de l'environnement de travail sont des déterminants plus importants du burnout que les caractéristiques individuelles (âge, genre, niveau d'études, etc.)*

Vrai Faux

*Le burnout ne concerne que la sphère professionnelle.*

Vrai Faux

Solution [page 123](#)

## Pour aller plus loin

- ◆ Burn-out, bore-out, brown-out : quelles différences entre ces pathologies professionnelles ?
- ◆ Évaluez votre risque de burnout grâce à notre test (validé scientifiquement) !

# Brownout

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Le brownout est une forme d'épuisement professionnel provoquée par une perte de sens du travail. À la racine de ce trouble se trouve une dissonance entre l'espoir que le travail soit source de sens et d'utilité et la réalité d'une situation professionnelle qui ne répond pas à cette attente.

## D'où ça vient ?

En anglais, un brownout désigne une baisse de l'intensité électrique fournie. Si l'énergie est complètement coupée, on parle alors de blackout. L'emprunt du terme fait référence à **la baisse d'énergie et d'engagement** que provoque le brownout, sans les couper totalement. En effet, contrairement au burnout, une personne atteinte de brownout reste opérationnelle dans son travail, sa démission étant avant tout intérieure.

Cette notion a émergé à suite à la conceptualisation de la notion de « bullshit jobs » par l'anthropologue David Graeber, en 2013. Selon ce dernier, un « bullshit job » est un métier vide de sens dont le seul but est de maintenir le travailleur occupé.



## À vous de jouer !

*Bien que la notion soit récente, on trouve de nombreuses études sur le brownout.*

Vrai Faux

*Il existe des facteurs de protection et des facteurs de risque qui influent sur le sens du travail.*

Vrai Faux

*Un travail a ou n'a pas de sens par essence.*

Vrai Faux

Solution [page 124](#)



### Pour aller plus loin

- [Brown-out : quand le manque de sens au travail devient pathologique](#)
- [Burn-out, bore-out, brown-out : quelles différences entre ces pathologies professionnelles ?](#)

## Note sur l'épuisement professionnel

La distinction entre burnout, boreout et brownout n'est pas aisée et elle n'est à l'heure actuelle pas pleinement fondée, ni scientifiquement, ni médicalement. Si la médecine ne reconnaît pas la distinction entre les différents b.-out, ce n'est pas par insensibilité au mal-être des salariés, mais parce son rôle n'est pas tant de distinguer les causes d'un épuisement professionnel que de le prendre en charge convenablement. (De manière similaire, on ne distingue pas un rhume attrapé par un coup de froid ou un rhume attrapé en embrassant quelqu'un de malade : l'essentiel est de le traiter.) S'intéresser aux causes d'un épuisement professionnel demeure néanmoins primordial pour agir efficacement à chaque niveau de prévention, mais la multiplication des catégories peut tendre à complexifier un sujet déjà loin d'être simple.

# Charge mentale

Par Margaux Gelin, docteure en psychologie cognitive chez [Moodwork](#)

La charge mentale correspond à notre préoccupation pour toutes ces choses qu'il ne faut surtout pas oublier de faire. Afin d'éviter la surchauffe, nous avons besoin d'une structure qui limite le nombre d'informations que nous pouvons considérer en même temps. Ces limites sont notamment imposées par notre mémoire de travail, sévèrement restreinte à la fois en capacité et en durée, et notre attention, elle aussi limitée.

Ainsi, votre mémoire de travail, qui est en quelque sorte un « plan de travail mental » sur lequel vous stockez provisoirement des informations afin de les agencer et de les manipuler pour pouvoir raisonner et agir, ne comporte qu'un nombre de places limité (en moyenne 3 ou 4). Lorsque vous cherchez à dépasser cette limite, parce que vous devez penser en même temps à la liste de course, au dossier urgent à finir, à l'inscription à la salle de sport, à la réunion avec les fournisseurs, au repas du soir et à votre entretien annuel ... votre cerveau passe en surrégime et s'épuise, **on parle alors de surcharge mentale.**



## Le saviez-vous ?

Lorsqu'une information requiert votre attention, elle est placée sous votre « focus attentionnel », pour être prise en charge par votre mémoire de travail. Si vos neurones qui reçoivent ce coup de projecteur sont amplifiés, de manière à être plus performants et efficaces, les autres sont

au contraire inhibés, ce qui explique que vous puissiez être complètement sourd et aveugle aux éléments qui ne bénéficient pas de votre attention. Voilà pourquoi vous pouvez passer 10 fois devant vos clés sans les voir, lorsque vous êtes préoccupé par une réunion importante qui se profile.

### Les signes d'une surcharge mentale

Il est impossible de dresser une liste exhaustive des signes annonciateurs d'une surcharge mentale, il est donc important d'être vigilant à vos changements de comportements à trois niveaux : cognitif, émotionnel et physique. Au niveau cognitif, cela peut se manifester par une diminution de la vigilance (qui augmente le risque d'erreurs ou d'accidents), des difficultés à focaliser son attention et à se concentrer ou encore des capacités de mémorisation anormalement basses. Au niveau émotionnel, on observe souvent une plus grande irritabilité, une augmentation des symptômes anxieux voire dépressifs, l'installation d'un sentiment de découragement et d'impuissance, une augmentation des tensions avec les autres... Enfin, sur le plan physique, des douleurs peuvent apparaître (maux de tête, troubles gastro-intestinaux, douleurs articulaires et musculaires...), mais aussi des troubles du sommeil ou de l'alimentation.

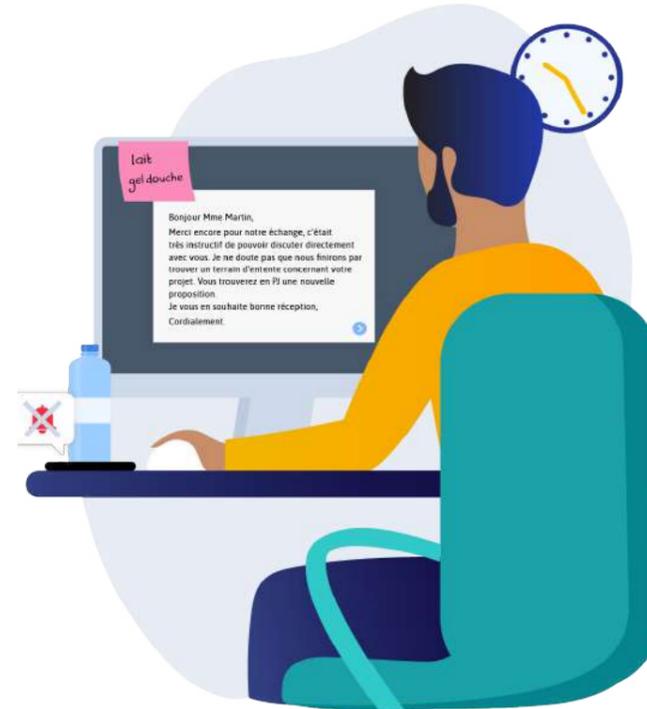
### À méditer

Et si la charge mentale n'était que le signal de notre organisme qui nous rappelle à notre condition d'être humain, certes dénué du don d'ubiquité, mais capable de grandes choses, pour peu qu'on soit en mesure de se préserver ?



## À vous de jouer !

Les signes de surcharge mentale se trouvent dans des changements d'humeur, de comportement, de capacité... Ouvrez l'œil pour détecter les 7 signes cachés dans ces images :

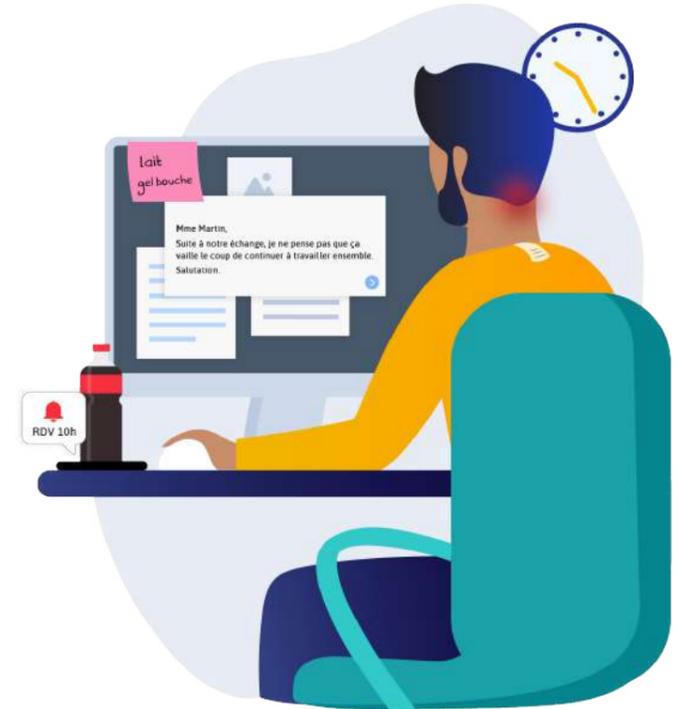


Signe n°1 :

Signe n°2 :

Signe n°3 :

Signe n°4 :



Signe n°5 :

Signe n°6 :

Signe n°7 :

Solution [page 124](#)

### Pour aller plus loin

- Quels sont les impacts de la charge mentale sur le travail ?
- Comment éviter la surchauffe ?
- Réduire sa charge mentale pour ne pas se laisser submerger

# Comité Social et Économique (CSE)

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Le CSE est l'instance de représentation du personnel dans l'entreprise. Il doit obligatoirement exister dans les entreprises d'au moins 11 salariés. Les salariés y élisent leur(s) représentant(s) pour une durée maximale de 4 ans.

Le fonctionnement et les moyens du CSE varient en fonction du nombre de salariés dans l'entreprise.

Il se compose toujours à minima de l'employeur et de la délégation du personnel. Selon la taille de l'entreprise, le ou les délégués syndicaux y sont membres de droit. Dans les grandes entreprises, plusieurs commissions peuvent être formées au sein du CSE.

## Les missions du CSE

Dans toutes les entreprises, le CSE présente à l'employeur les réclamations ayant trait aux salaires, à l'application du code du travail et des conventions applicables.

Son rôle est également de promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail, notamment en menant des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles.

En son sein doit toujours être désigné un(e) référent(e) en matière de harcèlement sexuel.

Le CSE bénéficie toujours d'un droit d'alerte grâce auquel il peut demander des clarifica-

tions à l'employeur en cas d'atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique ou mentale et aux libertés individuelles, et également en cas de danger grave et imminent.

Il est également en mesure de saisir l'inspection du travail.

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, le CSE voit ses missions étendues en termes d'expression des salariés, d'organisation de l'entreprise, de santé et de sécurité. Il doit être consulté dans un nombre croissant de situations et a également le pouvoir de formuler des propositions



## Le saviez-vous ?

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, le CSE remplace le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et se voit réattribuer toutes les missions de ce dernier.

## Les moyens du CSE

Les salariés élus aux CSE bénéficient d'une protection contre le licenciement, afin notamment d'éviter les représailles de l'employeur. Ils bénéficient également d'un certain nombre d'heures de délégation, d'une formation sur les

sujets de santé, sécurité et conditions de travail (et d'une formation économique s'il y a plus de 50 salariés). À partir de 50 salariés, un budget spécifique est alloué au CSE.



## À vous de jouer !

**Dans les entreprises de plus de 50 salariés, à combien est fixé le budget du CSE ?**

0,10 % de la masse salariale brute et 0,11 % à partir de 2000 salariés.

0,20 % de la masse salariale brute et 0,22 % à partir de 2000 salariés.

0,30 % de la masse salariale brute et 0,33 % à partir de 2000 salariés.

*Solution [page 125](#)*

# Harcèlement au travail

Par Nathan Marseault, rédacteur chez Moodwork

Le harcèlement est un délit puni par la loi. C'est aussi un risque psychosocial qui peut aboutir à une atteinte à la santé. Au titre de l'obligation de protection de la santé et de la sécurité des salariés, la prévention du harcèlement est obligatoire au travail.

La loi distingue le harcèlement moral du harcèlement sexuel.

**Le harcèlement moral est caractérisé par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet :**

- ◆ une dégradation des conditions de travail, portant atteinte, aux droits et à la dignité de la victime
- ◆ une altération de sa santé physique ou mentale
- ◆ une menace pour son évolution professionnelle.

**Le harcèlement sexuel, quant à lui, se caractérise par le fait d'imposer à une personne, de manière répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui :**

- ◆ portent atteinte à la dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant
- ◆ créent une situation intimidante, hostile ou offensante.

Les pressions, même non répétées, exercées afin d'obtenir un acte de nature sexuelle, pour soi-même ou un tiers, sont assimilées au harcèlement sexuel.

## Ne pas confondre :

### Harcèlement moral et conflit

Le conflit est bilatéral, il y a une réciprocité dans la mésentente entre deux personnes. Le harcèlement, lui, est unilatéral : il est le seul fait du harceleur qui ne considère plus sa victime comme une personne, mais comme un objet.

### Harcèlement sexuel et agression sexuelle

L'agression sexuelle est un délit distinct du harcèlement et plus lourdement puni. Elle se caractérise par une atteinte sexuelle (il doit donc y avoir contact physique) commise avec violence, contrainte, menace ou surprise.



## Le saviez-vous ?

En cas de plainte pour des faits de harcèlement, l'affaire peut être portée devant deux tribunaux différents : le tribunal correctionnel jugera l'auteur des faits alors que les prud'hommes jugeront votre employeur pour avoir failli à son devoir de protection.

### Pour aller plus loin

- [Harcèlement au travail : comment le prévenir ?](#)
- [Moodtalk RH #6 : Comment éliminer le harcèlement au travail ?](#)

# Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)

Par Nathan Marseault, rédacteur chez Moodwork

L'employeur a l'obligation légale d'assurer la sécurité et de protéger la santé, physique et mentale de ses salariés. Pour y parvenir, il doit évaluer les risques et prévoir les actions à réaliser pour mener une prévention efficace. Cette démarche est synthétisée dans le DUERP.

On y trouve :

- ◆ **la transcription des résultats de l'évaluation des risques professionnels (physiques, psychosociaux, etc.)**
- ◆ **les actions proposées, et qui doivent être mises en œuvre, afin de prévenir ces risques.**

La rédaction du DUERP est obligatoire dès l'embauche du 1<sup>er</sup> salarié. Il doit également être mis à jour tous les ans.



## Le saviez-vous ?

Le DUERP est obligatoirement tenu à la disposition d'un certain nombre de personnes, dont font partie les travailleurs et anciens travailleurs, et doit être conservé pendant 40 ans ! Vous pouvez donc librement le consulter !



## Astuce

Le DUERP peut être perçu comme une obligation administrative pesante... ou alors comme un outil stratégique permettant de répondre aux problématiques de l'entreprise !

### Pour aller plus loin

- [Les obligations des employeurs en termes de prévention des RPS](#)
- [De la contrainte à l'opportunité : comment rendre le DUERP stratégique ?](#)

# Ergonomie

Par Antoine Courcoux, psychologue du travail chez [Moodwork](#)

L'ergonomie est l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes, milieux de travail ainsi que les autres composantes d'un système professionnel ou non. Son objectif est d'élaborer, par l'intermédiaire de plusieurs disciplines scientifiques (psychologie, sciences comportementales, sciences des organisations, médecine, etc) un corps de connaissances. Dans une perspective d'application, celles-ci doivent aboutir à une meilleure adaptation à l'homme des moyens technologiques de production, et des milieux de travail et de vie. L'objectif est d'apporter en fonction du besoin, plus de confort, de bien-être, de satisfaction, de sécurité, de performance dans la relation entre l'homme et le système

L'ergonome va devoir comprendre le travail, pour concevoir ou créer des situations de travail. Il en va de même pour un autre environnement.

## D'où ça vient ?

Étymologiquement, le mot « ergonomie » vient du grec ancien et désigne **l'ensemble des lois, des règles** (nomos) qui concerne le travail (ergon).

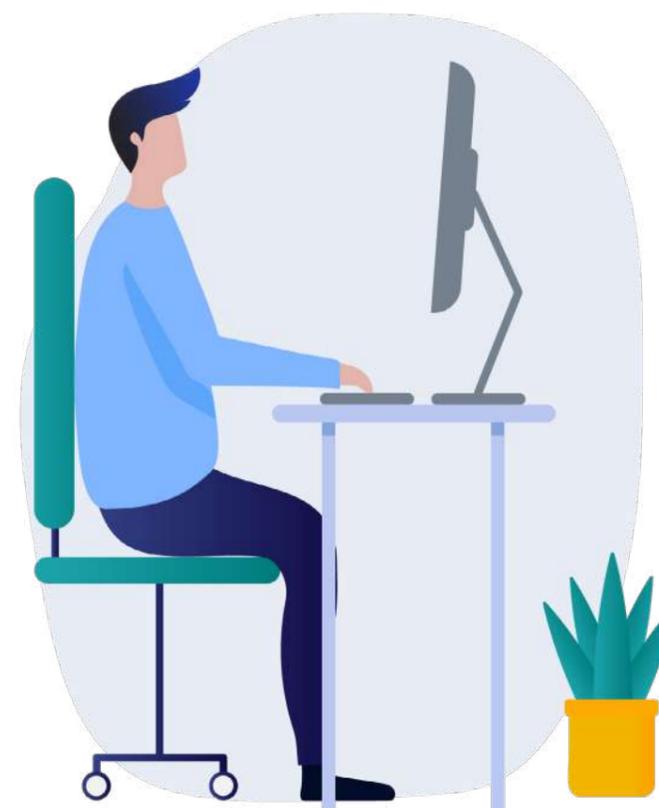
**Il y a 3 grands domaines en Ergonomie avec des approches disciplinaires différentes.**

**L'ergonomie physique** s'intéresse aux liens entre les caractéristiques du travail et les caractéristiques physiques des salariés (caractéristiques anatomiques, biomécaniques, problématique liée aux postures, aux troubles musculosquelettiques). L'objectif est de trouver des améliorations dans les domaines de la posture, des manipulations, de la prise de charge, du mouvement (notamment répétitif), de la configuration du poste de travail, de la sécurité et plus globalement de la santé.

**L'ergonomie cognitive** s'intéresse aux processus mentaux entre un salarié et un système (machines, outils, applications, interfaces, etc.). Elle prend donc en compte tout ce qui est lié à la relation entre le fonctionnement de notre cerveau (la perception, la mémoire, le raisonnement, la charge mentale, la prise de décision...) et l'outil que nous utilisons dans le but de comprendre et d'optimiser son utilisation. Les améliorations recherchées touchent notamment à la performance, à la prise de décision, à la gestion des erreurs ou encore au stress.

**L'ergonomie organisationnelle** se penche prioritairement sur les problématiques structurelles des systèmes professionnels, les organisations, les processus internes, l'environnement, la communication, etc. L'objectif est de comprendre, d'optimiser et d'organiser les systèmes socio-techniques, l'innovation au travail, la culture organisationnelle, les rythmes de travail, les conditions de travail.

**Les ergonomes contribuent à la planification, la conception et l'évaluation des tâches**, des emplois, des produits, des organisations, des environnements et des systèmes en vue de les rendre compatibles avec les besoins, les capacités et les limites des personnes. Il existe deux approches : l'approche de conception (analyse du besoin pour concevoir le système) et l'approche de correction (adapter un système à partir de l'existant pour l'améliorer).



## Pour aller plus loin

- 5 idées reçues sur l'ergonomie au travail
- [Ergonomie : les bons gestes à adopter en télétravail](#)
- Bénét, Yannick, [Travailler sans douleurs, 10 séances d'auto-coaching pour adopter les bonnes postures et se mettre en mouvement](#), Vuibert, collection My Happy Job, 2022



## À vous de jouer !

Connaissez-vous le **Marshmallow challenge** ? Ce jeu d'équipe est parfait pour comprendre l'importance du prototypage et de l'itération, des principes essentiels à l'ergonomie. Il est impossible de penser à tout en amont, et ce même si vous avez pris un temps conséquent pour comprendre le besoin. Ce jeu est une superbe idée lors d'un team building pour renforcer l'esprit d'équipe !

- 45 min à 1h
- équipes de 3 à 5 personnes
- une table par équipe
- grande salle
- un kit/équipe : 20 spaghettis crues, 1m de ruban adhésif, 1m de ficelle, 1 Marshmallow de taille standard, 1 paire de ciseaux
- animateur : 1 mètre ou 1 règle de couturière, 1 chronomètre, 1 projecteur (optionnel)

### Le but du jeu

L'objectif est de faire tenir le marshmallow entier le plus haut possible sur une structure autonome que vous construirez avec l'aide du kit démarrage. L'équipe gagnante est celle qui a la structure la plus grande mesurée depuis la surface de la table jusqu'au Marshmallow.

**Attention, la structure ne peut pas être suspendue à une structure supérieure, comme une chaise, un plafond ou un lustre. Si les spaghettis montent plus haut que le Marshmallow, on mesure de la base jusqu'à celui-ci.**

### Les règles

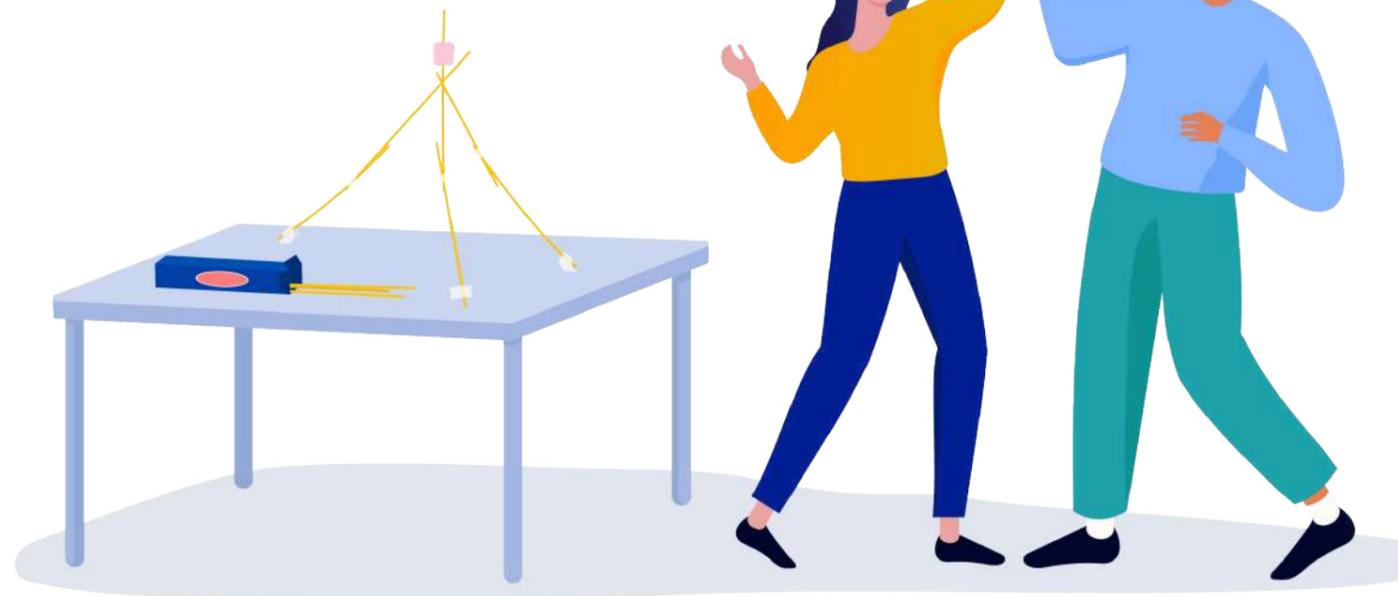
L'équipe peut utiliser l'intégralité des ressources du kit comme elle le souhaite. Vous pouvez briser le spaghetti, découper le ruban adhésif et la ficelle pour créer votre structure.

Le jeu dure exactement 18 min ! Les équipes ne doivent pas tenir leur structure lorsque le temps est écoulé. Ceux qui touchent ou soutiennent la structure à la fin de l'exercice sont disqualifiés.

**Assurez-vous que tout le monde comprend les règles** : n'hésitez pas à les répéter plusieurs fois. Demandez si quelqu'un a des questions avant de commencer.

### Pendant le challenge

Lancez le timing. Annoncez fréquemment le



temps restant en faisant un compte à rebours sur les 10 dernières secondes. Faites en sorte de créer un environnement compétitif, soyez actif, faites jouer le suspense. Construisez une rivalité amicale en encourageant les équipes ayant une structure innovante. Encouragez les gens à regarder les autres équipes.

**Rappelez fréquemment que la structure gagnante doit être stable et autonome** aux équipes ainsi que les règles de disqualification. Les équipes qui n'auront pas expérimenté la contrainte du marshmallow seront dans l'obligation de tenir leur structure à la fin du jeu.

### La fin du challenge

Assurez-vous qu'à la fin du timing, tout le monde s'arrête et demandez aux personnes de s'asseoir pour observer les structures (cela évitera qu'ils tentent de les tenir). Il est probable que nombreux soient ceux qui n'auront pas une structure qui tient debout. De ce fait, mesurez uniquement les structures autonomes et annoncez haut et fort leur taille de la structure la plus courte jusqu'à la plus haute.

Annoncez la victoire de l'équipe gagnante, célébrez là (avec des cadeaux si possible) puis débriefer.

### Le débriefing

L'information importante est que les enfants font mieux que les adultes sur ce challenge : sur pratiquement toutes les mesures de l'innovation, les enfants de la maternelle créent des structures plus grandes et plus intéressantes. La raison pour laquelle les enfants font mieux que les adultes est que les enfants passent plus de temps à « jouer au prototypage » : Ils testent une structure qui s'écroule, en recommençant une autre... ils prennent conscience de la contrainte, le marshmallow pèse plus lourd que l'on imagine. Les adultes passent beaucoup de temps à planifier, à s'organiser puis à exécuter le plan, avec trop peu de temps pour réparer la structure une fois qu'ils ont mis le marshmallow au sommet. Ils ne testent pas la contrainte.

Le Marshmallow est une métaphore des contraintes cachées d'un projet et de l'importance de bien comprendre le besoin. Ici, vous supposez que les marshmallows sont légers et facilement soutenus par les spaghettis. Mais lorsque vous testez votre structure, vous vous apercevez, souvent trop tard, que les marshmallows ne sont finalement pas si légers.

### Quelle leçon retenir ?

**Nous devons identifier les contraintes et les besoins dans notre projet** (les besoins réels des clients, le coût du produit, la durée du service), les tester tôt et les tester souvent. C'est le mécanisme qui mène à une innovation efficace. En ergonomie, l'itération et le prototypage sont beaucoup utilisés pour comprendre le besoin et voir si la réponse apportée n'amène pas son lot de nouvelles contraintes.

# Médecine du travail

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

La médecine du travail est l'appellation courante des services de prévention et de santé au travail (SPST) au sein desquels travaillent notamment des médecins du travail (mais aussi des infirmiers, des intervenants en prévention des risques, etc.) Leur mission est d'éviter toute atteinte à la santé des salariés.

Selon la taille de l'entreprise, le SPST peut être interne à l'entreprise ou bien être un service interentreprises.

L'unique mission des médecins du travail est la prévention. Ils surveillent la santé des travailleurs et conseillent ces derniers, ainsi que leurs employeurs et leurs représentants sur des domaines tels que les risques professionnels, l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, la prévention du harcèlement et des conduites addictives, les campagnes de vaccination et de dépistage ou encore le maintien dans l'emploi.



## Le saviez-vous ?

En France, la médecine du travail est une spécialité médicale à part entière, au même titre que la médecine générale, la neurologie ou la psychiatrie. Il s'agit cependant d'une des spécialités les moins prisées par les étudiants.

Tous les salariés, quel que soit leur contrat (CDI, CDD, intérim, apprentissage) doivent avoir un suivi médical réalisé par un médecin du travail. Seuls les stagiaires en sont exemptés.

À la suite d'une visite, s'il l'estime nécessaire, un médecin du travail propose à l'employeur des mesures individuelles d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste de travail.

Lorsque cela est impossible, et que la santé est en jeu, il peut déclarer un travailleur inapte à son poste de travail. Il donne alors des indications pour le reclassement de ce dernier.



## À vous de jouer !

**Qu'est-ce qu'un médecin du travail ne peut pas faire ?**

- Accéder librement au lieu de travail
- Proposer un aménagement de poste
- Prescrire un arrêt de travail
- Formuler un avis d'inaptitude au travail
- Délivrer une ordonnance
- Assister aux réunions du CSE

Solution [page 125](#)



**Pour aller plus loin**

5 questions/réponses sur la santé au travail

# Méditation de pleine conscience

Par Stéphane Nau, instructeur MBSR, fondateur de [Comment ça va ?](#), auteur du livre *Je médite au travail* (Vuibert)

Méditer, c'est porter son attention à soi, à l'instant présent, de manière volontaire et sans jugement. Mais lorsqu'on évoque la méditation dans le contexte professionnel, il est très fréquent de voir apparaître l'idée de « je ne fais rien et je me mets dans une bulle »... et sa conséquence : « je ne suis pas payé à rien faire ».

Or méditer n'a rien à voir avec « ne rien faire » : c'est au contraire l'opportunité de nourrir un management ajusté au milieu du chaos. Et pour le manager, c'est un acte qui développe l'autonomie, le courage et la capacité à décider dans des journées surchargées et le stress de « faire ».

En effet, c'est parce que nous sommes hyper stimulés et hyper sollicités que nous avons besoin de pauses. Il s'agit de créer une rupture de rythme permettant de découvrir son quotidien sous un autre jour et les autres avec un autre regard. En un mot : avec présence.

Les bénéfices de ces temps de pause sont nombreux et étayés par des milliers d'études scientifiques : concentration, intelligence émotionnelle, collaboration constructive, gestion des priorités. Et pour l'équipe, davantage de présence et de fidélité.

Oui, méditer est un acte radical qui permet à tous de garder le cap au cœur de l'incertitude. Elle développe pour celui ou celle qui s'y engage une posture plus incarnée, authentique et confiante, tout en développant la capacité à porter le sens, les processus et les actions de manière cohérente.



## À vous de jouer !

**Au moment où vous lisez ces lignes, invitez-vous à rester 5 minutes à ne rien faire, rien du tout !**

Notez dans un premier temps ce que vous ressentez dans le corps : les zones dans lesquelles se trouve de la détente, celles où vous ressentez de la tension. Notez la fluctuation des sensations, et notez qu'une d'entre elles ne dure.

Ces sensations s'accompagnent-elles de pensées (je résiste, j'ai des choses à faire, je ferai mieux de..., c'est agréable/désagréable, j'aime/je n'aime pas, pourquoi, comment...).

Y-a-t-il une émotion ? (colère, frustration, tristesse, joie...). Notez sa présence sans la juger ni la repousser.

Puis dirigez votre attention sur votre respiration, ressentez votre souffle, inspiration, expiration... l'une après l'autre...

À présent, prenez un carnet ou une feuille et notez tout ce qui vous vient à l'esprit, sans classer. Vous prendrez le temps de relire cela en fin de journée. Puis reprenez vos activités. Comment vous sentez-vous ?



**Pour aller plus loin**

Before Work 4 : C'est décidé, je médite au travail !

# Prévention

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

**La prévention des risques professionnels est une obligation des employeurs qui poursuit trois buts :**

- ◆ Préserver la santé et la sécurité des salariés.
- ◆ Améliorer les conditions de travail.
- ◆ Tendre vers le bien-être au travail.

Cette obligation de prévention est inscrite dans le Code du travail. Afin de la mener à bien, ce dernier recense [9 principes généraux de prévention](#).

En outre, la jurisprudence a établi qu'il s'agissait d'une obligation de résultat, par opposition à une obligation de moyen. Cela signifie que si la santé ou la sécurité d'un salarié est atteinte, l'employeur est mis en cause, même s'il a mis en place une démarche de prévention pour tenter de l'éviter.

Dans la pratique, l'obligation de prévention est notamment matérialisée par le [DUERP](#). L'évaluation qu'impose ce dernier doit nécessairement être suivie d'un plan d'action pour désamorcer les risques identifiés.

**Il existe trois niveaux de prévention qui suivent la typologie des risques professionnels.**

## 1 LA PRÉVENTION PRIMAIRE

Il s'agit de la seule vraie « prévention ». Elle agit sur les facteurs de risques et donc en amont de la manifestation d'un risque, pour faire en sorte que celui-ci n'apparaisse pas et pour outiller les salariés (en connaissances, en réflexes à adopter, etc.) si jamais le risque survient malgré tout.

## 2 LA PRÉVENTION SECONDAIRE

La prévention secondaire agit sur les risques. Elle intervient lorsqu'un risque professionnel est déjà présent, mais n'a pas encore dégénéré en une atteinte à la santé. L'objectif est alors, d'une part, de maîtriser le risque pour éviter qu'il dégénère et, d'autre part, de faire baisser le niveau de risque, voire de le supprimer.

## 3 LA PRÉVENTION TERTIAIRE

La prévention tertiaire agit sur les atteintes à la santé. Malgré son nom, il ne s'agit plus réellement de prévention, mais plus de guérison : le mal est déjà présent, le risque a occasionné une atteinte à la santé du salarié. Son rôle est alors de prendre en charge ce dernier, notamment médicalement, pour éviter une atteinte plus grave et restaurer l'état de santé.



## À vous de jouer !

**Dans la liste suivante, quelles actions sont des actions de prévention ?**

L'information

La formation

La sensibilisation

Le dialogue en entreprise, la création d'un groupe de travail dédié à un certain sujet

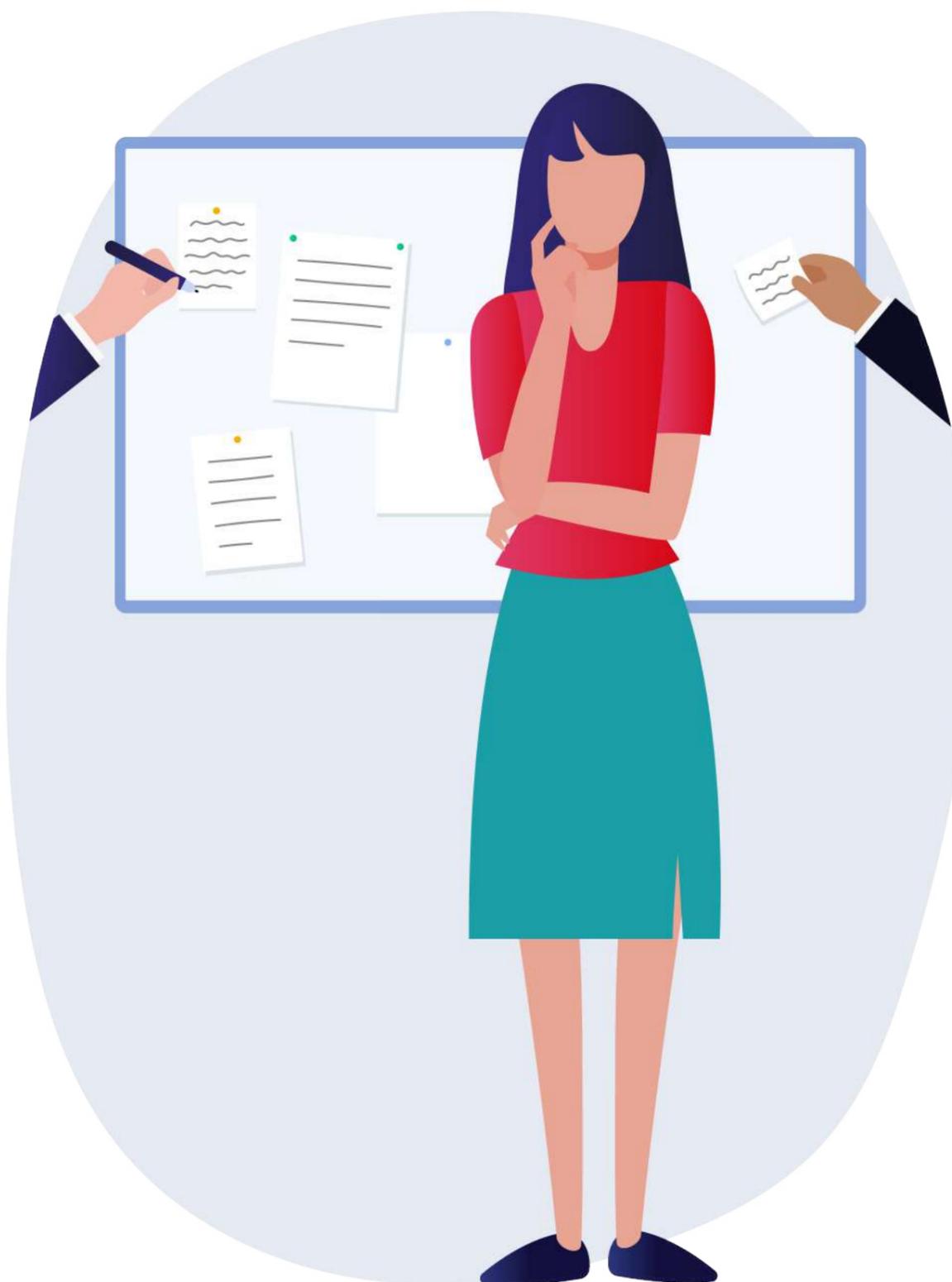
L'identification d'un référent sur un certain sujet

Solution [page 125](#)



**Pour aller plus loin**

- [Comment favoriser la prévention en psychologie ?](#)
- [La santé préventive, un enjeu au cœur des démarches RH !](#)



# Psychologue du travail

Par Alexandre Bonhomme-Deveycx, psychologue du travail chez [Moodwork](#)

Le psychologue travail est un professionnel, disposant d'un diplôme universitaire en psychologie, spécialisé dans l'étude et la compréhension des comportements et attitudes humaines en lien avec le travail. Le psychologue du travail n'est présent dans la sphère publique que depuis une vingtaine d'années, mais la psychologie du travail tire ses racines des apports de la recherche en psychologie expérimentale de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

## Que fait un psychologue du travail ?

Le psychologue du travail puise ses connaissances de la recherche scientifique et des études menées sur le terrain à travers les interventions d'autres psychologues, qu'ils soient cliniciens ou chercheurs en psychologie. On distingue globalement les chercheurs en psychologie du travail, issues des différents courants de la psychologie générale (psychologie sociale, cognitive, etc.) qui utilisent la méthodologie scientifique pour tirer des connaissances de la relation entre l'individu et son environnement de travail, et les psychologues du travail agissant sur le terrain, nommés en grande proportion cliniciens du travail.

Le psychologue du travail peut intervenir sur des questions de recherche scientifique, d'accompagnement individuel et d'accompagnement des collectifs de travail. En ce sens, ils sont compétents sur des questions individuelles, collectives, et institutionnelles. Ils accompagnent les salariés dans leur parcours professionnel et

les instances des entreprises et administrations en aidant à la gestion de la politique QVT, RH et des RPS, que ce soit à travers des interventions et enquêtes au sein des entreprises, ou en formant les collaborateurs sur l'impact psychologique du travail.



## Le saviez-vous ?

Contrairement à ce que pensent de nombreuses personnes, la passation de tests de personnalité, de bilans de carrière et de tests de recrutement ne représente qu'une infime partie des compétences des psychologues du travail et des postes sur lesquels ils sont employés. Il sont bien plus souvent en lien avec les services RH pour les prises de décisions sur la politique RH de l'entreprise.



## À vous de jouer !

Les psychologues du travail ont des connaissances bien différentes des psychologues cliniciens qui nous reçoivent en cabinet.

Vrai Faux

Les psychologues du travail ne gèrent pas que les cas de burnout.

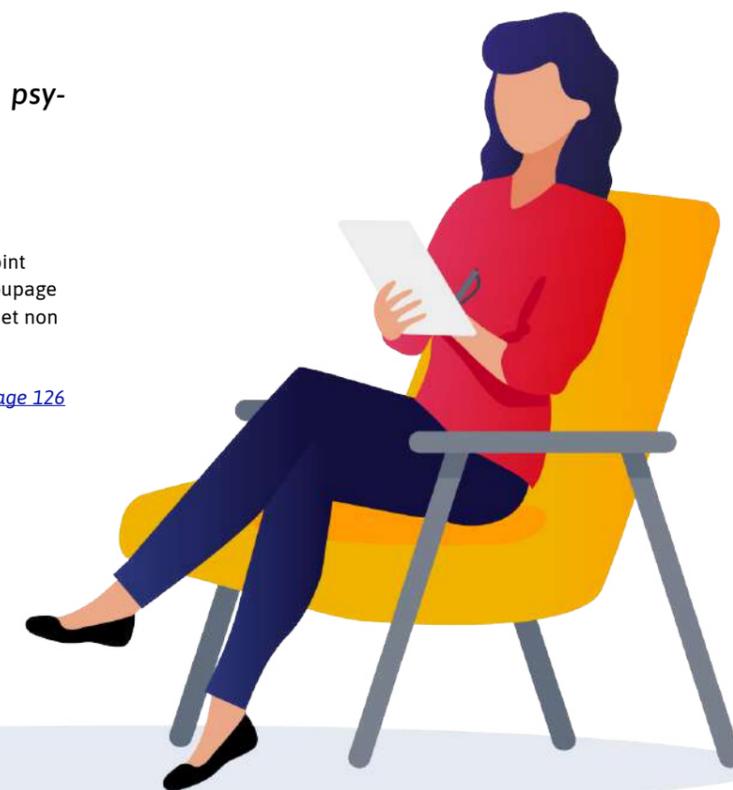
Vrai Faux

Le taylorisme<sup>1</sup> est une des théories de la psychologie du travail.

Vrai Faux

<sup>1</sup> Méthode d'organisation du travail dite scientifique mise au point par l'ingénieur américain F.W. Taylor et qui met en avant le découpage technique du travail et la répartition des travailleurs par postes et non par métiers.

Solution [page 126](#)



## Pour aller plus loin

- 4 idées reçues sur la psychologie
- Comment favoriser la prévention en psychologie ?

# Risques Psychosociaux (RPS)

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Dans la famille des risques professionnels, les Risques PsychoSociaux (RPS) sont les risques qui menacent plus particulièrement la santé psychologique des salariés dans une situation sociale spécifique : celle du travail.

## D'où ça vient ?

Le terme est apparu en 1998 lors d'un congrès de l'OMS.

En matière de RPS, il faut bien distinguer :

- ◆ **Les facteurs de risques qui sont leurs causes** : intensité et temps de travail, exigences émotionnelles, autonomie et marges de manœuvre, rapports sociaux et reconnaissance, conflits de valeur, insécurité de la situation de travail.
- ◆ **Les RPS en eux-même** : stress, violences externes (incivilités, insultes, menaces, agressions), violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel, conflits exacerbés), conduites addictives.
- ◆ **Les atteintes à la santé qui sont leurs conséquences** : dépression et anxiété généralisée, burnout, boreout, brownout, maladies cardiovasculaires, maladies psychosomatiques, suicide.

À ces trois stades répondent les trois niveaux de prévention : **primaire, secondaire, tertiaire**.

À un RPS ne correspond pas un seul et unique facteur de risque, mais une pluralité, dont les interactions peuvent amplifier le risque et précipiter une atteinte à la santé.

## Le saviez-vous ?

L'expression « risques psychosociaux » n'existe pas telle quelle dans le Code du Travail. La notion est néanmoins envisagée parmi les risques professionnels contre lesquels les employeurs ont l'obligation d'agir pour « assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».



## À vous de jouer !

Saurez-vous distinguer dans cette liste les **Risques Psychosociaux** ?

- Stress
- Micromanagement
- Burnout
- Alcoolisme
- Manque de reconnaissance
- Cardiopathie
- Se servir un verre de vin en revenant du travail pour décompresser

Solution [page 126](#)



## Pour aller plus loin

- [RPS, facteurs de RPS, risques psychosociaux, conséquences des risques psychosociaux : quelles différences ?](#)
- [Notre Guide pour une démarche de prévention des RPS efficace](#)

# Santé mentale

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

L'OMS définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. »

La santé mentale en est donc une composante essentielle : pas de santé sans santé mentale !

## Elle comporte trois dimensions :

### ◆ La santé mentale positive

Elle recouvre à la fois le bien-être, l'épanouissement personnel, les ressources psychologiques et les capacités d'agir de l'individu.

### ◆ La détresse psychologique réactionnelle

Elle est une réaction d'adaptation face aux situations éprouvantes et aux difficultés de la vie et n'est pas forcément révélatrice d'un trouble mental. Elle est normale lorsqu'elle est temporaire, mais doit alerter si elle s'intensifie et perdure.

### ◆ Les troubles psychiatriques

Plus ou moins sévères, variés et ancrés dans le temps, ils relèvent d'une prise en charge médicale. Ils ne doivent jamais être pris à la légère, car leurs conséquences peuvent être majeures : handicaps, décès prématuré, discrimination et exclusion.



## Le saviez-vous ?

À quoi sert la santé mentale ? Elle permet de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté.



## À vous de jouer !

La dépression est la principale cause d'incapacité liée à la santé mentale. **Quelle proportion de la population mondiale touche-t-elle ?**

0,8 %

1,8 %

2,8 %

3,8 %

Solution [page 126](#)

### ✦ Pour aller plus loin

- [5 clichs sur la santé mentale à bannir](#)
- [Les 4 enjeux clés de la santé mentale pour les années à venir](#)
- [Santé mentale au travail : "Il y a une vraie prise de conscience, mais encore beaucoup à faire !"](#)
- [5 choses que la dépression n'est pas](#)

# Sieste

Par Mélissa Arslan, chargée de communication et de marketing chez [Nap and Up](#)

## D'où ça vient ?

Le mot sieste vient du latin « sexta », qui désigne **la sixième heure après le lever**. Ce moment correspond à la baisse de notre vigilance, souvent en début d'après-midi, et même si nous n'avons pas déjeuné.

Une micro-sieste est un sommeil léger entre 5 et 20 minutes maximum. Cette durée correspond à la phase de sommeil qui précède le sommeil profond, il ne faut donc pas dépasser 20 minutes.

Cette phase est un instant de repos, de relaxation et d'éveil. Elle permet à votre corps de se remettre en forme, tout en rechargeant ses batteries. C'est le moment idéal pour faire le point sur les priorités et se ressourcer. En fermant les yeux, vous allez pouvoir maîtriser votre concentration et vous détendre physiquement et mentalement.

**Les bienfaits d'une micro-sieste sont nombreux sur nous, et ne sont pas seulement physiques, puisque durant la sieste :**

- ◆ Augmenter la productivité de 35 % selon une étude de la Nasa.
- ◆ Améliorer la mémoire.
- ◆ Amplifier la concentration et la vigilance.
- ◆ Réduire le stress et réguler l'humeur.
- ◆ Renforcer la qualité des soins.



## En pratique

### Réaliser une micro-sieste en 6 étapes.

- 1 Mettez votre téléphone en mode avion, afin de libérer totalement votre subconscient.
- 2 Isolez-vous de préférence dans un lieu calme, pour vous permettre de complètement lâcher prise.
- 3 Trouvez une position confortable afin d'avoir le maximum de points de contact entre votre corps et le support sur lequel vous êtes installé(e).
- 4 Débarrassez-vous de tout ce qui peut vous gêner ou vous serrer (comme les lunettes, ceintures, etc...).
- 5 Choisissez un accompagnement audio (voix ou musique) pour faciliter l'arrêt des pensées parasites.
- 6 Prévoyez suffisamment de temps pour ne pas négliger la phase de réveil et ainsi, obtenir les bienfaits optimaux de la micro-sieste : **repos, tonus et dynamisme.**

### ✦ Pour aller plus loin

- [Et si vous vous mettiez à la micro-sieste ?](#)

# Stress

Par Stéphane Yaïch, sophrologue, auteur du livre « Pro en gestion du stress » (Vuibert), [www.chasseurdestress.com](http://www.chasseurdestress.com)

« Le stress est une réponse physiologique et psychologique du corps à ce qu'il perçoit comme une menace ou un danger. » Ce qui est essentiel dans cette définition ? La notion de perception. Un rendez-vous annulé, un différend avec un collègue... Lorsqu'un événement survient dans notre journée de travail, c'est bien notre perception des faits qui lui confère une dimension négative.

## D'où ça vient ?

On sait souvent que le mot stress est un emprunt à l'anglais, langue dans laquelle il signifie « **contrainte, tension** ». On sait moins que l'anglais a lui-même emprunté le terme au moyen français destresse, qui a donné le mot « détresse », lui-même issu du verbe latin stringere (« serrer, comprimer, resserrer »).



## Le saviez-vous ?

Une étude menée aux Etats-Unis pendant plus de 8 ans a démontré que plus nous pensons que le stress est nocif pour nous, plus il le devient réellement. Dans le cadre de cette étude, les sujets informés sur les mécanismes biologiques du stress et sur le véritable rôle du stress pour faire face aux « dangers du quotidien » sont devenus plus combattifs et plus énergiques. Les résultats

de ces années de recherches ont prouvé que l'on peut transformer la réponse de son corps face au stress en intégrant le fait qu'il peut devenir un partenaire, voire une aide à la performance.

## Gérer son stress, c'est d'abord gérer son mental

Gérer son stress ne signifie pas que l'on va l'éliminer de sa vie, mais plutôt changer de regard sur le stress en adoptant une posture positive et détachée sur ce qui déclenche chez vous une réaction de stress, pour en faire, non pas un ennemi, mais un véritable allié. Notre mental est extrêmement puissant... Il parvient à nous faire voir le meilleur ou le pire d'une situation tout à fait banale. Il a également le pouvoir de nous faire voyager dans le temps. Il nous plonge dans le passé pour tenter de nous faire revivre un événement similaire. Si je suis quelqu'un d'anxieux(se), je vais me convaincre arbitrairement que j'ai fait quelque chose de travers. Si je suis quelqu'un de trop perfectionniste, je vais analyser à la loupe chacun de mes actes passés pour chercher la faille. Pas rationnellement, mais émotionnellement.

Et ce voyage mental va souvent nous projeter dans un futur noirci par nos pensées les plus sombres, pour imaginer, la plupart du temps sans preuves, un futur hypothétique reposant sur des suppositions. Prenez conscience que le passé est révolu et que vous n'avez pas le pouvoir de le changer. Ne tentez pas non plus de jouer les médiums et de visualiser un avenir qui

n'existe que dans votre mental. Le scénariste de ce film, c'est vous ! Et l'histoire que vous racontez est influencée par vos pensées automatiques, mais également par votre mode de pensées, lorsqu'il est toxique.

## Le bien-être se conjugue au présent

Pour stopper ces incessants vas et viens entre passé et futur, il est nécessaire de se libérer de ce mode de fonctionnement automatique en se connectant au présent. C'est-à-dire, en vivant délibérément et consciemment, ce que vous vivez au moment où vous le vivez. Car, ces multiples voyages mentaux vous détournent souvent de votre activité du moment. Lorsque vous mangez, êtes-vous à 100% connecté(e) à vos sensations gustatives ?

Lorsque vous lisez un livre, aussi passionnant soit-il, vous êtes-vous déjà surpris(e) à découvrir que vous aviez parcouru plusieurs pages, sans véritablement les lire, sans être présent(e) à votre lecture. Vous étiez ailleurs mentalement comme vous pouvez également l'être lorsque vous êtes au volant en rentrant à votre domicile après une dure journée et que, mentalement, vous êtes encore au travail.

C'est en se concentrant sur l'instant présent que nous pouvons mettre sur pause le flux incessant de pensées intrusives qui alimente et amplifie notre stress. De nombreuses méthodes telles que la sophrologie, la pleine conscience ou la méthode Vittoz enseignent comment se connecter à l'instant présent. Elles nous rappellent qu'en étant simplement attentifs à ce que nous vivons, nous réussissons à canaliser nos pensées et à restaurer le calme mental, et émotionnel.

L'objectif est de créer une diversion mentale en détournant l'attention de notre esprit pour l'amener à se concentrer sur autre chose que l'objet de nos préoccupations. Cela peut se pratiquer de manière formelle en méditation guidée, mais également de façon informelle, en pratiquant les gestes du quotidien : en marchant, en mangeant, en lisant ou en se brossant

les dents, avant de commencer sa journée de travail.

## En pratique

### Comment débiter sa journée en conscience en se brossant les dents ?

Il s'agit d'être totalement présent(e), dans l'instant, à ce que vous vivez sans que votre esprit soit détourné par une quelconque distraction, qu'elle soit extérieure ou intérieure. Pour cela, en faisant appel à tous vos sens, vous allez contraindre votre cerveau à concentrer votre attention sur le bruit de l'eau qui coule, sur l'odeur du dentifrice qui se déroule doucement sur la brosse, sur la couleur de votre brosse, sur le contact de votre main avec la brosse puis, sur le contact de la brosse avec vos dents et sur le goût parfumé qui se répand dans votre bouche.

Vous constaterez que les 3 minutes nécessaires pour un brossage de dents efficace passeront incroyablement vite et surtout, qu'aucune pensée n'est venue perturber ce rituel matinal. En cours de journée, vous pourrez pratiquer cet exercice en utilisant seulement le toucher par exemple. Il suffit de prendre un objet du quotidien tel qu'un stylo ou une souris d'ordinateur et de faire une exploration tactile de cet objet accompagnée de commentaires mentaux qui décrivent ce que vous ressentez : « Quelle est la matière de cet objet ? », « Quelle est sa texture ? », « Est-il lisse ou rugueux ? »... Grâce à ces techniques simples et faciles à mettre en œuvre, vous avez la capacité d'interrompre la boucle dans laquelle vous entraînent vos pensées parasites. Elles contribuent également à une meilleure capacité de concentration ou de reconcentration lorsque vous avez été interrompu(e) pendant une tâche qui demandait toute votre attention.

### Pour aller plus loin

- [Les stratégies de « coping », ou comment faire face au stress](#)
- [5 clés pour réduire votre stress au travail](#)
- [La prévention du stress au travail](#)

# Troubles Musculosquelettiques (TMS)

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Les troubles musculosquelettiques (TMS) sont une famille de pathologies regroupant les affections de l'appareil locomoteur : les muscles et le squelette, mais aussi les tendons, les nerfs et les articulations.

Parmi les TMS, on trouve par exemple : les lombalgies, les cervicales, les tendinites, les syndromes du canal carpien, etc.

Bien que le champ soit large, tous ces troubles ont un point commun : l'inadéquation entre les capacités physiques du corps et les sollicitations et contraintes auxquelles ce dernier est exposé.

Les TMS ne sont pas inhérents à la situation de travail, mais y sont fortement associés puisque **80 % des maladies professionnelles leur sont liées.**

Si les TMS et leur prévention prévalent souvent dans les métiers « physiques », les métiers « de bureau » n'en sont pas à l'abri.



## Le saviez-vous ?

TMS et RPS entretiennent des liens étroits et souvent délétères. Si une maladie phy-

sique, et notamment ses conséquences peuvent affecter le moral et la santé mentale, le contraire est vrai aussi. Particulièrement, le facteur psychologique semble être déterminant dans le fait qu'un TMS devienne chronique, et des fois même dans son apparition. C'est ce que l'on appelle les maladies psychosomatiques (en grec ancien : psycho, l'esprit et soma : le corps).



## À vous de jouer !

Saurez-vous distinguer les TMS qui existent réellement, et ceux que nous avons inventés ?

- L'oléopathie du coude, la métasynovite
- L'épicondylite
- Le syndrome de la coiffe des rotateurs à l'épaule
- La pyropignonite
- L'hygroma du genou

Solution [page 126](#)

## ✦ Pour aller plus loin

- TMS : « Les douleurs ne sont pas une fatalité, mais un signal qui doit nous faire réagir ! »
- Before Work #6 : Travail dynamique : je dis stop à la sédentarité !



# Les compétences et parcours professionnels



# Bilan de compétences

Par Marjorie Llobart, fondatrice de [Dessine-moi une Carrière](#), cabinet expert en reconversion professionnelle, autrice du livre *Dessine-toi une carrière* (Dunod).

Le bilan de compétences est un dispositif institutionnel ouvert à tout salarié ou indépendant.

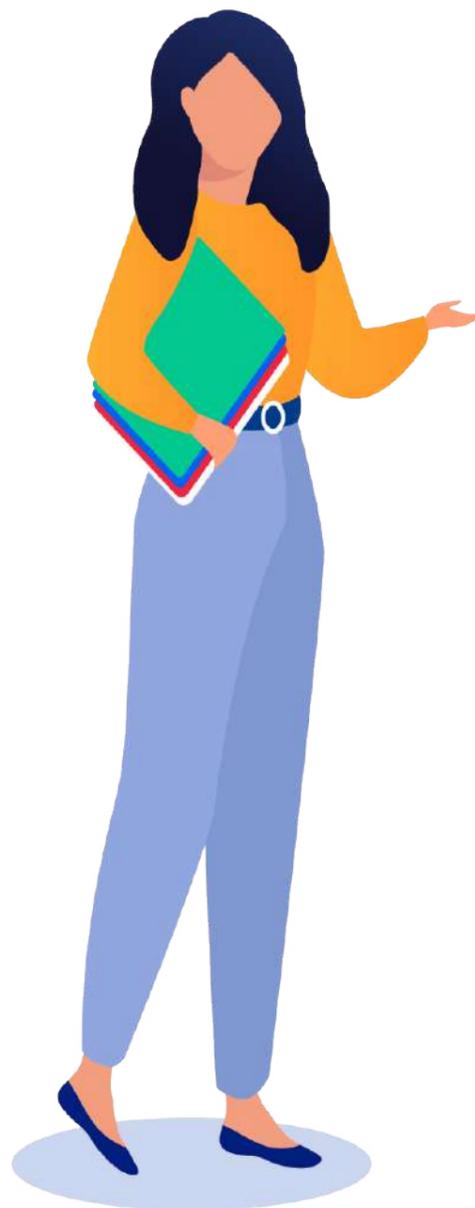
**Son but ?** Vous aider à définir un nouveau projet professionnel : évolution, reconversion, changement de secteur d'activité, repositionnement interne ou passage à l'entrepreneuriat.

**Comment ?** En partant de vous : vos aspirations, vos valeurs, vos compétences et en les confrontant à la réalité : le marché de l'emploi et les opportunités existantes.

Cet accompagnement de plusieurs mois comporte une phase d'introspection assortie d'exercices pratiques sur le terrain. Il est donc bien plus étendu qu'un simple « bilan » des compétences existantes.

Selon l'organisme choisi, et la personne qui vous accompagnera, votre expérience sera très différente. Chez Dessine-moi une Carrière par exemple, nous avons une approche holistique qui intègre le travail sur les émotions et la confiance en soi.

À la fin du bilan, vous aurez de la clarté sur votre prochaine étape professionnelle, et aurez validé sa faisabilité. Élément non négligeable, il est finançable par le CPF !



## À vous de jouer !

*Est-ce le bon moment pour faire un bilan de compétences ?*

Je suis perdu(e) avec le travail, je n'aime plus ce que je fais mais je ne sais pas dans quelle direction aller. **Oui Non**

J'ai des idées qui partent dans tous les sens mais rien de concret. **Oui Non**

J'ai un projet en tête mais je souhaite être sûr avant de me lancer. **Oui Non**

Je suis en bonne forme physique et mentale (même si je suis parfois fatigué(e)). **Oui Non**

J'ai du temps et de l'énergie à consacrer à cette démarche. **Oui Non**

J'ai besoin d'un regard extérieur sur ma situation. **Oui Non**

Je suis prêt à changer de situation professionnelle. **Oui Non**

- ◆ **Si vous avez répondu « oui » à 5 réponses ou plus**, pas de doute, c'est le bon moment !
- ◆ **Si vous avez répondu entre 3 et 5 fois « oui »**, vérifiez avec un consultant en bilan de compétences si c'est le bon moment pour vous.
- ◆ **Si vous avez moins de 3 « oui »**, ce n'est pas le bon moment.

# Écoute active

Par Alexandre Bonhomme Deveyx, psychologue clinicien du travail chez Moodwork

L'écoute active est une méthode de communication mise au point et portée par le psychologue américain Carl Rogers. Elle est aujourd'hui utilisée par de très nombreux psychologues.

Pour mieux comprendre l'écoute active et en déceler les spécificités, il peut être efficace de la comparer à l'écoute passive, elle aussi très utilisée en psychologie. Alors que la première met en avant le rôle actif du récepteur dans l'échange, la seconde privilégiera plutôt l'identification de points particuliers dans le flux des échanges.

L'écoute passive met en avant une écoute flottante à la recherche d'éléments précis servant à diriger l'entretien et qui se manifesteront par des attitudes et des encouragements à développer certains aspects du discours (de la part du récepteur vis-à-vis de l'émetteur). Le récepteur y est le réceptacle des paroles de l'émetteur et pratique le tri des informations pour trouver celles qui lui paraissent importantes pour avancer. C'est une méthode qui peut fonctionner dans le cas d'une recherche d'éléments ou d'associations d'idées. En restant neutre et impartial, le récepteur tend à interférer le moins possible dans les échanges pour que ceux-ci restent au plus proche du discours initial de l'émetteur.

**L'écoute active, pour sa part, se focalisera bien plus sur le sens des propos échangés.** L'émetteur et le récepteur sont tous deux actifs dans l'échange, et cela se manifeste par plusieurs points :

- ◆ **Une ambiance propice à l'écoute :** le récepteur tâchera de créer un espace propice à l'échange

et au partage, en instaurant un climat où l'émetteur ne se sentira pas jugé.

- ◆ **Être actif dans l'entretien :** le récepteur doit adopter une posture physique et des attitudes qui reflètent son intérêt, afin de pousser le récepteur à continuer de s'exprimer et lui donner l'envie de le faire.

- ◆ **Une attention particulière portée au langage non verbal de l'émetteur :** le récepteur doit être à l'écoute des émotions et des réactions de l'émetteur, pour se détacher du simple échange de mots entre eux, et déceler les points de gêne, ou les accès d'émotions.

- ◆ **La reformulation :** une des méthodes les plus utilisées dans l'écoute active est la présence de reformulations très régulières. Afin d'être bien sûr d'avoir compris et de montrer qu'il a entendu le message que son patient veut lui faire passer, le psychologue va reformuler différemment les propos de ce dernier. Qu'il s'agisse de répéter, d'illustrer à travers une métaphore ou de demander une précision sur un point précis, le psychologue dans l'écoute active cherchera régulièrement à confirmer que ce qu'il a compris est bien conforme à ce que son patient a voulu exprimer.

## Quel est l'objectif ?

L'écoute active, telle que pratiquée par les psychologues, aura pour objectif de **créer les conditions d'un échange actif entre celui qui énonce et celui qui écoute**. Il s'oppose à d'autres conceptions qui vont privilégier l'identification de thèmes précis et se concentrer sur des points attendus dans le discours.



## À vous de jouer !

### 1. Seuls les psychologues maîtrisent la méthode de l'écoute active.

Vrai Faux

### 2. Dans la scène ci-dessous, quel psychologue utilise l'écoute active ?

Psychologue 1 Psychologue 2



Solution [page 127](#)



### Pour aller plus loin

- L'écoute active : une méthode qui permet de considérer l'autre

# Employabilité

Par Fabienne Broucaet, rédactrice en chef de [My Happy Job by Moodwork](#)

L'employabilité est la capacité de chacun à évoluer sur le marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par son job, son potentiel. Concrètement, l'employabilité dépend de nos connaissances, qualifications et comportements. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ».

Développer son employabilité est plus que jamais nécessaire dans un monde dans lequel tout va plus vite : modes, technologies, innovations, marchés... Un monde dans lequel l'information est abondante, pléthorique et qui invite sans cesse à s'adapter, bouger, changer et être agile. On parle d'un monde **VICA** :

**Volatile** : le rythme des changements est très rapide.

**Incertain** : il est difficile de faire des prévisions à long terme.

**Complexe** : les facteurs à prendre en compte sont nombreux quand il s'agit de décider.

**Ambigu** : les informations sont souvent contradictoires et le doute est présent à chaque instant.



## Le saviez-vous ?

Selon une étude publiée par Dell et l'Institut pour le futur, 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore. L'intelligence artificielle ou la robotique vont non seulement transformer en profondeur les métiers existants mais en créer de nouveaux.



## À vous de jouer !

Listez tout ce que vous pourriez entreprendre pour développer votre employabilité en étant le plus précis possible avec, idéalement, des échéances (afin que vos intentions ne restent pas lettre morte !) : formations, mobilité interne, side project, lectures, loisirs, reconversion, bénévolat, etc.



### Pour aller plus loin

- [Comment bien accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle ?](#)
- [Mobilité interne : quels avantages et quels inconvénients ?](#)
- [Université d'entreprise : développer son employabilité pour être mieux dans son job](#)
- [Suivre une formation qui n'a rien à voir avec votre job ? Quelle bonne idée !](#)

# Formation pro

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage par lequel un salarié ou un demandeur d'emploi peut acquérir les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être nécessaires à l'exercice d'un métier particulier.

## Objectifs

- L'insertion ou la réinsertion professionnelle.
- Le maintien dans l'emploi.
- Le développement des compétences.
- L'accès à un certain niveau de qualification professionnelle.
- La réorientation professionnelle.

Il s'agit d'un enjeu à la fois pour :

- ◆ **les salariés** : pour pouvoir évoluer professionnellement
- ◆ **les entreprises** : afin d'être plus compétitives
- ◆ **l'État** : afin de réduire le chômage

En France, le Code du travail définit la formation professionnelle comme une « obligation nationale ». Afin d'en favoriser l'accès, chaque salarié dispose, de son entrée sur le marché du travail à la retraite, d'un Compte Personnel de Formation (CPF) (anciennement appelé le Droit Individuel à la Formation).

Pour les salariés à plein temps, ce sont chaque année 500 € qui sont ajoutés au CPF, jusqu'à atteindre 5000 € maximum. Cette somme peut être utilisée pour financer une formation qualifiante, un bilan de compétences, un accompagnement pour une validation des acquis de l'expérience (VAE), le permis de conduire, etc.

Si une formation financée par le CPF a pour but de changer de métier, il est possible de bénéficier du Projet de Transition Professionnelle (la nouvelle version du Congé Individuel de Formation) afin d'obtenir un droit de congé et un maintien de la rémunération pendant la formation.



## Le saviez-vous ?

Si vous travaillez dans le secteur public, votre solde CPF ne se compte pas en euros mais en heures de formation. Des transferts d'un compteur à l'autre sont toutefois possibles.



## À vous de jouer !

Si je quitte mon entreprise, je perds le solde cumulé sur mon CPF.

Vrai Faux

Mon employeur peut me contraindre à utiliser mon CPF pour financer une formation.

Vrai Faux

Lors d'un congé maternité/paternité, on ne cumule pas de droits au CPF.

Vrai Faux

Solution [page 127](#)



## ✦ Pour aller plus loin

- Université d'entreprise : développer son employabilité pour être mieux dans son job
- Suivre une formation qui n'a rien à voir avec votre job ? Quelle bonne idée !
- Mon Idée QVT #5 : Et si vous deveniez acteur de votre parcours de formation ?
- Évolution professionnelle : 6 initiatives pour faciliter l'autonomie des collaborateurs

# Job crafting

Par Margaux Gelin, docteure en psychologie cognitive chez Moodwork

S'épanouir dans son travail implique parfois de pouvoir le modeler, c'est-à-dire de pouvoir l'adapter à nos intérêts, nos envies, nos valeurs ou encore nos points forts. Faire du job crafting c'est modeler son travail de sorte à s'y épanouir pleinement.

## D'où ça vient ?

Le terme job crafting a été inventé en 2001 par Amy Wrzesniewski, professeure en management à l'université de Yale et Jane Dutton, professeure de psychologie à l'Université du Michigan. Littéralement, le job crafting signifie le « **façonnage du travail** ». Il s'agit d'une démarche initiée par le salarié lui-même, afin de faire concorder son travail avec ses envies profondes.

## Comment ça marche ?

Le job crafting correspond à tous les changements que vous pouvez mettre en place pour évoluer dans un environnement de travail plus conforme à vos caractéristiques et vos attentes personnelles. Cependant, il est important de souligner qu'il ne s'agit pas de redéfinir votre fiche de poste, mais simplement de modifier certains aspects de votre travail, en restant dans le cadre imposé par vos fonctions. Vos actions peuvent donc porter sur trois aspects de votre travail.

**1 Les tâches que vous devez effectuer.** Cela prend en compte leur quantité, sont-elles trop ou pas assez nombreuses pour vous? Mais aussi leur contenu, sont-elles stimulantes, aimez-vous la façon dont vous les faites actuellement?  
*Exemple : Une secrétaire qui a du mal à rester assise toute la journée peut s'équiper d'un kit mains libres pour pouvoir marcher lorsqu'elle a de longues conversations téléphoniques.*

**2 Les relations que vous entretenez au travail.** Par exemple, la quantité, l'intensité et la qualité des contacts que vous avez avec vos collègues, vos clients ou vos bénéficiaires.  
*Exemple : Selon qu'il soit introverti ou extraverti, un expert-comptable peut décider de privilégier des relations en distanciel ou en présentiel avec ses clients.*

**3 Votre perception de votre travail.** Il s'agit de vous demander ce que vous pensez de votre travail et du sens que celui-ci a pour vous. Peut-être pouvez-vous considérer votre métier sous un autre angle ?  
*Exemple : En fonction des valeurs qui lui sont le plus chères, un artisan qui fabrique des portes et des fenêtres peut considérer qu'il participe à la sécurité des familles qui vivent dans les bâtiments qu'il équipe, qu'il participe à la lutte contre le réchauffement climatique en améliorant les performances énergétiques de ses fabrications, ou encore qu'il perpétue des techniques d'artisanat traditionnel. Quoi qu'il en soit, il peut percevoir son métier bien au-delà d'une simple fabrication de portes et de fenêtres.*

## À vous de jouer !

Dans leur étude de 2010, Berg, Grant et Johnson se sont intéressés à la façon dont les salariés peuvent modeler leur travail quand celui-ci ne répond pas à une vocation première ou qu'il n'est pas leur unique vocation.

Pour cela, ils ont demandé à des volontaires quels étaient leurs sentiments à propos de leur profession actuelle et s'ils se sentaient plus attirés par d'autres métiers. Ensuite, ils les ont interrogés sur les actions qu'ils mettent en place pour intégrer, dans leur vie quotidienne, une part du métier qu'ils auraient aimé faire.

**Voici des extraits de ces entretiens, saurez-vous démasquer la ou les job-crafteuses ?**



**Paula, analyste financière qui aimerait être professeur d'université**

« Il y a quelques mois, nous avons reçu une demande au bureau pour que quelqu'un prenne la parole dans une université, et je me suis porté volontaire. Cela m'a donné l'occasion de parler devant tout un groupe d'étudiants de l'université. »

**Mary, professeur qui aimerait être musicienne**

« Chaque fois que nous allons à un concert ou au théâtre, je fantasme un peu et j'imagine que c'est moi qui chante là-haut ou qui joue du piano là-bas. Je ne pense vraiment pas que j'ai le talent pour faire quoi que ce soit de très important du point de vue musical, mais je suis heureuse de l'avoir dans ma vie pour mon propre plaisir. »

**Amy, professeur des écoles qui aimerait travailler dans l'informatique**

« J'essaie d'utiliser la technologie autant que possible. J'ai un écran tactile dans ma classe. Je fais partie du comité du district technologique et du comité technologique de notre école. J'aime vraiment faire partie de ces comités. Je suis enthousiaste à l'idée de pouvoir commencer à utiliser plus de technologie en classe. »

**Fannie, libraire qui aimerait travailler dans le droit des familles**

« Lorsque je dirige des événements ici, à la bibliothèque, je m'assure de parler avec les élèves et les parents non seulement de choses relatives aux médias, ce qui est mon travail, mais aussi d'eux en tant que personnes. »

Solution [page 127](#)

**Pour aller plus loin**

• Pascual Sylvaine, *Job Crafting, 10 séances d'autocoaching pour devenir l'artisan de son propre plaisir au travail*, collection My Happy Job, 2020

# Reconversion

Par Marina Bourgeois et Caroline Averty, spécialistes en transition de carrière, autrices du livre *Trouver sa voie* (Vuibert), [www.oser-rever-sa-carriere.com](http://www.oser-rever-sa-carriere.com)

La reconversion, vous en entendez parler à toutes les sauces depuis quelques années. Mais qu'est-ce réellement qu'une reconversion ? Et est-ce fait pour vous ?

Vous songez peut-être à changer de métier pour alléger un quotidien pro pesant, voire source de souffrance. Comme Jean-Baptiste passé de responsable commercial à la reprise d'une entreprise de plomberie, ou Sarah, qui se lance en tant que céramiste en seconde partie de carrière. S'il est vrai que les métiers artisanaux ont le vent en poupe ces dernières années (car porteurs de sens, d'un retour à la terre, d'un temps plus long), une reconversion peut se faire dans tous les domaines : le numérique, l'enseignement, les RH, l'immobilier, l'automobile, le médico-social... Les reconvertis ne deviennent pas tous artisans ou thérapeutes.

Le spectre de la reconversion est également très large. Vous pouvez oser la reconversion radicale (changement complet de métier et de secteur, l'exemple typique du financier qui devient boucher) ou une reconversion plus douce, en transitant sur un métier connexe au vôtre : par exemple, la coiffeuse qui devient enseignante dans une école de coiffure. Car en matière de reconversion, rien ne se perd, tout se transforme !

Toutes les compétences et connaissances que vous avez acquises dans votre première partie de carrière seront mises à profit dans votre nouvelle voie. Vous ne repartirez jamais de zéro !

Enfin, s'il est également vrai que la reconversion peut vous permettre de renouer avec le plaisir et le sens au travail, en trouvant une voie qui

vous correspond, il est important de ne pas la fantasmer. Enquêter et tester sont les deux mots clés avant de se lancer. On ne le répètera jamais assez : se reconvertir ne s'improvise pas. Une bonne préparation va vous permettre de sécuriser votre reconversion, tout en apprivoisant au fil de l'eau vos peurs (qui ne manqueront pas d'être là, et c'est tout à fait normal).

## En pratique

**Pour savoir si la reconversion est faite pour vous, voici quelques questions à vous poser :**

Qu'est-ce qui ne vous plaît plus dans votre job actuel : votre cœur de métier, c'est-à-dire vos activités au quotidien, ou bien le contexte dans lequel vous l'exercez (entreprise, management...)?

Si tout était possible, et que l'argent n'était pas un sujet, à quelle activité professionnelle aimeriez-vous consacrer vos journées ?

### Pour aller plus loin

- [Before Work #5 : Changer de job, pourquoi pas moi ?](#)
- [La clé d'une reconversion réussie ? Le temps !](#)
- [Comment trouver sa voie professionnelle ?](#)



# Sentiment d'auto-efficacité

Par Clément Poirier, docteur en psychologie sociale chez [Moodwork](#)

Né dans les années 1970 dans les travaux de Bandura, chercheur en psychologie, le sentiment d'auto-efficacité, ou sentiment d'efficacité personnelle, représente la croyance dans nos propres capacités à faire face à un événement spécifique. Vous vous sentez peut-être tout à fait capable de courir 50 mètres alors votre sentiment d'auto-efficacité sera fort. À l'inverse, gravir l'Everest serait plus qu'un défi pour vous traduisant un sentiment d'auto-efficacité faible. Et il en va de même pour toutes les situations de notre vie quotidienne. Au-delà de traduire la confiance que vous attribuez à vos compétences, il a de nombreuses conséquences sur votre bien-être ou encore votre motivation dans votre vie personnelle comme au travail. Plus vous vous sentirez capable d'agir et de maîtriser une situation et plus vous serez motivé et aurez une estime de vous positive.

## Les 4 sources principales du sentiment d'auto-efficacité :

### 1 Vos réussites

Vos expériences de réussites dans le passé nourrissent ce sentiment. Si vous avez déjà réussi à courir 50 mètres et sans difficulté alors vous savez que vous pourrez reproduire cette réussite. De même, si vous avez finalisé un projet spécifique au travail, vous aurez confiance dans vos capacités à faire aboutir un projet similaire.

### 2 Les réussites de vos collègues

Des personnes auxquelles vous pouvez vous identifier réussissent, cette image vous donne confiance en vous : « S'il a réussi pourquoi pas

moi ». Cela s'appelle l'expérience vicariante où la réussite se vit « par procuration ». Attention en revanche que les compétences de la personne à laquelle on se compare restent proches, il serait frustrant de comparer ses capacités au 100 mètres à celles d'Usain Bolt.

### 3 L'encouragement de votre entourage

Expérimenter la réussite nécessite d'être reconnu et encouragé pour celle-ci. L'encouragement que votre entourage peut vous apporter constitue une source puissante de motivation et de confiance en vous. Tel le public lors des compétitions sportives, un fort encouragement peut vous conduire à la réussite.

### 4 Vos ressentis émotionnels

Votre sentiment d'auto-efficacité est directement lié à vos émotions et à votre anxiété. Le stress et l'anxiété sont des freins à votre confiance en vous. Réussir à les maîtriser vous permettra de percevoir la situation comme un défi plus que comme une menace.

#### Pour aller plus loin

- [Se sentir acteur de sa Qualité de Vie au Travail : quel effet sur le bien-être ? \(étude\)](#)
- [Se sentir acteur de sa Qualité de Vie au Travail : quels effets sur le bien-être ? \(replay de conférence\)](#)
- [Au-delà du collectif, l'individu au cœur de la QVT](#)



## À vous de jouer !

Il est possible de mesurer votre capacité d'agir ! Depuis les années 70 différents outils ont émergé, nous souhaitons vous proposer de vous auto-évaluer en utilisant l'un des plus récemment validé en langue française (Décieux, Sischka, Schumacher & Willems, 2020). Les dix affirmations suivantes vous permettront d'avoir un aperçu de votre capacité d'agir.

Les affirmations suivantes sont susceptibles de plus ou moins vous correspondre. **Veillez indiquer pour chacune d'entre elles, dans quelle mesure elles vous correspondent à titre personnel.**

**Pour obtenir votre score de capacité d'agir, il suffira d'additionner l'ensemble de vos dix réponses, vous donnant un score entre 10 et 50.**

- 1 Ne me correspond pas du tout
- 2 Me correspond peu
- 3 Me correspond un peu
- 4 Me correspond relativement bien
- 5 Me correspond tout à fait



Peu importe ce qui arrive, je suis capable d'y faire face généralement.

Lorsque je suis confronté à un problème, je peux habituellement trouver plusieurs solutions.

Si quelqu'un s'oppose à moi, je peux trouver une façon pour obtenir ce que je veux.

J'ai confiance en ce que je peux faire face efficacement aux événements inattendus.

C'est facile pour moi de maintenir mon attention sur mes objectifs et accomplir mes buts.

Je peux rester calme lorsque je suis confronté à des difficultés, car je peux me fier à mes habiletés pour faire face aux problèmes.

Je peux toujours arriver à résoudre mes difficultés si j'essaie assez fort.

Si je suis « coincé », je peux habituellement penser à ce que je pourrais faire.

Grâce à ma débrouillardise, je sais comment faire face aux situations imprévues.

Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires.

**Sous-total**

**Total**

Débriefing [page 127](#)

# Side project

Par Fabienne Broucaet, rédactrice en chef de [My Happy Job by Moodwork](#)

Démarrer un projet en parallèle de votre job pourrait-il vous permettre d'être plus épanoui au travail ? Ce projet, certains l'appellent Side project, une sorte de plan B testé et approuvé avant de tout quitter. De quoi retrouver de l'entrain, et, pourquoi pas, s'imaginer une autre vie professionnelle.

Quelques exemples ? Un comptable qui crée une boutique de bijoux en ligne, une journaliste qui lance une chambre d'hôte les week-ends, une conseillère bancaire qui se remet au dessin et imagine des affiches en espérant un jour les vendre... En attendant, ce projet, peu importe qu'il se réalise ou non dans le futur, lui amène du bien-être dans sa vie actuelle.

Développer un univers différent de son métier peut redonner de la confiance en soi, dans la capacité de faire quelque chose par soi-même. C'est aussi une bouffée d'air frais à côté de son job, comme n'importe quel hobby.



## À vous de jouer !

Quelles choses faisiez-vous enfant avec plaisir et entrain avez-vous abandonnées une fois adulte ?

Y a-t-il des activités qui vous mettent dans un état de flow ou des envies que vous avez mis de côté depuis trop longtemps ?

**Listez-les ci-dessous et réfléchissez si l'une d'entre elles pourrait devenir votre side project.**

### Pour aller plus loin

- « Développer un side project m'a motivée dans mon quotidien »

# Slasheur, slasheuse

Par Marielle Barbe, experte du phénomène du slashing et de la multipotentialité, autrice du livre *Profession slasheur* (Marabout)

Nouveau mot entré dans le Larousse en 2019.

**Un slasheur est une personne, généralement issue de la génération Y, qui exerce plusieurs emplois et/ou activités à la fois.**

Par exemples :

Ingénieur du son / Prof de math

Journaliste / Décoratrice d'intérieur

Danseuse / Coach / Consultante

## D'où ça vient ?

Emprunté à l'anglais, le mot « slasher » dérive du **signe slash /**, utilisé pour indiquer le cumul de leur activité, comme dans les exemples ci-dessus.

Le slashing ou multipotentialité professionnelle est une tendance émergente du travail qui concerne plus d'1/4 des actifs en France, dont 96 % le sont par choix (étude salon SME - Septembre 2022).

Selon moi, dans un monde de plus en plus incertain, le slashing répond à la nécessité et à l'envie de concevoir nos vies professionnelles de manière plurielle, organique et évolutive. Cette approche permaculturelle du travail, en combinant des activités faisant appel à la fois, à la tête, au corps et au cœur, nous permet de tendre vers un équilibre global et de s'épanouir dans notre « complétude ».

Mais plus que tout, slasher nous offre la possibilité de ré-aligner sens et valeurs, compétences et appétences, évolution personnelle et évolution professionnelle, tout au long de notre parcours, pour nous assurer d'être toujours, à la plus « juste et singulière place » qui est la nôtre.

## En pratique

Si vous êtes un curieux insatiable, si vous vous lassez rapidement de votre nouveau job, ou encore si vous ne savez jamais répondre à la question « et toi que fais-tu dans la vie », il y a des chances que vous soyez un slasheur/multipotential.

- 1 Faire son « coming out professionnel » et assumer de fonctionner en mode « multi ».
- 2 Comprendre et expliquer votre valeur ajoutée de slasheur (agilité, adaptabilité, créativité hors normes...).
- 3 Vous lancer, en testant votre nouvelle activité en parallèle de votre job pour aller vers le slashing à votre rythme, dans le plaisir et en sécurité.

### Pour aller plus loin

- S comme Slashing

# Soft Skills, hard skills

Par Jeremy Lamri, CEO de Tomorrow Theory, auteur du livre *Le défi des soft skills* (Dunod).

## D'où ça vient ?

Le terme soft skill a été inventé par l'armée américaine dans les années 1970, pour évoquer les compétences en lien avec les capacités d'adaptation nécessaires pour faire face à de nouvelles situations.

L'hypothèse était alors qu'il devait être possible de développer la capacité d'adaptation des troupes, pour réagir de manière appropriée face à des situations inédites. 50 ans plus tard, le sujet est plus que jamais d'actualité, tant pour la performance individuelle que collective.

Les soft skills désignent l'ensemble des compétences visant à réfléchir et interagir de manière adaptée dans un contexte nouveau.

Comme toute compétence qui vise le passage à l'action, chaque soft skill se compose de trois facettes : affective (émotions), cognitive (connaissances, réflexion et capacités d'apprentissage) et conative (personnalité, moteurs de motivation). Selon les soft skills, l'une ou plusieurs de ces dimensions sont fortement sollicitées.

De plus, alors qu'une hard skill va se concentrer sur le « savoir agir » principalement, une soft skill va faire appel plus fortement à deux autres aspects, que sont le « vouloir agir » et le « pouvoir agir ». Autrement dit, la soft skill va nous permettre de nous mettre dans les bonnes dispositions pour faire face à une situation avec

succès grâce au comportement ou au raisonnement adapté.

Lorsque nous avons des soft skills développées de manière homogène, il est plus facile de s'adapter quelle que soit la situation, car nous sommes en mesure de solliciter facilement nos ressources internes, ainsi que d'utiliser au mieux l'environnement qui nous entoure.

Parce qu'elles ont une composante relationnelle forte, certaines soft skills sont des compétences qui permettent à un groupe de travailler de manière plus harmonieuse et efficace. Ces compétences individuelles sont donc des facteurs essentiels pour développer et optimiser les capacités d'un collectif durablement.

Il n'est pas toujours aisé de différencier hard skills, soft skills et traits de personnalité : si vous le feriez pareil quelle que soit la situation, c'est une hard skill. Si c'est plutôt une tendance à se comporter comme ci ou comme ça mais pas une action concrète, alors c'est un trait de comportement, et si c'est une action qu'on fait différemment selon la situation, c'est bien une soft skill.



## À vous de jouer !

**La culture générale est-elle une soft skill ?**

Oui Non

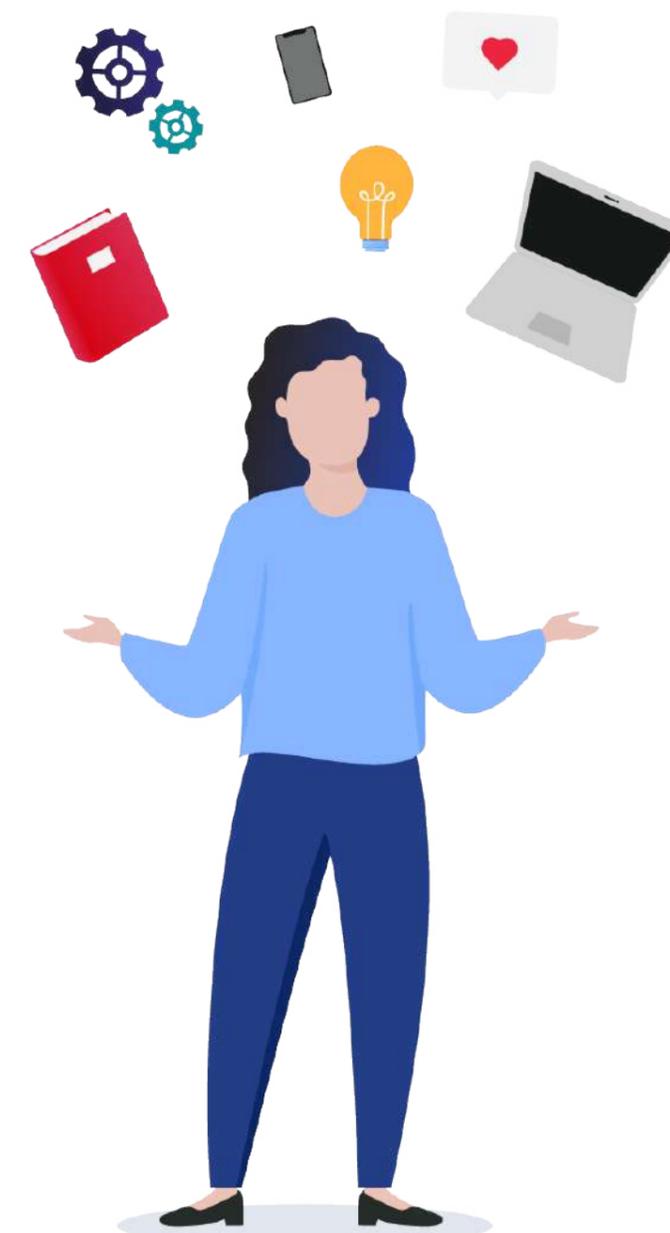
**La persévérance est-elle une soft skill ?**

Oui Non

**L'extraversion est-elle une soft skill ?**

Oui Non

Solution [page 128](#)



### Pour aller plus loin

- Deval, Christophe, *Soft skills, 10 séances d'autocoaching pour cultiver ses talents*, Vuibert, collection My Happy Job, 2020
- [Soft skills : la liste complète en 8 catégories](#)
- [Soft skills : réveillez les super pouvoirs qui sommeillent en vous !](#)

# L'égalité professionnelle pour tous



# Aidants

Par Basilie Chevrier, Maître de conférence en psychologie à Aix-Marseille Université.

En France, la stratégie de mobilisation *Agir pour les aidants* de 2019 définit un aidant comme « une personne qui vient en aide, de manière régulière et fréquente à titre non professionnel, pour accomplir tout ou partie des actes ou des activités de la vie quotidienne d'une personne en perte d'autonomie, du fait de l'âge, de la maladie ou d'un handicap ». Un aidant est le plus souvent un adulte, mais cette situation peut également concerner un enfant ou un adolescent. D'un point de vue juridique, la notion n'est néanmoins pas stabilisée et unifiée. Différentes définitions coexistent selon le proche malade ou la maladie/le handicap dont il souffre\*. Dans la littérature scientifique et dans les médias, nous retrouvons les termes « aidant », « proche aidant » ou encore « aidant familial » pour désigner cette population.



## Le saviez-vous ?

Plus de 11 millions de personnes en France prennent soin d'un proche fragilisé par la maladie, le handicap, les accidents de la vie ou le grand âge. Si cette situation vous concerne, vous avez des droits et il existe des associations, telles que la Compagnie des Aidants et l'Association Française des Aidants, pour vous épauler et vous accompagner dans vos démarches et votre quotidien.

\*Source : Cappellari, A. (2020). La reconnaissance des proches aidants par le droit, Gazette du palais, 11, p. 6.



### Pour aller plus loin

- Seulement 21 % des salariés aidants sont accompagnés par leur entreprise

# Articulation vie privée/ vie professionnelle

Par Nathan Marseault, rédacteur chez Moodwork

La notion d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle renvoie au fait de ne pas laisser sa vie professionnelle prendre le pas sur sa vie personnelle, et inversement.

Très liée aux sujets de la déconnexion, de la charge de travail et de la charge mentale, et de leurs potentielles conséquences délétères, ce sujet est particulièrement sur le devant de la scène depuis l'avènement du télétravail à domicile qui participe à rendre plus floue et perméable la limite entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

En la matière, chaque individu possède son propre point d'équilibre. Ce point d'équilibre évolue en outre avec le temps :

- ◆ En 2008, 62 % des salariés souhaitaient pouvoir gagner plus d'argent mais avoir moins de temps libre.
- ◆ En 2021, la tendance s'est totalement inversée : 61 % des salariés souhaiteraient gagner moins d'argent pour avoir plus de temps libre !

Source : Sondage Ifop pour Solutions solidaires, cité par l'enquête « Grosse fatigue et épidémie de flemme » de la Fondation Jean Jaurès

Il existe toutefois des actions qui permettent globalement de mieux équilibrer vie pro et vie perso, comme par exemple :

- ◆ l'existence d'une politique et une charte de déconnexion réellement appliquées
- ◆ une organisation efficace du temps de travail
- ◆ le fait de savoir déléguer des tâches quand on en a trop

- ◆ le fait de se fixer des règles et de s'y tenir (par exemple : ne pas consulter ses mails pro en dehors du temps de travail)
- ◆ la création de rituels pour débuter et clore sa journée de travail, etc.



## À vous de jouer !

**Sauriez-vous remettre en ordre les sujets que les Français jugent « très importants dans leur vie » en 2021 ? Écrivez 1, 2, 3, 4, 5 et 6 dans les cases correspondantes.**

- Le travail
- Les loisirs
- La famille
- La politique
- La religion
- Les amis et relations

Solution [page 128](#)

### Pour aller plus loin

- Accompagner l'équilibre vie privée et vie professionnelle de ses collaborateurs
- Talk QVT #3 (2021) Talk QVT #3 : Comment permettre à chacun de ses salariés de se développer personnellement et professionnellement ?
- Talk QVT #7 (2021) : Comment assurer l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle à chacun de ses salariés ?

# Déconnexion/Droit à la déconnexion

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

La déconnexion désigne le fait de ne pas se connecter à ses outils numériques professionnels (messagerie, applications, logiciel, internet, intranet, etc.) et de ne pas être contacté, peu importe le moyen, par ses collègues, son manager ou son employeur, en dehors de son temps travail,

À l'opposé de la déconnexion, il y a l'hyperconnexion et la surconnexion.

- ◆ **L'hyperconnexion** désigne une connexion quantitativement importante, répondant souvent à un besoin d'être connecté à internet et aux réseaux sociaux. Elle est liée à l'infobésité et le sentiment de surcharge.
- ◆ **La surconnexion** désigne une (hyper) connexion vécue subjectivement comme trop contraignante. Elle a un coût psychique, cognitif et social pour l'individu, tant dans la sphère professionnelle que personnelle.

Il existe en France un droit à la déconnexion, introduit dans le Code du travail par la loi Travail de 2017. Toutes les entreprises de 50 salariés et plus doivent discuter de la déconnexion lors des négociations annuelles obligatoires. Si aucun accord n'est trouvé, c'est à l'employeur de proposer une charte de déconnexion.

## Le droit à la déconnexion a pour objectif de :

- ◆ Garantir le respect des temps de repos et de congé
- ◆ Favoriser l'équilibre vie pro/vie perso
- ◆ Protéger la santé des salariés, notamment en termes de stress, charge mentale et de burnout.

Néanmoins, ce droit a des limites car aucune sanction n'est juridiquement prévue s'il n'est pas respecté.



## Le saviez-vous ?

La France a été le premier pays au monde à légiférer sur le droit à la déconnexion !



## À vous de jouer !

Quel pourcentage des cadres fait un usage professionnel des outils numériques en dehors de ses horaires de travail ?

56 %      66 %      76 %      86 %

Solution [page 128](#)



## Pour aller plus loin

- Déconnexion : 6 raisons de s'en préoccuper et d'agir !
- Déconnexion : comment mettre en place une politique efficace et respectée en entreprise !
- 10 conseils pour réussir à déconnecter en vacances !

# Égalité professionnelle femmes-hommes

Par Fabienne Broucayet, rédactrice en chef de [My Happy Job by Moodwork](#)

L'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans le travail implique le respect de plusieurs principes par l'employeur :

- ◆ interdictions des discriminations en matière d'embauche,
- ◆ absence de différenciation en matière de rémunération et de déroulement de carrière,
- ◆ obligations vis-à-vis des représentants du personnel (mise à disposition d'informations relatives à l'égalité professionnelle dans la base de données économiques et sociales, négociation),
- ◆ information des salariés et candidats à l'embauche et mise en place de mesures de prévention du harcèlement sexuel dans l'entreprise.

**Des recours et sanctions civiles et pénales sont prévus en cas de non-respect de l'égalité femmes-hommes.**

En quête d'informations sur le sujet ? Consultez donc [le site du ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances](#).



## Le saviez-vous ?

83 % des travailleurs de 18-24 ans envisa-

<sup>(1)</sup> Source : « People at Work 2022 : l'étude Workforce View », ADP, 2021.

<sup>(2)</sup> Source : l'Observatoire des inégalités.

geraient de changer d'entreprise en cas d'inégalités salariales entre les femmes et les hommes<sup>(1)</sup>. De même, 77 % d'entre eux pourraient quitter leur emploi s'ils faisaient face à un manque de diversité et d'inclusion au sein de leur entreprise.



## À vous de jouer !

En 2022, les femmes ont commencé à travailler gratuitement à partir du...

24 septembre

4 novembre

1<sup>er</sup> décembre

Dans le secteur privé, l'écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes est de...

12 %

21 %

28,5 %

Solutions [page 128](#)

Mais attention, à temps de travail et poste équivalents, l'écart de salaire est de 5,3 %<sup>(2)</sup>.

### Pour aller plus loin

- [5 bonnes pratiques pour favoriser l'égalité hommes-femmes](#)
- [5 idées pour favoriser l'égalité en entreprise](#)
- [Égalité professionnelle : 8 pistes pour bâtir une organisation inspirante et source de croissance !](#)

# + les autres discriminations

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Les inégalités de genre ne sont hélas pas les seules discriminations qui font obstacle à l'égalité professionnelle. Parmi les plus proéminentes, on compte :

### Le handicap et la santé

Le taux de chômage des personnes handicapées était de 14 % en 2021 contre 8 % pour la population générale.

### L'âge et la génération

39 % des salariés disent avoir été victimes d'âgisme au travail, un phénomène qui concerne plus les plus jeunes que les plus âgés (41 % chez les 18-34 ans, 19 % chez les plus de 55 ans.)

### L'origine ou l'ethnie

- 28 % des salariés français ont déjà été victimes de racisme, 75 % ont déjà été témoins d'un acte raciste.
- Pour 95 % des Français, la discrimination raciale existe encore au travail.

### L'orientation sexuelle

- 46 % des LGBT+ mentent sur leur orientation lors de discussions informelles avec leurs managers.
- 35 % estiment que dévoiler leur orientation sexuelle peut être un frein à leur carrière.

Mais on peut aussi citer : l'apparence physique, la religion, la situation familiale, le patronyme,

le quartier d'habitation, les opinions politiques, etc.

Au total, 41 % des actifs déclarent avoir déjà été victime au travail d'au moins un propos ou comportement discriminant.<sup>(1)</sup>



## Le saviez-vous ?

57 % des organisations affirment que les initiatives en faveur de la diversité améliorent leurs résultats et 75 % des entreprises attentives à la mixité des postes à responsabilité observent une augmentation de leurs bénéfices de 5 à 20 % !<sup>(2)</sup>



## À vous de jouer !

Le 14<sup>e</sup> baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi du Défenseur des droits (2021) s'est concentré sur l'étude des jeunes de 18 à 34 ans. Parmi eux, combien déclarent avoir déjà connu une situation de dévalorisation au cours de leur vie professionnelle :

60 %      70 %      80 %      90 %

Solution [page 129](#)

### Pour aller plus loin

- [Égalité professionnelle : 8 pistes pour bâtir une organisation inspirante et source de croissance !](#)
- [Personnes en situation de handicap & QVT : quelles spécificités ?](#)
- [Les baromètres sur la perception des discriminations dans l'emploi du Défenseur des droits](#)

<sup>(1)</sup> Tous les chiffres sont issus de notre Livre blanc sur l'Égalité professionnelle.

<sup>(2)</sup> Source : rapport de l'OIT, [Les arguments en faveur du changement](#), 2019

# Justice organisationnelle : équité, égalité, besoin

Par Antoine Courcoux, psychologue du travail chez Moodwork

Dans un contexte professionnel, on distingue deux approches de la justice : un point de vue juridique (code du travail et textes de loi) et un point de vue perceptif de la justice et de ses conséquences (sciences humaines et sociales). Si la première est claire et factuelle, la seconde est plus abstraite. La justice organisationnelle comprend d'une part la perception individuelle et collective et d'autre part l'ensemble des règles et normes qui vont définir la répartition des contributions, des procédures liées aux prises de décision et les relations au sein de l'entreprise. Pour bien comprendre et générer de la justice organisationnelle il faut l'observer selon trois perspectives : **la justice distributive**, **la justice procédurale** et **la justice interactionnelle**.

## 1 La justice distributive

Elle est liée au sentiment de justice perçue par rapport à la distribution des récompenses (économiques ou sociales) entre les individus au sein d'une entreprise. C'est en quelque sorte la logique de rétributions qui sera employée. Cette distribution peut s'opérer de trois manières :

**Les besoins :** Certaines personnes ont des besoins plus importants que d'autres (santé, difficultés financières, situation familiale...). Les rétributions sont établies sur la base de ce critère sans prendre en compte les contributions.

**L'égalité :** Tout le monde reçoit la même chose sans tenir compte des contributions ou des besoins.

**L'équité :** Rétribuer chacun en fonction de ses contributions (préalablement définis).

Il n'y a pas de forme de justice distributive meilleures ou moins bonnes qu'une autre, ce sont simplement des cadres de rétributions. En fonction des situations et des personnes, elles paraîtront plus ou moins justes mais les connaître permet de mieux les comprendre. Ce sont davantage les autres formes de justices qui amélioreront le sentiment de justice dans la prise de décision.

## 2 La justice procédurale

Elle est liée au sentiment de contrôle qu'a l'employé sur la décision et son processus ainsi que les explications qui lui sont apportées. La rétribution seule ne suffit pas pour comprendre toutes les réactions, il faut tenir compte des procédures utilisées dans la prise de décision. Selon des chercheurs en psychologie\*, pour établir une justice procédurale, il faut respecter sept principes de base :

**La voix :** L'ensemble des échanges formels ou informels constituant le processus de prise de décision. Elle est importante car elle permet aux personnes concernées de comprendre et de contrôler la prise de décision en pouvant donner leur point de vue.

**La cohérence d'application :** Il faut adopter une logique d'application des procédures identique pour tout le monde et faire en sorte qu'il n'y ait pas de variabilité dans le temps. Il peut être utile de poser des critères écrits (une grille salariale

\*Source : travaux de Thibault et Walker (1975) et Leventhal et al., (1976)



**La suppression des biais :** La prise de décision doit se faire en l'absence de préjugés et de biais personnels.

**L'exactitude des informations :** Il est impératif de s'assurer de l'exactitude des informations dans la prise de décision et de se méfier des rumeurs.

**La possibilité de corriger :** Revenir sur une décision est souvent perçu comme une preuve d'inconsistance. Pourtant, il est important de se donner la possibilité de corriger ou modifier sa prise de décision en fonction des nouvelles informations.

**La représentativité :** Dans le processus de décision, il faut tenir compte de tous les critères considérés comme pertinents selon les salariés.

**L'éthique :** Le processus de décision doit être en accord avec l'éthique, la morale et la culture de la société.

## 3 La justice interactionnelle

Elle fait référence à la qualité du traitement et des informations données lors de la communication sur la prise de décision. Vous choisissez une

logique de rétribution, vous respectez une procédure qui permet aux salariés de comprendre et d'agir dessus. Néanmoins le sentiment de justice passe aussi par des relations cordiales et respectueuses. Deux éléments essentiels favorisent la justice perçue lors des interactions :

**La sensibilité sociale (justice interpersonnelle) :** Le traitement doit être digne et respectueux de la part du décisionnaire envers le ou les salarié(s). Pour réhausser la perception de justice, les échanges doivent se faire avec bienséance et en l'absence de commentaire inapproprié.

**Les informations données sur la décision (justice informationnelle) :** Justifier et expliquer le pourquoi et le comment de la décision favorise son acceptation. L'autorité doit faire preuve de sincérité et d'ouverture dans la communication. Ce n'est pas toujours évident car parfois il peut être logique de jouer sur la retenue de l'information. Il faut que les salariés aient confiance en la véracité des informations transmises même si certaines sont retenues pour diverses raisons.

Appliquer une justice organisationnelle est important. Elle améliore l'acceptation des prises de décision. Elle entraîne également des comportements positifs chez les salariés. Elle peut favoriser la fierté d'appartenir à l'organisation (besoin d'appartenance) ce qui a pour conséquence indirecte d'augmenter la motivation intrinsèque. Elle facilite aussi la conduite du changement lors de bouleversements majeurs.

### ✦ Pour aller plus loin

- [Le sentiment de justice : un des besoins fondamentaux de la personne au travail](#)
- [Les sentiment de justice organisationnelle : qu'est-ce que c'est et comment le susciter ?](#)



## À vous de jouer !

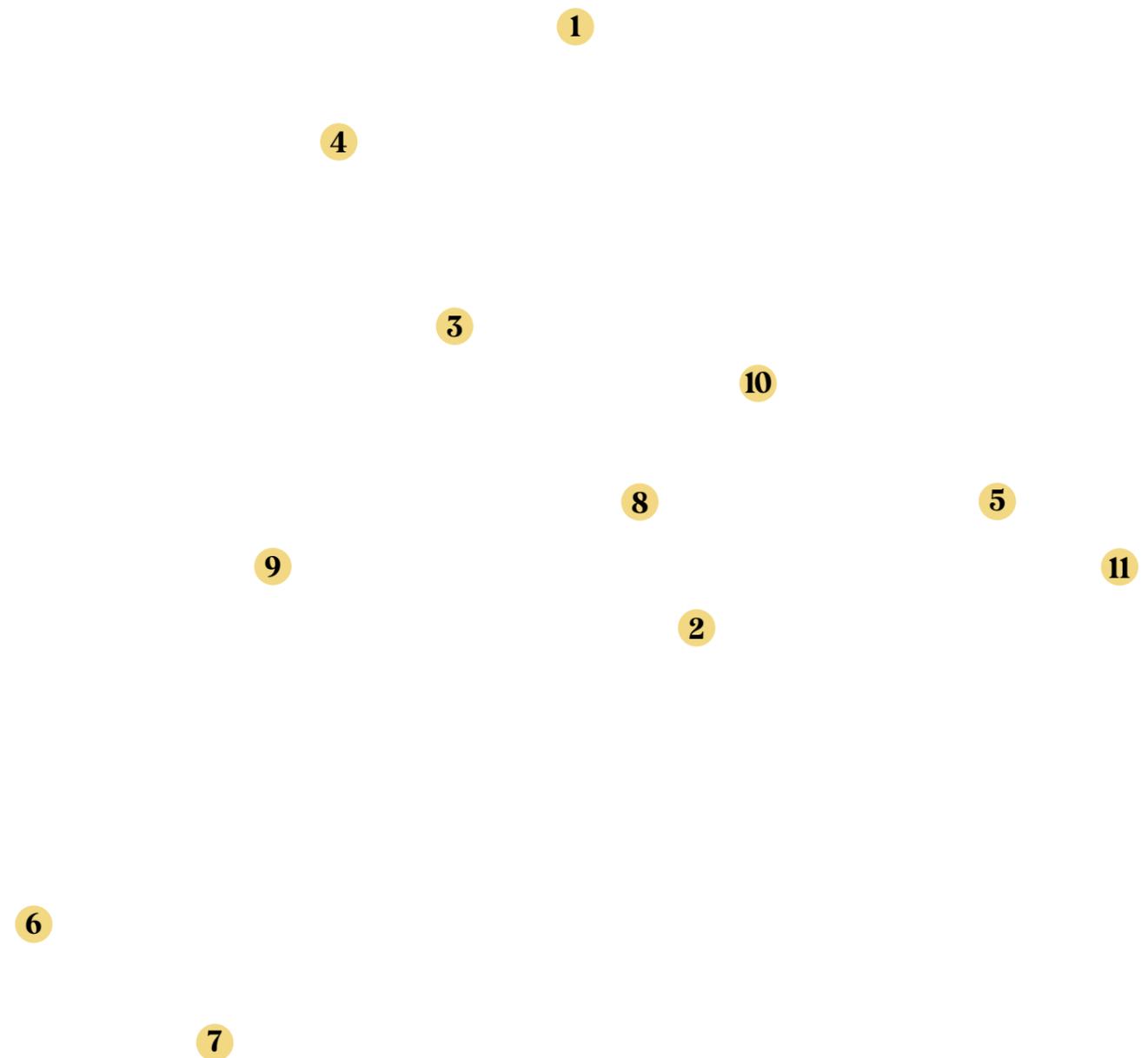
Seriez-vous capable de remplir ce mot fléché de la justice ?

### Horizontal

- 2 Tout le monde reçoit la même chose sans distinction.
- 4 Forme de rétribution qui prend en considération les contributions.
- 6 Pour développer de la justice informationnelle il est important d'en faire preuve.
- 7 La justice qui apporte le sentiment de contrôle sur la prise de décision en respectant 7 principes.
- 8 Principe qui comprend tous les échanges formels et informels pendant le processus de décision.

### Vertical

- 1 La justice qui apporte 3 formes de rétribution.
- 3 Ce qui peut être perçu quand on se donne la possibilité de corriger.
- 5 Ce qu'il faut supprimer pour éviter les rumeurs, les préjugés et améliorer la prise de décision.
- 9 Forme de rétribution qui se base sur la santé, les difficultés de la personne, sa situation familiale, etc.
- 10 Il faut adopter une logique d'application identique des procédures pour tout le monde.
- 11 Principe qui estime que le processus de décision doit respecter la morale et la culture de la société.



Solution [page 129](#)

# Parentalité en entreprise

Par Fabienne Broucayet, rédactrice en chef de [My Happy Job by Moodwork](#)

On assiste depuis quelques années à une libération de la parole sur le sujet de la parentalité au travail. Les évolutions sociétales ont des répercussions sur les entreprises. Qu'il s'agisse de la PMA ou encore du silence des trois premiers mois de grossesse, les tabous tombent.

Comme pour le télétravail ou la quête de sens, la crise du Covid-19 a exacerbé une tendance déjà présente. Lors des confinements notamment, sphère privée et sphère professionnelle se sont trouvées imbriquées. Une porosité qui dure avec la généralisation du télétravail et du modèle hybride. « Ce sont les personnes qui font une entreprise, aux entreprises de s'adapter aux besoins et aux aspirations de leurs salariés », encourage Pascal Van Hoorne, expert en parentalité et équilibre de vie, fondateur d'[histoiresdepapas.com](#). « Beaucoup de pères souhaitent désormais prendre pleinement leur place. Cela ne peut pas se faire sans un changement de culture dans certaines entreprises et d'habitudes. La crise a fait gagner beaucoup d'entreprises en maturité sur ce sujet. Il m'arrive d'intervenir dans des groupes industriels ou du secteur du BTP, ce qui était encore impensable il y a peu ! »

La parentalité en entreprise n'est plus un sujet qui concerne seulement les femmes enceintes et la gestion du congé maternité, il faut désormais accompagner les salariés dans tout le cycle de la parentalité. Cela veut dire soutenir les jeunes parents, avec par exemple des places en crèche, mais pas seulement : les parents d'ados

sont confrontés à d'autres problématiques, par exemple la gestion des écrans et des réseaux sociaux, le harcèlement scolaire ou encore les addictions.



## Le saviez-vous ?

Le Parental Challenge est un guide pratique contenant 100 actions à lancer, dont deux tiers à coût zéro, des exemples concrets de mesures mises en place par d'autres entreprises, des rappels du cadre légal... À cela s'ajoute une charte rassemblant 12 mesures issues du guide et très accessibles pour que toutes les organisations (entreprises, administrations, associations...) puissent commencer à agir dès maintenant ! De nombreuses entreprises ont déjà rejoint le mouvement : Payfit, ManoMano, Veja, Ulule, Morning, So Press, Chance...

### Pour aller plus loin

- [Le sentiment de justice : un des besoins fondamentaux de la personne au travail](#)
- [Moodtalk RH #3 : parentalité en entreprise, comment aider les parents à concilier vie pro et vie perso ?](#)



# Le management participatif et l'engagement



# Courage managérial

Par Margaux Rambert, journaliste spécialisée Vie Pro et Management et auteure de *Managers, Osez le courage !*  
Le guide pour trouver sa juste place (Vuibert).

Le courage managérial, c'est presque un pléonasmisme ! En effet, comment diriger, faire preuve d'audace, décider ou encore fédérer une équipe, sans courage ? Pourtant, on parle peu de cette vertu indispensable pour bien manager. Saviez-vous qu'il s'agit d'ailleurs d'un des reproches les plus fréquents des collaborateurs envers leur manager ? Sans courage, les équipes se démotivent, se désengagent, démissionnent... Alors qu'un manager courageux (et il en existe !) crée de la confiance, galvanise, donne envie de se dépasser. La bonne nouvelle : si personne ne naît courageux, chacun de nous peut le devenir. Le courage vient du cœur et tel un muscle, peut se cultiver et s'entretenir au quotidien.

## Mais qu'est-ce qu'un manager courageux ?

**Ce n'est pas** un super héros, mais plutôt quelqu'un qui connaît ses forces et qui parvient à reconnaître ses vulnérabilités, à écouter ses émotions et celles des autres.

**Ce n'est pas** un manager parfait (lui n'existe pas d'ailleurs !) mais plutôt quelqu'un qui a conscience qu'il ne sait pas tout, qui reconnaît ses erreurs et sait demander de l'aide.

**Ce n'est pas** un petit chef brutal, qui impose ses points de vue et passe en force, mais plutôt quelqu'un qui favorise la concertation, l'intelligence collective.

**Ce n'est pas** un manager girouette, dont l'avis change avec le sens du vent, mais plutôt quelqu'un d'ancré, d'aligné, qui assume ses décisions.

**Ce n'est pas** un manager « boîte aux lettres », qui ne fait qu'appliquer des directives qui viennent d'en haut, mais plutôt quelqu'un qui sait dire non quand la charge de travail devient trop importante ou les objectifs inatteignables.

**Ce n'est pas** un manager qui veut plaire à tout prix mais quelqu'un qui place son équipe en priorité, qui la défend, la protège. C'est un manager sur qui on peut compter, par temps calme comme par temps agité.

**Ce n'est pas** non plus un chevalier blanc qui part seul en croisade, un manager ne peut d'ailleurs pas être courageux tout seul ! Mais il peut favoriser l'expression du courage chez ses collaborateurs, les inviter à proposer des idées différentes, audacieuses, encourager le feedback et l'esprit critique (y compris envers lui).

Enfin, **ce n'est pas** un manager sans limites, mais quelqu'un qui a conscience des siennes, et qui montre l'exemple en prenant soin de lui, en déconnectant vraiment, en favorisant un bon équilibre de vie pro/perso. Et qui invite ses collaborateurs à faire de même !



## À vous de jouer !

**Quand avez-vous fait preuve de courage managérial ?**

**Quelles sont vos valeurs managériales ?**

**Jusqu'où êtes-vous prêt à aller pour les défendre ?**

### Pour aller plus loin

- Comment faire preuve de courage managérial ?
- « Le courage managérial est souvent le grand absent des échanges en entreprise »
- « On manque de gens en entreprise qui osent sortir de la routine »

# Droit à l'erreur

Par Séverine Loureiro, Conférencière, Responsable Expérience Collaborateur, et autrice du livre *Le Droit à l'erreur* (Dunod).

Commençons par ce que le droit à l'erreur en entreprise n'est pas, et ce afin de mettre des mots sur l'un des freins les plus coriaces : ce n'est pas un blanc-seing donné aux collaborateurs, les incitant à se tromper sans limites. Cela mis au clair, revenons à la définition : « l'erreur est un écart involontaire par rapport à un cadre de référence »\*. Le caractère « involontaire » est fondamental, il distingue l'erreur de la faute. Le point de référence est aussi un élément central de la définition : l'erreur s'évalue par rapport à une référence connue, comme une règle, une méthodologie, une procédure, etc. C'est ici que se joue la différence entre l'erreur et l'échec, ce dernier étant un « écart involontaire par rapport à un résultat attendu »\*.

Pour identifier une erreur, il faut donc qualifier son caractère involontaire ou non, et son point de référence : cadre ou résultat. L'erreur concerne donc le « Comment est réalisée l'action », quand l'échec désigne plutôt le Résultat. On notera que si le cadre de référence n'est pas clair, formalisé et connu du collaborateur, on pourra difficilement lui attribuer l'erreur qui en résulterait, en théorie du moins.

Quand elle est encadrée, l'erreur est une formidable opportunité d'apprentissage pour l'organisation. En formalisant et en encadrant un droit à l'erreur, l'entreprise permet au collectif d'apprendre à anticiper sa répétition, à identifier les contextes propices à son occurrence, ou encore à savoir y répondre et quoi faire pour la solutionner. Le droit à l'erreur désigne donc tous

## En pratique

Pour profiter des apports positifs de l'erreur, il faut la comprendre. L'une des méthodes pour identifier la source est la méthode connue de résolution de problème : **les 5 Why**, qui permet de remonter à ce que l'on nomme la « cause racine ». Pour cela, à partir de l'erreur constatée on pose 5 fois la question « Pourquoi ? ».

En exemple, prenez une erreur que vous avez produite et appliquez-lui la méthode en partant de sa conséquence observable : « pourquoi cette conséquence ? ».

Puis questionnez la réponse avec le deuxième Pourquoi, et ainsi de suite jusqu'à ne plus pouvoir remonter la chaîne : **vous êtes arrivé à la cause racine**.



\*Source : livre *Le droit à l'erreur*, Séverine Loureiro, éditions Dunod, 2021

### Pour aller plus loin

- [Et si le droit à l'erreur en entreprise était la meilleure façon de réussir ?](#)

# Engagement

Par Clément Poirier, docteur en psychologie sociale chez [Moodwork](#)

**L'engagement est l'un des mots les plus utilisés dans le monde du travail.** Tout le monde en parle, les managers, les RH, les dirigeants. Les salariés doivent être engagés, cela en devient presque une obligation.

S'il est sur toutes les lèvres, il n'est pourtant pas si facile à définir. En nous concentrant sur les travaux scientifiques en gestion et en psychologie du travail, nous pouvons présenter deux conceptions de l'engagement.

Le premier, dont nous souhaitons parler, est l'engagement organisationnel (Allan & Meyer, 1990). C'est-à-dire l'engagement envers d'abord son entreprise mais cela peut être également envers son équipe, son service ou autre.

Il s'agit de la relation que nous entretenons avec ces « instances ». Cette forme d'engagement répond finalement à la question « pourquoi je vais travailler ? » Les auteurs donnent trois réponses possibles mais non exclusives :

**« Je vais au travail parce que j'aime mon entreprise (équipe, métier, etc.). »**

C'est un lien fort et positif, nous nommons alors cette relation comme affective (ou engagement affectif). Lorsque vous ressentez cette forme d'engagement, vous aurez tendance à être plus motivé, plus énergique avec une réduction des conséquences négatives du travail (e.g. stress, anxiété), mais aussi un souhait de rester dans votre entreprise.

**« Je vais au travail comme tout le monde, c'est normal de travailler. »**

Vous entrerez alors dans une vision «normaliste» de votre relation. Les dogmes et les normes qui vous entourent sont les principales raisons de

vos engagement. Bien que vous puissiez ne pas aimer votre entreprise ou votre travail, c'est une habitude. Souvent, cet engagement est également à mettre en relation avec un esprit d'équipe fort. Vous resterez dans l'entreprise pour participer au groupe.

**« Je vais au travail pour avoir un salaire, des avantages, etc. »**

Certains vous diront peut-être véral. Vous pensez d'abord à vos avantages notamment financiers plus qu'à votre épanouissement. Il est évident qu'il est normal de percevoir un intérêt dans votre travail ou entreprise à travers le salaire et les avantages, mais si vous restez uniquement pour cela, vous risquez de ne plus être épanoui voire même d'augmenter votre nombre d'erreurs, etc. Vous attendez alors seulement la bonne opportunité pour partir.

Cette première vision vous permet de comprendre votre relation avec votre entreprise, mais d'autres chercheurs ont également utilisé ce terme en parlant d'engagement au travail (Schaufeli et al., 2001). Dans ce cas, il s'agit de votre relation avec votre travail, vos missions, votre quotidien professionnel. Il a été conceptualisé en opposition au burnout.

Si le burnout est une forme d'épuisement alors l'engagement dans ce cadre est un épanouissement. Comme le burnout, votre engagement est caractérisé par trois éléments : votre énergie, votre dévouement et votre absorption dans votre travail. Cette vision de l'engagement est plus personnelle et individuelle bien qu'elle soit en lien avec des contraintes organisationnelles (comme l'autre forme d'engagement).

Ces deux conceptions ne sont pas opposées, au contraire. Nous pouvons d'ailleurs préciser qu'il est assez évident que si vous éprouvez un engagement organisationnel affectif, vous aurez tendance à avoir plus d'énergie, à être plus dévoué ou encore à être absorbé par votre quotidien professionnel contrairement aux autres formes d'engagement organisationnel.



## Le saviez-vous ?

D'après une enquête menée par Opinionway pour l'Observatoire de l'engagement en 2022, 58 % des salariés se déclarent engagés. Cet engagement est de plus en plus fort envers l'équipe de travail contrairement à l'entreprise ou même au travail en général.



## À vous de jouer !

**Pour mesurer votre engagement envers votre travail actuel, une équipe de chercheurs au sein de l'université d'Utrecht aux Pays-Bas a mis au point un test (le UWES 9). À travers ces neuf questions, vous serez amené à donner vos ressentis envers votre travail indiquant votre niveau d'engagement.**

**Je me suis senti(e) assez fort(e) pour faire ce métier.**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

**J'ai débordé d'énergie pour mon travail.**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

**Quand je me suis levé(e) le matin, j'avais envie d'aller travailler.**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

**J'ai été passionné(e) par mon travail**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

**Mon métier m'a stimulé.**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

**J'ai été fier(e) du travail que je fais.**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

**J'ai été complètement absorbé(e) par mon travail.**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

**Je me suis littéralement plongé(e) dans mon travail.**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

**J'ai été content(e) lorsque j'étais captivé(e) par mon activité professionnelle.**

Jamais    Presque jamais    Rarement  
Parfois Souvent    Très souvent    Toujours

Debriefing [page 130](#)

### Pour aller plus loin

- [La QVT est un moteur d'engagement, à condition d'écouter les besoins des salariés »](#)
- [Qualité de Vie au Travail : comment en faire un vecteur d'engagement ?](#)

# Implication dans la vie de l'entreprise

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Le sentiment d'implication dans la vie de son entreprise est un facteur déterminant d'une bonne Qualité de Vie au Travail. Il figure d'ailleurs dans la définition de la QVT donnée par l'Accord National Interprofessionnel de 2013.

**L'implication peut-être entendue de deux façons :**

- ◆ la façon dont un salarié s'implique lui-même dans son travail : on recoupe alors la notion d'engagement.
- ◆ La façon dont l'entreprise implique ses salariés dans sa vie d'entreprise.

Si l'on retient ce dernier sens, le niveau zéro de l'implication serait de faire penser aux salariés que les choses sont imposées et qu'il est impossible de les changer.

**À l'inverse, pour que les salariés se sentent impliqués, il est important de :**

- ◆ Leur permettre d'exprimer leurs idées et les prendre en compte.
- ◆ Mettre en avant la façon dont le travail individuel de chacun contribue à la réussite collective de l'entreprise.
- ◆ Aider chacun à atteindre ses objectifs et à s'épanouir professionnellement (outils, ressources, formations, évolution professionnelle, conditions de travail, sens du travail, etc.).
- ◆ Associer les salariés et leurs représentants aux décisions de l'entreprise.

\*Source : [Employee Engagement Survey: The Productivity Gap, 2020](#)

**Les ingrédients qui permettent une bonne implication sont globalement les mêmes qui permettent une bonne qualité de vie au travail. Citons néanmoins particulièrement :**

- ◆ Le dialogue, l'écoute et une bonne communication.
- ◆ La confiance.
- ◆ La reconnaissance.
- ◆ Le sens donné au travail.



## Le saviez-vous ?

Les 3 raisons majeures pour lesquelles les salariés ne se sentent pas impliqués seraient : le manque de reconnaissance (45 %), un salaire insuffisant (32 %), une charge de travail trop lourde qui mène au surmenage (29 %)\*.

### Pour aller plus loin

- [Le sentiment d'appartenance : comment le développer en entreprise ?](#)

# Leadership (transformationnel)

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

Le leadership transformationnel est un type de management selon lequel le manager essaie de sensibiliser les collaborateurs à ce qui est juste et important pour le collectif. Il cherche à donner du sens et à envisager l'intérêt d'autrui et de la collectivité au-delà de l'intérêt particulier.

**On peut dégager 4 grandes caractéristiques du leadership transformationnel :**

- ◆ L'exemplarité.
- ◆ L'alignement des valeurs.
- ◆ L'implication des collaborateurs.
- ◆ Le souci des besoins individuels.

**Sont associés au leadership transformationnel :**

- ◆ Une perception favorable des caractéristiques du travail.
- ◆ Un fonctionnement optimal du travail.
- ◆ Une motivation au travail de haute qualité chez les collaborateurs.

Au leadership transformationnel répond le leadership transactionnel qui est un management opérationnel incluant le pilotage de l'action quotidienne, la définition des objectifs et des rôles, la réalisation d'évaluations régulières. Ces deux types de leadership ne sont jamais aussi efficaces que lorsqu'il existe un équilibre entre eux.



## Le saviez-vous ?

Une étude du pôle recherche de [Moodwork](#) a montré qu'être managé par un leader transformationnel augmente le sentiment d'être acteur de sa propre QVT, ce qui augmente le bien-être professionnel !



### Pour aller plus loin

- [Le leadership transformationnel pour se sentir acteur de sa QVT !](#)
- [Se sentir acteur de sa Qualité de Vie au Travail : quel effet sur le bien-être ?](#)

# Reconnaissance au travail

Par Fabienne Broucayet, rédactrice en chef de [My Happy Job by Moodwork](#)

Cette notion est un mélange subtil de plusieurs ingrédients : le respect, la politesse, la gratitude, la considération... La reconnaissance demande de s'intéresser aux gens et à leur travail de manière régulière et répétée. Et pas seulement une fois par an au moment de l'entretien annuel !

À noter que la reconnaissance ne doit pas forcément (et uniquement) provenir de votre supérieur. Dans leurs travaux, Brun et Dugas (2005) défendent l'idée que la reconnaissance peut se faire au niveau institutionnel ou organisationnel (niveau de l'entreprise), au niveau vertical ou hiérarchique, au niveau horizontal (provenant des collègues et des pairs) et au niveau externe (clients, prestataires, bénéficiaires...). La reconnaissance peut (et doit !) donc se diffuser à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les directions !

Sachez enfin que l'on distingue quatre formes de reconnaissance, selon le livre *Le pouvoir de la reconnaissance au travail* (Eyrolles) écrit par Jean-Pierre Brun et Christophe Laval :

- ◆ **la reconnaissance existentielle** (on s'intéresse à la personne, à ses qualités, à ses aptitudes),
- ◆ **la reconnaissance de la pratique de travail** (qualité du travail effectué),
- ◆ **la reconnaissance de l'investissement dans le travail effectué** (l'effort)
- ◆ **la reconnaissance des résultats** (par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise).



## Le saviez-vous ?

Recevoir de la reconnaissance est source de fierté et de motivation, mais témoigner de la reconnaissance à ses collègues ou à son manager est aussi source de bien-être. En effet, pour celui qui la donne, voici le top 5 des mots évoqués par les participants à l'enquête menée par Moodwork pour My Happy Job en 2022 :

- satisfaction **27%**
- joie **17%**
- fierté **15%**
- plaisir **14%**
- bien-être **11%**

### ✦ Pour aller plus loin

- « Recevoir ou donner de la reconnaissance est un devoir humain, mais aussi un devoir de management »
- Reconnaissance au travail : quelle place et quelle importance ? (enquête)
- La reconnaissance au travail : quelle place et quelle importance ? (replay de conférence)

## La grille de reconnaissance

### La reconnaissance existentielle

- Soutenir un collègue face à un problème.
- Répondre de manière individualisée aux mails.
- Faire participer les collaborateurs au développement de l'entreprise.
- Autoriser des aménagements d'horaire.
- Organiser des rencontres d'accueil des nouveaux employés.

### La reconnaissance de l'investissement

- Soutenir un collègue dans ses efforts.
- Écrire à un collègue pour souligner sa tenacité.
- Prendre en considération la charge de travail ou la difficulté d'une tâche dans l'évaluation des résultats.
- Remercier son supérieur pour le temps qu'il nous consacre.
- Reconnaître les heures supplémentaires.

### La reconnaissance de la pratique de travail

- Organiser des groupes de résolution de problème entre pairs.
- Féliciter un collègue pour ses habiletés professionnelles.
- Affecter un collaborateur à un projet spécial.
- Valoriser un collaborateur pour ses méthodes de travail.
- Mettre en place un programme de mobilité fondé sur les compétences.

### La reconnaissance des résultats

- Fêter entre collègues l'aboutissement d'un projet.
- Féliciter un collègue pour ses bons résultats et les mettre en avant lors des comptes rendus.
- Féliciter et remercier publiquement ses collaborateurs pour leur contribution réussite.
- Accorder des primes, prix d'excellence (individuels ou collectifs).



## À vous de jouer !

### Quand avez-vous reçu de la reconnaissance au travail pour la dernière fois ?

De la part de qui, à quelle occasion, quelle forme cette reconnaissance a-t-elle prise, etc.

### Quand avez-vous donné de la reconnaissance au travail pour la dernière fois ?

Envers qui, à quelle occasion, quelle forme cette reconnaissance a-t-elle prise, etc.

### Avez-vous déjà apporté de la reconnaissance à votre manager ?

Si oui, à quelle(s) occasion(s) ? Sous quelle(s) forme(s) ?

# Rituels

Par Makeba Chamry, passionnée par l'innovation managériale, fondatrice du [Bureau des Rituels](#) et co-auteur du livre *Les rituels en entreprise : la nouvelle énergie de transformation* (Eyrolles).

Les rituels sont des actes symboliques qui ponctuent les passages de la vie. Ce sont des pratiques millénaires qui existent dans toutes les cultures du monde, permettant de structurer et cimenter les communautés ainsi que d'accompagner les changements comme les rites de passage à l'adolescence, les mariages, les moissons, etc.



## Le saviez-vous ?

Le mot rituel vient du latin ritus qui signifie **ordonnement**, c'est-à-dire l'ordre et le sens qui organisent le chaos, organisent la stabilité dans le mouvement.

Il en est de même pour les rituels en entreprise. Ce sont des moments particuliers, récurrents pendant lesquels le collectif se réunit pour des moments de conversations, des moments de partage, des pratiques symboliques, créatives ou récréatives qui vont donner du sens et de l'engagement au collectif.



Les rituels permettent d'incarner de manière très concrète l'ADN de l'entreprise, les valeurs, matérialiser une stratégie d'entreprise ou une politique RH. Leur force est de prendre en compte une dimension relationnelle et émotionnelle du travail en sus de la dimension opérationnelle.

Dans les entreprises, on confond souvent les rituels avec des routines organisationnelles comme les réunions hebdomadaires du lundi matin ou l'apéro mensuel du jeudi soir. Dans le rituel, il y a un ordre dans lequel on opère les choses et cet ordre, « le protocole », est important car il en fait un acte intentionnel, habité de sens et de structure.

Aujourd'hui, au sein de collectifs chamboulés par le travail hybride et la complexité du monde, il y a un véritable enjeu à créer des rituels, des sas d'oxygénation et d'équilibre pour aider à bâtir sa culture, à créer de la cohésion et à atteindre ses objectifs.

## En pratique

Un rituel essentiel et simple à organiser dans les équipes est **la météo des émotions**. Chacun va partager pendant 30 secondes avec quelle émotion il vient, fait-il soleil, orage ou juste quelques brumes matinales ? Cela permet de manière très simple d'accueillir chacun dans son individualité, sa singularité, son authenticité. Et cela change considérablement l'efficacité d'une réunion qui se passe dans des conditions d'écoute et de sérénité largement supérieures.



### Pour aller plus loin

• [Les rituels en entreprise, des moments qui font toute la différence !](#)

# RSE

Par Nathan Marseault, rédacteur chez [Moodwork](#)

**La Responsabilité Sociétale des Entreprises, ou RSE**, désigne l'intégration par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes.

Autrement dit, c'est chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

Il existe un standard international en termes de RSE, défini par la norme ISO 26000. Cette dernière distingue notamment **7 thématiques centrales sur lesquelles peut porter la RSE** :

- ◆ la gouvernance de l'organisation
- ◆ les droits humains
- ◆ les relations et conditions de travail
- ◆ l'environnement
- ◆ la loyauté des pratiques
- ◆ les questions relatives aux consommateurs
- ◆ les communautés et le développement local.

Avoir une démarche RSE n'est pas obligatoire pour les entreprises mais **ces dernières sont de plus en plus nombreuses à en entreprendre une car elles en retirent des bienfaits**. Cela leur permet notamment :

- ◆ d'établir une vision stratégique partagée,
- ◆ de donner plus de sens à leur activité,
- ◆ d'améliorer leur image et leur réputation, de se différencier commercialement,
- ◆ d'attirer les talents,
- ◆ d'augmenter l'engagement et la fidélisation
- ◆ des collaborateurs, mais aussi des clients, des partenaires et fournisseurs.



## Le saviez-vous ?

La loi Pacte de 2019 est totalement liée à la RSE puisqu'elle a introduit deux notions : **La raison d'être**, inscrite aux statuts de l'entreprise, agit comme une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire.

Mais une entreprise peut aller encore plus loin et devenir **une entreprise à mission** en associant sa raison d'être à des objectifs environnementaux et sociaux, qui feront l'objet de contrôles, en interne et en externe. Ce faisant, le profit et la croissance ne sont plus des fins en soi mais des outils au service de l'exécution de la mission.



## À vous de jouer !

Pour entreprendre une démarche RSE, les entreprises sont soumises à des prérequis :

- De taille
- De secteur d'activité
- De forme juridique
- Aucune des trois

Solution [page 130](#)



### Pour aller plus loin

- [La RSE, un levier puissant pour impliquer les salariés](#)
- [Talk QVT #2-3 : Et si la RSE devenait l'un de vos principaux leviers pour donner du sens ?](#)



## À vous de jouer !

### Vrai ou faux

*On parle de syndrome de l'imposteur pour quelqu'un qui exagère son quotidien professionnel et/ou sa carrière ?*

Vrai Faux

*Mon manager souhaite relire chacun de mes mails avant envoi à un client et me demande plusieurs fois par jour de lui communiquer l'avancée d'un projet. Je pense qu'il/elle est un adepte du micro-management !*

Vrai Faux

*Je suis infirmière, et, à mon sens, prendre le temps avec chaque patient est primordial dans ce métier ! Sauf que ma direction me demande de m'occuper d'une cinquantaine de patients... Peut-on appeler ça de la dissonance cognitive ?*

Vrai Faux

*Quelqu'un mis au « placard », c'est un salarié à qui on donne le bureau tout au fond de l'open space, ou pire, près des toilettes !*

Vrai Faux

Solution [page 130](#)



# Bonus : les anti-QVT



## À vous de jouer !

### Mots croisés

#### Horizontal

- 3 Mot anglais définissant le fait de réaliser plusieurs tâches en même temps.
- 5 Conséquence du fameux « Alors tu prends ton après-midi ? »
- 6 « Les femmes ne sont pas faites pour les postes à responsabilités », « Un homme ne peut pas être infirmier, seulement médecin ! »
- 7 On les ressasse sans cesse dans son esprit.
- 8 Va souvent de pair avec la panière de fruits lorsqu'on parle « d'actions bien-être en entreprise. »
- 10 Lorsque je suis bien trop impliqué(e) dans mon travail et/ou mon entreprise.

#### Vertical

- 1 Actions répétées envers une personne visant à dégrader sa santé mentale et/ou physique.
- 2 Pour éviter de licencier quelqu'un, parfois on préfère le mettre à cet endroit.
- 4 Vouloir faire tout, toujours, TROP bien !
- 9 Syndrome bien présent chez votre collègue abusant de Zoom et autres Teams.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

# Solutions aux jeux

## Assertivité

Jeu pages 8-9

### Scène 1

**3** Je vois que tu as le temps de prendre une pause, mais tu ne m'as encore rien envoyé. C'est toujours pareil avec toi ! Tu travailles toujours à la dernière minute et tu ne penses pas aux conséquences que ça peut avoir sur les autres... je suppose que ça ne changera jamais ? **4**

**5** **6**



- 1** A a une posture d'attaque de reproche et de supériorité
- 2** B a une posture fermée, de contre-attaque
- 3** A utilise le « tu » accusateur
- 4** A généralise le comportement de B
- 5** A interprète le comportement de B
- 6** A exprime une demande implicite et négative

### Scène 2

**3** Notre article doit sortir dans deux heures et je ne l'ai pas encore reçu pour le relire. Je suis inquiet, car j'ai besoin de temps pour faire mes corrections. Malheureusement ce n'est pas la première fois que je me retrouve dans cette situation. Pour nos prochaines publications ensemble, pourras-tu m'envoyer les articles la veille du jour de leur sortie pour que j'aie le temps de les relire ? **4**



- 1** A a une posture ouverte et calme
- 2** B a une posture d'écoute
- 3** A présente objectivement les faits
- 4** A continue de présenter objectivement les faits
- 5** A exprime ses propres émotions et besoins
- 6** A exprime une demande explicite, positive et pousse B à l'action

## Cohésion d'équipe

Jeu page 12

### Les conséquences d'une forte cohésion d'équipe :

Augmentation de la performance à réaliser la tâche. **Vrai**

Diminution de l'implication des collaborateurs. **Faux**

Réduction de la satisfaction de l'ensemble des membres de l'équipe. **Faux**

Augmentation du nombre de comportements altruistes et pro-sociaux. **Vrai**

Augmentation des erreurs notamment à cause de problèmes de communication. **Faux**

Augmentation du turn-over. **Faux**

Amélioration de l'humeur de chacun. **Vrai**

Valorisation des réussites individuelles. **Faux**

Meilleure communication interpersonnelle. **Vrai**

Plus forte pression sociale. **Vrai**

Création de tensions interpersonnelles (ragots, rumeurs, non-dits...). **Faux**

Normalisation des comportements et des attitudes. **Vrai**

## LE CONTENU DU TRAVAIL

## Autonomie

Jeu pages 26-27

### Quel est le niveau de satisfaction du besoin d'autonomie de Charline, Serge, Sybille et Amine ?

Charline est **peu satisfaite**.

Serge n'est **pas satisfait**.

Sybille est **satisfaite**.

Amine est **très satisfait**.

## LA SANTÉ AU TRAVAIL

## Absentéisme

Jeu page 38

En 2021, le nombre annuel de jours d'absence par salarié était de **22,6 jours**, ce qui représente un taux d'absentéisme de 6,19 %, contre 5,54 % en 2019 (baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement réalisé par Ayming et AG2R la Mondiale).

## Burnout

Jeu page 40

**Le burnout est automatiquement reconnu comme une maladie professionnelle.**

**Faux.** Il n'existe pas à ce jour de tableau des maladies professionnelles pour les pathologies psychiques. Néanmoins, il est possible, sous conditions, de faire reconnaître l'origine professionnelle d'un burnout.

**Les caractéristiques de l'environnement de travail sont des déterminants plus importants du burnout que les caractéristiques individuelles (âge, genre, niveau d'études, etc.).**

**Vrai.** Le lien entre l'épuisement professionnel et le genre, l'âge ou le niveau d'études n'est pas établi. Les résultats des études à ce sujet sont divergents.

**Le burnout ne concerne que la sphère professionnelle.**

**Faux.** Même si c'est dans le cadre du travail que le burnout cristallise l'attention, il y est avant un syndrome lié à l'activité, qu'elle soit professionnelle, domestique, parentale, etc. Voilà pourquoi on peut, par exemple, parler de burnout parental.

## Boreout

Jeu page 41

**Le boreout est reconnu comme une maladie professionnelle.**

**Faux.** Le boreout est un concept récent qui vise à désigner un phénomène de plus en plus présent dans le monde du travail. On peut parler de syndrome, comme pour le burnout, mais il ne s'agit pas d'une maladie.

**Très peu d'études existent sur le boreout.**

**Vrai.** Très peu d'études traitent en effet du boreout (mais citons néanmoins celle réalisée par les chercheurs de Moodwork). De nombreuses études traitent néanmoins de l'ennui professionnel et des variables liées au boreout.

**Le boreout, ce n'est pas si grave. Moi aussi j'aimerais bien m'ennuyer au travail !**

**Faux.** Le phénomène du boreout peut avoir des conséquences très délétères sur la santé mentale d'un individu. L'idée qu'il ne serait pas si grave que cela contribue fortement au sentiment de honte et de culpabilité que ressentent ceux qui le vivent.

## Brownout

Jeu page 42

**Bien que la notion soit récente, on trouve de nombreuses études sur le brownout.**

**Faux.** Il y a très peu, voire aucune étude sur le brownout. Il y en a en revanche pléthore sur la question du sens du travail.

**Il existe des facteurs de protection et des facteurs de risque qui influent sur le sens du travail.**

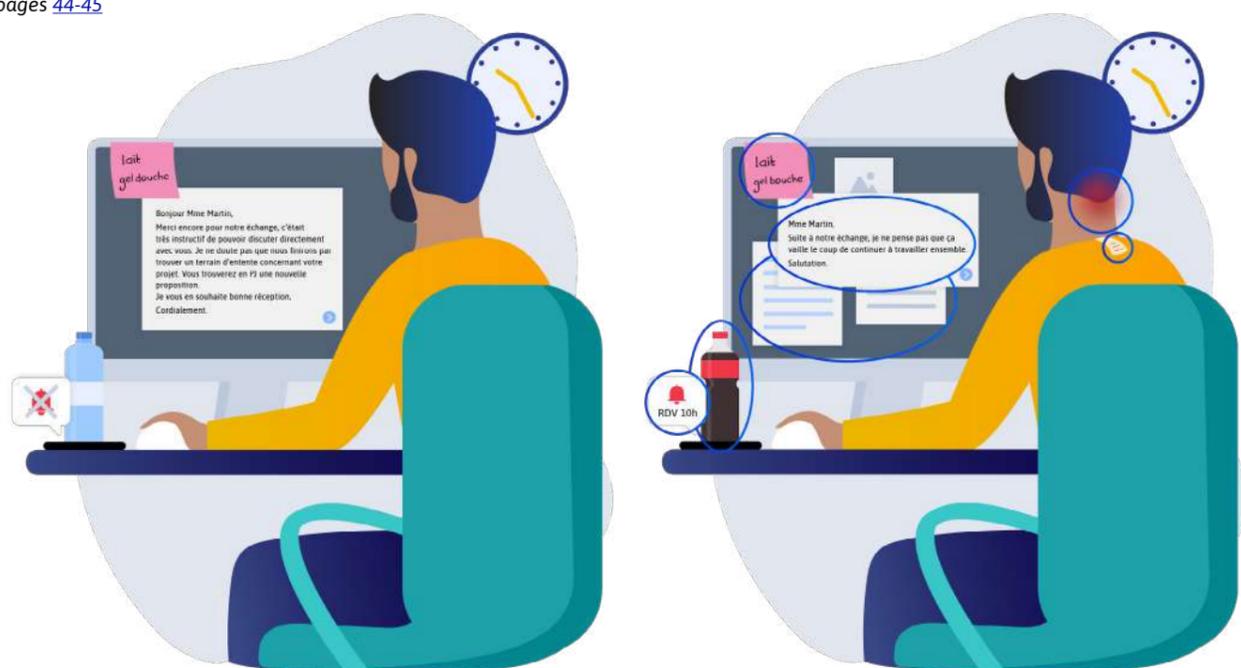
**Vrai.** C'est ce que met en avant une étude de la DARES, parue en août 2021, intitulée « [Quand le travail perd son sens](#) »

**Un travail a ou n'a pas de sens par essence.**

**Faux.** Chaque individu a une perception du sens différente qui dépend de ses valeurs. Un même travail aura du sens pour certains et pas du tout pour d'autres.

## Charge mentale

Jeu pages 44-45



**Signe n°1 :**

**L'eau vs. le soda**

La surcharge mentale peut bousculer vos habitudes alimentaires et notamment vous pousser à consommer plus de sucre, pour tenter de compenser la fatigue.

**Signe n°2 :**

**Le rappel sur le téléphone**

La surcharge mentale peut mettre à mal votre mémoire. Oublier vos rendez-vous, les prénoms des gens qui vous entourent ou même vos tâches à faire sont autant de signes qui peuvent vous faire réagir.

**Signe n°3 :**

**Les fautes d'orthographe**

De manière générale, l'ensemble de vos compétences peuvent être impactées par la surcharge mentale. Ce qui explique que vous fassiez peut-être plus de fautes d'orthographe ou d'étourderie.

**Signe n°4 :**

**Le multitasking**

Lorsque vous êtes en surcharge mentale, un cercle vicieux s'installe. La fatigue engendre une baisse d'efficacité, que vous cherchez peut-être à compenser de la mauvaise manière, en multipliant vos tâches ce qui vous fatigue davantage.

**Signe n°5 :**

**L'agressivité**

Sur le plan émotionnel, l'irritabilité dans vos relations sociales est souvent un marqueur de surcharge mentale.

**Signe n°6 :**

**Les étourderies et le manque de vigilance**

Plus vous êtes fatigué, plus vous faites des erreurs par manque de vigilance. Parfois, cela peut paraître anodin comme mettre votre t-shirt à l'envers, d'autres fois, les conséquences peuvent être plus graves, si vous êtes au volant par exemple.

**Signe n°7 :**

**Les douleurs physiques**

Fatigue mentale et fatigue physique entretiennent des liens étroits. C'est pourquoi la surcharge mentale se manifeste également dans votre corps, notamment à travers des douleurs.

## Comité Social et Économique (CSE)

Jeu pages 46-47

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, le budget CSE est fixé à **0,20 % de la masse salariale brute et 0,22 % à partir de 2000 salariés.**

## Médecine du travail

Jeu page 54

Le médecin du travail a un rôle uniquement préventif. Il ne peut donc **ni délivrer une ordonnance, ni prescrire un arrêt de travail.**

## Prévention

Jeu pages 56-57

**Toutes ces actions sont des actions de prévention !** À vous de déterminer lesquelles sont les plus pertinentes et efficaces pour agir sur les enjeux identifiés.

# Psychologue du travail

Jeu pages 58-59

**Les psychologues du travail ont des connaissances bien différentes des psychologues cliniciens qui nous reçoivent en cabinet.**

**Faux.** Les psychologues du travail sont des psychologues avant tout, ils disposent d'une base de connaissances commune avec les psychologues cliniciens classiques. Ils ont juste suivi une spécialisation en psychologie du travail, mais disposent de compétences similaires aux autres courants de la psychologie.

**Les psychologues du travail ne gèrent pas que les cas de burnout.**

**Vrai.** Les psychologues du travail ont des compétences dans la gestion des situations d'urgence et de prévention tertiaire, mais sont également compétents dans l'identification des risques au niveau du collaborateur, des équipes et des choix politiques. Contrairement à la plupart des psychologues cliniciens traditionnels, ils sont bien plus portés sur la gestion du quotidien professionnel des personnes qu'ils prennent en charge.

**Le taylorisme est une des théories de la psychologie du travail.**

**Faux** complètement faux. Si le taylorisme a servi de modèle pour les ingénieurs et les prémices de la psychologie du travail (appelée psychologie industrielle), il s'agit d'un mode de production qui n'a pas été inspiré par la psychologie et qui a été très critiqué par celle-ci.

# Risques Psychosociaux (RPS)

Jeu pages 60-61

Les Risques Psychosociaux sont **le stress et se servir un verre de vin en revenant du travail pour décompresser**. En effet, le micromanagement et manque de reconnaissance sont des facteurs de RPS. Quant au burnout, à l'alcoolisme et la cardiopathie, ce sont des atteintes à la santé.

# Santé mentale

Jeu page 62

La dépression toucherait **3,8 % de la population mondiale** (soit 280 millions de personnes). Parmi les adultes, ce sont 5,0 % qui seraient touchés et 5,7 % des adultes au-delà de 60 ans. (OMS)

# Troubles Musculosquelettiques (TMS)

Jeu pages 66-67

Les vrais TMS sont **l'épicondylite (douleurs au coude), l'hygroma du genou et le syndrome de la coiffe des rotateurs à l'épaule**.

# Écoute active

Jeu pages 72-73

1. **Faux.** Cette méthode est également enseignée à d'autres corps de métiers où elle se révèle extrêmement utile, notamment les travailleurs sociaux et les soignants.

## 2. Psychologue 2

Le psychologue 1 est dans une démarche d'écoute passive car il se concentre sur un point précis du discours et ne rebondit pas sur les propos de la personne. En revanche, le psychologue 2 effectue une reformulation et prend en compte les émotions de la personne. Il lui propose également d'illustrer par un exemple pour développer sur sa situation.

# Formation pro

Jeu pages 76-77

**Si je quitte mon entreprise, je perds le solde cumulé sur mon CPF.**

**Faux.** Le CPF accompagne un salarié tout au long de sa vie professionnelle.

**Mon employeur peut me contraindre à utiliser mon CPF pour financer une formation.**

**Faux.** L'utilisation du CPF relève de la seule initiative de son détenteur.

**Lors d'un congé maternité/paternité, on ne cumule pas de droits au CPF.**

**Faux.** Il est en revanche impossible de suivre une formation durant un tel congé.

# Job crafting

Jeu pages 78-79

Les extraits qui renvoient à du job crafting sont **les témoignages d'Amy, Paula et Fannie**. Chacune d'elles intègre une part du métier qu'elle aimerait faire dans son quotidien professionnel, en adaptant sa tâche (Amy), en modelant ses interactions (Fannie) ou en saisissant les opportunités (Paula).

# Sentiment d'auto-efficacité

Jeu pages 82-83

Le score total que vous avez obtenu correspond à votre sentiment d'auto-efficacité ou encore la capacité que vous avez d'agir face à un événement. Ainsi, ce sentiment peut être plus ou moins fort :

**Plus votre score total est élevé et plus votre sentiment d'auto-efficacité le sera également.** Dans ce cas, vous aurez la sensation de pouvoir faire face à des événements parfois inattendus ou stressants et résoudre les difficultés qui se présenteraient à vous.

**À l'inverse, si vous avez un score plus proche de 10, vous avez le sentiment d'avoir une faible marge de manœuvre sur votre environnement.**

Qu'elle soit forte ou faible, vous pouvez toujours travailler sur votre capacité d'agir ! En prenant en compte, vos réalisations mais aussi celles de vos collègues, vous verrez que vous êtes capables de faire face à toutes sortes de situations. Il ne faut pas hésiter à en parler et à échanger avec votre entourage ou des professionnels pour vous accompagner et vous donner les clés pour favoriser votre capacité d'agir.

## Soft skills, hard skills

Jeu pages 86-87

### La persévérance est une soft skill.

L'extraversion n'est pas une soft skill, c'est un trait de comportement.

La culture générale n'est pas une soft skill, c'est une hard skill.

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE POUR TOUS

## Articulation vie privée/vie professionnelle

Jeu page 91

- 1 La famille (74 %)
- 2 Les amis et relations (46 %)
- 3 Les loisirs (41 %)
- 4 Le travail (24 %)
- 5 La politique (6 %)
- 6 La religion (5 %)

En 1990, l'ordre était différent : La famille (81 %) - Le travail (60 %) - Les amis et relations (40 %) - Les loisirs (31 %) - La religion (14 %) - La politique (8 %)

Le travail enregistre donc une chute considérable de 36 points !

Source : Enquête « Grosse fatigue et épidémie de flemme » de la Fondation Jean Jaurès

## Déconnexion/Droit à la déconnexion

Jeu page 93

Selon une enquête de l'Ugict-CGT, réalisée avec la Dares en mai 2020, ce sont **76 %** des cadres qui seraient concernés.

## Égalité professionnelle femmes-hommes

Jeu page 94

En 2022, les femmes ont commencé à travailler gratuitement à partir du **4 novembre**.

Dans le secteur privé, l'écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes est de **28,5 %**.

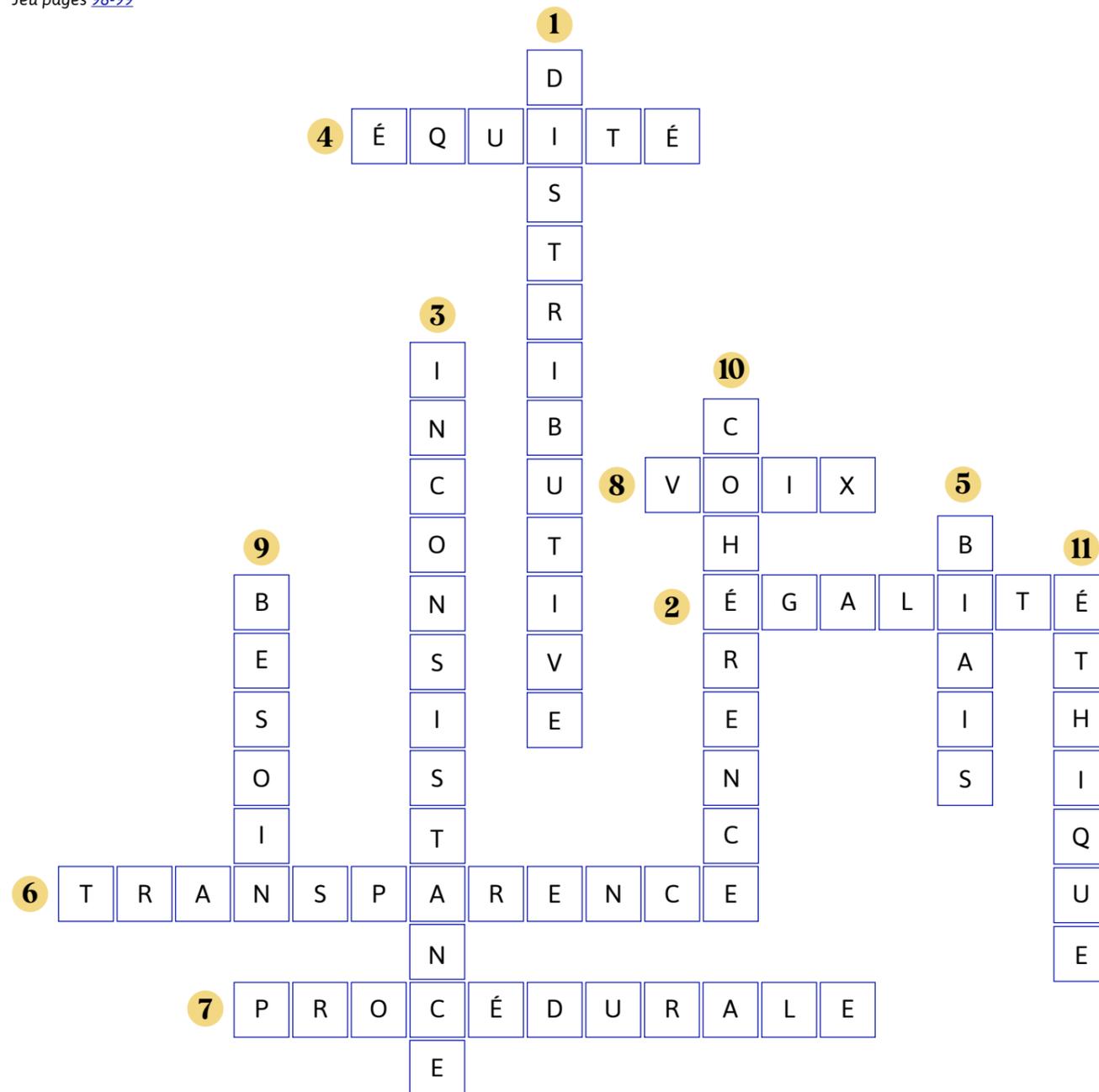
## + les autres discriminations

Jeu page 95

**90 %**. Et près d'un tiers (31 %) rapporte avoir connu l'ensemble des huit situations suivantes : dévalorisation injuste du travail ; sous-estimation des compétences ; attribution de tâches inutiles, ingrates ou dévalorisantes ; pression pour en faire plus ; volonté d'isoler, de « placarder » ou de faire démissionner ; tentative d'humilier ou de ridiculiser ; empêchement d'exercer correctement son travail ou de s'exprimer ; sabotage du travail.

## Justice organisationnelle : équité, égalité, besoin

Jeu pages 98-99



# Engagement

Jeu pages 108-109

Ce questionnaire vous permet d'avoir un aperçu de votre engagement dans votre travail actuel. **Plus vous avez choisi "Souvent", "Très souvent" ou encore "Toujours" comme réponses et plus votre engagement envers votre travail est important.** Ainsi, vous devez ressentir une forte motivation, de l'énergie pour vos activités quotidiennes et être le plus souvent absorbé par celles-ci.

**À l'inverse, si vous avez sélectionné en majorité des réponses comme "Jamais, "Presque jamais" ou "Rarement", votre engagement est plutôt faible.** Vous ne vous sentez peut-être plus en accord avec vos missions ou dans les situations les plus difficiles épuisé par votre travail. Dans ce cas, vous pouvez agir en tentant de modifier vos tâches si cela est possible, mais aussi en échangeant avec vos collègues ou vos supérieurs pour trouver des solutions avec votre mal-être.

**Attention, ce questionnaire n'est pas un outil diagnostique,** il vous permet d'avoir un aperçu sur votre niveau d'engagement mais ne remplace pas l'avis d'un professionnel (psychologue, médecin, etc.). N'hésitez pas à prendre rendez-vous avec un professionnel pour discuter de votre situation.

# RSE

Jeu page 115

Il n'existe **aucun prérequis.** Toutes les entreprises peuvent entreprendre une démarche RSE !

BONUS : LES ANTI-QVT

Jeu page 117

**On parle de syndrome de l'imposteur pour quelqu'un qui exagère son quotidien professionnel et/ou sa carrière ?**

**Faux.** On parle de syndrome de l'imposteur lorsque l'on a le sentiment de ne pas mériter la place que l'on occupe, cela peut être dans la vie de tous les jours, mais aussi au travail. Par exemple : « J'ai réussi sûrement grâce à un coup de chance », « Peut-être qu'au fond, je ne suis pas vraiment qualifié(e) pour ce poste ».

**Mon manager souhaite relire chacun de mes mails avant envoi à un client et me demande plusieurs fois par jour de lui communiquer l'avancée d'un projet. Je pense qu'il/elle est un adepte du micro-management !**

**Vrai.** Le micro-management est un type de management se traduisant par un contrôle excessif, mais aussi par un souci obsessionnel du détail. Au lieu de superviser et de guider ses équipes vers la marche à suivre, le micro-manager délègue difficilement et évalue chacune des étapes d'un projet, même la plus minime.

**Je suis infirmière, et, à mon sens, prendre le temps avec chaque patient est primordial dans ce métier ! Sauf que ma direction me demande de m'occuper d'une cinquantaine de patients... Peut-on appeler ça de la dissonance cognitive ?**

**Vrai.** Effectivement, la dissonance cognitive, c'est lorsque nos actes sont en contradiction avec nos valeurs, nos attitudes, ou encore nos motivations. Quand ces dissonances sont trop nombreuses, elles peuvent créer un réel état de tension.

**Quelqu'un mis au « placard », c'est un salarié à qui on donne le bureau tout au fond de l'open space, ou pire, près des toilettes !**

**Vrai et faux.** D'une certaine manière, la fameuse « mise au placard » peut se traduire par un bureau en retrait des autres membres de l'équipe. Mais ce n'est pas si simple ! Ces événements peuvent durer plusieurs mois voire années et peuvent se traduire par des « oublis » d'invitations à des réunions, un retrait de responsabilités, ou encore la mise à l'écart sur différents projets.

Jeu page 118-119

1 H  
A  
R  
C  
È  
L  
E  
M  
E  
N  
T

2 P  
L  
A  
C  
A  
R  
D

3 M U L T I T A S K I N G

4 P  
R  
É  
S  
E  
N  
T  
É  
I  
S  
M  
E

5 P R É S E N T É I S M E

6 S E X I S M E

7 R U M I N A T I O N S

8 B A B Y F O O T

9 N  
É  
C  
E  
S  
S  
I  
T  
É

10 S U R E N G A G E M E N T

# Index

Absentéisme	<b>38</b>	Implication dans la vie de l'entreprise	<b>110</b>
Aidants	<b>90</b>	Intelligence émotionnelle	<b>14</b>
Assertivité	<b>8</b>	Job crafting	<b>78</b>
Auto-efficacité	<b>82</b>	Justice organisationnelle	<b>96</b>
Autonomie	<b>26</b>	Leadership transformationnel	<b>111</b>
Bienveillance	<b>10</b>	Médecine du travail	<b>54</b>
Bienveilleurs	<b>39</b>	Méditation de pleine conscience	<b>55</b>
Bilan de compétences	<b>70</b>	Parentalité en entreprise	<b>100</b>
Bureau	<b>11</b>	Pause	<b>34</b>
Burnout	<b>40</b>	Prévention	<b>56</b>
Boreout	<b>41</b>	Psychologue du travail	<b>58</b>
Brownout	<b>42</b>	Reconnaissance au travail	<b>112</b>
Cohésion d'équipe	<b>12</b>	Reconversion	<b>80</b>
Comité Social et Économique (CSE)	<b>46</b>	Réunion	<b>18</b>
Courage managérial	<b>104</b>	Risques psychosociaux (RPS)	<b>60</b>
Charge de travail	<b>28</b>	Rituels	<b>114</b>
Charge mentale	<b>44</b>	RSE	<b>115</b>
Déconnexion	<b>92</b>	Santé mentale	<b>62</b>
Discriminations	<b>95</b>	Sens du travail	<b>30</b>
Document Unique d'Évaluation des Risques	<b>49</b>	Sentinelles	<b>39</b>
Professionnels (DUERP)		Side project	<b>84</b>
Droit à l'erreur	<b>106</b>	Sieste	<b>63</b>
Écoute active	<b>72</b>	Slasheur	<b>85</b>
Égalité professionnelle	<b>94</b>	Slow working	<b>32</b>
Épuisement professionnel	<b>40</b>	Soft skills	<b>86</b>
Employabilité	<b>74</b>	Stress	<b>64</b>
Engagement	<b>108</b>	Surcharge de travail	<b>28</b>
Ergonomie	<b>50</b>	Team-building	<b>20</b>
Expérience collaborateur	<b>13</b>	Télétravail	<b>22</b>
Formation professionnelle	<b>76</b>	Troubles musculosquelettiques (TMS)	<b>66</b>
Harcèlement au travail	<b>48</b>	Valeurs	<b>35</b>
Hard skills	<b>86</b>	Vie privée/vie professionnelle	<b>91</b>
Hybride (modèle)	<b>16</b>		



“ Le média de référence sur la **Qualité de Vie au Travail** ”



webinaires



podcasts



livres



articles



hors-séries



Pour que le travail rime avec épanouissement, Moodwork accompagne vos salariés dans leur quotidien professionnel.



móòd  
Work



### **Rédaction en chef**

Fabienne Broucaret, Laurie Thierry  
et Nathan Marseault

### **Graphisme et illustration**

Camille Guéry

Édition 2022

©Moodwork et My Happy Job by Moodwork