



LE
LAB
RH

Morning Lab
#03

15 OCTOBRE 2025 

Pivoter pour adopter une approche holistique du collaborateur et adresser son bien-être global

Animation



Sophie Loeuilleux

Responsable projets innovation RH
Le Lab RH

Experts



Séverine Loureiro

Directrice Générale
Le Lab RH



Anissa Deal

Directrice des Ressources Humaines
PageGroup France



David Mahé

Directeur Général
Telus Health



Celica Thellier

Co-fondatrice
ChooseMyCompany

Synthèse : L'approche holistique, une réponse stratégique aux attentes multiples du collaborateur

- En janvier 2025, Le Lab RH a présenté les 4 grands défis RH de l'année. Ce troisième Morning Lab est consacré à un enjeu structurant : **pivoter pour adopter une approche holistique du collaborateur** et intégrer son **bien-être global** dans la stratégie de l'entreprise.
- Car un **collaborateur n'a jamais été qu'un salarié**. Il est aussi **client, candidat, citoyen**. Ces identités **coexistent** et **influencent** sa perception de l'entreprise.
- Pourtant, ces dimensions sont encore **traitées en silos** dans la majorité des organisations : **recrutement, marque employeur, RSE, communication interne...** Résultat : une **expérience fragmentée**, parfois incohérente, qui fragilise la **confiance**.
- Ce Morning Lab a posé les bases d'un nouveau cadre d'action :
 - **Décloisonner l'expérience**,
 - Adopter une **vision à 360°**,
 - Mettre le **bien-être global** au cœur de la **performance durable**.

6 idées clés à retenir :

1. Intégrer toutes les dimensions du collaborateur : salarié, client, citoyen, candidat.
2. Une expérience encore trop morcelée, à cause des silos organisationnels.
3. Le bien-être global devient un levier stratégique de performance.
4. L'expérience collaborateur doit être pilotée comme l'expérience client.
5. Pour agir sur le bien-être, encore faut-il savoir de quoi on parle.
6. L'engagement repose sur la clarté, la lisibilité et la collaboration.

15 OCTOBRE 2025



Idée n°1 : Intégrer toutes les dimensions du collaborateur : salarié, client, citoyen, candidat

- Le collaborateur n'est **pas une entité unique cloisonnée** dans son rôle de salarié. Il est aussi **influencé par ses expériences en tant que client, ses valeurs citoyennes et son parcours de candidat**.
- Ces dimensions ne sont **pas séparées**, elles **coexistent en permanence** et influencent les **attentes**, la **motivation**, la **tolérance à l'incohérence**.
- L'approche holistique consiste à **tenir compte de ces dimensions simultanées** pour bâtir une **expérience alignée et cohérente** à tous les niveaux de contact avec l'entreprise.



« L'approche holistique, avant tout, c'est désiloter sa vision du collaborateur. » - Séverine Loureiro



Idée n°2 : Une expérience encore trop morcelée, à cause des silos organisationnels

- Aujourd'hui, les entreprises continuent de fonctionner en **compartiments étanches** : RH, RSE, Com interne, recrutement... Chaque entité a ses **objectifs**, ses **indicateurs**, son **discours**, ce qui produit une **expérience fragmentée et dissonante** pour le collaborateur,
- Le collaborateur est souvent celui qui doit faire le lien... ce qui peut nuire à la **cohérence de l'expérience** vécue. Il s'agit de penser en termes de parcours collaborateur complet : de l'onboarding à la sortie, en passant par les transitions et les moments de vie.
- Il ne s'agit donc pas d'un problème de moyens, mais de **gouvernance** et d'**alignement stratégique**. Il faut briser les silos pour créer une vision RH transversale.



« Il faut réfléchir omnicanal quand on parle d'expérience collaborateur. » - Séverine Loureiro



Idée n°3 : Le bien-être global devient un levier stratégique de performance

- Le bien-être ne se limite pas à la santé physique : il inclut aussi les **dimensions mentale, émotionnelle, sociale, et financière**.
- Il devient essentiel de s'appuyer sur des **indicateurs de bien-être**, et non uniquement des **KPI RH traditionnels** (absentéisme, turnover, etc.). Le bien-être est un **indicateur clé de performance** durable, au même titre que la productivité ou l'engagement.
- Le sujet du bien-être est aussi **collectif** : la qualité des **relations**, la **sécurité psychologique**, et la **capacité à agir** sur son quotidien.
- L'entreprise doit prendre sa part de responsabilité dans la prévention (stress, sédentarité, santé mentale...).



« Le rôle de la RH, c'est aussi d'accompagner les managers et de poser des cadres pour mieux prendre en compte le bien-être. » - Anissa Deal



Idée n°4 : L'expérience collaborateur doit être pilotée comme l'expérience client

- Il ne suffit pas d'être à l'écoute : il faut aussi **objectiver, mesurer, piloter** l'expérience vécue par les collaborateurs, comme on le fait depuis longtemps pour les clients.
- Les entreprises ont professionnalisé leur gestion de l'expérience client, mais rarement celle des collaborateurs.
- Cela suppose de croiser **données RH, feedbacks qualitatifs, indicateurs de santé mentale**, et **signaux faibles**.
- L'un des leviers-clés est la **symétrie des attentions** : ce que l'entreprise exige du collaborateur doit être en miroir de ce qu'elle lui offre.



« Ce n'est pas parce que c'est complexe qu'on ne peut pas le mesurer. » - David Mahé

15 OCTOBRE 2025



Idée n°5 : Pour agir sur le bien-être, encore faut-il savoir de quoi on parle

- Le terme "bien-être" est **polyphonique** et parfois flou : mieux vaut poser un **cadre de compréhension clair**.
- Celica Thellier propose d'utiliser trois concepts issus de l'anglais pour distinguer :
 - **Welfare** : les conditions de base assurées par l'entreprise (sécurité, santé, équité...),
 - **Well-being** : la relation à soi, le sens, l'équilibre personnel,
 - **Wellness** : la réalisation de soi, via des actions et activités concrètes (sport, créativité, reconnexion...).
- Cette grille de lecture aide à clarifier le **niveau d'engagement de l'entreprise**, et à **prioriser les actions**.



« Le fait de comprendre est extrêmement important parce que c'est ça qui permet à l'être humain de décider, de choisir. Et c'est parce qu'il se sent maître de sa situation qu'il se sentira bien. » - Celica Thellier



Idée n°6 : L'engagement repose sur la clarté, la lisibilité et la collaboration

- Certaines entreprises atteignent des **niveaux d'engagement nettement supérieurs à la moyenne** : jusqu'à **20 points d'écart**. Ces résultats ne doivent rien au hasard.

Elles se distinguent par trois fondamentaux :

- Une **compréhension claire des critères d'évaluation de la performance**.
- Une **lisibilité dans les processus de décision**.
- Une **culture de la collaboration structurée et fluide**.

Ces éléments ne relèvent pas du superflu RH : ce sont des **leviers d'efficacité opérationnelle**. Quand les collaborateurs comprennent où ils vont, avec qui, et sur quelles bases ils sont évalués, ils avancent ensemble avec plus de confiance et d'autonomie.

L'APPROCHE HOLISTIQUE DU COLLABORATEUR

15 OCTOBRE 2025

- L'approche holistique ne se décrète pas dans une charte, elle se **démontre dans les actes quotidiens** : écoute réelle, reconnaissance, prise en compte des signaux faibles.
- Il faut une **exemplarité managériale** à tous les niveaux pour (re)gagner la **confiance** : celle du salarié, mais aussi du candidat et du citoyen.

 « Dans les entreprises les plus performantes, les collaborateurs comprennent comment leur performance est évaluée, comment les décisions sont prises, et collaborent de manière fluide. » - Cécila Thellier

Startups à suivre : des solutions concrètes au service du bien-être global

- **Corpogames** : plateforme qui dynamise la cohésion d'équipe et le bien-être au travail à travers des quiz, des défis et des jeux collaboratifs.
- **Todayther** : application QVCT qui favorise le bien-être grâce à des défis quotidiens autour du sport, de la relaxation, de la créativité et de la convivialité.
- **Stairwage** : solution HRtech/Fintech permettant aux salariés d'accéder à une partie de leur salaire déjà gagné pour mieux gérer leur budget et éviter les frais de découvert.
- **Wellbi** : application dotée d'une carte Visa qui donne accès à plus de 400 000 activités sportives, physiques et de bien-être, financées par l'entreprise.
- **Medicalib** : facilite l'accès aux soins à domicile et propose aux entreprises des actions de prévention santé pour réduire l'absentéisme.
- **Actilib** : plateforme d'activités artistiques, créatives et de bien-être, avec abonnement ou service à la carte sponsorisé par l'entreprise.
- **UWAY Solutions** : outils et accompagnement pour aider chacun à trouver sa voie professionnelle et s'aligner avec son projet de vie.
- **Ça ira encore mieux demain** : solution pour accompagner le retour au travail après une longue absence (maternité, maladie, deuil) via parcours digital et télécoaching (Box Salarié / Manager / Maternité / Deuil).