



MozaLink

LIVRE BLANC · ETI & DRH STRUCTURÉE

Se connaître pour coopérer

Outiller la connaissance de soi et la relation au travail dans vos équipes – avec un parcours mesurable, éthique et déjà opérationnel.

PUBLIC

DRH, QVT / QVCT, développement des talents,
DPO (Data Protection Officer) – organisations ≥
250 salariés

VERSION

Septembre 2026 · v1.1 · édition ETI

ÉDITEUR

MozaLink – plateforme de connaissance de soi
pour entreprises

USAGE

Libre diffusion en l'état, avec mention de la
source

Document de synthèse · posture non diagnostique · hébergement UE

mozalink.com

Pourquoi ce document

Ce livre blanc aide une organisation à **décider** : faut-il outiller le chaînon « se connaître → se relier → agir au travail » entre formation soft skills, QVT et management de proximité ? Il s'appuie sur des sources publiques (annexe A) et montre comment MozaLink répond concrètement – avec un **espace démo testable en 20 minutes**.

Lecteurs : DRH, responsable QVT / QVCT, développement des talents, managers de proximité, DPO (Data Protection Officer), CSE. **Prochaine étape recommandée** : explorer la démo Acme RH, puis un échange cadré (sans engagement).

Essayer avant de lire la suite

Acme RH – organisation fictive complète sur mozalink.com. Basculez gestionnaire, référent et collaborateur. Aucun e-mail envoyé.

mozalink.com/demo-entreprise



PARTIE I – ENJEU (CONDENSÉ)

2. Résumé exécutif et coût de l'inaction
3. Pourquoi maintenant · De soi à l'action au travail
4. Ce qui manque aujourd'hui · Ce que demande le terrain

PARTIE II – CADRE D'ACTION

6. Huit principes · Trois scénarios · Qui fait quoi
7. Mesure, objections et cadre éthique

PARTIE III – MOZALINK EN PRATIQUE

9. La plateforme en chiffres · Deux lecteurs
10. Parcours collaborateur · Pilotage organisation
11. Mise en œuvre et calendrier
12. Prochaines étapes

ANNEXES

14. Bibliographie · Glossaire · Note méthodologique



Résumé exécutif

Les organisations investissent dans la formation, le bien-être et le management – souvent en silos. Elles outillent trop peu le milieu : aider chaque collaborateur à se connaître, mettre des mots sur son fonctionnement, relier cela aux autres et à des gestes concrets au travail.

62 %

des employeurs citent motivation et conscience de soi parmi les compétences fondamentales (WEF, 2025)¹ – un enjeu de coopération et de rétention.

41 %

des répondants Anact 2025 parlent rarement ou jamais de l'organisation de leur travail, alors qu'ils la jugent essentielle².

26 %

des managers citent la gestion des conflits comme premier défi (Observatoire du management 2024)⁴ – souvent sans outil partagé pour en parler.

Coût de l'inaction

Un départ non anticipé coûte souvent **6 à 12 mois de salaire** charges comprises¹⁷. Des tensions non régulées absorbent du temps manager^{3,4} et alimentent le turnover.

Thèse. La connaissance de soi n'est pas « encore un test RH » : c'est un **processus scénarisable** – explorer, mettre en mots, relier, traduire en actions – que l'organisation peut piloter, mesurer et encadrer éthiquement.

Ce que MozaLink apporte (en bref)

- **16 + 28+** questionnaires et modules d'apprentissage (*catalogue enrichi en continu*), parcours à deux et expériences collectives.
- Traces relisibles pour le collaborateur ; **plans d'actions** concrets au travail.
- Pilotage par équipe : campagnes, complétion, synthèses collectives avec **k-anonymité**.
- **Espace démo Acme RH** – testable sans inscription commerciale préalable.



Pourquoi maintenant • De soi à l'action au travail

Transformation et hybridation. Distance, multi-équipes, turnover : le collectif se reconstruit moins « par osmose ». MozaLink se situe **en amont du soin** : outiller ceux qui n'ont pas besoin d'un diagnostic, mais d'un cadre pour se situer, coopérer et agir – sans se substituer à la QVT ou à un accompagnement clinique⁵.



Figure A. Le fil MozaLink relie exploration de soi, relation au travail et actions concrètes.

Un inventaire isolé, même robuste, ne crée pas ce fil. Un **parcours paramétrable** (onboarding 30 jours ou programme annuel), avec résultats historisés, travail en duo, partage de groupe et temps collectif protégé, oui. L'analyse transactionnelle¹⁰, les messages contraignants (Kahler)¹¹ et l'assertivité (Gordon)¹² offrent un langage commun pédagogique – utile en management comme en binôme et en collectif.

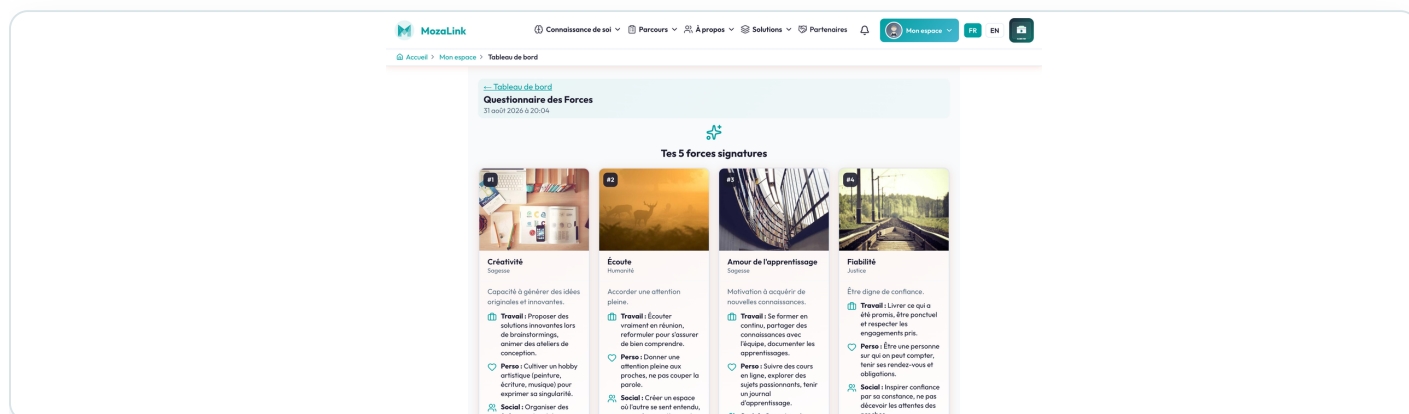


Figure B. Entrée en matière positive : le collaborateur commence par ses forces signatures – un socle mobilisateur avant d'approfondir.



Ce qui manque aujourd’hui

Quatre silos utiles, rarement reliés : formation / L&D, QVT / RPS, talents / mobilité, management de proximité. Le collaborateur doit souvent faire lui-même le lien entre « ce que je découvre sur moi », « mes relations » et « mon travail au quotidien ».

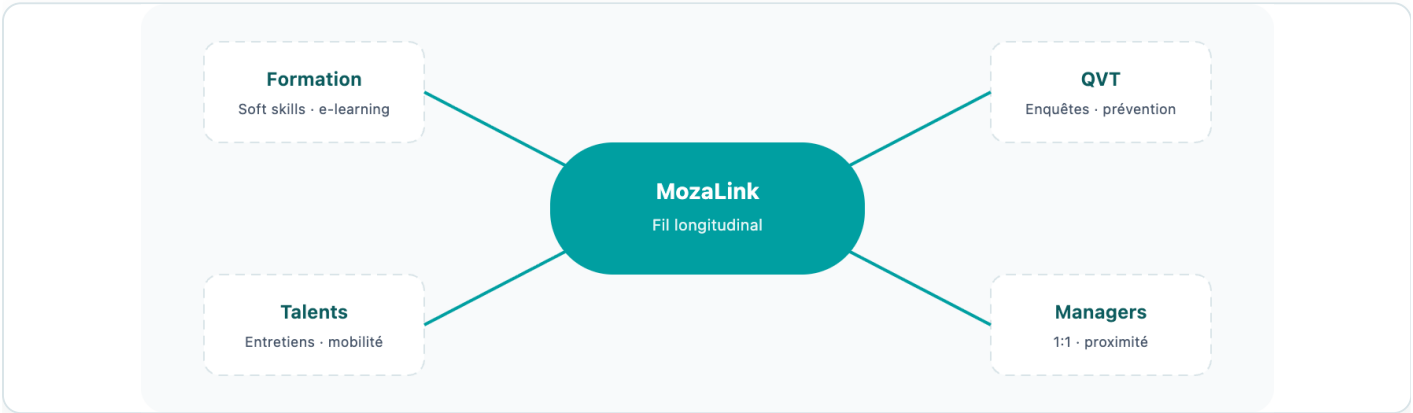


Figure C. MozaLink relie formation, QVT, talents et management autour d’un fil commun.

Ce que couvre MozaLink (lecture factuelle)

Capacité	Tests / assessment	Pulse / engagement	Formation soft skills	MozaLink entreprises
Exploration de soi longitudinal	Ponctuelle	Faible	Variable	16 + 28+ (catalogue enrichi en continu), fil paramétrable
Lien manager-collaborateur	Risque d’étiquetage	Faible	Faible	Template dédié , consentement
Usages collectifs (équipe, duo)	Faibles	Agrégats d’opinion	Faibles	Campagnes, duo, quiz cohésion
Suivi organisation	Scores individuels	Indices de climat	Présence	Complétion, collectifs k-anonymes
Cadre données (DPA, seuils)	Selon éditeur	Selon éditeur	Variable	FAQ RGPD, modèle DPA

Comparaison par critères fonctionnels – sans prétendre évaluer des acteurs nommés.



Ce que demandent vos pairs – et comment le vérifier

RH

« On a des baromètres et des formations. Il nous manque un langage commun pour parler du fonctionnement des personnes, sans dossier RH punitif. »

Responsable développement des talents, ETI industrielle

MG

« En 1:1, j'aimerais m'appuyer sur ce que mon collaborateur a déjà compris de lui et que ça serve aussi le collectif. »

Manager de proximité, services

CL

« Si les résultats ne sont pas confidentiels ou si une restitution d'équipe permet de me réidentifier, je n'y vais pas. Le respect de la confidentialité et le RGPD ne sont pas optionnels. »

Collaboratrice, équipe produit

DP

« Avant déploiement : qui voit quoi, combien de temps, comment exercer ses droits. Si ce n'est pas écrit, on ne lance pas. »

DPO d'entreprise

Exemple – un parcours de 6 semaines

Situation. ETI de services, équipe support : relancer la cohésion après des départs et des tensions sur la charge.

Déroulé type. Semaine 1 : campagne forces / valeurs. Semaine 3 : modules assertivité et messages contraignants. Semaine 4 : atelier d'1 h sur les dynamiques dominantes (profil agrégé, non nominatif). Semaine 6 : binômes volontaires manager-collaborateur.

Ce que le cadre rend possible. Un vocabulaire commun en 1:1, des synthèses relues avant un entretien, un fil entre formation et management – sans notation ni ranking.

Trois façons de vous faire votre avis

1 • Démo en autonomie

Acme RH : équipes Commerciale et Support préremplies, campagnes closes, collectifs publiés, parcours collaborateur avec duo actif. Durée guidée : ~20 min.

mozalink.com/demo-entreprise

2 • Parcours individuel

Exemple concret du parcours B2C : questionnaires, synthèses, modules – pour ressentir ce que vit le collaborateur.

mozalink.com/decouvrir

3 • Échange cadré

Scénario (onboarding, cohésion, manager-collaborateur), populations, parties prenantes, garde-fous et calendrier. Sans engagement.

mozalink.com/solutions/entreprises

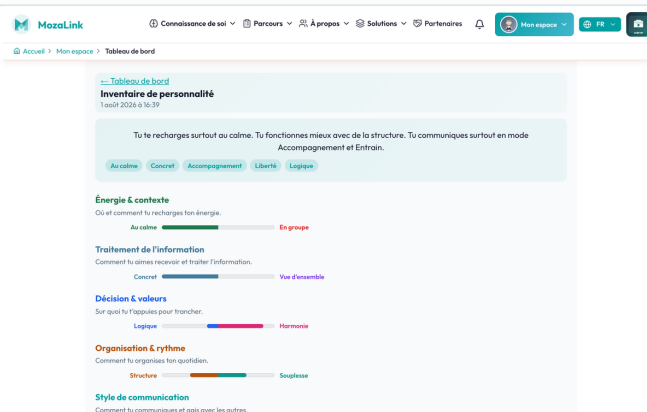


Figure D. Synthèse du questionnaire sur le mode de fonctionnement : le collaborateur visualise ses préférences au quotidien – relisible avant un 1:1.

Huit principes • Trois scénarios • Qui fait quoi

Ces principes valent indépendamment de l’outil. MozaLink les met en œuvre nativement.

	Principe	Intention
P1	Fil rouge	Parcours scénarisé (onboarding 30 jours ou programme annuel).
P2	Individuel + collectif	Synthèses personnelles et lectures d’équipe agrégées.
P3	Soi → relations → action	Livrables : forces, valeurs, assertivité, plans d’actions.
P4	Hybrider	Numérique à l’échelle ; humain (1:1, atelier) pour approfondir.
P5	Outiller les managers	Complétion et dynamiques d’équipe – pas de ranking.
P6	Mesurer l’usage	Complétion, clarté perçue, utilité des synthèses.
P7	Éthique by design	Non diagnostique, k-anonymité, IA supervisée.
P8	Psychologie positive	Ressources et sens – pas seulement les manques ¹³ .

A • Onboarding

4–8 sem. Forces, valeurs, styles relationnels. Point manager. Langage commun.

B • Cohésion d’équipe

Séquence courte. Assertivité, feedback, quiz cohésion, lecture agrégée. Charte de coopération.

C • Manager-collaborateur

Binômes volontaires • un trimestre. Synthèses comparées, plans d’actions partagés.

Qui fait quoi (organisation ≥ 250 salariés)

Rôle	Contribution
Direction / sponsor RH	Budget, calendrier, communication interne, arbitrage facultatif / demandé
Gestionnaire RH / org	Paramétrage, branding, multi-équipes, campagnes globales (~2-4 h/sem. en phase active)
Référent d’équipe	Invitations, relances, collectifs, vagues duo, animation locale
Manager de proximité	1:1, synthèses avec consentement, parcours manager-collaborateur
QVT / prévention	Articulation plan QVCT / RPS, hors dépistage clinique
DPO / juridique / SI	Finalités, DPA, seuils k-anonymité, hébergement UE
Collaborateur	Maîtrise des partages ; propriétaire de ses synthèses

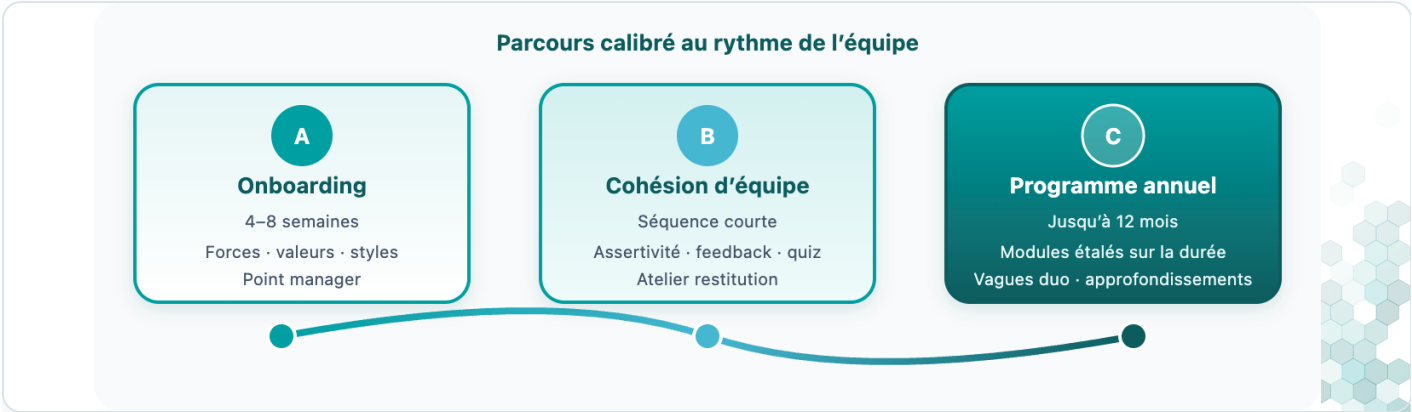


Figure E. Le référent compose le parcours selon la durée réelle du programme (onboarding, cohésion, programme annuel).

L'hybridation : une force de l'offre MozaLink

La plateforme ne remplace pas l'humain – elle le **prépare et l'amplifie**. Trois leviers complémentaires :

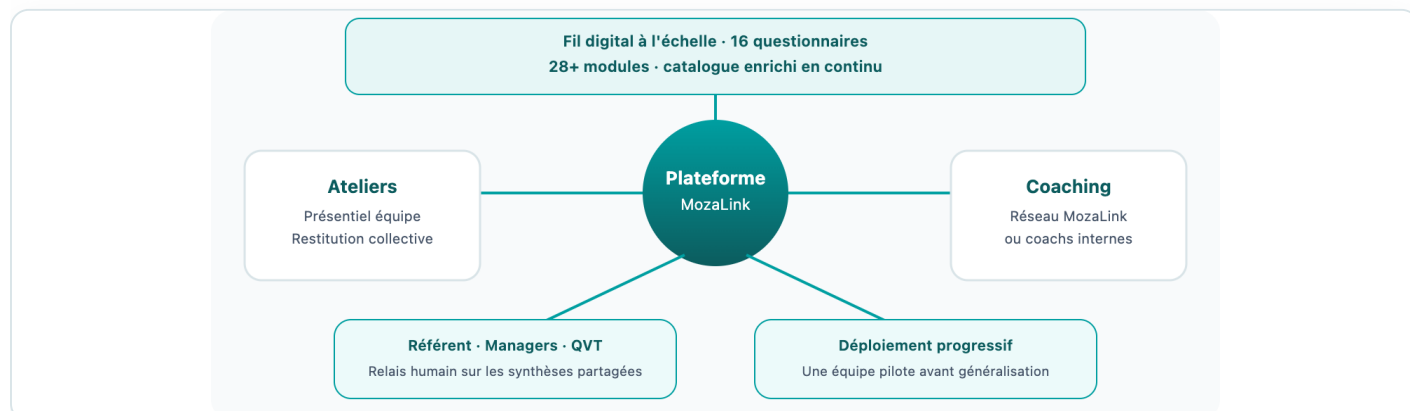


Figure F. Digital à l'échelle, ateliers d'équipe en présentiel, coaching individualisé ou d'équipe.

- **Ateliers présentiel** – restitution collective sur les dynamiques d'équipe (forces dominantes, valeurs partagées, styles relationnels). Le référent ou un facilitateur MozaLink anime la session à partir des collectifs agrégés – jamais des résultats nominatifs.
- **Coaching** – approfondissement individualisé via le **réseau de coachs MozaLink** ou vos coachs internes. Les synthèses servent de base de travail ; le coach n'a accès qu'à ce que le collaborateur choisit de partager.
- **Relais managers et QVT** – 1:1, binômes manager-collaborateur, articulation avec le plan QVCT (orientation vers le soin si besoin, pas de diagnostic sur la plateforme).



Mesure, objections et cadre éthique

Activités

Questionnaires, modules, duo, ateliers, synthèses

Résultats

Vocabulaire de soi, ressources nommées

Intermédiaire

Qualité des 1:1, clarté des attentes, régulation des tensions

Long terme

Engagement, rétention, coopération – à évaluer avec l'organisation

Indicateurs opérationnels dès le lancement : complétion par étape, utilité perçue, charge référent / manager, exploitabilité des collectifs agrégés.

Objections fréquentes – réponses directes

Étiqueter les collaborateurs ? – Lecture plurielle et évolutive ; usage interdit pour noter, classer ou sélectionner.

Rôle de l'entreprise ? – Prolonger la QVCT⁵ : outiller le « qui je suis » en amont de la coopération, sans se substituer au soin.

Données ? – Hébergement UE, minimisation, DPA, droits exercables. Documents : [faq-rgpd](#), [dpa](#).

Remplacer managers ou RH ? – Non. MozaLink prépare le 1:1 et l'atelier ; l'humain reste le lieu de la décision.

Encore une plateforme RH ? – Un fil paramétrable qui relie soft skills, QVT et management – pas un outil de plus sans scénario.

Facultatif ou demandé ? – À arbitrer avant lancement avec DPO et instances ; aucune note individuelle dans tous les cas.

Doctrine d'usage

- Aucune sélection, notation, classement ou sanction automatisés.
- Contrôle collaborateur sur les partages (duo et manager-collaborateur inclus).
- Restitutions collectives agrégées avec seuil k-anonymité configurable.
- IA : reformulation uniquement ; pas de décision RH. Qualification à réévaluer si les usages évoluent¹⁵.



PARTIE III

MozaLink en pratique

16 + 28+ (catalogue enrichi en continu) · Duo manager-collaborateur ·
Pilotage équipe · Démo Acme RH



MozaLink en chiffres

16 + 28+

questionnaires reconnus et modules d'apprentissage – catalogue enrichi en continu (forces VIA, valeurs, assertivité, analyse transactionnelle...)

3 rôles

gestionnaire d'organisation, référent d'équipe, collaborateur – espaces distincts

4 semaines - 1 an

des parcours paramétrables selon les besoins et objectifs

UE

hébergement Union européenne · posture non diagnostique · pas de revente de données

Qui sommes-nous

MozaLink est une plateforme éditée par un collectif de praticiens de la connaissance de soi (coaching, responsable du développement RH en entreprise, pédagogie). Mission : rendre structurant ce que les organisations peinent à relier entre formation soft skills, QVT et management – avec un service déjà déployable.

Site : mozalink.com · Offre entreprises : [solutions/entreprises](https://mozalink.com/solutions/entreprises)

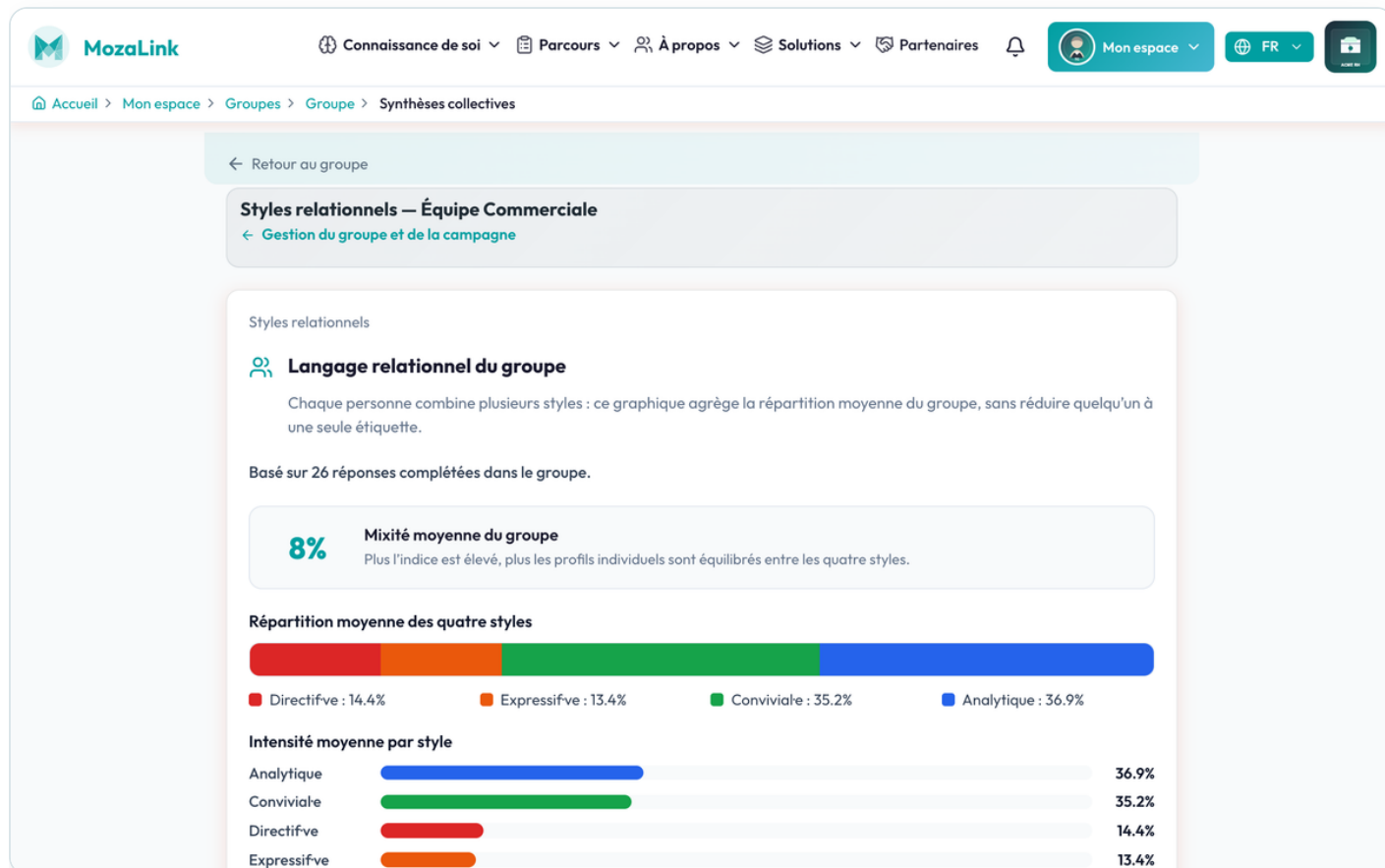


Figure G. Synthèse collective d'un questionnaire de groupe – restitution partagée pour animer un atelier d'équipe.



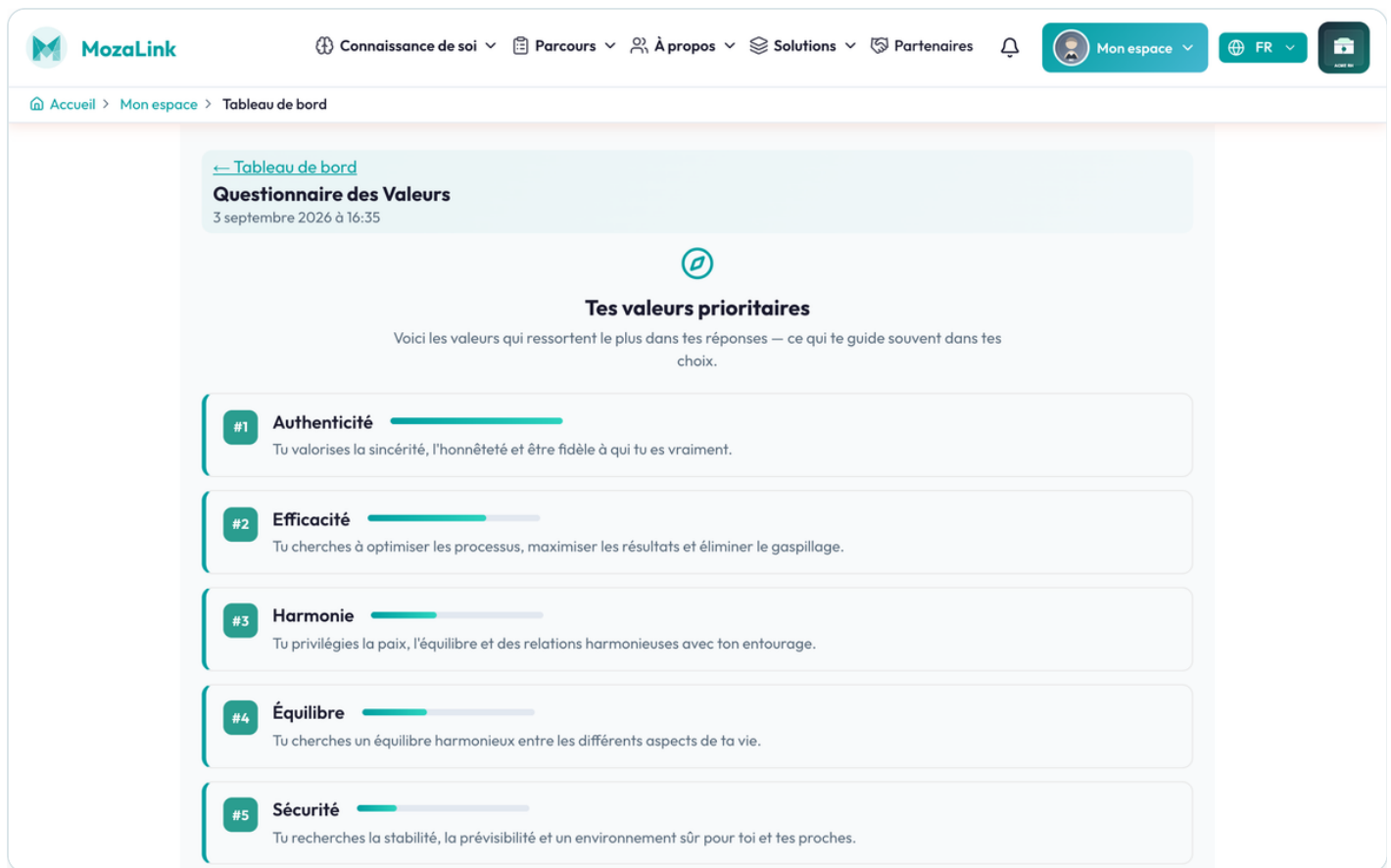


Figure H. Synthèse individuelle du questionnaire Valeurs – chaque collaborateur consulte ses propres résultats.



Une mosaïque, deux lectures

Collaborateur

1. **Explore** – questionnaires et modules à son rythme.
2. **Apprend** – émotions, assertivité, messages contraignants.
3. **Conserve** – synthèses relisibles avant 1:1 ou duo.
4. **Partage** – manager, binôme, atelier : rien n'est exposé par défaut.
5. **Traduit en actions** – plans d'actions concrets au travail.

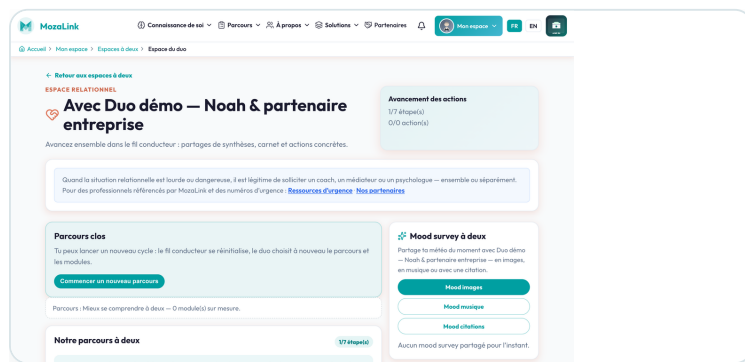
Organisation

1. **Configure** – briques, ordre, branding aux couleurs de l'entreprise.
2. **Anime** – campagnes, atelier, vagues duo manager-collaborateur.
3. **Suit** – complétion par équipe, sans note.
4. **Lit** – tendances agrégées, k-anonymité.
5. **Ajuste** – modules engagés vs décrochent.

Scénario A • Onboarding. Le collaborateur complète forces et valeurs, relit sa synthèse, choisit s'il en parle en atelier. Le référent lance la campagne, suit la complétion, anime un atelier sur les dynamiques d'équipe – sans liste nominative des résultats individuels.

Scénario B • Cohésion. Séquence courte sur assertivité, feedback et styles relationnels : lecture agrégée puis charte de coopération d'équipe.

Scénario C • Manager-collaborateur. Binômes volontaires sur un trimestre : synthèses comparées sur consentement mutuel, plans d'actions partagés.



- 1 Binôme manager-collaborateur, tutorat ou coéquipiers.
- 2 Mood surveys et actions partagées.
- 3 Modules relationnels activables par le référent.

Figure I. Parcours à deux – comparaison sur consentement mutuel (manager-collaborateur ou binôme d'équipe).



Parcours, apprentissages et duo

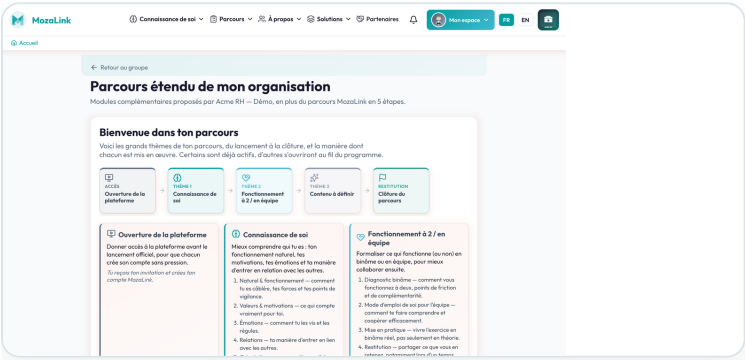


Figure J. Parcours étendu : connaissance de soi, duo/équipe, plans d’actions au travail.

- 1 Fil paramétrable par le référent – onboarding 30 jours ou programme annuel.
- 2 Synthèse après chaque questionnaire + synthèse globale mosaïque.
- 3 Plans d’actions concrets exportables aux couleurs de l’organisation.



Pilotage RH et campagnes

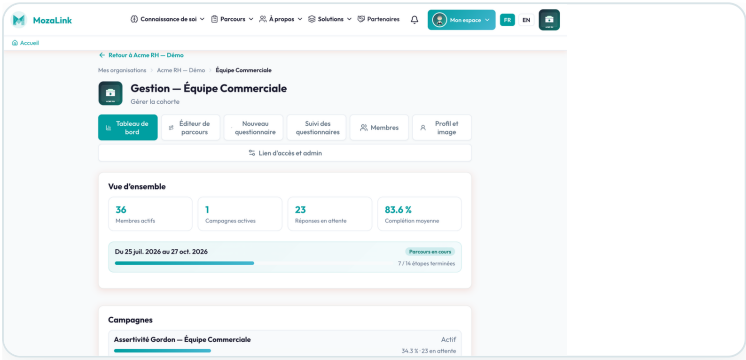


Figure K. Tableau de bord du référent d'équipe : membres, campagnes et complétion.

- 1 Planning d'équipe : présentiel, questionnaires, vagues duo.
- 2 Campagnes (forces, valeurs...) : qui a répondu, sans note.
- 3 Profil de groupe agrégé pour animer un atelier.



PILOTAGE COHORTE

Planning du parcours

Acme RH – Démo - Équipe Commerciale

Nom du programme

Programme Équipe Commerciale

Enregistrer le planning

Réinitialiser depuis le type

7

1

14

terminées

actives

séquences

En cours sur le calendrier : Les émotions

Étapes et modules

Date de lancement du parcours

25/07/2026

+ Ajouter une étape

SÉQUENCES

J0

J51

J101

Ouverture

2 modules

Accès à la plateforme et lancement du parcours.

1

Ouverture de la plateforme

Ouverture plateforme

Manuel - 19 juil. 2026 → 25 juil. 2026 - 6 j

2

Session présentielle de présentation du parcours

Présentiel

Manuel - Présentiel - 25 juil. 2026 → 26 juil. 2026 - 1 j

Connaissance de soi

3 modules

Questionnaires, apprentissages et canevas pour mieux se connaître.

3

Le fonctionnement naturel

Étape du parcours

Manuel - 28 juil. 2026 → 10 août 2026 - 13 j

4

Coachings individuels

Vague de coachings

Manuel - 4 août 2026 → 23 août 2026 - 19 j

5

Les motivations

Étape du parcours

Manuel - 13 août 2026 → 26 août 2026 - 13 j

En relation (duo)

2 modules

Travail en binôme et espaces à deux.

6

Espaces à deux et premiers binômes

Vague espaces à deux

Manuel - 23 août 2026 → 5 sept. 2026 - 13 j

10

Définition de nouveaux binômes pour les espaces à deux

Vague espaces à deux

Manuel - 28 sept. 2026 → 11 oct. 2026 - 13 j

En relation (groupe)

3 modules

Collectif, ateliers et dynamique de groupe.

7

Les émotions

Étape du parcours

Manuel - 2 sept. 2026 → 15 sept. 2026 - 13 j

8

Session présentielle d'animation et travail en collectif

Présentiel

Manuel - Présentiel - 15 sept. 2026 → 16 sept. 2026 - 1 j

9

Les relations

Étape du parcours

Manuel - 18 sept. 2026 → 1 oct. 2026 - 13 j

Agir au travail

3 modules

Plans d'actions, t1 et ancrage dans le quotidien.

11

La direction

Étape du parcours

Manuel - 4 oct. 2026 → 17 oct. 2026 - 13 j

12

Plans d'actions et mise en pratique au travail

Pack questionnaires

Manuel - 11 oct. 2026 → 21 oct. 2026 - 10 j

13

Coachings individuels – mise en pratique

Vague de coachings

Manuel - 14 oct. 2026 → 27 oct. 2026 - 13 j

Clôture

1 module

Restitution et ancrage de fin de parcours.

14

Session présentielle de clôture du parcours

Présentiel

Manuel - Présentiel - 17 oct. 2026 → 18 oct. 2026 - 1 j

Glissez une ligne pour réordonner dans une étape, ou déposez-la dans une autre étape pour l'y ajouter. Cliquez sur une séquence ou sa barre pour la modifier.

Figure M. Le référent configure le parcours : séquences, modules et calendrier.

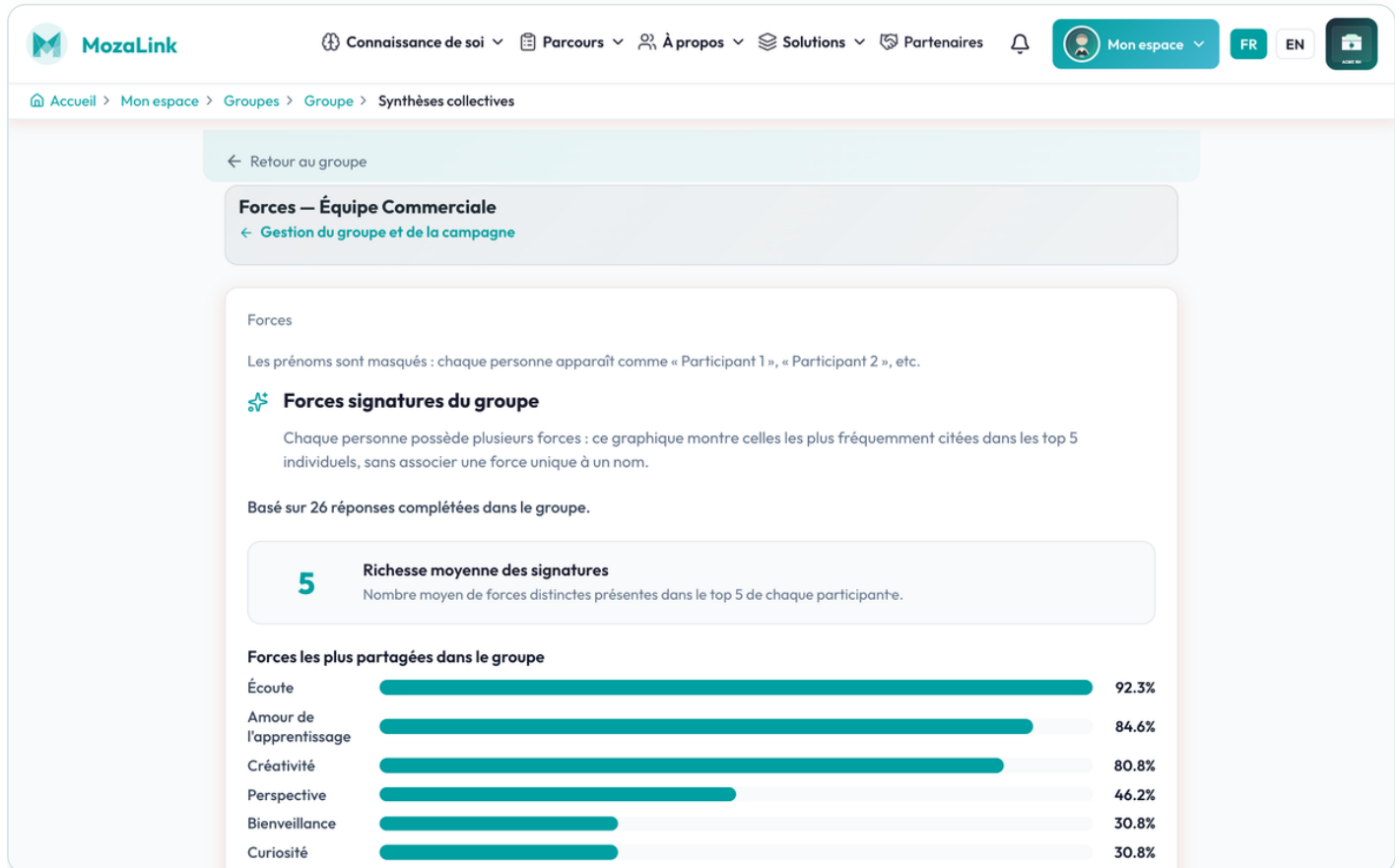


Figure N. Synthèse agrégée d'un questionnaire de groupe – exploitable en atelier d'équipe (restitution non nominative, sous réserve du respect des règles de confidentialité définies avec l'organisation).



Mise en œuvre et calendrier

Ce que MozaLink prend en charge

- Provisioning de l'espace organisation (logo, couleurs, équipes).
- Guide de premiers pas pour gestionnaire et référents.
- Support dédié au référent pendant le déploiement.
- Kit RGPD : FAQ, modèle de DPA.

Temps collaborateur typique : **15-25 min / semaine** sur une séquence de 4-8 semaines ; **temps total dépendant du nombre de séquences retenues.**

Calendrier type

Étape	Délai
Échange + démo + cadrage DPO	Semaine 1
Signature et provisioning (branding, équipes)	Semaines 2-3
Lancement collaborateurs (onboarding ou cohésion)	Semaine 4+

Checklist avant lancement

☐	Scénario retenu (A, B ou C) et populations cibles
☐	Sponsor RH + gestionnaire + référents d'équipe nommés
☐	Validation DPO (finalités, DPA, seuils k-anonymité)
☐	Modules retenus et temps collaborateur estimé
☐	Atelier collectif et relais managers planifiés



Passer à l'action

1. **Explorer la démo** – Acme RH, 20 minutes : mozalink.com/demo-entreprise
2. **Lire l'offre détaillée** – mozalink.com/solutions/entreprises
3. **Demander un échange** – scénario, équipes, calendrier, devis. Sans engagement.

Vos trois prochains clics

- **Démo entreprise** – mozalink.com/demo-entreprise
- **Demander un échange** – mozalink.com/solutions/entreprises ou contact@mozalink.com
- **Kit RGPD** – mozalink.com/faq-rgpd



Bibliographie numérotée

1. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2025*. « Motivation and self-awareness » – 62 % des employeurs. [weforum.org](https://www.weforum.org)
2. Anact. Consultation « Parler du travail, c'est productif », 2025. 41 % parlent rarement de l'organisation du travail. anact.fr
3. Anact & Malakoff Humanis. Sondage « Manager, c'est tout un travail », QVCT 2026. Management empêché. anact.fr
4. Oasys Mobilisation. *Observatoire du management 2024*. Conflits (26 %), motivation (23 %), changement (18 %).
5. Anact. Articulation management / QVCT. Cadre de dialogue, distinct du soin clinique. anact.fr
6. Deci & Ryan. *Théorie de l'autodétermination*, 1985-2000.
7. Goleman, D. *Emotional Intelligence*, 1995.
8. Luft & Ingham. Fenêtre de Johari, 1955.
9. Edmondson, A. Sécurité psychologique, 1999 et suiv.
10. Berne, E. *Analyse transactionnelle*, 1964.
11. Kahler, T. Messages contraignants (*drivers*).
12. Gordon, T. Communication et assertivité.
13. Peterson & Seligman. *VIA / forces*, 2004.
14. CNIL. Anonymisation et pseudonymisation. cnil.fr
15. Règlement (UE) 2024/1689 (AI Act).
16. OCDE. *Skills Outlook* ; compétences socio-émotionnelles.
17. DARES, ANDRH, baromètres RH. Coût du turnover souvent estimé entre 6 et 12 mois de rémunération selon métier et séniorité – ordre de grandeur cité dans la littérature pratique RH (2020-2025).



Glossaire • Auto-évaluation • Note méthodologique

QVCT – qualité de vie et des conditions de travail. **k-anonymité** – seuil minimal avant publication d’un collectif. **Posture non diagnostique** – développement et coopération, distincts du soin et de l’évaluation RH.

Où en est votre organisation ? (1 = inexistant • 4 = outillé)

Question	1	2	3	4
Fil de connaissance de soi au-delà d’un test d’onboarding ?	☐	☐	☐	☐
Résultats reliés aux 1:1, à la cohésion et aux plans d’actions ?	☐	☐	☐	☐
Temps collectif protégé (sans exposition nominative) ?	☐	☐	☐	☐
Tableau de bord référent (complétion, pas de notes) ?	☐	☐	☐	☐
DPO : finalités, information, seuils validés ?	☐	☐	☐	☐

Note méthodologique

Document édité par MozaLink (v1.1 • édition ETI). Sources numérotées ; voix du terrain et récit anonymisé : entretiens exploratoires 2026. Effets longs (rétention, coopération) se mesurent dans la durée – MozaLink fournit indicateurs de processus dès le lancement. Comparaisons fonctionnelles sans évaluation d’acteurs tiers. Répartition responsable de traitement / sous-traitant à valider par déploiement.

