

LIVRE BLANC · ÉDITION 2026

# Résonance des *collaborateurs*

*Comment les organisations peuvent préserver la confiance, l'alignement et la performance dans un contexte de polycrise.*

PAR

Dr. Laurianne Le Chalony

PUBLIÉ EN PARTENARIAT AVEC

Great  
Place  
To  
Work®



# Publié en partenariat avec *Great Place To Work*

Ce livre blanc est le fruit d'une collaboration éditoriale entre les travaux de recherche du Dr. Laurianne Le Chalony sur la résonance des collaborateurs et l'expertise de Great Place To Work® sur la qualité de la culture d'entreprise à l'échelle mondiale. Le cadre présenté ici s'appuie sur une recherche quantitative conduite dans dix-sept pays auprès de collaborateurs du secteur privé, complétée par des entretiens individuels approfondis et des groupes de discussion réunissant des collaborateurs, des managers et des Directeurs des Ressources Humaines. Cette double démarche, à la fois quantitative et qualitative, a été développée dans le cadre du programme Executive DBA du Dr. Le Chalony à l'École des Ponts Business School.

L'objectif de cette publication est de proposer aux DRH, aux CEO et aux comités exécutifs un cadre de lecture plus pertinent pour comprendre la transformation des conditions de la performance dans un environnement durablement volatile, et d'identifier les leviers d'action concrets pour y répondre.



GREAT PLACE TO WORK®  
Partenaire de publication

EMPLOYEE-RESONANCE.COM



# En trois minutes

01

## Le constat

Les modèles d'engagement classiques ont été conçus pour un monde plus stable. Dans un environnement de polycrise, ils n'expliquent plus la performance des organisations.

02

## Le concept

La résonance des collaborateurs est la capacité organisationnelle à maintenir l'alignement entre valeurs, comportements de leadership et actions de l'entreprise, sous pression durable.

03

## Les leviers

Deux dimensions structurent la résonance : la cohérence organisationnelle et la conscience socio-environnementale. Neuf priorités d'action en découlent pour les dirigeants.

---

### L'ENJEU EN CHIFFRES

1 000 Md \$

Perte mondiale annuelle de productivité liée à l'anxiété et la dépression : 12 milliards de journées de travail.

OMS, 2024

438 Md \$

Coût du recul de l'engagement collaborateur pour l'économie mondiale en 2024.

GALLUP, 2025

62 %

Des collaborateurs ont vécu davantage de changements au travail que l'année précédente, et 44 % n'en comprenaient pas le sens.

PWC, 2024

---

*La prochaine frontière de la performance n'est plus seulement l'engagement. C'est la résonance.*

# Table des matières

01	<b>Préface</b> <i>L'épuisement des modèles d'engagement</i>	05
02	<b>L'impact de la polycrise sur les collaborateurs</b> <i>Quand la volatilité externe devient une exigence interne</i>	06
03	<b>Pourquoi ce sujet est déterminant</b> <i>De l'enjeu de bien-être à l'enjeu d'exécution</i>	08
04	<b>De l'engagement à la résonance</b> <i>Un modèle plus pertinent dans un environnement volatil</i>	09
05	<b>Les deux dimensions de la résonance</b> <i>Cohérence organisationnelle et conscience socio-environnementale</i>	10
06	<b>Du risque externe à la résonance</b> <i>Le cheminement en trois phases</i>	11
07	<b>Les priorités d'action pour les dirigeants</b> <i>Neuf leviers concrets pour opérationnaliser la résonance</i>	12
08	<b>Mesurer la résonance et sa valeur économique</b> <i>Quatre dimensions de mesure utiles aux comités exécutifs</i>	14
09	<b>Implications pour le leadership</b> <i>Pour les DRH, les CEO et les comités exécutifs</i>	15
10	<b>Ce que les dirigeants doivent retenir</b> <i>Synthèse mémorielle</i>	16
11	<b>À propos</b> <i>L'auteure et Great Place To Work</i>	17
12	<b>Notes et références</b> <i>Sources et travaux cités</i>	18

# L'épuisement des modèles d'engagement



La plupart des organisations continuent de répondre aux défis actuels de la main-d'œuvre grâce à des modèles d'engagement conçus pour un monde plus stable. Cette approche n'est plus suffisante.

Les organisations ne font plus face à une succession de perturbations isolées. Elles évoluent dans une « polycrise » : une période prolongée au cours de laquelle le changement climatique, les conflits géopolitiques, la volatilité économique, la fragmentation sociale et les ruptures technologiques interagissent et se renforcent mutuellement.

Les collaborateurs ne laissent pas ces pressions à la porte de l'entreprise. Ils vivent dans une instabilité permanente qu'ils apportent au travail, sous la forme d'une exposition continue aux médias, d'une insécurité économique, d'inquiétudes quant à leur pertinence future et d'une incertitude croissante quant au monde qui les entoure. Avec le temps, cela érode l'attention, la confiance, l'énergie émotionnelle et la volonté d'adhérer au changement.

*Il ne s'agit pas seulement d'un sujet de bien-être. C'est un sujet d'exécution.*

Les capacités dont les organisations ont le plus besoin dans des environnements volatils, comme la concentration, le discernement, l'adaptabilité, la collaboration, l'innovation et la volonté de se requalifier, sont aussi les plus vulnérables à l'incertitude chronique.

Ce livre blanc introduit la notion de résonance des collaborateurs comme une stratégie plus pertinente. Il identifie deux conditions déterminantes, la cohérence organisationnelle et la conscience socio-environnementale, puis propose un ensemble d'actions concrètes que les dirigeants peuvent engager dès aujourd'hui.

# L'impact de la polycrise sur les collaborateurs

*Quand la volatilité externe devient une exigence interne*



La polycrise n'est pas une succession d'événements distincts, mais la convergence de risques interdépendants qui se renforcent mutuellement. Les instabilités climatiques, les tensions géopolitiques, la volatilité économique, la fragmentation sociale et les ruptures technologiques transforment simultanément les marchés, les réglementations, les modèles opérationnels et les attentes des collaborateurs.

Le changement majeur pour les organisations est le suivant : ces pressions ne restent pas à l'extérieur de l'entreprise. Les collaborateurs les internalisent et les apportent au travail sous forme d'exigences chroniques, qui s'ajoutent aux contraintes internes traditionnelles telles que la charge de travail, les restructurations ou la transformation des compétences.

Dans le même temps, les organisations accélèrent leur propre transformation. Selon l'étude *Global Workforce Hopes & Fears 2024* de PwC, 62 % des collaborateurs déclarent avoir vécu davantage de changements au travail que l'année précédente ; 45 % indiquent une hausse de leur charge de travail ; et 44 % disent ne pas comprendre le sens des changements en cours.

L'instabilité externe et la transformation interne se renforcent donc mutuellement. Les collaborateurs doivent s'adapter plus vite alors même qu'ils sont déjà en surcharge cognitive.

## Le burn-out et l'anxiété liée à la polycrise ne sont pas la même chose

Cette distinction est essentielle. Le burn-out trouve généralement son origine dans des facteurs internes à l'organisation : une mauvaise conception des processus, une surcharge de travail, un manque d'autonomie ou un soutien insuffisant. L'anxiété liée à la polycrise, à l'inverse, provient souvent de facteurs externes et traduit une inquiétude rationnelle face à des forces que les collaborateurs ne peuvent pas contrôler directement.

Cela change profondément la réponse attendue du leadership. Lorsque la source de la tension est principalement externe, les discours génériques sur le bien-être et les dispositifs isolés ne suffisent plus. Les collaborateurs veulent savoir si leur employeur comprend le monde dans lequel ils vivent, dispose d'une réponse crédible et agit en cohérence avec les valeurs qu'il revendique.

# Il ne s'agit pas seulement de bien-être. C'est un sujet d'exécution

23 %

Rentabilité supérieure des équipes les plus engagées par rapport à la moyenne.

GALLUP, 2025

18 %

Productivité commerciale supérieure des équipes engagées, avec un absentéisme et un turnover sensiblement plus faibles.

GALLUP, 2025

75 %

Des collaborateurs dans le monde déclarent faire confiance à leur employeur pour « faire ce qui est juste ».

EDELMAN TRUST BAROMETER, 2025

Les effets de l'anxiété apparaissent dans l'exécution avant d'apparaître dans les indicateurs de risque.

# Pourquoi ce sujet est déterminant pour la performance

*Là où la performance s'érode avant d'apparaître dans les chiffres*

Les coûts pour les entreprises sont déjà considérables. L'Organisation mondiale de la santé estime que l'anxiété et la dépression coûtent à l'économie mondiale 12 milliards de journées de travail perdues chaque année, soit l'équivalent d'environ 1 000 milliards de dollars de perte de productivité. Gallup estime que la baisse de l'engagement des employés a coûté à elle seule 438 milliards de dollars à l'économie mondiale en 2024.

Cependant, le principal enseignement pour les dirigeants est ailleurs : les effets de l'anxiété apparaissent dans l'exécution avant d'apparaître dans les indicateurs de risque.

## LE QUIET CRACKING, PAS SEULEMENT LE QUIET QUITTING

Une main-d'œuvre soumise à une tension chronique ne se désengage pas toujours de manière visible. Les collaborateurs continuent de produire ; mais l'organisation observe en parallèle moins de créativité, des comportements plus défensifs, une collaboration plus faible, une moindre appétence pour l'expérimentation et une adoption plus lente du changement. Les entretiens avec les DRH révèlent un phénomène frappant : les collaborateurs ne sont pas tant en situation de « quiet quitting » que de « quiet cracking ».

## Le désalignement des valeurs amplifie le risque

L'anxiété n'est pas uniquement liée à la menace ; elle résulte également d'un désalignement. Les collaborateurs évaluent de plus en plus leur employeur non seulement sur la rémunération, la charge de travail et les opportunités de développement, mais aussi sur la cohérence entre les valeurs affichées et les comportements réels de l'entreprise.

Le Net Positive Employee Barometer 2023 a révélé que près de la moitié des employés au Royaume-Uni et aux États-Unis envisageraient de démissionner si les valeurs de leur entreprise ne correspondaient pas aux leurs. Sur la dimension climatique, la Banque européenne d'investissement a indiqué en 2023 que 76 % des Européens âgés de 20 à 29 ans déclarent que l'impact climatique des employeurs potentiels est un facteur important dans leur recherche d'emploi.

# De l'engagement à la résonance

*Un modèle plus pertinent dans un environnement volatil*

L'engagement des collaborateurs reste important, mais il ne suffit plus comme grille principale d'analyse de la performance dans un contexte d'instabilité durable. Les modèles traditionnels d'engagement se concentrent sur des facteurs internes : la reconnaissance, la qualité du management, la culture, le développement et la charge de travail. Ces dimensions restent nécessaires, mais elles n'expliquent pas entièrement ce qui se produit lorsque les collaborateurs doivent composer aussi avec une incertitude systémique, des tensions morales et des préoccupations existentielles dépassant largement le cadre du travail.

*La résonance des collaborateurs offre une approche plus large et stratégique.*

ENGAGEMENT TRADITIONNEL	RÉSONANCE DES COLLABORATEURS
Se concentre principalement sur les conditions internes	<b>Intègre l'effet des pressions externes et des ruptures sociétales</b>
Mesure la motivation, l'engagement et la satisfaction	<b>Mesure la cohérence, la confiance, l'alignement et la capacité d'adaptation</b>
Suppose que les collaborateurs laissent leurs préoccupations extérieures hors du travail	<b>Reconnaît que les collaborateurs apportent l'instabilité extérieure dans leur travail</b>
Met l'accent sur la communication et la culture	<b>Met l'accent sur les actions visibles, le sens et la crédibilité</b>
Est souvent considéré comme un sujet RH	<b>Requiert un leadership et une gouvernance à l'échelle de l'entreprise</b>

*Les collaborateurs n'attendent pas l'accord. Ils attendent la cohérence.*

# Les deux dimensions de la résonance

Deux capacités structurent la résonance des collaborateurs. Ensemble, elles expliquent comment les organisations préservent leur alignement sous pression durable.

## Dimension 01

### Cohérence organisationnelle

L'alignement entre ce que l'organisation dit, ce qu'elle fait et la manière dont les collaborateurs vivent les deux.

- Les conditions psychologiques qui maintiennent les collaborateurs disponibles cognitivement.
- La consistance des actions à travers la stratégie, le leadership et les messages managériaux.
- L'expérience concrète du changement, vécue au quotidien.
- Une gouvernance qui protège la crédibilité sous pression.

## Dimension 02

### Conscience socio-environnementale

La capacité de l'organisation à reconnaître le contexte externe qui façonne l'expérience des collaborateurs, et à le rendre intelligible et actionnable.

- Cartographier les facteurs externes par segment de collaborateurs.
- Privilégier un réalisme constructif plutôt qu'une réassurance artificielle.
- Ancrer le travail quotidien dans un contexte plus large et lisible.
- Restaurer un pouvoir d'agir par des leviers crédibles.

*Ces deux dimensions ne suppriment pas la volatilité. Elles permettent à l'organisation d'opérer avec cohérence à l'intérieur.*

# Du risque externe à la résonance

Le cheminement en trois phases : comment les perturbations externes deviennent un risque de performance interne

## PHASE 01

### Moteurs de la polycrise

Les pressions externes agissent comme des exigences chroniques : événements climatiques, tensions géopolitiques, incertitude liée à l'IA, polarisation, inflation, exposition médiatique continue.



## PHASE 02

### Conséquences organisationnelles

La pression externe se traduit en interne par de l'épuisement émotionnel, du stress chronique, de la dissonance cognitive, une perte de sens et un recul de la confiance. Les indicateurs business suivent.



## PHASE 03

### Interventions de résonance

Le leadership et la fonction RH transforment l'anxiété en cohérence et en capacité d'agir. Les systèmes sont redessinés pour que l'organisation absorbe la tension, pas uniquement les individus.

## À RETENIR

*La résonance est la manière dont les organisations préservent leur capacité d'exécution lorsque la volatilité fait partie du quotidien.*

# Les priorités d'action pour les dirigeants

*Neuf leviers concrets pour opérationnaliser la résonance, premier volet*

*La résonance des collaborateurs ne doit pas être conçue comme un programme RH supplémentaire. Il s'agit d'une capacité transversale qui se situe au croisement de la stratégie, du leadership, du modèle opérationnel, de la communication et de la conception du travail.*

## 01 **Considérer l'anxiété externe comme une variable légitime de l'entreprise**

Les dirigeants n'ont pas à résoudre le changement climatique, les conflits géopolitiques ou les disruptions du marché du travail. Mais ils doivent reconnaître que ces réalités influencent directement la capacité des collaborateurs à performer, et de cartographier ces sources d'anxiété par population, géographie et famille de métiers.

## 02 **Privilégier un réalisme constructif plutôt qu'une réassurance artificielle**

Les collaborateurs n'attendent pas une certitude parfaite. Ils attendent de l'honnêteté, de la cohérence et une direction claire. Dans les transformations liées à l'IA en particulier, ils accordent davantage leur confiance à des dirigeants qui reconnaissent les évolutions à venir et expliquent la logique des trajectoires possibles.

## 03 **Remplacer la réassurance passive par un sentiment d'agir**

Les collaborateurs réagissent plus positivement à l'incertitude lorsqu'ils disposent d'une capacité d'action : requalification, redéfinition des processus, expérimentation, apprentissage entre pairs, missions temporaires, autonomie sur des actions internes.

## 04 **Renforcer la cohérence entre le discours et la réalité**

La résonance se dégrade rapidement lorsqu'un écart apparaît entre le discours des dirigeants et la réalité vécue. Les organisations matures testent les messages avant diffusion, alignent les incitations sur les priorités affichées et veillent à ce que les choix stratégiques incarnent les valeurs communiquées.

## 05 **Donner aux managers de proximité les moyens de traduire l'incertitude**

Les managers de proximité constituent le principal levier. Les collaborateurs vivent l'entreprise à travers eux. Les organisations avancées les forment à détecter les signaux faibles d'anxiété, à mener des conversations difficiles, à relier les transformations globales aux réalités locales et à savoir quand escalader.

# Priorités d'action, second volet

## 06 Concevoir des systèmes qui réduisent la tension au lieu de demander aux individus de l'absorber

La résilience ne peut pas être présentée uniquement comme une responsabilité individuelle. Les organisations doivent également repenser leurs processus, leurs outils et leurs modes de fonctionnement afin que le système absorbe davantage de pression. L'IA peut, à ce titre, devenir une opportunité de réduire les frictions et de réorienter les efforts humains vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

## 07 Construire des dispositifs de soutien adaptés aux crises

Les programmes traditionnels d'aide aux collaborateurs et les initiatives de bien-être sont souvent trop génériques. Les organisations matures adaptent leurs dispositifs aux réalités concrètes vécues par leurs équipes : soutien face au traumatisme, accompagnement du deuil, gestion des conflits, anxiété liée à l'IA ou au climat.

## 08 Créer des espaces structurés de construction collective du sens

Dans un contexte incertain, les collaborateurs ont besoin de plus que d'informations : ils doivent interpréter ce qui se passe. Les organisations avancées mettent en place des ateliers, des échanges animés par les managers, des forums collaborateurs et des exercices de scénarios pour aider les équipes à comprendre ensemble les changements en cours.

## 09 Différencier les approches selon les populations

Les anxiétés dominantes varient fortement selon les métiers, les géographies et les catégories de collaborateurs. Une stratégie de résonance mature adapte donc les messages, les dispositifs de développement et les soutiens aux réalités spécifiques de chaque population.

### À RETENIR

Push et pull. Les organisations les plus performantes combinent des interventions structurelles (« push ») pilotées par la direction avec des mécanismes participatifs (« pull ») qui permettent aux collaborateurs d'interpréter, d'influencer et d'agir dans le changement. Les deux logiques se renforcent.

# Mesurer la résonance et sa valeur économique

*Quatre dimensions de mesure utiles aux comités exécutifs*



L'argument économique global en faveur de l'investissement dans la santé des collaborateurs est considérable. Le McKinsey Health Institute estime que l'amélioration de la santé globale des salariés pourrait générer entre 3 700 et 11 700 milliards de dollars de valeur économique mondiale, soit environ 1 100 à 3 500 dollars par employé et par an.

La résonance des collaborateurs ne constitue pas encore un indicateur standardisé. Mais les dirigeants n'ont pas besoin d'un indice parfait pour commencer à en mesurer la valeur. Quatre dimensions sont particulièrement utiles :

01

## Confiance et cohérence

Confiance dans le leadership, clarté de la direction, alignement perçu entre les paroles et les actes.

02

## Capacité d'exécution

Vitesse d'adoption des transformations, montée en compétence, collaboration transversale et efficacité managériale.

03

## Santé et soutenabilité de la main-d'œuvre

Absentéisme, présentéisme, épuisement et récupération de la charge de travail.

04

## Résultats talents

Attrition volontaire, mobilité interne, rétention des talents critiques et des jeunes générations.

---

*Le suivi régulier de ces quatre dimensions permet au comité exécutif d'identifier précocement les signaux de désalignement, avant qu'ils n'apparaissent dans les indicateurs financiers.*

# Implications pour le leadership

Trois lectures parallèles : DRH, CEO, comités exécutifs



## POUR LES DRH

### Un mandat élargi

Le mandat évolue : il ne s'agit plus uniquement de piloter l'engagement, mais de contribuer à la cohérence globale de l'entreprise. La résonance devient un objet de gouvernance partagé, au croisement de la stratégie, du leadership, de la communication et de la conception du travail.

## POUR LES CEO

### La communication n'est plus séparable des choix opérationnels

Dans un environnement volatil, chaque décision stratégique envoie un signal sur les valeurs réelles de l'entreprise et sur la crédibilité du leadership. Le discours et l'action sont lus ensemble, et perçus comme une mesure de cohérence.

## POUR LES COMITÉS EXÉCUTIFS

### Intégrer la psychologie de la main-d'œuvre dans la gouvernance des transformations

La psychologie des collaborateurs doit désormais faire partie intégrante de la gouvernance des transformations, au même titre que la stratégie, la finance ou le risque. La résonance n'est pas un sujet adjacent : elle conditionne la capacité de l'organisation à exécuter.

*La performance dans la prochaine décennie ne dépendra pas uniquement de la stratégie, de la technologie ou du capital, mais de la capacité à préserver la confiance, la clarté et l'alignement sous pression durable.*

# Ce que les dirigeants doivent retenir

- 01 *Les pressions externes n'attendent plus à la porte de l'entreprise : elles deviennent des exigences chroniques du travail.*
- 02 *Le burn-out est interne ; l'anxiété de polycrise est externe. La réponse de leadership n'est pas la même.*
- 03 *Le « quiet cracking » précède le « quiet quitting ». Les indicateurs classiques tardent à révéler la dégradation réelle.*
- 04 *L'engagement reste nécessaire, mais il ne suffit plus. La résonance est une grille de lecture plus pertinente.*
- 05 *Deux dimensions structurent la résonance : la cohérence organisationnelle et la conscience socio-environnementale.*
- 06 *La confiance est un actif opérationnel, et elle se dégrade vite quand le discours et la réalité divergent.*

---

## LA CONCLUSION ESSENTIELLE

*La prochaine frontière de la performance organisationnelle n'est plus seulement l'engagement. C'est la résonance.*

# À propos

## L'AUTEURE

### Dr. Laurianne Le Chalony

*Chief Human Resources Officer · Chercheuse · Administratrice*

Dr. Laurianne Le Chalony est Chief Human Resources Officer chez EcoVadis et siège aux conseils d'administration de plusieurs organisations. Ses travaux portent sur le leadership, la transformation des entreprises, la durabilité et la résilience organisationnelle.

Elle est également présidente de l'Institut Mieux Vivre en Entreprise (IMVE) et membre fondatrice du Hacking HR Experts Council. Laurianne Le Chalony est titulaire d'un Executive DBA et Senior Fellow du ReTech Center de l'École des Ponts Business School.

Elle a développé le cadre de la résonance des collaborateurs à partir d'une recherche quantitative menée dans 17 pays, complétée par des entretiens et des groupes de discussion réunissant des collaborateurs et des DRH.

## LE PARTENAIRE DE PUBLICATION

### Great Place To Work®

Great Place To Work® est la référence mondiale en matière d'expérience collaborateur. Depuis 1992 dans le monde et 2002 en France, nous avons interrogé plus de 100M de salariés à travers 60 pays. Leurs réponses nous ont permis de déterminer ce qui définit une expérience collaborateur de qualité.

Au cœur de cette réussite, on retrouve une notion clé : la confiance. C'est sur la confiance que nous avons fondé une méthodologie unique, qui nous permet d'aider les organisations à créer un environnement de travail inclusif, à piloter leur stratégie RH et à améliorer leur performance.

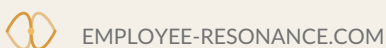
Nous distinguons les organisations où il fait bon travailler grâce à notre Certification et à la publication annuelle de notre Palmarès Best Workplaces.



# Notes et références

## Sources et travaux cités

- Le Chalony, L. (2025). From Eco-Anxiety to Employee (Dis)Engagement: A Quantitative Study in Private Companies. Dissertation Executive DBA, École des Ponts Business School. Complétée par des entretiens individuels et des groupes de discussion avec des collaborateurs, managers et DRH.
- World Economic Forum (2025). Global Risks Report 2025. Rapport annuel.
- Albrecht, S. L., Furlong, S. & Leiter, M. P. (2023). The Psychological Conditions for Employee Engagement in Organizational Change.
- PwC (2024). Global Workforce Hopes & Fears Survey 2024.
- World Health Organization (2022). Mental Health at Work: Guidelines and Policy Resources.
- World Health Organization (2024). Mental Health at Work.
- Gallup (2025). State of the Global Workplace 2025.
- Gallup (2025). Employee Engagement Drives Growth.
- Net Positive Employee Barometer (2023). From Quiet Quitting to Conscious Quitting.
- European Investment Bank (2023). Climate Survey 2023.
- Edelman (2025). Trust Barometer 2025.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement.
- McKinsey Health Institute (2024). How Employers Can Create a Thriving Workplace.



### CITATION RECOMMANDÉE

*Le Chalony, L. (2026). Résonance des collaborateurs. Publié en partenariat avec Great Place To Work®.*