



Mars 2026

Baromètre RH 2026

**“La fragmentation du collectif en entreprise :
que reste-t-il du sentiment d’appartenance ?”**

État des lieux, impacts et leviers d’actions

Une étude menée par  **unitedheroes** avec **opinionway**

Edito

Il y a quelques années, on parlait encore de "l'entreprise" comme d'un tout. Un collectif, une culture, un "nous".

Ce "nous" s'est fissuré.

Pas brutalement, mais silencieusement.

Au fil des réorganisations, des transformations, des recrutements, des crises économiques, politiques ou sanitaires, et des innovations technologiques.

Autrefois continent uni, l'entreprise est aujourd'hui un archipel : des îles reliées par des ponts plus ou moins solides ; des cultures, métiers, statuts, rythmes qui coexistent sans jamais former un tout.

C'est ce phénomène que nous avons voulu mesurer avec ce **Baromètre RH 2026**.

Il était temps. Les DRH le ressentent depuis des années mais aucune étude française n'avait encore documenté cette fragmentation et ses impacts réels sur :

- l'engagement,
- la performance,
- la culture d'entreprise

Ce que ce baromètre révèle est structurant. Le sentiment d'appartenance ne s'est pas effondré : il s'est relocalisé, de l'entreprise vers l'équipe. Les fractures sont réelles, multiples mais souvent sous-estimées. Et les risques qu'elles font peser sur les organisations sont concrets :

- rétention des talents,
- capacité à coopérer,
- à innover,
- à se transformer

Mais ce baromètre n'est pas qu'un constat, c'est aussi une carte.

Des solutions existent pour recréer un lien solide et durable.

On espère que ces pages vous éclaireront et vous aideront à identifier vos fractures, activer les bons leviers, et faire du collectif un vrai atout stratégique.

Paul-Émile Saab
CEO, United Heroes



Pourquoi ce Baromètre ?

Les DRH le ressentent depuis plusieurs années. Cette impression diffuse que quelque chose a changé dans les organisations. Que le collectif s'est effrité, silencieusement, sans qu'on puisse vraiment mettre le doigt dessus. Que les équipes fonctionnent, mais que quelque chose manque.

Ce n'est pas qu'une intuition.

Depuis **+de 10 ans**

les entreprises traversent une transformation profonde du travail et le lien social s'est fragilisé. Un phénomène encore peu mesuré et rarement traité de manière systémique.

C'est précisément le manque auquel ce baromètre cherche à répondre.



United Heroes a voulu mettre des chiffres sur ce ressenti. Pas pour confirmer ce que l'on savait déjà, mais pour comprendre ce qui se passe vraiment et pourquoi. Parce que ce qui se joue derrière cette fragmentation n'est pas marginal : **c'est la capacité des organisations à mobiliser, innover et tenir dans la durée.**



D'où ce partenariat avec **OpinionWay**, spécialiste reconnu des études d'opinion, et la constitution d'un comité d'experts pluridisciplinaire.

Des regards différents sur un même phénomène, parce qu'un sujet aussi complexe que la fragmentation du collectif ne se lit pas avec une seule paire de lunettes.

L'ambition de ce baromètre est claire : documenter et objectiver un phénomène profond, identifier les facteurs de fragmentation, qu'ils soient organisationnels, culturels ou managériaux. Et au-delà du diagnostic, capter les signaux faibles, mesurer leur impact, et donner aux décideurs RH et aux directions générales des leviers concrets pour agir.



Ce baromètre est le résultat d'un travail collectif rigoureux et, on l'espère, un outil utile pour tous ceux qui ont la charge de faire tenir les organisations.

Sommaire

05 À propos

06 Méthodologie

10 Partie 1

Enseignements

Introduction

Chapitre 1 L'entreprise devient un cadre, l'équipe devient un "nous"

Chapitre 2 Une entreprise à plusieurs vitesses

Chapitre 3 Cohésion affaiblie, performance diminuée : la fragmentation a un coût

Chapitre 4 Une reconnexion est encore possible : ce qui fonctionne vraiment

39 Partie 2

Zooms

Introduction

La Gen Z · Contre-enquête sur une génération mal comprise

Les ETI · Une entreprise à plusieurs vitesses

Les grands groupes · Plus de moyens mais pas beaucoup plus d'impact

Managers, managers de managers, non-managers · Trois réalités très différentes

Le 100 % télétravail · Pourquoi il ne détruit pas le collectif

Le secteur public · Un cas d'école de la fragmentation

48 Partie 3

Des risques à ne pas ignorer

Introduction

Une performance bridée voire menacée

L'hémorragie silencieuse des talents

Des managers à bout de souffle

Un collectif trop fragile pour se transformer et innover (à l'ère de l'IA)

55 Partie 4

4 leviers d'action pour recréer du lien

Introduction

Levier n°1 · Restaurer la confiance

Levier n°2 · Recréer des ponts

Levier n°3 · Outiller les managers

Leviers n°4 · Mesurer pour piloter

67 Conclusion & Postface

70 Annexes

73 Call to action

À propos



Créée en 2014, United Heroes est la solution d'activation du capital humain qui met en mouvement le collectif d'entreprise autour de grands enjeux de transformation : QVCT, cohésion, culture interne, RSE, et inclusion.

Grâce à des expériences collectives fédératrices (défis, rituels partagés, contenus thématiques, quiz et temps forts) United Heroes aide les organisations à mobiliser durablement leurs collaborateurs et à transformer cet élan en levier de performance.

Déjà choisie par **+ de 1 000 entreprises**, dont PwC, LVMH, Orange, Toyota ou L'Occitane, la plateforme a mobilisé **plus de 3 millions de collaborateurs dans 150 pays**, quels que soient leur métier, leur localisation ou leur niveau hiérarchique.

Reconnecter des collectifs fragmentés. Réduire la fracture entre siège et terrain. Créer du lien là où il s'est distendu. C'est la mission quotidienne de United Heroes – et la raison d'être de ce Baromètre RH 2026.



United Heroes est certifiée B Corp.

www.united-heroes.com

opinionway

Une mission : rendre le monde intelligible pour agir aujourd'hui et imaginer demain.

Fondé en 2000, pionnier de la digitalisation des études, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion.

Forte d'une croissance continue depuis sa création, l'entreprise n'a eu de cesse de s'ouvrir vers de nouveaux horizons pour mieux adresser toutes les problématiques marketing et sociétales, BtoC & BtoB, en intégrant notamment à ses méthodologies la social média Intelligence, l'exploitation de la smart data, les dynamiques créatives de co-construction, les approches communautaires, le text mining et le storytelling.

Le Groupe intervient sur les **cinq continents** depuis ses implantations en France (Paris, Bordeaux), au Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), en Europe de l'Est (Pologne) et en Afrique Sub-saharienne (Côte d'Ivoire). Membre actif d'Esomar, le groupe est certifié depuis 2009 ISO 20252 par l'AFNOR.

Comité d'experts

Les chiffres objectivent une réalité.

La fragmentation du collectif ne se lit pas à travers un seul prisme. Elle touche à la stratégie comme à la santé mentale, aux pratiques managériales comme à l'innovation, à la culture d'entreprise comme à la gestion des compétences.

C'est pourquoi United Heroes a réuni autour de ce Baromètre **un collectif de personnalités clés de l'écosystème RH.**

La richesse de leurs parcours et de leurs sensibilités apporte une lumière unique pour décrypter le phénomène de la fragmentation du collectif au travail.

Leurs éclairages proposent des clés de lecture, des prises de position et des pistes d'action pour celles et ceux qui ont la responsabilité de faire tenir – et évoluer – le collectif.



OnePoint

Matthieu Fouquet

RH Partner Deputy Managing Director



Brevo

Laure Rudelle

Chief People and Impact Officer



Harmonie Mutuelle

Lionel Fournier

Directeur impact et santé durable



Morning Coworking

Clément Alteresco

Fondateur et CEO



Ensemble(s)

Clara Delétraz

Entrepreneure et public speaker



Moodwork

Benjamin Brion

Fondateur et co-CEO Moodwork



DecAlders

Martin Duval

Fondateur DecAlders



Quintet Conseil

Antoine Foucher

DG



Great Place to Work France

Jullien Brezun

DG



United Heroes

Mathilde Salobir

DRH



OMS & Co

Arnaud Sourisseau

Fondateur et Président



Hub Institute

Emmanuel Vivier

Cofondateur



Teamstarter

Quentin Guilluy

CEO



MyConnecting/MyConnectingIA

Thierry Delahaye

Président



Delphine Zanelli

Autrice et conférencière, hôte du podcast L'Entreprise de demain

Méthodologie

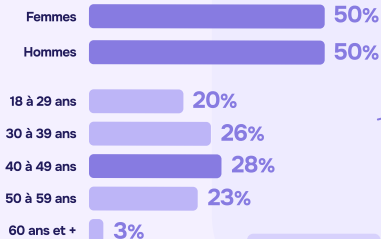
Ce baromètre repose sur un sondage réalisé par OpinionWay pour United Heroes en janvier 2026, auprès d'un échantillon de **1 038 salariés français**.

L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas (sexe, âge, catégories socioprofessionnelles, taille d'entreprise, secteur d'activité et région) et pondéré selon ces mêmes critères.

Les interviews ont été réalisées en ligne du 9 au 23 janvier 2026, par questionnaire autoadministré (méthode CAWI).

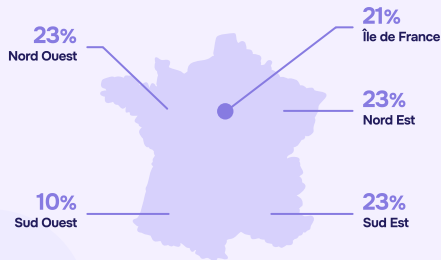
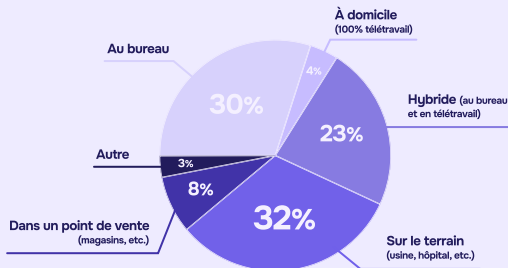
L'étude a été conduite dans le respect de la norme ISO 20252.

Identité



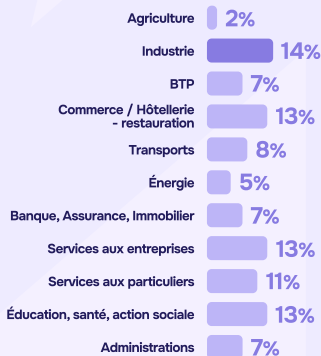
Moyenne : 41 ans

Lieu de travail



Méthodologie (suite)

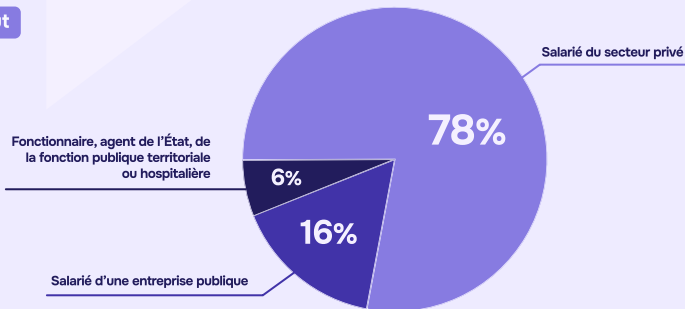
Secteur d'activité



Taille d'entreprise



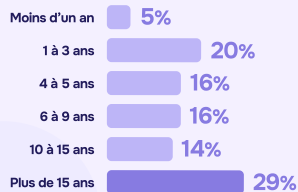
Statut



Méthodologie (suite)



Ancienneté dans leur entreprise



Les données United Heroes

Le même questionnaire a été soumis à **2 850 utilisateurs de United Heroes** : ce sont donc des salariés d'entreprises déjà activement engagées sur les enjeux **de cohésion, QVCT et culture interne**.

Ce panel constitue un groupe de comparaison précieux : il permet de mesurer concrètement ce que change le fait d'investir sur le collectif.
Tout au long du rapport, leurs réponses sont comparées aux données OpinionWay.

Un seul objectif : montrer ce qui change, concrètement, quand une entreprise s'empare du sujet.

À chaque fois, ces résultats seront identifiés par la mention **"Données United Heroes"**



Données United Heroes



ENSEIGNEMENTS

Partie 1

Cette étude raconte une histoire en quatre temps.

1

D'abord un constat...

Le sentiment d'appartenance ne s'est pas effondré, il s'est relocalisé.
De l'entreprise vers l'équipe. Du global vers le local. C'est le basculement central que documente le premier chapitre.

2

... ensuite une réalité

Cette relocalisation s'accompagne de fractures profondes, multiples, souvent invisibles.
Générationnelles, statutaires, géographiques, organisationnelles.
Le deuxième chapitre les cartographie.

3

... puis le coût associé

La fragmentation n'est pas un sujet de bien-être. C'est un risque business mesurable, avec des conséquences directes sur la motivation, la fidélité et la performance.
Le troisième chapitre le démontre.

4

... Et enfin, des leviers d'action

Car cette perte de lien n'est pas une fatalité. De nombreuses organisations montrent qu'il est possible de recréer du collectif, à condition de s'en donner vraiment les moyens.
C'est ce que révèle le quatrième chapitre.

L'entreprise devient un cadre, l'équipe devient un "nous"

Le sentiment d'appartenance n'a pas disparu. Il a changé d'adresse.



Continent uni, archipel, ou mirage : à quoi ressemble l'entreprise aujourd'hui ?

La métaphore est plus parlante que n'importe quel indicateur.
Quand on demande aux salariés de dessiner la carte de leur entreprise,

17%

seulement voient encore
un continent uni.

44%

La majorité décrit un archipel d'îles
reliées par des ponts.

L'entreprise « Nation », celle qui fédérait par sa culture et ses valeurs, a disparu.
Ce que les salariés d'aujourd'hui décrivent, c'est moins une organisation qu'une
cohabitation. Et cohabiter n'est pas appartenir.



Tout au long de cette étude, nous ferons référence aux salariés d'entreprise au collectif fort (« continent uni », « un archipel d'îles reliées par des ponts »), ainsi qu'aux salariés d'entreprise au collectif faible (« des îles isolées dans le brouillard », « un puzzle dont il manque des pièces » et « un mirage ») pour comparer leur vécu.

Si vous deviez dessiner la carte de votre entreprise aujourd'hui, à quoi ressemblerait-elle ?



Données United Heroes

53%

des salariés décrivent leur entreprise comme un archipel d'îles reliées, contre **44%** dans l'étude OpinionWay

On ne revient pas au continent uni mais on peut construire de meilleurs ponts entre les îles.



Éclairage d'expert

De l'appartenance à l'adhésion : réinventer la performance collective



Matthieu Fouquet
RH Partner Deputy Managing Director

Télétravail, hybridation des organisations, multi-appartenance des talents, accélération des transformations, et désormais irruption massive de l'Intelligence Artificielle : tout concourt à redessiner les paysages du travail. Les collectifs, s'ils ne disparaissent pas, se transforment en profondeur.

Cette fragmentation progressive du collectif impose de repenser les fondements mêmes du lien organisationnel.

Dans ce contexte, où les liens se tissent plus qu'ils ne se décrètent, parler de « sentiment d'appartenance » ne suffit plus.

La fin d'un modèle implicite

On a beaucoup présenté le « sentiment d'appartenance » comme un pilier intangible de la performance collective. Comme si, à lui seul, il garantissait la cohésion et la solidité de l'entreprise. Mais l'appartenance suppose un écosystème relativement stable, des frontières claires, un centre de gravité évident, autant de repères que l'évolution des organisations rend obsolètes.

Le sentiment d'appartenance repose en outre sur une logique passive et parfois subie. Or, notre époque tient davantage de l'Odyssée que de la citadelle.

L'adhésion comme choix stratégique

Le concept d'adhésion offre une lecture mieux adaptée à ces nouvelles dynamiques. L'adhésion est active, se choisit et se renouvelle. Là où l'appartenance enferme dans une identité collective héritée, l'adhésion ouvre un espace de contribution consciente.

Une organisation composée de femmes et d'hommes outillés, capables de produire et de décider par eux-mêmes, requiert davantage qu'un ciment symbolique. Elle doit offrir des raisons valables d'adhérer, cultiver l'envie.

L'IA et l'émancipation individuelle

À l'ère de l'IA, cette distinction devient stratégique. Les outils intelligents redonnent à chacun une capacité d'action démultipliée. Chaque collaborateur dispose progressivement de son propre "cockpit" : données, automatisations, assistants numériques, capacité d'analyse et de production.

Chacun pilote ses choix et sa valeur, rendant le lien au collectif plus exigeant et plus volontaire. À mesure que chacun renforce son levier d'émancipation, l'espace commun devient indispensable.

Performance : retenir ou inspirer ?

La question n'est plus : Comment renforcer l'appartenance ?

Elle est devenue : **Qu'est-ce qui donne envie d'adhérer ?**

On reste ensemble lorsqu'un cap commun donne à chacun le sentiment que sa propre trajectoire s'y accomplit. On reste ensemble lorsque le cap commun est un espace libre, auquel il est possible de se disposer soi-même. C'est dans cette liberté que le « nous » trouve sa solidité.

Cette évolution n'est pas neutre en matière de performance. Dans des organisations fragmentées, la performance ne peut plus reposer sur la seule cohésion structurelle ; elle dépend de la qualité du choix d'adhérer.

Les collaborateurs, augmentés d'une autonomie réelle, réévalueront en permanence la valeur du projet commun. En rendant le projet commun continuellement désirable, utile et aligné avec les trajectoires individuelles, la performance devient un équilibre vivant, entretenu par la qualité du sens partagé plutôt que par la solidité des murs.

On ne dira jamais assez que la performance exige l'esprit critique autant que la conviction.

La compétitivité des organisations fragmentées ne dépendra plus de leur capacité à retenir, mais de leur capacité à inspirer l'adhésion.



Onepoint est un cabinet de conseil et de transformation qui accompagne les grandes organisations dans leurs mutations stratégiques, digitales et humaines afin de concilier performance durable et impact.



<https://www.groupeonepoint.com/fr/>

La loyauté ne disparaît pas, elle change d'échelle

Ce n'est pas de la déloyauté, c'est une nouvelle hiérarchie des liens. Le salarié fait confiance à ce / ceux qu'il connaît, et à ceux qui le connaissent en retour. L'équipe incarne quelque chose de concret : une entraide quotidienne, une reconnaissance mutuelle, un « nous » qui a du sens. L'entreprise dans sa globalité, elle, peine à incarner quoi que ce soit de tangible. Les scores d'appartenance le montrent : ils déclinent mécaniquement à mesure qu'on s'éloigne du cercle proche.

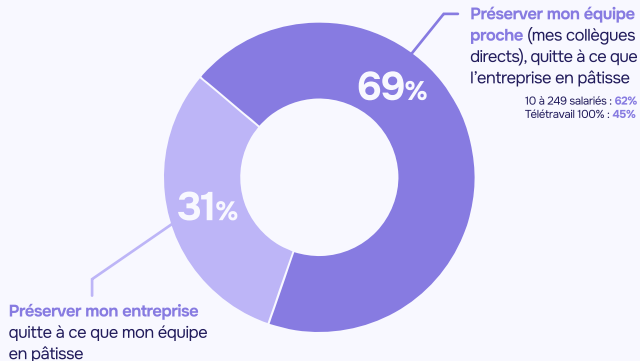
Le message est clair :

On ne peut pas reconstruire l'appartenance à l'entreprise par le haut. Mais on peut la re-tisser par le bas, par les équipes.

Sur une échelle de 0 à 10, le sentiment d'appartenance des interrogés envers...
Moyenne sur 10



Demain, si vous deviez choisir, quelle serait votre **priorité absolue** ?



Données United Heroes

Chez les utilisateurs de l'application, les scores d'appartenance sont plus élevés à tous les niveaux.

Équipe : **7,8/10** | Entreprise : **7,2/10**

La logique "équipe avant entreprise" persiste, mais l'écart se réduit. Quand on agit sur le collectif, on rehausse l'appartenance à tous les étages.

Ce qui retient vraiment le salarié : le lien humain

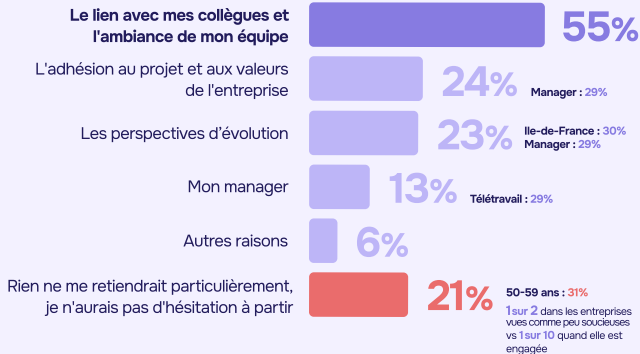
Les stratégies de marque employeur misent sur les valeurs, la mission, les perspectives de carrière. C'est important, certes, mais pas crucial.

Les résultats de cette étude bousculent les certitudes : c'est d'abord le lien humain qui fait la différence.

Pas la promesse d'une promotion future, pas l'adhésion à un projet, mais les collègues, l'ambiance, ce qu'on ressent le lundi matin en arrivant au travail.

Le premier levier de rétention est dans la qualité du collectif au quotidien. Et quand ce collectif se délite, c'est l'hémorragie des talents qui guette.

Si une entreprise concurrente vous proposait exactement le même poste, avec le même salaire et les mêmes conditions de télétravail, qu'est-ce qui vous **retiendrait de partir** ?



Éclairage d'expert

L'impact comme ciment du collectif

Lionel Fournier Directeur impact et santé durable

Les résultats du Baromètre RH United Heroes / OpinionWay posent un constat net : la fragmentation du collectif en entreprise se manifeste par un attachement préférentiel des salariés à leur équipe plutôt qu'à leur entreprise.

Dans ces conditions, une question se pose : **Comment les engagements sociétaux d'une entreprise peuvent-ils s'incarner durablement dans un collectif de salariés qui manifestent un certain désengagement vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble ?**

En poussant (un peu) le raisonnement, on pourrait même imaginer que, dans un contexte où les salariés privilégient les intérêts de proximité de leur équipe, les engagements de l'entreprise vis-à-vis de la société aggravent cette distanciation.

L'expérience vécue au sein d'Harmonie Mutuelle me conduit à penser que tel n'est pas le cas.

Au contraire, les engagements sociétaux, et la façon dont ils sont choisis, construits et vécus, peuvent contribuer à resserrer les liens avec l'entreprise et donner une dimension supplémentaire à la vie au sein des équipes. Nous avons ainsi observé, dans notre baromètre social, une progression corrélée de l'engagement des salariés et de l'appréciation positive des engagements sociaux et environnementaux d'Harmonie Mutuelle.

Cela ne va pas de soi. Trois conditions me paraissent déterminantes.

Choisir des engagements ancrés dans le métier

Il est indispensable pour une entreprise d'assumer sa responsabilité vis-à-vis de la société dans laquelle elle exerce son activité, dans une situation d'interdépendance.

Mais ses engagements doivent être choisis avec discernement. Ils doivent partir du métier, de l'activité réelle de l'entreprise, afin d'identifier les sujets sur lesquels elle peut agir concrètement, pour préserver les environnements sociaux, environnementaux et économiques dont elle dépend.

Peut-être pas avec un impact immédiat ou spectaculaire, mais de manière effective et réelle.

Prenons garde aux engagements flatteurs mais flous ou disproportionnés : ils finissent toujours par installer le soupçon et le cynisme.

Fixer une ambition utile, cohérente et atteignable constitue la première condition pour nourrir, ou au moins préserver, l'engagement interne.

Construire dans la durée et avec les parties prenantes

Ces engagements, par hypothèse structurants pour plusieurs années, doivent être le fruit d'une réflexion approfondie et partagée.

Le processus ayant abouti à l'écriture de la raison d'être d'Harmonie Mutuelle a duré près d'un an, impliquant entreprises clientes, adhérents, représentants élus, salariés et partenaires sociaux. La mise à jour en cours de notre stratégie climat a déjà recueilli plus de 300 contributions. C'est pourquoi nous attachons autant d'importance à décrire les processus de construction que les engagements eux-mêmes.

Un processus participatif, nourri par la connaissance scientifique et tenu à distance des effets de mode, devient la véritable rampe de lancement de la mise en œuvre.

Relier l'ambition long terme à l'expérience vécue

Il faut enfin veiller à articuler, voire à intriquer, les engagements de long terme de l'entreprise avec la réalité vécue par chaque équipe, chaque salarié.

La coopération est souvent conditionnelle.

Elle dépend du sentiment qu'il n'existe pas de "passager clandestin", à commencer par l'entreprise elle-même. L'entreprise doit donc démontrer la sincérité de son engagement, l'inscrire au cœur de sa stratégie et de son projet industriel, tout en veillant à ce qu'il se traduise de manière palpable dans la vie des salariés et dans leur travail quotidien. Elle doit créer un environnement permettant à chacun d'être à la fois bénéficiaire et contributeur actif de cette volonté d'impact positif sur la société et les générations futures.

Beaucoup y sont sensibles – pour peu que l'action soit concrète et qu'elle fasse sens dans leur réalité professionnelle.

L'exécution comme clé de crédibilité

Ces trois conditions sont nécessaires, mais non suffisantes. La bonne exécution reste la mère de toutes les batailles.

Patience, volonté ardente et organisation tracent, de notre point de vue, une voie prometteuse pour redonner le goût du travail bien fait, utile, et celui de l'action collective au sein de l'entreprise.

À ces conditions, l'impact ne fragilise pas le collectif. Au contraire, il en devient le ciment.



Harmonie Mutuelle est un acteur clé de la protection sociale en France, engagé pour un impact durable au service de ses adhérents, des entreprises et de la société.



<https://www.harmonie-mutuelle.fr/>

Solitude au travail : une réalité silencieuse aux effets paradoxaux



55%

des salariés déclarent passer régulièrement ou occasionnellement une journée entière sans aucune interaction avec un collègue.

1 sur 3

déclare que cela lui arrive souvent.

Plus étonnant encore : le sentiment d'appartenance de ces salariés isolés du récit commun ne s'effondre pas pour autant.

Il s'effrite mais tient encore, avec un score de 7,2/10 d'appartenance à l'équipe (contre 7,4 pour l'ensemble des salariés) et de 6,7/10 pour l'entreprise (contre 6,9).

Cela dit quelque chose d'essentiel : solitude ne signifie pas nécessairement rupture.

Données United Heroes

Seulement **20%** des utilisateurs de United Heroes déclarent passer souvent ou parfois une journée sans interaction,

contre **32%** dans la population générale (étude OpinionWay). Un écart de **12 points, soit un tiers**.

Animer le collectif permet de réduire concrètement l'isolement.

Une entreprise à plusieurs vitesses

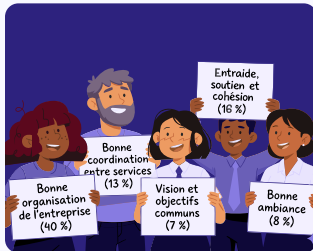
Le collectif ne se fracture pas en un seul endroit. Il se fissure partout à la fois.



Ce qui fait tenir (ou s'effriter) un collectif

Les salariés savent très bien ce qui fait tenir leur collectif, et ce qui le détruit. Les mots qu'ils utilisent sont sans ambiguïté : d'un côté la coordination, la vision partagée, l'entraide. De l'autre le silence, les silos, le management déconnecté.

Ce que ces témoignages révèlent est précieux : le collectif ne tient pas grâce à des initiatives ponctuelles. Il tient, ou s'effrite, dans le quotidien.



Siège vs Terrain : un « monde d'en haut » contre un « monde d'en bas » ?

Parmi toutes les fractures possibles, les salariés en désignent une comme la plus forte : l'opposition entre les fonctions support et les fonctions opérationnelles.

Deux mondes qui travaillent sous la même enseigne, mais ne partagent ni les mêmes conditions, ni les mêmes informations, ni la même considération. C'est une entreprise à deux vitesses qui se dessine.





Éclairage d'expert

Peut-on encore faire collectif quand on ne vit plus la même expérience du travail ?



in Clément Alteresco
Fondateur et CEO

morning

Aujourd'hui, les collaborateurs sont multi-sites, fragmentés dans leurs rythmes, différenciés dans leurs usages.

Avec une double conséquence :

- à l'échelle collective, les entreprises peinent à rassembler leurs équipes, à maintenir une culture commune, à créer les conditions d'un vrai sentiment d'appartenance.
- à l'échelle individuelle, les signaux s'accumulent : isolement, désengagement, fragilité mentale.

Le "mode projet" : premier moteur du lien

Ce qui soude un collectif, c'est de partager une mission commune et des projets au quotidien. Le travail en mode projet crée naturellement des flux entre les personnes, des ponts entre les métiers, une raison concrète de se voir.

Quand on collabore avec des profils issus d'autres horizons, on construit quelque chose d'irremplaçable : de la connaissance mutuelle professionnelle, mais aussi personnelle. Et ce faisant, on partage une même expérience.

Cette logique de flux vaut aussi à l'échelle des territoires. Dans les organisations réparties sur plusieurs sites, villes ou régions, la cohésion reposant uniquement sur la proximité géographique permanente montre vite ses limites. Elle peut se renforcer grâce à des projets transversaux qui font se rencontrer des personnes qui ne se croieraient pas autrement – et créent ainsi de nouveaux liens.

Le bureau : d'un lieu imposé à un lieu choisi

La tentation managériale actuelle est de chercher un retour à l'unité du collectif par le présentiel obligatoire. C'est faire le focus au mauvais endroit.

Le véritable enjeu n'est pas le nombre de jours au bureau, mais le manque d'envie ou de raison d'être ensemble. Les collaborateurs ne cesseront pas de travailler à distance, et le télétravail est d'ailleurs utile pour avancer efficacement sur certaines tâches.

Le bureau doit désormais permettre à l'entreprise de faire société. Si le projet est le moteur, l'espace de travail en est la scène. Et cette scène doit être conçue pour accueillir des flux, pas pour figer des habitudes.

Le siège n'est plus le lieu où tout le monde vient chaque jour sans se poser de question. Il devient un point d'ancrage fédérateur, capable d'accueillir les uns et les autres selon les besoins du moment. Flexible dans ses usages, adapté au flex office, pensé pour que chaque venue ait une intention : se réunir, co-construire, se connaître.

Faire du bureau un créateur de liens

Le vrai enjeu n'est donc pas de ramener les gens au bureau de façon autoritaire, mais de faire du bureau un lieu que l'on choisit parce qu'il apporte quelque chose d'irremplaçable : le lien avec les autres.

Dans un contexte de fragmentation croissante des collectifs, l'espace de travail ne peut plus être un simple contenant.

C'est un levier stratégique de recomposition du collectif.

m,

Morning est un acteur français spécialiste des espaces de travail, de l'aménagement et de l'événementiel d'entreprise, qui développe des solutions pour que chacun passe sa bonne journée de travail.

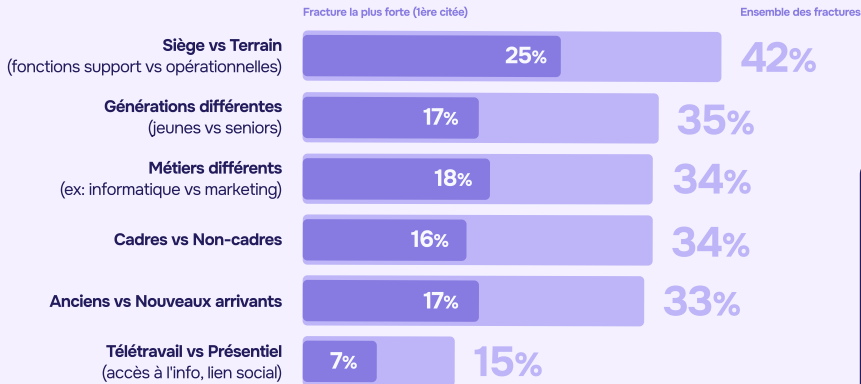


<https://www.morning.fr/>

Une multitude de fractures secondaires

La fracture qui oppose siège et terrain ne doit pas faire oublier les autres. Derrière elle, c'est toute une constellation de fractures qui apparaît : entre générations, entre métiers, entre cadres et non-cadres, entre anciens et nouveaux arrivants, entre télétravailleurs et salariés en présentiel. Aucune n'est anodine. Et surtout, elles ne s'excluent pas : elles se cumulent.

Selon vous, dans la liste suivante, quelles sont les fractures les plus fortes au sein de votre entreprise ?



Des fractures qui varient selon où on travaille.
Il n'y a pas une cartographie universelle.

La fracture siège/terrain est, logiquement, très forte chez les salariés au bureau (**44 %**) et sur le terrain (**43%**), mais quasi absente chez les 100 % télétravailleurs (**21 %**), qui ne vivent pas cette réalité de la même façon.

La fracture télétravail/présentiel est, sans surprise, la plus ressentie par les 100 % télétravailleurs (**35 %**), et quasi inexistante sur le terrain (**4 %**).

La fracture générationnelle est particulièrement marquée chez les plus jeunes (**38% des 18-29 ans**) et chez les plus âgés (**42% des 60 ans et plus**), et beaucoup moins dans le "milieu de fourchette" (**seulement 30% des 40-49 ans**).

Éclairage d'experte

Bulles cognitives : quand le collectif se fragmente par les représentations



in Clara Delétraz Entrepreneure et conférencière

Le Baromètre RH 2026 – United Heroes x OpinionWay photographie une réalité que j'observe sur le terrain : les collectifs de travail se fragmentent. On en voit les symptômes : silos, tensions siège/terrain, usure managériale, rituels collectifs jugés inefficaces... Mais si on s'arrête à la seule mécanique organisationnelle, on rate une couche plus profonde.

Car la fragmentation, aujourd'hui, n'est pas seulement une fragmentation des process. C'est une fragmentation **des représentations**.

Des manières de voir le monde. Des récits sur "ce qui est juste", "ce qui compte", "qui fait tourner la boutique", "qui a les bons efforts et la reconnaissance". En clair : l'entreprise en vient, à l'image de ce qui se joue à l'échelle de la société, à se diviser en bulles cognitives et sociales.

Quand chacun vit dans sa bulle

Ces bulles naissent de l'entre-soi dopé au numérique : des espaces où l'on se ressemble, où l'on se conforte, où l'on finit par croire que « ma vision du monde est le monde ».

L'entreprise n'y échappe pas. Les métiers ne vivent pas la même réalité. Les sites non plus. Le terrain et le siège ne parlent pas le même langage. Et l'hybridation, en réduisant les interactions informelles, peut faire disparaître cette **matière relationnelle** qui, avant, recollait les morceaux sans qu'on s'en rende compte.

Le résultat est paradoxal : on travaille ensemble, mais on ne fabrique plus forcément du commun. On s'assemble, mais on ne se comprend plus.

Le vrai risque : l'évitement ou la polarisation

Quand ces bulles se forment, deux scénarios dominent.

L'évitement

On ne veut pas « faire de vagues ». On contourne les sujets qui frottent. On s'installe dans le consensus mou, les non-dits, la frustration qui s'accumule. Le collectif tient, mais il se rigidifie. Et il devient incapable de se transformer.

La polarisation

À force de se parler à l'intérieur de sa bulle, on finit par parler contre les autres bulles : « eux » contre « nous ». Ce glissement est crucial : ce n'est plus seulement ce que l'autre pense qui gêne, c'est ce qu'il représente. « Le siège », « le terrain », « les fonctions support », « les jeunes », « les anciens »... On n'est plus dans le désaccord d'idées, mais dans une polarisation affective et identitaire.

Dans les deux cas, ce n'est pas la divergence qui détruit l'entreprise. C'est l'incapacité à la traverser.

L'antidote : la confrontation positive

Si l'enjeu est de transformer la divergence en levier de cohésion, la réponse n'est pas magique. Mais elle est assez simple à formuler : il faut réapprendre une compétence devenue rare, individuelle et collective, la confrontation positive.

C'est l'art de se confronter sans s'affronter. Pas le débat où l'on cherche à gagner. Pas la réunion où l'on « aligne ». Mais un espace où l'on peut se dire les choses franchement sans se déchirer. Où le désaccord devient une matière de travail plutôt qu'un danger.

Trois ingrédients pour recréer du commun

Pour que cela fonctionne, trois ingrédients reviennent toujours.

■ Du contact

Rien ne remplace le face-à-face (ou au moins le synchrone incarné) pour réhumaniser l'échange et remettre de la nuance.

■ Du commun

Avant les divergences, il y a ce qui rassemble : un objectif, une fierté, un problème à résoudre collectivement.

■ De la contradiction cadrée

Oser dire les choses : dilemmes, injustices, irritants. Tout peut être exprimé, avec des règles de sécurité psychologique claires.

Ces espaces ne naissent pas spontanément. Ils se créent. Ils se désignent. Et ils s'entretiennent.

Le collectif se cultive

Au fond, le Baromètre le dit entre les lignes : le collectif ne se décrète plus. Il se cultive. Non pas en cherchant un « grand nous » uniforme, mais en construisant des ponts entre bulles, et en développant le muscle de la confrontation positive.



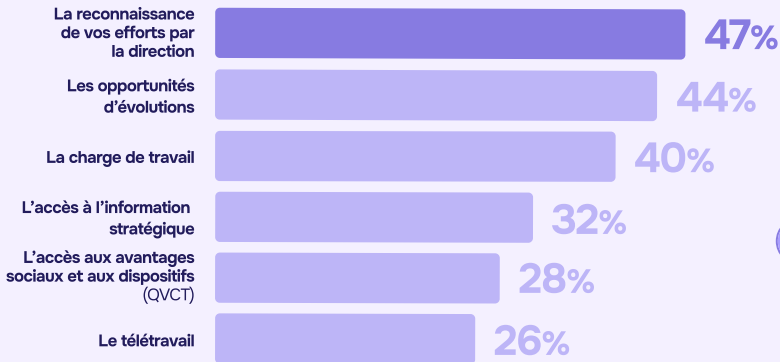
Clara Delétraz est entrepreneure et conférencière engagée dans la reconstruction du dialogue et du commun, notamment à travers les initiatives EnsembleS, Destin Commun et Collisions.

Un sentiment d'injustice qui fragilise le « nous »

On ne peut pas construire un collectif sur un sentiment d'iniquité. Or c'est précisément ce que vivent une majorité de salariés : se sentir moins bien loti que ses collègues, non pas sur un point, mais sur plus de deux dimensions en moyenne. Reconnaissance, opportunités d'évolution, charge de travail, accès à l'information stratégique : les griefs s'accumulent à tous les niveaux de l'organisation.

Ce sentiment d'injustice est un accélérateur de fragmentation. Il ne crée pas seulement de la frustration individuelle. Il transforme des collègues en concurrents. Et quand les règles du jeu vous semblent inéquitables, pourquoi vouloir encore jouer collectif ?

Avez-vous le sentiment d'être « moins bien loti(e) » que d'autres collègues concernant... ?



Données United Heroes

Les utilisateurs citent en moyenne **1,9** dimensions d'iniquité perçue, contre **2,2** dans la population générale (échantillon OpinionWay). La preuve que le sentiment d'injustice est (légèrement) moindre dans les entreprises qui agissent sur le collectif.



Éclairage d'expert

Santé mentale : le révélateur silencieux de la fragmentation



Benjamin Brion
Fondateur et co-CEO Moodwork

Dans quelle mesure la dégradation de la santé mentale au travail est-elle le symptôme d'un collectif affaibli ?

La santé mentale n'est pas seulement un enjeu individuel : elle révèle souvent l'état réel du collectif.

Une crise silencieuse mais mesurable

Depuis quelques années, les organisations ont pleinement pris conscience de l'importance stratégique de la prévention en matière de santé mentale. Cette prise de conscience répond à un enjeu majeur : endiguer la progression significative des arrêts maladie liés aux troubles psychiques (+30 % en France), préserver la performance collective et favoriser durablement le bien-être des collaborateurs.

La santé mentale constitue désormais un pilier essentiel de l'environnement professionnel. Elle influence non seulement l'équilibre individuel, mais également la dynamique collective, la qualité de la coopération et l'engagement des équipes au service d'un projet commun. Si elle relève, à l'origine, de la sphère individuelle, ses répercussions dépassent largement cette dimension et impactent directement la cohésion et la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, nous observons une érosion préoccupante de la motivation, nourrie par des problématiques globales, une perte de sens croissante ou encore l'émergence de phénomènes tels que l'éco-anxiété. Les données sont éloquentes : près d'un tiers des jeunes de moins de 35 ans déclarent avoir déjà traversé un épisode de burnout.

Cette fragilisation s'inscrit dans un contexte plus large d'individualisation des parcours et de fragmentation progressive des collectifs de travail. L'isolement, la dilution des repères communs et la perte de sens partagé accentuent la vulnérabilité individuelle.

De l'individu au collectif : un lien indissociable

Or, un collaborateur épanoui et bénéficiant d'une bonne santé mentale est en mesure de contribuer pleinement au collectif. Prendre soin de l'individu constitue ainsi une condition essentielle pour renforcer la cohésion et la solidité du groupe.

La santé mentale devient ainsi un indicateur avancé de la qualité du collectif : là où le collectif se fragilise, les fragilités individuelles tendent à s'amplifier.

Vers une co-responsabilité structurée

Dans ce contexte, il apparaît indispensable d'instaurer une véritable co-responsabilité, à la fois individuelle et collective, en matière de prévention de la santé mentale.

D'une part, il convient d'outiller et d'accompagner les salariés dans leur démarche préventive en leur proposant des dispositifs adaptés : outils d'auto-diagnostic, actions de sensibilisation et de formation, accès facilité à des professionnels qualifiés.

D'autre part, l'organisation doit mettre en place un cadre protecteur, structuré et cohérent, garantissant des conditions de travail saines. Cela peut notamment se traduire par la conduite d'enquêtes sur les risques psychosociaux (RPS), la formation des managers à leur identification et à leur prévention, ainsi que par la mise en œuvre de garde-fous organisationnels favorisant un environnement de travail équilibré et sécurisant.

Accompagner les individus au sein d'un cadre professionnel protecteur et porteur de sens constitue ainsi une condition déterminante pour reconstruire et fédérer le collectif autour d'un projet commun ambitieux et durable.

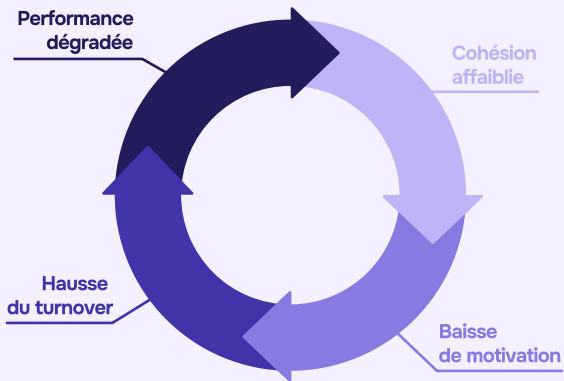


Moodwork est une plateforme spécialisée dans la santé mentale au travail, qui aide les entreprises à structurer une prévention à la fois individuelle et collective, au service de la performance durable.



<https://moodwork.com/fr>

Cohésion affaiblie, performance diminuée : la fragmentation a un coût



Bienvenue dans la boucle de déperformation, où un problème de collectif devient rapidement –et inéluctablement– un problème d’engagement individuel et de performance.

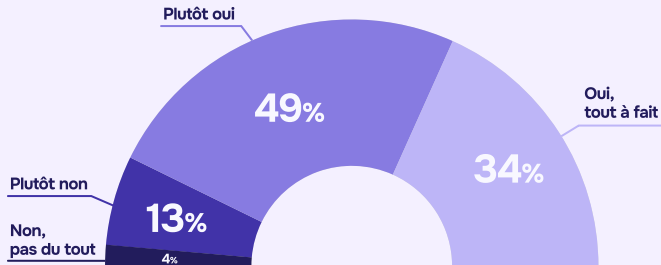
La motivation, première victime du collectif abîmé

Quand le collectif vacille, la motivation suit. **Pour 83 % des salariés, le lien est évident.** Ce n'est pas une intuition : c'est une mécanique. Un salarié qui ne se sent plus appartenir à l'entreprise perd progressivement l'envie de s'y investir. Il fait, il exécute, rien de plus.

Et la preuve la plus frappante de cette mécanique, c'est peut-être celle-ci : **1 salarié sur 3 serait prêt à accepter une légère baisse de salaire pour travailler dans une entreprise plus soudée.** Autrement dit, le collectif a une valeur monétaire forte aux yeux des salariés.

La question que doivent se poser les directions : combien vaut-il pour elles ?

La qualité du collectif dans votre entreprise (ambiance, cohésion, lien, appartenance...) influence-t-elle votre motivation ?

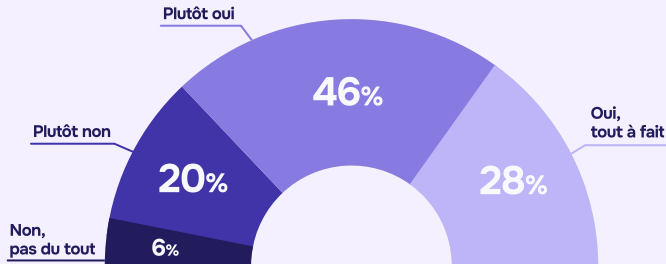


La fidélité, deuxième victime du collectif abîmé

74 % des salariés font le lien entre la qualité du collectif et leur envie de rester. Mais c'est l'autre face du chiffre qui interpelle : **1 salarié sur 5 déclare que rien ne le retiendrait aujourd'hui.**

- Pas le salaire
- Pas les perspectives
- Pas le manager
- Rien

La qualité du collectif dans votre entreprise (ambiance, cohésion, lien, appartenance...) influence-t-elle votre fidélité ?



Ce chiffre cache des réalités très différentes selon les profils.

- Il monte à **28 %** chez les 50 ans et plus, une population déjà fragilisée sur les indicateurs de cohésion.
- À l'inverse, les managers et managers de managers sont nettement plus attachés : **seuls 17 % des managers et 5 % des managers de managers** déclarent que rien ne les retiendrait.

Mais le levier le plus puissant est ailleurs.

43%

des salariés seraient prêts à partir quand la direction est peu soucieuse du collectif.

Seulement **11%** quand elle est engagée.

Trente-deux points d'écart.
C'est le coût réel d'une direction qui passe à côté du sujet.

3 salariés sur 4 font le lien entre cohésion et performance

Les salariés le disent eux-mêmes :

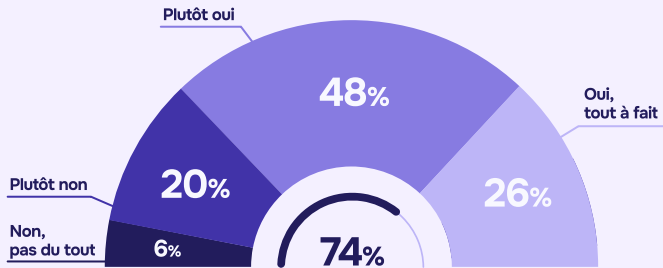
74%

estiment que le manque de cohésion nuit à la performance globale de leur entreprise (et pour près d'1/3 d'entre eux, l'impact est même très prononcé).

Ceux qui vivent la fragmentation au quotidien en mesurent les effets concrets : des décisions qui traînent, des projets qui patinent, de l'énergie gaspillée dans des tensions internes plutôt qu'investie dans l'exécution.

Ce ressenti est particulièrement fort dans les PME, où le chiffre monte à **82%**. Dans des structures où tout le monde se connaît, où les interdépendances sont plus visibles, le coût d'un collectif abîmé se fait sentir plus directement.

Selon vous, le manque de cohésion nuit-il à la performance globale de l'entreprise ?



Données United Heroes

La conviction que la cohésion impacte la performance est encore plus forte chez les salariés d'entreprises engagées sur le sujet.

80% des utilisateurs de la plateforme le pensent.



Éclairage d'expert

Innovation et fragmentation : recréer des preuves de collectif



Martin Duval Fondateur DecAlders

Le Baromètre RH 2026 – United Heroes x OpinionWay met en évidence une fragmentation croissante du collectif de travail, avec une « valeur d'équipe » qui semble intacte, voire renforcée, tandis que l'entreprise est progressivement cantonnée à l'apport d'un « cadre », dessinant un détachement de la culture d'entreprise dans ses dimensions collaborative et participative.

Cet éclairage propose d'explorer le lien entre cette fragmentation et le champ de l'innovation, dans ses dimensions participatives comme managériales.

Des “preuves de collectif” qui se raréfient

La lecture des résultats de ce Baromètre m'inspire une métaphore avec l'amour, et notamment le proverbe : « Il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour. »

Il me paraît en aller de même pour le collectif : « Il n'y a pas de collectif, il n'y a que des preuves de collectif. »

Or le Baromètre montre que ces preuves semblent disparaître dans de nombreux contextes. Les répondants peinent à se raccrocher à des exemples concrets, vécus, incarnant la vitalité de leur collectif et de leur entreprise. Ces résultats devraient constituer un véritable wake-up call : le décrochage de la cohésion collective est désormais objectivé.

Participation mal orchestrée, confiance fragilisée

Pourquoi en est-on arrivé là ? Trois éléments me semblent éclairants.

1. D'abord, les entreprises manquent souvent des opportunités de créer ces « preuves de collectif » lorsqu'elles n'associent pas réellement le collectif à la co-construction d'objets managériaux clés : plan stratégique, raison d'être, charte d'usage de l'IA, plan de transformation... Autant de rendez-vous parfois manqués.
2. Ensuite, lorsque la participation est sollicitée, les règles du jeu sont rarement suffisamment claires : questions fermées plutôt qu'ouvertes, étapes mal définies, manque de transparence sur la mise en œuvre des contributions, absence de maîtrise du temps décisionnel.

Nous avons tous entendu : « J'ai participé, mais je ne sais pas ce que sont devenues mes idées. » Le moment décisif réside pourtant dans la clarté des décisions prises à la lumière des contributions : expliquer

ce qui sera mis en œuvre, et pourquoi ; ce qui ne le sera pas, et pourquoi ; et ce qui mérite encore exploration. C'est là que se cristallisent confiance et engagement.

3. Enfin, le Baromètre souligne que le middle management décroche : mal outillé, peu formé ou insuffisamment soutenu pour jouer pleinement son rôle de relais des initiatives collectives. En amont pour les promouvoir, pendant pour stimuler la participation, en aval pour assurer la transparence.

Innovation participative : repenser les protocoles

Quels sont les liens avec l'innovation ? Les dispositifs classiques d'innovation participative (concours d'idées ou “challenges”) génèrent certes des pics d'engagement, mais comportent aussi un risque : ne valoriser que quelques équipes gagnantes, laissant les autres dans la catégorie des « perdants ».

À l'avenir, il s'agira d'inventer de nouveaux protocoles permettant de maintenir l'engagement du collectif dans la durée, par exemple en associant davantage les équipes au processus de sélection ou d'arbitrage.

Décider ensemble pour mieux innover

Au-delà des dispositifs, l'innovation managériale devrait aussi s'intéresser à la décision collective.

80 % des projets d'innovation n'atteignent jamais leur ROI. Ce n'est pas seulement la faute du marché ou des concurrents (ces éléments qui, au sens stoïcien, ne dépendent pas de nous). C'est souvent la conséquence de biais cognitifs et de freins comportementaux nichés au cœur des équipes. Nous avons tous rencontré ces « presque-échecs » liés à un excès de confiance, ces décisions difficiles où l'émotion l'emporte sur la data, ou encore ces erreurs évitées grâce à un changement de regard.

Le collectif de demain pourrait jouer un rôle déterminant dans ce “débiaisage” des projets d'innovation ; à condition d'être structuré, responsabilisé et véritablement impliqué.

Innover pour refaire collectif

Le Baromètre RH 2026 rend concret l'écart qui se creuse en matière de cohésion et de confiance. Bonne nouvelle : des solutions existent, et d'autres restent à inventer. Aux entreprises de se les approprier, d'innover – y compris dans leurs pratiques managériales et décisionnelles – et de redevenir les championnes de la dynamique et de l'intelligence collective qu'elles devraient légitimement être.

Car un collectif fragmenté innove moins. Un collectif engagé décide mieux.

THE
dec/ai/ders
LAB

DecAlders est un lab d'innovation managériale qui explore, expérimente et développe des protocoles et des outils pour réduire la vulnérabilité aux biais cognitifs et aux freins comportementaux des individus, équipes et organisations.

<https://www.decaiders.com/>



Une reconnexion est encore possible : ce qui fonctionne vraiment



Cette perte de lien n'est pas une fatalité :
là où on agit, ça marche.

L'engagement de la direction : le levier qui change tout

Bonne nouvelle : la majorité des salariés estime que leur direction est soucieuse du lien collectif et du sentiment d'appartenance. De nombreuses entreprises se sont emparées du sujet, et cela se voit.

Mais ce chiffre masque des écarts considérables. Certaines populations sont bien moins convaincues de l'engagement de leur direction : seulement **53%** des fonctionnaires et **62%** des salariés d'ETI estiment que leur direction est soucieuse du collectif.

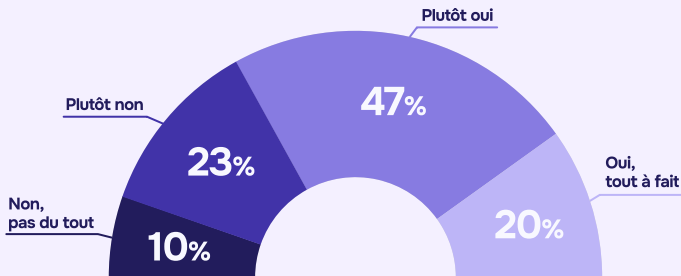
À l'opposé,

- **74%** des cadres
 - **74%** des télétravailleurs
 - **82%** des salariés du BTP
- sont nettement plus positifs.

Et sans surprise,

- **73%** des managers
 - **88%** des managers de managers
- sont eux aussi convaincus.

Et selon vous, la direction de votre entreprise est-elle soucieuse du lien collectif et du sentiment d'appartenance ?



93%

des salariés d'entreprises perçues comme des « continents unis » reconnaissent l'effort de leur direction.

Les salariés savent attribuer les mérites quand les choses se passent bien.



Données United Heroes

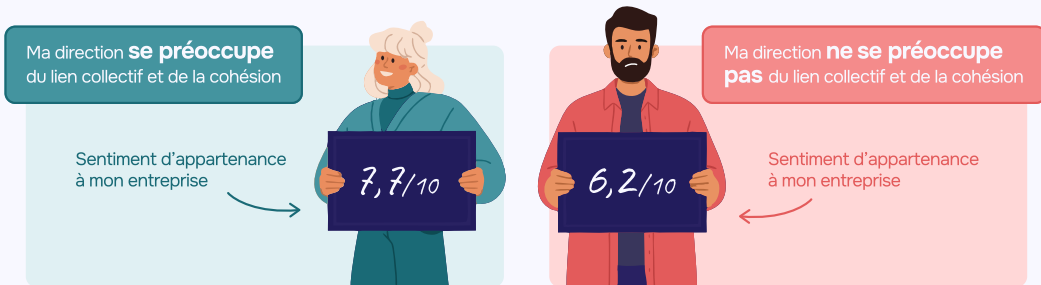
79% des utilisateurs perçoivent leur direction comme soucieuse du collectif (**+12 points par rapport à la moyenne**). Quand une direction s'empare du sujet et déploie des actions concrètes, les salariés le voient et le reconnaissent.

L'engagement de la direction : le levier qui change tout (suite)

Les données sont sans appel sur ce qui se joue concrètement : quand la direction s'engage vraiment et que les salariés le constatent, **76%** d'entre eux décrivent un collectif fort et seulement **11%** seraient prêts à partir.

Là où elle ne le fait pas (ou pas assez car les salariés ne le voient pas), ces chiffres s'inversent : **30%** constatent un collectif fort, **43 %** se disent prêts à partir. L'engagement (perçu) de la direction n'est pas un levier parmi d'autres.

C'est LE levier central.



Ce que les salariés demandent pour recréer du collectif

Les attentes ne sont pas les mêmes selon la situation de départ.

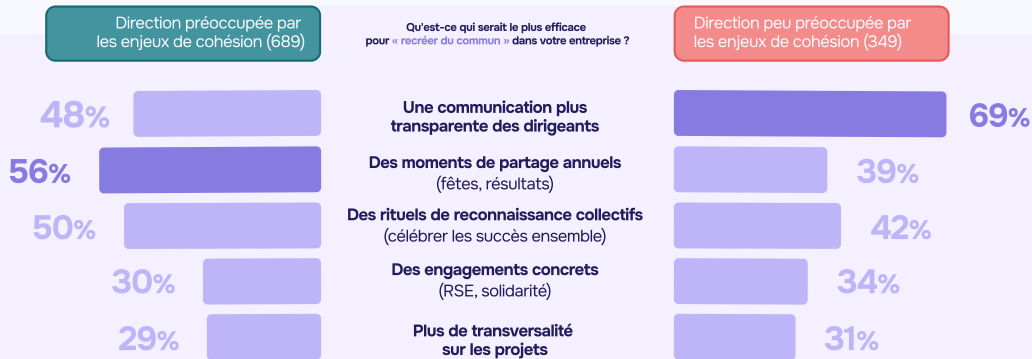
C'est une lecture à deux vitesses, précieuse pour les directions qui doivent décider où investir en premier.

Quand l'entreprise est perçue comme engagée, les salariés sont dans une logique de projection : ils demandent des moments de partage (56 %) et des rituels pour partager leurs succès (50 %).

Le socle de confiance est là, ils veulent construire dessus.

Quand elle ne l'est pas, la priorité est ailleurs et elle est claire : 69 % citent en premier une communication plus transparente des dirigeants.

Avant les événements, avant les rituels, avant tout. Ce n'est pas du collectif qu'ils réclament en premier. C'est avoir confiance dans leur direction.



Les moments de partage : fédérateurs ou cache-misère ?

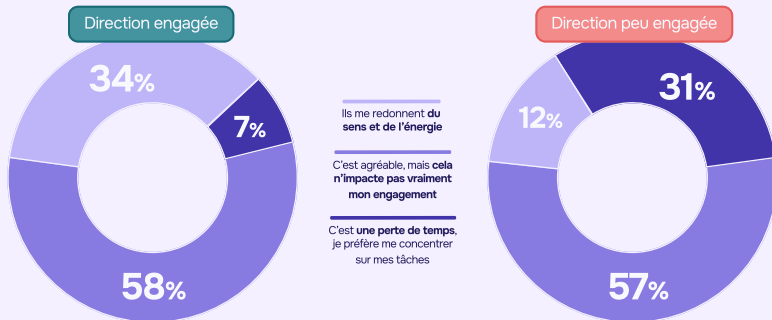
La très grande majorité (85 %) des entreprises propose déjà des moments collectifs.

Le problème n'est pas l'absence d'initiatives mais leur manque d'impact perçu. Si la grande majorité des salariés les trouvent agréables, ils pensent aussi que ces moments sont sans effet réel sur leur engagement (72 %). Et **14%** pensent même qu'ils ne sont qu'une perte de temps, un chiffre qui monte à **22 %** chez les 50 ans et plus.

Les salariés ne sont pas dupes.

Quand leur direction n'est pas perçue comme engagée pour la cohésion, **31%** voient ces moments comme une perte de temps. Quand elle est engagée, ce chiffre tombe à **7%** et **34%** disent même que ces moments leur redonnent du sens et de l'énergie. Organiser des événements sans s'attaquer aux fractures réelles, c'est du **"collective washing"**. Et le collective washing crée du cynisme, du désengagement, et ainsi de suite.

Quel impact ont ces moments sur votre engagement au quotidien ?



L'événement seul ne fait pas le collectif.

Ce qui fait la différence c'est ce qu'il y a autour : la cohérence entre le discours et les actes, la capacité à créer de vrais ponts entre les îles de l'archipel, et des managers outillés pour entretenir ce lien au quotidien.



Données United Heroes

42%

des utilisateurs d'UH disent que les moments collectifs leur redonnent du sens et de l'énergie, contre **28 %** en population générale.

Quand les moments sont bien conçus et portés par une direction engagée, ils ont un impact réel sur l'engagement.

Le manager, premier relais de la cohésion, mais souvent abandonné

Le manager est la cheville ouvrière du collectif.

Quand il s'investit vraiment dans la cohésion de son équipe, les résultats sont nets :

Engagement plus fort

Turnover plus faible

Sentiment d'appartenance plus élevé

8,2/10

c'est le score du sentiment d'appartenance à leur équipe qu'affichent les salariés dont le manager s'investit dans la cohésion

6,1/10

c'est le score quand il ne le fait pas



7,6/10 : Score d'appartenance à l'entreprise

8,1/10 : Score d'appartenance à l'équipe

86% : « L'entreprise est soucieuse du lien collectif »



6,9/10 : Score d'appartenance à l'entreprise

7,4/10 : Score d'appartenance à l'équipe

67% : « L'entreprise est soucieuse du lien collectif »

Le manager, premier relais de la cohésion, mais souvent abandonné (suite)

Seulement, à peine la moitié (46 %) des managers s'investit réellement sur le sujet.

Et, quand ils le font, c'est à la force du poignet :

37% des salariés estiment que leur manager doit contourner les règles rigides de l'entreprise pour maintenir la cohésion, qu'il doit « bricoler ».

Un chiffre qui monte à 48% chez les managers eux-mêmes.

“ Le manager est en première ligne ”

Mais il est souvent laissé seul face à cette mission, sans outils, sans mandat clair, contraint de se débrouiller pour faire tenir son équipe. Attendre du manager qu'il soit le liant du collectif sans lui en donner les moyens, c'est lui confier une mission impossible.



Données United Heroes

64%

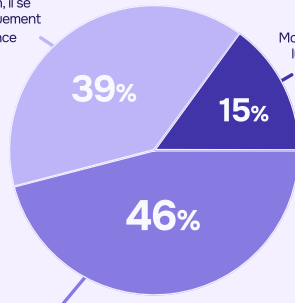
des utilisateurs de United Heroes perçoivent l'investissement de leur manager et seulement 26% ont le sentiment qu'ils bricolent.

Bien outiller et soutenir les managers dans ce rôle fait la différence.

Concernant votre manager direct, comment évaluez-vous son action pour maintenir le lien au sein du collectif ?

Mon manager ne s'occupe pas de cohésion, il se concentre uniquement sur la performance opérationnelle de l'équipe

Mon manager subit lui-même le manque de cohésion et semble n'avoir aucune prise dessus



Mon manager s'investit sur l'enjeu de cohésion et fait le lien avec d'autres services

Direction préoccupée par les enjeux de cohésion : 59%



Éclairage d'expert

Manager de proximité : dernier rempart face à la fragmentation



Jullien Brezun
Directeur Général de GPTW France

Comme la société Française, les entreprises sont tiraillées entre collectif et fragmentation. L'archipelisation, l'individualisation d'une part, la puissance des outils digitaux d'autre part contribuent à l'accélération des transformations qui mettent les organisations sous tension. Face à ces défis, le manager de proximité s'impose comme la pierre angulaire de l'organisation.

C'est sur ses épaules que repose l'ajustement continu entre les besoins individuels des collaborateurs et les attentes légitimes du collectif, transformation & stabilité, performance économique et sociale.

Pourtant, le manager de proximité reste souvent une fonction peu valorisée car transitoire et prise en étau entre les injonctions des dirigeants et les attentes contradictoires des équipes.

Un rôle central... mais sous tension

Si 82% des salariés français déclarent avoir confiance dans les décisions prises par les comités de Direction, le manager de proximité reste l'acteur clé de l'accompagnement et de l'adhésion aux transformations qui s'opèrent et s'accroissent. Il est cité au premier rang comme acteur de confiance dans le déploiement des transformations dans les plus grandes organisations et comme le 2ème (30% vs 33% pour la direction générale) pour l'ensemble des salariés français ; très loin devant les Ressources Humaines (12%) pour les IRP (12%).

Des attentes immenses, des moyens limités

Le Manager de proximité doit à la fois transmettre les décisions stratégiques et écouter les attentes individuelles. Pourtant, ses propres frustrations sont criantes : manque de temps (28 %), difficulté à prioriser (18 %), formation insuffisante (13 %).

Pour l'aider à réaliser cette mission prioritaire, il nous semble nécessaire de travailler les thèmes suivants :

- ✓ Lui laisser du temps managérial car il apporte une proximité à son équipe qui est attendue en clarifiant les attendus managériaux et collaborateurs et les rituels.
- ✓ Favoriser les opportunités de feed back croisés (pairs, équipes, dirigeants) pour lui permettre de monter en compétence et gagner en maturité managériale.
- ✓ Aussi ; légitimer son rôle, renforcer son impact dans les processus clés de l'entreprise, notamment ceux qui évaluent le mérite et déclenchent les mécanismes de reconnaissance individuelle, nous paraît essentiel.

Cette multiplicité de rôles et le développement de l'IA transforment significativement les compétences attendues pour porter une responsabilité managériale. Souvent choisi pour son expertise technique, celle-ci se révèle souvent insuffisante si les managers ne disposent pas de la générosité nécessaire à cette mission.

Bonne nouvelle au milieu de ce paysage, l'attrait pour cette fonction reste réel. En effet, 53% des salariés FR sont prêts à s'engager et seuls 13% y semblent résolument fermés. Contrairement aux idées reçues, les générations les plus jeunes sont les plus motivées (74% pour la Génération Z) pour s'investir et s'impliquer.

Former, légitimer, soutenir : un enjeu stratégique pour les COMEX

L'enjeu prioritaire nous paraît donc plus être de donner à ces managers les moyens de réussir que de les attirer. Un défi qui va au-delà de la fonction Ressources Humaines, et relève directement des COMEX / CODIR.

Le véritable défi 2026 : transformer la fonction managériale en levier stratégique.



L'ensemble des données sont issues de l'enquête Great Insights de Great Place to Work



<https://www.greatplacetowork.fr/>



ZOOMS

Partie 2



Les résultats présentés jusqu'ici dessinent une tendance de fond.
Mais derrière les moyennes, des réalités très différentes coexistent.

Certaines confirment ce qu'on pressentait.
D'autres contredisent frontalement les idées reçues.

La Gen Z est-elle vraiment la génération du désengagement ?

Le télétravail détruit-il le collectif ?

Les grands groupes, avec leurs moyens, s'en sortent-ils mieux ?

Cette partie apporte des réponses nuancées, parfois surprenantes.

Elle explore cinq contextes spécifiques :

génération

taille d'entreprise

secteur

statut managérial

mode de travail

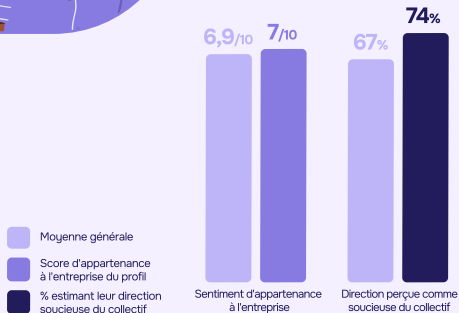
pour donner aux décideurs des clés de lecture plus fines que le seul diagnostic général.



La Gen Z

18-29 ans

Contre-enquête sur une génération mal comprise



On attendait une génération désengagée, individualiste, réfractaire au collectif. Les données racontent une tout autre histoire.

Les 18-29 ans sont en réalité très attachés au collectif :

- **74%** estiment leur direction soucieuse du collectif, soit 7 points de plus que la moyenne.
- **84%** font le lien entre collectif et motivation.
- Seulement **20%** déclarent que rien ne les retiendrait, contre **28%** chez les 50 ans et plus.
- **42%** accepteraient une légère baisse de salaire pour travailler dans une entreprise plus soudée, contre **28%** chez les 50 ans et plus.

Le vrai décrochage se situe ailleurs : chez les 50 ans et plus, dont l'adhésion au collectif est significativement plus faible sur tous les indicateurs.

Ce que ça change pour les directions

Les politiques de cohésion pensées pour "retenir les jeunes" ciblent en réalité la population la moins à risque. C'est du côté des seniors que les indicateurs sont les plus préoccupants. Prévenir le désengagement progressif des 50 ans et plus, par de la reconnaissance, des perspectives concrètes et des moments de valorisation de leur expérience, est un chantier souvent négligé mais urgent.

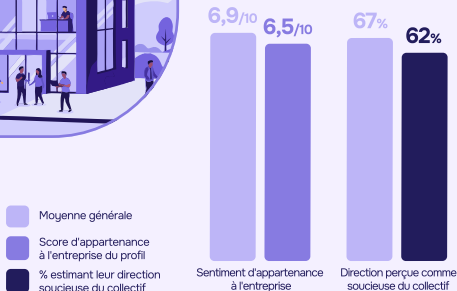




Les ETI

250 à 4 999 salariés

Le collectif le plus fragile



Ni la proximité des petites structures, ni les moyens des grands groupes : les ETI cumulent les vulnérabilités sans bénéficier des avantages des deux extrêmes.

- **51%** de leurs salariés décrivent un lien collectif fragile, le taux le plus élevé de tous les segments.
- La fracture entre métiers y est particulièrement marquée (**42%** contre 34 % en moyenne).
- Et le sentiment d'injustice y est plus fort : **36%** se sentent moins bien lotis sur l'accès aux avantages sociaux, contre 28 % en moyenne.

Les ETI sont prises entre deux extrêmes : trop grandes pour fonctionner à l'informel, où le lien se crée spontanément, mais pas forcément outillées pour piloter la cohésion comme un sujet stratégique à part entière.

Le segment lui-même est hétérogène : une ETI de 250 salariés et une ETI de 4 000 salariés n'ont pas grand-chose en commun en termes de complexité organisationnelle, de diversité des métiers, de dispersion géographique.

Ce que ce baromètre capte, c'est une tendance de fond : dans ce segment plus qu'ailleurs, la cohésion mérite d'être pilotée activement, parce qu'elle ne se crée plus naturellement.

Ce que ça change pour les directions

Avant même d'agir, il faut diagnostiquer : identifier les fractures les plus actives, repérer les fonctions qui se côtoient le moins, cartographier les zones

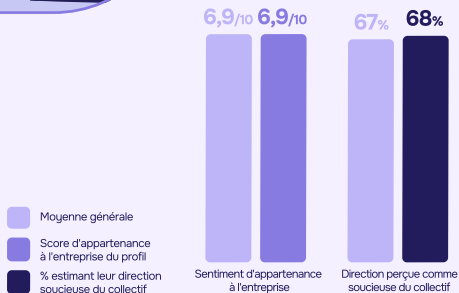
d'isolement. C'est seulement à partir de ce diagnostic qu'on peut commencer à bâtir des ponts : projets transversaux, moments collectifs inter-métiers, rituels de reconnaissance qui dépassent les périmètres d'équipe. Des actions accessibles, mais qui supposent qu'on ait d'abord décidé de faire de la cohésion un sujet stratégique.





Les grands groupes

Plus de moyens mais
pas beaucoup plus d'impact



Dans les grands groupes, les moyens sont là. Les initiatives aussi : 85 % proposent des moments collectifs. Mais les chiffres révèlent un paradoxe : avoir les ressources ne suffit pas à créer de l'impact.

- Seulement **26%** des salariés de grands groupes déclarent que ces moments leur redonnent du sens et de l'énergie.
- Et la fracture siège/terrain y est la plus forte de tous les segments : **52%** l'identifient comme l'une des fractures majeures, contre 42 % en moyenne.

C'est le paradoxe des grands groupes : plus on investit dans les moments collectifs sans s'attaquer aux fractures structurelles, moins l'impact est au rendez-vous.

Et pour cause : dans une organisation de cette taille, la distance entre le siège et le terrain n'est pas qu'une distance physique. C'est une distance culturelle, informationnelle, symbolique. Deux mondes qui coexistent sous la même enseigne, mais qui ne partagent ni les mêmes réalités ni le même sentiment d'être considérés à égale valeur.

Ce que ça change pour les directions

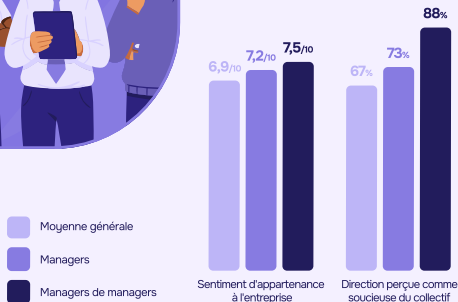
Dans les grands groupes, multiplier les initiatives sans s'attaquer à la fracture siège/terrain produit peu d'effet. La priorité n'est pas de faire plus, mais de faire mieux : agir sur l'équité d'accès à l'information et aux dispositifs entre fonctions support et fonctions opérationnelles.





Managers, managers de managers, non-managers

Trois réalités très différentes



Plus on monte dans la hiérarchie, plus le collectif est perçu positivement.

Les managers et managers de managers sont sur-représentés sur presque tous les indicateurs :

- **67%** des managers et **77%** des managers de managers décrivent un lien collectif fort, contre 61% en moyenne.
- Les moments collectifs ont plus d'impact sur eux : **35%** des managers et **39%** des managers de managers déclarent qu'ils leur redonnent du sens et de l'énergie, contre 28% en moyenne.
- Ils sont aussi plus sensibles à l'effet du collectif sur leur motivation (**86%** pour les managers et **90%** pour les managers de managers, contre 83% en moyenne) et leur fidélité (**81%** et **88%** contre 74%).

Mais ce tableau flatteur cache une réalité plus complexe. Les managers sont à la fois les plus sensibles à la qualité du collectif et les plus exposés à ses défaillances.

Quand il est fort, ils en sont les premiers bénéficiaires.

Quand il est abîmé, ils en absorbent seuls la charge : 48 % estiment devoir bricoler pour maintenir la cohésion dans leur équipe, alors que 30 % des non-managers partagent cette perception.

Ce que ça change pour les directions

Ce n'est pas anodin. Le manager est attendu comme le liant naturel du collectif, mais il opère souvent sans mandat clair, sans outils, et sans que

ce rôle soit formellement reconnu.

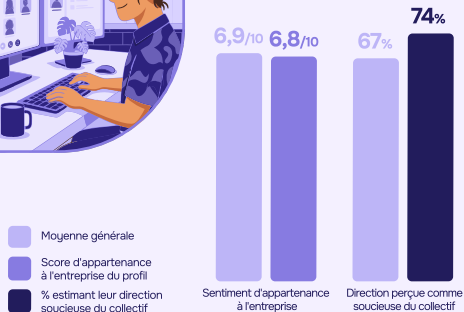
Investir dans l'accompagnement des managers, c'est investir directement dans la cohésion de toute l'organisation. Sans ce soutien, ils continueront de bricoler seuls. Et le bricolage a un coût.





Les 100% télétravail

Pourquoi il ne détruit pas le collectif



On attendait un profil fragilisé, coupé du collectif, désengagé. Les données racontent une histoire plus nuancée.

Les 100% télétravailleurs affichent des scores d'appartenance proches de la moyenne. Mais leur rapport au collectif est structurellement différent :

- Ils sont moins sensibles à la fracture siège/terrain (**21%** contre 42%) : logique, ils ne vivent pas cette réalité au quotidien.
- Mais ils sont beaucoup plus exposés à la fracture télétravail/présentiel (**35%** contre 15%) : une fracture moins visible, mais bien réelle.
- Très attachés à leur domicile comme lieu de travail (**7,8/10** contre 7,2 pour l'ensemble), ils présentent une particularité notable : contrairement à tous les autres salariés, ils choisissent majoritairement de préserver leur entreprise plutôt que leur équipe (**55%** contre 31% pour l'ensemble).
- Enfin, **72%** des télétravailleurs vivent régulièrement des journées sans interaction informelle (contre 55 % au global). Un isolement plus fréquent qui, paradoxalement, n'érode pas leur sentiment d'appartenance.

Leur lien au collectif est donc plus institutionnel, moins fondé sur le lien d'équipe quotidien. Ce n'est pas un signe de fragilité mais un rapport très différent à l'appartenance.

Ce que ça change pour les directions

Les 100% télétravailleurs ne sont finalement pas un segment à risque sur le collectif. Mais ils sont exposés à une fracture spécifique que les organisations

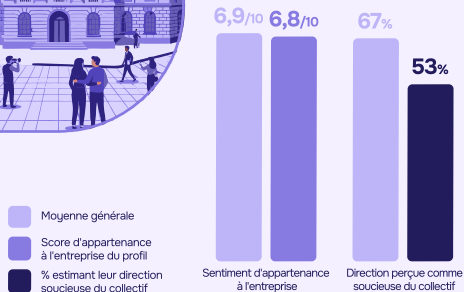
ont tendance à sous-estimer parce qu'elle est moins visible. Et l'isolement, même s'il n'effondre pas l'appartenance, crée une fragilité silencieuse qu'il serait imprudent d'ignorer. L'enjeu n'est pas de les ramener au bureau, mais de s'assurer qu'ils ne deviennent pas, aux yeux des autres, une catégorie à part.





Le secteur public

Un cas d'école de la fragmentation



Le secteur public présente les scores les plus dégradés sur presque tous les indicateurs de cohésion.

Le sentiment d'injustice y est particulièrement fort :

- **59%** se sentent moins bien lotis sur les opportunités d'évolution, contre 44% en moyenne.
- **50%** sur l'accès à l'information stratégique, contre 32 % en moyenne.
- **42%** sur l'accès aux avantages sociaux, contre 28 % en moyenne.
- Le lien à l'organisation y est aussi le plus fragile de tous les segments : **84%** préféreraient préserver leur équipe plutôt que leur organisation, le taux le plus élevé de tous les segments.
- Et **54%** estiment que leur manager doit bricoler pour maintenir la cohésion, contre 37% en moyenne.

Un paradoxe persiste : malgré des indicateurs dégradés, l'appartenance reste à 6,8/10.

Dans le public, ce lien repose sur la vocation et le sens du service plutôt que sur la satisfaction immédiate. On peut s'estimer mal loti mais rester fidèle à sa mission. Ce "collectif de mission" est une force, mais il masque un désengagement progressif qui se cache derrière une appartenance de façade.

Ce que ça change pour les directions

Le collectif tient sur un socle fragile : la vocation et le « bricolage » informel des managers. Ce capital n'est pas inépuisable.

Plutôt que de viser une transformation radicale de l'image de la direction, l'urgence est de donner des moyens formels aux managers pour soutenir leur action, avant que l'épuisement ne l'emporte.





Éclairage d'expert

Piloter un collectif élargi : l'entreprise comme écosystème hybride



 **Arnaud Sourisseau**
Fondateur et Partner OMS & Co

Il y a encore quelques années, l'entreprise se définissait comme un périmètre clair : un collectif de salariés partageant un cadre, des rituels, une culture commune. Ce modèle est aujourd'hui dépassé. La réalité des organisations contemporaines est celle d'écosystèmes hybrides, où collaborateurs internes et externes contribuent conjointement à la création de valeur.



Cette évolution est structurelle. Dans de nombreux grands groupes, les collaborateurs externes (consultants et managers de transition) interviennent désormais au cœur des projets stratégiques. Ils ne sont plus en périphérie, mais bien intégrés aux dynamiques de décision et d'exécution. Pourtant, leur place dans l'organisation reste souvent ambiguë : essentiels dans les faits, mais invisibles dans les modèles culturels et RH.

Un angle mort pour les modèles RH traditionnels

Chez OMS & Co, nous observons chaque jour cette réalité : les transformations les plus structurantes sont désormais portées par des organisations "mixtes", associant étroitement collaborateurs internes et experts externes. Ce décalage entre la réalité opérationnelle et les modèles organisationnels traditionnels crée un angle mort. Les politiques RH, historiquement conçues pour les seuls salariés, peinent à intégrer ces contributeurs externes. Ils participent aux projets, mais rarement aux rituels collectifs. Ils portent des transformations, mais restent en marge des dynamiques culturelles. Ils influencent les organisations, sans toujours être reconnus comme partie prenante.

L'enjeu n'est donc pas seulement opérationnel, il est profondément organisationnel et culturel. Il ne s'agit plus de gérer des ressources externes, mais de piloter un collectif élargi.

Les organisations les plus avancées ont déjà engagé ce mouvement.

Elles considèrent les indépendants comme des accélérateurs de transformation, mais aussi comme des vecteurs de diffusion culturelle. Elles investissent dans leur intégration, clarifient leur rôle, et alignent les managers sur une posture adaptée. Elles ne cherchent pas à gommer les différences de statut, mais à créer un cadre commun de contribution, fondé sur la clarté, la confiance et la cohérence.

Cela suppose évidemment une évolution des pratiques managériales. Le manager devient le garant d'une équipe composite, capable de fédérer des profils aux statuts variés autour d'un objectif commun. La cohésion ne repose plus uniquement sur l'appartenance, mais sur la qualité de la collaboration et la lisibilité du projet partagé.

Cela suppose également une évolution des outils et des processus. Les consultants et managers de transition doivent pouvoir accéder rapidement aux informations, comprendre les codes de l'organisation, et s'inscrire dans une dynamique collective. Cette intégration n'est pas un sujet administratif : c'est un levier direct de performance et d'engagement, et ceux qui ont pris cette voie en témoignent sans conteste.

Du pilotage des effectifs au pilotage des capacités

Enfin, cela appelle une évolution du rôle des DRH. Leur périmètre s'étend progressivement du "pilotage des effectifs" au "pilotage des capacités". L'enjeu n'est plus seulement de développer les compétences internes, mais d'orchestrer un écosystème de contributeurs, internes et externes, au service de la stratégie.

Les organisations qui réussiront cette transition seront celles qui sauront dépasser une vision statutaire du collectif pour adopter une vision fonctionnelle et stratégique. Elles considéreront chaque collaborateur, quel que soit son statut, comme une composante du projet d'entreprise.

Car, au fond, la cohésion ne naît pas du contrat qui lie un individu à l'organisation, mais du sens qu'il trouve dans sa contribution et de la qualité du cadre dans lequel elle s'inscrit.

La performance des organisations dépend désormais de leur capacité à structurer et piloter efficacement un collectif élargi, associant collaborateurs internes et experts externes.



Fondé en 2013, OMS & Co s'est construit autour d'une ambition claire : imaginer un nouveau modèle de cabinet, proposant conseil, management de transition et chasse de tête, et s'appuyant sur un réseau sélectif d'indépendants pour adapter précisément le dispositif à chaque enjeu.



omsandco.com



DES RISQUES À NE PAS IGNORER

Partie 3

Ces dernières années, les entreprises n'ont pas ignoré le sujet du collectif.

Souvent, elles ont investi dans la cohésion, dans l'engagement, et dans la culture d'entreprise à coups de séminaires, de team buildings, de valeurs affichées, ou de sondages internes, sans parfois prendre conscience que quelque chose se fissurait en profondeur.

Ce baromètre porte un diagnostic : le désengagement n'est pas une fatalité, ni une caractéristique générationnelle, ni un problème de motivation individuelle. Il est plutôt la conséquence d'un collectif qui s'est fragmenté : des salariés qui évoluent dans la même organisation mais qui s'en désolidarisent peu à peu, ne partageant pas la même réalité, les mêmes conditions de travail, le même accès à l'information, etc. La fragmentation nourrit le désengagement, qui nourrit la fragmentation. C'est une boucle sans fin.

Cette boucle a un prix. Pas seulement en termes de climat interne ou de bien-être au travail. Un coût réel, mesurable, qui pèse sur la performance, la rétention des talents, la capacité à innover et à se transformer.

Une performance bridée voire menacée

La performance d'une organisation ne dépend pas uniquement de la somme des performances individuelles. Elle dépend de la qualité des interactions entre ces individus : leur capacité à partager l'information, à coordonner leurs efforts, à résoudre les conflits rapidement et à prendre des décisions collectives efficaces. C'est ce qu'on appelle **la performance collective**, et c'est précisément ce que la fragmentation érode.

Le mécanisme est bien documenté en sciences des organisations.

Quand les fractures s'installent, **trois phénomènes** se produisent simultanément :

D'abord, la circulation de l'information se dégrade

Chaque silo développe son propre langage, ses propres priorités, ses propres indicateurs. L'information stratégique circule mal, les décisions se prennent avec des données incomplètes, les erreurs de coordination se multiplient.

Ensuite, le coût de la coopération augmente

Travailler avec quelqu'un qu'on ne connaît pas, en qui on n'a pas (assez) confiance, avec qui on se sent en compétition, demande beaucoup plus d'énergie que travailler avec une personne dont on se sent proche.

Cette énergie gaspillée en friction interne ne va pas à l'exécution.

Enfin, la motivation collective s'effrite

Notre étude le montre :

74% des salariés font eux-mêmes le lien entre manque de cohésion et performance dégradée. Ils observent eux-mêmes les effets concrets de la fragmentation sur leur capacité à bien faire leur travail.

- ✓ La multiplication des réunions de coordination sans décision.
- ✓ L'allongement des délais sur les projets transversaux
- ✓ La montée des conflits inter-services.
- ✓ Le sentiment croissant chez les managers de passer plus de temps à gérer des tensions internes qu'à piloter la performance.

Les signaux d'alerte à surveiller



L'hémorragie silencieuse des talents

Le turnover est l'un des coûts les plus sous-estimés des organisations. On en mesure rarement l'impact réel, parce qu'il se diffuse sur plusieurs lignes budgétaires :

- Recrutement,
- Onboarding,
- Montée en compétences,
- Perte de productivité pendant la période de transition,
- Perte de mémoire organisationnelle, etc.

Les estimations varient, mais la plupart des études s'accordent sur un ordre de grandeur : **remplacer un collaborateur coûte entre 6 et 18 mois de son salaire**, selon son niveau de séniorité et la criticité de son poste.

Ce coût devient systémique quand il est lié à la fragmentation.

La fragmentation fait partir en premier les talents les plus mobiles car plus précieux.

Ceux qui ont le plus de valeur sur le marché, le plus d'options, le plus de capacité à choisir leur environnement de travail. Ceux qui restent sont donc souvent ceux qui n'ont pas d'alternative immédiate. L'organisation se retrouve ainsi à retenir involontairement les moins mobiles et à laisser partir les plus précieux.

C'est un **mécanisme de sélection adverse** que les entreprises sous-estiment souvent, parce qu'il est silencieux et progressif.



Les données de ce baromètre le confirment :

1 salarié sur 5 déclare que rien ne le retiendrait aujourd'hui.

Ce n'est pas du quiet quitting, ce repli silencieux où le salarié reste en poste mais réduit son investissement au strict minimum.

C'est quelque chose de plus radical : un départ déjà décidé dans la tête, qui n'attend que l'occasion pour se concrétiser. La différence est importante pour les directions : le quiet quitting se détecte, se traite, se résout.

Un salarié mentalement parti, lui, ne reviendra pas.

Dans les entreprises perçues comme peu soucieuses du collectif, ce taux monte à 43% : **près d'1 salarié sur 2** qui n'attend qu'une opportunité pour franchir la porte.

- ✓ L'augmentation du turnover volontaire, notamment chez les profils seniors et les hauts potentiels.
- ✓ La dégradation des scores eNPS.
- ✓ La multiplication des demandes de mobilité interne comme signal d'un mal-être qu'on ne nomme pas encore.

Les signaux d'alerte à surveiller



Des managers à bout de souffle



Le manager de proximité est le principal vecteur de la cohésion.

C'est lui qui fait le lien entre la stratégie et le quotidien de son équipe, qui détecte les tensions avant qu'elles ne dégénèrent, qui maintient le lien entre la direction et les collaborateurs dans les périodes de turbulence. Il est, structurellement, le point de jonction entre l'institution et l'individu.

C'est précisément pour cette raison que son épuisement constitue un risque systémique. Car dans la réalité, le manager est trop souvent laissé seul face à cette mission. Pas de mandat clair, pas d'outils dédiés, pas de reconnaissance formelle de ce rôle dans son évaluation. Alors il compense. Il invente des rituels, mobilise son énergie personnelle pour faire tenir le collectif. Pendant un temps, ça marche. Puis la charge s'accumule. Sans soutien, sans que cet effort soit reconnu, le manager finit par s'épuiser.

Cette **défaillance structurelle a un effet multiplicateur** :

l'épuisement d'un manager impacte simultanément toutes les personnes qu'il encadre et dégrade la cohésion de plusieurs équipes en même temps. Il envoie aussi un message puissant à toute l'organisation : que le collectif est une responsabilité personnelle du manager, pas un engagement de l'entreprise.

Le risque de normalisation est peut-être le plus dangereux de tous. Quand le bricolage devient la norme, quand 48% des managers estiment eux-mêmes devoir contourner les règles pour faire tenir leur équipe, personne ne s'en alarme plus.

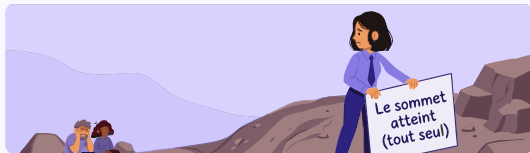
Mais **une organisation qui fonctionne sur la résilience personnelle de ses managers plutôt que sur ses propres fondations est une organisation fragile.**

- ✓ La dégradation des scores de satisfaction des équipes managées.
- ✓ L'augmentation de l'absentéisme managérial.
- ✓ L'augmentation des demandes de mobilité ou de rétrogradation volontaire.
- ✓ Des managers qui cessent de signaler les problèmes parce qu'ils ne croient plus que le système peut les aider.

Les signaux d'alerte à surveiller



Un collectif trop fragile pour se transformer et innover (à l'ère de l'IA)



La transformation d'une organisation, quelle qu'elle soit, repose sur **trois conditions** :

- **La capacité à mobiliser** (faire adhérer un grand nombre de personnes à une direction commune)
- **La capacité à coopérer** (faire travailler ensemble des gens qui ne se connaissent pas, qui ont des cultures différentes, qui ont parfois des intérêts divergents)
- **La capacité à apprendre collectivement** (tirer des leçons de l'expérience et les diffuser à travers l'organisation).

Ces trois conditions ont un point commun : elles supposent un collectif suffisamment solide pour traverser l'incertitude sans se fragmenter davantage.

Mais un collectif fragmenté ne mobilise plus : chaque île défend son périmètre, chaque silo résiste au changement, chaque fracture devient un point de friction supplémentaire dans un processus déjà exigeant.

Les transformations échouent rarement pour des raisons techniques. Elles échouent parce que le collectif n'était pas en état de les porter.

L'innovation obéit à la même logique.

Elle naît dans les interstices, dans les collaborations inattendues, dans les frictions productives entre des personnes, des métiers, des générations. Autant de ponts que la fragmentation coupe un à un.

Une organisation fragmentée innove moins parce que les conditions de la collaboration créative ne sont plus réunies.

À l'heure où l'IA redessine les compétences et les modes de travail à vitesse accélérée, ce risque prend une dimension nouvelle. Les organisations qui réussiront leur transformation ne seront pas nécessairement celles qui auront les meilleures technologies mais celles qui auront le collectif pour les porter : la confiance pour expérimenter, la coopération pour déployer, la cohésion pour surmonter les résistances.

- ✓ Des projets de transformation qui s'enlisent sans raison apparente.
- ✓ Une innovation qui reste l'affaire de quelques équipes pionnières sans parvenir à se diffuser au reste de l'organisation.
- ✓ Une résistance au changement qui s'exprime avant tout par l'absence (des outils qu'on n'utilise pas, des nouvelles procédures qu'on n'adopte pas...).

Les signaux d'alerte à surveiller





Éclairage d'expert

Entreprise augmentée, collectif fragmenté ? Le dilemme stratégique de l'IA

Emmanuel Vivier Cofondateur

Depuis dix-huit mois, une même scène se répète dans les comités de direction que j'accompagne. Un dirigeant découvre que, sur certaines tâches, un collaborateur équipé d'un assistant IA produit en deux heures ce qui mobilisait une équipe pendant une semaine. La réaction est toujours la même : fascination, puis vertige.

Si un individu augmenté peut faire le travail de cinq, à quoi sert encore le collectif ?

Dans un contexte où les organisations sont déjà fragilisées par la fragmentation des modes de travail et des appartenances, la question est compréhensible.

Elle est surtout mal formulée. L'IA n'est ni le poison ni le sauveur de la coopération. Elle agit comme un révélateur organisationnel. Elle n'érode pas le lien social ; elle expose les structures qui tenaient davantage par le processus que par le sens.

Le piège de la coordination procédurale

Dans beaucoup d'entreprises, ce que l'on nomme collaboration relève en réalité de la coordination procédurale : réunions d'alignement, validations successives, reportings croisés. Du liant sans véritable lien.

En automatisant ces frictions, l'IA ne détruit pas la coopération : elle rend visible l'absence de projet partagé. Les équipes soudées autour d'une mission claire s'accroissent. Celles maintenues par la bureaucratie se fragmentent davantage. L'IA est moins une rupture technologique qu'un test de stress culturel.

Le vrai risque : l'hyper-performance individuelle comme modèle implicite

Le danger n'est pas technologique. Il est managérial. L'adoption de l'IA se fait majoritairement par l'individu, pour l'individu. Chacun optimise ses prompts, ses livrables, sa productivité. Les organisations encouragent cette dynamique – parfois sans le réaliser – en mesurant les gains à l'échelle de la personne plutôt qu'à l'échelle de l'équipe. On entre alors dans un paradoxe dangereux : des individus de plus en plus performants dans des collectifs de moins en moins cohérents.

Je découvre régulièrement des managers ayant pris leur propre licence ChatGPT ou Claude plutôt que d'utiliser l'outil sécurisé corporate – chacun bricole dans son coin au lieu de partager les meilleures pratiques par métier.

Une organisation où tout le monde court plus vite, mais plus personne ne court ensemble. Ce n'est pas une fatalité technologique, c'est un déficit de stratégie managériale.

Le pivot stratégique : trois leviers pour le décideur

1. De la productivité individuelle à la productivité collective

Ne demandez pas « Comment faire mon rapport plus vite ? » mais « Qu'est-ce qui freine notre prise de décision ? ».

En automatisant le bruit administratif – scribe de réunion, synthèses, reportings – l'IA libère du temps de cerveau pour ce qui compte vraiment : le débat contradictoire, la créativité, la résolution de conflits.

Le temps gagné doit être réinvesti dans le travail connectif – l'empathie, l'écoute, le sens – que la machine ne saura jamais produire.

2. Recentrer le management sur la liaison

Quand la production de contenu et d'analyse devient une commodité, la valeur se déplace. Le manager ne supervise plus la production ; il devient architecte de la cohérence et donneur de sens.

Son rôle : relier les signaux faibles, contextualiser les résultats de l'IA, et sanctuariser le lien humain.

Le gain de temps ne doit pas être comblé par plus de production – le piège de l'intensification – mais consciemment réinvesti dans des rituels d'équipe et des échanges qualitatifs.

3. Instituer l'apprentissage comme projet social

La montée en compétence IA ne doit pas être un parcours e-learning solitaire.

En faisant de l'expérimentation IA un chantier collectif, l'entreprise recrée ce que la transformation digitale des années 2010 avait érodé : un langage commun, des pratiques partagées, une capacité collective à expérimenter.

Le vrai sujet n'est pas l'IA. C'est le projet.

Aucune technologie ne crée de collectif. Aucune ne le détruit.

Ce qui fabrique – ou défait – la coopération, c'est la clarté d'un projet commun et la volonté de le porter ensemble.

L'IA ne fait qu'accélérer une question que beaucoup d'organisations préféreraient ignorer : avons-nous encore un projet qui justifie de faire équipe ?

Si votre culture repose sur le contrôle et l'individualisme, l'IA créera des mercenaires digitaux. Si elle repose sur la confiance et la coopération, elle sera un puissant catalyseur d'intelligence collective.

Dans des organisations déjà fragmentées, l'IA ne choisira pas à votre place : elle amplifiera ce que vous êtes déjà.



Le Hub Institute est un cabinet de conseil en transformation digitale qui accompagne les grandes organisations dans l'adaptation de leurs modèles, de leurs cultures et de leurs pratiques aux mutations technologiques et sociétales.

<https://www.hubinstitute.com/>





4 LEVIERS D'ACTION POUR RECRÉER DU LIEN

Partie 4



Ce que ce baromètre documente n'est pas une fatalité. C'est un phénomène qui s'installe progressivement et qui peut être inversé, à condition de poser le bon diagnostic et d'agir avec cohérence.

Mais agir sur le collectif ne s'improvise pas. Ce n'est pas qu'une question de budget (il en faut) ou de bonne volonté (il en faut aussi). C'est une question de méthode. Les organisations qui réussissent à recréer du lien ne font pas nécessairement plus que les autres : mais elles s'attaquent aux fractures réelles plutôt qu'aux symptômes, elles impliquent les bons acteurs, elles mesurent ce qui change et elles tiennent dans la durée.



Ce chapitre propose quatre pistes d'action concrètes et complémentaires, qui s'articulent dans une logique d'intervention progressive.

- Restaurer la confiance d'abord : c'est le préalable sans lequel aucune action ne sera perçue comme crédible.
- Recréer des ponts ensuite : la confiance crée les conditions, les ponts s'attaquent aux fractures elles-mêmes.
- Outiller les managers : parce que sans eux, les ponts ne tiennent pas dans la durée.
- Mesurer pour mieux piloter : parce que sans données, on ne sait ni où en est le collectif, ni si les actions portent leurs fruits.

La fragmentation s'installe dans le temps. Du temps, il en faudra aussi pour que la reconnexion prenne forme. Tout commence par une décision : celle de faire du collectif un sujet stratégique, pas un sujet secondaire, dans l'entreprise.

Levier n°1 :

Restaurer la confiance

La confiance est le préalable à tout. Sans elle, les initiatives les mieux conçues sont perçues comme du "collective washing", les moments collectifs comme une perte de temps, et les discours sur la cohésion comme une communication de façade.

Bonne nouvelle : le socle existe.

67%

des salariés estiment que leur direction s'engage pour renforcer la cohésion.

Ce n'est pas rien.

Mais l'engagement perçu ne suffit pas s'il n'est pas crédible. Et la crédibilité, elle se construit sur trois axes indissociables.



L'authenticité d'abord.

Les salariés perçoivent immédiatement l'écart entre un discours sur le collectif et des actes qui le contredisent.

Une direction qui communique sur la cohésion tout en laissant prospérer les silos, en tolérant les inégalités de traitement entre siège et terrain, ou en ne soutenant pas ses managers dans ce rôle, envoie un message plus fort que n'importe quel séminaire. Faire moins, mais avec cohérence, vaut toujours mieux que multiplier les initiatives sans conviction.

La transparence ensuite.

Communiquer honnêtement, y compris sur les difficultés, y compris quand les résultats ne sont pas au rendez-vous.

Les salariés ne demandent pas une direction parfaite. Ils demandent une direction qui leur dit la vérité.



L'équité enfin.

Les initiatives lancées doivent être réellement inclusives et accessibles à tous les collaborateurs, quel que soit leur statut ou leur lieu de travail. Une action de cohésion qui ne touche que le siège aggrave les fractures au lieu de les réduire.



Questions clés à se poser

- Ma direction parle-t-elle publiquement du collectif ?
- Agit-elle en cohérence avec ce qu'elle dit ?
- Les salariés le perçoivent-ils ?



Levier n°2 :

Recréer des ponts

L'objectif n'est pas de ressusciter un continent uni car, soyons clairs : l'archipel est le nouveau paradigme du collectif d'envergure. En revanche, on peut / on doit relier les îles. Mais pour cela, il faut d'abord savoir identifier les plus distantes.

Chaque organisation a ses fractures dominantes. La fracture siège/terrain est sensiblement différente de la fracture générationnelle, qui est différente de la fracture télétravail/présentiel, etc. Elles n'ont pas les mêmes impacts, elles ne se traitent pas de la même façon, elles n'impliquent pas les mêmes individus, elles ne réclament pas les mêmes ressources. Et d'une entreprise à l'autre, les réalités sont différentes. Agir sans avoir cartographié ses fractures, c'est frapper au hasard.

Une fois le diagnostic posé, **deux niveaux d'action** se dessinent.

1. Les leviers immédiats d'abord.

Indépendamment des fractures spécifiques à chaque organisation, les salariés nous disent déjà ce qui peut faire la différence au quotidien : **une communication plus transparente (citée par 56 %)**, **des rituels de reconnaissance collective (50 %)** et **des moments de partage (48 %)**. Ces trois leviers ont en commun d'être accessibles à toutes les organisations, quelle que soit leur taille ou leur budget. Ils ne demandent pas d'investissement massif. Ils demandent de la régularité et de la cohérence.



Levier n°2 (suite) :

Recréer des ponts

2. Les actions structurelles ensuite, pour s'attaquer aux causes plutôt qu'aux symptômes.



Ces actions prennent plus de temps à mettre en place.
Mais elles changent durablement la structure du collectif.

Quelques exemples concrets :

- mettre en place des binômes siège/terrain sur des projets communs pour réduire la distance entre deux mondes qui ne se parlent pas ;
- créer des parcours d'onboarding croisés pour que les nouveaux arrivants comprennent d'emblée comment fonctionne l'ensemble de l'organisation, pas seulement leur périmètre ;
- développer la mobilité interne entre métiers pour briser les silos qui s'installent dans la durée ;
- porter des engagements RSE collectivement, parce qu'un projet commun au-delà du travail crée du lien là où le quotidien opérationnel ne le permet pas toujours.



Questions clés à se poser

- Quelles sont les deux ou trois fractures les plus actives dans mon organisation ?
- Quels ponts existent déjà ? Lesquels manquent ?
- Sur quels acteurs internes puis-je m'appuyer pour les construire / restaurer ?



Éclairage d'expert

Fragmentation du collectif : et si la solution venait du pouvoir d'agir des salariés ?



Quentin Guilluy
CEO

La fin du télétravail fait couler beaucoup d'encre. Chaque jour, des entreprises battent le rappel et exigent le retour de leurs salariés au bureau, espérant recréer du collectif par la simple magie de la proximité physique.

Mais soyons honnêtes : le débat bureau ou salon n'est qu'un symptôme. Le véritable mal dont souffrent nos organisations, **c'est la fragmentation du collectif et l'évaporation du lien social**, accélérées par la digitalisation massive de nos échanges.

teamstarter

Aujourd'hui, l'informel s'est évaporé. Nos interactions sont devenues transactionnelles, souvent figées entre deux réunions Teams.

Face à ce constat, forcer le retour en présentiel ne résout rien. Si revenir au siège ne change rien au quotidien – les mêmes visios, les mêmes mails, seulement depuis un open space –, le problème demeure.

Un bureau plein mais silencieux reste une coquille vide.

Le collectif devient alors un cadre subi, une simple contrainte organisationnelle, et le sentiment d'appartenance s'érode inévitablement.

De l'illusion de la présence au pouvoir d'agir

Comment, alors, réinventer les rapports humains sans forcer un présentéisme d'un autre temps ? Comment passer d'un collectif décrété, imposé d'en haut, à un collectif activé et vivant ?

La réponse se trouve dans notre capacité à redonner du pouvoir d'agir aux collaborateurs. Pendant trop longtemps, nous avons pensé la convivialité et la culture d'entreprise de manière descendante. La direction ou les RH concevaient l'agenda social, l'organisaient, et constataient parfois le manque d'adhésion. Mais le lien social ne se décrète pas sur un tableau Excel : il se tisse.

C'est ici qu'intervient la notion de véritable participation.

La participation, ce n'est pas simplement répondre à un sondage de satisfaction annuel ou assister passivement à la fête de fin d'année organisée par la direction.

C'est remettre le collaborateur au centre du jeu. C'est lui donner la capacité concrète d'agir, de proposer, de porter des projets et de contribuer directement à la dynamique commune.

Lorsque l'on permet aux collaborateurs de passer du statut de "consommateurs" de la culture d'entreprise à celui de "co-créateurs", la dynamique s'inverse.

C'est cette mise en capacité d'agir qui permet de recréer du lien à partir du terrain, de casser les silos naturellement et de redonner de la profondeur au fait d'être ensemble.

Réinventer les rituels collectifs

Nous avons un besoin viscéral de légèreté, de spontanéité et de nouveaux rituels.

Récemment, l'interdiction de l'alcool dans les événements internes de certaines grandes entreprises a fait débat. Au-delà des enjeux de santé publique, cette décision soulève une vraie question : si l'on retire ces anciens "raccourcis sociaux" par habitude, que met-on à la place ?

Comment réinventer des moments désirables, inclusifs et chaleureux ?

La réponse ne viendra pas d'une énième directive, mais des équipes elles-mêmes, si on leur en laisse l'opportunité.

Du collectif décrété au collectif choisi

Chers dirigeants, chers DRH : la participation active de vos salariés est sans doute l'antidote le plus durable à la fragmentation de vos équipes.

Votre rôle n'est plus de micro-manager l'agenda social ou d'organiser la présence.

Il consiste désormais à créer les conditions pour que l'initiative circule, pour que les collaborateurs puissent proposer, expérimenter et construire eux-mêmes les rituels et les projets qui feront vivre le collectif.

Autrement dit : transformer l'entreprise d'un collectif imposé en un collectif choisi et activé par celles et ceux qui la font vivre au quotidien.



Teamstarter est une plateforme SaaS qui aide les organisations à dynamiser la vie d'entreprise en donnant aux collaborateurs les moyens de proposer et porter des initiatives collectives.



<https://www.teamstarter.com/>

Levier n°3 : Outiller les managers

On entend souvent dire « on ne quitte pas une entreprise, on quitte un manager ».



Mais quand le manager est réellement investi sur la cohésion, on ne reste pas pour l'entreprise, on reste pour lui :

78%

des salariés concernés
décrivent un lien collectif
fort

86%

jugent leur direction
engagée

20%

déclarent qu'ils resteraient
dans l'entreprise pour leur
supérieur hiérarchique

contre **13%** en moyenne.

Le manager investi n'est pas un nice to have. C'est un actif stratégique de rétention et de performance. Pourtant, on l'a vu : le manager est trop souvent laissé seul face à cette mission. Laissé seul, il bricole et s'épuise.

La question n'est donc pas « comment motiver les managers à s'investir dans la cohésion ? »

La plupart le font déjà, à leur manière.

La question est : « **comment leur en donner vraiment les moyens ?** »

Levier n°3 (suite) :

Outils les managers

Trois chantiers prioritaires :

1 Former

La grande majorité des formations managériales portent sur la performance individuelle, la gestion des objectifs et des équipes, le feedback. Très peu s'attaquent explicitement à la cohésion : comment détecter des conflits et les désamorcer, comment animer un collectif dispersé, comment maintenir le lien dans les périodes de turbulence, comment écouter activement chaque individu et comment développer l'intelligence collective.

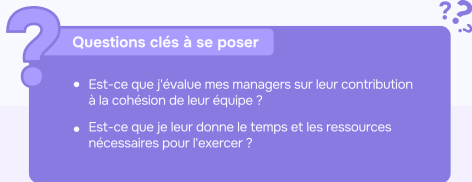
Manager, c'est pourtant un métier qui s'apprend.

3 Reconnaître et valoriser ce rôle de vecteur de cohésion

Tant que la cohésion d'équipe n'apparaît pas dans les critères d'évaluation d'un manager, elle reste un effort volontaire et invisible. Le jour où elle devient un indicateur de performance au même titre que les résultats opérationnels, par exemple à travers le score d'appartenance à son équipe, le taux de turnover ou la perception de l'équité au sein de son périmètre, elle change de statut : elle devient une mission, pas une option.

2 Attribuer des ressources

Du temps et du budget pour l'informel, des rituels d'équipe clés en main, des outils de reconnaissance collective accessibles à tous les collaborateurs quel que soit leur lieu de travail, un déjeuner d'équipe dont l'ordre du jour n'est pas la performance mais le collectif. Ce sont des ressources concrètes, opérationnelles, qui permettent au manager de remplir sa mission sans avoir à tout inventer.



Questions clés à se poser

- Est-ce que j'évalue mes managers sur leur contribution à la cohésion de leur équipe ?
- Est-ce que je leur donne le temps et les ressources nécessaires pour l'exercer ?



Éclairage d'expert

Compétences et cohésion : faire du développement des talents un levier re-créateur de collectif



Thierry Delahaye
Président My Connecting
et My Connecting IA

Au-delà de la difficulté des organisations à mesurer leur fragmentation et son impact, se pose la question des leviers pour y répondre. Et si la compétence, bien pensée, bien transmise et bien accompagnée, était l'un de ces leviers ?

La question n'est plus de savoir si les collectifs se fragmentent. Ils se fragmentent.

Organisations matricielles, travail hybride, externalisation, succession rapide de projets, accélération des transformations, et désormais l'IA, parfois mal utilisée, constituent autant de forces centrifuges qui dispersent les équipes.

Dans un contexte sociétal marqué par un individualisme croissant, la cohésion ne peut plus être considérée comme acquise : elle doit se construire délibérément.

Combien d'organisations conscientes de cette fragmentation, et décidées à la combattre, capitalisent réellement sur le développement des compétences pour y parvenir ? La part croissante des parcours individuels en e-learning constitue déjà un élément de réponse. Les plans de développement des compétences calibrés poste par poste, sans cohérence d'ensemble, en sont un autre.

Bien sûr, l'employabilité des collaborateurs est un enjeu majeur. Mais les entreprises qui limitent la gestion des compétences à cette seule mécanique passent à côté d'opportunités créatrices de valeur, pour elles comme pour leurs collaborateurs.

Car la compétence ne permet pas seulement à un individu de faire son travail : elle permet aussi à un collectif de se comprendre, de se coordonner et d'évoluer ensemble.

Les travaux d'Amy Edmondson sur la sécurité psychologique et l'apprentissage collectif montrent d'ailleurs que les équipes qui apprennent ensemble, en partageant leurs idées, leurs erreurs ou leurs solutions, renforcent leur confiance mutuelle et leur cohésion.

Les compétences transversales : un ciment pour les collectifs fragmentés

Souvent sous-exploitées dans les plans de développement, les compétences transversales ont pourtant un rôle déterminant dans la reconstruction du collectif.

Ce sont elles qui traversent les frontières organisationnelles et permettent à des individus de départements différents de se comprendre, de dialoguer et de co-construire.

Prenons l'exemple du management à l'ère de l'IA.

Former ensemble des managers du marketing, de la finance ou des RH à l'adoption de nouveaux cas d'usage peut créer un véritable langage commun. Ce langage partagé ne sert pas seulement la transformation : il crée des ponts là où il n'y avait que des silos. Ces managers découvrent une grammaire commune et apprennent à coopérer autrement.

Il en va de même pour des compétences comme l'esprit critique face à l'IA, la gestion de l'incertitude ou la pratique du feedback.

Lorsqu'elles sont développées dans des dispositifs mêlant plusieurs départements, ces compétences remplissent une double fonction :

- elles élèvent le niveau de l'organisation
- elles reconstituent le tissu social que la fragmentation fragilise

La question n'est donc plus seulement : quelle compétence pour quel poste ? Mais plutôt : quelles compétences développer, ensemble, pour transformer ensemble ?

L'IA : accélérateur ou antidote ?

L'intelligence artificielle joue ici un rôle profondément ambivalent. Mal utilisée, elle peut aggraver la fragmentation de manière insidieuse.

Prenons l'exemple d'un chatbot interne. Un collaborateur qui interroge une IA obtient une réponse immédiate, mais il ne sollicite plus un collègue, n'engage plus de discussion, ne crée plus de relation.



Éclairage d'expert (suite)

Compétences et cohésion : faire du développement des talents un levier re-créateur de collectif



Thierry Delahaye
Président My Connecting
et My Connecting IA

La praticité de l'IA court-circuite ainsi les interactions informelles qui, depuis toujours, font circuler les savoirs et maintiennent vivant le tissu social de l'organisation. À grande échelle, cette logique peut produire des individus compétents mais des collectifs désertés.

À l'inverse, bien adoptée, l'IA peut libérer du temps pour l'essentiel : la délibération, l'échange, la construction collective du sens. Et c'est précisément là que la formation peut jouer un rôle clé.

La formation comme espace de reconstruction du collectif

Une formation qui rassemble des personnes de départements différents, qui les fait travailler sur des cas réels et confronter leurs points de vue, fait bien plus que transmettre des compétences. Elle crée du réseau. Elle crée des ponts. Elle donne aux collaborateurs une expérience concrète au-delà de leur périmètre quotidien.

Mais cela ne se décrète pas. Tout dépend de la méthode, des modalités pédagogiques et surtout de la qualité des interactions humaines.

Le rôle du formateur, véritable animateur et facilitateur, devient déterminant.

Un formateur qui pose des questions plutôt qu'il n'énonce des réponses, qui provoque la confrontation constructive des points de vue, qui ouvre plutôt qu'il ne remplit, favorise une mobilité cognitive.

Cette capacité à sortir de ses schémas habituels est précisément ce qui permet aux individus de franchir les frontières organisationnelles et de maintenir vivant le collectif.

Le rôle décisif des managers et des directions

Dans une organisation fragmentée, le management de proximité joue un rôle clé. C'est lui qui prolonge l'action de la formation en transformant le développement des compétences en démarche collective plutôt qu'en parcours solitaire.

Valoriser les transferts de savoirs entre pairs, encourager les apprentissages collectifs, faire du développement un langage partagé : autant de conditions pour que la compétence devienne un facteur de cohésion et de performance.

Mais tout cela reste marginal si les directions ne font pas de choix structurants.

La vraie question n'est pas : « Comment financer la formation ? » Elle est : « Quelle organisation voulons-nous être dans trois ans, et quelles compétences partagées en sont la condition ? »

Ce déplacement, de la logique de dépense vers celle d'investissement collectif, change tout : les critères de succès, la place de la formation dans la gouvernance et, bien sûr, les arbitrages budgétaires.

Les directions qui ont compris cela demandent désormais à leurs DRH non seulement le ROI des formations, mais aussi ce qu'elles construisent collectivement, ce que l'organisation ne pourrait développer autrement.



À travers leur positionnement TRANSFO³ : HUMAIN - IA - RSE, MyConnecting et MyConnecting IA accompagnent les entreprises dans l'adoption des transformations en développant les compétences humaines et technologiques nécessaires à la performance collective.



<https://myconnecting.fr/>

<https://myconnecting-ia.com/>

Levier n°4 : Mesurer pour piloter



Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas.

⚠ Mais attention : mesurer sans agir crée davantage de défiance que l'absence de mesure.

Un salarié qui répond à un baromètre interne et ne voit rien changer en tire une conclusion simple : son avis ne compte pas, il n'est en tout cas pas écouté.

La mesure n'est pas une fin en soi.

C'est **un outil de pilotage, pas de communication.**

Ce changement de posture implique de mesurer les bonnes choses. Voici trois indicateurs à intégrer en priorité dans les baromètres internes existants :

Le score d'appartenance différencié

Mesurer séparément l'appartenance à l'équipe et l'appartenance à l'entreprise. Ce sont deux réalités distinctes, qui appellent des réponses distinctes. Les confondre dans un seul indicateur, c'est passer à côté de l'essentiel.

Le sentiment d'équité perçue par population

Mesurer non pas si les salariés se sentent bien traités en général, mais s'ils se sentent aussi bien lotis que leurs collègues sur des dimensions concrètes : reconnaissance, accès à l'information, opportunités d'évolution, conditions de travail. Et le faire par population, parce que la fracture siège/terrain ne se voit pas dans une moyenne globale.

La perception de l'efficacité des moments collectifs

Pas seulement « avez-vous participé à des moments collectifs ? » mais « est-ce que ces moments ont eu un impact réel sur votre engagement (ou déjà « sur votre attachement au groupe ») ? » La nuance est décisive. Elle permet de distinguer les initiatives qui créent du lien de celles qui font du bruit.

Ces trois indicateurs doivent être présentés en CODIR au même titre que les indicateurs de performance économique. C'est à cette condition qu'ils deviennent de véritables leviers de décision, et non des données RH qu'on consulte une fois par an avant de les ranger dans un tiroir.



Questions clés à se poser

- Est-ce que je mesure l'appartenance à l'équipe séparément de l'appartenance à l'entreprise ?
- Est-ce que je suis l'évolution des fractures internes d'une année sur l'autre ?
- Est-ce que mes constats se traduisent par des actions concrètes ?





Éclairage d'expert

Refaire le collectif dans une société d'individus



Antoine Foucher
DG, Quintet Conseil

La fragmentation actuelle du collectif de travail repose une question qu'on pensait définitivement réglée : qu'est-ce qui fait tenir ensemble les équipes, les métiers et, au-delà, l'entreprise elle-même ?

Les trois piliers du collectif sont fissurés

Longtemps, le collectif de travail a reposé sur trois piliers.

- Un lieu partagé, d'abord : l'atelier, le bureau, le site.
- Un temps commun, ensuite : horaires relativement homogènes, rythmes synchronisés.
- Une identité professionnelle, enfin : un métier, une qualification, une trajectoire lisible.

Ces repères structuraient l'autorité, la coopération et la conflictualité. Ils donnaient prise au dialogue social.

La fragmentation progressive du travail

Or ces trois piliers se fissurent simultanément.

La diffusion du télétravail, des organisations hybrides et du travail indépendant disperse les lieux. L'individualisation des horaires et la montée des formes d'emploi variées (CDI, CDD, intérim, prestation, auto-entrepreneuriat...) désynchronisent les temps.

La transformation rapide des compétences, la montée de l'intelligence artificielle et la gestion par projets bousculent les identités professionnelles. Le collectif ne disparaît pas mais ses bases sont largement fissurées ; il devient instable, intermittent, parfois purement fonctionnel.

En un mot, le collectif de travail est à réinventer, en partant de ce que nous sommes devenus – et qui n'a jamais existé auparavant dans l'histoire : une société d'individus.

Autonomie individuelle : aspiration légitime, fragilisation collective

Car il est inutile de vouloir retrouver le collectif du passé, qui supposait une homogénéité, une uniformité et une autorité dont plus personne ne veut. Plus d'autonomie dans son travail, plus de liberté de changer de travail, plus de capacité d'adaptation pour les entreprises : qui est contre ?

Mais ces aspirations individuelles légitimes et puissantes brouillent aussi les frontières de la communauté de travail : qui fait partie du « nous » ? Le salarié en CDI ? Le consultant externe ? Le travailleur de plateforme ? Celui qui n'est là que depuis un an et dont on sent bien qu'il sera reparti dans un an au plus tard ?

Réinventer les rituels collectifs

Répondre à cette fragmentation suppose moins de nostalgie que d'innovation : créer des espaces de discussion professionnelle, inventer de nouveaux moments de convivialité et d'échange, assumer la question de l'objectif de l'entreprise, de sa contribution au bien commun et à l'intérêt général et, par conséquent, du sens individuel et collectif du travail.

Au-delà des statuts, ce qui peut nous rassembler, c'est l'objectif partagé qui rend fier de soi et de son travail, et fier d'appartenir au collectif qui tend vers cet objectif.

C'est redoutablement difficile, et encore rare. La cohésion au travail ne se décrète plus : elle s'invente en partant de ce que nous sommes devenus. Des individus qui veulent du sens à leur travail, car le travail ne fait plus sens en lui-même.

Un impératif économique... et démocratique

À défaut, le risque est double :

- une performance affaiblie par l'isolement des individus,
- et un corps social fragmenté où la conflictualité s'exprime sans médiation.

Refaire collectif est ainsi devenu un impératif économique autant que démocratique.



Quintet Conseil est un cabinet de conseil en stratégie sociale qui accompagne entreprises et institutions dans leurs transformations du travail, du dialogue social et des politiques de compétences.



<https://www.quintetconseil.fr/>



Conclusion & Postface

Conclusion

**Ce baromètre ne raconte pas la fin du collectif.
Il raconte sa transformation, et pose un défi.**

L'entreprise "Nation" a vécu, mais l'entreprise "Archipel" n'est pas une fatalité : c'est un point de départ.

Les fractures sont réelles, mesurables, et leurs conséquences sur la performance et les talents sont maintenant documentées. Mais là où les organisations s'emparent vraiment du sujet, les données changent, le collectif se répare.

✗ Pas en décrétant plus de cohésion,

✗ Pas en multipliant les initiatives sans conviction,

✓ Mais en s'attaquant aux fractures elles-mêmes

avec méthode

avec cohérence

et dans la durée

Postface

Fragmentation du collectif : et maintenant, on fait quoi ?



Delphine Zanelli

Autrice et conférencière, hôte du podcast L'Entreprise de demain

Ce que ce Baromètre documente est réel. Mais il ne commence pas dans l'entreprise. La fragmentation s'inscrit dans un mouvement bien plus large : polarisation des opinions, individualisation des trajectoires, fissure du « nous » global bien avant le « nous » professionnel. L'entreprise n'a pas créé ce phénomène. Elle le subit et souvent, elle l'amplifie sans le voir.

Des individus en quête de contribution

Le rapport au travail a profondément évolué — et c'est une bonne nouvelle.

On n'attend plus un emploi à vie. Les salariés arrivent avec un désir fort de contribuer, de mettre à profit leurs talents, de sentir que leur singularité est utile à quelque chose. Ils cherchent pour cela un cadre clair, des repères lisibles sur la façon dont ils s'inscrivent dans un ensemble. Mais cette évolution a produit son revers. Les managers ne le disent régulièrement : gérer des collaborateurs qui placent leurs besoins individuels avant le collectif est devenu l'une des complexités centrales de leur rôle.

Et dans le même temps — c'est là tout le paradoxe que ce Baromètre révèle — ces mêmes salariés expriment un manque de lien, une soif de collectif, un sentiment d'isolement.

Le lien que l'on dit vouloir, on ne sait plus toujours comment y contribuer.

Le collectif ne se décrète pas

Les allers-retours sur le télétravail en sont un symptôme. Quand l'entreprise rappelle ses collaborateurs au bureau, elle cherche à recréer du lien. Mais le présentiel n'est pas une réponse : c'est au mieux une condition. Le lien se construit dans un cadre, dans des pratiques partagées, dans du sens donné au fait d'être ensemble.

72% des salariés jugent les moments collectifs peu ou pas efficaces.

Un team building crée des moments, pas du lien.

48% des managers déclarent bricoler face à des règles rigides.

Ce que je vois derrière, c'est paradoxalement l'absence de cadre. Pas trop de règles : pas assez.

Non pas comme contrainte, mais comme socle. C'est lui qui sécurise, permet à chacun de se situer et de donner du sens à son appartenance. À rebours de ce que l'on croit souvent, le cadre ne bride pas le collectif, il le rend possible.

La reconnaissance : le sentiment de contribuer

Près d'un salarié sur deux ressent un déficit de reconnaissance. Ce que cela traduit n'est pas un manque de bienveillance managériale. C'est l'absence du sentiment que ce que l'on fait compte pour le groupe. On peut être félicité et se sentir invisible au collectif. C'est cette reconnaissance-là qui manque. Et pour l'activer, encore faut-il comprendre à quel collectif on appartient et comment on y contribue.

Ce qui est à la main du manager

Son rôle premier : co-construire avec son équipe ce cadre de confiance. Une réflexion sur ce que le groupe vient faire ensemble et comment il vient le faire — pas seulement produire, mais exister en tant que collectif.

Puis, au quotidien, mener cette conversation : valoriser la contribution de l'équipe à l'entreprise, et celle de chacun à l'équipe. Quand une réunion sert à comprendre comment les pièces s'assemblent plutôt qu'à rendre compte, ces gestes font plus pour le collectif que trois team buildings. Et c'est là aussi que se joue la reconnaissance.

Ce qui est à la main du DRH

Créer des espaces où des personnes d'horizons différents apprennent vraiment ensemble : un projet transverse, un moment où l'on découvre ce que sait faire le collectif d'à côté, une situation réelle à résoudre ensemble.

Ce qui crée du lien durable, c'est l'expérience partagée d'avoir construit quelque chose — pas simplement d'avoir passé un bon moment.

Le collectif : une construction permanente

L'entreprise de demain sera celle qui aura compris que le collectif est une construction permanente : fragile, exigeante, profondément humaine. Elle aura donné aux managers les conditions pour créer ce cadre de confiance, et aux équipes les espaces pour se reconnaître dans ce qu'elles font et ce qu'elles apportent.

Pas de grands discours.

Des gestes cohérents, portés dans la durée.

C'est la seule chose qui convainc des salariés qui ont appris à faire la différence entre ce qu'on leur dit et ce qu'ils vivent.

Le podcast L'Entreprise de Demain donne la parole à des dirigeants et experts pour décrypter les transformations du travail et du management à l'ère des mutations économiques et sociétales.



<https://open.spotify.com/show/7n79QyvJHBUEtrVqjhGGo>



ANNEXES

Guide d'entretien

Q1. Sur une échelle de 0 à 10, quel est votre sentiment d'appartenance envers votre entreprise dans sa globalité ?

Q2. Sur une échelle de 0 à 10, quel est votre sentiment d'appartenance envers votre équipe de travail ?

Q3. Sur une échelle de 0 à 10, quel est votre sentiment d'appartenance envers votre métier ou votre communauté professionnelle ?

Q4. Sur une échelle de 0 à 10, quel est votre sentiment d'appartenance envers votre lieu de travail ?

Q5. Selon vous, la direction de votre entreprise est-elle soucieuse du lien collectif et du sentiment d'appartenance ?

| Oui, tout à fait / Oui, plutôt / Non, plutôt pas / Non, pas du tout

Q6. Demain, si vous deviez choisir, quelle serait votre priorité absolue ?

| Préserver mon équipe proche (mes collègues directs), quitte à ce que l'entreprise en pâtisse / Préserver mon entreprise dans son ensemble, quitte à ce que mon équipe en pâtisse

Q7. Si vous deviez dessiner la carte de votre entreprise aujourd'hui, à quoi ressemblerait-elle ?

| Un continent uni : tout le monde partage la même culture / Un archipel d'îles reliées par des ponts : des collectifs différents mais qui coopèrent bien / Des îles isolées dans le brouillard : chaque service vit sa propre réalité sans lien avec les autres / Un puzzle dont il manque des pièces : un collectif morcelé où le lien global s'est perdu / Un « mirage » : une image d'unité vue de l'extérieur, mais une réalité fragmentée en interne

Q8. Selon vous, dans la liste suivante, quelles sont les fractures les plus fortes au sein de votre entreprise ? (3 réponses maximum)

| Siège vs terrain (fonctions support vs opérationnelles) / Télétravail vs présentiel (accès à l'information, lien social) / Anciens vs nouveaux arrivants / Cadres vs non-cadres / Métiers différents (ex. : informatique vs marketing) / Générations différentes (jeunes vs seniors)

Q9. Seriez-vous prêt(e) à renoncer à une partie infime de votre rémunération en échange d'une garantie d'avoir une entreprise plus soudée et un véritable collectif ?

| Oui, tout à fait / Oui, plutôt / Non, plutôt pas / Non, pas du tout

Q10. Si une entreprise concurrente vous proposait exactement le même poste, avec le même salaire et les mêmes conditions de télétravail, qu'est-ce qui vous retiendrait de partir ?

| Le lien avec mes collègues et l'ambiance de mon équipe / L'adhésion au projet et aux valeurs de l'entreprise / Mon manager / Les perspectives d'évolution / Autres (précisez) / Rien ne me retiendrait particulièrement, je n'aurais pas d'hésitation à partir

Q11. Dans la liste suivante, sur quel(s) aspect(s) avez-vous le sentiment d'être « moins bien loti(e) » que d'autres collègues ? (plusieurs réponses possibles)

| L'accès à l'information stratégique / La reconnaissance de vos efforts par la direction / L'accès aux avantages sociaux et aux dispositifs de bien-être (QVCT) / La charge de travail / Les opportunités d'évolution / Le télétravail / Aucun

Q12. Votre entreprise propose-t-elle des moments collectifs qui rassemblent au-delà de votre équipe ?

| Oui, régulièrement / Oui, ponctuellement / Non, rarement / Non, jamais

Q13. Quel impact ont ces moments sur votre engagement au quotidien ?

| Ils me redonnent du sens et de l'énergie / C'est agréable, mais cela n'impacte pas vraiment mon engagement / C'est une perte de temps, je préfère me concentrer sur mes tâches

Q14. Vous arrive-t-il de passer une journée entière de travail sans avoir eu une seule interaction « humaine » ou informelle avec un collègue ?

| Souvent / Parfois / Rarement / Jamais

Q15. Concernant votre manager direct, comment évaluez-vous son action pour maintenir le lien au sein du collectif ?

Mon manager s'investit sur l'enjeu de cohésion et fait le lien avec d'autres services /
Mon manager ne s'occupe pas de cohésion, il se concentre uniquement sur la performance opérationnelle de l'équipe / Mon manager subit lui-même le manque de cohésion et semble n'avoir aucune prise dessus

Q16. Pour maintenir le lien dans votre équipe, avez-vous le sentiment que votre manager doit souvent « bricoler » ou aller à l'encontre des règles rigides de l'entreprise ?

Oui / Non

Q17. Selon vous, la fragmentation du collectif nuit-elle à la performance globale de l'entreprise ?

Oui, tout à fait / Oui, plutôt / Non, plutôt pas / Non, pas du tout

Q18. Selon vous, la qualité du collectif dans votre entreprise influence-t-elle votre motivation au travail ?

Oui, tout à fait / Oui, plutôt / Non, plutôt pas / Non, pas du tout

Q19. Selon vous, la qualité du collectif dans votre entreprise influence-t-elle votre fidélité à votre entreprise ?

Oui, tout à fait / Oui, plutôt / Non, plutôt pas / Non, pas du tout

Q20. Qu'est-ce qui serait le plus efficace pour « recréer du commun » dans votre entreprise ? (3 réponses maximum)

Plus de transversalité sur les projets / Des moments de partage annuels (fêtes, résultats) /
Des rituels de reconnaissance collectifs (célébrer les succès ensemble) / Des engagements concrets (RSE, solidarité) / Une communication plus transparente des dirigeants

Q21. Vous êtes :

Un homme / Une femme / Autre

Q22. Votre tranche d'âge :

18-29 ans / 30-39 ans / 40-49 ans / 50-59 ans / 60 ans et plus

Q23. Actuellement, où travaillez-vous principalement ?

À votre domicile (majoritairement en télétravail) / Au bureau / Hybride (au bureau et en télétravail) / Sur le terrain (usine, hôpital, technicien, commercial, etc.) / Dans un point de vente (magasin, agence bancaire, agence immobilière, etc.) / Autre

Q24. Combien votre entreprise compte-t-elle de salariés ?

Moins de 100 salariés / 100 à 249 salariés / 250 à 499 salariés / 500 à 999 salariés / 1 000 à 4 999 salariés / 5 000 salariés et plus

Q25. Quelle est votre ancienneté dans votre entreprise ?

Moins d'un an / 1 à 3 ans / 4 à 5 ans / 6 à 9 ans / 10 à 15 ans

Q26. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

Agriculture / Industrie / BTP / Commerce / hôtellerie-restauration / Transports /
Énergie / Banque / assurance / immobilier / Services aux entreprises / Services aux particuliers / Éducation, santé, action sociale / Administrations

Q27. Dans votre rôle actuel, êtes-vous manager d'équipe (encadrement d'une ou plusieurs personnes) ?

Oui / Non

Q28. Êtes-vous manager de managers ?

Oui / Non

Q29. Quelle activité professionnelle occupez-vous actuellement ?

Cadre administratif et commercial d'entreprise / Ingénieur et cadre technique d'entreprise / Encadrement administratif et commercial des entreprises / Technicien /
Contremaître, agent de maîtrise / Employé administratif d'entreprise / Employé de commerce / Ouvrier qualifié / Chauffeur / Ouvrier non qualifié, spécialisé



Votre entreprise mérite encore plus qu'un baromètre.

Découvrez comment **United Heroes** peut vous aider à (re)construire des ponts pour renforcer votre collectif.

Contactez notre équipe



unitedheroes

Ce Baromètre RH vous a plu ?

Contactez-nous pour poursuivre la discussion
et aborder les enjeux de votre organisation.



Damien Verstraete

Head of Sales

+33 (0)6 80 57 49 59

damien@united-heroes.com