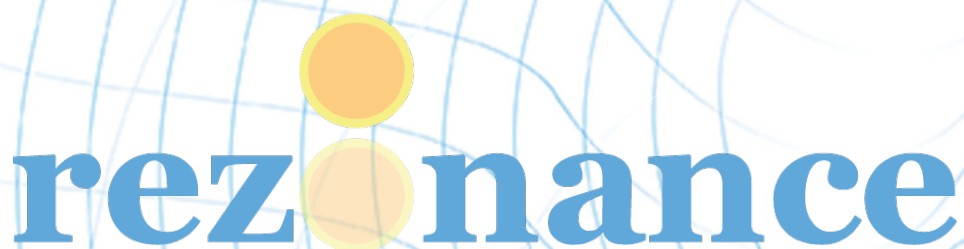


RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025



L'écosystème apprenant des managers romands

Table des matières

1. Avant-propos *Message du Président du Conseil de Fondation*
2. 2025 en un coup d'œil
3. Gouvernance et structuration
4. Le Précieux Facteur Humain
5. Rayonnement, recherche et transmission
6. Perspectives 2026–2028
7. Une dynamique collective

Annexes :

Bref historique de Rezonance : Initiatives, Recherches, Écosystème, Gouvernance

Genève, le 30 mai 2026

1. Message du Président du Conseil de Fondation

À l'approche des 30 ans de la Fondation Rezonance, l'année 2025 marque la fin d'un cycle de consolidation engagé depuis 2023 et l'ouverture d'un nouveau chapitre tourné vers la transmission, le rayonnement et la pérennité. Cette année 2025 est une année pivot, non pas parce qu'elle traduit une rupture, mais parce qu'elle rend pleinement visibles des évolutions structurelles engagées depuis plusieurs années.

Dans un monde du travail profondément transformé par les transitions technologiques, sociétales et environnementales—où l'intelligence artificielle redéfinit déjà nos métiers, où les tensions sur les ressources s'accroissent et où les responsabilités managériales se complexifient—une interrogation fondamentale prend désormais une place centrale : *qu'est-ce qui permet aujourd'hui aux organisations de maintenir l'engagement, de renforcer la coopération et de continuer à apprendre ?*

Depuis près de trois décennies, Rezonance explore et interroge les mutations du travail. Une conviction profonde s'est progressivement ancrée en nous : les difficultés rencontrées par les collectifs relèvent rarement des seuls outils ou processus, mais touchent avant tout aux dimensions humaines, relationnelles et managériales.

L'année 2025 concrétise magnifiquement cette vision par un changement d'échelle de nos actions phares. Le parcours **License to Lead** est désormais entré dans sa phase de déploiement opérationnel. **Impact RH** s'est affirmé comme un nouvel espace d'échange et de dialogue incontournable pour les professionnels des ressources humaines et de la transformation organisationnelle. Les **Cercles Rezonance**, quant à eux, ont poursuivi leur mission essentielle de soutien auprès de dirigeants confrontés à des responsabilités exigeantes et parfois solitaires.

Au-delà de ces projets, 2025 aura été marquée par une formidable ouverture vers le monde de la recherche. Le développement de collaborations académiques, la création de notre *Sounding Board* scientifique, ainsi que nos réflexions structurées autour de la **maturité managériale** comme champ d'observation et de progression, viennent asseoir la légitimité institutionnelle de la Fondation pour les années à venir. Cette année confirme ainsi la vitalité d'un écosystème unique réunissant chercheurs, praticiens, entrepreneurs, responsables RH et facilitateurs engagés dans une réflexion commune.

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui participent à cette aventure collective, contribuent aux réflexions, expérimentent, transmettent et accordent leur confiance à Rezonance.

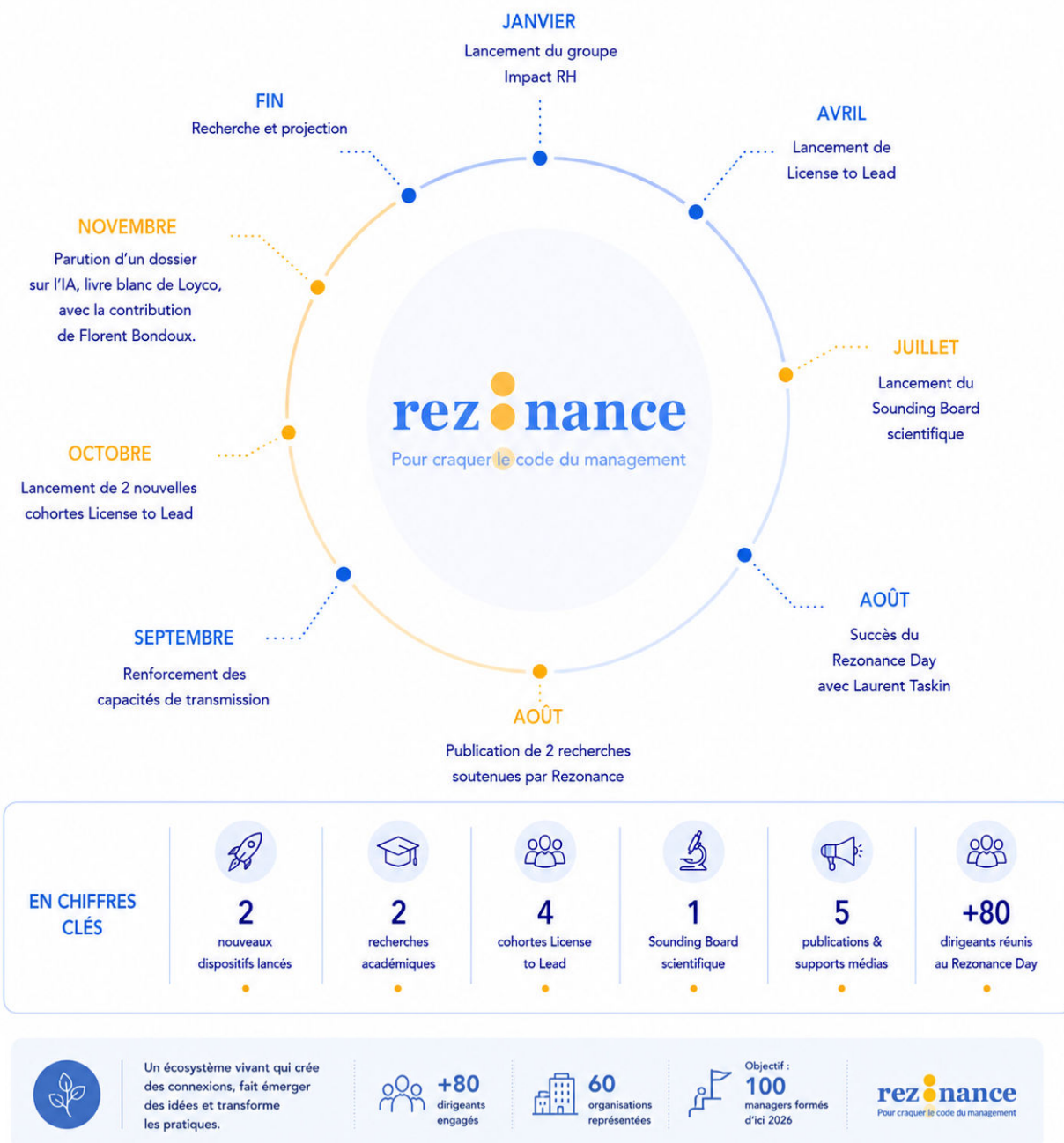
Ce rapport retrace une année charnière. Une année de transition et d'ouverture vers davantage de recherche, de coopération et, peut-être surtout, vers une compréhension plus fine et incarnée de ce qui constitue notre véritable boussole : le « Précieux Facteur Humain ».

Jacques Folly

Président du Conseil de Fondation

2. 2025 en un coup d'œil

L'année 2025 concrétise nos intuitions fondatrices en modèles d'action structurés. Notre communauté s'élargit, nos dispositifs se modélisent, et notre capacité de transmission s'affirme. Une année de consolidation, de déploiement et de rayonnement.



L'apport clé de 2025 est l'intégration dans la Fondation du Parcours License to Lead, fruit de 30 ans de recherche de Geneviève Morand. Pour 2026, Geneviève Morand prépare un jeu de 100 Cartes Mémoires et un Livre/Guide du Parcours License to Lead. Fin 2026, déjà 100 managers auront embarqué dans ce Parcours innovant sur le fond et la forme qui comble un véritable besoin des organisations sachant que 50% des managers n'ont jamais suivi une formation (Gartner). A noter que ce Parcours est développé par Geneviève Morand en co-design avec le groupe Impact RH.

3. Gouvernance et structuration



L'année 2025 a marqué une étape décisive dans la maturité institutionnelle de la Fondation Résonance. Pour accompagner le déploiement de nos trois piliers stratégiques (Cercles, Impact RH, L2L) tout en préservant notre agilité, nous avons clarifié notre organisation interne.

Cette structuration repose sur une séparation claire et complémentaire entre la vision à long terme et l'action de terrain :

Le Conseil de Fondation (gouvernance stratégique) est garant de la charte, des valeurs et du manifeste, il fixe le cap, valide les grandes orientations et sécurise le cadre institutionnel et financier de la Fondation. A noter que Geneviève Morand a démissionné du Conseil de fondation en 2025 pour se concentrer sur l'opérationnel.

L'Équipe Opérationnelle (agilité et déploiement) est le moteur de l'action quotidienne, elle assure l'animation des communautés, la gestion des cohortes, la coordination des partenariats et la mise en œuvre des dispositifs sur le terrain.

Pour valider la rigueur de nos méthodes et nourrir notre démarche d'innovation, la Fondation s'appuie désormais sur un **Sounding Board**. Ce comité d'experts fait le pont entre la recherche académique et la réalité des entreprises, garantissant la légitimité scientifique de nos outils, à commencer par le futur Indice de Maturité Managériale (IMM).

En 2026, nous allons encore travailler à développer une architecture pour changer d'échelle.

L'aboutissement d'une trajectoire unique

Créée en 1998, la Fondation Rezonance fait évoluer ses réponses au rythme des mutations structurelles du travail. Si notre premier cycle historique accompagnait l'émergence des technologies numériques comme vecteurs de lien, l'année 2025 parachève notre transition vers la construction des infrastructures humaines et relationnelles au sein des collectifs.



Dans un environnement de crises interconnectées, les réponses purement techniques atteignent leurs limites. La résilience d'une organisation repose désormais sur sa capacité à maintenir la coopération en période d'incertitude. C'est pour outiller cette dimension que la Fondation a structuré son écosystème d'action.

4. Le Précieux Facteur Humain

Notre mission & vision

La Fondation Rezonance déploie des espaces d'apprentissage, d'entraide et d'innovation conçus pour transformer en profondeur la culture du travail. Notre mission est d'outiller la durabilité des personnes et de bâtir la pérennité des organisations en plaçant le « Précieux Facteur Humain » au centre de la performance globale.

Cette vision repose sur une certitude qui structure l'ensemble de nos dispositifs : manager, c'est avant tout prendre soin des relations. Dans un environnement économique complexe, les compétences relationnelles, l'intelligence collective et la confiance ne sont plus des options, mais les conditions indispensables de la résilience organisationnelle.

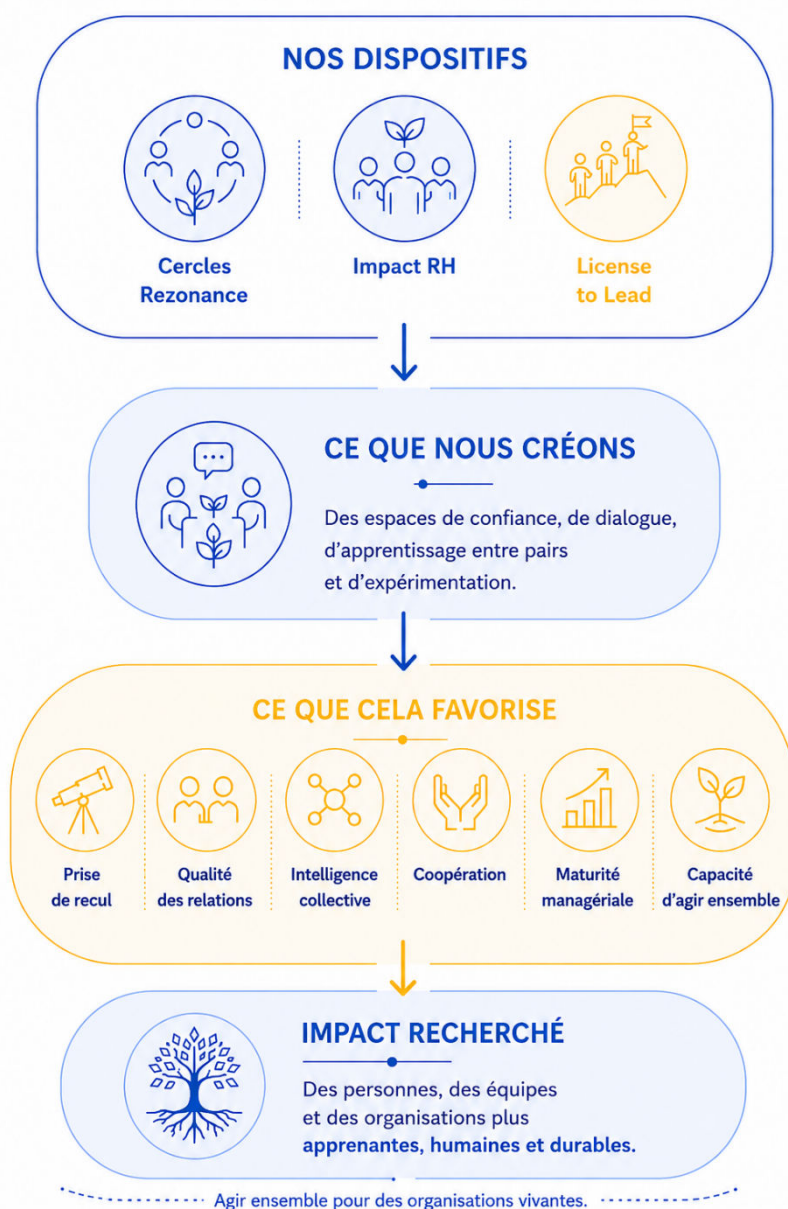
Le facteur humain en action

Notre approche pédagogique opérationnalise notre vision du management. Elle part d'un principe simple : la culture d'entreprise et les compétences relationnelles ne s'apprennent pas dans des manuels théoriques, elles se vivent. Pour transformer durablement les postures professionnelles, la Fondation crée des espaces d'apprentissage fondés sur la pratique et le codéveloppement.

Modèle d'impact Résonance

Les dispositifs développés par Résonance reposent sur une dynamique inter-entreprises, intergénérationnelle et collaborative réunissant dirigeants, responsables RH, managers, chercheurs et praticiens autour d'enjeux communs liés aux transformations du travail et des organisations.

En favorisant le croisement des expériences, l'apprentissage entre pairs et l'intelligence collective, la Fondation cherche à faire émerger des pratiques de coopération plus humaines, apprenantes et durables, dans une logique systémique.

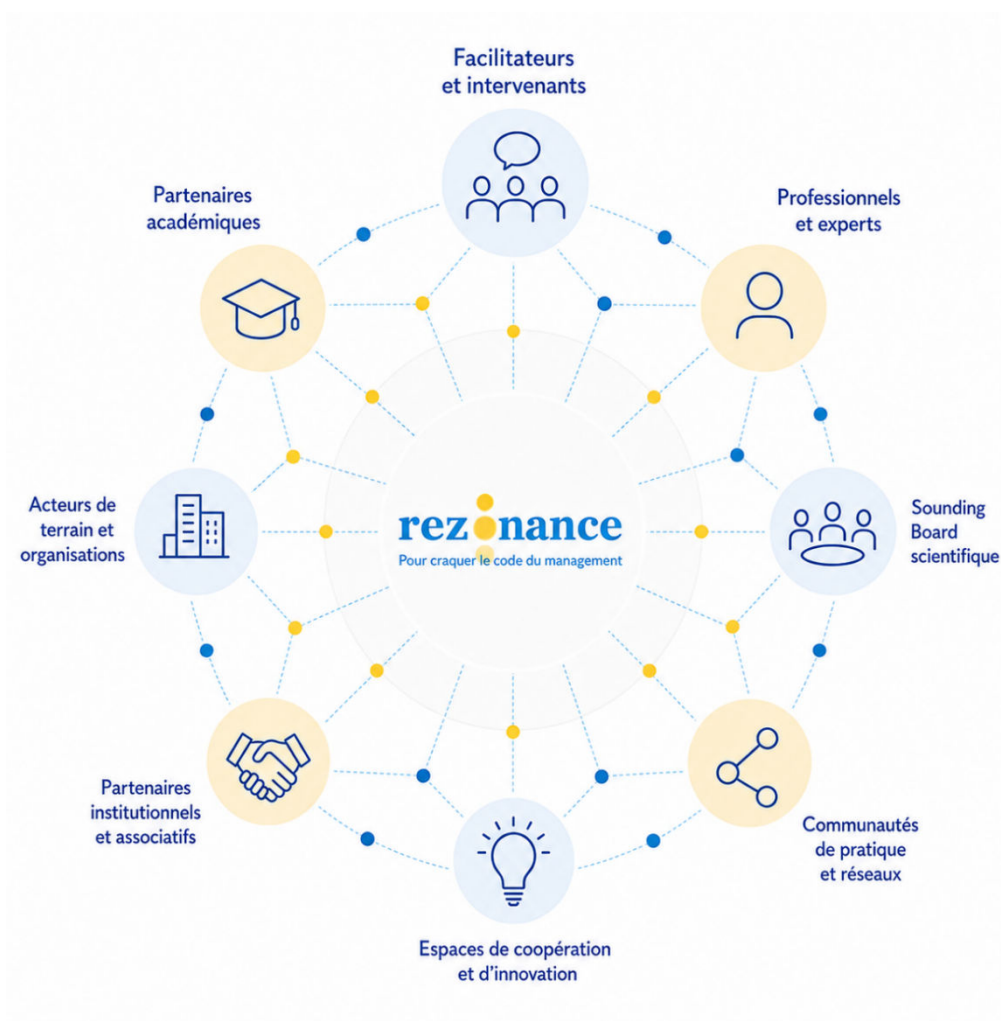


Développement de l'écosystème Résonance

Le développement de la Fondation repose sur un large réseau de facilitateurs, d'intervenants, de partenaires académiques et de professionnels mobilisés autour des différents dispositifs. Cette dynamique collaborative constitue l'une des spécificités de Résonance depuis sa création. Elle permet de croiser des approches issues de différents secteurs et disciplines, et de nourrir les espaces d'apprentissage et de réflexion développés par la Fondation.

En 2025, cette dynamique s'est poursuivie à travers le renforcement des collaborations académiques et professionnelles, le développement du Sounding Board scientifique, l'élargissement du réseau d'intervenants ainsi que la structuration progressive de nouveaux espaces de coopération autour des enjeux du management humain et de l'agir ensemble.

La Fondation a notamment poursuivi ou développé des collaborations avec différents acteurs issus du monde académique, de l'entreprise et de l'innovation organisationnelle, parmi lesquels l'Université de Genève (FAPSE), la HEG Fribourg, l'UCLouvain, ainsi que plusieurs organisations partenaires engagées dans les dispositifs Résonance, telles que Groupe Mutuel, les SIG, Retraites Populaires ou encore la Fondation Aigues-Vertes.

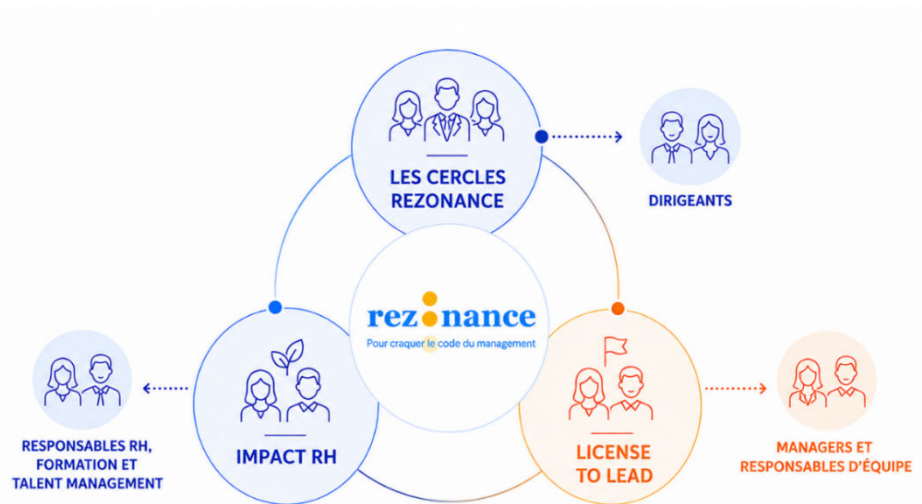


Cette diversité de profils, d'expériences et de secteurs contribue à nourrir les réflexions portées par la Fondation et à favoriser les croisements entre expérimentation de terrain, recherche appliquée, intelligence collective et pratiques organisationnelles.

L'ensemble de ces évolutions accompagne le passage progressif de la Fondation vers une nouvelle phase de maturité institutionnelle, en cohérence avec le développement de ses activités, de ses collaborations et de son écosystème.

De la trajectoire historique à la maturité opérationnelle

L'année 2025 matérialise ce changement de cycle par la consolidation d'un continuum d'accompagnement qui s'adresse simultanément à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise. Ces trois dispositifs interconnectés relient désormais décideurs, experts et praticiens de la région romande autour d'une même conviction : le facteur humain est le levier de transformation le plus puissant.



Une pédagogie fondée sur l'apprentissage entre pairs

Les dispositifs développés par la Fondation Rezonance reposent sur une conviction simple : les transformations humaines et organisationnelles se construisent autant par l'expérience, la confrontation des pratiques et la qualité des relations que par les apports théoriques.

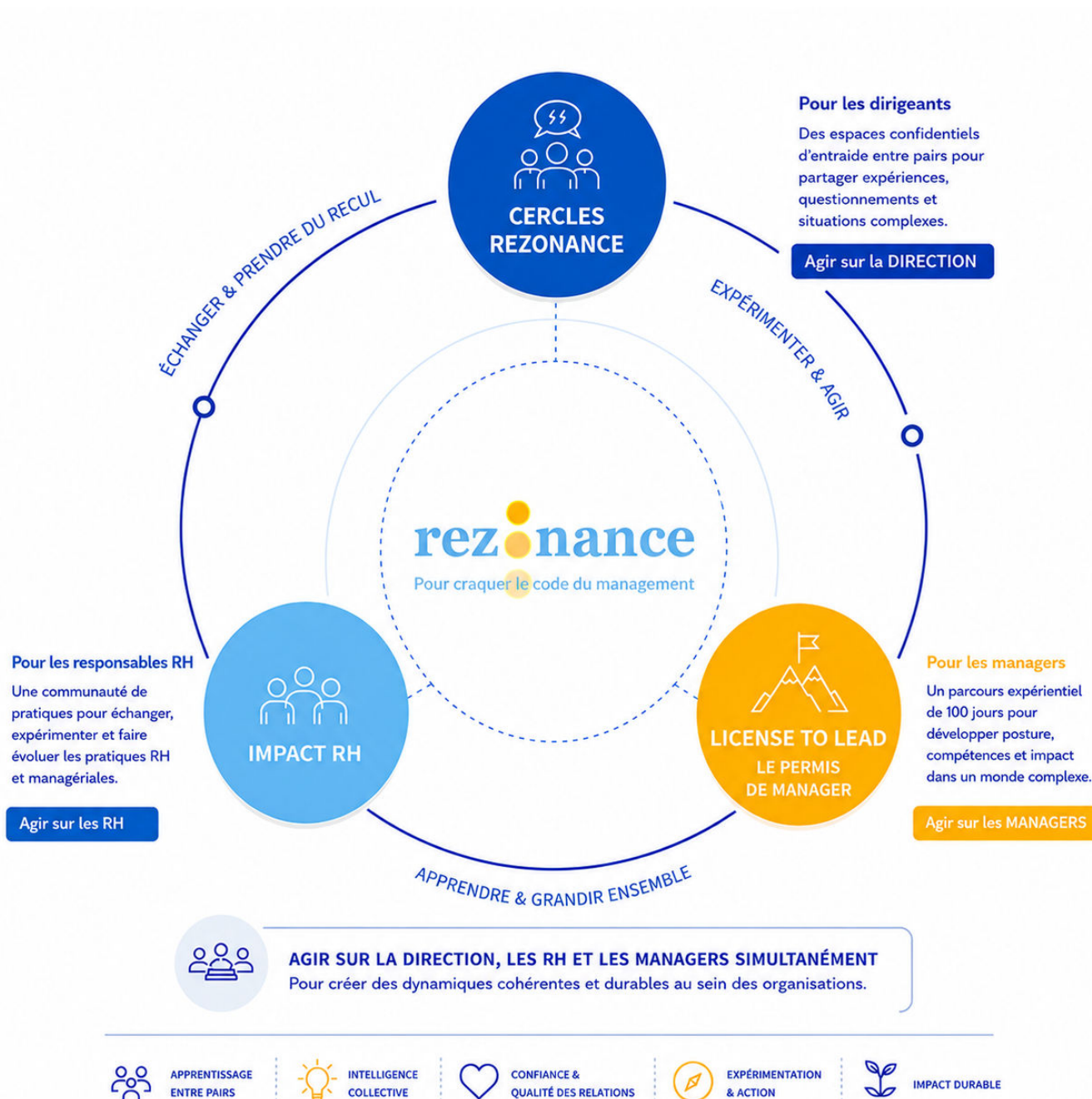
Qu'il s'agisse des Cercles Rezonance, d'Impact RH ou du parcours License to Lead, les dispositifs privilégient des groupes à taille humaine favorisant confiance, confidentialité, entraide et partage d'expériences. Cette approche permet de rompre l'isolement souvent associé aux fonctions de direction, de management ou de responsabilité RH.

L'expérimentation de terrain occupe une place centrale : les participants sont invités à tester de nouvelles pratiques directement dans leur environnement professionnel, dans une logique d'apprentissage continu fondée sur l'action, le retour d'expérience et la réflexion collective.

Enfin, la qualité des relations, la confidentialité et l'absence de conflits d'intérêts créent des espaces propices à l'expression de situations complexes, au recul et au développement de pratiques managériales plus conscientes des dimensions humaines et collectives du travail.

Les trois piliers Rezonance

En 2025, les activités de la Fondation Rezonance s'organisent autour de trois piliers complémentaires. Chacun répond à des besoins spécifiques rencontrés dans les organisations, tout en partageant une même logique pédagogique fondée sur l'apprentissage entre pairs, l'expérimentation et la qualité des relations humaines. Ensemble, ces dispositifs permettent d'accompagner différents niveaux de responsabilité au sein des organisations : dirigeants, responsables RH, managers et cadres.



5. Rayonnement, recherche et transmission

Au fil de son développement, la Fondation Rezonance a progressivement renforcé les liens entre accompagnement des organisations, recherche appliquée, intelligence collective et transmission des apprentissages issus du terrain.

En 2025, cette dynamique s'est traduite par le développement de nouveaux espaces de dialogue, le renforcement des collaborations académiques et professionnelles, ainsi que par une intensification des activités de rayonnement autour des enjeux liés au management humain, à la coopération et aux transformations du travail.

Entre événements, travaux de recherche, publications et développement de contenus pédagogiques, la Fondation poursuit la structuration progressive d'approches reliant expérimentation, réflexion critique et pratiques organisationnelles.

Faire rayonner le management humain

Placée sous le thème « *Faire rayonner le management humain* », cette édition 2025 a proposé un espace de réflexion autour des conditions favorisant des organisations capables de renforcer la coopération, la reconnaissance, l'engagement et la capacité d'apprendre ensemble pour stimuler l'innovation.

À travers conférences, ateliers et échanges interdisciplinaires, la journée a permis de croiser expériences de terrain, recherche académique et pratiques organisationnelles autour des transformations contemporaines du management et du travail.

La matinée a été marquée par l'intervention du Professeur Laurent Taskin (UCLouvain — Prix FNEGE 2025), invité d'honneur de cette édition. L'après-midi a réuni plusieurs intervenants issus du monde académique, de l'entreprise et de la recherche appliquée, parmi lesquels Mathias Rossi (HEG Fribourg), Geneviève Fauconnier (Groupe Mutuel), Evelyne Chatelan (Retraites Populaires), Evelyn Amacker (Fondation Aigues-Vertes), Valérie Tabachnik (SIG) ou encore Manon Pétermann, chercheuse indépendante et membre du Conseil de Fondation Rezonance.

Au-delà de sa dimension événementielle, le Rezonance Day 2025 a constitué un moment de convergence et d'impulsion pour plusieurs dynamiques portées par la Fondation, notamment autour du déploiement opérationnel du parcours License to Lead et du renforcement progressif des liens entre les différentes communautés réunies autour de Rezonance.

28 AOÛT 2025

Succès du Rezonance Day avec Laurent Taskin

-  **Plus de 80 participants**
Dirigeants, managers, responsables RH, chercheurs, facilitateurs et partenaires
-  **1 article pleine page**
dans Le Matin Dimanche, 24 heures et La Tribune de Genève
-  **1 vidéo plaidoyer**
-  **1 article double page**
d'ouverture de HR Today
-  **1 reportage photo**
du Rezonance Day double page dans HR Today
-  **1 dossier à paraître**
dans la Revue Économique et Sociale (87 pages) dirigé par G. Morand

Recherche appliquée et collaborations académiques

Depuis plusieurs années, la Fondation Résonance développe progressivement une démarche visant à mieux documenter les apprentissages issus du terrain et à nourrir la réflexion autour des transformations du travail, du management et des dynamiques collectives.

Cette approche repose sur une conviction forte : les espaces d'expérimentation, d'apprentissage entre pairs et d'accompagnement développés par la Fondation constituent également des terrains d'observation permettant de mieux comprendre les conditions favorisant l'engagement, la coopération et la capacité d'adaptation des personnes, des équipes et des organisations.

En 2025, cette dynamique s'est renforcée à travers la valorisation de travaux académiques, le développement de nouvelles collaborations de recherche, la création du Sounding Board scientifique ainsi que la poursuite des réflexions autour d'un **Indice de Maturité Managériale (IMM)**.

La Fondation a également renforcé ses capacités de formalisation et de transmission, notamment à travers l'engagement d'une spécialiste du copywriting, afin d'accompagner la diffusion des apprentissages et des productions issues du terrain.

À travers ces différentes initiatives, Résonance poursuit progressivement la structuration d'un axe **recherche-action**, destiné à rapprocher davantage expérimentation, transmission et transformation concrète des pratiques managériales.

Ce pôle de recherche ne pourra se développer pleinement qu'avec l'apport d'une aide financière externe.

2025

Recherche appliquée & collaborations académiques



1 travail de Bachelor primé

HEG Fribourg — recherche autour du parcours License to Lead, récompensée par le Prix du Meilleur Travail de Bachelor.



1 travail de Master valorisé

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich — organisations apprenantes, vivantes et capacité d'adaptation.



1 étude exploratoire avec des organisations partenaires

Étude menée avec plusieurs organisations autour des enjeux liés au management humain, à l'engagement et aux dynamiques relationnelles.



Création du Sounding Board scientifique

Nouvel espace réunissant chercheurs, praticiens et experts autour du management humain et des dynamiques collectives.



Renforcement des collaborations académiques

Avec notamment Laurent Taskin (UCLouvain) et Nathalie Muller Mirza (UNIGE – FAPSE).



Développement d'un axe recherche-action

Poursuite des réflexions autour de l'Indice de Maturité Managériale (IMM) et structuration progressive d'une démarche reliant terrain, recherche et transmission.

Publications, transmission et visibilité

Au-delà du développement de ses dispositifs, la Fondation Rezonance poursuit progressivement un travail de formalisation, de transmission et de diffusion autour des enjeux liés au management humain, à la coopération et aux dynamiques relationnelles dans les organisations.

En 2025, cette dynamique s'est traduite par la valorisation de publications, le développement de ressources pédagogiques, la contribution à différents travaux externes ainsi que par la poursuite d'actions destinées à transmettre les apprentissages issus du terrain.

Ces démarches participent à renforcer la visibilité des réflexions portées par la Fondation, tout en soutenant la structuration progressive d'approches, d'outils et de contenus mobilisables dans les espaces d'accompagnement, de recherche et d'apprentissage développés par Rezonance.

À travers ces différentes initiatives, la Fondation poursuit la formalisation et la transmission des connaissances développées au fil des années autour du « Précieux Facteur Humain », des organisations apprenantes et de l'intelligence collective.

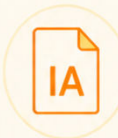
2025

Publications, transmission & visibilité



1 ouvrage co-publié

L'art de développer son réseau relationnel
avec Michel Sintès,
co-inventeur de la Rolex Daytona
(Éditions Jouvence)



Contribution à un Livre Blanc IA

Participation de Florent Bondoux,
membre du Conseil de Fondation
Rezonance, au dossier publié par Loyco.



Développement de contenus pédagogiques

Formalisation progressive d'outils,
de ressources et d'approches issues
des dispositifs Rezonance, notamment
autour du parcours License to Lead
et des communautés de pratiques.



Transmission & conférences

Valorisation des apprentissages
à travers des interventions, conférences
et espaces d'échange auprès de
différents publics.



Formalisation du « Précieux Facteur Humain »

Poursuite du travail de structuration
et de transmission autour des organisations
apprenantes, de l'intelligence collective
et du management humain.

6. Perspectives 2026–2028

À l'approche de ses 30 ans d'existence, la Fondation Résonance entre dans une nouvelle phase de son développement. Après plusieurs années consacrées à l'expérimentation et à la structuration progressive de ses dispositifs, les années 2026–2028 s'ouvrent comme un cycle de **consolidation, de transmission et de pérennisation**.

Cette nouvelle étape s'inscrit dans la continuité des intuitions fondatrices de Résonance : créer des espaces permettant aux personnes, aux équipes et aux organisations de mieux apprendre, coopérer et évoluer ensemble face aux transformations du travail et du management.



Consolider les trois piliers

L'un des enjeux prioritaires des prochaines années sera de consolider les dispositifs développés par la Fondation — **Cercles Résonance, Impact RH et License to Lead** — tout en préservant ce qui constitue historiquement leur singularité : la qualité des relations, la confiance, la confidentialité et l'apprentissage entre pairs.

Développer un axe recherche–action autour de la maturité managériale

Parmi les perspectives structurantes des prochaines années figure le développement progressif d'un Indice de Maturité Managériale (IMM).

Pensé comme un outil d'observation, de compréhension et de progression, l'IMM vise à mieux documenter les dynamiques relationnelles, collectives et organisationnelles influençant la capacité des équipes et des organisations à apprendre, coopérer, innover et s'adapter durablement.

Cette démarche s'appuie sur les expérimentations menées au sein des dispositifs Résonance, sur le développement d'outils d'évaluation ainsi que sur des collaborations académiques mobilisant des approches quantitatives et qualitatives. Les trajectoires d'apprentissage observées dans le cadre du parcours License to Lead constituent notamment un premier terrain d'exploration.

À terme, la Fondation souhaite contribuer à la production de nouveaux repères, ressources méthodologiques et connaissances applicables autour du management humain et des conditions favorisant la coopération et la performance durable des organisations.

Renforcer les coopérations

La Fondation poursuivra le développement de collaborations réunissant chercheurs, praticiens, organisations et partenaires engagés autour des enjeux du « Précieux Facteur Humain », avec l'ambition de renforcer les liens entre recherche, expérimentation de terrain et pratiques organisationnelles.

Une ambition de pérennité

À l'approche des 30 ans de Résonance, l'enjeu n'est pas de développer de nouveaux dispositifs, mais de consolider durablement des espaces favorisant coopération, apprentissage et management humain. La Fondation poursuit ainsi son travail autour d'une conviction qui traverse l'ensemble de ses activités : **la qualité des relations humaines constitue l'une des conditions essentielles de la capacité des organisations à apprendre, évoluer, innover et durer.**

7. Une dynamique collective - Remerciements

Depuis près de trente ans, Résonance se construit à travers des rencontres, des échanges, des expérimentations et des collaborations entre des personnes issues d'horizons variés.

Dirigeants, managers, responsables RH, chercheurs, entrepreneurs, facilitateurs, partenaires académiques, organisations publiques, privées et associatives contribuent, chacun à leur manière, à faire vivre cette dynamique collective.

Au fil des années, des milliers de personnes ont participé aux conférences, espaces collaboratifs, communautés de pratiques, Cercles et parcours développés par la Fondation. Toutes participent à

nourrir une réflexion et une expérimentation communes autour de la manière dont les personnes et les organisations peuvent mieux apprendre, coopérer et évoluer ensemble.

Les activités de Résonance reposent avant tout sur la confiance, la qualité des relations et la volonté de créer des espaces où il devient possible de partager des expériences, des questionnements, des difficultés, mais aussi des idées, des intuitions et des pratiques concrètes.

La Fondation tient à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes et organisations qui contribuent à cette aventure collective : participants, partenaires, intervenants, facilitateurs, chercheurs, membres du Conseil de Fondation, collaborateurs et soutiens de longue date.

À l'approche de ses 30 ans, Résonance poursuit son chemin avec la conviction que les grands défis contemporains appellent plus que jamais des espaces d'apprentissage, de dialogue et de coopération capables de relier les personnes, les expériences et les savoirs.

Car au fond, Résonance n'est pas seulement une série de dispositifs ou de programmes.

C'est une aventure collective en mouvement, portée par des femmes et des hommes qui cherchent, expérimentent et apprennent ensemble.

Témoignages d'un membre d'un Cercle

« J'ai été très touché vendredi par vos mots et votre manière de me le dire !! Je n'oublierai jamais ces moments de partage, de sincérité, de respect, de non-jugement et d'amitié ! J'ai eu cette chance de vous rencontrer, de grandir et de me sentir à l'aise, sans jeux de rôle, sans artifice, sans jeux de pouvoir ; juste là à partager des après midi, des moments unique et forts! »

Témoignages participants à License to Lead (L2L)

« Avec License to Lead, on part du sens, de la compréhension profonde et anthropologique des principes de base qui animent les personnes, les équipes et les organisations. Soit d'être apprenant, humain et vivant. Après seulement viennent les outils. »

« Les principes du vivant une fois compris et intégré, on sent à nouveau l'énergie circuler dans toute l'équipe. »

« Il est parfois difficile de dire que l'on ne sait pas. Je sais maintenant que c'est la première étape pour devenir un bon manager. »

« Je sais mieux ce qui me convient et ce que je souhaite. »

« J'ai fait une carrière internationale dans une multinationale orientée résultat ou on pouvait suivre toutes les formations possibles en management. L2L m'a ouvert sur la puissance de parler en « JE », et non un « JE » de façade. Le « JE » de la connaissance de soi est le pilier, le socle du NOUS ensemble. »

« Avec L2L, je peux nommer ce que je fais. Cela m'a conforté dans ma façon d'appréhender le management. C'est comme un Parcours des « évidences ». L2L propose un apprentissage par l'action efficace, pertinent et pratico-pratique. »