

ACCUEIL >> TRIBUNES >> L'ENJEU DE L'ENTREPRISE : INTÉGRATION OU INCLUSION ? PAR JEAN-CLAUDE ANCELET

TRIBUNES

L'enjeu de l'entreprise : intégration ou inclusion ? Par Jean-Claude Ancelet

Publié le 04/09/2024



L'actualité des Jeux Paralympiques nous donne l'occasion de nous projeter sur la constitution du corps social de toute entreprise. Les positionnements politiques attendus des salariés à ce moment perturbé de la vie française ne peuvent que fracturer le corps social et complexifier la relation sociale. L'entreprise reste un facteur majeur de stabilisation et d'équilibre. Dans cette optique, la question se pose de savoir si elle doit se contenter d'intégrer les salariés actuels et futurs à son système de valeurs ou si elle doit travailler sa capacité d'inclusion.

La diversité des paradigmes et des ressentis devient la norme

Nous avons partagé le constat d'une profonde évolution de la **relation au travail** et des postures depuis la crise sanitaire Covid et son corollaire, le **télétravail**. Les comportements des salariés se sont individualisés et l'expression collective identitaire se porte sur des formes de résistance, d'indignation, de contre-dépendance.

Les élections législatives récentes et le psychodrame du choix du Premier Ministre font apparaître une explosion des perceptions individuelles qui reflètent, quelle que soit l'opinion de chacun, un sentiment d'injustice et amènent à réagir.

L'**entreprise** n'échappera pas à cette diversité de sentiments et aura à les gérer lors d'**événements sociaux** : appels à manifester ou à faire grève, élections professionnelles, négociations annuelles obligatoires, temps et place du travail...

Le conformisme des profils des salariés était souhaité et, quand bien même, l'autorégulation atavique et culturelle incitait le salarié à laisser ses convictions « à la porte des vestiaires ».

Ce temps du **sentiment d'appartenance** favorisé par la croissance et le statut semble révolu ou, du moins, incertain.

L'entreprise doit développer sa capacité collective à conjuguer les singularités sans pour autant les essentialiser.

L'entreprise a plus besoin d'unissons que de « Hérissons » ou de « Polissons »

La bonne réalisation vertueuse et symétrique du **contrat de travail** nécessite que les acteurs de l'entreprise soient dans une relation d'interdépendance. Les flux croisés, réciproques et riches qui en résultent génèrent la valeur ajoutée indispensable à la performance et à la **cohésion sociale**. Les positionnements durables de résistance ou d'opposition comme la prépondérance des jeux individuels détruisent la potentielle valeur ajoutée. Ils fragilisent, de plus, le salarié en l'isolant ou en le marginalisant.

L'entreprise plonge dans l'enfer de l'anomie qui pulvérise le **lien social et contractuel**. Il est donc impératif de favoriser des collectifs cohérents de travail ou des groupes sociaux thématiques qui sachent inclure tout en essentialisant le plus grand dénominateur commun.

La clé de voûte est le cadre de référence

Dans l'esprit des règles architecturales, la clé de voûte est une pierre placée dans l'axe de symétrie pour bloquer les vousoirs.

Le cadre de référence fait office de clé de voûte au sens où il positionne et stabilise les éléments de pensée et de conviction qui sont divers et que nous devons inclure.

Le cadre de référence est constitué d'un « chapeau » qui donne le sens et légitime le contrat de travail : la **raison d'être de l'entreprise** à savoir sa vocation, sa mission, son utilité. La raison d'être est essentielle et prime sur la vision qui met en perspective.

Ce « chapeau » se décline au quotidien par le cadre qui conjugue les singularités :

- les priorités et objectifs,
- le mindset commun,
- les pratiques et processus de fonctionnement,
- les règles et rituels du vivre ensemble.

À propos de Jean-Claude Ancelet

Jean-Claude Ancelet dirige le cabinet ADEIOS Consulting, spécialisé dans les relations sociales, le management et la sociologie, l'emploi et ses perspectives dans l'entreprise. Expert des nouvelles sociologies en France et en Europe, il anime conférences et séminaires sur la Génération Y, les réseaux sociaux et les collectifs de travail. Il a écrit en 2011 un livre publié aux éditions DUNOD « Recréez du collectif au travail », ouvrage qui a reçu le Stylo d'Or 2012 décerné par l'ANDRH.

Il est également l'auteur d'un Livre Blanc dédié à la Dynamique Sociale qui est [téléchargeable gratuitement](#).



Votre adresse e-mail

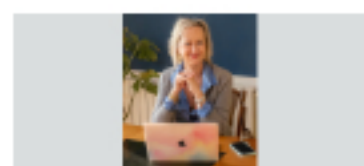
Recevoir la newsletter

À LIRE ÉGALEMENT

> Tous les articles



Désapprendre pour réapprendre : l'antidote aux crises organisationnelles. Par Boris Allanic



Le travail : victime ou bouc-émissaire ? Par Magaly Siméon



Trois facteurs d'engagement vers le management inclusif. Par Michel Perrault



Quand devez-vous recruter un DRH ? Par Louis Dussart



« Comment puis-je t'aider », une simple question qui peut tout changer en entreprise ? Par Suzanne Castel



QVCT : la négliger, c'est scier la branche sur laquelle on est assis. Par Madeline Plard



Comment les RH peuvent-ils prévenir la crise des compétences ? Par René Janssen



Dire merci autrement. Par Maureen Bassard



L'IA au service du bien-être en entreprise. Par Sarah Chalandon-Goldman

Afficher plus d'articles

Trouver un organisme de formation

RECHERCHER UNE FORMATION...

Mots-clés

Thème

Sous thème

Type de formation

Région

RECHERCHER

Site emplois

FORMATIONS EN MANAGEMENT

Lefebvre Dalloz

Compétences

- ▶ affirmation de soi - assertivité
- ▶ nouveau manager
- ▶ gestion du temps
- ▶ prise de parole en public

Besoin d'une formation en management ? Contactez-nous !

AGENDA

24

SEP 2024

Human DAY, l'humain au coeur des organisations

3

OCT 2024

Festival RH « Retour vers le Present Of Work »

BLOGS RH LA SÉLECTION

Lefebvre Dalloz

Le blog des soft skills

ANDRH

ANDRH

Le DRH

Le DRH

HULT / EF

Hult EF Insights

cegos

Le blog de la formation professionnelle

>Tous les blogs

FOCUS RH TV



Harcèlement au travail : la FIRPS publie un guide pour prévenir les risques

>Toutes les vidéos

Toute l'actualité RH avec notre newsletter gratuite

Mon email

JE M'INSCRIS

> Archives des NewsLetters

PARTENAIRES



Féfaur
Etude et conseil en stratégie e-learning

Inscription à la newsletter FocusRH

Retrouvez un jeudi par mois : actualité RH, témoignages, tribunes...

Votre adresse e-mail

JE M'INSCRIS

Votre adresse e-mail

JE M'INSCRIS