

# Le salarié, un inconnu dans l'entreprise ?



**JEAN-CLAUDE  
ANCELET,**

Dirigeant du cabinet  
ADEIOS Consulting

La place accordée au travail dans l'épanouissement d'un être humain s'est modifiée au fil des évolutions sociologiques. Le travail reste un sujet essentiel de l'équilibre d'une vie mais il n'en est pas la quintessence. Des aspirations sociétales sont apparues au sens d'une plus grande ouverture sur le monde.

De la même façon, les relations au travail ont profondément évolué sous l'effet de multiples facteurs technologiques, économiques et culturels. Il en résulte des interactions et des postures nouvelles qui impactent les entreprises et leur fonctionnement.

## Le comportement du salarié s'est individualisé

Depuis plusieurs années, le salarié ne se reconnaît plus forcément dans une appartenance catégorielle ou corporatiste. Dans cette logique, le sentiment d'appartenance à l'entreprise semble se déliter et n'est pas que l'apanage des jeunes générations.

La crise sanitaire a été un accélérateur de ressentis dans la mesure où le salarié s'est perçu comme, avant tout, un être humain faillible et fragile. Il s'est recentré sur lui-même au rythme de ses peurs, interrogations, envies et besoins.

Le télétravail « **covidien** » a relativisé l'importance et la nécessité du collectif au profit d'une posture plus égocentrée. Les nouvelles technologies du mode de communication et de collaboration

ont amplifié la perception, pour partie exagérée, d'une autonomie voire d'une indépendance.

Le salarié se révèle, de ce fait, plus exigeant et impatient. Il ne s'autorégule plus par habitude culturelle et atavique. Il exprime ses convictions et peut, rapidement, se retrouver en état de frustration et de sentiment d'injustice.



La diversité des profils et pensées s'en trouve accrue, ce qui complexifie la capacité d'une entreprise à inclure cette *hétérogénéité* et à la transformer en performance.

## Le rôle du manager doit évoluer

L'entreprise est amenée à accepter cette diversité et à développer sa propension à savoir intégrer et inclure. Elle a, impérativement, besoin que le corps intermédiaire légitime et constitué des managers exerce une réelle autorité de parole, de référence et de posture.

L'acte fondateur repose sur la qualité de la relation individuelle « manager / managé » faite d'exigence et de bienveillance. Cette relation devient fondamentale dans des univers épistémiques où le savoir et le savoir-faire prennent le pas sur le process technique. La relation individuelle est ingrate et contraignante du fait qu'elle expose. Elle demande de la volonté et se consolide par des rituels et du « *one to one* » structurés.

La relation individuelle « *manager / managé* » est une condition incontournable d'accès à la performance et à la cohésion sociale. Elle n'est toutefois pas suffisante et appelle à être sublimée par une dimension collective.

La clé de voûte des nouvelles relations au travail s'avère être le groupe social répondant à des critères précis : cadre de référence, interdépendance, co-construction. Un groupe social inclut des personnalités diverses qui, à un instant donné, se fédèrent de façon fluide pour attendre un objectif commun, partager un mindset commun et s'autoalimenter. Le manager en est le leader de par le fait qu'il montre le chemin et donne envie par son propre engagement. La posture « *signature* » du manager de ces nouvelles relations au travail est sa conviction : *son discours, son incarnation, sa propre émotion et sa capacité à déceler l'émotion de ses collaborateurs.* ■

Jean-Claude ANCELET dirige le cabinet ADEIOS Consulting ([www.adeios.fr](http://www.adeios.fr)), 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.

