

TRIBUNES

Le salarié, cet inconnu... oh combien précieux ! Par Jean-Claude Ancelet

Publié le 05/06/2026



« *Rerum Novarum* », « *Magnifica humanitas* ». Deux encycliques émises par les Papes Léon XIII et Léon XIV. 135 années les séparent, mais une unique préoccupation les rapproche : préserver l'identité et le bien-être du salarié. Léon XIII réagissait à la question sociale et à la pauvreté et Léon XIV alerte sur les effets de l'intelligence artificielle. L'appartenance confessionnelle n'est pas le sujet. L'enjeu universel est la place de l'humain, notre bien le plus extraordinaire.

La richesse de l'humain tient à sa diversité

Le **salarié** est, par essence, un inconnu du fait que ses comportements ne sont pas prédictibles. La **diversité** est la règle absolue : diversité d'histoires, **diversité de parcours**, diversité de mœurs, diversité de convictions , diversité d'intérêts...

En 1891, la **diversité** étant laminée par les questions de survie et des tiraillements entre capitalisme et marxisme. En 2026, la diversité peut être laminée par une intelligence prétendument supérieure.

Le salarié peut être un inconnu gênant parce qu'il est le siège d'émotions exacerbées, contradictoires et prégantes.

L'**émotion** perturbe et se heurte à la raison et au rationnel. L'enjeu, face à cette banalisation des émotions, est la réfutation de toute cette palette de sentiments qui représente la vie.

La conséquence visible de cet endoctrinement est l'anomie qui verra des cohortes sortir du cadre social ou le refuser. Le prix à payer en est la déliquescence du collectif et, surtout, le rabougrissement de l'être humain déliquescence.

Le premier inconnu est le manager

« *Bon manager* », « *compétence managériale* », « *courage managérial* » : les qualifications et injonctions fleurissent au gré des experts et sachants. L'**intelligence artificielle** résonne avec l'intelligence situationnelle. C'est oublier que **le manager n'est pas un robot reproductible**. Il est fait de chair et d'**émotion** et n'est pas plus prédictible que le salarié.

L'entreprise a failli être libérée, mais de quoi ? De sa lourdeur structurelle, du poids castrateur des managers, de l'autoritarisme. Or il est incontestable que **le manager est indispensable et légitime**.

Un prochain Pape délivrera peut-être une nouvelle encyclique « *Doctus Exemplo* », mais l'exemplarité requise pour embarquer le salarié nécessite que **la fragilité du manager soit acceptée** et réellement écoutée.

L'**intelligence émotionnelle** est primordiale et la seule qui fasse du salarié une pépite enfouie, cachée, parfois inaccessible, mais une pépite.

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



Déconnexion : pourquoi tant de salariés n'y arrivent toujours pas ? Par Frédéric Fougerat



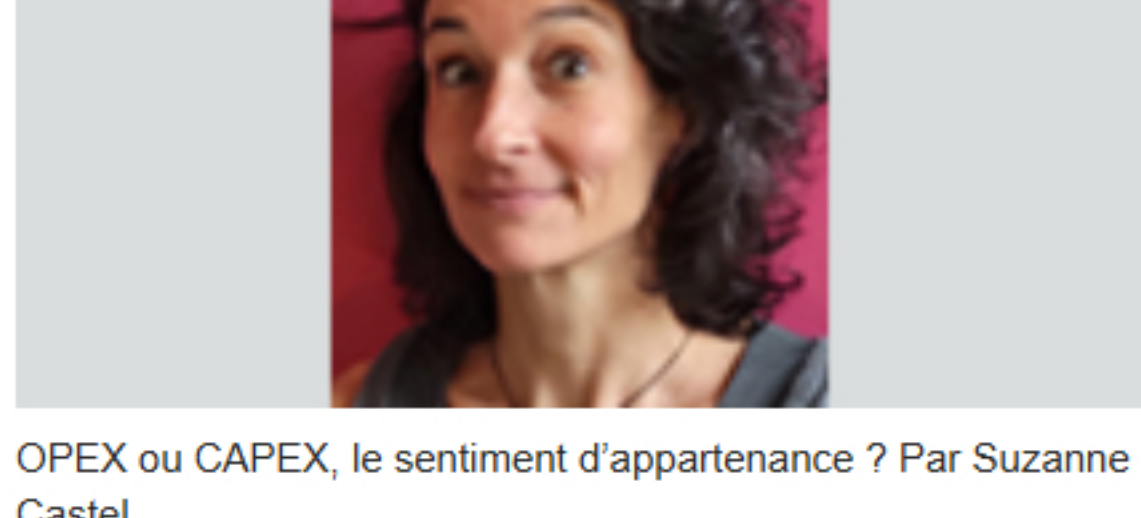
La rétention des collaborateurs se conçoit dans le quotidien. Par Pauline Leopold



La contre-offre, l'échec de la fidélisation. Par Grégoire Beaurain



Entreprises : comment booster le pouvoir d'achat sans augmenter les salaires ? Par Mathieu Azar



OPEX ou CAPEX, le sentiment d'appartenance ? Par Suzanne Castel



Souveraineté de l'IA : qui influence la manière dont vos équipes lisent la réalité ? Par Alexandre Stourbe



Les jeunes au travail : hors normes ou futures normes ? Par Agathe Roche



IA & travail : vers une élite cognitive ? Par Jérémy Lamri



Congé de naissance : le choc organisationnel que les entreprises n'ont pas vu venir. Par Xavier Bézio

Afficher plus d'articles

Trouver un organisme de formation

RECHERCHER UNE FORMATION...

Mots-clés

Thème ▼

Sous thème ▼

Type de formation ▼

Région ▼

RECHERCHER

Les autres annuaires

AGENDA

1 OCT.2026 3e édition du Festival RH

BLOGS RH LA SÉLECTION

- Le blog des soft skills
- ANDRH
- Le DRH
- Hult EF Insights
- Le blog de la formation professionnelle

>Tous les blogs

FOCUS RH TV



Comment L'Oréal intègre l'IA dans son recrutement tout en préservant l'humain

>Toutes les vidéos

PARTENAIRES

Nomination
Smart data for business performance

Toute l'actualité RH avec notre newsletter gratuite

Mon email

JE M'INSCRIS

> Archives des NewsLetters

