

## Management : éloge de la ...fragilité

Margaux Blugeon | 11/06/2013

Alors que les politiques de ressources humaines continuent de prôner la performance statistique, Margaux Blugeon, étudiante à Science Po et spécialiste des RH s'interroge: dans le contexte d'hyper-compétitivité mondialisée, le refus d'adapter le management aux limites de chacun ne risque-t-il pas de brider la compétitivité et l'innovation?



Copyright Reuters

Deux ans, cinquante-huit suicides. Voilà le terrible bilan à l'automne 2010 du plan de redressement Next de France Télécom. Un coût humain insupportable, conséquence directe d'une stratégie qui fait l'objet d'une information judiciaire toujours en cours. Ambiances de travail, pressions, recherche de l'hyper-performance, au-delà de Next, ce bilan est comptable du refus de considérer les risques psycho-sociaux dans les politiques RH. Il pose surtout une question : dans le contexte d'hyper-compétitivité mondialisée, refuser d'adapter le management aux limites de chacun n'est-ce pas prendre le risque de brider sa compétitivité en broyant l'humain ?

### **Le culte de la performance statistique nuit à la performance réelle**

Organisation hiérarchique, revues de personnel, objectifs à deux chiffres, le culte de la performance statistique est tellement au cœur du management qu'il brouille notre relation à la performance réelle. Dire que ça ne va pas, qu'on n'y arrive pas, cela est impossible dans la grande majorité des organisations, privées comme publiques. La fragilité est d'abord individuelle : faire toujours plus, mieux, plus vite.

Outre le management, l'entreprise elle-même en tant qu'organisation est questionnée. Elle doit se mouvoir dans un environnement (géographique, technologique, concurrentiel) en évolution constante. La fragilité est donc aussi institutionnelle : dans notre économie mondialisée où les cycles économiques et les échanges d'information s'accélèrent, l'organisation doit s'adapter toujours plus, mieux, plus vite.

## **Levier d'innovation et de performance**

Or, puisque innover demande par nature de sortir de sa zone de confort pour avancer en terres inconnues, la fragilité est donc inhérente au changement et à la prise de risques. Elle en est aujourd'hui présentée comme un effet secondaire. Pourtant, qui dit fragilité ne dit pas nécessairement faiblesse. Mais, qu'est-ce qu' « être performant » quand nos vulnérabilités, tant personnelles que professionnelles, dans tous les contextes et à tous les échelons ne sont pas prises en compte par la statistique ? Face aux fragilités au travail, le DRH, cheville ouvrière des politiques humaines et organisationnelles ne peut se laisser guider par les mathématiques. S'il prenait le concept de « fragilité » à rebours dans son organisation, non plus conséquence de la stratégie managériale mais levier d'innovation et de compétitivité, il redeviendrait l'acteur-clé de la performance, en replaçant durablement l'humain au cœur de l'organisation.

Acceptant le double constat que ses collaborateurs comme son organisation peuvent être périodiquement fragilisés, le DRH a ici l'opportunité d'innover dans une démarche d'intérêts bien compris. Loin du cliché de la Direction exploitant jusqu'aux faiblesses de ses salariés, le DRH peut faire de la fragilité (personnelle ou professionnelle) de ses collaborateurs un outil positif. Il peut jeter les bases d'une nouvelle manière de travailler, dans une organisation plus efficace. La fragilité apparaît comme un élément pouvant renforcer la proximité entre les collaborateurs : pouvoir avouer ses failles sans risques personnels ou professionnels c'est aussi se rapprocher des autres et ainsi générer de la cohésion.

## **DRH de proximité, fin de l'entreprise pyramidale**

Cependant, accepter la fragilité ne se décrète pas. Il appartient au DRH de faire passer ce message au sein de son organisation. D'une part, en libérant le dialogue et en créant la confiance suffisante entre collaborateurs pour que ces derniers se sentent libres de dire quand cela ne va pas. D'autre part, en impliquant l'ensemble de l'équipe et particulièrement les managers directs dans la recherche de solutions alternatives collaboratives permettant d'inventer ensemble une issue à l'obstacle rencontrée par un.

Ainsi, le DRH permet le développement de l'intelligence collective, de la solidarité et in fine libère la créativité. Il sort ses collaborateurs de l'anonymat et de la solitude trop souvent dénoncés au travail. Il propose ici une nouvelle forme de management, non pas rigide et vertical mais souple, de proximité et horizontal.

Plus encore, accompagner les collaborateurs en changeant radicalement le style de management permet à terme de créer de nouvelles opportunités de gestion participative, de redessiner les processus de décisions pour mieux impliquer chacun. Toute l'organisation peut évoluer autour de ce management nouveau. L'organisation doit se décloisonner pour sortir de l'hermétisme des départements qui la compose, se décentraliser pour permettre une prise de décisions au plus proche des collaborateurs et de leur environnement direct. Ce faisant, le DRH conscient de la fragilité de ses collaborateurs et de son cadre institutionnel a le pouvoir de signer la fin de l'entreprise pyramidale. En faisant accepter ce concept de fragilité au sein de son organisation, il consacre l'ère prochaine de « l'entreprise-réseau » : une organisation infiniment plus agile et modulable dans laquelle les collaborateurs ne travaillent plus seuls sur des objectifs de performance individuelle mais ensemble, selon les forces et fragilités de chacun, pour la réussite de projets qu'ils mèneront collectivement en décuplant leurs synergies. Cet idéal émerge ailleurs

comme le modèle de ce début de siècle. Il appartient désormais aux DRH hexagonaux de rénover leurs matrices organisationnelles pour renforcer la compétitivité sans jamais sacrifier l'humain.

*\*Margaux Blugeon est diplômée de Science Po Paris, spécialisée dans les ressources humaines.*