



## FRAGILITE ET MONDE DU TRAVAIL

### Compte-rendu d'atelier

#### Intervenants :

Jean-Paul Redouin, 1er sous gouverneur de la Banque de France -(JPR)

Christian Labouheure, Directeur de la régie de quartier « Desbals Services - (CL)

Bertrand Mazas, Dirigeant de PME - (BM)

Animateur : Joseph Sabbagh

Rapporteur : Gabriel Camus

> Nous sommes tous construits de forces et de fragilités. Ce sont les 2 qui font que chaque personne est unique. Reconnaître ces différents aspects de la personne est primordial.

Un dirigeant a des fragilités : l'important n'est pas de les nommer mais de les reconnaître. Les reconnaître est un atout quand cela me permet :

- d'écouter mes sentiments,
- d'éprouver l'injustice,
- d'admettre l'impuissance.

Quand je me sens blessé ou que je suis critiqué, j'essaye de me dire : »est-ce que cela touche l'image que je veux donner ? ou est-ce que ce sont mes convictions profondes qui sont en cause ? » Dans ces cas là, je touche à une démarche essentielle si je peux : évaluer ce moment de fragilité et cette part de fragilité en moi, faire la part en moi de : ce qui est erreur / ce qui est limite

>> L'intelligence de la fragilité est la grande intelligence à développer dans l'entreprise, celle par laquelle nous acceptons que l'identité humaine, fragile par essence, soit en devenir permanent. La fragilité c'est en effet pour moi ce qui est en devenir, ce qui est la part inachevée dans chaque individu. Cette part là ne pourra se développer, grandir, s'affermir, se révéler qu'en étant adossée à autrui. C'est particulièrement vrai dans l'entreprise.

La grande question est de savoir si cette fragilité va continuer à nous faire peur ou si nous allons être capables d'apprendre à distinguer entre la fragilité et la faiblesse. La faiblesse d'un individu, on peut y remédier (certes avec plus ou moins de succès): par la formation, par une meilleur adéquation fonction/compétence, par du repos (faiblesse physique..) etc. ... La fragilité, il faut l'accepter et l'accompagner pour en faire la source d'un progrès collectif.

> Je ne gère pas des fragilités, je gère une entreprise avec les contraintes propres à une entreprise qui a des salariés et des clients. Ce ne sont pas d'ailleurs les fragilités des salariés qui me posent le plus de problèmes mais plutôt celles de politiques et d'administratifs qui modifient à loisir des cadres d'intervention qui rendent nos tâches de plus en plus difficiles à mettre en œuvre.



Mon quotidien est fait de la tentative de résoudre l'écart entre la fragilité des uns (les salariés) et les fragilités des autres (les clients et les institutionnels). L'expérience apprend que ce n'est pas tant la fragilité qui est problématique que la possibilité de mobiliser les moyens d'y faire face qu'ils soient personnels, familiaux, ou autres. La vraie différence réside entre ceux qui ont ces moyens et ceux qui n'en ont pas.

### **Fragilités rime avec performances**

Est-ce vraiment si contradictoire que cela ? La personne prise dans sa globalité et reconnue avec ses forces et ses fragilités n'est-elle pas plus à même de donner le meilleur d'elle-même ? Le fait de reconnaître ses manques/ses fragilités ne sont-elles pas appels à dire à l'autre « j'ai besoin de toi » et créer ainsi des relations de complémentarités ?

>> Il s'agit de reconnaître le droit à la performance des ressources fragiles. Evoluer du regard de l'homme outil à l'homme ressource : la ressource humaine est fragile mais c'est aussi ce qui fait sa force. Elle se manifeste dans notre capacité à évoluer / s'adapter / réagir. C'est cela qui permet de faire face à la complexité.

ex 1 : Une démarche interne à la Banque de France : le CART, Centre d'Adaptation et de Réadaptation au monde du Travail, qui permet d'accompagner à la réinsertion dans l'entreprise des personnes qui en ont été exclues, dû à leur fragilité

ex 2 : Une démarche externe, commune avec d'autres chefs d'entreprises : l'Agence Entreprises & Handicap qui réunit une douzaine de chefs d'entreprise pour partager leurs expériences et les faire connaître, avec pour objectifs de montrer que le handicap est un levier de la performance de l'entreprise ; montrer que le handicap apporte aux organisations la capacité de dépassement et la diversité qui sont partie intégrante de leur stratégie ; montrer que le handicap est un facteur potentiellement moteur des politiques de gestion de la diversité des organisations.

>>Fragilité et performance ne s'opposent pas. Les conséquences positives de la prise en compte des fragilités, en dehors d'une plus grande capacité à créer du neuf, sont nombreuses.

En voici quelques-unes importantes pour l'entreprise :

- **un meilleur discernement** : faire la part des choses entre ce qui vient de soi et ce qui vient de l'autre, ce qui vient de l'entreprise et ce qui vient du marché, ce qui concerne un comportement ponctuel et ce qui concerne une identité profonde.
- **une moindre confusion** : par exemple, le lancement décevant d'un nouveau produit, le positionnement non réussi sur un nouveau marché ne signifie pas que l'entreprise est mauvaise et ses membres des incapables ; de même, les singularités de chacun vont pouvoir s'exprimer sans être étouffées ou nivelées par peur de la différence.
- **une plus grande indépendance** : moins se sentir sous le couperet du regard ou du jugement des autres (des collègues, mais aussi des consommateurs, des concurrents, du marché) permet de proposer une idée, lancer une initiative, mettre en œuvre un projet.



- **un peu plus de détachement et d'humour** : relativiser les conflits internes et les échecs est vital pour qu'une équipe puisse repartir sereine et confiante dans l'avenir.
- **une plus forte audace** : plutôt que de refaire ce qui a déjà été fait, ce que le marché " attendrait ", cela permet d'oser une manière nouvelle de voir, de consommer, de penser...
- **une meilleure communication** : du moment où les émotions, le ressenti, les convictions de chacun sont acceptés, et même valorisés, la communication (interne dans un premier temps) est plus libre, plus riche

Ainsi l'entreprise qui va mieux connaître sa juste valeur, ses forces, ses faiblesses, entre ainsi dans le cercle vertueux de l'estime (estime de soi et estime de l'entreprise) et trouve plus facilement, plus rapidement, des solutions aux questions qui, du fait de la concurrence et des interactions sur son marché, ne manquent pas de surgir. Et on ne se pose plus alors la question de l'opposition apparente entre performance et fragilité.

>> Comment en plaçant les salariés qui ne peuvent être que fragiles au centre du dispositif productif de l'entreprise l'on peut être performant ? Pourtant toutes les structures d'insertion par l'économique, dans lesquelles j'ai travaillé, ont été profitables. Ma Régie a un résultat excédentaire, et cela parce que les salariés connaissent les enjeux économiques et adhèrent à ceux ci.

« Souvent, les pauvres remboursent, plus consciencieusement leur dettes»

Travailler dans une structure solide avec des fonds propres c'est pour les salariés ressentir l'entreprise différemment sans la crainte d'un lendemain de dépôt de bilan ; pour les habitants c'est voir des outils de travail professionnels neufs et performants qui contribuent à leur fierté.

#### **Pour conclure ...**

Ce qui permet de réussir ces actions est l'engagement des managers, pour mobiliser, faire appel à la « noblesse » de chacun et de mettre son pouvoir au service de la croissance de ses collaborateurs. Il s'agit surtout :

- d'identifier le management comme une expertise à part entière
- de reconnaître le management comme un des principaux critères d'appréciation des hauts responsables
- d'ouvrir des espaces de parole - hors hiérarchie - pour les personnes qui éprouvent des difficultés.

La fragilité est un sacré enjeu, parfaitement illustré par l'intégration réelle des personnes ayant un handicap, non pas parce qu'on se donne bonne conscience en les intégrant, mais parce qu'accepter la présence de personnes ayant un handicap physique ou psychique peut véritablement aider le management. Cela peut changer profondément l'entreprise parce que cela aide à aller au-delà de la fragilité visible de la personne et à s'interroger sur les fragilités invisibles de chacun. Au-delà, ce qui est très intéressant, apparaît derrière cette intelligence de la fragilité, la découverte de ce qu'est l'identité humaine et la possibilité d'échapper à une vie "au



forcing", afin de toujours donner la possibilité à chacun de continuer à grandir sans jamais atteindre à la perfection.

Plus le public se fragilise, moins les mécanismes institutionnels sont adaptés. L'exclusion est d'abord le résultat d'une aventure personnelle, y répondre c'est individualiser les moyens et mobiliser des dispositifs dans un accompagnement vers l'autonomie qui ne peut se faire que par la qualité de la relation de confiance entre l'accompagnant et la personne.