

Introduction

*« Ici et ailleurs, fragiles sont les liens fraternels qui s'étendent
entre les murs dans le laps de nos vies. »*

F.V. Brunet, galeriste.

Le duo fragilité et vulnérabilité

Une personne est vulnérable si ses caractéristiques l'exposent à un danger provenant de l'extérieur.

Une personne est fragile si sa constitution interne est de faible résistance avec un risque de se briser.

Une personne forte, non fragile, peut être dans une situation vulnérable. C'est le cas d'une intégration dans un nouveau poste en entreprise qui crée une vulnérabilité pour quelques mois.

Une personne fragile a d'autant plus de chance d'être vulnérable ; une personne ayant vécu un burn-out est réputée plus fragile et risque à nouveau de se briser si elle doit faire face à des évolutions de son emploi ou de ses conditions de travail.

Le duo vulnérabilité (exposition aux chocs extérieurs) et fragilité (constitution intérieure) interagit en permanence : cet ouvrage englobe les deux concepts¹.

Entreprises, fragilités et vulnérabilités

Dans les entreprises, nous sommes passés de la gestion de vulnérabilités identifiées et pouvant être solutionnées à une fragilité plus systémique. C'est un nouvel environnement dans lequel les individus et les équipes « vont bien », ne présentent pas de signes de vulnérabilité particuliers, mais manifestent la plus grande fragilité avec des phénomènes de ruptures inédits : épuisement professionnel, reconversion, désengagement.

En 1992, le terme de vulnérabilité fait son entrée dans le nouveau Code pénal, et elle est qualifiée à travers l'âge, la maladie, l'infirmité, la déficience physique ou psychique et la grossesse². Les atteintes aux personnes vulnérables sont considérées comme des circonstances aggravantes. C'est le cas pour le harcèlement sexuel dans le domaine professionnel.

Selon l'étude Malakoff Humanis³, les employeurs ont à connaître les phénomènes suivants :

- Sur un plan personnel, les maladies graves, les souffrances psychologiques, la monoparentalité, la situation d'aïdant familial, les difficultés financières.

1 Voir notamment, pour approfondir la définition de la fragilité, Chrétien, J.-L. (2017), *Fragilité*, Les Éditions de Minuit.

2 Source : Cerf-Hollender, A. (2020), Les vulnérabilités nommées et innommées en matière pénale. *Cahiers de la recherche sur les droits fondamentaux* [En ligne], 18 | 2020, mis en ligne le 19 novembre 2021, consulté le 08 avril 2025. URL : <http://journals.openedition.org/crdf/6417> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/crdf.6417>

3 Baromètre 2023 « Fragilité des salariés », Malakoff Humanis. Disponible à l'adresse : <https://www.malakoffhumanis.com/sites/smile/files/files/malakoff-humanis-synthese-fragilites-salaries-le-comptoir-2023-295-mh-24905-2310.pdf>

- Sur un plan professionnel, la maladie professionnelle ou l'accident de travail, les conditions de travail éprouvantes sur le plan physique ou psychologique, les difficultés de conciliation vie professionnelle/vie personnelle, l'usure professionnelle, la perte de sens, l'épuisement professionnel.

Le constat, c'est qu'aujourd'hui les entreprises et les systèmes sociaux n'ont ni les moyens ni les ressources pour résoudre toutes les vulnérabilités et sont désemparés par rapport à la fragilité.

Fragilité, vulnérabilité et management

Les idées et les outils du management ont été bâtis sur l'idée que les hommes et les organisations reposent sur des bases solides, stables, prévisibles. Pour gérer les vulnérabilités de la vie, les incidents de parcours professionnels, les experts RH, les coachs, les dispositifs d'accompagnement étaient là pour y remédier.

Toujours selon cette étude, 44 % des managers estiment qu'au moins une personne dans leur entreprise est actuellement en situation vulnérable sur le plan professionnel. Et près de 7 sur 10 ont identifié un collaborateur ayant des fragilités personnelles. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère où la fragilité qui était l'exception est devenue la règle et peut impacter la performance économique de l'entreprise pour 4 managers sur 10.

De ce fait, les managers et, parmi ceux-ci, les managers de première ligne vivent la fragilité comme un casse-tête au quotidien, entre vraies fragilités et faux fragiles qui utilisent la victimisation comme enjeu de pouvoir.

Ce que je défends dans ce livre ?

Une entreprise (un collectif de travail) doit être à la fois performante, c'est-à-dire en mesure d'obtenir des résultats, et robuste, c'est-à-dire capable d'évoluer sur le long terme dans un environnement incertain. Pour allier la robustesse à la performance, nous pensons utile de faire évoluer les représentations sur la fragilité.

Nous ne faisons pas un éloge de la fragilité avec des salariés qui seraient victimes d'un système d'entreprise ou social. Nous ne cédon pas à ces postures accusatoires ou victimaires.

Nous nous opposons de manière résolue à tous les comportements de déni, voire d'exclusion, de violence ou de cruauté vis-à-vis des personnes fragiles ou vulnérables. Il nous semble utile de l'affirmer au vu de la recrudescence des actes discriminatoires.

Nous proposons simplement d'accepter d'intégrer la fragilité comme une donnée du management. L'entreprise et ses managers ont à apprendre à faire avec cette fragilité, dans le but d'être performants et robustes.

Il est possible de faire monter en compétence les entreprises et les managers dès lors que le regard change sur la fragilité et la vulnérabilité. Certains managers sont d'excellents professionnels avec une bonne maîtrise du management et une présence réelle auprès de leurs équipes. Ils possèdent un « plus » : une finesse de perception des enjeux humains, une forme de tact et de retenue dans l'action. Cela leur permet de bien gérer des équipes ou des contextes de vulnérabilité, ce qui donne d'excellents résultats. Cette aptitude à faire avec la fragilité, souvent acquise sur le terrain, n'est pas forcément reconnue et transmise. Notre démarche consiste à collecter les bonnes pratiques et à mettre en évidence les écueils rencontrés par les managers.

Les réponses contenues dans ce livre

Le but de cet ouvrage est de donner des clés :

- pour identifier les fragilités, les siennes et celles de son équipe ;
- pour favoriser leur écoute et leur expression ;
- pour prendre en compte ces fragilités à tous les niveaux du management : stratégie, discours, manière d'agir, suivi des équipes et des personnes ;
- pour développer ses capacités personnelles à faire avec la fragilité.

Un dialogue sur la fragilité

Ce livre est l'ouvrage d'un praticien, il s'agit nécessairement d'un point de vue subjectif nourri d'expériences de la fragilité. Sur un plan professionnel, j'ai côtoyé la fragilité dans des usines, sur des chantiers. J'ai connu la vulnérabilité des contextes économiques, des cultures d'entreprises, et des équipes et des individus dont j'ai eu à m'occuper en tant que RH et chef d'établissement. Je l'ai vécue également comme manager de projet immobilier, puis dans le secteur du handicap. Cette expérience a nourri ma pratique de formateur et de coach, j'interviens en priorité sur le renforcement des compétences managériales et sur le dialogue social. Et il y a la vie, les réseaux professionnels, les rencontres, les passions, comme celle de l'art.

Quelques indications sur la forme

Le fil conducteur, c'est un manager qui traverse un certain nombre de situations où il est amené à faire avec la fragilité. Ce parcours est nourri de mes apports, liés à mon expérience, mais aussi de 36 contributeurs parmi lesquels figurent :

- Des experts de l'accompagnement d'entreprise et des personnes : chercheurs, experts en culture d'entreprise, en coaching et *outplacement*, consultants en stratégie, en gestion de crise, en finance, en astropsychologie, en management du secteur public et hospitalier, travailleurs sociaux, accompagnants de déficients visuels, de personnes vivant un cancer en entreprise, association positionnée sur le thème des discriminations.
- Des personnes qui partagent intensément cette expérience de la fragilité : dirigeants de grandes et petites entreprises, d'entreprise à but d'emploi syndicaliste, élu local, DRH, jeunes managers et aussi les managers de proximité que j'ai accompagnés et dont je m'inspire pour des cas pratiques.
- Des personnes qui ont bien voulu se prêter à l'exercice difficile du pas de côté : géologue, artistes, sportifs, moine zen, galeristes d'art actuel, responsable d'ensemble musical, écrivains biographes, spécialiste de la gratitude.

Je remercie tous ces contributeurs d'avoir participé à cette exploration de la fragilité.

Et pour vous lecteur, l'ambition de ce livre est de vous proposer un voyage au cœur de la fragilité en entreprise.

Les premiers chapitres visent à bien faire comprendre les formes de la fragilité en entreprise en 2025. La figure du manager et de son action devient centrale dans les chapitres suivants. Chaque thème est décrit de manière synthétique, avec une synthèse sous forme d'idée clé. Je me permets de vous poser des questions pour que vous puissiez affiner votre perception de la fragilité. J'accueille avec plaisir toute demande d'échange à travers le lien suivant : faireaveclafragilite.wordpress.com/questions.

Vous trouverez sur le même site des contributions d'expert dans leur format initial, si vous souhaitez approfondir. faireaveclafragilite.wordpress.com/category/ressources/