

## De la fragilité à la convivialité dans l'entreprise...

Il peut paraître étrange d'associer ces deux mots, de même qu'il pourrait paraître étrange de parler de convivialité au lendemain d'une grève où beaucoup viennent de crier leur désespérance dans le rapport qu'ils ont avec l'entreprise. . Et pourtant à y regarder de plus près je pense que la convivialité est une donnée fondamentale des relations humaines et qu'elle opère dans l'entreprise comme une seconde langue maternelle qui serait parlée et comprise par tous sans barrière de statuts ou de fonctions.

Pour aborder ce sujet il me semble essentiel de dire que la convivialité est d'abord quelque chose qui se vit et qui ne se pense pas même si on peut l'anticiper. La convivialité traduit donc par sa nature même, l'expression d'un sentiment partagé où à partager avec les autres.

C'est elle qui va créer un lien émotionnel et relationnel avec le collectif , c'est elle qui va renforcer l'engagement de chacun dans le projet collectif et pourtant c'est un levier clé que le management et ses outils ne peuvent (et peut-être est ce souhaitable) maîtriser. Peut-on forcer quelqu'un à faire la fête ? Peut-on forcer quelqu'un à être heureux et le partager ? N'avons nous pas tous en tête ces pots dans l'entreprise où les liens semblent convenus et artificiels ?

Quelque part je dirai donc que la convivialité ressemble à la magie dans le sens où ce qui est important dans la magie ne se passe jamais au moment où l'on croit ni au moment où l'on regarde. La convivialité montre clairement que pour exister le NOUS a besoin du JE et que pour s'exprimer le JE a besoin du NOUS.

En tant que chef d'entreprise cela m'interpelle tout particulièrement et quelque part cela me projette dans l'entreprise rêvée et idéale.

La réalité semble bien souvent tout autre, plus particulièrement dans le contexte actuel où d'un côté les dirigeants sont souvent abonnés au répondeur automatique avec des lieux communs comme « globalisation », « concurrence », « marchés » et de l'autre les

salariés vivent l'angoisse d'une baisse de leur pouvoir d'achat, d'une perte de sens dans leurs relations au travail et pire la perte de leur emploi et pourtant les entreprises n'ont jamais autant affiché de chartes autour de « l'éthique », « la responsabilité », « le développement durable ».

Force est de constater que dans ces conditions la convivialité aura beaucoup de mal à s'exprimer. Nous avons mené au CJD une étude intéressante initiée par des chercheurs et qui consistait à savoir et à identifier pourquoi des jeunes dirigeants s'engager dans notre association dont vous le savez la valeur fondatrice est de mettre l'économie au service de l'homme. Et bien je dois dire ma surprise quant aux résultats ! En effet outre les aspects de formation au métier de dirigeant et de réflexion sur l'entreprise je pensais que notre attractivité résidait essentiellement dans nos valeurs humanistes et bien c'est la convivialité qui devance et de loin l'engagement au CJD et une phrase issu d'un questionnaire me reste gravé : je ne paye pas une cotisation pour des valeurs ! J'ai compris que si la convivialité était un facteur fort d'engagement et d'attractivité au CJD c'est parce qu'elle se vivait, se voyait, se touchait, se partageait et qu'elle n'était pas dans le discours.

Je crois que si ce raisonnement vaut pour une association, il est également valable pour une entreprise.

Alors je me suis posé la question de savoir comment ancrer la convivialité dans l'entreprise de manière bien vivante en sortant des discours et des promesses. Et c'est là où j'en viens à la question de la fragilité. C'est un secret pour personne, rêver, se projeter dans demain en rêvant que cela va être merveilleux pour se donner du courage, aujourd'hui cela ne marche plus. Les jeunes d'ailleurs l'ont très bien compris et ceux qui perdurent là dedans sont plutôt en état dépressif.

C'est clair, je dirais que la question aujourd'hui ce n'est pas de rêver demain mais de s'occuper d'aujourd'hui et aujourd'hui ce n'est pas franchement le rêve ! Peut-être est-ce parce que aujourd'hui on ne veut pas seulement être heureux mais surtout on veut être sûr de l'être toujours et que de la vie on en fait plus un sens mais des usages à

consommer même dans le travail, ne parle t-on pas maintenant de job et non plus de métier ? Mais cela je le laisse aux philosophes.

Aujourd'hui ce qui apparaît clairement dans l'entreprise comme dans la société, c'est que nous sommes dans le culte de l'hyper performance où chacun veut gagner tout, tout seul et contre les autres tout en ayant une attitude fort sympathique et empathique. Je crois que nous sommes aujourd'hui face à ce constat où les 30 glorieuses ont tout produit, du meilleur au pire dans le monde de l'entreprise et surtout cette génération de 'sur-forts», de killer , de winner, ne dit-on pas dans le langage familier que les patrons sont des loups ou des requins ? voilà comment on a généré par ailleurs des sous-développements de la solidarité et de la communauté humaine. Comment peut-on grandir, s'épanouir, apprendre dans un tel contexte ?

Et pourtant :

- Dépendre de l'autre n'est pas une aliénation ou une peur mais une chance.
- Ne pas avoir toutes les compétences mais avoir besoin de celles de l'autre c'est une immense richesse.
- Le manager est celui qui a plein de manques et d'incompétences ; d'ailleurs c'est pour cela qu'il a des gens qui travaillent avec lui.
- Finalement le vrai manager, c'est celui qui n'a plus peur de ne pas savoir faire les choses qu'il fait faire aux autres, sauf qu'il faut reconnaître que ce sont les autres qui le font

Un des grands challenges du management de demain c'est de s'apercevoir que la fragilité n'est pas une tare et que nous confondons depuis trop longtemps , la fragilité et la faiblesse.

Du coup on veut supprimer la fragilité mais, quitte à supprimer la fragilité, on va rapidement supprimer l'humain parce que, évidemment, l'humain c'est le maillon faible dans le système, tout le monde le sait.

Une des grandes innovations de notre siècle devra être, par choix ou par contrainte, la découverte de la fragilité comme une chance, c'est-à-dire le fait que l'homme est fragile.

Les gens créatifs sont fragiles, les gens innovants sont fragiles, les gens qui génèrent des qualités de relation humaine sont fragiles, les gens qui ont l'intelligence des autres sont aussi souvent des gens fragiles (sinon ils ne s'intéressent pas aux autres !).

On voit bien qu'on a à accepter la fragilité et à comprendre que la fragilité plus on la vit intelligemment et avec courage et moins elle se transforme en faiblesse.

Il nous faut d'abord l'accepter comme un état de fait, l'accueillir comme une chance, et aussi en acquérir l'intelligence.

Ce qui m'intéresse encore plus particulièrement dans la fragilité c'est comment en sortir, car il est évident que ce n'est pas un état confortable et c'est là où ça devient encore plus passionnant et que l'on découvre (grâce aux travaux de Cyrulnik entre autres) que l'on ne peut pas s'en sortir seul mais grâce à l'autre. Ca ne vous rappelle rien ? Le JE a besoin du NOUS ! à condition que le NOUS reconnaisse le JE dans son humanité, dans sa fragilité !

Alors je suis convaincu que pour que la convivialité existe réellement dans l'entreprise il faut laisser une place à la reconnaissance de la fragilité dans les processus organisationnels et de management, par exemple par rapport à un projet collectif demander à chacun quels sont ses peurs, ses attraites, ses tentations par rapport au projet. Par exemple dans la transmission des savoir-faire de l'entreprise, dans l'innovation et dans l'utilisation du collectif à outrance où chacun peut exister, y trouver un sens. Alors la convivialité, la vraie, sortira du politiquement correct et n'aura plus besoin de prétexte hormis la simple joie de créer des richesses ensemble, pour tous y compris celle des générations futures.

Apprendre de l'autre comme de moi-même c'est tout l'enjeu de l'entreprise alors là elle se met en marche et elle avance et en découle tout naturellement une convivialité magique qui se voit et qui se vit au moment où on la regarde !