

Éditorial

De septembre 2012 (N°0, « **Question(s) de changement** ») à mars 2023 (N°42, « **Les nouvelles relations managériales en question** », les articles publiés dans les cahiers spéciaux de *Question(s) de Management* ou de façon indépendante reflètent le renouvellement des enjeux managériaux dans un contexte de transformation accélérée et la richesse croissante des recherches en sciences du management dans le monde francophone : « **Question(s) d'engagement** » (N°1, décembre 2012), « **Les business models en question(s)** » (N° 2, mai 2013), « **Le changement en questions** » (N° 3, septembre 2013), « **Question(s) de risque** » (N° 4, décembre 2013), « **Question(s) de Transmission** » (N°5, mars 2014), « **Question(s) de Générations** » (N°6, juillet 2014), « **Question(s) de Change Digital** » (N°7, septembre 2014), « **Question(s) de confiance** » (N°8, décembre 2014), « **Question(s) de responsabilité** » (N°9, mai 2015), « **Le changement agile en question** » (N°10, septembre 2015), « **Question(s) de négociation** » (N°11, décembre 2015), « **Question(s) de management en Afrique** » (N°12, juin 2016), « **L'innovation managériale en question(s)** » (N°13, septembre 2016), « **L'identité en question(s)** » (N°14, novembre 2016) et « **Le client en question(s)** » (N°15, décembre 2016), « **Le risque en question(s)** » (N°16, mai 2017), « **Changement et Business Développement** » (N°17, septembre 2017), « **Question(s) d'Afrique : Business & Management** » (N°18, novembre 2017), « **Question(s) de territoires** » et « **Questions de mobilité** » (N°19, décembre 2017), « **Question(s) d'audace** » (N°20, juin 2018), « **Question(s) de transformation** » (N°21, septembre 2018), « **Question(s) de respect** » (N° 22, décembre 2018), « **Question(s) d'intelligence artificielle** » (N°23, mai 2019), « **Question(s) d'éthique et de prospective** » (N°24, juin 2019), « **Question(s) d'intelligence collective** » (N° 25, septembre 2019), « **Question(s) de responsabilité** » (N°26, décembre 2019), « **Question(s) d'impact** » (N°27, avril 2020), « **Question(s) de crise** » (N°28, juin 2020), « **Changement de crise et raison d'être** » (N°29, septembre 2020), « **Question(s) de proximité** » (N° 30, décembre 2020) et « **Question(s) de culture** » (N°31, février 2021), « **Questions(s) de territoires** » (N°33, juin 2021), « **Questions(s) de pouvoir et de leadership** » (N°34, juillet 2021), « **Question(s) de résilience** » (N°35, septembre 2021), « **La Finance verte en question(s)** » (N°36, novembre 2021), « **Question(s) de croyance** » (N°37, décembre 2021), « **Question(s) d'inclusion** » (N°38, avril 2022), « **Le management public en question** » (N°39, juin 2022), « **L'organisation hybride en question** » (N°40, septembre 2022), « **Les rites en question(s)** » (N°41, décembre 2022) et « **Les nouvelles relations managériales en question** » (N°42, mars 2023). Grâce à l'implication d'un comité scientifique de lecture et d'évaluation de 94 membres présents dans 33 pays, gage d'une large ouverture internationale, et d'un comité d'orientation stratégique de 40 dirigeants, consultants, responsables professionnels et chercheurs, *Question(s) de Management* a rempli sa mission au service de sa raison d'être adoptée il y a dix ans, « **valoriser les recherches portant sur l'impact des transformations sur le management** ». Les organisations sont en permanence soumises à des exigences fortes, changeantes, aléatoires, et des injonctions contradictoires dans un environnement VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu). Elles sont sous tensions extrêmes à toutes les échelles et sur l'ensemble des niveaux stratégiques et opérationnels. Elles doivent compenser et absorber en permanence ces perturbations et ces fluctuations incessantes. Avec le risque permanent de nouvelles crises, la résilience organisationnelle revêt un intérêt majeur mais si la résilience est nécessaire elle n'est pas suffisante. Au-delà de la résilience, l'entreprise doit développer son antifrabilité telle que définie par Nassim Nicholas Taleb dans son livre *Antifragile* : « L'antifrabilité est une propriété des systèmes qui se renforcent lorsqu'ils sont exposés à des facteurs de stress, des chocs, de la volatilité, du bruit, des erreurs, des fautes, des attaques, ou des échecs... » Dans ce contexte, il est apparu opportun de proposer un cahier intitulé « Question(s) de fragilité », le professeur Jacques GAGNON de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke au Canada et professeur associé de l'IMS Geneva a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale en qualité d'éditeur invité et nous l'en remercions. Le cahier contient deux articles : « La "fragilité" en entreprise : repenser les relations de travail avec l'École de Palo Alto » (Didier CHABANET, Simon BICHON et

Damien RICHARD) et « La réalité masquée de la fragilité étudiante : un voile à lever pour un meilleur accompagnement » (Nadia EL NEMR, Diana EL NEMR et Léa STARK). Dans la traditionnelle rubrique « Regards croisés », 101 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants dans 18 pays – Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, États-Unis, France, Gabon, Inde, Italie, Liban, Maroc, Russie, Sénégal, Suisse, Togo, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards.

Merci à Abdelwahab AÏT RAZOUK, Hervé ANDORRE, Fernanda ARREOLA, Zeyneb ATTYA, Hervé AZOULAY, Nehmé AZOURY, Jean BABEL, Olivier BACHELARD, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Sophia BELGHITI-MAHUT, El Hachemi BENALI, Moez BEN YEDDER, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Mustapha BETTACHE, Alfred BIAOU, Georges Waly BIDI, Mireille BLAESS, Christel BLAIN, Cynthia BLANCHETTE, Nicanor BLEY, Ben BOUBAKARY, Natalia V. BOUROVA, Sophie BRETESCHE, Jacques BROUILLET, Jérôme CABY, Vincent CALVEZ, Cornelia CASEAU, Elisabeth CHALON-LAMBERTIN, Pierre CHAUDAT, Adil CHERKAOUI, Mireille CHIDIAC EI HAJJ, Giovanni COSTA, Denis CRISTOL, Véronique CSANYI-VIRAG, Christian DEFELIX, Richard DELAYE-HABERMACHER, Jean-Marc DULOU, Thomas DURAND, Vanessa DUTHU-CALVEZ, Inigo ECHEVESTE, Pierre EI HADDAD, Thierry FABIANI, Janette FARJALLAH, Remi FEVRIER, Fabrice FORT, Jean-Michel GARRIGUES, Guillaume GILMANT, Judith GLIDJA, Marie-Léandre GOMEZ, Driss HELMI, Emilie HENNEQUIN, Laurence HIRBEC, Jacques IGALENS, Marine JEGOU, Assya KHIAT, Dewellet Guillaume Richard KOUAKOU, Bertin Léopold KOUAYEP, Bérénice KÜBLER, Maia-Gaëlle LACASSAGNE, Hubert LANDIER, Fabrice LARCHER, Jimmy LEPANTE, Jessica LICHY, Yves Frédéric LIVIAN, Fayçal LOUNES, Mouloud MADOUN, Ulrike MAYRHOFER, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Théodore NADZIGA, Hadj NEKKA, Sorelle Gertrude NGOUNGOURE NGOULOURE, Brigitte NIVET, Jean PASQUERO, André PERRET, Serge PERROT, Akou PIGNANDI, Elisabeth PHAM VAN, Evelyne PHILIPPON, Jean-Jacques PLUCHART, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Elisabeth PROVOST VANHECKE, Sana QARROUTE, Yann QUEMENER, Charles RASSAERT, Frank RIBUOT, Martin RICHER, Olivier ROMAND-PIQUANT, Arnaud SCAILLEREZ, Yann SCAVENNEC, Toussaint SEBGO, Patrick STORHAYE, Tijane SYLLA, Loubna TAHSSAIN-GAY, Pascal TISSERANT, Aimé TOGODO AZON, Oumar TRAORÉ, Gaël TRIVIDIC, Odile UZAN, Catherine VIOT et Nadia ZEGHMAR d'avoir croisé leurs regards et ouvert de nombreuses pistes de réflexion. La revue par Maria Giuseppina BRUNA de quelques thèses récentes sur la fragilité dans l'organisation complète ce cahier.

Ce numéro contient également 7 articles hors cahier : « Microfinance et capacité de remboursement : le ciblage des femmes permet-il de favoriser en partie la conciliation entre vocation sociale et économique ? » (Dorsaf BENTALEB SFAR), « Le télétravail : un élément fort de la marque employeur ? » (Caroline DIARD, Sana HENDA et Axel BROUILLAT), « Le rôle des variables organisationnelles et managériales dans la réussite de l'implémentation d'une innovation en contrôle de gestion : cas de l'ABC au Sénégal » (Serigne DIOP et Ousmane Tanor DIENG), « La Médiation, outil de pilotage au cœur de la philosophie du Business Développement » (Damien FORTERRER et Didier SEBILO), « L'application des IFRS en France : comment les professionnels comptables gèrent-ils la complexité des normes ? » (Mohamed Taieb HAMADI, Sami EL OMARI et Wafa KHLIF), « Managing consumption for a cleaner future... but what's in it for me? » (Jessica LICHY) et « La prégnance des incitations financières dans la gestion des relations entre les PME et leurs fournisseurs de matières premières : une étude multi-cas dans le secteur de la transformation agroalimentaire au Burkina Faso » (Florent SONG-NABA).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur le thème du renouvellement des relations au travail. Les prochains thèmes pour l'année 2023 porteront sur « Question(s) d'incertitude » (N°44, juillet 2023), « Le changement en question(s) » (N°45, septembre 2023) et « Les temps en question(s) » (N°46, décembre 2023).

Jean-Marie PERETTI
 Professeur à ESSEC Business School
 Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
 « Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle »
 Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
 Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
 Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)
 Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

Intégrer la fragilité, un enjeu majeur pour le Manager Metagile®

Éditorial

Pour les Grecs, le mot fragilité n'existe pas. La traduction la plus plausible que l'on pourrait avancer serait l'*astheneia*, l'absence de *sthenos*, ce qui sous-entend « une absence de force physique ou morale », ce qui est particulièrement intéressant puisque la notion est attachée à la *Tukhè*, la « fortune » qui est extérieure à ce que nous sommes, à notre être même, « mais qui détermine ce qui nous arrive, ce qui nous est donné ou retiré ». Aristote, vient renforcer cette idée d'une cause externe puisque pour le philosophe la *Tukhè* est un évènement dont l'action échappe à la maîtrise de l'homme, un sort, une représentation de la chance, une probabilité. Avec *fragilitas*, on découvre l'idée d'une ligne de faille intérieure à l'être humain qui se dessine, mais l'idée demeure néanmoins toujours négative. En réalité, il faudra attendre la pensée chrétienne pour que la fragilité obtienne une connotation positive. En effet, c'est dans le Nouveau Testament que la force de Dieu vient habiter la faiblesse de l'homme. La fragilité ne doit plus être combattue ou éliminée pour que la force divine puisse « prendre corps », elle est une brisure qui laisse passer la grâce et la lumière, ce que les docteurs de l'Église appelleront *transfiguration*. Chez les chrétiens, Dieu n'a-t-il pas tout simplement pris chair dans l'être le plus fragile, le plus humble qu'est l'enfant en choisissant Jésus de Nazareth pour exister au sein du monde des hommes ? Découle ainsi une faiblesse, qui devient fragile et par conséquent une qualité pour l'homme. Sénèque, contemporain de la pensée chrétienne défendait également l'idée d'une fragilité comme lien au divin, et expliquait qu'un renforcement par l'épreuve matérialisé par un « travail sur ses fragilités » permettait de s'en détacher et de bâtir son « acropole intérieure », une forme de refuge où la maîtrise des passions est recherchée. Une différence réside cependant entre les Pères de l'Église pour lesquels force et fragilité sont intimement liées alors que pour Sénèque elles sont encore opposées. Une autre différence en découle puisque le stoïcien considère que la fragilité est un processus de dégradation alors que pour l'Église elle est provoquée par l'homme lui-même, depuis son intérieur. Il peut-être aussi bien son constructeur que son destructeur.

Dans l'entreprise, on retrouve une similitude déconcertante quant à l'interprétation du concept. « Être fragile » est synonyme, pour une majorité d'entre nous, de vulnérabilité. Mais c'est là un sérieux contre-sens car se limiter à cette approche plutôt négative de la notion, c'est occulter une facette qui est source de performance car la fragilité ou les fragilités représentent également une clé relationnelle qui nous poussent « à faire et vivre ensemble » comme le précise la psychanalyste Marie Balmay. La fragilité nous fait prendre conscience de nos limites, et nous interrogent quant à nos ressentis, nos émotions ce qui doit nous amener à nous tourner vers l'Autre pour exister, survivre et grandir. Il devient évident que nous pouvons y voir un formidable levier de cohésion ô combien crucial dans une société devenue *liquide* au sens où Bauman l'entend, une société cloisonnée dans laquelle plus que jamais la relation à l'Autre subit de profondes mutations. En développant un sentiment de protection et de bienveillance qui sont des postures rares dans la société en général et dans les entreprises en particulier, il devient incontournable voire vital de travailler à l'identification des fragilités ainsi que sur les différents outils permettant leur gestion. Compte tenu de l'omniprésence, dans notre quotidien, des réseaux sociaux produisant une infobésité impactante pour les différentes générations qui cohabitent, l'intégration progressive des univers virtuels, des intelligences artificielles, le manager deviendra à courte échéance Metagile® et devra développer un arsenal de réponses dont les contours demeurent encore flous. C'est ce que nous

avons tenté d'aborder, au travers de ce cahier spécial « Question(s) de fragilité », avec une approche centrée sur les sciences du management mais enrichies d'apports transdisciplinaires.

Jacques GAGNON, Professeur, Université de Sherbrooke, Québec, titulaire de la chaire Mutations et Agilités, International Management School Geneva, Switzerland, et
Richard DELAYE-HABERMACHER, Professeur, ICD Business School, Groupe IGS, Paris