

*Le manager de proximité en tant qu'organisant de la résilience dans
l'organisation : l'apport de la proxémie managériale dans la gestion des
risques humains en PME*

Hervé Deliaune

Docteur en Sciences de Gestion

Spécialisé en Résilience Managériale et Comportements Organisationnels

Chercheur au CIRERO (Centre d'Investigation et de Recherche en Résilience Organisation)

Consultant en Stratégie & Développement Organisationnel

06.29.69.59.79

herve.deliaune@yahoo.fr

Résumé :

Confrontées à un environnement globalisé toujours plus incertain et en mutation rapide, soumises à des phénomènes d'hypercompétition entre firmes de taille plus importante et mieux dotées, les petites et moyennes entreprises (PME) sont exposées à une multitude de facteurs de risques à la fois individuels et organisationnels plus ou moins profonds, au-delà des seuls risques financiers, qui peuvent affecter directement la pérennité de l'entreprise quant à son avenir économique et humain. Ces dynamiques environnementales qui génèrent ces nombreuses tensions et instabilités au sein des entreprises, sous-tendent leur rapport compliqué au monde tant les déséquilibres et les interactions sont aujourd'hui des phénomènes multidimensionnels qui entraînent les managers dans des logiques paradoxales et dans des « soumissions forcées » qui influencent leur comportement de dirigeant.

Aussi face à ces nouveaux enjeux et défis auxquels le management est directement confronté, l'exigence apodictique d'adaptation, d'apprentissage, de transformation et de changement dans les nouvelles pratiques de la gestion des risques humains au sein de ces organisations est une priorité pour ne pas se résigner à disparaître dans cet « océan rouge. » Cependant, faute de pouvoir ou de savoir repenser leurs paradigmes et pratiques managériaux, grand nombre d'organisations font face à la défiance, au désarroi, à la souffrance et à la déréliction de leurs salariés. En effet, les PME enchevêtrée dans une concurrence exacerbée, sont limitées dans leurs réponses managériales pour alléger, à un moment donnée, la souffrance individuelle, la dégradation des conditions de travail, et leurs répercussions organisationnelles.

L'interrogation existentielle à laquelle sont confrontés les dirigeants et les managers au quotidien, en termes de survie pour leurs entreprises, est de savoir comment maintenir une forme d'homéostasie psychologique individuelle et collective, quelle stratégie idoine mettre en place, quelles sont les compétences et nouvelles ressources acquérir pour ne pas sombrer et se retrouver dans une véritable impasse stratégique. Ces inquiétudes sont un véritable défi pour la fonction managériale.

Aussi, face aux exigences d'évolution de leur paradigme managérial, la gestion du changement de type itératif et la question du management des risques humains sont devenues déterminantes (Beaurain, Frotié, Towhill, 2000). La culture du risque s'est, de toute évidence, installée au cœur des préoccupations stratégiques des PME mais en maîtrisent-elles tous les aspects culturels, interactionnels et managériaux fondamentaux qui lui permettraient de transformer ses anciennes routines en innovations managériales pour postuler à « coloniser le futur » (Giddens, 1991) ? C'est donc trop souvent par manque d'audace que la créativité et l'innovation managériale sont défailtantes. C'est dans cette perspective à visée « émancipatrice », que notre propos s'inscrit dans le vaste champ de réflexion de la gestion des ressources humaines en PME qui vise à estimer la complexité, en termes d'émergence et d'expression, de nouvelles formes synergiques de coopération, de collaboration, de cohésion, de solidarité organique dans l'établissement dynamique d'un lien social caractérisant enfin une organisation résiliente. Derrière ce constat, c'est en dépassant les contradictions, les injonctions paradoxales et les apories d'un modèle entrepreneurial de développement lui aussi soumis plus que jamais au phénomène de « destruction créatrice » que l'innovation managériale pourra apporter des réponses attitudeles originales et ainsi dépasser les réalités organisationnelles anxiogènes.

Cette question primordiale, aussi générale que complexe, mérite d'être posée tant sa dimension stratégique est centrale. Diagnostiquer, atténuer et gérer les facteurs de risque est donc désormais, pour un dirigeant de PME, indissociable de la poursuite de son activité économique et du succès de ses décisions stratégiques. Il est par conséquent essentiel de

concevoir et de valoriser au sein de la PME des conditions de fonctionnement spécifiques, des avantages adaptatifs qui constitueraient autant de ressources idiosyncrasiques qui lui permettraient de réduire les risques nombreux et diversifiés auxquels elle doit faire face. L'objet de cette communication vise donc non seulement à démontrer la place maîtresse qu'occupe la notion de proxémie dans la gestion particulière de la PME face au risque mais également à mettre en exergue le rôle déterminant du manager de proximité, qui agirait comme un véritable viatique, une ressource rare en tant qu'organisant dans l'émergence et l'activation d'un processus de résilience individuelle. En effet, cette proxémie managériale constitue à nos yeux non seulement une posture stratégique volontariste qui renforce les capacités de résister aux aléas, une caractéristique propre de la dynamique entrepreneuriale des PME en faveur de leur préservation, mais également une grande opportunité de revitalisation. L'innovation managériale renforce ainsi la résilience au sein des entreprises.

Mots clés : management, proximité, résilience, risque, incertitude, PME