

## Cercle Vulnérabilités et Société

### **Faire de la vulnérabilité des collaborateurs une force pour les organisations**

Propositions d'actions pour  
un développement soutenable



# INTRODUCTION

La crise de la COVID-19 a révélé avec une cruelle évidence à quel point nos sociétés sont fondamentalement marquées par la vulnérabilité, mais aussi à quel point cet aspect impensé a longtemps été négligé. Cette crise précipite et rend désormais incontournable une réflexion de fond sur les vulnérabilités dans tous les champs de la société. Le Cercle Vulnérabilités et Société explore cette question depuis 2018.

La présente note de position propose une approche radicalement différente des vulnérabilités<sup>1</sup> dans le cadre du travail, particulièrement adaptée à ce nouveau contexte. Elle repose sur la capacité de l'organisation et de l'ensemble de ses acteurs (dirigeants, managers, collaborateurs) à assumer en continu les diverses situations de vulnérabilité, mais aussi à mettre en place une culture et des relations professionnelles fondées sur la reconnaissance et l'accompagnement de ces situations, afin de permettre autrement leur intégration et leur valorisation au service de la dynamique collective.

Les vulnérabilités sont omniprésentes dans le champ du travail, lequel met particulièrement en tension vie privée et vie professionnelle. Elles s'y constatent à travers une très grande diversité de situations touchant à la santé, à la dimension culturelle, à la vie sociale ou au cadre professionnel. A tout instant, elles concernent une majorité des collaborateurs et pas seulement une poignée d'entre eux. En effet, ces vulnérabilités sont le plus souvent invisibles et insoupçonnées, seules les situations de fragilité avérées constituant la partie visible de l'iceberg. Faute d'être identifiées et appréhendées, leur impact sur le travail, en positif comme en négatif, sur la vie des collaborateurs et sur l'organisation, est aussi réel qu'inconnu. En première analyse, les ignorer expose les organisations à des risques non identifiés et non anticipés. Plus subtilement, cette ignorance prive les organisations de ressources originales directement issues de l'expérience de ces vulnérabilités et qui seraient mobilisables dans un cadre collectif.

## QUESTION DE PARADIGME

**Le « tissage » objectif des vulnérabilités dans les organisations est-il essentiellement un frein au bon exercice et au développement du travail ? Ou bien peut-il, à l'inverse, constituer une clé et une opportunité pour renouveler le rapport au travail et orienter différemment le développement des organisations ?**

Dans ce contexte, nos travaux ont fait émerger une conviction forte, fidèle à la raison d'être du Cercle Vulnérabilités et Société, à savoir : **la prise en compte des vulnérabilités constitue un levier de développement moderne, adapté aux défis actuels d'évolution des organisations.**

- Parce que cette prise en compte devient de plus en plus incontournable au sein d'un capital humain dont le parcours professionnel polymorphe est caractérisé par d'inévitables épisodes ou situations de vulnérabilité : maladie, accident de la vie, soutien familial, ruptures...
- Parce qu'elle est au cœur de processus d'innovation et de création de valeur peu investigués et qu'à ce titre elle constitue un gisement porteur de retours sur investissement (économiques et sociaux) encore insoupçonnés.
- Parce qu'elle constitue une réponse percutante aux exigences qui pèsent sur le modèle actuel en termes d'adaptabilité, de flexibilité, de responsabilité, de solidarité, d'éthique, de fidélisation des talents et des clients, etc.

1. Pour les besoins de cette note, on entendra par « vulnérabilité » la situation de toute personne « pouvant être blessée » (dictionnaire) et par « fragilité » la situation d'une personne vulnérable s'étant détériorée et ayant conduit à une rupture (fragilité : « risque d'être brisé »). De fait, toute fragilité est à la base une vulnérabilité, même si l'inverse n'est pas vrai. La fragilité est ainsi la partie immédiatement visible de la vulnérabilité. De même, la vulnérabilité est entendue comme un potentiel pouvant - quand elle est mal accompagnée - dégénérer en fragilité, mais pouvant aussi à l'inverse - quand elle est bien accompagnée - s'apprécier comme une ressource à la fois valorisante et valorisable.

**Dépasser les logiques d'adaptation aux fragilités, pour adopter celles d'évolution par les vulnérabilités,** adhérer à l'intuition argumentée que celles-ci peuvent transformer les organisations à l'intérieur et vers l'extérieur, peut paraître aux esprits les plus conservateurs une vision déconnectée du réel, voire idéalisée. Ce mouvement correspond pourtant au constat et à l'analyse qu'on peut faire des évolutions sociétales en cours.

Dans cette perspective, le Cercle Vulnérabilités et Société **a ainsi identifié cinq champs et un ensemble d'actions** (dont neuf sont apparues prioritaires) **pour permettre une approche objective et une intégration positive de ce « tissage des vulnérabilités » au sein des organisations.** Ces propositions peuvent aider à redonner du sens et de la motivation au travail, et à la dynamique collective qu'il est censé porter, dans un contexte où les attentes sociales vis-à-vis de celui-ci sont très fortes. Il s'agit d'aider à relever les défis d'évolutions auxquels le travail est confronté.

### MÉTHODE DE TRAVAIL

Les organisations membres du Cercle Vulnérabilités et Société, engagées dans cette réflexion, se sont rassemblées dans un groupe de travail spécifique qui s'est réuni à quatre reprises au dernier trimestre 2019 avant de devoir suspendre ses travaux pendant le confinement. Selon la méthodologie du Cercle, le travail a été co-animé par deux sociologues experts pour solliciter l'expérience des membres et l'inscrire progressivement dans un cadre théorique et prospectif susceptible de déboucher rapidement sur des déclinaisons pratiques.



## PARTIE 1 : CONSTAT ET ANALYSE

- 1 **L'abondance des vulnérabilités dans le travail est une réalité dont la prise de conscience s'impose à toutes les organisations<sup>2</sup>, quelle que soit leur taille et leur secteur.**

### **Le travail est un lieu de transformations de plus en plus rapides et brutales.**

- ⊙ L'accélération et les exigences de mutation à grande vitesse des organisations et des métiers, sur fond de multiplication des risques et des crises, génèrent des cycles d'évolution (avant/après, renoncements/bénéfices...) de plus en plus rapides et des transitions de plus en plus abruptes. Cette configuration est de nature à engendrer des nouvelles formes de vulnérabilités chez les travailleurs (stress, maladies, addictions, maltraitance...), ayant un impact immédiat sur la vie professionnelle mais également privée, fortement susceptibles d'enclencher, par effet retour, une boucle possiblement vicieuse (perte d'adhésion, erreurs, RPS...).

### **Dans le même temps, le travail est un lieu d'attentes sociétales de plus en plus fortes qui induisent de nouvelles formes de pression.**

- ⊙ **La responsabilité sociétale des organisations** (RSE, entreprise à mission, etc.) **est devenue une forte exigence sociale. De purement économique** (productivité, rentabilité, marge nette, ROI, capital financier...), **la performance doit désormais être appréciée globalement** (incluant l'impact, le sens, la qualité de vie au travail, le capital social...). L'employeur est désormais également jugé sur sa moralité et sa citoyenneté et attendu sur son engagement vis-à-vis des différentes vulnérabilités, tant celle de la société (économie sociale et solidaire, écologie, éthique, etc.) que celles des personnes qu'elle emploie (travailleurs en situation de handicap, de maladie chronique, d'épuisement professionnel, collaborateurs aidants, etc.).
- ⊙ **Les mutations du marché de l'emploi** : sous l'influence notamment des nouvelles générations, la relation employeur-employé se construit désormais moins sur le modèle classique de l'unilatéralité descendante et du lien de subordination (au sens du droit du travail). Les candidats et employés mettent dans l'équation, au cœur de leur projet professionnel, leurs orientations personnelles (conditions globales, facteur humain, respect de la vie privée, valeurs, sens, éthique, etc.) et la relation de travail se construit davantage sur une bilatéralité que certains employeurs cherchent également à promouvoir (ex : intraprenariat). C'est la résultante d'une porosité de plus en plus forte entre vie personnelle et vie professionnelle, au point de les rendre désormais très entremêlées. Avec la diffusion des outils digitaux (formidablement accentuée par la normalisation du télétravail), la vie professionnelle envahit la sphère privée, mais la vie privée vient aussi - en retour - refaçonner la sphère professionnelle.

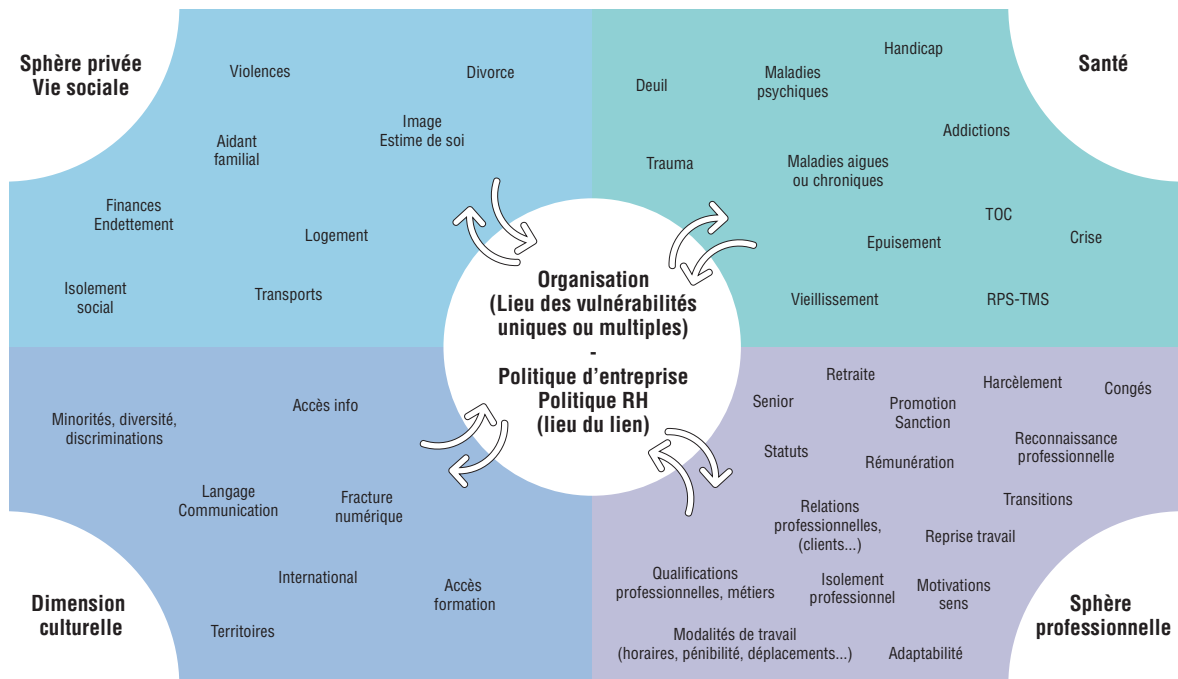
### **Le travail apparaît désormais comme un « tissage » diversifié de vulnérabilités qui implique la quasi-totalité de la ressource humaine qui le compose, et qui appelle à davantage de prise en compte.**

- ⊙ **Les vulnérabilités sont un iceberg dont la plus grande partie est encore invisible** : les organisations sont bien informées des vulnérabilités qui font l'objet d'une codification (personnes en situation de handicap, plus récemment les aidants). Elles n'ont trop souvent pas encore pris acte de la présence de vulnérabilités plus silencieuses ou jugées trop privées (divorce, dépression, endettement, etc.). On estime qu'elles n'auraient connaissance que d'un nombre réduit des vulnérabilités existantes sur

<sup>2</sup>. Par convenance, on utilisera dans ce document le mot « organisation » entendu au sens le plus large, c'est à dire tout organisme employant et faisant travailler sous son autorité hiérarchique des collaborateurs (salariés ou non) à l'accomplissement de son objet ou de sa mission sociale : entreprises commerciales, associations, professions libérales, services publics, etc.

leur périmètre, ce qui suppose que l'essentiel des situations pourraient échapper à leur scope. Celles-ci sont soit impensées (par ex, illettrisme, illettrisme, fracture numérique), soit camouflées (tantôt par les personnes concernées, tantôt par les organisations comme par exemple : addictions, deuil...).

## CARTOGRAPHIE ILLUSTRATIVE DES PRINCIPALES SITUATIONS DE VULNÉRABILITÉ PRÉSENTES DANS L'EXERCICE DU TRAVAIL



### QUELQUES CHIFFRES MONTRANT L'AMPLEUR DES VULNÉRABILITÉS AYANT UN IMPACT SUR LES ORGANISATIONS

- 20 millions de français sont affectés par une maladie chronique (Etude COmpARe 2018) dont 10 millions souffrent d'une Affection Longue Durée - ALD (AMELI)
- 10 millions de personnes sont en situation de handicap : 1 million sont en emploi et 3 millions en capacité de travailler (Drees 2018, CNSA)
- 11 millions de français sont les aidants d'un proche (proche handicapé, malade, dépendant...). La moitié d'entre eux sont des actifs salariés (Baromètre BVA 2018)
- 13 millions de français seraient éloignés du numérique (Défenseur des droits)
- 3 millions d'actifs seraient en situation de pauvreté et de précarité (INSEE)
- 3,2 millions de travailleurs seraient exposés à un risque de burn-out (Etude Technologia 2014)
- 2,5 à 4 millions de français seraient nouvellement endeuillés chaque année. Deux tiers d'entre eux sont actifs et près de la moitié déclare que cela a eu un réel impact sur leur activité professionnelle. (CSNAF-CREDOC 2016 et 2019)
- Près de 5 millions de français souffrent d'addictions à risques (MILDECA)
- 2,5 millions de français souffrent d'illettrisme (ANLCI)
- 1 million d'actifs souffrent de troubles musculo-squelettiques, représentant 20% des accidents du travail et 87% des maladies professionnelles (AMELI)
- Les arrêts de travail ont augmenté de 16% entre 2014 et 2018 (Cabinet Gras Savoye).
- Etc.

## ② L'approche de la question des vulnérabilités par les organisations ne semble pas à la hauteur des enjeux.

**Le maintien d'organisations pensées selon un modèle « solide » est un frein au développement de réponses « liquides » que portent les vulnérabilités.**

### ⊗ **Persistance d'un modèle d'organisations « solide »**

Dans le modèle historique, qui se veut mécanique et solide, c'est-à-dire efficace et robuste, les statuts sont figés, les compétences traditionnellement délimitées, les tâches savamment divisées, et les risques maîtrisés dans une recherche prioritaire de sécurité. Dans ce contexte, l'irruption d'une fragilité constitue, pour les organisations, un accident, prenant la forme d'une obligation réglementaire à respecter, d'une charge à gérer, d'un événement à objectiver et d'un risque à juguler. Cet indésirable est le plus souvent traité de manière automatique, relayé à la marge voire externalisé, pour régler le « problème » et reprendre la poursuite « normale » de l'activité. Par peur et ignorance, la question de la vulnérabilité est donc le plus souvent circonscrite aux formes de fragilités bien identifiées et réglementées (ex : handicap, RPS). Ce cloisonnement, entre les vulnérabilités reconnues et les autres, fige l'organisation dans une posture seulement adaptative et freine ses possibilités d'innovation et d'évolution.

### ⊗ **Une approche nécessairement plus « liquide » par les vulnérabilités**

Par sa nature, la vulnérabilité bouscule les cadres prévus et appelle des réponses hors champ. Et la coexistence de multiples formes de vulnérabilité sur un même champ, en l'occurrence celui du travail, appelle des réponses originales et flexibles, et une gestion dynamique fondée, non sur le cloisonnement et le statut, mais sur la transversalité, l'interdépendance et la coopération. Dans son principe, la vulnérabilité semblerait donc plus en phase avec les modèles émergents du travail (lean management, télétravail, etc. ). En pratique, elle n'est pas prise en compte dans ces modèles qui visent de manière classique l'éviction du risque plus que son intégration et son assimilation. Dans les faits, lorsque des initiatives innovantes se mettent en place, c'est moins en raison d'une stratégie délibérée qu'au nom d'une histoire personnelle, celle du dirigeant ou du manager, vis-à-vis d'une vulnérabilité en particulier, ou en raison du surgissement d'une crise, ce qui les rend locales et rarement modélisées.

**Ce modèle entraîne une « exploitation » (ou valorisation) insuffisante de la puissance potentielle de la vulnérabilité.**

Cette approche de la vulnérabilité soit normative (ex : jours de congés spécifiques), soit négligée (insuffisamment intégrée dans le collectif de travail), entretient l'ignorance et réduit les possibilités de la penser en tirant profit de toutes ses potentialités. De plus, l'idée de valoriser la vulnérabilité se heurte à trois obstacles :

- ⊗ Un obstacle moral : la vulnérabilité est encore largement inscrite dans le champ de la morale, plus que dans celui du pragmatisme. La mise en avant et la valorisation sociale et économique de publics fragilisés peuvent être vécues soit comme un alibi, soit comme une nouvelle étape vers un utilitarisme sans limites.
- ⊗ Un obstacle idéologique : l'appréciation de la valeur ajoutée de la vulnérabilité relève à ce jour plus de croyances (positives ou négatives sur la contribution des collaborateurs fragilisés) que de mesures objectives, l'impact de ces situations n'étant pas réellement évalué<sup>3</sup>.
- ⊗ Un obstacle temporel : les aménagements de l'organisation réclament un investissement immédiat qu'a du mal à contrebalancer la promesse d'« outcomes » positifs, mais à plus long terme.

3. En ce sens la note « Emploi et Handicap » du Cercle Vulnérabilités et Société de février 2019 pointait l'absence d'étude d'impact socio-économique de l'emploi des personnes en situation de handicap et préconisait sa mise en production rapide. Une étude est en cours de construction au sein du Cercle V&S.

## Il en résulte que la puissance intrinsèque de la vulnérabilité demeure largement sous-exploitée si on se réfère à l'ampleur et aux potentialités du « gisement ».

- ⊗ **Inexploitation du pouvoir d'entraînement** des populations en situation de vulnérabilité. C'est ce que démontre par exemple l'étude menée par le gouvernement britannique sur les effets de la présence, dans une organisation, de collaborateurs par ailleurs aidants de proches. Cette étude met en avant un avantage collectif objectif dans de nombreux domaines (compétitivité, absentéisme, rationalisation des coûts...). Au-delà, elle semble démontrer que le changement culturel qu'induisent les dispositifs de prise en charge sont de nature à « normaliser » la situation des personnes en situation d'aide au sein du collectif de travail et plus largement à favoriser son acceptation en tant que partie intégrante du parcours de vie des collaborateurs. Et cela, à tous les échelons de l'organisation : collaborateurs, managers et dirigeants... avec à la clé un engagement, une fidélisation et une productivité possiblement accrus de la part des employés, et même un gain au niveau macro-économique.

L'étude anglaise Supporting Working Carers (2013) a mis en évidence l'influence très significative d'une politique d'entreprise en faveur des salariés aidants (en augmentation régulière) à travers un triple impact : sur la situation personnelle de l'aidant, sur l'activité professionnelle et sur l'économie générale. Parmi les effets recensés : amélioration de l'état de santé physique et psychique des aidants, réduction de l'absentéisme et augmentation du taux d'engagement de l'ensemble des collaborateurs (dans plus de 85% des cas), augmentation de la productivité (69% des cas), augmentation des ressources fiscales et sociales (> 1 Md de Livres)...

<https://www.carersuk.org/for-professionals/policy/policy-library/supporting-working-carers>

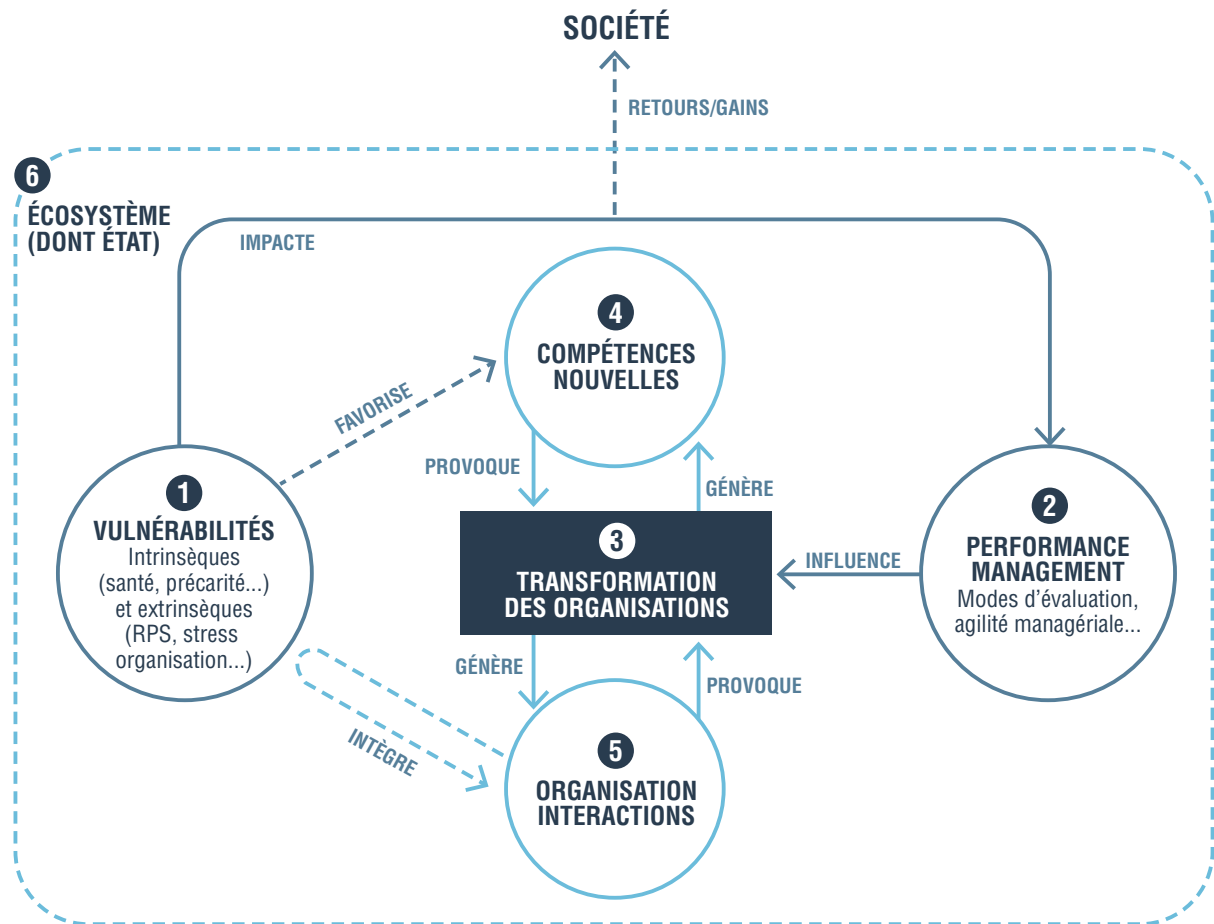
- ⊗ **Inexploitation du potentiel de transformation** induit par une expérience de la vulnérabilité dont l'irrationalité et l'imprévisibilité sont inhérentes à toute innovation réelle, qu'elle soit incrémentale ou de rupture. En effet, toute innovation résulte d'une intuition mystérieuse, d'un brin de folie ou un grain de sable, qui vient bouger les lignes, changer les croyances établies et la perspective, conduisant à repenser nécessairement la vision, les pratiques et l'organisation elle-même. Oser s'y adapter et les accompagner est un pari finalement raisonnable qui peut favoriser la mise à jour de nouveaux horizons insoupçonnés et profitables.

## 3 Cela implique d'oser normaliser et valoriser la vulnérabilité au sein de l'organisation pour en faire une donnée naturelle du cycle de production social et économique.

### Faire évoluer le paradigme des organisations et celui de l'efficacité dans un sens plus global.

- ⊗ Cesser de considérer seulement la vulnérabilité comme venant par nature réduire la performance, et l'envisager au contraire comme un socle en capacité à la soutenir et un minerai constituant un booster au sein de l'appareil productif « classique » qu'il oblige à repenser.
- ⊗ Ne plus appréhender la vulnérabilité sous le seul angle du devoir incombant à l'organisation – que puis-je/dois-je faire pour lui ? – mais bien le lieu d'une véritable richesse de nature à apporter une contribution unique et irremplaçable : fort de son expérience, que peut-il faire avec nous ?
- ⊗ Ne plus se représenter la vulnérabilité comme une exception singulière, par nature possiblement excluante, mais comme un invariant universel qui concernera à un moment où à un autre – de façon directe ou indirecte – l'ensemble des collaborateurs : son influence est d'abord collective.
- ⊗ Être attentif à la préservation d'un équilibre pour que les situations de vulnérabilité n'en viennent pas à primer sur d'autres qui n'en seraient pas.

**Donner à la vulnérabilité une véritable fonction créatrice qui soit appréhendée, dans sa dimension systémique, comme un élément décisif du moteur social et économique.**



- ⊙ Doter la vulnérabilité d'une véritable « fonction » dans les organisations et le processus de création de richesse, tend à rendre davantage lisible sa valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation. Elle s'inscrit dans un champ micro de la théorie de reverse innovation ou du Bop (« *bottom of pyramid* »).
- ⊙ Ménager davantage de points de rencontres avec les personnes vulnérables, permet de rendre plus visibles la qualité et la valeur de leur contribution et de renforcer le lien social intra et extra organisations.
- ⊙ En suscitant, par un surcroît de lien et de sens, de nouvelles solidarités au sein d'un collectif dont le fonctionnement devient transversal, la vulnérabilité peut conduire à de nouvelles formes d'implication et de fidélisation des collaborateurs comme à l'émergence de méthodes managériales plus fluides et d'aménagements, voire d'innovations, profitables.
- ⊙ En assumant pleinement l'intérêt d'une approche plus globale et profonde, l'opposition naturelle entre social et économique s'estompe au profit d'une synergie de progrès.
- ⊙ Au final, la vulnérabilité permet de renouer avec la cause et l'origine de toute société humaine : construire la puissance du collectif autour des forces et failles de chacun, et la cohésion autour de la vulnérabilité de l'un - quelconque - de ses membres. Elle ramène également à ce qui fonde toute forme d'activité : la vulnérabilité de la partie ou du tout, comme obligeante, et de ce fait, source première de toute inventivité et de toute action.

Dans cette optique, la prise en compte des vulnérabilités invite à une redéfinition de l'organisation, davantage porteuse d'efficacité et de sens à terme.

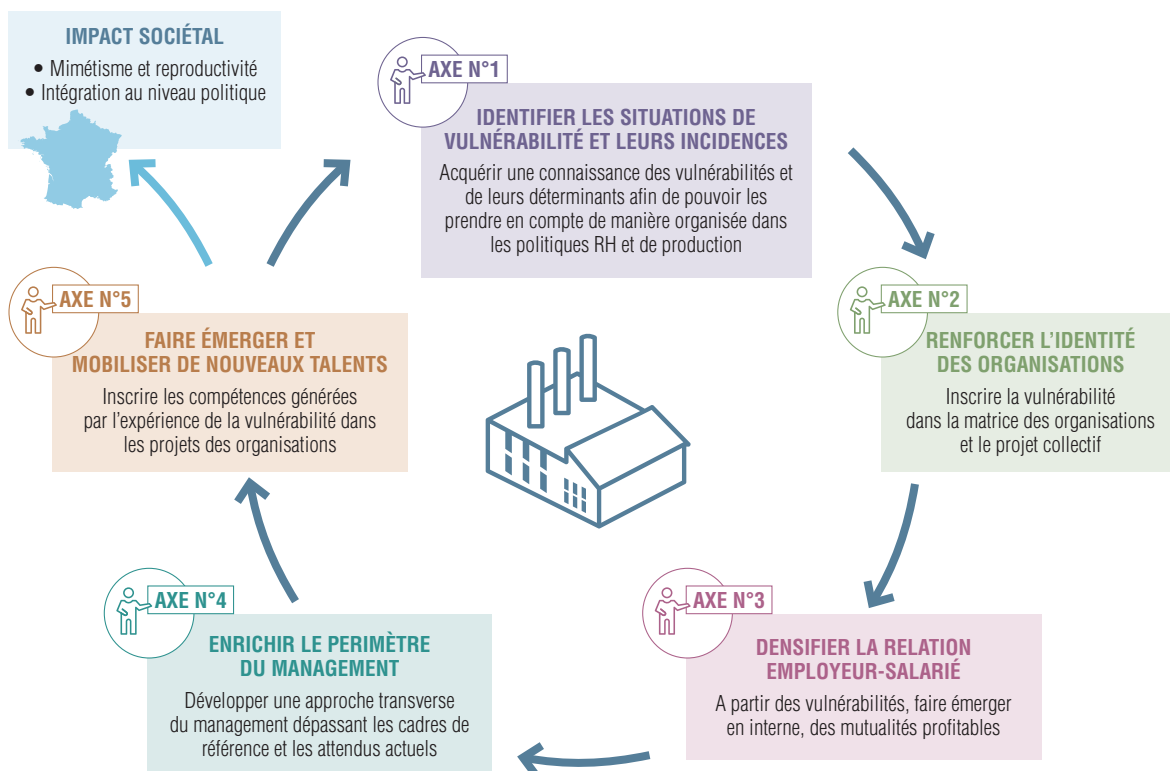




## PARTIE 2 : APPROCHE PRATIQUE

### CINQ CHAMPS D' ACTIONS PRIORITAIRES

Le groupe de travail a identifié et poursuivi 5 axes de travail complémentaires, dont les interactions dessinent un cercle vertueux, chacun de ces axes étant en capacité à renforcer les autres.



Ce moteur n'est pas réservé aux seules grosses entreprises qui seraient investies du devoir d'ouvrir la voie. Il peut et doit tout autant être mis en œuvre dans des organisations plus petites (PME, service...).

- Pour les organisations de petite ou moyenne taille, l'impact de la vulnérabilité d'un collaborateur est immédiat au sein de l'équipe. Cela génère concrètement une action rapide et empirique, fruit de leur plus grande réactivité. Elles peuvent ainsi à cet égard se révéler innovantes, mais leur adaptabilité est difficilement transposable ou modélisable telle quelle.
- Pour les plus grandes organisations, qui disposent par hypothèse de plus de moyens mobilisables, mais sont tenues par les procédures et contraintes internes, l'impact est naturellement plus dilué au plan global, mais les situations vécues au sein d'une équipe peuvent servir d'expérimentation profitable à tous. Au-delà, elles peuvent concourir à construire un cadre théorique et méthodologique reproductible, du fait de leur périmètre et de leur influence plus forte.

Œuvrer à ces deux niveaux permet d'expérimenter à petite échelle avant de faire la démonstration de la pertinence de l'approche et de pouvoir la modéliser à grande échelle. Dans les deux cas, le bon niveau pour mettre en œuvre des actions innovantes est celui de la proximité, à l'échelon de l'équipe.



## AXE N°1

# IDENTIFIER LES SITUATIONS DE VULNÉRABILITE ET LEURS INCIDENCES

**ACQUÉRIR UNE CONNAISSANCE DES VULNÉRABILITES ET DE LEURS DÉTERMINANTS AFIN DE POUVOIR LES PRENDRE EN COMPTE DE MANIÈRE ORGANISÉE DANS LES POLITIQUES RH ET DE PRODUCTION**



## D'OÙ PART-ON ?

La question de la vulnérabilité est aujourd'hui dominée par une approche cloisonnée, souvent abordée :

- ⊗ Soit de façon statutaire : personne handicapé, personne malade...
- ⊗ Soit de façon thématique : santé, droit, social...

Certaines formes de vulnérabilité présentes dans le travail sont abondamment documentées (handicap, maladie chronique...). Leurs statistiques, risques et exigences réglementaires sont connus alors même que les bénéfices induits ne sont quasiment jamais étudiés. La plupart des formes de vulnérabilités sont pourtant largement ignorées ou négligées : celles qui touchent au domaine psychique (handicap mental, troubles du comportement...), celles que la personne concernée préfère tenir cachées (dépression, addictions...), celles que l'organisation balaie pudiquement (divorce, deuil...), ou encore celles qu'on préfère sous-estimer (aidants). Toutes ces raisons, au demeurant cumulables, rendent impossible l'appréhension et l'appréciation de l'impact réel de ces vulnérabilités qui se déploie pourtant comme une onde de choc sous-marine.

D'une manière générale, les vulnérabilités ne sont quasiment jamais appréhendées avec méthode dans leurs manifestations, impacts, interactions, ni dans leurs possibles effets en cascade (délétères ou vertueux).



## QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ⊗ Conduire et documenter au niveau théorique un inventaire des vulnérabilités possiblement présentes dans le travail et leurs particularités.
- ⊗ Réaliser au niveau pratique dans son organisation une estimation des vulnérabilités susceptibles d'être présentes dans chaque contexte (en proscrivant toutefois tout travail d'investigation hiérarchique qui serait intrusif et inéthique).

### AU NIVEAU MACRO SOCIO-ÉCONOMIQUE

- ⊗ Mener, sous l'égide des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, une étude scientifique permettant de dresser un inventaire théorique sous forme de cartographie des vulnérabilités dans le travail en identifiant leurs signaux forts et faibles, leur prévalence, leurs interactions et leurs effets sur l'individu et le collectif.
- ⊗ Étudier les incidences de ces vulnérabilités et leurs spécificités au niveau des branches et des métiers.
- ⊗ Rédiger un vademecum à destination des chefs d'entreprise et des DRH pour leur permettre de mieux identifier et accompagner les situations et de mettre en place des stratégies adaptées.

## AU NIVEAU MICRO (ORGANISATION)

- ⊗ Faire réaliser par un tiers un « diagnostic » local. Dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat, tenter d'apprécier la diversité et l'ampleur des situations en intra (quantification et qualification) au moyen d'ateliers/ groupes de parole, de plateformes intranet anonymes, de la médecine du travail, etc.) pour mieux en connaître les aspects spécifiques.
- ⊗ Se donner des méthodes pour les apprécier localement selon des critères de risque, durée, intensité, dynamique, impact (positif ou négatif) sur l'organisation.
- ⊗ Faire de la connaissance des vulnérabilités locales un élément de dialogue libéré et de cohésion sociale, mais aussi d'ajustement et d'amélioration des conditions de travail, voire de solidarités croisées.

BNP Paribas a initié une démarche d'écoute individuelle et collective notamment auprès de personnes en situation de fragilité. (face à face, groupe de parole...). Cela a permis d'identifier de nouvelles formes de besoins pouvant être appréhendés au sein de l'organisation.

Face à la fracture numérique, l'expérience Simplon (développée en collaboration avec AG2R La Mondiale) a permis de croiser les vulnérabilités des collaborateurs avec celles vécues par les clients, de façon à améliorer la compréhension réciproque des situations.



## INTÉRÊT ET EFFETS ATTENDUS

- ⊗ Reconnaître la réalité des situations de vulnérabilité pour pouvoir les appréhender.
- ⊗ Augmenter la connaissance réelle du terrain, réduire les angles morts, préparer une politique volontariste et différenciante.
- ⊗ Mettre en évidence les risques, mais aussi les formes dynamiques (entraide, solidarités, similarités) à l'œuvre de manière invisible ou informelle, et les organiser pour l'avenir.



## AXE N°2

# RENFORCER L'IDENTITÉ DES ORGANISATIONS

## INSCRIRE LES VULNÉRABILITÉS DANS LA MATRICE DES ORGANISATIONS ET LE PROJET COLLECTIF



### D'OÙ PART-ON ?

Les organisations d'aujourd'hui, plus particulièrement celles qui relèvent du secteur marchand (entreprises), sont confrontées à des choix pour le futur qui reposent en grande partie sur leurs « croyances » ou habitudes de penser.

- ⊗ L'entreprise (et par mimétisme un grand nombre d'organisations non marchandes) se définissent très fortement par les critères suivants : la recherche ciblée d'un résultat objectivable (rentabilité, efficacité) ; une performance largement (et parfois exclusivement) financière ; des compétences de collaborateurs bien codifiées et délimitées ; une organisation du travail pyramidale et tubulaire ; un système de management cloisonné ; une dissociation stricte des sphères privées et professionnelles ; un rôle social secondaire, etc.
- ⊗ De plus en plus d'organisations (y compris marchandes) cherchent à s'appuyer désormais sur une conviction alternative : celle que l'avenir des organisations modernes est conditionnée par la qualité du tissu social et par des orientations plus sociétales ; que l'entreprise n'est pas seulement une entité vouée au profit, mais aussi une personne morale citoyenne dont la démonstration de l'engagement responsable est exigée ; que sa définition même subit une profonde reformulation (loi PACTE) ; que l'usager/consommateur de plus en plus socialement exigeant, s'appuyant sur la puissance des réseaux sociaux, a le pouvoir de la disqualifier très rapidement ; que l'Intelligence artificielle va suppléer aux tâches les plus mécaniques et permettre ainsi de revaloriser la spécificité de la ressource humaine reposant plus sur la création de lien que sur la productivité brute, etc.

Ces deux voies semblent s'opposer : comment les penser dans leurs complémentarités ? Différentes actions publiques et initiatives privées ont sérieusement infléchi la fonction même de l'entreprise et celle du travail ces dernières années et engagé un changement de la philosophie (éthique), du droit et même de la consommation :

- ⊗ La Responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE)
- ⊗ Le développement de l'économie sociale et solidaire (et le label Entreprises Solidaires de l'Utilité Sociale - ESUS)
- ⊗ La relation clients (BtoB et BtoC) qui prend de plus en plus en compte la valeur sociétale et les engagements de l'entreprise avec un niveau d'exigence éthique accrue
- ⊗ La lutte contre le harcèlement et la prévention des RPS avec le fait de devoir en rendre compte le cas échéant devant la justice c'est à dire devant la société ;
- ⊗ Etc.

Ces infléchissements reposent sur une prise de conscience philosophique de la vulnérabilité (de la planète, des organisations et des personnes...) comme élément structurel et structurant des organisations et de la responsabilité du monde du travail comme acteur économique ET social de premier plan.

Pour autant, ils demeurent encore largement le fait d'injonctions extérieures (opinion, société, consommateurs, pouvoirs publics...) et procèdent rarement d'une conviction initiale et intérieure du dirigeant ou des managers. Ceci participe d'une approche de conciliation (la performance malgré les vulnérabilités) plutôt que de synergie (la performance grâce aux vulnérabilités), ce qui obère considérablement l'émergence de véritables et profonds changements.



## QUE PEUT-ON FAIRE ?

Pour les organisations, répondre à ces attentes nouvelles ne peut simplement passer par des actions de communication interne ou externe, ni par une politique compassionnelle de saupoudrage en forme de justification. Cela passe nécessairement par un changement ferme de valeurs et de cap qui mette l'accent sur la vulnérabilité-source sur laquelle l'activité est construite (le besoin d'un marché qui pousse à innover) et qui ouvre le champ à de nouvelles voies de création et d'action.

Il s'agit ainsi de reconnaître et d'affirmer que la vitalité de toute organisation et sa capacité à se remettre en cause, procède à un niveau racine de la conscience et la connaissance de sa vulnérabilité fondamentale, et de son état de déséquilibre permanent et dynamique (statique = inerte) qui sont la source de son obligation d'innover et d'évoluer.

### AU NIVEAU MACRO SOCIO-ÉCONOMIQUE

- ⊗ Affirmer cette vision non pas comme une déclinaison particulière de l'économie sociale et solidaire, mais comme un socle porteur d'un nouveau paradigme socio-économique.
- ⊗ Encourager, soutenir et distinguer les organisations qui s'engagent dans une politique explicite d'incorporation et de mobilisation des vulnérabilités.
- ⊗ Construire de nouveaux indicateurs devant rendre compte d'une performance plus globale (des collaborateurs et de l'organisation), reposant sur la valorisation de la prise en compte des vulnérabilités et mettant en avant les bénéfices documentés (cf. supra) : impact sur l'image de l'organisation, sur le recrutement, l'évaluation, sur la formation et les plans de carrière, sur la dynamique interne, la fidélisation (turn-over), etc.

### AU NIVEAU MICRO (ORGANISATION)

- ⊗ Déstigmatiser les situations de vulnérabilité par des discours et une politique réellement inclusive et respectueuse.
- ⊗ Capitaliser sur l'impulsion et l'implication personnelle du chef pour installer une autre matrice et une autre identité de l'organisation : afficher une ambition, initier le déplacement, mettre en œuvre des petits changements concrets, valoriser les résultats obtenus, etc., et générer une nouvelle culture.
- ⊗ Inscire cet axe comme un élément stratégique du développement de l'organisation et un facteur différenciant (au départ, car devenant plus « naturel » avec le temps).
- ⊗ Construire avec les partenaires sociaux une réflexion et des engagements sur les aménagements/ajustements et le sens social du travail.

Les « Cafés Joyeux » est une entreprise concurrentielle qui propose à travers un acte courant, celui de la restauration, une expérience unique : les repas sont préparés et servis par des personnes souffrant de handicap mental ou cognitif. Leur modèle économique (milieu ordinaire et non protégé) repose sur la ressource professionnelle que constituent ces personnes vulnérables, lesquelles sont le moteur premier, le facteur d'attractivité essentiel et finalement le cœur du succès de cette activité qui se démarque.

<https://www.cafejoyeux.com>



## INTÉRÊT ET EFFETS ATTENDUS

- ⊗ Remoraliser (au sens de restituer la morale et le moral) la relation au capital, à l'économie et au travail.
- ⊗ Réaccorder l'entreprise et l'humain : légitimer le pouvoir du consommateur citoyen en apparaissant comme une entreprise pareillement exigeante en termes de consommation et pareillement citoyenne.
- ⊗ Apparaître comme une organisation de son temps (voire en avance sur son temps), économiquement et socialement responsable.

L'hôpital Foch (Suresnes) a créé son Laboratoire de l'Expérience patients où sont analysés les données et les retours des personnes hospitalisées (avec toutes leurs contraintes). Ces analyses sont directement intégrées dans la manière de faire évoluer, en continu, l'organisation de l'Hôpital autour de services mieux adaptés et innovants. L'hôpital renverse ainsi la logique habituelle en faisant l'effort de s'ajuster pratiquement aux besoins des personnes malades plutôt qu'en leur demandant d'abord de se soumettre aux contraintes de l'hôpital.

(Publication Expérience patient – Forum Patient Pfizer 2019)

Alenvi\*, entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) dans le champ de l'aide à la personne âgée à domicile s'est construit son identité forte et originale en s'inspirant de la méthode Buurtzorg (système de gouvernance « holacratique »). Ce modèle permet une autre organisation du travail reposant sur une gouvernance partagée le partage des responsabilités et une flexibilité décisionnelle au plus près du terrain. L'évaluation de la performance inclut la mobilisation des collaborateurs à partir d'un indice d'alignement humain (méthodologie originale permettant d'identifier le degré d'engagement des collaborateurs), dans une visée durable d'investissement.

\*<https://alenvi.io>



## AXE N°3

# DENSIFIER LA RELATION EMPLOYEUR-SALARIÉ

## À PARTIR DES VULNÉRABILITÉS, FAIRE ÉMERGER EN INTERNE DES MUTUALITÉS PROFITABLES



### D'OÙ PART-ON ?

Le droit du travail a cherché à poser les principes du travail tout en protégeant certaines personnes en situation de vulnérabilité, en leur accordant des droits, et en jouant à la fois de la contrainte et de l'incitation à l'égard des employeurs. Des accords de branche sont venus renforcer cette vision en complétant l'arsenal juridique décliné sur des contextes spécifiques, sans pour autant opérer de renversement des paradigmes ni remettre en question les croyances établies.

Sociologiquement, les attentes de plus en plus décisives des employés vis-à-vis des employeurs sur les conditions de travail ou les valeurs de l'organisation, tendent aujourd'hui à rééquilibrer la relation dans un mouvement qui commence à ressembler à une véritable lame de fond. Dans certaines professions (ex : informatique, comptabilité, hôtellerie, artisanat, etc.), le rapport de force sur le marché de l'emploi tend à s'inverser en faveur des employés (offre supérieure à la demande). Dans le même temps, un peu partout, l'attachement et la fidélisation diminuent (augmentation des taux de turn-over) alors que parallèlement les coûts de recrutement et de formation pour les organisations augmentent, etc. Ceci est de nature à réorienter la relation contractuelle, antérieurement assez unilatérale, vers une dynamique beaucoup plus négociée et réciproque.



### QUE PEUT-ON FAIRE ?

Il est peu probable que le changement de fond puisse, à ce stade préliminaire, venir des pouvoirs publics, peu enclins à innover. Pour autant, ces derniers sont dans leur rôle s'agissant de soutenir une impulsion initiale, de faciliter les expérimentations locales et de capitaliser au final (en les inscrivant dans le droit notamment) sur les approches qui se révéleraient les plus probantes.

Les initiatives en termes d'innovation sont donc plutôt à attendre du côté des organisations les plus agiles, aptes à fixer des orientations stratégiques et à expérimenter, plus seulement sur le terrain financier, mais désormais également sur le terrain social, contribuant ce faisant à faire évoluer et enrichir le rapport au travail. Des approches basées sur le volontariat - et relevant du champ conventionnel ou contractuel - semblent mieux à même d'inscrire pas à pas ces changements de paradigme autour des vulnérabilités dans le tissu effectif des organisations.

Ecodair est un établissement social et lieu d'accueil qui allie la reprise de contact avec le monde professionnel, tout en réservant à chacun une place sociale par l'action du travail à valeur thérapeutique. Sa mission vise à servir de tremplin à deux niveaux pour chaque personne accueillie : l'aspect professionnel par une redynamisation et la réappropriation de son projet et de l'effort de productivité ; l'aspect social par la richesse des échanges, la sortie d'un certain isolement et par le rôle primordial de chacun dans l'élan solidaire véhiculé par Ecodair.

(Source AG2RLM)

Korian a réalisé en 2019 une étude sur l'impact des violences faites aux femmes qui a permis d'identifier les situations à risque au sein d'une entreprise où 80% des effectifs sont féminins. Les résultats ont permis la mise en place de modules de formation à destination des collaborateurs et des managers.

(<https://www.fondation-korian.com/sites/fondation/files/documents/PPTKorian28novembre.pdf>)

## UN NOUVEAU TYPE DE PACTE

Les organisations engagées dans ce processus d'intégration des vulnérabilités pourraient proposer à leurs collaborateurs un « Pacte d'accompagnement des situations de vulnérabilités », avérées ou à venir. Ce Pacte ne serait pas un engagement unilatéral et général (à la différence d'une charte éthique ou d'une politique solidaire interne). Il ne serait pas sans contrepartie, afin d'éviter les tensions du droit créance (la revendication) et les écueils du « don gratuit » (sentiment de dévalorisation), mais comporterait des engagements mutuels dans une logique d'entraide à la fois verticale (entre l'organisation et l'employé), mais également horizontale (entre les employés eux-mêmes), établissant la vulnérabilité (« possibilité d'être blessé ») comme un des éléments majeurs du ciment social, justifiant une plus grande flexibilité dans le travail et constitutif d'un sentiment de communauté renforcé.

Ce pacte reposerait sur un volume significatif d'employés impliqués, sur leurs capacités à s'entraider dans un cadre structuré par l'organisation, éventuellement sectorisé, celle-ci mettant à disposition certaines de ses ressources. Il serait optionnel, affirmant cependant des choix culturels forts, et pourrait se révéler déterminant dans le choix de contractualiser avec un employeur engagé, et offrant des garanties sécurisantes et différenciantes en matière d'accompagnement des situations de vie.

L'employeur n'a cependant pas vocation à prendre à sa charge la globalité de la situation des travailleurs en situation de vulnérabilité. Mais celles-ci ayant possiblement un impact significatif sur l'activité professionnelle (et vice-versa), il aurait avantage à s'inscrire également dans un réseau de ressources tierces et partenaires (médecins, psychologues, médiateurs, etc.) pouvant être mobilisées en tant que de besoin.



## INTÉRÊT ET EFFETS ATTENDUS

### POUR LES ORGANISATIONS

- ⊗ Avantages en termes d'image, d'attractivité, de fidélisation...
- ⊗ Réduction des erreurs professionnelles, des RPS, des procédures et contentieux...
- ⊗ A travers les jeux d'entraide (réorganisations temporaires, flexibilisation des tâches...), meilleure identification des référentiels et pools de compétences et fluidification des process dans l'organisation.
- ⊗ Au travers d'une stratégie globale d'accompagnement des employés, mobilisation de ressources tierces-relais sur un territoire, démultipliant ainsi la visibilité et l'impact sociétal de ce Pacte.

### POUR LES EMPLOYÉS

- ⊗ Se sentir reconnu dans leur risque, voire dans leur droit d'être en situation de vulnérabilité (droit entendu comme une possibilité et non comme une créance).
- ⊗ Avantage en termes de sécurisation, de limitation de la dissimulation, de fierté d'appartenir à l'organisation, de motivation et de mobilisation durable...
- ⊗ Reconnaissance de sa position et de son statut (salarié, collaborateur indépendant...).

Alenvi, entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) dans le champ de l'aide à la personne âgée à domicile favorise la mobilisation et la responsabilisation des personnels autour de son pacte social par le renforcement de l'autonomie, de l'horizontalité des liens professionnels, de la transversalité des fonctions, de l'attention primordiale à la situation de chacun (patient et professionnel), le recours aux groupes de supervision/parole...





## AXE N°4

# ENRICHIR LE PÉRIMÈTRE DU MANAGEMENT

## DÉVELOPPER UNE APPROCHE TRANSVERSE DU MANAGEMENT DÉPASSANT LES CADRES DE RÉFÉRENCE ET LES ATTENDUS ACTUELS



### D'OÙ PART-ON ?

L'approche en silo autour des vulnérabilités confronte aujourd'hui souvent le manager de proximité à des injonctions paradoxales de nature à le spécialiser, mais aussi à le dérouter ou à le fragiliser à son tour :

- ⊗ Assurer ses objectifs de performance (tenue des objectifs) et manager avec bienveillance (éviter les RPS) tout en évitant sa propre fragilisation.
- ⊗ Exercer une compétence généraliste (animation/ leadership...) tout en étant en capacité d'assumer des compétences spécialisées (sur son champ d'activité spécifique).
- ⊗ Gérer le collectif en étant attentif à l'individu.
- ⊗ Etc.

Dans cette optique, la crise de la Covid-19 joue le rôle d'opportunité dans la mesure où elle vient accélérer certaines pratiques et changements.

Parallèlement, à l'heure où une gestion globale de l'individu s'impose de plus en plus, le fonctionnement managérial traditionnel, très tubulaire, apparaît presque contreproductif puisqu'incapable de saisir, à l'échelle d'un parcours professionnel, la complexité et la richesse de la personne du collaborateur, et d'en tirer les plus complètes ressources.

C'est pourquoi la philosophie, les méthodes et les outils du management doivent évoluer et être pensés pour prendre en compte la valeur intrinsèque de ces situations de vulnérabilité et l'expérience qui s'y rattache pour ne pas laisser un « potentiel » sans valorisation.

Pour cela, les personnes vulnérables doivent se sentir autorisées à vivre cette vulnérabilité sans honte ni contraintes, et à pouvoir réagir avant d'en arriver à un point de rupture (fragilisation) dont les conséquences individuelles et collectives sont brutales et souvent extensives, allant jusqu'à engager la responsabilité de l'employeur et des managers.



## QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ③ Promouvoir une approche globale autour des besoins spécifiques des travailleurs (notion de **travailleurs à besoins spécifiques : TBS<sup>4</sup>**) en situation de vulnérabilité ou de fragilité : aménagements rendus nécessaires par la maladie, le deuil, la précarité, etc.
  - Non réduction des personnes fragiles à un statut (ex : handicapé) ou à un champ de circonstances spécifiques (ex : les aidants).
  - Fluidification des approches managériales dans une approche transversale.
  - Dépassement de la notion de GRH, essentiellement statutaire et tubulaire, et devenue trop restrictive et fonctionnaliste.
  
- ③ Pour aller plus loin, la reconnaissance et le management des travailleurs à besoins spécifiques (TBS) - constituant déjà une avancée significative - pourrait évoluer vers celle de **travailleurs à besoins et à ressources spécifiques (TBRS)**, obligeant à prendre les travailleurs en considération de manière pragmatique dans la complexité et l'intégralité de leur personne.
  - Inventaire des situations et de qualifier le couple besoins-ressources (démarche appréciative et qualitative type bilan de compétences).
  - Approche par l'appréciation des ressources et compétences spécifiques (soft skills) que peut générer chez eux leur expérience personnelle de la vulnérabilité (tâches, talents, traits de personnalité...) et positionnement de ces soft skills dans le besoin de l'organisation (cf infra).
  - Evolution vers une GPBRH (gestion prévisionnelle des besoins et ressources humains) reposant sur une focale plus large, porteuse d'un champ de vision et de prospective élargi.

Cette approche anticipatrice (préventive et pas seulement curative) et différenciée (connaissance des situations et de leurs déterminants), qui ne se limite pas aux besoins (avec ce que cela sous-entend en termes de risques et de stigmatisation), est de nature à susciter, dans la durée, l'intérêt et donc l'entraide, les interactions, les réajustements à vif et l'émergence de nouvelles dynamiques collectives structurantes (cf. « Pacte d'accompagnement des situations de vulnérabilité »).

Cela passe par :

- ③ Une politique de formation différente et obligatoire du manager qui doit s'initier dans la formation initiale (avec le concours des formations au management) et se poursuivre dans la formation continue autour de référentiels de compétences du management des vulnérabilités considérées comme indispensables.
- ③ Une politique interne de promotion des collaborateurs qui inclut obligatoirement l'évaluation des compétences managériales de manière extensive, pas seulement autour de la maîtrise des risques, mais autour de la capacité à susciter et mobiliser d'autres formes de compétences et à renforcer les liens sociaux internes et la flexibilité du travail.

Le secteur public, avec ses valeurs sociales, devrait être obligé de s'engager dans ce champ et donner l'exemple (à travers la formation des cadres des trois fonctions publiques).

4. Propositions du Cercle V&S, note « Emploi et Handicap », février 2019.



## INTÉRÊT ET EFFETS ATTENDUS

Mobiliser les managers, cheville ouvrière, permet de mieux inscrire une culture vertueuse et féconde de la vulnérabilité dans la matrice de l'organisation et dans sa structuration verticale, de l'employé, au manager, au dirigeant.

- ⊗ Le premier intérêt est de réduire le risque croissant de fragilisation du manager lui-même. Celui-ci, confronté à des injonctions de plus en plus paradoxales, est mis en difficulté et tend à se recentrer plus sur la sécurité au détriment de l'animation et de la créativité. De plus en plus en perte de sens, en risque de démotivation voire de rupture, le manager doit être mis en position de retrouver le sens non seulement économique (social et financier) mais aussi humain (moral) de sa mission. S'il n'est pas pensé, le management des vulnérabilités devient un facteur de fragilisation des managers et peut agir en cascade inversée en remontant jusqu'à fragiliser le chef voire l'organisation tout entière.

HandiEM réalise du coaching de manager de salariés atteints de troubles autistiques. Travail sur la bonne posture et les différents modes de communication qui pourront être mobilisés de manière générale pour le management de tout collaborateur à différents moments de sa carrière et selon les vulnérabilités diverses qu'il peut rencontrer et qui peuvent moduler son comportement avec le collectif de travail ou dans son travail.

Ce mode de management extensif, devenu plus précis et plus vertueux, peut également permettre de :

- ⊗ Faire vivre concrètement, aux différents échelons de l'organisation, une culture interne de la vulnérabilité (axe n°2) qui reconnaît cette possibilité pour tous (employé, managers et dirigeants) et permet de glisser de la sensibilisation condescendante (« les autres ») vers l'appropriation collective (« nous »).
- ⊗ Favoriser coopération, esprit d'équipe, transversalité, entraide, souplesse...
- ⊗ Stimuler l'esprit d'initiative et la motivation.
- ⊗ Fluidifier le dialogue et la coopération avec les syndicats et représentants du personnel.
- ⊗ Réduire les autres désordres et diluer les risques (y compris financiers et judiciaires).
- ⊗ Donner l'exemple, de se démarquer et de devenir pionnier dans des nouvelles approches, représentations et pratiques du travail.

### **Autre action menée par HandiEM :**

Intégration d'un système de télé-interprétation pour un collaborateur sourd ou malentendant d'une équipe. Le manager est donc incité à structurer son type de communication auprès de son équipe (à créneau fixe, en anticipant afin de réserver la salle et l'interprète), à développer la modération des échanges (afin que l'interprète puisse suivre) et la mise en place de règles de prise de parole claires et partagées par l'ensemble de l'équipe. Un relevé minute de la réunion peut être généré, qui bénéficiera au manager pour l'historique des réunions, aux collaborateurs absents de l'équipe, ainsi qu'aux collaborateurs ayant des troubles de la concentration ou de l'écriture, qui n'auraient pas pu noter certains éléments des échanges.



## AXE N°5

# FAIRE ÉMERGER ET MOBILISER DE NOUVEAUX TALENTS

## INSCRIRE LES COMPÉTENCES GÉNÉRÉES PAR L'EXPERIENCE DE LA VULNÉRABILITÉ DANS LES PROJETS DES ORGANISATIONS



### D'OÙ PART-ON ?

Si par sa nature même, toute vulnérabilité génère un risque, voire une épreuve, elle provoque également une réaction qui, si elle est « métabolisée », peut devenir une « capacité » originale. Ces capacités peuvent correspondre à des compétences nouvelles, de plus en plus attendues et appréciées par le marché du travail (soft skills). Les évolutions récentes en matière de recrutement donnent une place croissante à ces talents et aux expériences extra-professionnelles.

Si celles-ci sont à ce jour encore pensées autour d'activités (sportives, culturelles, associatives...), l'expérience de la vulnérabilité, par sa radicalité, est souvent décisive et incomparable dans la construction de la personnalité d'un individu et peut avoir des répercussions insoupçonnées dans la construction et l'évolution de ses aptitudes professionnelles. Cette « évidence » n'a pour autant pas encore fait l'objet d'un travail d'analyse systématique qui permette de passer du constat logique à la démonstration et à l'évaluation, précédant la mise en œuvre d'actions concrètes (évolution des référentiels RH).

### EXEMPLES DE SOFT SKILLS ACQUIS DANS L'EXPÉRIENCE DE LA VULNÉRABILITÉ

- ⊗ Un collaborateur aidant aura appris de manière empirique à organiser son temps de travail, à prioriser et planifier ses actions, à s'organiser dans l'urgence, à maîtriser les codes d'interlocuteurs spécifiques (soignants), à gérer ses émotions, à acquérir de nouveaux savoirs, à veiller à la préservation durable de son état de santé, à déléguer, etc.
- ⊗ Un collaborateur en situation de maladie chronique aura appris à gérer par anticipation ses énergies, à replacer son système de valeurs, à dégager l'essentiel de l'accessoire, à gérer la souffrance et l'inquiétude, à distinguer ce qui est urgent de ce qui peut être différé, à maîtriser de nouveaux outils digitaux (télétravail, plateformes...).
- ⊗ Le manager d'un collaborateur fragilisé aura appris l'écoute active et les rudiments de « l'approche centrée sur la personne » (selon C. Rogers), la gestion des émotions et du stress, la maîtrise des risques, la planification, la délégation, l'intelligence collective, l'empathie comme outil professionnel, la remobilisation, etc.

Ces talents ou skills s'apprennent généralement sur le tas. Ils sont peu identifiés et mal enseignés dans les formations théoriques obligatoires. Parallèlement, ils nécessitent souvent un travail d'introspection de la part des personnes fragilisées, alors qu'elles ne disposent pas toujours de la motivation ou des connaissances nécessaires.

AsperTeam est une Entreprise Sociale et Solidaire. Sa mission est de développer et faciliter l'inclusion de talents extraordinaires en entreprise, les personnes atteintes d'un Trouble Envahissant du Développement sans déficiences intellectuelles, telles que les personnes asperger. Les collaborateurs d'AsperTeam sont des coachs certifiés avec une spécialisation asperger. Leur ambition est de faire d'une spécificité un atout, pour tous. Ils accompagnent dans la durée, à la fois le manager, son équipe, la personne asperger, à toutes les étapes clés du processus, recrutement, prise de poste et maintien dans l'emploi. AsperTeam s'appuie également sur les dernières innovations digitales pour permettre aux collaborateurs concernés de déployer leurs atouts exceptionnels en milieu ordinaire.



## QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ⑤ Identifier et faire une cartographie des « soft skills » qui pourraient répondre aux nouveaux besoins des organisations.

Evaluer méthodiquement ces talents permettrait de mesurer leur potentiel et les faire reconnaître comme compétences pour faciliter le recrutement, le maintien ou le retour dans l'emploi, la gestion des ressources humaines (au niveau des managers et pas seulement des DRH), le climat social et la performance globale, individuelle et collective. Cela permettrait d'estimer la richesse produite par l'« exploitation » (valorisation) des talents et des potentiels des personnes fragilisées.

Toute forme de production inhérente à une situation de vulnérabilité n'implique pas forcément l'émergence de soft skills. Cela peut engendrer fatigue, déconcentration, démotivation, etc. Ceci implique donc aussi, à travers la mise en place de ce type d'actions d'identification, de pouvoir repérer ce qui est réellement produit pour mieux ajuster l'organisation et les canaliser.

Deux approches peuvent être envisagées :

- Constitution d'une méthodologie d'identification par les personnes elles-mêmes (sous forme de kit par exemple) leur permettant de mieux valoriser leur situation, en prenant conscience de la valeur qu'ils sont susceptibles d'apporter.
- Lancement d'études de types « référentiel RH » permettant d'identifier les soft skills développés par les personnes en situation de vulnérabilité :
  - Soit sur une base observationnelle (étude à plusieurs bras) permettant de faire émerger à partir de situations professionnelles le type de compétences facilitées par la situation de la personne fragilisée,
  - Soit sous forme déclarative (interrogation des personnes), permettant de mesurer la perception de ces compétences par l'environnement, notamment au regard des attentes vis-à-vis du collaborateur.

Une étude qualitative inédite sur ce modèle est en cours associant le Cercle V&S, AG2R La Mondiale (membre du Cercle V&S), et l'Association française de aidants (publication attendue : début 2021).

- ⑤ Inscrire les soft skills repérés dans une logique de « global skills » et de « passeport compétences et talents » où les compétences de type quantitatif/objectif et les talents de type qualitatif/subjectif seraient réunis dans une approche globale des aptitudes de la personne (mêlant acquis théoriques et acquis de l'expérience même dans le champ privé).

- ⑤ Construire des politiques de GPBRH (cf. supra) incluant les vulnérabilités et les talents générés : cibler la méthodologie pour les identifier, les qualifier, les quantifier et les mobiliser au service de l'objet social de l'organisation.

La promotion de cette approche pourrait ensuite se faire à trois niveaux :

- Argumentaire pour les directions permettant de montrer l'étendue des innovations possibles en termes de compétences et des conditions de leur exploitation par l'organisation.
- Argumentaire pour l'organisation et ses managers permettant de valoriser la richesse (ce que ça produit... avantages concurrentiels/ accords vertueux...), avec vraisemblablement un impact rebond (propagation dans l'organisation).
- Argumentaire pour la société civile permettant de valoriser le potentiel économique, social et moral de cette prise en compte des situations de vulnérabilité dans une dynamique collective.



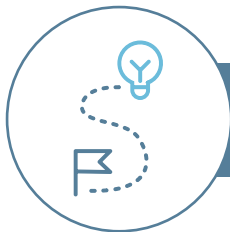
## INTÉRÊT ET EFFETS ATTENDUS

- Pour les dirigeants des organisations : élargir la palette des talents et compétences, sécuriser le management, réduire les risques sous-jacents, promouvoir une image différenciée, sociale et solidaire, dessiner une nouvelle organisation du travail mieux à même de réagir face aux défis de la société et du marché et attentes des employés, etc.
- Pour les responsables publics : sortir les logiques coercitives (peu efficaces et peu performantes) et pousser à l'action les organisations et capitaliser sur leurs expériences, dans un moment où le gouvernement a pris des engagements forts en faveur d'une société inclusive.

L'association Vivre et Travailler Autrement a développé un dispositif innovant (dit «dispositif Andros») visant à autonomiser les adultes autistes «sévères», une population (au minimum 200000 personnes) encore aujourd'hui jugée inemployable, et qui se retrouve orientée systématiquement vers des centres spécialisés. Son dispositif de «formation à la vie» qui allie accompagnement dans le travail et dans tous les gestes de la vie quotidienne, est unanimement reconnu :

- les adultes autistes progressent de façon remarquable,
- l'entreprise qui les emploie bénéficie de collaborateurs performants et impliqués,
- le coût est réduit pour la collectivité par rapport aux solutions existantes,
- le regard de tout l'environnement change sur les personnes vivant avec autisme.

Face à ce succès, l'association se donne pour mission d'essaimer ce dispositif dans d'autres lieux, autour d'autres entreprises.



## CONCLUSION

Les recommandations du Cercle Vulnérabilités et Société s'inscrivent dans la dynamique d'inclusivité des organisations. En révélant et valorisant le potentiel méconnu - mais réel - des collaborateurs vulnérables, elles contribuent à les associer encore plus activement au collectif de travail.

Ces recommandations trouveront sans doute une résonance particulière dans le cadre de la crise sanitaire de la Covid-19 qui vient accentuer les vulnérabilités tout en bouleversant le rapport au travail.

Sans nier les difficultés de leur mise en œuvre, du fait notamment de représentations traditionnelles très enracinées, ces recommandations entendent toutefois proposer un cadre d'actions qui dépasse le seul mobile de la morale pour faire reposer sur tous, incluant les personnes vulnérables, la création de richesse tant économique que sociale. Elles s'ancrent avec réalisme dans le mode de fonctionnement des organisations à qui elles proposent, de manière originale, de valoriser les vulnérabilités qui sont autant de nouveaux gisements de productivité.

Au moment où nous vivons une contraction inédite de notre modèle économique et social, ces propositions peuvent contribuer à faire évoluer le système en le faisant reposer sur un nouveau socle, tout en accélérant l'émergence de nouveaux paradigmes profitables à tous.



## PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

*Par ordre alphabétique.*

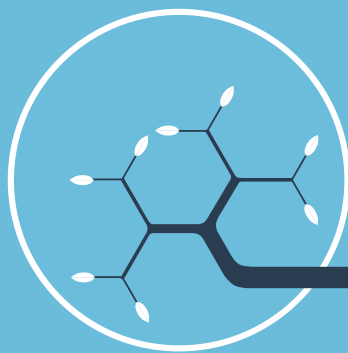
- **Jonathan AUFFRET** (AG2R LA MONDIALE)
- **Loïc BERTRAND** (Khors)
- **Stéphane BES DE BERC** (Randstad)
- **Marie de BOULAY** (Réseau AMA)
- **Véronique BUSTREEL** (Agefiph)
- **Laure CELIER** (Agefiph)
- **Véronique de PRACOMTAL** (Arche en France)
- **Céline GRELIER** (HandiEM)
- **Guénoé JAN** (Maison de Santé de Bordeaux Bagatelle)
- **Pauline JOLY** (Korian)
- **Marion LABADIE** (HandiEM)
- **Danielle LEGROS** (BNP Paribas)
- **Aude LETTY** (Fondation Korian)
- **Nina MELENNEC** (Pfizer France)
- **Marie MONGRENIER** (BNP Paribas)
- **Catherine RAYNAUD** (Pfizer France)
- **Joël RIOU** (Responsage)
- **Julie SOUCHARD** (Aegide-Domitys)
- **Laure TASIC** (Croix-Rouge Française)
- **Isabelle THIRION** (Audiens)
- **Thierry ZUCCO** (Adef Résidences)

### CO-RAPPORTEURS

---

- **Thierry Calvat**, Sociologue, Co-fondateur du Cercle Vulnérabilités et Société
- **Tanguy Châtel**, Sociologue, Co-fondateur du Cercle Vulnérabilités et Société





# Cercle Vulnérabilités et Société

[www.vulnerabilites-societe.fr](http://www.vulnerabilites-societe.fr)

 @Cercle VS

Contact : [team@vulnerabilites-societe.fr](mailto:team@vulnerabilites-societe.fr)

Les structures membres du Cercle Vulnérabilités et Société,  
engagées dans la réflexion et l'action pour *faire de la vulnérabilité une force !*



LA PRÉSENTE NOTE DE POSITION N'ENGAGE PAS INDIVIDUELLEMENT CHAQUE MEMBRE DU CERCLE V & S