

Cercle Vulnérabilités et Société

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

Propositions d'actions pour
un développement soutenable

Les organismes contributeurs

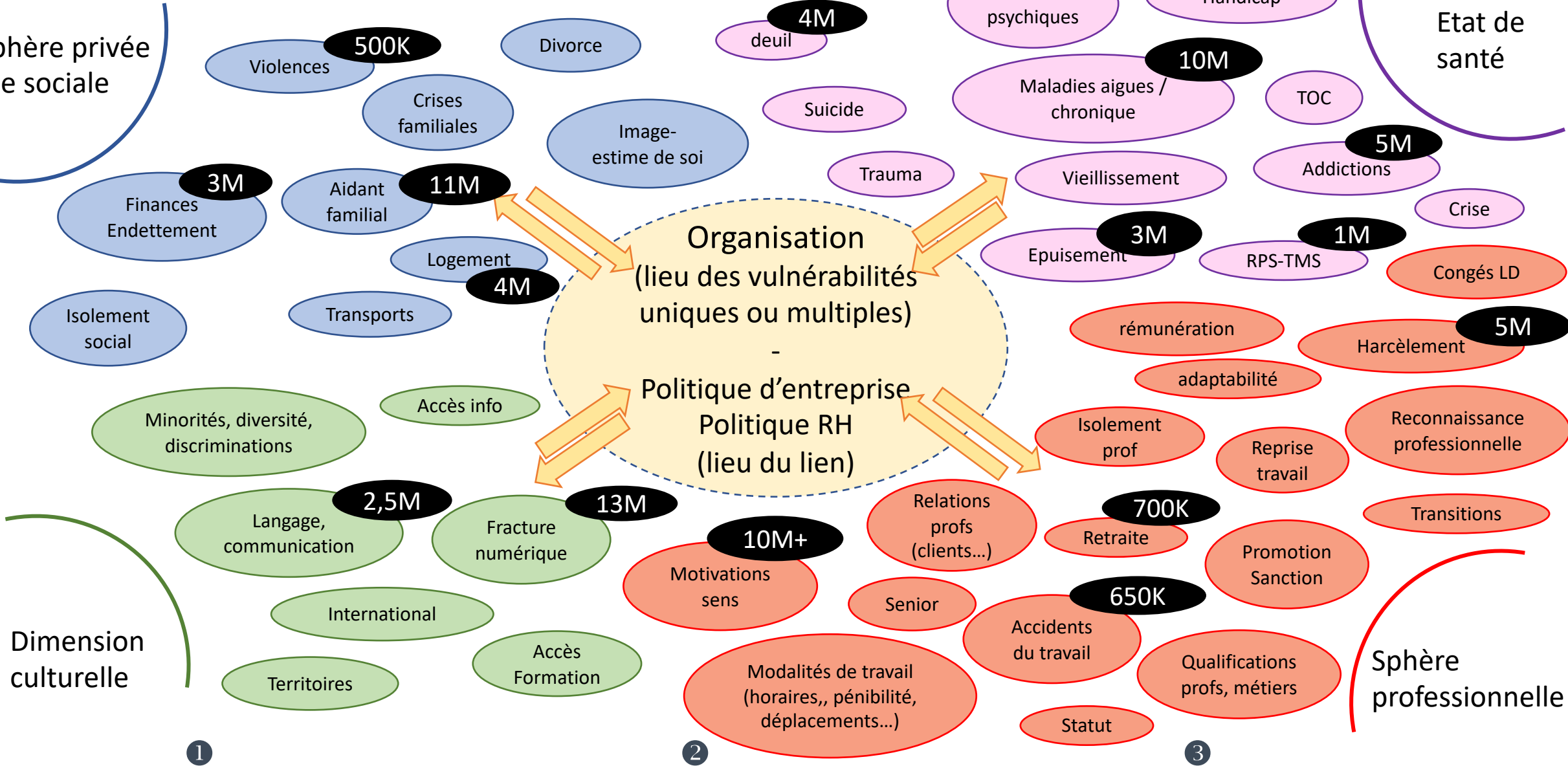


CONSTAT

Facteurs de vulnérabilité au travail

Sphère privée
Vie sociale

Etat de santé



1

Amplification du fait de la crise Covid

2

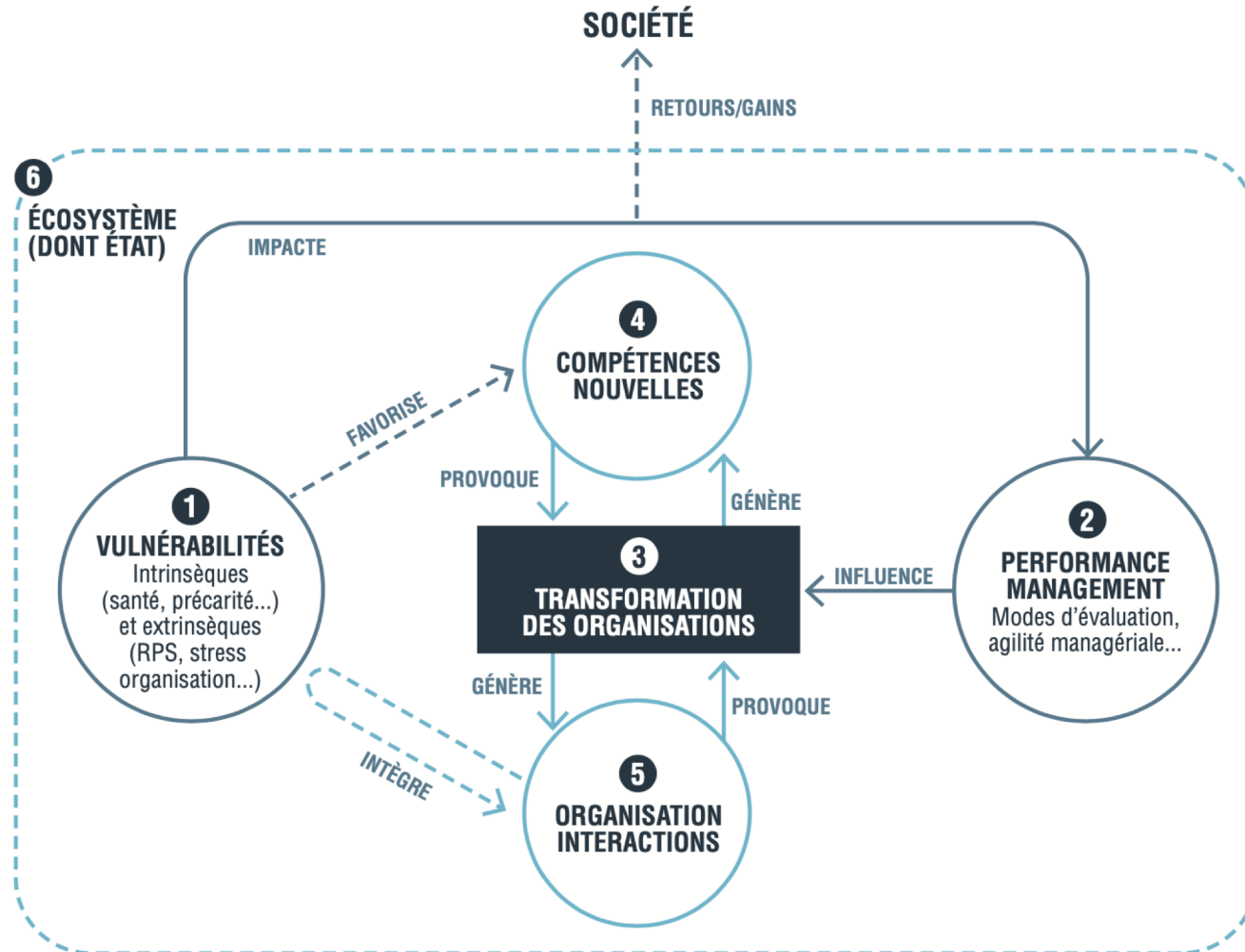
Injonctions et attentes grandissantes de l'opinion, des collaborateurs....

3

Intérêt croissant pour les savoirs et compétences expérimentiels

ANALYSE

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



La rigidité du système :

1. Des organisations mal adaptées

- Des organisations pensées en des termes solides
- Des situations qui réclament une approche de type **liquide**

2. Une puissance intrinsèque des vulnérabilités sous estimée

- Vulnérabilité = à la source de la plupart des activités économiques et sociales
- Méconnaissance et négligence du potentiel expérientiel induit

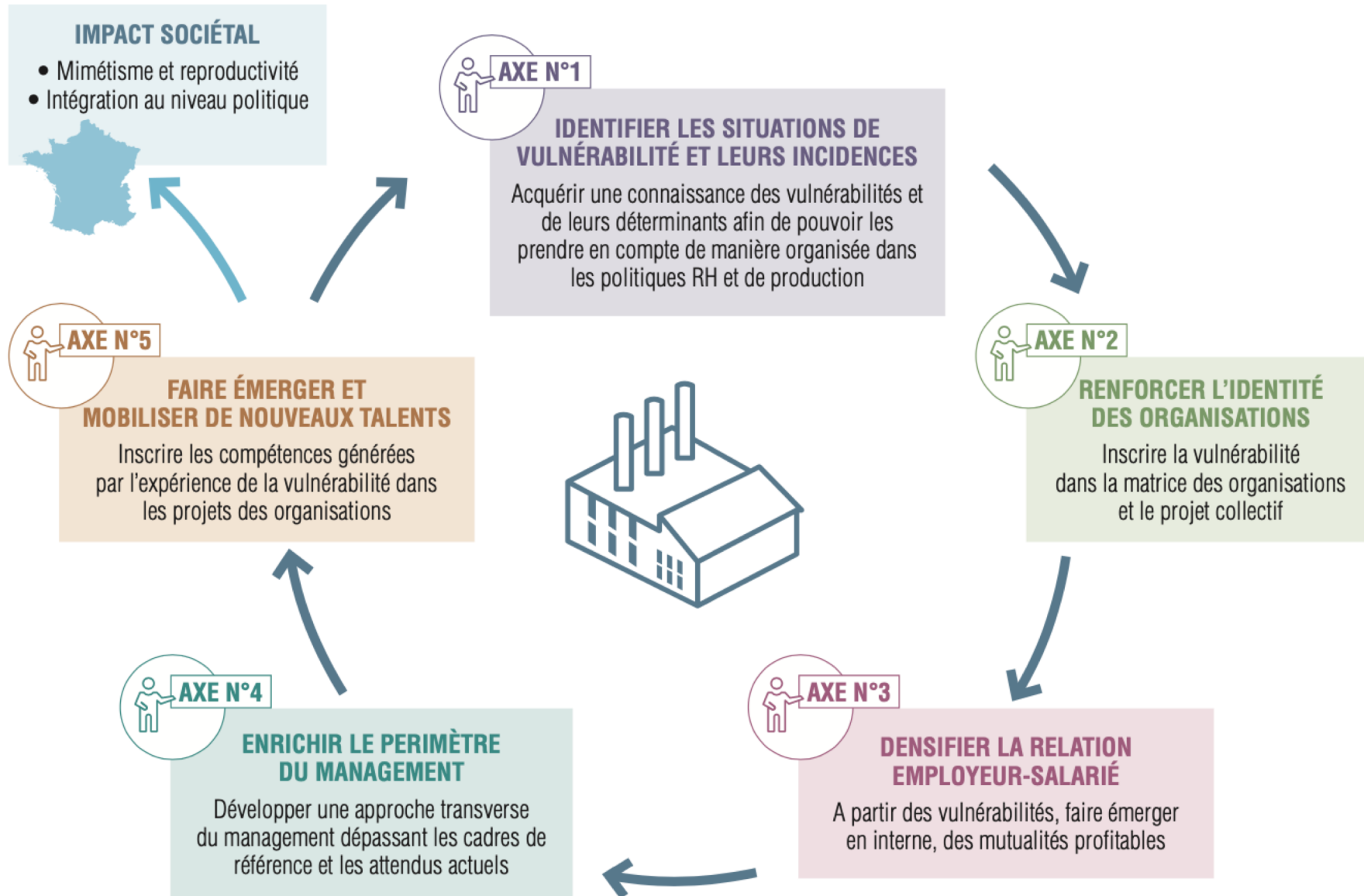
3. Une absence de « convertisseur » efficace

- Les vulnérabilités internes, angle mort des organisations
- Absence des savoirs managériaux nécessaires

La vulnérabilité au sein des organisations :

- ➔ est une donnée naturelle du **cycle de production** social et économique
- ➔ est un **gisement à haut pouvoir « énergétique »**

CINQ CHAMPS D' ACTIONS PRIORITAIRES



Axe n°1 : Identifier les situations de vulnérabilité et leurs incidences

ACQUÉRIR UNE CONNAISSANCE DES VULNÉRABILITÉS 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 ?

- ❖ Une approche réductrice et cloisonnée (statutaire et thématique)

QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ❖ Accroître la connaissance au niveau théorique
- ❖ Mieux connaître sa propre organisation et les vulnérabilités présentes (respect de règles éthiques)

AU NIVEAU MACRO SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Faire une **cartographie** des vulnérabilités dans le travail (signaux forts et faibles, prévalence, interactions, effets...).
- Etudier les incidences de ces vulnérabilités et leurs spécificités au niveau branches et métiers. Rédiger des **vademecum** pour les chefs d'entreprise, DRH, managers

AU NIVEAU DES ORGANISATIONS

- Faire réaliser localement par un tiers un « **diagnostic** » des vulnérabilités et les évaluer (risque, durée, intensité, dynamique, impact...)
- En faire un **élément structurant du dialogue local** : cohésion sociale, amélioration des conditions de travail, solidarités croisées...

- ↳ - Mieux appréhender méthodologiquement le gisement et l' « onde de choc » que constituent les vulnérabilités
- Mieux organiser la gestion des flux

Axe n°2 : Renforcer l'identité des organisations

INSCRIRE LES VULNERABILITES DANS LA MATRICE DES ORGANISATIONS ET LE PROJET COLLECTIF

D'OÙ PART-ON ?

- ❖ Une croyance : les vulnérabilités sont un frein à la performance
- ❖ Des organisations rarement vues comme « bientraitantes »

QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ❖ Changer de paradigme : aller vers des organisations à la fois « citoyennes » et lieux de vie
- ❖ Prendre conscience que « sa » vulnérabilité est la source de l'obligation d'innover et le moteur de son évolution

AU NIVEAU MACRO SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Promouvoir un **nouveau paradigme socio-économique** (englobant l'économie sociale et solidaire). Soutenir les organisations qui s'engagent pragmatiquement dans une politique explicite d'incorporation et de mobilisation des vulnérabilités.
- Construire les **nouveaux indicateurs d'une performance plus globale** reposant sur les bénéfices documentés : impact sur l'image, le recrutement, l'évaluation, la fidélisation (turn-over), etc.

AU NIVEAU DES ORGANISATIONS

- Mobiliser l'expérience des « chefs » (patrons et managers) pour **dé-stigmatiser** les situations de vulnérabilité par des discours et une politique réellement inclusive et respectueuse.
- Inscrire cet axe comme un **élément stratégique** du développement de l'organisation et un facteur différenciant. Construire avec les partenaires sociaux une réflexion et des engagements sur les aménagements/ajustements et le sens social du travail.

 Remoraliser la relation au capital, à l'économie et au travail

Axe n°3 : Densifier la relation Employeur - Employé

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

D'OÙ PART-ON ?

- ❖ Des exigences croissantes des employés sur les conditions de travail ou les valeurs de l'organisation
- ❖ Un contexte où le maintien de l'engagement, de la fidélisation et du recrutement est de plus en plus coûteux

QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ❖ Réorienter la relation contractuelle du travail, vers une dynamique beaucoup plus bilatérale, négociée et réciproque

AU NIVEAU DES ORGANISATIONS

UN PACTE D'ACCOMPAGNEMENT DES SITUATIONS DE VULNERABILITE

- Un pacte identitaire proposé au niveau de l'organisation pour un engagement collectif, autour des vulnérabilités avérées ou à venir.
- Impliquant des **engagements et bénéfiques mutuels** : entraide à la fois verticale (entre l'organisation et l'employé) mais également horizontale (entre les employés eux-mêmes).
- Etablissant la vulnérabilité (« possibilité de chacun 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.
- Pouvant s'appuyer sur un réseau de ressources tierces et partenaires (psychologues, coachs, médiateurs, etc.) pouvant être mobilisées en tant que de besoin.

 **Renforcer le sens, le lien et la force du collectif**

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 ?

- ❖ Les vulnérabilités au cœur d'injonctions paradoxales et possiblement fragilisantes pour le manager
- ❖ L'incapacité 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

QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ❖ Faire évoluer le management pour ne pas laisser un « potentiel » sans valorisation

Promouvoir une approche globale autour des besoins spécifiques des travailleurs (notion de **travailleurs à besoins spécifiques** : TBS).

- Non réduction des personnes fragiles à un statut ou à un champ de circonstances.
- Fluidification des approches managériales dans une approche transversale.
- Dépassement de la notion de GRH, essentiellement statutaire et fonctionnaliste.

La faire évoluer vers celle de **travailleurs à besoins et à ressources spécifiques (TBRS)**.

- Prise en considération de manière pragmatique de la complexité et l'intégralité de la personne
- Intégration des ressources et compétences spécifiques (*soft skills*) nés de l'expérience de la vulnérabilité (cf. slide suivante)
- Evolution vers une GPBRH (**gestion prévisionnelle des besoins et ressources humains**) reposant sur une vision plus large et plus longue.



- Promouvoir une pratique des ressources humaines à large focale et dans l'anticipation des situations (plus que dans la résolution)
- Soutenir et outiller le manager face à des injonctions paradoxales

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 ?

- ❖ Absence de valorisation des vulnérabilités (risque, dénigrement). Ignorance des talents et compétences induits

QUE PEUT-ON FAIRE ?

- ❖ Identifier et promouvoir les « *global skills* » qui pourraient répondre aux nouveaux besoins des organisations

- Documenter la production (fruits) inhérente aux différentes situations de vulnérabilités (maladie, handicap, aide familiale,...)
- Inscrire les *soft skills* repérés dans une logique de *global skills* et de « **passport compétences et talents** » : approche globale des aptitudes de la personne mêlant compétences de type quantitatif/objectif + talents de type qualitatif/subjectif
- **Inscrire ces *global skills* dans les politiques de GPBRH** et les mobiliser au service de l'objet social de l'organisation
- Promouvoir cette approche au plan des Directions, du management et de la société civile et faire évoluer en continu les paradigmes sociétaux



- Penser la vulnérabilité comme source de talents
- Penser la performance grâce aux vulnérabilités et à partir d'elles
- Renforcer la créativité

1 NO POVERTY



2 NO HUNGER



3 GOOD HEALTH



4 QUALITY EDUCATION



5 GENDER EQUALITY



6 CLEAN WATER AND SANITATION



7 CLEAN ENERGY



8 GOOD JOBS AND ECONOMIC GROWTH



9 INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



10 REDUCED INEQUALITIES



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION



13 PROTECT THE PLANET



14 LIFE BELOW WATER



15 LIFE ON LAND



16 PEACE AND JUSTICE



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS



THE GLOBAL GOALS