

La vulnérabilité : Une opportunité managériale

- Changer de paradigme et appréhender la vulnérabilité comme un levier managérial
- Prendre du recul sur ses pratiques et déconstruire les stéréotypes
- Développer une approche globale de la vulnérabilité



Avec le soutien de :



Nous remercions les entreprises et organisations
contributeuses de ce groupe de travail



FACE ? Sous l'acronyme : une **fondation reconnue d'utilité** publique créée en 1993, dont la vocation est de lutter contre toutes formes de discriminations. Pour se faire, la fondation dispose d'un levier et d'un mode opérationnel singuliers : l'engagement social et sociétal des entreprises auprès de porteurs de projets locaux, les clubs FACE. Créé en 2002 à l'initiative de la Fondation FACE et du Conseil Général de l'Hérault, FACE Hérault agit de concert avec l'ensemble des acteurs territoriaux : entreprises, services d'état, collectivités, universités, et monde associatif, en proposant des **actions innovantes en faveur de l'inclusion sociale**, et plus globalement de la **Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises et des Organisations (RSE)**. Notre objectif est de favoriser l'accès et le retour à l'emploi, la sensibilisation des collégiens aux métiers de l'entreprise, la lutte contre la précarité dans les quartiers prioritaires, ainsi que l'accompagnement RSE des entreprises via des diagnostics, des sensibilisations, des formations, et des ateliers d'échange de pratiques.

Notre valeur ajoutée : un réseau de **près de 600 entreprises investies** à nos côtés dans nos actions et c'est là l'occasion de les remercier encore pour leur implication.

Chaque année **des commissions thématiques se réunissent pour échanger, réfléchir et co-construire** ensemble un outil ou un livrable de bonnes pratiques. C'est ainsi que les entreprises sont à l'initiative de 2 diagnostics (Diversité et RSE) construits selon les référentiels du LABEL Diversité et de la norme d'orientation ISO 26 000. De nombreux livrables ont été produits autour de thématiques innovantes comme l'apparence physique dans le recrutement, le bonheur en entreprise, ou encore les opinions politiques et convictions religieuses.

Autant de thèmes aux grés desquels **la diversité est abordée comme un facteur d'égalité et de performance managériale**.

La vulnérabilité de quoi parle-t-on ?

La commission sur la vulnérabilité s'est réunie à 4 reprises pour définir, échanger, et **interroger les différentes formes de vulnérabilité rencontrées dans les organisations** : être différent, en situation de handicap, adulte aidant d'une personne en perte d'autonomie, parent isolé, ou tout simplement plus sensible au changement que ses équipiers, est souvent perçu de manière négative, voire comme un signe de désengagement professionnel. Pourtant, comme souvent, le stéréotype est loin de l'expérience réelle. Qu'il s'agisse de stéréotypes sur le handicap, l'état de santé, la situation de famille ou autre, ce guide vous permettra de sortir du préjugé particulier pour entrer dans une approche globale de management.

Au **carrefour des risques psychosociaux, et du bien-être au travail**, la vulnérabilité soulève donc **un enjeu d'adaptation du management vers l'innovation sociale, et, in fine, vers la performance de l'organisation**. Pourquoi nous demanderez-vous ?

Quel est l'intérêt pour mon organisation ?

Si le code du travail impose à l'employeur une **obligation de résultat et de moyens en matière de santé physique et mentale**, à laquelle s'ajoute l'interdiction de toutes formes de discriminations, se pose alors la **question de la prise en compte des différentes formes de vulnérabilité par un management bienveillant**, permettant à chacun de se sentir reconnu, inclus et moteur de performance.

Les entreprises contributrices de ce travail vous proposent **une hypothèse audacieuse** dans le droit fil des travaux accomplis jusque-là : **la vulnérabilité, est moins une faiblesse qu'une opportunité d'amélioration**. Souvent perçue comme un point de cassure pour l'organisation, l'expression et la prise en compte de la vulnérabilité est pourtant facteur de résilience.

Facteurs de risques	Impact financier	Impact organisationnel	Effets d'une prévention
Absentéisme	8,8 milliard d'euros de coût de remplacement en France en 2014 (Baromètre 2014 Alma Consulting group) 3500 euros par salarié et par an (Mozart Consulting)	Désorganisation de l'activité, concentration de la charge de travail Coût de remplacement	Maitrise des coûts, meilleure organisation répartition et maintien de l'activité Motivation, Amélioration des performances Fidélisations des collaborateurs, Impact positif d'image et de réputation
Présentéisme	Difficile à estimer mais le coût pourrait s'avérer plus important que celui de l'absentéisme (Etude EU OSHA 2014)	Réduction de la performance. Presqu'accidents et autres alertes	1 euro investi dans la prévention génère un bénéfice net de plus de 13 euros (Etude EU OSHA 2014)
Stress au travail	Entre 1 et 2 milliards en France (Etude EU OSHA 2014)	Perte de motivation absences désorganisation de l'activité et de la répartition de la charge de travail	

Le tableau ci-dessus résume les principaux risques psychosociaux identifiés, leur impact ainsi que la valeur ajoutée d'une prise en compte par l'organisation.

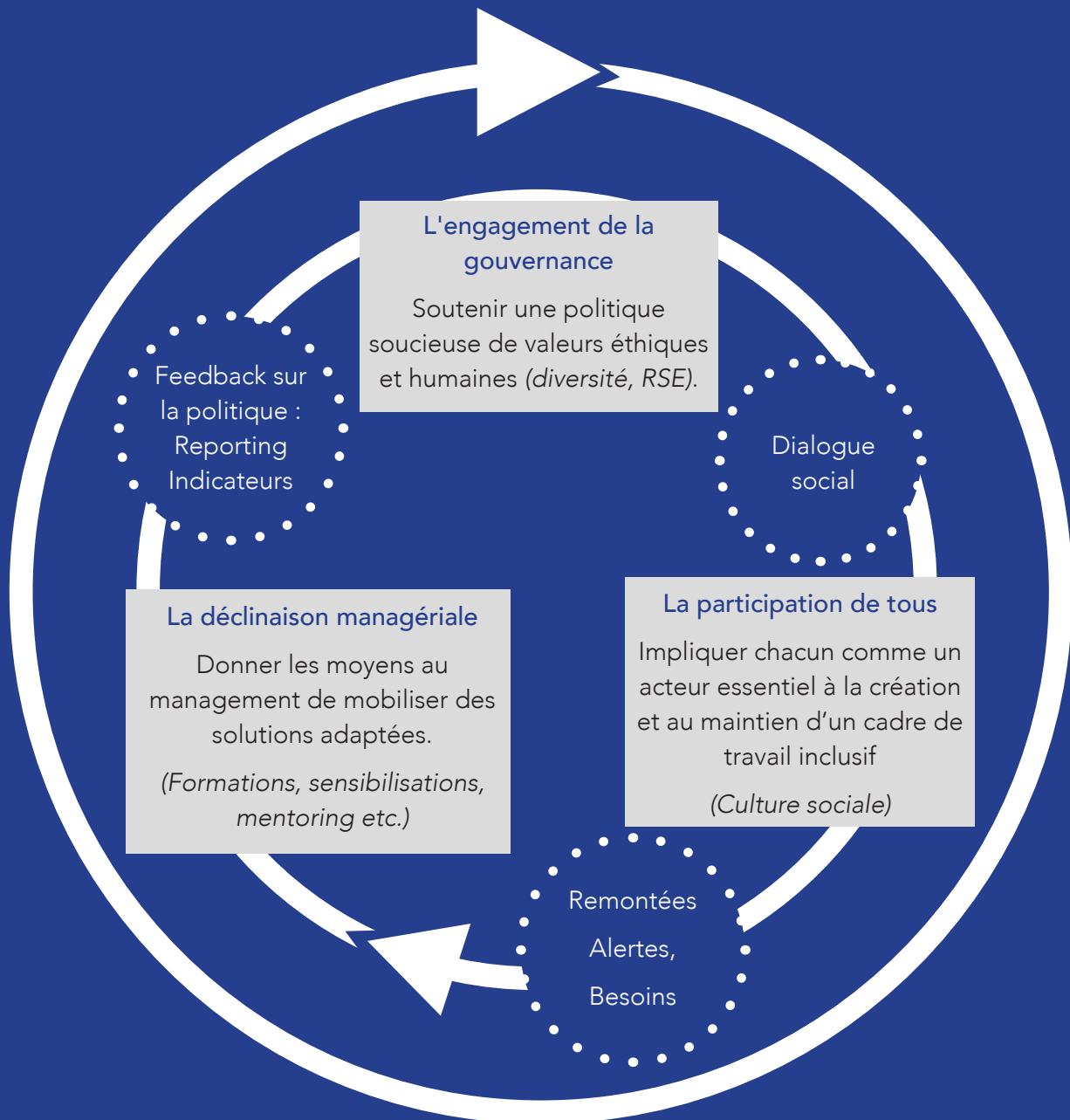
Focus : Vulnérabilité(s) et lutte contre les discriminations

Rappelons que dans le domaine de l'emploi, du logement, de l'éducation et de l'accès aux biens et services, aucune décision ne peut être basée sur l'un des 20 critères suivants : L'âge, l'apparence physique, l'appartenance ou non à une ethnie, une nation, une race, ou une religion, l'état de santé, l'origine, l'orientation sexuelle, l'identité sexuelle, le handicap, le patronyme, le sexe, la grossesse, la situation de famille, les activités syndicales, les caractéristiques génétiques, les mœurs, le lieu d'adresse.

Les 3 pôles d'un management responsable

Nous nous sommes inspirés des apports de l'ISEM¹ afin de structurer notre réflexion autour des 3 pôles du management responsable : équilibre entre l'engagement de gouvernance, l'organisation des Ressources Humaines, et l'atteinte des objectifs.

¹ Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management de l'Université Montpellier 1



Ce livrable est constitué de 2 parties systémiques et complémentaires autour d'une responsabilité partagée entre les différents acteurs de l'organisation :

La première partie traite de la communication interne (messages transmis, convivialité). La seconde porte sur l'organisation du travail (outils, procédures, conciliation des temps de vie). Enfin, la conclusion de ce livrable tend à la mise en interrogation de la posture managériale vers l'amélioration des pratiques.

Une responsabilité partagée : La communication interne



Les bonnes pratiques

Transmettre les valeurs de l'organisation : Il s'agit d'un véritable repère, vecteur d'un sentiment d'appartenance. Lors de la procédure d'accueil, la présentation des valeurs humaines et la réassurance de l'écoute du management sur toutes les formes de vulnérabilité, contribuera à faciliter la communication. Pendant la période d'essai, un entretien de suivi d'intégration est également une bonne pratique pour laisser la porte ouverte à l'expression (points forts, axe d'amélioration de la structure, demandes particulières etc.).

Exemple : La bienveillance s'affiche. Le mot de la présidence ou de la direction dans le livret d'accueil donne le ton. L'affichage de chartes comme celle réalisée par FACE et l'Autre Cercle en faveur de l'égalité de traitement des salariés LGBT peut quant à elle mettre en confiance dès l'arrivée dans l'entreprise.

67% des salariés LGBT ne souhaitent pas être visibles en entreprise « par crainte de conséquences négatives en termes de carrière »
Etude l'Autre Cercle.

Les bonnes pratiques

Favoriser la circulation d'informations : En communiquant sur les événements, les missions en cours et à venir, en bref sur l'activité générale. Utiliser une newsletter interne, un tableau d'affichage, mais surtout mettre en place des temps d'échange pour éviter la méconnaissance du travail de l'autre et identifier le rôle de chacun, voire les périodes de vulnérabilités (surcharge, fatigue, contraintes personnelles ou familiales).

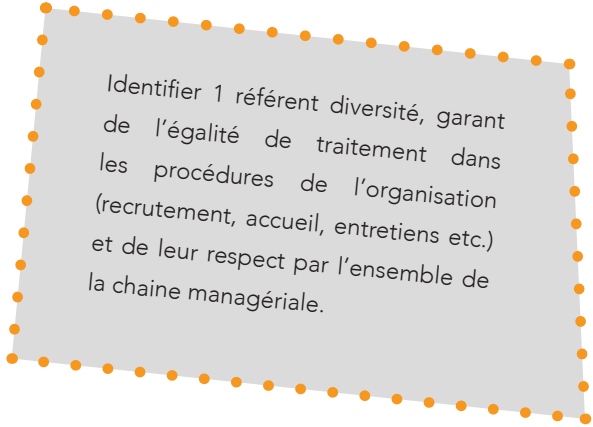
Exemple : Un point actualité + météo du jour en début de semaine pour mieux connaître les emplois du temps, les activités, et les adaptations qu'elles nécessitent. Par exemple, un collaborateur qui sera en télétravail pour des difficultés de transport.

Conserver le prisme de l'égalité de traitement : Le cas particulier peut amener un questionnement collectif. À cet égard la transparence a son importance : ce qui est fait pour l'un sera fait pour l'autre. Uniformisez et formalisez les canaux d'informations pour éviter le biais des retransmissions orales (perte d'information, rumeur, suspicion de favoritisme etc.).

Exemple : Des aménagements de poste réalisés suite à des avis de la médecine du travail ont suscité un sentiment de jalousie né de la méconnaissance des dispositions légales et de la politique de l'entreprise. En amont, l'entretien professionnel représente une opportunité d'expression et d'information : sentiment de discrimination ou d'inégalité, sont des questions à aborder afin d'éviter les malentendus.

Anticiper/prévenir : Une bonne pratique consiste à recenser les différentes possibilités à disposition des managers en cas de demande sur l'organisation du travail : horaires flexibles, travail à distance, travail en binôme etc. Il existe aussi des relais externes mobilisables en cas de difficultés (médecine du travail, ARACT, associations, dispensaires medio-psychologiques etc.).

Exemple : Un référent interne est disponible pour évoquer les difficultés sociales des collaborateurs. Une liste de contacts et de plaquettes sont tenues à disposition pour orienter les salariés vers une aide extérieure.



Identifier 1 référent diversité, garant de l'égalité de traitement dans les procédures de l'organisation (recrutement, accueil, entretiens etc.) et de leur respect par l'ensemble de la chaîne managériale.

Cas pratique

Favoriser la convivialité : Différentes pratiques y contribuent : mur d'expression, organisation de repas conviviaux ou de pauses communes, autant d'invitations à faire connaissance et à déjouer les représentations que chacun peut avoir de l'autre derrière son bureau et sa pile de dossier. Il s'agit de rompre l'isolement et d'encourager la solidarité.

Exemple : un cahier dédié aux bons plans : recettes, restaurants, braderies, sites internet etc. chacun peut scotcher, écrire et partager une forme de connaissance génératrice de lien social.

Le nombre d'événements conviviaux (anniversaires, pots, fêtes des voisins au travail, afterworks, etc.) est un bon indicateur du climat social, lui-même facteur d'investissement et de soutien social.

« Un collègue de travail se plaint constamment, il est tout le temps négatif, de mauvaise humeur, ce qui irrite tout le monde. Que faire ? »

Rester à l'écoute et éviter de stigmatiser l'individu en question, au risque de créer une fonction de bouc émissaire (et si c'était vous la prochaine fois ?). Derrière l'agacement provoqué, il existe probablement de réelles pistes d'actions qui seraient favorablement perçues par d'autres collaborateurs, actuels ou futurs : réorganiser les tâches, décorer les locaux, co-construire des règles de vivre ensemble et de communication bienveillante, voire si les problématiques le nécessitent, mobiliser un dispositif de prévention et d'accompagnement (médecine du travail, ARACT, consultants etc...).

Idée !

Une check-list de facteurs identifiés pour mieux cerner les périodes de tension.
Exemple : Sur un calendrier avec les jours de la semaine chacun pose un smiley en fonction de son ressenti (bon, moyen mauvais). Les résultats sont exploités en réunions d'équipe pour analyser les périodes de tension ou au contraire, de plus grand confort. Analyse et plan d'actions collaboratifs peuvent en découler.

Une responsabilité partagée : L'organisation du travail



Former les managers : Un management responsable ne s'improvise pas. Toute démarche est incomplète si le management n'a pas les outils et les moyens nécessaires à sa disposition. Il existe des formations (gestion du stress, risques psychosociaux, égalité professionnelle, lutte contre les discriminations et les stéréotypes etc...) pertinentes à développer un management responsable.

Exemple : Après un plan de formation favorisant la montée en compétences, des questionnaires d'évaluations de la qualité du management peuvent être proposées aux collaborateurs. Et si un problème perdure...des orientations externes vers un coach, un psychologue ou des groupes d'échange entre pairs peuvent s'avérer un levier de changement.

Adapter la charge de travail au temps de travail : Fixer des objectifs réalistes, atteignables, et ne pas hésiter à les remettre en question à la lumière de nouvelles données qui peuvent concerner la vie professionnelle (charge de travail) ou la vie privée (contraintes, maladie nécessitant des soins, etc.). C'est dans la co-construction avec les collaborateurs que se déterminent des objectifs individuellement adaptés en fonction de la période. Parallèlement l'écoute et l'observation sont essentielles à percevoir des situations de surcharge.

Exemple : la projection d'un plan d'action détaillé, fait par le collaborateur et son manager aide à chiffrer le temps requis pour chaque mission, et permet ensuite, lors d'entretien réguliers (trimestriels, par exemple) d'adapter les objectifs au fil de l'eau.

Le taux de formation des managers est un indicateur clé, associé aux retours des collaborateurs, il témoigne de la qualité du management.

Déconstruire les stéréotypes : Les stéréotypes, ou croyances partagées, souvent inconscientes, peuvent avoir des effets négatifs sur le recrutement, l'intégration et l'évolution de carrière des personnes. Cependant, phénomène systémique, ils sont souvent intériorisés par les personnes cibles. Par exemple : une mère de famille qui pense que sa situation l'empêchera d'évoluer...alors que son manager pourra objectivement penser le contraire. Les entretiens (professionnels, de seconde partie de carrière, de retour de longue absence) représentent un temps d'échange propice à l'expression avec des questions sur l'avenir professionnel souhaité. Aider les collaborateurs à se projeter permet de déconstruire un biais d'autolimitation.

Exemple : Une personne en situation de handicap n'osait pas évoquer sa situation dans le doute sur la manière dont elle serait perçue (crainte de stigmatisation, d'isolement). Pourtant une fois encouragée à la parole, l'organisation a pu répondre aisément à ses besoins et mettre fin à plusieurs mois de stress. Un soulagement.

Le nombre d'heures supplémentaires est un bon indicateur de l'adéquation entre charge et temps de travail. Le présentisme est en effet un signe de surinvestissement précurseur du burnout chez les salariés comme chez les dirigeants.

Encourager à tirer la sonnette d'alarme : Du dirigeant au manager en passant par vos co-équipiers, chacun doit être vigilant sur ses propres signaux d'alerte et ceux de l'équipe, car la résistance mène invariablement à l'épuisement. Se rendre disponible, mettre en confiance, et donner la possibilité de parler en cas de difficulté n'est pas anodin.

En France, il y aurait 3,2 millions d'actifs, soit plus de 12% de la population en « risque élevé de burnout ».
(Étude publiée en Janvier 2014 par le cabinet de prévention des risques au travail Technologia).

***Exemple** : Selon les compétences internes, un référent diversité peut centraliser les signalements individuels. Un tableau de synthèse permet de prendre en compte les problématiques soulevées, les solutions proposées et la satisfaction des collaborateurs dans une logique de fidélisation des clients internes. Ce type d'outil donne également une cartographie des dimensions sur lesquelles l'organisation est le plus challengée (diversité, qualité de vie au travail).*

Concilier vie privée/vie professionnelle : Adapter les rythmes professionnels aux rythmes de vie de chacun. Chaque âge correspond à des aspirations différentes : conciliation ses études et un emploi, son travail et sa vie de famille lorsque l'on a de jeunes enfants, mais pas que. Avec le vieillissement de la population, de nombreux actifs se trouvent en situation d'adulte aidant d'une personne en perte d'autonomie, ou confrontée aux pathologies du grand âge. Quel que soit le cas, des adaptations peuvent être trouvées.

***Exemple** : Adopter le travail en binôme sur différents postes procure souplesse aux collaborateurs et continuité des activités et des services pour vos clients.*

Vie privée/vie pro : comment les hommes s'impliquent ?

La série SERENDIPITE réalisée par FACE Hérault présente 8 interviews de cadres d'entreprises, s'exprimant sur leur gestion des temps de vie d'un point de vue personnel et professionnel.
Pour davantage de bonnes pratiques sur l'égalité de traitement dans les processus RH, www.face-herault.org

Les bonnes pratiques

Eviter le « faites ce que je dis... mais pas ce que je fais » : Quid de la santé des dirigeants ? La dimension d'exemplarité est une composante du management responsable. Comment encourager les bonnes pratiques si la direction témoigne d'un niveau élevé de stress et d'inquiétude ? Les études de la chaire Santé des dirigeants (Labex entreprendre Montpellier 1) montrent que la trésorerie mais aussi les Ressources Humaines sont au centre des préoccupations des dirigeants impactant leur santé (qualité du sommeil, risques cardio-vasculaires, de burnout etc.). L'exemple donné par le dirigeant (mode de vie, conciliation vie privée et professionnelle, gestion de l'agenda) peut donc s'avérer un facteur de prévention à part entière.

Exemple : Un dirigeant très investi qui se trouve isolé dans sa surcharge de travail, et néglige sa santé. En faisant davantage confiance à ses collaborateurs et en déléguant certaines missions, le climat s'est détendu vers un management participatif qui fait appel à la synergie des compétences.

Cas pratique

« Un collaborateur, depuis qu'il vient d'avoir son second enfant, est complètement sous l'eau. Il arrive très souvent en retard, et cumule les absences. Que faire ? »

Ouvrir la porte au dialogue et en parler ! Une solution au carrefour de ses attentes et du maintien de l'activité peut sûrement être trouvée : revoir le temps de travail (décaler l'heure d'arrivée ?), les outils (télétravail ?), les opportunités (crèche interentreprises ?). Quelle que soit la solution elle est à envisager dans le dialogue au risque de prendre une décision unilatérale, voire déresponsabilisante. Idem pour les objectifs : les fixer c'est bien, les revoir c'est encore mieux !

Dans les petites entreprises (de moins de 20 salariés) les collaborateurs sont en général moins stressés que dans les grandes. **Pourquoi ?** La proximité, la polyvalence et la latitude de travail permettent de nouer de meilleures relations et un meilleur climat social. C'est la légendaire souplesse des TPE. 41% des salariés de TPE s'avouent attachés à leur employeur, contre 27% dans les grandes entreprises (source : Observatoire Aptis étude 2014).

Idée !
Le nombre de demandes sur la réorganisation du temps de travail et la manière dont elles ont été satisfaites est un indicateur qu'il est intéressant de croiser à un baromètre social.
Autre indicateur : combien de papas prennent ils leur congé parental ? Y a-t-il une évolution des mentalités et des pratiques ? Ou pas encore ?

« Se mettre en vulnérabilité pour améliorer son management »

—○ Dépasser ses peurs et ses représentations

La vulnérabilité ne relève pas que du champ privé et intime des collaborateurs, il s'agit d'en lever le déni. Les frontières entre la sphère privée et professionnelle ne sont pas étanches, mais questionnent le management - si ce dernier développe la capacité à les entendre.

—○ Favoriser l'écoute et l'ouverture

Rester à l'écoute et se mettre en disponibilité pour la mise en mots des collaborateurs, c'est déjà se mettre en mouvement. Il s'agit de développer une prise en compte globale du collaborateur dans sa dimension personnelle et professionnelle.

—○ Accepter ses limites

Le management n'a pas toujours la bonne et unique réponse. Sortir d'une posture de sachant permet d'accueillir les innovations bottom up de manière constructive.

—○ Co-construire

Mettre en place les conditions d'une création collective de solutions en organisant de réels temps d'échanges (groupes de travail, brainstorming, diagnostic interne). Instaurer l'horizontalité comme un outil de co-construction afin d'encourager la prise de parole.

—○ Préserver le mouvement et l'adaptation de la structure

Faire le point sur les avancées, les freins et les leviers. Remettre en question les processus, les outils et les croyances, pour faire évoluer votre démarche et rester en rythme avec les évolutions sociales et sociétales (voire les anticiper).

Résilience

Caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau selon le dictionnaire LAROUSSE.
En psychologie le terme désigne la capacité d'un individu à réagir à une situation de stress potentiellement traumatisante et à poursuivre le cours de sa vie de manière positive. On parle également de résilience organisationnelle à l'échelle sociale. Parmi les facteurs favorisant la résilience : la mise en mots ou le processus d'élaboration psychique, mais aussi l'entourage, la stabilité affective ou encore l'humour et la capacité créative. Pour en savoir plus : les ouvrages de Boris Cyrulnik ou de Serge Tisseron.

Bibliographie

La fabrique des vulnérabilités au travail, Dominique Lhuilier et al.,
Presses de sciences Po 1 Sociologie pratique

*Santé au travail, quand le management n'est pas le problème,
mais la solution*, Mathieu Detchessahart, Revue française de
gestion N°244/2011

*La santé du dirigeant, De la souffrance patronale à
l'entrepreneuriat salubre*, sous la direction d'Olivier Torrès, De
Boeck

Pour trouver davantage d'outils et de bonnes pratiques :
lamallete-rse.org

Pour de plus amples informations sur les actions du club FACE et
les prochains groupes de travail thématiques :
<http://www.face-herault.org/>

Directrice de la publication
Virginie Bruges

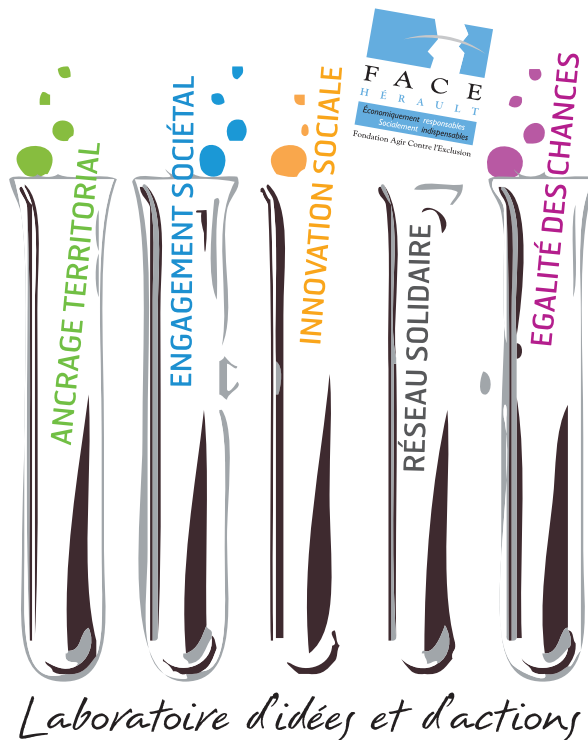
Coordinatrice de la publication
Olivia Cardoner

Equipe de rédaction
Olivia Cardoner
Clément Fernandez

**Conception graphique et
réalisation**
Nazanin M. Babr

Impression
Yatooprint Montpellier

SOUTENEZ FACE HÉRAULT



Depuis 1993, la *Fondation Agir Contre l'Exclusion* (FACE), reconnue d'utilité publique, mobilise le secteur économique à travers ses clubs territoriaux afin de mener des actions pour aider les plus démunis.

FACE Hérault a été créé pour mener des actions adaptées à notre territoire. Soutenez l'action de FACE.

Avec Nous Agissez

Don entreprise

60% du don est exonéré dans la limite de 5/1000^{ème} du chiffre d'affaires.

Don personnel

66% de votre don 2012 sera exonéré de votre impôt sur le revenu 2012, dans la limite de 20% de votre revenu net imposable.

Je suis assujetti à l'ISF

Je bénéficie d'une réduction de 75% du montant de mon don, plafonné à 50 000€, au titre du don à une Fondation reconnue d'utilité publique, selon la loi TEPA du 27 août 2007.

Libellez votre chèque à l'ordre de FACE

8 bis, Boulevard Ledru-Rollin -34000 Montpellier

Tél : 04 99 23 17 69 Fax : 04 67 52 16 30

face.herault@fondationface.org

www.face-herault.org

www.facebook.com/FaceHerault