

COMMENT LIBÉRER LE POTENTIEL DE LA VULNÉRABILITÉ EN ENTREPRISE



GUIDE PRATIQUE

éto di

Longtemps tue voire taboue, la vulnérabilité s'invite aujourd'hui de plus en plus dans nos conversations, nos lectures et nos entreprises. De la matinale de France Inter où Nicolas Demorand se livre sur sa santé mentale, à des dirigeants comme Satya Nadella, PDG de Microsoft, qui l'intègrent à leurs pratiques managériales, en passant par les travaux de grands chercheurs internationaux tels que Brené Brown, la vulnérabilité émerge de toutes parts comme un écho nécessaire aux bouleversements de notre époque.

Dans l'imaginaire collectif – et encore trop souvent dans les organisations – la vulnérabilité est perçue comme une faiblesse, une fragilité à dissimuler, un frein à la performance. Pourtant, cette vision ne tient plus face aux transformations profondes auxquelles nous devons faire face : crises sanitaires, incertitudes économiques, transitions écologiques, révolutions technologiques. Le monde actuel est désormais marqué par une instabilité permanente :

- 2024 est devenue l'année la plus chaude jamais enregistrée à l'échelle planétaire, franchissant le seuil critique des +1,5 °C fixé par l'Accord de Paris en 2015

- Cette même année, la paix mondiale s'est détériorée pour la cinquième année consécutive¹

- 39 % des compétences² mobilisées aujourd'hui seront transformées ou obsolètes d'ici 2030, sous l'effet de l'IA et de l'automatisation

- Selon le FMI³, 2025 atteint des niveaux d'instabilité records, en particulier sur les plans économiques et tarifaires

Ces chiffres, mis bout à bout, peuvent potentiellement générer de l'anxiété, voire même être des motifs de découragement. Mais ils peuvent surtout être un point de départ, une motivation à agir. Car dans ce nouvel état du monde, l'entreprise de demain ne pourra plus se contenter d'anticiper ou même de simplement gérer l'imprévu quand il survient. Elle devra aussi l'intégrer comme une donnée indéniable avec laquelle composer sur le long terme.

Les organisations les plus performantes ne seront ni les plus fortes, ni les plus puissantes – mais bien les plus adaptables. Il leur faudra aussi développer une compétence nouvelle : celle de savoir reconnaître et accueillir les limites, les failles, et les vulnérabilités de leurs

collaborateurs, clients, fournisseurs, mais également celles de la planète qui les abrite.

Dans ce contexte, les organisations auront aussi besoin d'actionnaires, de dirigeants et de collaborateurs capables d'agilité, d'empathie, de remise en question et de coopération. Autant de qualités qui émergent non pas malgré la vulnérabilité, mais grâce à elle. Plus qu'un risque supplémentaire à gérer, celle-ci peut devenir une véritable opportunité.

Ce guide explore pourquoi et comment l'entreprise peut (et a tout intérêt à) faire de la vulnérabilité un véritable atout stratégique.

Il représente la synthèse augmentée⁴ de six mois de réflexion collective d'un groupe de travail réunissant 11 leaders (DG et DRH) issus de secteurs et de tailles d'entreprises différentes, autour d'un objectif commun : explorer le potentiel de la vulnérabilité en entreprise.

Ce guide s'adresse à toutes les entreprises, établissements publics et structures de l'économie sociale et solidaire⁵, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille, afin de leur proposer des outils concrets et adaptables pour :

- reconnaître et valoriser la vulnérabilité sous toutes ses formes
- l'intégrer dans les pratiques managériales et stratégiques
- en faire un levier de robustesse, de transformation et de création de valeur

Ce guide ne se veut ni prescriptif, ni moralisateur. Il vise simplement à équiper les organisations dans un monde en perpétuelle mutation, en remplaçant l'humain et la planète au cœur de nos modèles.

1. Selon l'Indice mondial de la paix 2025 (GPI), publié par l'Institut pour l'économie et la paix (IEP).

2. FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL, *The Future of Jobs Report*, 2025.

3. FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL, *Perspectives de l'économie mondiale*, 2025.

4. Ce guide n'a pas été écrit par les membres du groupe de travail mais intègre leurs travaux.

5. Par souci de simplicité, nous emploierons le terme « entreprise » pour désigner toutes ces structures.



Ce guide ouvre une démarche elle-même vulnérable : il pose un cadre de départ pour rassembler les entreprises et les organisations prêtes à explorer l'intégration de la vulnérabilité dans leurs pratiques. Il a vocation à être enrichi en continu par les retours d'expérience et les apports d'un écosystème d'experts, afin d'en affiner l'application concrète. Toutes les structures peuvent s'engager sur ce chemin, mais la diversité des secteurs, des tailles et des enjeux invite à l'humilité : ce guide ne vise pas l'exhaustivité, mais propose une trame à adapter selon les contextes.

Ainsi, nous vous invitons à partager les bonnes pratiques (ou les mauvaises)

que vous avez expérimentées en entreprise autour de la prise en compte de la vulnérabilité afin que nous puissions faire évoluer ce guide dans sa version en ligne.

Il vous suffit de scanner ce QR code pour nous en faire part et retrouver la version digitale de ce document !



Panorama



01.

Mais qu'est-ce que la vulnérabilité ?

Selon une étude inédite VULNERABLE - IFOP, 84% des Français estiment que la vulnérabilité a une connotation négative. Parler des « vulnérables » fait immédiatement penser aux personnes malades, âgées, porteuses de handicaps ou isolées socialement. Cette notion est souvent associée à la faiblesse ou la fragilité, en particulier dans le monde professionnel, où la vulnérabilité est encore trop souvent considérée comme un frein à la performance.

En réalité, il y a là une erreur de définition. Dans le langage courant, les mots « faible », « fragile » et « vulnérable » sont devenus quasiment interchangeables. Pourtant, si on revient à l'étymologie, leurs significations sont bien différentes :

- **fragile** : se dit d'une chose ou d'un être moins résistant que la moyenne
- **faible** : état dans lequel on se trouve après avoir été blessé
- **vulnérable** : qui peut potentiellement être blessé

Comme définit par le Cercle Vulnérabilités et Société, « La vulnérabilité n'est pas la faiblesse (...) La vulnérabilité, comme possibilité d'être blessé, se réfère davantage à la condition humaine (ou d'être vivant) et a de ce fait quelque chose d'universel, indépendamment de la réalisation d'un risque et de la survenue d'une situation particulière.⁶ »

La vulnérabilité est donc, avant toute chose, une condition ontologique, propre à la vie sur Terre, qui caractérise les animaux, les végétaux, les humains, la planète, mais aussi les organisations et les systèmes. C'est la condition que nous avons tous en partage.

Notre écosystème s'est bâti sur une réalité : tous les éléments qui le composent sont vulnérables et interdépendants. Ils ont dû développer des liens afin d'exister, de résister au temps, et de créer une forme d'équilibre.

De la même manière que notre vulnérabilité individuelle révèle notre interdépendance avec le monde qui nous entoure, celle-ci se manifeste également au sein de l'entreprise, véritable écosystème humain. Elle peut alors prendre de multiples formes, comme par exemple pour un collaborateur, le sentiment d'être dépassé par la complexité d'un sujet, le fait de faire des erreurs, de ne pas se sentir en maîtrise ou de ne pas être assuré de prendre la bonne décision. Il s'agit de la « **vulnérabilité intrinsèque** ».



La vulnérabilité c'est

- **Une condition partagée** par tous les êtres, organismes et écosystèmes vivants sur Terre
- **Un levier d'innovation**, de lien, d'inclusion et d'énergie collective
- **Un potentiel à valoriser**, une énergie à libérer
- **Un outil d'alignement des enjeux économiques**, sociaux et environnementaux mais aussi personnels et collectifs



Mais la vulnérabilité n'est pas linéaire : à certains moments, elle peut se révéler de manière plus aiguë, via un handicap, un deuil, une maladie, une précarité financière, un échec professionnel, ou encore une crise environnementale, économique ou politique. Il s'agit alors de ce que l'on nomme la « **vulnérabilité accrue** ». On peut en faire l'expérience intime, ou en être témoin. Elle survient dans l'interaction avec un environnement spécifique : ainsi, une vulnérabilité peut s'exprimer dans un contexte donné, et être totalement absente dans un autre. C'est une situation qui peut potentiellement advenir à tout moment et de manière protéiforme, à tout un chacun.

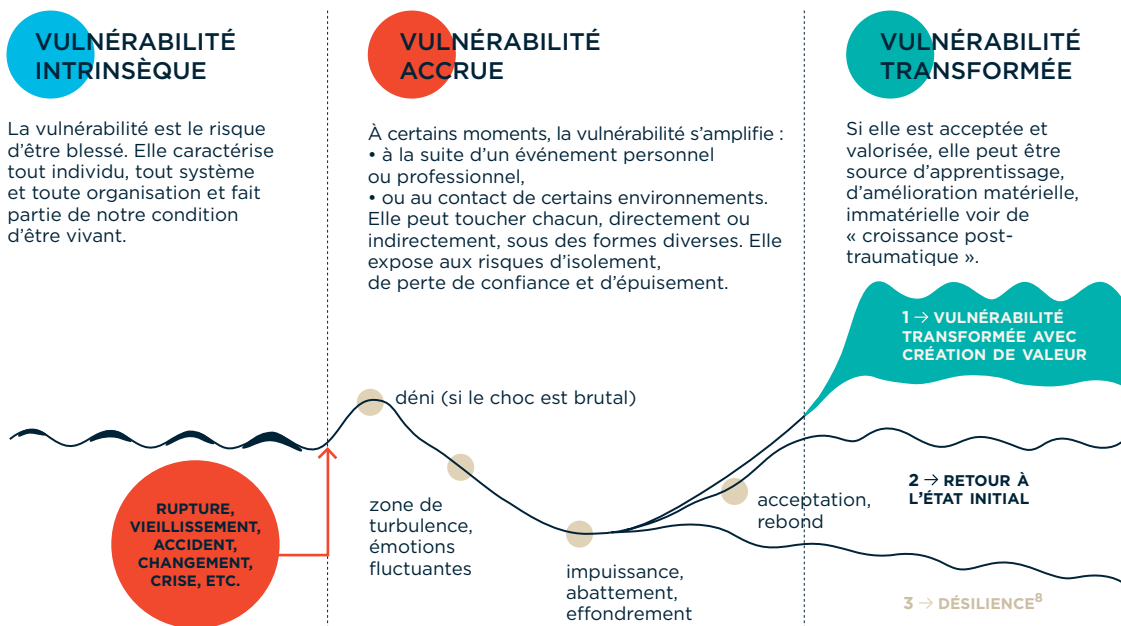
Selon la manière dont elle est reconnue et accompagnée, la vulnérabilité – qu'elle soit « intrinsèque » ou « accrue » – peut être tout autant vectrice de difficultés supplémentaires, que créatrice de valeur et d'opportunités individuelles, organisationnelles et sociétales. Quand l'individu, l'entreprise ou le système ne reviennent pas à l'état initial, mais

en ressortent « augmentés », elle devient alors la « **vulnérabilité transformée** ».

En ce qui concerne les individus, au-delà des émotions immédiates, expérimenter la vulnérabilité produit des effets durables : 40% des personnes ayant vécu une situation de vulnérabilité évoquent une redéfinition de leurs priorités, 33% une prise de conscience de leurs limites, 25% un changement de regard sur les personnes vulnérables et 24% un développement de l'empathie⁷. Si la vulnérabilité est d'abord vécue comme une épreuve, elle peut donc aussi constituer un puissant vecteur de transformation personnelle, tant pour ceux qui la vivent que pour ceux qui l'accompagnent.

Ceci étant dit, il est important de mentionner que toute vulnérabilité n'est pas appelée à se transformer. Certaines resteront subies, voire douloureuses, sans rebond immédiat ou à long terme. Elles méritent d'être accueillies comme telles, sans faire l'objet d'injonctions de dépassement et sans être perçues comme un échec.

LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION DE LA VULNÉRABILITÉ



7. VULNERABLE - IFOP, *Baromètre Vulnérable : Les Français et la vulnérabilité : représentations et vécu*, Inédit, 2024.

8. La désilience est un processus opposé à la résilience, caractérisé par l'échec à se reconstruire après un traumatisme.

02.

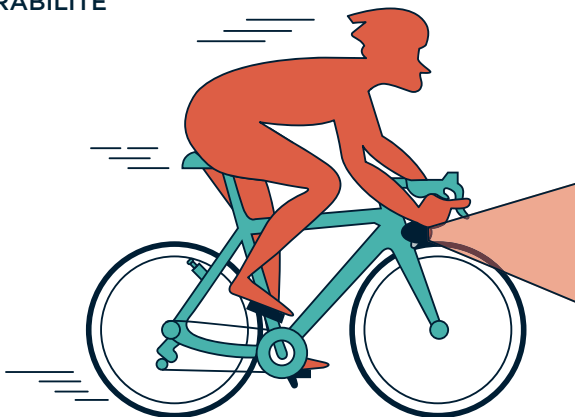
Concrètement, que permet la vulnérabilité ?

Bien souvent, la vulnérabilité est considérée comme un frein et génératrice de résistances. Or lorsqu'elle est assumée, partagée et soutenue, elle peut devenir une ressource précieuse. La vulnérabilité permet de renforcer la confiance et les liens, de développer des compétences, de libérer un potentiel de créativité et d'innovation pour une meilleure adaptabilité. Elle éclaire les limites de nos

modèles de performance et ouvre la voie à de nouveaux savoir-faire. C'est un levier stratégique de transformation.

À l'image de la dynamo, intégrer la vulnérabilité peut, de prime abord, sembler être un frein, mais il s'agit d'un levier qui peut générer des bénéfices aux niveaux individuel, relationnel, organisationnel et sociétal.

LA DYNAMIQUE DE LA VULNÉRABILITÉ



Le cycliste peut se sentir ralenti par le frottement de la dynamo, pensant être alors moins performant, mais cette sensation de « perte » d'énergie va finalement être récompensée par la création de lumière.

LA VULNÉRABILITÉ PERMET DE :

 À L'ÉCHELLE
INDIVIDUELLE

- **Se connaître** pour mieux accepter ses limites et ses forces.
- **Garder une vigilance intérieure** pour résister aux dynamiques de surengagement ou aux environnements toxiques.
- **Être aligné** pour une plus grande cohérence entre ses valeurs, ses choix et son rôle dans l'entreprise.
- **S'ancrer** pour rester stable même dans un environnement mouvant.

 À L'ÉCHELLE
RELATIONNELLE

- **Développer la confiance et la coopération** en activant une boucle vertueuse d'ouverture mutuelle. Selon Jeff Polzer⁹ (professeur à la Harvard Business School), cette ouverture progressive améliore la confiance des individus l'un envers l'autre et par conséquent leur coopération.
- **Renforcer la sécurité psychologique¹⁰ et la performance** en acceptant de prendre des risques et de montrer sa vulnérabilité sans crainte et sans jugement. D'après l'étude du projet Aristote (réalisée par Google)¹¹, le droit à l'erreur et la vulnérabilité constituent le terrain des équipes créatives qui expérimentent et performant le mieux.
- **Réduire les tensions et les conflits** en partageant sa vulnérabilité. Cela permet de renforcer l'écoute et la posture basse bénéfique à la cohésion d'équipe et au bien être.

9. COYLE, Daniel, *The Culture Code: The Secret of Highly Successful Groups*, Random House, 2018.

10. Ce terme, développé entre autres par Amy Edmondson, professeur à la Harvard Business School, désigne « la conviction partagée que l'équipe est sûre de pouvoir prendre des risques interpersonnels », c'est-à-dire que ses membres se sentent libres de s'exprimer sans craindre d'être jugés, humiliés ou marginalisés.

11. DUHIGG Charles, «What Google Learned From Its Quest To Build The Perfect Team », *The New York Times Magazine*, 2016.



À L'ÉCHELLE ORGANISATIONNELLE

- **Créer de la solidarité et de l'intelligence collective** pour renforcer les logiques de confiance, de transversalité et de soutien mutuel.

- **Promouvoir l'innovation et la créativité** en libérant la parole et l'expression de ses sensibilités, et en normalisant l'incertitude. La vulnérabilité crée un terreau fertile pour l'expérimentation.

- **Apprendre en continu** en transformant les épreuves en connaissances actionnables.

- **S'adapter plus efficacement** en repérant les signaux faibles pour s'ajuster rapidement et durablement. Les organisations conscientes de leurs vulnérabilités sont mieux préparées, plus robustes et résilientes face aux crises.

- **Transformer les cultures d'entreprises** en intégrant la vulnérabilité via des pratiques plus inclusives. Elle améliore le climat social, renforce le sens au travail et permet un meilleur alignement des valeurs individuelles et collectives, permettant ainsi d'augmenter fortement l'engagement et l'attractivité.

- **Améliorer la performance globale** en intégrant la dimension humaine et écologique, ce qui mène à une performance plus soutenable et durable.



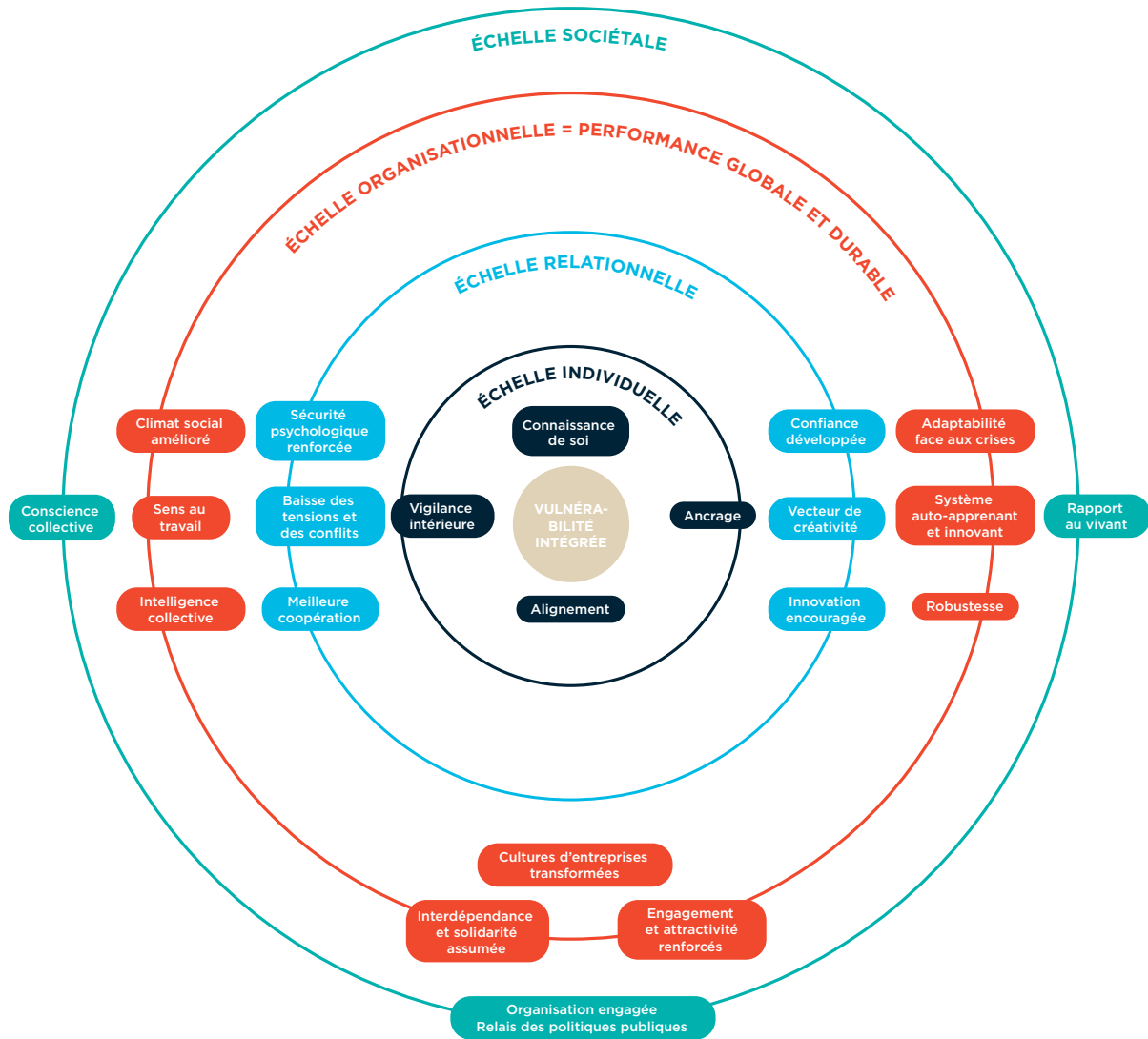
À L'ÉCHELLE SOCIÉTALE

- **Développer la conscience collective** afin de réhumaniser les relations, les rapports sociaux et de repositionner la notion de performance. Elle redonne une place aux plus vulnérables et valorise leur savoir expérientiel.

- **Raviver le rapport au vivant** en imaginant des modèles durables et régénératifs inspirés de l'intelligence du vivant et de ses 3,5 milliards d'années de R&D.

- **Agir comme un relais des politiques publiques** (santé mentale, aide, etc.) en assumant sa responsabilité comme acteur-clef de la société.

**LA CRÉATION DE VALEUR
PAR LA VULNÉRABILITÉ :
DE L'INDIVIDU À LA SOCIÉTÉ**



03.

Pourquoi est-il urgent de prendre en compte la vulnérabilité dans l'entreprise ?

Alors que l'on parle régulièrement des limites planétaires¹², les limites des entreprises sont, quant à elles, rarement questionnées. Or ces dernières reposent sur des humains et interagissent, sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, avec d'autres structures elles-mêmes constituées d'humains (clients, fournisseurs, communautés). Par ailleurs, leur fonctionnement s'appuie sur des ressources naturelles limitées, ce qui les rend intrinsèquement dépendantes de la planète. Les entreprises sont donc – par essence – vulnérables.

Pourtant, celles-ci sont souvent présentées comme toutes-puissantes et, face au contexte global de crises, elles ont plutôt tendance à rechercher toujours plus d'optimisation et de rentabilité à court terme. Prises dans une logique d'accélération, elles choisissent d'ignorer leurs vulnérabilités et leurs limites, parfois même jusqu'à ce que la rupture survienne.

Quant à celles qui ont fait le choix de prendre en compte leur impact sociétal et environnemental, elles doivent souvent composer avec des enjeux antinomiques rendant compliquée l'articulation entre la quête de performance économique et un sentiment de

responsabilité par rapport à leurs parties prenantes et leur environnement.

Or une stratégie qui n'intègre pas l'humain et la planète a des conséquences multiples sur l'entreprise : réduction de la qualité du travail et de l'engagement, tensions dans la chaîne de valeur, risques réputationnels ou réglementaires, coûts d'adaptation, baisse de la performance globale. Il devient urgent de créer un climat de confiance où l'expression des vulnérabilités est non seulement permise, mais reconnue comme un réel levier de performance durable, de bien-être et de robustesse et ce, pour plusieurs raisons :

- **La transformation rapide du monde du travail** (hybridation, hyperconnectivité, tensions sociales, transitions écologiques) **s'accompagne d'une dégradation des indicateurs de bien-être, de fidélisation, d'absentéisme ou d'accident du travail** : en France, le taux d'absentéisme a bondi de 41% entre 2019 et 2024¹³. Seuls 8% des salariés se déclarent pleinement engagés dans leur travail (contre 13% en Europe et 40% dans le monde)¹⁴. 45% d'entre eux sont en détresse psychologique modérée, et 10% en *burnout* sévère¹⁵. Or près de 63% des Français qui ont vécu une

12. Le cadre des « limites planétaires » a été développé par le Stockholm Resilience Centre. Il met en évidence les risques croissants liés à la pression exercée par l'homme sur neuf processus planétaires essentiels qui régissent la stabilité et la résilience de la Terre.

13. AXA FRANCE, *Datascopie : L'Observatoire de la vie en entreprise*, 2025. Cette étude s'appuie sur le traitement anonymisé des Déclarations Sociales Nominatives (DSN) du portefeuille AXA observées entre 2019 et 2024, pour plus de 3 millions de salariés.

14. GALLUP, *State of the Global Workplace*, 2025.

15. EMPREINTE HUMAINE - OPINIONWAY, *Baromètre #14 : 2025, année de la Grande Cause Nationale dédiée à la santé mentale : état psychologique des salariés français, où en est-on ?, 2025.*

situation de vulnérabilité qui a eu un impact sur leur travail¹⁶ estiment que l'aide reçue de la part de l'entreprise dans des moments de fragilité est insatisfaisante, à rebours des discours sur le bien-être au travail.

• **La frontière entre sphère personnelle et professionnelle devient de plus en plus poreuse** : pendant longtemps, l'entreprise n'était pas considérée comme un lieu d'expression de l'intime. Mais la crise du COVID et l'essor du travail hybride ont changé la donne. Le monde du travail est désormais entré dans les foyers, et les vulnérabilités personnelles ont un impact direct sur la dynamique professionnelle, et vice versa.

• **Les jeunes générations portent un regard nouveau sur la vulnérabilité** :

➤ **SELON LE BAROMÈTRE VULNERABLE - IFOP,**

39%

DES MOINS DE 35 ANS DÉCLARENT

parler de leurs vulnérabilités au travail (contre 26% en moyenne). 58% d'entre eux rapportent des impacts positifs post-expérience de vulnérabilité, témoignant d'une capacité accrue à transformer ces situations en opportunités de développement.

• **La reconnaissance des vulnérabilités devient un levier de fidélisation et d'attractivité** :

➤ **D'APRÈS LE RAPPORT THE FUTURE OF JOBS,**

64%

DES EMPLOYEURS ESTIMENT

que le soutien au bien-être sera l'un des principaux leviers pour attirer les talents de demain.¹⁷

• **Enfin, c'est aussi un investissement rentable** : comme en matière de prévention des risques ou de QVCT¹⁸, les études montrent un retour sur investissement clair. Selon l'EU-OSHA¹⁹, chaque euro investi en prévention santé génère entre 2,5€ à 4,8€, notamment par la réduction de l'absentéisme et l'amélioration de l'engagement.

Alors que 54% des Français reconnaissent l'impact de la vulnérabilité sur leur travail, seuls 12% en parlent à leur employeur. Ce silence masque pourtant un potentiel : 32% rapportent des effets positifs sur leur carrière, 28% sur leurs compétences, 27% sur leur créativité. Ces chiffres²⁰ suggèrent que la vulnérabilité, correctement accompagnée, pourrait devenir un levier. En cherchant à s'en protéger, les entreprises se privent d'une immense richesse. Les reconnaître et les intégrer permet non seulement de prévenir des risques mais aussi de construire des stratégies plus justes, résilientes et efficaces.

16. VULNERABLE - IFOP, *Op. Cit.*

17. FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL, *Op. Cit.*

18. Cet acronyme désigne la Qualité de vie et des conditions de travail. Pour plus d'informations, voir les ressources de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

19. Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA).

20. VULNERABLE - IFOP, *Op. Cit.*

Il convient donc de changer d'angle de vue. L'entreprise vulnérable est celle qui, face aux aléas, saura :

- **Les reconnaître et les anticiper**
- **Les accueillir en s'adaptant**
- **Les traverser** (sans s'effondrer ni chercher à revenir à l'état initial) et saisir l'opportunité pour progresser

En intégrant la vulnérabilité comme composante essentielle, l'entreprise vulnérable peut devenir résiliente et robuste²¹, capable d'apprendre et de s'ajuster même au cœur de l'incertitude. En privilégiant l'endurance plutôt que le sprint, en adoptant un mode de fonctionnement directement inspiré du vivant, elle gagnera en plasticité et en adaptabilité, gage de performance durable, pour l'humain et la planète.

Avec 60 % de la population mondiale active²² l'entreprise est un excellent vecteur de propagation de cette nouvelle vision de la vulnérabilité, et peut irriguer un changement de modèle au niveau sociétal.



« Toute organisation qui tente d'agir sur des vulnérabilités est elle-même vulnérable. [...] Même si une organisation vise à promouvoir le bien-être, un décalage entre son état d'esprit axé sur l'efficacité et la sensibilité nécessaire pour traiter les questions d'équité et de justice peut accroître les pressions sur les individus, aggravant ainsi les vulnérabilités existantes. »

Comme le montre le *Rapport sur les vulnérabilités* du HEC Sustainability & Organizations Institute²³, les entreprises peuvent aussi impacter négativement les vulnérabilités de leurs parties prenantes et de leur environnement, de manière volontaire ou non :

- **En privilégiant une logique d'efficacité à tout prix** (rentabilité, standardisation, performance), qui met l'accent sur les résultats et les mesures quantitatives standardisées, et qui a tendance à ignorer les vécus
- **En adoptant une approche descendante** qui présume des besoins des personnes vulnérables et qui impose des décisions « pour le bien » de celles-ci sans les reconnaître comme porteuses de savoirs ou de compétences



21. Face à la fluctuation du monde, le biologiste Olivier Hamant propose de s'inspirer du vivant en misant sur « la robustesse », qu'il définit comme la capacité à « maintenir le système stable malgré les fluctuations », en lieu et place de la performance. Voir HAMANT, Olivier, CHARBONNIER, Olivier, ENLART, Sandra, *L'entreprise robuste : pour une alternative à la performance*, Éditions Odile Jacob, 2025.

22. Selon l'Organisation Internationale du Travail, Donnée 2023.

23. HEC SUSTAINABILITY & ORGANIZATIONS INSTITUTE, *Framing Vulnerability : Challenges, Opportunities, and Responsible Engagement*, 2024.

Sondage IFOP

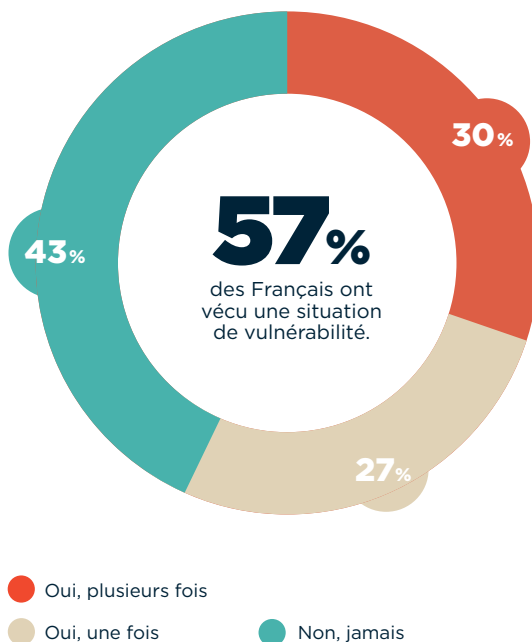


LES FRANÇAIS ET LA VULNÉRABILITÉ

Réalisé par l'IFOP et VULNERABLE en octobre 2024, le premier baromètre de la vulnérabilité révèle un paradoxe : bien que la vulnérabilité soit vécue par plus de la moitié des Français et qu'elle impacte directement leur vie professionnelle, elle n'est pas suffisamment prise en compte dans l'entreprise. Ce décalage entre perception sociale et réalité vécue invite à repenser notre rapport collectif à la vulnérabilité.

> QUESTION 1

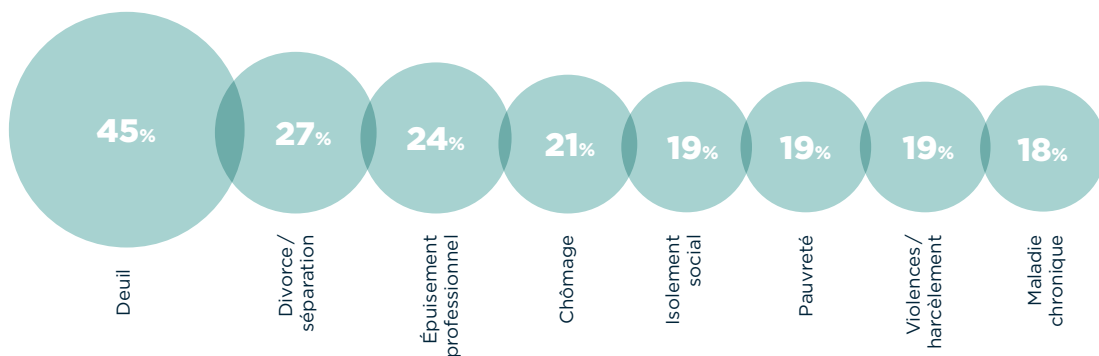
À TITRE PERSONNEL, AVEZ-VOUS DÉJÀ VÉCU UNE SITUATION DE VULNÉRABILITÉ ?



> QUESTION 2

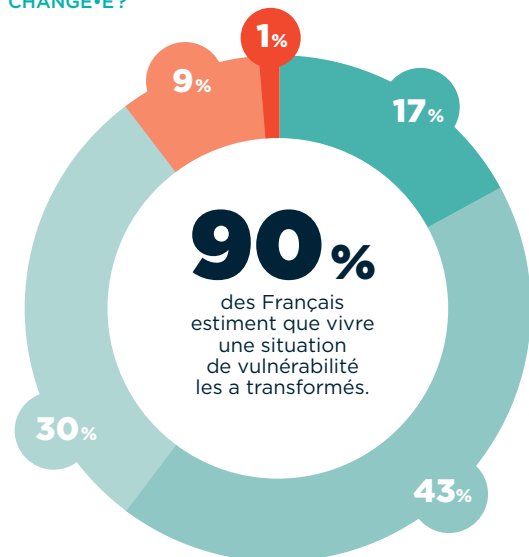
QUEL TYPE DE VULNÉRABILITÉ AVEZ-VOUS VÉCU ?

Base : situations de fragilité vécues par les 57% de Français concernés



> QUESTION 3

EST-CE QUE CETTE SITUATION DE VULNÉRABILITÉ VOUS A PROFONDÉMENT ET DURABLEMENT CHANGÉ•E ?



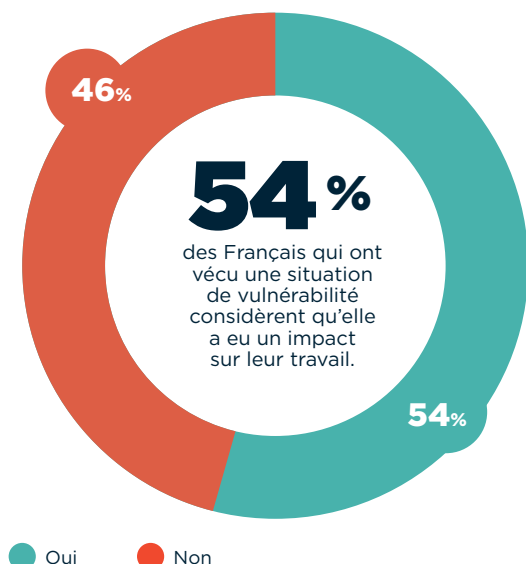
Base : aux répondants ayant déjà vécu une situation de vulnérabilité, soit 57% de l'échantillon

- Oui, ça m'a transformé•e
- Oui, ça m'a beaucoup changé•e
- Oui, ça m'a un peu changé•e
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

> QUESTION 4

EST-CE QUE CETTE EXPÉRIENCE DE VULNÉRABILITÉ A EU UN IMPACT SUR VOTRE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ?

Base : aux répondants ayant déjà vécu une situation de vulnérabilité, soit 57% de l'échantillon



- Oui
- Non

> QUESTION 5

GLOBALEMENT, TROUVEZ-VOUS LA PRISE EN COMPTE OU L'AIDE REÇUE PAR VOTRE ENTREPRISE SATISFAISANTE ?

Base : aux répondants dont la situation de vulnérabilité a eu un impact sur leur travail, soit 31% de l'échantillon.



- Tout à fait satisfaisante
- Plutôt satisfaisante
- Plutôt pas satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

Recom- mandations



01. FAIRE DE LA VULNÉRABILITÉ UN ATOUT POUR UNE STRATÉGIE ROBUSTE

ENJEUX

Dans un monde instable, la stratégie d'une entreprise ou d'une organisation ne peut plus reposer sur des hypothèses de développement continu. Les vulnérabilités se situent sur toute la chaîne de valeur d'une entreprise – planète, clients, fournisseurs, salariés, etc. Or celles-ci ne sont pas toujours accessibles et maîtrisables.

Intégrer la vulnérabilité dans la stratégie, c'est reconnaître que toute organisation a des limites – humaines, sociales, environnementales – et qu'elles doivent être nommées, comprises et prises en compte dans les décisions stratégiques. L'objectif ? Prévenir les ruptures, créer de nouveaux leviers de transformations et d'innovation, et gagner en résilience.

Une organisation est robuste non pas parce qu'elle est invulnérable, mais bien parce qu'elle intègre ses vulnérabilités. Si elle va au-delà de la neutralisation ou de la réduction de ses externalités négatives et qu'elle génère des impacts positifs pour les écosystèmes et la société, elle devient même régénérative²⁴.

Loin de constituer un frein, la reconnaissance de la vulnérabilité peut donc devenir un levier d'inspiration, d'innovation et d'anticipation pour les entreprises qui assument pleinement leur interdépendance avec leurs parties prenantes, leur environnement et le vivant sous toutes ses formes.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Inclure les limites et l'incertitude dans la stratégie : En faisant la cartographie de ses zones de vulnérabilité (ressources humaines critiques, risques sociaux, dépendances organisationnelles, tensions climatiques, etc.), une entreprise peut mieux s'y préparer et ajuster les décisions stratégiques en conséquence. Au-delà d'une simple revue des risques, l'intention est bien de voir comment ces limites peuvent devenir des leviers de transformation et de créativité²⁵. Ces diagnostics peuvent s'appuyer sur des outils existants, comme le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels), qui peut être étendu aux vulnérabilités organisationnelles et intégré dans les comités stratégiques, de direction ou d'audit. La Calculette des Vulnérabilités²⁶, développée par le Cercle Vulnérabilités et Société, est un outil gratuit permettant d'évaluer le niveau d'exposition d'une organisation aux principales vulnérabilités de ses collaborateurs.

2 Faire des vulnérabilités des capteurs stratégiques : Dans des environnements complexes, ce sont souvent les personnes les plus exposées (en lien direct avec les usagers, les parties prenantes, les métiers en tension, etc.) qui perçoivent ou expérimentent les signaux faibles en premier. Reconnaître cette fonction aux vulnérabilités permet d'anticiper, d'ajuster le tir et d'innover. Cela suppose :

24. Le concept d'entreprise régénérative est inspiré de celui de l'agriculture régénérative issu des travaux de l'Institut Rodale, une organisation de recherche et de promotion de l'agriculture biologique et durable. Il a été disséminé à l'international par des personnalités telles que l'économiste américain John Fullerton avec son concept de finance régénérative ou le français Christophe Sempels, spécialisé dans les business models innovants basés sur la performance globale.

25. Voir le concept de l'innovation *Jugaad*, une méthode qui permet de transformer les contraintes en opportunités avec des ressources très limitées. RADJOU Navi, PRABHU Jaideep, AHUJA Simone, *L'innovation Jugaad, Redevenons ingénieux!*, Diatino, 2023.

26. CERCLE VULNÉRABILITÉS ET SOCIÉTÉ, [La calculette des vulnérabilités](#)

- D'avoir un climat de sécurité psychologique permettant aux collaborateurs de faire remonter les observations terrain par des canaux sécurisés, et d'avoir l'assurance qu'ils seront écoutés sans impact négatif.

- De s'appuyer sur des référents déjà en place, comme points d'entrée pour détecter ces risques. La désignation des référents handicap, harcèlement et risques psychosociaux (RPS), obligatoires dans les entreprises de plus de 250 salariés, sont des opportunités déjà existantes. Dans les PME, le CSE peut aussi être un levier facilement actionnable.

- D'associer les parties prenantes vulnérables (seniors, aidants, jeunes, travailleurs précaires, etc.) aux réflexions stratégiques via des comités élargis, panels ou temps d'écoute.

3 Calibrer l'ambition : Définir un périmètre clair est clef pour déterminer jusqu'où va la responsabilité de l'entreprise. Une première étape passe par un état des lieux des obligations légales existantes ainsi qu'une mise en conformité, pour s'en servir comme premier socle de la démarche. Ensuite, l'entreprise doit clarifier son ambition et définir un périmètre d'action réaliste, compatible avec ses ressources et son rôle dans l'écosystème.

RISQUES À ANTICIPER



L'effet « boîte noire » : Faire remonter des signaux faibles sans mécanisme clair de traitement de cette information peut générer du désengagement. Il est essentiel d'articuler l'écoute avec une capacité d'action – même progressive.



La dispersion : Multiplier les diagnostics, comités ou dispositifs sans cadre stratégique peut créer de la confusion. Il est utile de structurer la démarche autour d'une méthodologie graduée, avec des phases de test, d'apprentissage et d'ancrage.

Témoignage

➤ BOUTAÏNA ARAKI,
PRÉSIDENTE ET FONDATRICE
DE WATS CONSULTING ET ANCIENNE
PRÉSIDENTE DE CLEAR CHANNEL

**« La vulnérabilité,
pour moi,
c'est une forme
d'authenticité :
ne pas prétendre
être ce qu'on n'est
pas, ni avoir toutes
les réponses. »**

« J'ai pris la présidence de Clear Channel France trois semaines avant le premier confinement du Covid. Prendre une présidence est déjà un énorme pari, un défi. J'avais une vision précise de ce que je voulais instaurer, et de la stratégie. Et puis, le Covid est arrivé. Pour une entreprise spécialisée dans la publicité urbaine, la menace était mortelle.

À ce moment-là, j'ai fait le choix de garder le lien avec les équipes, de leur parler très régulièrement, en instaurant un rituel tous les quinze jours avec tous les salariés connectés. Je me suis dit que je leur dirai la vérité, y compris quand je ne savais pas. Cette approche de vulnérabilité, je l'ai eue aussi bien vis-à-vis du collectif que de mon Comex et des 60 managers principaux.

Je savais qu'il fallait un capitaine à bord et rester solide de l'intérieur. Mais je ne prétendais pas tout savoir ni pouvoir sauver le

monde. La vulnérabilité, pour moi, c'est une forme d'authenticité : ne pas prétendre être ce qu'on n'est pas ni prétendre avoir toutes les réponses. Malgré notre intelligence, notre force de travail et notre énergie, on n'est pas tout-puissant.

Il y a une injonction très viriliste dans le leadership. Je pense que c'est parce qu'on a encore cette idée que montrer une faille, c'est perdre son autorité. Pourtant, la vulnérabilité ne signifie pas s'effondrer. Pendant le Covid, j'ai reçu des dizaines de messages de collaborateurs, parfois des gens très éloignés de moi dans l'organigramme, qui m'écrivaient pour me dire : "On sait que vous faites tout ce que vous pouvez, on vous en est reconnaissants." Ça, c'est ce qui vous permet de tenir debout. Quand on montre son humanité, les gens le perçoivent et vous renvoient cette humanité en retour. »

02. REDONNER DU SENS À LA PERFORMANCE



Qu'est-ce que la performance globale ?

Elle regroupe :

- **Performance économique** : Elle mesure la capacité de l'entreprise à créer de la valeur financière, notamment à travers ses résultats comptables

- **Performance sociale** : Elle reflète l'engagement de l'entreprise envers le bien-être, la formation et l'épanouissement de ses collaborateurs, via un management éthique et responsable

- **Performance sociétale** : Elle indique le rôle de l'entreprise dans la société et sur son territoire, en agissant de manière inclusive, éthique et en lien avec les enjeux locaux

- **Performance environnementale** : Elle traduit la capacité de l'entreprise à limiter son empreinte carbone, à protéger les écosystèmes et à contribuer activement à la transition écologique



Intégrer la vulnérabilité dans la stratégie d'entreprise est une réelle opportunité pour repenser en profondeur les modèles de performance. Trop souvent réduite à des indicateurs économiques et financiers, la performance mérite aujourd'hui d'être élargie afin d'en étendre la portée et d'en renouveler le sens.

Cette approche dite de « performance globale²⁷ » considère l'entreprise comme une communauté d'intérêt, unie autour d'un projet porteur de valeurs plurielles : économiques, sociales et écologiques.

Dans une culture managériale marquée par l'instantanéité, les résultats à court terme et les deadlines permanentes, la vulnérabilité devient inaudible car elle demande du temps. Or, les transformations qu'elle permet – refonte d'équipe, évolution culturelle, innovation – ne s'inscrivent pas dans des délais standards. Ce changement de paradigme implique donc un rapport différent au temps : il ne s'agit plus d'optimiser uniquement le court terme, mais de construire une performance durable capable d'accueillir l'imprévu, de prendre soin de ses parties prenantes, et de construire sa robustesse dans la durée.

27. CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS (CJD) - BPI FRANCE LE LAB, *La performance globale en pratique, point de vue de dirigeants d'entreprise*, 2024.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Redéfinir sa vision de la performance :
Afin d'ancrer le passage d'une logique de performance financière et comptable à une logique de performance globale, il est nécessaire de formaliser cette vision dans la stratégie et de définir un nouveau cadre de pilotage. Elle devra aussi être portée et promue en interne via une communication dédiée.

2 Intégrer cette vision dans le pilotage :

- Utiliser les obligations de reporting, comme la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), non pas seulement comme un outil de conformité, mais comme un levier de pilotage stratégique, y compris pour les entreprises qui n'y sont pas soumises.
- Développer une triple comptabilité économique, sociale et environnementale incluant le progrès social collectif.
- Inclure ces dimensions dans les accords collectifs.
- Réintroduire une logique de temps long : fixer des objectifs pluriannuels (trienaux/quinquennaux), développer des partenariats durables, adopter des dispositifs RH axés sur l'apprentissage, la maturation et le soin, passer au « *slack management* », etc.

3 Repenser les mécanismes de rémunération :

- Indexer les bonus ou les rémunérations variables des managers à leur capacité à soutenir la performance globale, à reconnaître les vulnérabilités au sein de leurs équipes et à tirer des enseignements de leurs échecs (notamment par la formalisation de REX) dans une logique d'amélioration continue.
- Mettre en place un accord d'intéressement intégrant la performance sociale, en cohérence avec les engagements RH et RSE.

RISQUES À ANTICIPER



Empilement de référentiels : Passer à une performance globale suppose de clarifier les priorités. Trop d'indicateurs, de niveaux de temporalité ou de registres (QVT, ESG, DEI, climat, social, etc.) peuvent créer un effet d'encombrement si l'ensemble n'est pas cohérent ni hiérarchisé. La vulnérabilité peut permettre un point d'entrée unique.



Opposition entre vision de long terme et réalité de court terme : La valorisation du temps long est essentielle, mais doit coexister avec des contraintes de court terme. Il est donc crucial de faire dialoguer ces temporalités, et non de les opposer.



« Rebranding » cosmétique de la performance : Changer les mots sans transformer les pratiques expose au risque de dissonance. Les indicateurs, les modes de reconnaissance et les arbitrages doivent réellement refléter l'élargissement du concept de performance.



Manque d'accompagnement : Beaucoup de managers ont été formés et évalués sur des objectifs de performance classiques. Repenser la performance nécessite un accompagnement managérial spécifique, sans quoi le nouveau cadre peut rester théorique. Par ailleurs, sans un travail sur la pédagogie et le sens, l'adoption de nouveaux outils risque d'être vécue comme une couche supplémentaire de reporting.

Case study

LE SLACK MANAGEMENT : ET SI LE SUPERFLU DEVENAIT STRATÉGIQUE ?

Souvent méconnu, le *slack management* est un levier puissant pour créer les conditions de la confiance, de la prise de recul et de l'innovation. Le *slack* est un « mou » organisationnel, une marge de ressources (temps, budget, personnes, énergie) excédentaire qui permet d'absorber l'imprévu, de faire émerger l'intelligence collective et de soutenir les transformations profondes.

À l'inverse du *lean management*, qui vise l'optimisation maximale, le *slack* reconnaît qu'une entreprise ne peut fonctionner durablement sur la corde raide. Le *slack* est une vision stratégique du temps long : pour cultiver la robustesse, encourager l'initiative et prévenir l'épuisement collectif.

Des exemples du *slack management* : une journée de plus pour finaliser un livrable de qualité ; un objectif réaliste plutôt qu'un KPI inatteignable ; du temps dégagé pour des retours d'expérience ou du mentorat ; un lit vide maintenu aux urgences pour réagir vite.

03. INTÉGRER LA VULNÉRABILITÉ AU CŒUR DU PACTE SOCIAL

ENJEUX

Aujourd'hui, la gouvernance des entreprises reste souvent centrée sur la performance économique et financière à court terme. Les conseils d'administration exploitent peu les indicateurs sociaux auxquels ils ont pourtant accès, et les parties prenantes – internes comme externes – sont encore rarement associées aux décisions structurantes. Dans ce contexte, la question de la vulnérabilité est largement absente.

Pour que celle-ci soit pleinement reconnue comme levier stratégique à part entière, elle ne peut rester cantonnée à la fonction RH ou RSE. Elle doit être portée au plus haut niveau de l'organisation : direction générale, comité exécutif, conseil d'administration, actionnaires. Elle doit aussi faire l'objet d'un dialogue structuré avec l'ensemble des parties prenantes.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Incarner au plus haut niveau : DG, administrateurs et actionnaires doivent assumer publiquement cette vision de l'entreprise, et oser poser le mot de « vulnérabilité » dans les échanges stratégiques. Le conseil d'administration (CA), qui reçoit déjà les indicateurs sociaux, doit s'autoriser à aborder et traiter des sujets comme la cohésion interne, la santé mentale, ou les fragilités organisationnelles, au même titre que les résultats financiers. Ainsi, de plus en plus de CA d'entreprises du CAC 40 nomment des comités RSE pour piloter la stratégie RSE, les publications et KPI extra-financiers, mais aussi la raison d'être et les engagements sociétaux du groupe.

2 Mieux représenter toutes les parties prenantes :

- Inclure dans la gouvernance une diversité de voix, y compris celle des plus exposés, ce qui permet une meilleure compréhension de ses collaborateurs actuels ou futurs et de ses clients.

- Étendre le pacte social à la planète et aux générations futures : La vulnérabilité concerne aussi les écosystèmes avec lesquels l'entreprise interagit. Par ailleurs, celle-ci aura aussi un impact sur les générations à venir. Certaines entreprises ont créé des conseils intégrant des représentants de la nature ou des générations futures.

- Adopter des formes innovantes de gouvernance qui permettent d'avoir une approche systémique et ancrée dans le temps long, comme les fondations actionnaires.

Le comité de mission est un outil efficace pour structurer un dialogue élargi (représentants des salariés, des partenaires sociaux, des clients, voire des usagers). Ce modèle, aujourd'hui réservé aux 2 000 entreprises à mission en France, impacte plus d'un million de salariés²⁸ et pourrait être généralisé et adapté à d'autres formes juridiques. À défaut, il est possible de mettre en place un comité de « *critical friends*²⁹ » ou comité consultatif, composé de personnes externes ou internes à l'organisation, qui ont pour rôle de fournir un regard constructif, exigeant et bienveillant sur les actions, décisions ou stratégies de l'entreprise.

3 Protéger et ancrer la vulnérabilité dans le pacte social :

- Formaliser des engagements sur les moments de fragilité humaine (parentalité, aide, maladie, fin de carrière, détresse psychique) et sur la sauvegarde de l'environnement (charte d'achats responsables, sensibilisation des employés aux enjeux environnementaux, tri des déchets, réduction de la consommation d'énergie, forfait mobilité durable).

- Intégrer ces protections dans les accords sociaux, les bilans sociaux individualisés (BSI) ou les accords d'intérêt social.

- Développer le dividende sociétal, qui consiste à redistribuer volontairement et librement une partie de ses bénéfices à des actions sociétales et environnementales (ce qui peut être fait par le biais d'associations ou en direct).³⁰

RISQUES À ANTICIPER



Manque de connaissance des instances dirigeantes : Ni les conseils d'administration, ni les comités exécutifs ne sont en général préparés à intégrer des enjeux de santé mentale, d'aide³¹ ou d'impact environnemental dans leurs arbitrages. Un accompagnement ciblé peut s'avérer nécessaire pour éviter l'inconfort ou le rejet.



Mise en visibilité et stigmatisation : Inclure des personnes dites « vulnérables » dans les dispositifs de gouvernance ou de veille doit se faire avec consentement, discernement et respect de la confidentialité, pour éviter toute forme d'assignation ou de mise en visibilité non souhaitée. Cela suppose de poser un cadre éthique clair, fondé sur la confidentialité, le volontariat et la non-stigmatisation.

28. OBSERVATOIRE DES SOCIÉTÉS À MISSION, *Baromètre : Huitième portrait des sociétés à mission*, 2025.

29. Veolia est pionnière dans cette démarche en France. La Caisse des dépôts, Unilever, Body Shop, Shell et d'autres entreprises ont également mis en place des comités consultatifs de ce type pour évaluer leur démarche RSE, leurs pratiques sociales et environnementales.

30. Des entreprises, comme le Crédit Mutuel, qui reverse chaque année 15 % de ses bénéfices à des projets environnementaux et solidaires, ont décidé de mettre en place le dividende sociétal. Pour en savoir plus : DELANNOY, Éric, *Le dividende sociétal, Une autre façon de partager la valeur*, Dunod, 2025.

31. Selon France Travail, la France compte entre 8 et 11 millions de proches aidants non-professionnels (qui apportent une aide à un proche fragilisé ou en perte d'autonomie, de façon régulière), dont 61 % sont en activité.

Case study

INTÉGRER LA NATURE DANS L'ENTREPRISE

Et si la nature siégeait au conseil d'administration? C'est le pari audacieux de Norsys, entreprise de services numériques et permaentreprise, qui a décidé de donner à la nature une voix dans toutes ses instances de gouvernance. Grâce à un Haut Conseil pour la nature, des représentants (scientifiques, salariés, philosophes...) pourront participer aux décisions stratégiques, voire exercer un droit de veto sur les sujets à fort impact environnemental.

Cette démarche, inédite en France, repose sur une triple innovation : la nature

actionnaire, la nature co-décisionnaire, et la nature intégrée au dialogue social. Son objectif? Transformer les rapports de force habituels pour faire émerger une entreprise vraiment régénérative.

Encore en construction, l'initiative pourrait inspirer d'autres structures à intégrer le vivant dans leur stratégie, pas seulement par éthique, mais comme levier de transformation profonde.

04. INSTAURER UNE CULTURE D'ENTREPRISE DE LA VULNÉRABILITÉ

ENJEUX

Dans de nombreuses entreprises, la vulnérabilité est encore perçue comme une faiblesse, un aveu d'inefficacité ou d'échec. Selon le baromètre VULNERABLE – IFOP, 47% des salariés estiment que leur hiérarchie porte un regard négatif sur la vulnérabilité, et 78% d'entre eux ne se sentent pas à l'aise pour en parler dans leur environnement de travail. Face aux carences des dispositifs institutionnels, ce sont les solidarités horizontales qui prennent le relais : les collègues sont identifiés comme la source d'aide la plus bénéfique (50%), loin devant les services support (30%) ou RH (6%).

Cette perception conditionne les comportements (dissimulation, suradaptation, évitement), les pratiques (managériales, RH) et les décisions (recrutement, mobilité, gestion de crise). Transformer la culture d'entreprise implique de changer le regard collectif porté sur la vulnérabilité et de permettre son appropriation par chacun selon sa sensibilité. La ritualisation d'espaces d'expression réguliers permettra de légitimer et d'ancrer une culture du lien, où l'authenticité et l'attention deviendront des compétences sociales valorisées.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Nommer la vulnérabilité sans la stigmatiser : Le mot « vulnérabilité » peut encore paraître inapproprié dans la sphère professionnelle et susciter des réticences spécifiques selon les métiers ou les cultures d'entreprises. Adopter, dans un premier temps, ou comme alternative, un langage accessible et modulable (comme « authenticité », « limites » ou « robustesse ») permet d'ouvrir le dialogue, de faciliter l'adhésion, et de faire exister le sujet.

2 Déconstruire et changer de regard : Normaliser la vulnérabilité suppose de remettre en question tout un cadre de pensée intégré dès le plus jeune âge. Pour ce faire, il est nécessaire de :

- Créer un cadre de compréhension commun qui affirme que la vulnérabilité peut être une source de création de valeur, tout en reconnaissant qu'elle n'est pas linéaire et qu'elle ne mène pas nécessairement à une transformation positive.

- Lancer une campagne interne de déconstruction des stéréotypes via des témoignages, interventions, récits de transformation. Ancrer durablement la vulnérabilité comme sujet collectif en créant des temps forts symboliques.

- Créer des temps *a priori* non productifs propices à la construction du collectif, voire dans certains cas à la reconstruction du lien (ex. pauses collectives, rencontres informelles). Les valoriser comme des investissements, des facteurs clefs de performance durable et donc des temps productifs dans la durée.

RISQUES À ANTICIPER

3 Valoriser le dialogue social :

- Créer une commission des vulnérabilités dans l'entreprise réunissant managers, RH, médecins du travail, représentants du personnel, salariés témoins, etc., afin de partager des cas, ajuster les pratiques et faire évoluer les processus.

- Instituer des habitudes de dialogue par temps calme, en amont des tensions, afin de consolider une culture d'entreprise qui valorise l'expression de points de vue divergents, la co-construction, et la reconnaissance des signaux faibles. Ce climat permet de renforcer la confiance mutuelle, essentielle en cas de crise, de transformation ou de rupture à venir.

4 Instituer des rituels d'expression :

- Dédier des temps pendant les réunions d'équipes pour normaliser l'expression de la vulnérabilité et détecter les signaux faibles (ex. météo du moral, formulaires à remplir de manière régulière ou anonyme, temps de feedbacks réguliers, travail sur la communication non violente).

- Organiser des espaces protégés : cafés de la vulnérabilité, groupes de parole, sessions de coaching d'équipe ou entretiens RH centrés sur le vécu (et pas seulement sur les résultats).



Pluralité des vulnérabilités : Toutes les vulnérabilités ne mènent pas à la transformation. Certaines restent subies et peuvent même mener à la « désilience²⁹ » (repli, isolement et renoncement). Le reconnaître permet de mieux prévenir, soutenir, ou accompagner sans injonction à la transformation ou au rebond.



Dissonance : Prôner la vulnérabilité sans adapter les logiques de performance de l'entreprise peut susciter des injonctions contradictoires, nuisibles à l'engagement et à la rétention des équipes, mais aussi susceptibles de faire peser un risque réputationnel à l'entreprise.



Effet déversoir : Sans cadre clair, les espaces d'expression peuvent devenir des exutoires émotionnels. La parole doit être accompagnée et régulée.



Instrumentalisation de la vulnérabilité : La vulnérabilité ne peut devenir une forme de « marketing » compassionnel qui instrumentalise la souffrance. Une posture éthique, sincère et nuancée est essentielle.



Fatigue du changement culturel : Une démarche trop rapide ou injonctive peut générer cynisme ou rejet. Il est donc essentiel d'avancer progressivement, avec des relais et des ajustements réguliers.



C'est lorsque nous laissons tomber le masque, que nous abandonnons le besoin de paraître forts, que naissent les organisations les plus vivantes. »

FRÉDÉRIC LALOUX, *REINVENTING ORGANIZATIONS*

Case study

METTRE LA VULNÉRABILITÉ AU CŒUR DE SA RAISON D'ÊTRE

Une philosophie ancrée dans le métier

Pour Advens, ETI en croissance et acteur majeur de la cybersécurité, la vulnérabilité est à la fois une réalité métier – protéger les clients des failles numériques – et une valeur stratégique. En 2024, elle adopte une raison d'être : « Faire de la vulnérabilité une force pour la cyber, les Hommes et la Planète ». Advens développe en parallèle un modèle de performance globale, intégrant de manière indissociable les dimensions économiques, sociales et environnementales. Un mécanisme de rétrocession indexé sur la performance financière est inclus dans le pacte d'actionnaires dont la mise en place permet d'alimenter un fonds de dotation – Advens for People and Planet – qui soutient déjà des initiatives sociétales d'intérêt général.

Une démarche incarnée et structurée

Le projet est né d'une volonté forte d'Alexandre Fayeulle, fondateur d'Advens. Il a initié le mouvement en prenant la parole aux côtés de collaborateurs volontaires pour partager la manière dont leurs vulnérabilités les avaient renforcés. Une

consultation interne a permis de croiser les besoins métiers, organisationnels et personnels. Une cheffe de projet dédiée pilote la démarche, qui est intégrée à un accord QVCT, avec des modules de formation sur les signaux faibles (santé mentale, émotions, posturologie, etc.).

Les premiers enseignements

- Dans un secteur comme la cybersécurité, où la notion de vulnérabilité est techniquement connotée, ***faire évoluer les représentations*** est un défi majeur.
- ***La vulnérabilité*** étant protéiforme, la démarche doit être continuellement adaptée et portée sur le temps long.
- ***L'implication des managers est clef*** pour diffuser cette culture au quotidien. Ceux-ci doivent être formés et accompagnés.
- ***Cohérence et exemplarité*** sont indispensables : la vulnérabilité ne peut être valorisée sans un environnement sain et aligné avec les exigences de performance.

05. RECONNAÎTRE LES SINGULARITÉS COMME UNE RICHESSE PARTAGÉE

ENJEUX

Chaque individu est une combinaison unique d'expériences, d'émotions et de perspectives. Permettre à chacun de se sentir reconnu et accepté dans sa différence – quelle qu'elle soit – favorise un environnement de travail plus juste, équitable et accueillant. Il ne s'agit plus de demander à chacun de « rentrer dans le moule », mais bien à l'entreprise et à son collectif d'adapter ses normes, outils et modes de fonctionnement pour accueillir la pluralité des parcours, des identités et des besoins. C'est, somme toute, la définition de l'inclusion.

Une organisation qui sait s'adapter aux singularités de manière systémique et qui les intègre pleinement dans son modèle économique et managérial gagne en agilité, en robustesse face aux crises, en qualité de vie au travail et s'inscrit dans une dynamique de transformation sociétale. Cette approche inclusive devient alors un levier stratégique pour répondre aux enjeux de sens, de durabilité et de cohésion sociale.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Définir un cadre de référence clair et partagé : Afin de faciliter la compréhension, l'adhésion et l'adoption d'une telle culture, il est primordial de définir son cadre de référence, les principes fondamentaux auxquels le collectif croit et sur lequel il fonde son système de valeur³². Cela peut passer par la signature d'une charte éthique, ou la mise en place d'une politique diversité, équité, inclusion, annonçant clairement les engagements de l'entreprise, ainsi que les comportements attendus ou à éviter. Ce référentiel devra être décliné dans les pratiques quotidiennes et les politiques RH, dans une logique d'adaptation aux personnes et non l'inverse.

2 Sensibiliser le collectif : La formation des managers et des équipes aux effets des discriminations, aux biais inconscients, à l'écoute active et à la communication inclusive permettra l'ancrage durable de la démarche. Cette sensibilisation est un moyen d'engager son management vers des pratiques plus inclusives.

32. Pour aller plus loin dans les politiques de Diversité et inclusion, l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) est l'acteur de référence qui peut être contacté pour disposer des bonnes pratiques et d'un accès à des ressources spécialisées sur le sujet.

3 Faire des différences un moteur collectif : Mettre en œuvre des formats de coopération intergénérationnelle, de transmission de savoirs, de mentorat croisé, ou encore de pair-aidance permet de valoriser les parcours atypiques ou les expériences de vulnérabilité. Ainsi, il s'agit de passer d'une approche *exclusive* de la gestion des talents qui concentre tous les efforts sur un public réduit de hauts potentiels à une approche *inclusive* des ressources humaines qui intègre la qualité de vie au travail pour un accompagnement de toutes et tous, respectueux des différences³³.

4 Reconnaître le savoir expérientiel : Intégrer les compétences développées grâce aux vulnérabilités (résilience, attention à l'autre, adaptabilité, etc.) dans les référentiels métiers et les processus d'évaluation servira à enrichir à la fois le développement personnel des collaborateurs concernés et la dynamique globale de l'entreprise. Cette mesure permet notamment de maintenir l'employabilité des seniors³⁴ en entreprise.

5 Valoriser les singularités en externe : En intégrant cette culture dans sa communication, l'entreprise renforce sa marque employeur, attire des profils diversifiés, en cohérence avec ses valeurs. Cette démarche doit être cohérente avec les pratiques internes et vécues comme légitimes par le collectif.

RISQUES À ANTICIPER



Effet silos : Cantonner une personne à une seule facette de sa singularité (âge, origine, handicap, etc.) peut renforcer l'assignation et la stigmatisation, ce qui irait à l'encontre des objectifs des politiques diversité, à savoir : lutter contre les schémas réducteurs et les stéréotypes. Adopter une approche transversale des singularités et de la diversité permet de limiter ce risque.



Fragmentation du collectif : Valoriser des différences au détriment d'autres, ou sans cadre explicite, peut nourrir tensions et ressentiments. L'équilibre entre reconnaissance individuelle et équité est fondamental. C'est pourquoi il faut équiper les ressources humaines d'outils objectifs valorisant les compétences (ex. grilles d'accès à des formations, grilles de recrutement, etc.) et mettre la notion de transparence au cœur des actions RH et managériales.



Manque de concertation et de co-construction : Imposer un modèle unique d'inclusion, sans construire avec les personnes concernées, limite la pertinence et l'efficacité des actions. L'intelligence collective et une bonne gouvernance reflétant les diversités présentes dans l'entreprise évite les dispositifs inadaptés ou contre-productifs. Penser ensemble permet la pertinence et l'adhésion du collectif aux politiques mises en place.



Non-alignement entre discours et pratiques managériales ou RH : Assurer une cohérence entre les intentions communiquées aux équipes et les pratiques évitera les risques de décrédibilisation et de démotivation.

33. SCHARNITZKY Patrick, STONE Pete, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, AFMD, 2018.

34. Découvrez des ressources utiles sur l'employabilité des seniors sur le site de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

Témoignage

➤ JEAN-FRANÇOIS DUFRESNE,
PRÉSIDENT DE VIVRE ET
TRAVAILLER AUTREMENT,
ANCIEN DG D'ANDROS

« L'exclusion n'est pas efficace, ni humainement, ni économiquement. »

« Moi, chef d'entreprise, on m'aurait dit : "Tu vas engager des handicapés", j'aurais dit non. J'ai fait une carrière de cadre dirigeant. J'ai eu des entreprises, j'ai fait une grande école. J'ai eu une vie où on a tendance à se regarder pas mal le nombril. L'arrivée de mon fils, autiste dit sévère, c'est-à-dire quasiment non verbal, avec déficience intellectuelle, m'a ramené les pieds sur terre.

Combien y a-t-il d'autistes diagnostiqués en France? 700 000. Sur ces 700 000, environ 450 000 sont en âge de travailler; à la louche, la moitié sont autistes sévères. Ces êtres sont d'une vulnérabilité extrême dans notre société, à tel point d'ailleurs qu'on les parque dans des mouroirs d'où ils ne sont supposés sortir que les deux pieds devant.

Mais j'ai changé de regard : parce que les autistes ont des compétences que l'on n'imaginait pas. Certes, ils ont des difficultés spécifiques liées à leur autisme, mais ils ont surtout des compétences. Ce qui m'amène à ne plus jamais parler d'eux comme des personnes handicapées. Ce sont des personnes à compétences et besoins spécifiques.

Quand je suis allé voir le directeur de l'usine d'Andros pour lui dire : "Tu sais, on a eu une

idée bizarre, on va mettre des autistes dans ton usine", il a dit : "Pourquoi moi? Il y a douze autres usines Andros en France, on devrait pouvoir le faire ailleurs, ici c'est compliqué." Ils disent tous ça. Et à l'arrivée, c'est un des plus formidables ambassadeurs du projet.

Il se trouve que les personnes autistes sont très appréciées en entreprise. Elles font un très bon boulot. Ça a été une énorme surprise pour tout le monde. Il faut savoir que chez Andros elles ont en moyenne sept ans d'ancienneté en CDI. Pour des "inemployables", c'est pas trop mal.

L'intégration rend votre entreprise meilleure et plus efficace. L'exclusion n'est pas efficace. Ni humainement, ni économiquement.



Ce témoignage est issu du Tour du Monde des Vulnérables, un parcours en ligne gratuit en 11 épisodes accessible à tous. Retrouvez la totalité de l'entretien vidéo avec Jean-François Dufresne et du parcours en ligne sur tdm.vulnerable.org

Case study

LA QUESTION DE LA VALORISATION DES SENIORS, UNE POPULATION VULNÉRABLE PAR CONSTRUCTION

Souvent perçus – ou se percevant – comme vulnérables du fait de leur âge, les seniors peuvent pourtant être un puissant levier de transmission. **Le groupe Bayard** en a fait un axe stratégique, avec deux actions phares :

- **Des universités internes**, où les seniors partagent leur parcours

- **Un accompagnement par des écrivains publics**, pour écrire leur mémoire d'entreprise

Valoriser les seniors en entreprise répond à des enjeux à la fois démographiques, sociaux et organisationnels. Dans un contexte de vieillissement de la population active, leur inclusion permet de lutter contre les stéréotypes liés à l'âge tout en renforçant la diversité intergénérationnelle, source d'innovation et de cohésion. C'est aussi une manière de remettre en confiance ces personnes, si et quand cela est nécessaire, tout en reconnaissant l'énorme gisement qu'elles constituent pour l'entreprise et qui est souvent sous-estimé. Sans cette valorisation, l'entreprise risquerait de perdre un savoir de long terme utile à son fonctionnement et à sa performance.

06. PROMOUVOIR UN NOUVEAU LEADERSHIP



Dans un monde du travail de plus en plus complexe et exigeant, la figure du leader infaillible et dépourvu de doutes montre aujourd'hui ses limites. Cette posture idéalisée alimente des dynamiques d'épuisement, d'isolement et de dissimulation, tant pour le dirigeant que pour ses équipes.

Un dirigeant sur deux se sent fréquemment surmené, mais 64 % considèrent encore que consulter un professionnel est un sujet tabou³⁵. 40 % des dirigeants à impact déclarent ne pas être en bonne santé mentale³⁶, contre 24 % chez les dirigeants traditionnels³⁷. Et si 55 % des dirigeants de TPE souhaitent bénéficier d'initiatives sur la santé mentale, aucun n'en dispose actuellement³⁸. Les dirigeants aussi peuvent être vulnérables – et ils doivent pouvoir l'être.

Face à un contexte de crises multidimensionnelles, le rôle de leader évolue : il ne s'agit plus de tout maîtriser, mais de savoir faire face à l'incertitude, avec lucidité et humanité. Reconnaître ses fragilités, ses erreurs ou ses limites n'est plus une faiblesse, mais un levier essentiel de sécurité psychologique et d'engagement collectif. Repenser le leadership à l'aune de la vulnérabilité, c'est créer les conditions d'une confiance partagée et durable. Le ton donné au sommet (« *tone at the top* ») devient alors un signal fort : en incarnant une parole authentique, le dirigeant libère celle des autres.

35. INSTITUT CHOISEUL, *La santé mentale des dirigeants*, 2025.

36. TICKET FOR CHANGE - EMLYON BUSINESS SCHOOL, *Baromètre de la santé mentale des dirigeants à impact*, 2025.

37. FONDATION MMA DES ENTREPRENEURS DU FUTUR - BPIFRANCE LE LAB, *Étude sur la santé du dirigeant*, 2024.

38. INSTITUT CHOISEUL, *Op. Cit.*

ACTIONS CONCRÈTES

1 Partager sa vulnérabilité avec ses pairs : Rejoindre des groupes de co-développement, ou des temps réguliers d'échanges confidentiels en petit groupe, où les dirigeants peuvent partager leurs dilemmes, erreurs ou limites peut être un premier pas pour un dirigeant. Organisés en interne ou en externe, ces espaces favorisent une posture d'écoute, une prise de recul par rapport au quotidien et réduisent les risques de solitude décisionnelle.

2 Former les dirigeants à une posture vulnérable assumée : Cette posture demande un double travail. D'une part, dans la relation à l'autre, en développant sa capacité d'écoute, d'empathie et de gestion des émotions. D'autre part, dans la relation au monde, en apprenant à composer avec l'incertitude, à décider malgré la complexité et à s'adapter sans tout savoir ni maîtriser. Il s'agit de laisser de côté les injonctions à la toute-puissance et à l'héroïsme pour adopter des postures plus réalistes, incarnées et coopératives, en faisant la part belle au doute et en sachant assumer de ne pas savoir³⁹.

RISQUES À ANTICIPER



Risque anxigène : Les dirigeants demeurent une figure de proue du collectif. Exprimer leur vulnérabilité ou celle de leur entreprise peut créer du stress chez certains membres de leur équipe. Il faut s'adapter au cas par cas, en fonction de la situation de l'entreprise et de la typologie de l'équipe. Le leader doit rappeler le cap à tenir, même s'il ne sait pas comment y arriver.



Manque de cadre : Si les dirigeants s'expriment dans des espaces non protégés, sans méthode, cela peut créer un risque de débordement qui suscitera gêne ou perte de repères chez les équipes.



Posture surjouée ou opportuniste, manque d'authenticité : Certains leaders peuvent instrumentaliser cette posture sans sincérité, ou donner à leurs équipes des objectifs incompatibles voire contradictoires, ce qui créera de la méfiance et du désengagement.

39. Voir le témoignage de Boutaina Araki ex Présidente de Clear Channel page 19 de ce guide.

Témoignage

➤ **SIHAM VIDARD,**
ANCIENNE DIRIGEANTE
D'UNE FILIALE D'UNE GRAND
GROUPE DANS LE CONSEIL

« Dans les métiers de service, mettre l'humain au cœur n'est pas un luxe, c'est une stratégie. »

Pourquoi avoir introduit la notion de vulnérabilité dans votre management ?

SIHAM VIDARD Je dirigeais une filiale d'un grand groupe de services côté en bourse. Dans ce secteur, on ne vend pas des produits, mais du temps, de l'expertise, de l'engagement humain. Alors quand une personne vacille, c'est toute l'équation qui peut s'effondrer – humainement, opérationnellement, économiquement. Nous sortions d'une réorganisation intense mais enthousiasmante. Sauf que les équipes étaient surengagées et faisaient face à beaucoup de pression. Moi-même, je sortais d'une période difficile. J'ai vu là une réelle opportunité.

Qu'avez-vous mis en place concrètement ?

SV J'ai organisé une formation sur la vulnérabilité pour le comité de direction élargi, soit environ 10 % des effectifs. J'ai ouvert la session en partageant mes propres vulnérabilités, professionnelles et personnelles. J'ai assumé de partager tout ça. Et tout de suite, ça a débloqué quelque chose.

Comment vos collaborateurs ont-ils réagi ?

SV Ce moment a tout changé : la parole s'est libérée. On a vu naître des réflexes

d'entraide, des ajustements dans les équipes. Tous les managers ont ensuite décliné cette posture dans leurs équipes. La vulnérabilité est devenue un sujet partagé : en réunion, en *one-to-one*, en CSE. Ce n'était plus un « sujet RH », c'était progressivement devenu un sujet culturel.

Quels impacts avez-vous constatés ?

SV Des résultats nets : absentéisme divisé par deux, baisse du *turnover* de 10 points, et des performances économiques au plus haut. Et surtout, un climat de confiance qui a changé les rapports, jusqu'au dialogue social. S'il faut avoir une vision purement financière, cela nous a coûté quelques milliers d'euros de formation, pour des dizaines de milliers économisés en absences, remplacements, départs évités. Dans les métiers de service, l'humain est la matière première. Le mettre au cœur n'est pas un luxe, c'est une stratégie. Et pour que ça marche, il faut que ça vienne du management – tout le management – qui doit oser, lui aussi, être vulnérable.

07. INCARNER LA VULNÉRABILITÉ PAR L'EXEMPLE

ENJEUX

La transformation culturelle ne peut pas reposer uniquement sur le sommet de l'organisation. Pour qu'un changement profond s'opère, il faut s'appuyer sur des rôles modèles visibles, accessibles et incarnés à tous les niveaux. Il s'agit de personnes engagées, respectées par leurs pairs, qui portent le sujet à travers leur posture et leurs actes. Leur rôle est essentiel pour diffuser une nouvelle norme culturelle et des pratiques relationnelles basées sur l'écoute et la reconnaissance mutuelle.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Identifier et former des leaders non hiérarchiques et décentrés : Une entreprise qui souhaite porter le sujet de la vulnérabilité peut identifier, accompagner et former des leaders « décentrés », c'est-à-dire des personnes volontaires, disposant d'une sensibilité au sujet et en capacité de le porter de manière authentique, non-hiérarchique et pragmatique sur le terrain.

2 Créer un référentiel de posture : Il s'agit de clarifier ce qu'on attend (ou non) d'un rôle modèle, pour éviter les malentendus, le surinvestissement, ou la confusion des rôles avec ceux des professionnels de l'accompagnement (RH, coaches, etc.). Concrètement, il s'agit de :

- Définir les attentes et former en conséquence : Posture d'écoute, capacité à accueillir sans juger, à orienter vers les bons relais, à témoigner de son expérience de manière régulée;

- Poser des limites claires : Ne pas chercher à résoudre ou porter à la place de l'autre, respecter le volontariat, préserver son énergie et ses ressources;

- Documenter des « situations types » : Produire des fiches de cas pratiques pour illustrer les attitudes justes à adopter, les erreurs fréquentes, les bonnes pratiques.

3 Mobiliser des personnes-ressources internes ou externes : Sur le modèle de la pair-aidance, de plus en plus utilisé dans le cadre de la santé, des personnes ayant été confrontées à des situations particulières de vies peuvent participer à la définition et à la mise en place de programmes et d'actions en se fondant sur leur savoir expérientiel. Ces ressources peuvent être complétées par le recours à un réseau de professionnels externes (psychologues, formateurs, coaches). Elles doivent être visibles, désignées et disponibles.

4 Mettre en visibilité ces rôles modèles dans la communication interne : Il ne suffit pas d'identifier des rôles modèles, encore faut-il les faire connaître et reconnaître. Leur mise en visibilité crée un effet d'entraînement, légitime leur posture, et donne des points d'appui concrets aux autres collaborateurs. Concrètement cela peut passer par :

- Un *storytelling* interne : Produire des portraits ou témoignages (écrits, audio, vidéo) qui racontent comment ils ont vécu ou accompagné une situation de vulnérabilité, et ce que cela a permis;

- Des interventions en séminaires ou *onboarding* : Les faire intervenir lors d'événements d'équipe, de rituels managériaux ou dans les parcours d'accueil des nouveaux arrivants, pour illustrer les valeurs humaines de l'entreprise;

- Des espaces collaboratifs : Créer une rubrique ou un canal dédié (intranet, newsletter, etc.) pour diffuser ces témoignages et permettre l'échange autour de ces expériences vécues.

5 Valoriser ces postures dans les parcours professionnels : Pour pérenniser ces engagements, il est essentiel d'ancrer la reconnaissance des rôles modèles dans les processus RH. Cela évite l'effet « mission invisible » et garantit que ces postures, et les compétences qui en découlent, sont prises en compte au même titre que les compétences techniques. Concrètement :

- Entretiens annuels et *feedbacks* 360° : Inclure les questions relationnelles, l'écoute active, la faculté à créer un environnement de confiance et à faire le lien avec les personnes compétentes dans les critères d'évaluation;

- Systèmes de reconnaissance : Primes symboliques, bonus non financiers, lettres de reconnaissance ou moments de mise en lumière dans les rituels collectifs;

- Parcours d'évolution de carrière : Faire de ces compétences humaines un critère pour accéder à des responsabilités managériales, ou à des rôles de facilitation interne.

RISQUES À ANTICIPER



Risque d'épuisement : La sursollicitation des rôles modèles peut provoquer une fatigue, un sentiment de solitude ou de surexposition.



Absence de légitimité : S'ils ne sont pas suffisamment encadrés et accompagnés, les rôles modèles peuvent susciter scepticisme ou désintérêt. Assurer la diversité des sensibilités (en évitant notamment l'unique valorisation des vulnérabilités extraordinaires) permettra l'appropriation de tous.



Disparité dans l'impact : Sans accompagnement, l'effet reste ponctuel ou dépendant de la personnalité du rôle modèle, sans transformation systémique.



Case study

TRIBUNE DIRIGEANTS : RENDRE LA VULNÉRABILITÉ VISIBLE AU SOMMET

À l'été 2025, des dirigeants d'horizons variés – CAC 40, ETI, PME, économie sociale et solidaire, organisme public – ont cosigné une tribune affirmant que la vulnérabilité assumée peut être un levier stratégique, managérial et culturel pour faire face aux crises contemporaines. Celle-ci est accompagnée d'une exposition de portraits photographiques et écrits donnant à voir leur vision de la vulnérabilité et son incarnation en entreprise.

Ces leaders appellent à un « New Deal de la vulnérabilité » : un changement radical de perspective, pour placer la reconnaissance et l'accompagnement de la fragilité – la leur, celle de leurs équipes, celle de leur environnement – au cœur de la gestion des talents, des pratiques managériales, de la stratégie et de l'innovation.

Cette prise de position collective crée un précédent important : des rôles modèles visibles et incarnés, qui assument publiquement leur vulnérabilité, ouvrent un espace de légitimité pour tous les niveaux hiérarchiques. Leur engagement donne le ton, facilite la diffusion culturelle du sujet et déclenche un effet d'entraînement dans les écosystèmes professionnels.

← **Signez la tribune et découvrez les portraits et témoignages en scannant ce QR code.**

08. RECONNAÎTRE LE RÔLE CLEF DU MANAGEMENT DANS L'ACCUEIL DE LA VULNÉRABILITÉ



ENJEUX

Les managers sont les premiers témoins du vécu de leurs équipes et sont les plus à même de repérer des signaux faibles, et de co-construire, avec les RH, des réponses adaptées. Relais d'une stratégie globale et garants de la culture d'entreprise, ils peuvent proposer un cadre de confiance et de dialogue ouvert ce qui, en retour, renforcera les liens humains et l'efficacité des équipes.



ACTIONS CONCRÈTES

1 Développer la posture et les compétences des managers : Grâce à des formations spécifiques, les managers peuvent travailler sur la reconnaissance et la gestion de leurs propres vulnérabilités, les compétences relationnelles clefs (voir matrice des compétences p. 41) et une posture adaptée (culture du feedback, posture basse où l'on choisit délibérément de ne pas occuper une place d'expert, de sachant ou de dominant dans l'interaction, en ayant conscience des enjeux sur la durée).

2 Reconnaître l'interdépendance collective : L'état d'une personne affecte son entourage. Dans une équipe, une personne en difficulté risque d'impacter ses collègues (charge de travail reportée, sujets non traités, ambiance, baisse de moral etc.). Les efforts de remédiation mis en place par le manager ou les RH peuvent, eux aussi, avoir des effets en cascades. Tout l'écosystème doit être soutenu, que ce soit par le biais d'une organisation du travail adaptée, ou encore d'un coaching pour aider à s'ajuster et à communiquer.

RISQUES À ANTICIPER

3 Donner une place aux sujets liés à la vulnérabilité dans les entretiens d'évaluation

: Reconnaître l'attention portée, les postures d'écoute, et le courage managérial face à certaines situations difficiles en valorisant ces compétences renforce également le sentiment de reconnaissance et donc la motivation et l'engagement du collaborateur.

4 Influencer la formation : Les services RH, en lien avec les écoles et les universités, peuvent partager leurs connaissances et leur savoir pour développer et institutionnaliser l'intégration de modules de « management de la vulnérabilité » dans les programmes éducatifs de formation initiale ou continue.



Sur-responsabilisation des managers : Sans cadre clair, certains managers peuvent se transformer en « sauveurs⁴⁰ », risquant l'épuisement ou les malades. Les managers ou les équipes ne doivent pas assumer un rôle pour lequel ils ne sont pas missionnés et pas compétents. Ils doivent pouvoir être formés au préalable et en mesure d'avoir recours aux bons relais professionnels, si besoin est.



Manque de considération de la personne en situation de vulnérabilité : Mal outillé, un manager peut empiéter sur la vie privée du collaborateur, agir sans son consentement voire à son détriment. Il est crucial d'inclure les personnes concernées dans l'élaboration des dispositifs éventuels les concernant.



Manque de soutien RH, de temps ou de ressources : En l'absence d'articulation claire avec les RH, les managers peuvent se sentir démunis face aux situations complexes. Les petites structures peuvent manquer de moyens, mais des solutions peu coûteuses (cf. pair-aidance par exemple) peuvent être envisagées. De la vulnérabilité naît la créativité !



Inégalité de traitement : Laisser la posture de vulnérabilité à la libre appréciation des managers peut entraîner des disparités entre équipes et nuire à l'équité.



Instrumentalisation : La vulnérabilité ne doit pas être détournée de manière opportuniste par un collaborateur ou un manager pour justifier ou contester une décision.

40. Le triangle de Karpman est un outil d'analyse des relations dysfonctionnelles, qui met en lumière les rôles de victime, persécuteur et sauveur que les individus peuvent adopter, souvent de manière inconsciente, dans une situation de tension ou de conflit.

Case studies

DES COMPÉTENCES QUI COMMENCENT SUR LES BANCS DE L'ÉCOLE

À **Ferrandi, école française de gastronomie et de management hôtelier**, les modules de « Management de soi » permettent aux étudiants d'explorer leur vulnérabilité comme une ressource stratégique. Dans un environnement à haute pression, ils apprennent à décoder leurs réactions émotionnelles, à comprendre leurs automatismes et à les transformer en choix lucides et responsables. Ce travail développe une sécurité intérieure, essentielle pour agir avec discernement et fluidité, même sous stress. En valorisant leur part sensible, les élèves gagnent en

intelligence émotionnelle, en assertivité et en qualité relationnelle. Ils deviennent capables d'écouter sans projeter, de coopérer sans rivaliser, et de nourrir des dynamiques collectives plus apaisées. Dans cet univers où l'excellence se joue sous pression constante – entre exigence extrême de qualité et cadence serrée –, cette approche renforce l'autonomie, la communication et la cohésion. Elle développe la capacité à coopérer efficacement même sous tension, et constitue un levier de performance durable dans le secteur exigeant de la gastronomie.

L'APPRECIATIVE INQUIRY COMME LEVIER D'ACTION EN PÉRIODE DE CRISE

Lors de la crise Covid, **l'hôpital Gustave Roussy** a mobilisé l'*Appreciative Inquiry* (AI) pour accompagner ses soignants, alors soumis à une pression et à une fatigue extrême. Cette démarche repose sur un principe simple, mais puissant : un questionnement permettant de reconnaître ce qui fonctionne, ce qui fait tenir, ce qui donne envie d'agir, même dans l'adversité ; une démarche qui permet aux collectifs de traverser les crises en mobilisant leurs forces plutôt qu'en s'enfermant dans la spirale des difficultés.

À Gustave Roussy, l'*Appreciative Inquiry* a permis de nommer les difficultés, de les partager, et surtout d'identifier ce qui, au sein des équipes, donnait la force de continuer : le soutien mutuel, les petites victoires du quotidien, le sens profond du

soin. L'AI a contribué à restaurer un climat de sécurité psychologique, où chacun pouvait s'exprimer sans crainte du jugement, favorisant ainsi la coopération et la confiance, indispensables pour tenir dans la durée.

Loin de nier la réalité difficile, l'AI invite à l'affronter en prenant appui sur ce qui relie et motive, en offrant un espace où les vulnérabilités deviennent sources de lien et où les forces collectives se transforment en solutions. Pour éviter un retour aux anciens réflexes (le fameux « effet psychitt »), l'enjeu est de sensibiliser les managers à cette posture en amont et de s'appuyer sur des ambassadeurs internes capables de la faire vivre dans la durée. Les managers de **l'Institut Curie** sont également sensibilisés à cette approche.

LA MATRICE DES COMPÉTENCES DE LA VULNÉRABILITÉ

Dans un contexte de mutation profonde du monde du travail, le Forum Économique Mondial a identifié les compétences clés pour 2025 et au-delà : résilience, agilité, pensée analytique, leadership relationnel. Or ces compétences sont déjà activées dans des situations de vulnérabilité, où les individus développent – souvent sans le savoir – des savoir-être et savoir-faire transférables au monde professionnel. Cette matrice identifie les leviers à activer tant chez les collaborateurs que les managers pour faire de la vulnérabilité un terrain d'apprentissage partagé.



09. ANTICIPER LES SITUATIONS DE VULNÉRABILITÉ ACCRUE

ENJEUX

La vulnérabilité accrue est une phase de fragilisation liée à une crise, un changement ou une épreuve qui peut être individuelle (maladie, burn-out, deuil, précarité, etc.), ou collective (transformation organisationnelle, crise économique, environnementale ou sanitaire, etc.). Ignorée, elle peut entraîner l'isolement, la perte de confiance ou la dégradation de la santé mentale et physique. Même quand elle est individuelle, elle a un impact sur le collectif. Bien l'accompagner, c'est aider au rebond et à la robustesse de l'organisation.

Ce savoir-faire devient essentiel face à l'augmentation des situations de crise :

- 20 % des salariés français sont des proches aidants (25 % estimés d'ici 2030) ;
- 15 % de la population active est touchée par une maladie chronique évolutive (dont cancer), soit une augmentation de plus de 10 % en 6 ans. De plus en plus de personnes atteintes de maladie continuent de travailler, notamment grâce aux progrès médicaux⁴¹ ;
- 31 % des salariés risquent le burn-out⁴².

Selon l'article L. 4121-1 du Code du travail, « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs », après avoir évalué les risques. L'obligation est donc double, celle de conformité mais aussi de résultat⁴³. Mais au-delà du cadre juridique, l'entreprise a aussi une responsabilité éthique : celle d'explorer de nouvelles pratiques, ajuster les environnements de travail pour les rendre plus justes, plus sûrs et plus pérennes.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Clarifier la responsabilité de l'entreprise selon l'origine de la vulnérabilité :

Deux cas de figure sont à distinguer. Lorsqu'un collaborateur traverse une vulnérabilité personnelle, l'entreprise doit veiller à ne pas aggraver la situation et éviter toute pression supplémentaire en lui garantissant la conservation de sa légitimité et de sa place. À l'inverse, quand la vulnérabilité est liée au travail (organisation, secteur, conditions), c'est à l'entreprise de la prévenir et d'accompagner activement les collaborateurs dans leur évolution.

2 Définir des protocoles internes clairs :

La clarification préalable des rôles et responsabilités au sein de l'entreprise permet de réagir efficacement en cas de crise : savoir qui fait quoi, qui alerter, et à quel moment. Cela implique une coordination structurée (ex. RH, manager, santé au travail, assistante sociale) et, si possible, des relais non hiérarchiques. Ces dispositifs favorisent une coopération fluide, réduisent les zones d'ombre et soutiennent à la fois les personnes touchées et celles qui les accompagnent.

3 Développer des dispositifs d'aide et de solidarité, par exemple :

- Certaines structures, comme le groupe Bayard, ont choisi de créer une enveloppe financière dédiée pour soutenir les salariés en grande difficulté, affirmant une volonté politique forte d'être une entreprise socialement solidaire.

41. Selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

42. EMPREINTE HUMAINE - OPINIONWAY, Op. Cit.

43. Voir sur le sujet les ressources de l'Institut national de recherche et de sécurité.

RISQUES À ANTICIPER

• Si la loi encadre certaines formes de solidarité (comme les congés de proche aidant), cela reste souvent insuffisant. Certaines organisations vont plus loin en mettant en place des systèmes de dons de RTT ou de CET, attribués aux différentes situations de vulnérabilités par un comité afin d'éviter les biais émotionnels et de garantir une répartition juste et équitable.

4 Former les équipes RH et les managers à l'accompagnement des situations de vulnérabilité accrues, ce qui passe par :

- Savoir détecter les signaux faibles (écouter et reconnaître les signes);
- Intégrer les principes fondamentaux pour accompagner le collaborateur pendant son absence et lors du *reboarding*⁴⁴ (ce que dit la loi et ce que recommande l'entreprise);
- Prendre connaissance des protocoles internes, des aides et ajustements proposés par l'entreprise;
- Identifier le réseau en interne prêt à être mobilisé en cas de besoin.

5 S'appuyer sur un réseau externe professionnel : Cela nécessite d'identifier les acteurs complémentaires à l'organisation (ex. assistances sociales, *care managers*, psychologues, coachs, médiateurs, associations, etc.) selon les situations et d'y allouer chaque année une enveloppe budgétaire. Ces acteurs peuvent aider à « renforcer » les compétences en interne, y compris des fonctions RSE et RH.



Mise en place de protocoles trop détaillés : Il est important que ceux-ci prennent en compte la singularité des situations et le bon sens de chacun, en étant à la fois suffisamment souples pour que chacun puisse se les approprier et suffisamment cadrés pour sécuriser le collectif.



Élaboration de protocoles figés : Il est nécessaire de faire évoluer les protocoles en fonction de l'expérience que les entreprises et les collaborateurs acquièrent de l'accompagnement des différentes situations de vulnérabilités.

44. Le *reboarding* consiste à créer un programme de réintégration d'un salarié s'étant absenté durant une certaine période de temps

Case studies

S'ADAPTER EN TEMPS DE CRISE

En 2020, en pleine crise Covid, **Nexans** est confronté à une double vulnérabilité – sanitaire et économique. L'entreprise lance alors un programme de transformation ambitieux : SHIFT. L'objectif ? Simplifier l'organisation, sécuriser la trésorerie, recentrer les activités sur les segments à forte valeur. Cela s'est traduit par des décisions structurantes comme la fermeture ou la cession d'activités non stratégiques, la réduction des coûts fixes, et l'amélioration de la performance opérationnelle.

Mais au-delà de la réaction immédiate à la crise, ce programme a ouvert une trajectoire de fond. Nexans a accéléré sa transition vers l'électrification durable, en se positionnant comme un acteur clef de la transition énergétique. Ce recentrage a non seulement renforcé la robustesse économique du groupe, mais aussi clarifié sa raison d'être. En transformant une période d'instabilité en levier stratégique, Nexans a su créer de la valeur durable, en combinant performance industrielle et impact sociétal⁴⁵.

TENIR COMPTE DES SIGNAUX FAIBLES

Lorsque l'entreprise **Oscar Oscar** a été confrontée à des signes croissants de fatigue, tant psychique que physique, chez ses collaborateurs, la direction a décidé de ne pas ignorer ces signaux faibles et de miser sur une écoute accrue des vulnérabilités, convaincue qu'un autre mode de fonctionnement était possible.

C'est ainsi qu'une semaine de quatre jours a été instaurée, offrant un nouveau rythme plus soutenable. En parallèle, un travail en profondeur a été mené sur la culture du droit à l'erreur, la valorisation du partage d'expérience et l'ancrage de

l'humilité comme socle d'apprentissage collectif, dans le but de créer un climat propice à l'évolution, sans pression de perfection.

Les effets de ces mesures n'ont pas tardé à se faire sentir : le taux d'absentéisme a chuté de façon significative, tandis que l'engagement et la fidélité des équipes se sont renforcés. La marque employeur s'en est trouvée consolidée, attirant de nouveaux talents sensibles à ces pratiques responsables. Mieux encore, un fort esprit d'entraide s'est installé entre collègues, renforçant la cohésion interne.

45. D'après le podcast de Grégory Pouy, 13 novembre 2023, “#27 - Révolutionner le leadership dans une entreprise cotée avec Christopher Guérin (CEO de Nexans)”, dans *Ping ! Le leadership a changé*.

10. CONSTRUIRE AVEC LES PERSONNES VULNÉRABLES EN TEMPS DE CRISE

ENJEUX

Plutôt que d'imposer une solution *top-down*, co-construire avec le collaborateur des ajustements temporaires ou durables lorsqu'il est en période de vulnérabilité accrue permet de restaurer son pouvoir d'agir, même dans une période de fragilité, et assure une plus grande efficacité. Cela nécessite au préalable de former les équipes managériales et RH à la posture qui facilitera cette co-construction.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Maintenir un lien adapté avec la personne ou les équipes en situation de vulnérabilité accrue : L'organisation doit identifier la bonne manière de communiquer pendant l'absence du collaborateur et anticiper les conditions de son retour. Il ne s'agit pas simplement d'aider la personne à « retrouver sa place », mais bien d'affirmer que cette place n'a jamais été remise en question. L'entreprise peut s'appuyer à la fois sur le cadre légal et sur les besoins exprimés par le collaborateur pour choisir le dispositif le plus approprié.

2 Permettre à chacun d'avoir accès aux ajustements possibles : Mi-temps thérapeutique, reprise progressive du travail, télétravail renforcé, changement de poste... Ces adaptations doivent se faire en concertation avec les collaborateurs, pour marier à la fois bien-être et performance de l'entreprise. Certaines des solutions peuvent être contre intuitives. Par exemple, il peut être parfois bénéfique de réduire la charge ou au contraire de l'augmenter selon les besoins du collaborateur.

3 Réévaluer régulièrement et dans la durée les besoins : Tenir compte des différentes phases de la vulnérabilité accrue (dénî, zone de turbulence, abattement, acceptation, rebond⁴⁶), en ayant à l'esprit que ce parcours n'est pas linéaire dans la durée, qu'il est propre à chacun et varie selon les individus.

46. Voir le schéma de transformation de la vulnérabilité p. 6 de ce guide.

RISQUES À ANTICIPER



Manque de marge de manœuvre pour proposer des ajustements : Il s'agit d'un frein majeur à l'accompagnement des temps de vie difficiles. C'est souvent le cas dans les organisations ou équipes ayant été optimisées au maximum, en partant du postulat que 100% des collaborateurs sont disponibles et opérationnels en permanence. Résultat : plus aucune capacité d'absorption. Il revient alors aux managers et aux RH d'être vigilants face à cette sur-optimisation qui fragilise la capacité d'adaptation.



Non-existence d'une culture de vulnérabilité préalable : Construire une culture de la vulnérabilité partagée est le terreau nécessaire pour mieux accompagner les crises et les fragilités.



**Tout ce qui est fait
pour moi, sans moi,
est fait contre moi. »**

NELSON MANDELA

Témoignage

➤ ANNE-SOPHIE EYMEOD,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE ROTHSCHILD & CO WEALTH
MANAGEMENT BELGIQUE

**« Un arrêt
maladie peut
devenir
un puissant
accélérateur de
performance. »**

« Après trente ans de carrière, j'ai dû, pour des raisons médicales, être arrêtée pendant 4,5 mois complets. C'était une première pour moi, au début difficile à accepter.

Mais finalement, cet arrêt m'a été bénéfique grâce au soutien de ma hiérarchie : j'ai pu me ressourcer en profondeur, nourrir ma créativité (avec de nouvelles idées que j'ai pu apporter ensuite à l'entreprise, sur la philanthropie et l'entrepreneuriat) et revenir avec un enthousiasme et un engagement renforcés.

Pendant mon absence, mes équipes ont révélé une solidarité forte, pris en charge les sujets avec autonomie, et dépassé les objectifs quantitatifs fixés cette année.

Je pense que cette réussite n'aurait pas pu être possible si la culture d'entreprise n'avait pas été là, si on n'avait pas préparé le terreau avec, entre autres, des formations à la résilience initiées il y a 7 ans déjà ; une culture du collectif et du temps partagé hors des

urgences opérationnelles. Ces leviers ont permis une communication fluide et une meilleure répartition des rôles.

Pour moi, le leadership passe par le respect de l'équilibre personnel, la confiance et l'autonomie accordées aux équipes. Pour un dirigeant, investir dans la résilience et les temps humains pour renforcer le collectif est un facteur clef de performance durable. Un arrêt maladie assumé et bien accompagné peut devenir un puissant accélérateur d'engagement et de performance, à la fois individuel et collectif. »

11. MESURER AUTREMENT

ENJEUX

Dans le monde actuel, la tentation de tout mesurer est forte. Pourtant, une approche exclusivement quantitative et scientifique de sujets complexes peut produire une vision réductrice, voire contre-productive. À l'inverse, ne rien mesurer rend invisible les efforts ou les signaux d'alerte.

L'enjeu est de construire une lecture globale, en articulant indicateurs quantitatifs avec des données qualitatives qui reflètent le climat relationnel, la confiance et la capacité de transformation.

Il s'agit aussi de faire évoluer les usages : ne pas faire des indicateurs une finalité, mais les utiliser comme des leviers d'alerte et d'apprentissage.

ACTIONS CONCRÈTES

1 Utiliser plus largement les indicateurs existants : Un certain nombre d'indicateurs sont déjà disponibles (taux d'absentéisme, turnover, eNPS⁴⁷, confiance dans le management, satisfaction post-crise) et peuvent être relus à l'aune de la vulnérabilité.

2 Compléter les indicateurs quantitatifs classiques par du qualitatif ou semi-qualitatif : Ces derniers peuvent porter sur la confiance, l'inclusion, le bien-être mais aussi la qualité des liens perçus. Ils peuvent passer par les feedbacks 360°, ou des enquêtes internes comme un baromètre de confiance. Un index de vulnérabilité peut être intégré dans la BDESE (Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales), en lien avec la stratégie RSE, avec une dimension de communication interne et externe.

3 Valoriser la « performance relationnelle » : Intégrer dans les évaluations managériales le temps que le manager accorde à l'animation d'équipe et à la relation interindividuelle (temps passé à l'écoute, à l'entraide ou à la reconnaissance) par rapport au temps dédié à la production opérationnelle. Ce sont aussi des marqueurs de qualité.

47. L'eNPS, acronyme de *Employee Net Promoter Score*, est un indicateur utilisé pour évaluer la satisfaction des collaborateurs et leur ressenti vis-à-vis de leur employeur en mesurant la probabilité que ceux-ci recommandent leur organisation comme lieu de travail.

RISQUES À ANTICIPER

4 Explorer de nouveaux concepts de mesure : Utiliser les récits d'équipe ou de collaborateurs ayant traversé une vulnérabilité comme des preuves d'impact afin d'objectiver des transformations humaines qui ne se quantifient pas mais marquent profondément la culture. Dans un tout autre registre, des concepts tels que le bénéfice raisonnable, les coûts évités, ou encore la valeur d'apprentissage issue des échecs peuvent aussi être explorés.



Tendance à sur-quantifier : Certaines dimensions humaines résistent à la mesure. Il est utile de croiser indicateurs chiffrés et ressentis terrain pour comprendre les écarts.



Manque de contexte : Des chiffres bruts (ex. turnover élevé) peuvent masquer des réalités très différentes (usure, transformation, renouvellement).



Injonction de la performance relationnelle : Rajouter la qualité de la relation humaine comme KPI supplémentaire, qui plus est sans prendre en compte les attentes propres à chaque métier, peut être perçu à la fois comme une marchandisation de la relation et comme une injonction supplémentaire susceptible de renforcer un sentiment d'épuisement.

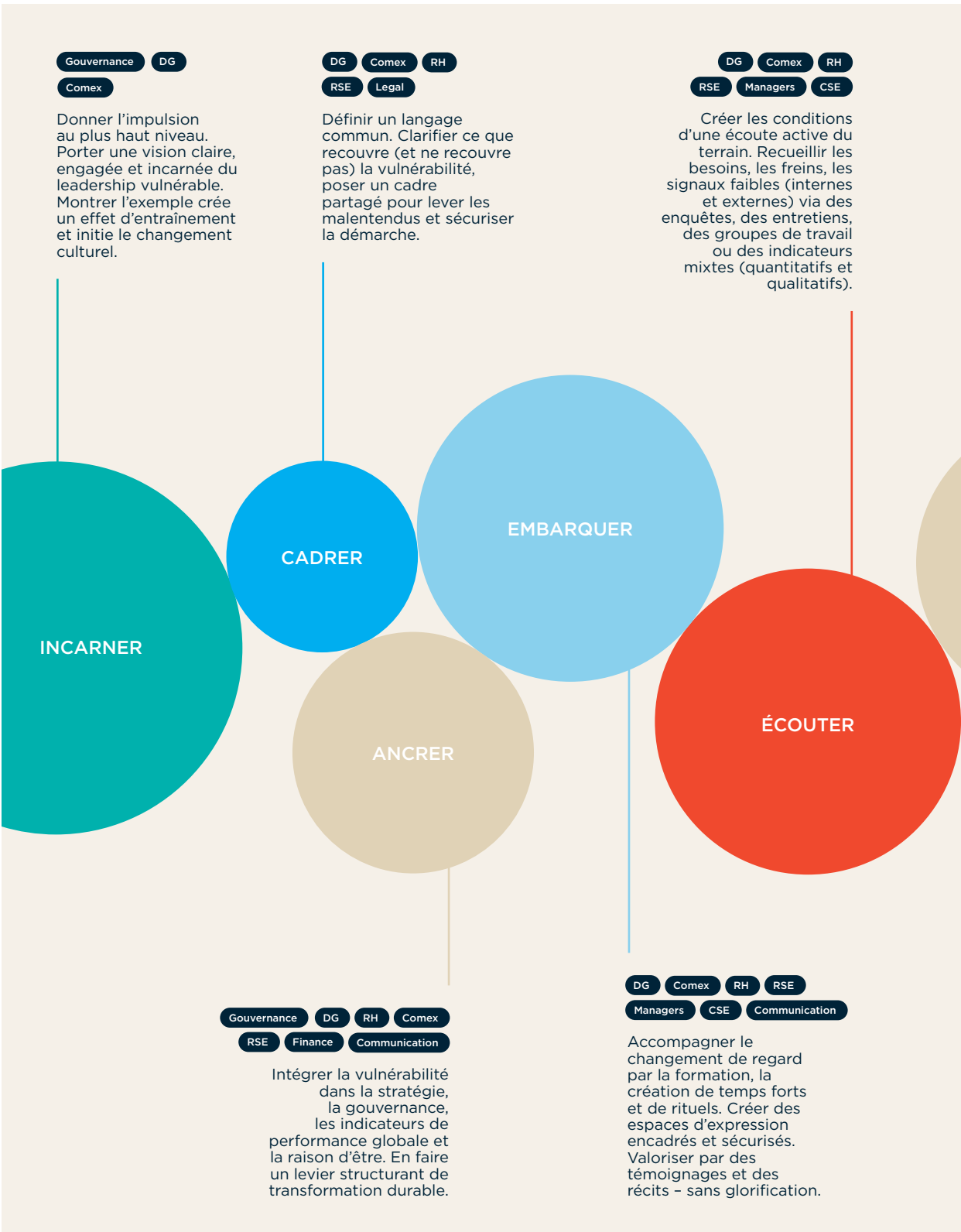
**Passer à
l'action**

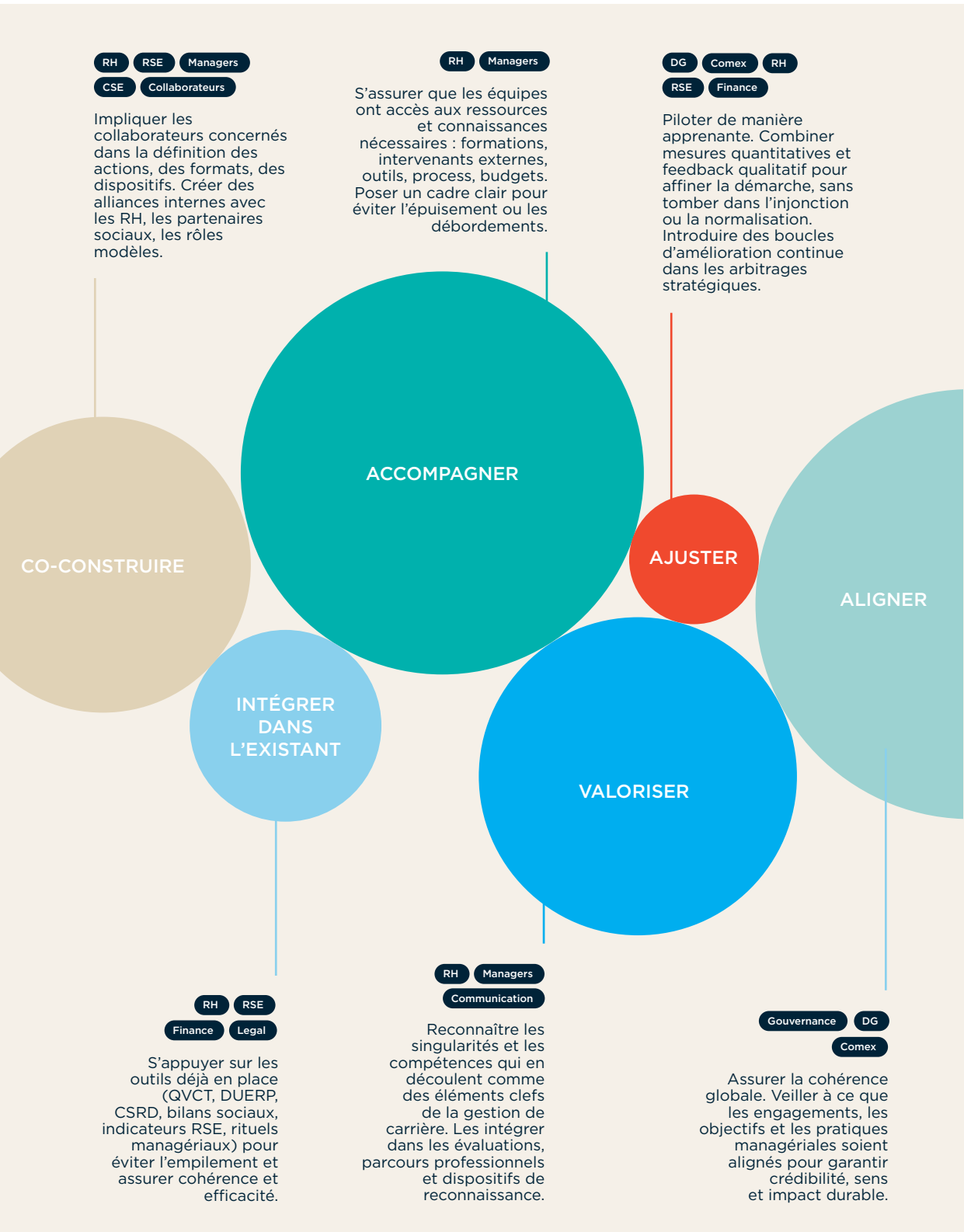


11

clefs pour intégrer la vulnérabilité en entreprise

Mettre en œuvre une culture de la vulnérabilité en entreprise est un chemin de transformation qui nécessite un cadrage progressif, structuré, cohérent et l'implication de l'ensemble de ses parties prenantes. **Ces 11 clefs proposent une trame pour passer de l'intention à l'action**, en intégrant la vulnérabilité de manière transversale : dans la stratégie, les postures managériales, les processus RH, les indicateurs de performance et les modes de gouvernance. **Chaque étape est activable selon la maturité et les ressources de l'organisation**, avec un objectif commun : bâtir des entreprises plus humaines, plus robustes et plus durables.





Biblio- graphie



ARTICLES

- ADGER Neil, "Vulnerability", *Global Environmental Change*, 2006.
- DELASSUS Eric, SILVA François, "Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité", *Management international*, 2016.
- DUHIGG Charles, "What Google Learned From Its Quest To Build The Perfect Team", *The New York Times Magazine*, 2016.
- MOAR Dana, KAAS Hans-Werner, STROVINK Kurt, SRINAVASAN, Ramesh, "How Leaders Can Tap the Power of Vulnerability", *McKinsey Quarterly*, 2024.
- PETRIGLIERI, Gianpiero, MAITLIS, Sally, "Aider un collègue qui traverse un deuil", *Harvard Business Review*, 2020.
- SCHARNITZKY Patrick, STONE Pete, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, AFMD, 2018.

ÉTUDES ET RAPPORTS

- AXA FRANCE, *Datascope : L'Observatoire de la vie en entreprise*, 2025.
- CERCLE VULNÉRABILITÉS ET SOCIÉTÉ, *La vulnérabilité, une énergie à convertir*, 2021.
- CERCLE VULNÉRABILITÉS ET SOCIÉTÉ, *Quelle influence des travailleurs en situation de handicap sur la performance des organisations ?*, 2023.
- CJD-BPIFRANCE LE LAB, *La performance globale en pratique*, 2024.
- CLUB LANDOY, *1 Coalition, 20 solutions : les entreprises face au défi de l'aide*, 2025.
- ENTREPRISES ET PROGRÈS, *L'entreprise face aux vulnérabilités : nouvelles responsabilités, nouveaux business models ?*, 2024.
- EMPREINTE HUMAINE - OPINIONWAY, *Baromètre #14 : 2025, année de la Grande Cause Nationale dédiée à la santé mentale : état psychologique des salariés français, où en est-on ?*, 2025.
- FONDATION MMA DES ENTREPRENEURS DU FUTUR-BPIFRANCE LE LAB, *Étude sur la santé du dirigeant*, 2024.
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL, *Perspectives de l'économie mondiale*, 2025.
- FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL, *The Future of Jobs Report*, 2025.
- GALLUP, *State of the Global Workplace*, 2025.
- HEC SUSTAINABILITY & ORGANIZATIONS INSTITUTE, *Framing Vulnerability: Challenges, Opportunities, and Responsible Engagement*, 2024.
- INSTITUT CHOISEUL, *La santé mentale des dirigeants*, 2025.

- OBSERVATOIRE DES SOCIÉTÉS À MISSION, *Baromètre de l'observatoire : Huitième portrait des sociétés à mission*, 2025.
- TICKET FOR CHANGE - EMLYON BUSINESS SCHOOL, *Baromètre de la santé mentale des dirigeants à impact*, 2025.
- VULNERABLE - IFOP, *Baromètre : Les Français et la vulnérabilité - représentations et vécu*, inédit, 2024.

LIVRES ET ESSAIS

- COYLE, Daniel, *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*, Random House, 2018.
- DELANNOY, Éric, *Le dividende sociétal. Une autre façon de partager la valeur*, Dunod, 2025.
- HAMANT, Olivier, CHARBONNIER, Olivier, ENLART, Sandra, *L'entreprise robuste : pour une alternative à la performance*, Editions Odile Jacob, 2025.
- RADJOU Navi, PRABHU Jaideep, AHUJA Simone, *L'innovation Jugaad, Redevenons ingénieux !*, Diateino, 2023.

CONFÉRENCES ET PODCASTS

- BROWN, Brené, *Le pouvoir de la vulnérabilité*, TED x Houston, 2010.
- FLEURY, Cynthia, *La vulnérabilité*, Sorbonne Université Santé, 2023.
- POUY, "#27 - Révolutionner le leadership dans une entreprise cotée avec Christopher Guérin (CEO de Nexans)", dans *Ping! Le leadership a changé*, 2023.

RESOURCES

- Association Française des Managers de la Diversité (AFMD).
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).
- CERCLE VULNÉRABILITÉS ET SOCIÉTÉ, [La calculatrice des vulnérabilités](#)
- Ressources autour du livre de BROWN, Brené, *Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts*, Random House, 2018
- L'Institut national de recherche et de sécurité.
- Reinventing organizations Wiki, sur la base du livre de LALOUX, Frédéric, *Reinventing Organizations, Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, 2015
- VULNERABLE, [Le Tour du Monde des Vulnérables](#)

Remerciements



LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Ce groupe a été constitué en veillant à la complémentarité des profils, en réunissant à la fois des CEO et des DRH, issus d'horizons variés. Il rassemble des expériences en TPE/PME et ETI (Advens for People and Planet, Meet My Mama, Oé, Raise, RogerVoice) et dans des grands groupes (Groupe Bayard, Idverde, Société Générale, SGS, Veolia et dans les secteurs de l'industrie culturelle, du parfum, des arômes et des ingrédients agro-alimentaires).

- Olivier Bret – contribution au cadrage de la réflexion et participation aux échanges
- Pascaline de Broissia – cadrage de la réflexion et animation du groupe
- Laïla Boudih
- Eric Coisne
- Grégoire Ducret
- Florence Guémy
- Edouard-Malo Henry
- Olivier Jeannel
- Thomas Lemasle
- Capucine Monnier
- Claude Monnier
- Siham Vidard

LES TÉMOIGNAGES

- Boutaïna Araki (WATS Consulting)
- Claire de Boisgrollier (Ferrandi Paris)
- Jean-François Dufresne (Vivre et Travailler Autrement)
- Anne-Sophie Eymeoud (Rothschild & Co Wealth Management Belgique)

Le texte produit n'engage que les membres du groupe et non les institutions citées. Il est interdit de reproduire tout ou partie du présent ouvrage sans l'accord de VULNERABLE.

LES CHALLENGERS

Les travaux ont été challengés par des experts aux regards croisés, apportant leurs éclairages sur la santé (Institut Curie), la robustesse (DSides), la résilience (Experenciennes), la vulnérabilité (Cercle Vulnérabilités et Société), la diversité et la RSE. Advens a également partagé sa démarche pionnière d'inscription de la vulnérabilité comme raison d'être.

- Véronique Baudin
- Amandine Bretones
- Thierry Calvat
- Olivier Charbonnier
- Tanguy Chatel
- Pascale Giet
- Delphine Izanic
- Sylvie Lepoutre
- Sandy Proust
- Esther Ribaut
- Yannick Touchard – contribution à la Matrice des compétences de la vulnérabilité

LES PARTENAIRES

Les travaux de VULNERABLE ont été menés avec le soutien du Fonds de dotation Advens for People and Planet; en partenariat avec le Mouvement Impact France, B Lab France, l'Alliance pour la Santé Mentale, HEC Purpose, le Cercle Vulnérabilités et Société et, pour ce guide, avec Colam Initiatives.

Ce guide a été écrit par Pascaline de Broissia, Anita Kirpalani et Jade Mermet et mis en page par Mathilde Dubois. Un merci particulier à Alexandre Fayeulle, Maxime Froissant, Thomas Gasselin, et Guillaume Lesage.



2025

VULNERABLE
