

---

## *La vulnérabilité en entreprise, une force !*

*La dernière étude réalisée par Malakoff Humanis/Harris interactive, révèle qu'un salarié sur deux déclare vivre une situation de fragilité personnelle ou professionnelle.*

*Les employeurs estiment à 44 % le nombre de personnes vivant une situation vulnérable d'ordre professionnel. La vulnérabilité devient une préoccupation dans les organisations.*

*Au Japon, où l'on pratique l'art du Kintsugi, il est dit qu'on ne revient pas en arrière, la cassure est transformée en quelque chose de nouveau et de précieux.*

La fragilité, la cassure, la vulnérabilité peuvent-elles être transformées en quelque chose de plus beau ?

### **Vulnérabilité : signes, risques et conséquences ...**

Etymologiquement, vulnérabilité signifie « apte à avoir (habere) des blessures (vulnus) ».

Le mot désigne l'état d'une personne qui, pour une raison constitutive à son être ou occasionnelle, n'a pas les moyens de se protéger ou de se défendre. La blessure peut prendre une forme aussi bien physique que morale.

Dans les organisations, la vulnérabilité est réservée à des fragilités identifiées et réglementées, tel le handicap ou les Risques Psycho-Sociaux.

Elle peut se révéler sous la forme d'un épuisement dépressif, une fatigue d'être soi ou dépréciation de soi, un repli sur soi etc.

Elle peut aussi se manifester par une forte agitation, une hyperactivité ou, paradoxalement, une toute puissance, autant de manières de se tenir dans un état de vulnérabilité.

Et la vulnérabilité est un état d'autant plus complexe à vivre, lorsque la plupart des messages sociaux et sociétaux invitent à être combatif, rapide et efficace.

Face à ces messages, certains sauront se mobiliser, et puiser dans leurs ressources (ce qui peut aussi renforcer l'épuisement). D'autres seront dans l'incapacité de se mettre en mouvement, ce qui risque de renforcer leur sentiment de culpabilité à ne pas pouvoir/savoir réagir.

Les personnes vulnérables, susceptibles de renvoyer une image de fragilité, appréciées comme « pas assez fortes », apprennent souvent à dissimuler leur vulnérabilité. Cette dissimulation peut alors se manifester par un manque de cohérence, une forme de rigidité voire de fixité, une difficulté à se mobiliser dans le sens de l'organisation. Leur concentration s'en trouve souvent altérée, ce qui peut engendrer une perte d'adhésion, un plus grand risque d'erreurs, et des risques psychosociaux.

Pour l'organisation, les vulnérabilités sont souvent invisibles et/ou insoupçonnées. Non identifiées, leur impact sur le travail est difficile à appréhender, ce qui met les organisations dans l'incapacité d'anticiper les risques. Ainsi, sont-elles privées de ressources mobilisables dans le cadre d'une dynamique collective.

Dès lors, comment faire de la vulnérabilité une force identifiée et accompagnée par l'organisation ?

### **Et si l'on changeait de paradigme ? La vulnérabilité comme Force ...**

Dans mon expérience de manager – RH et coach, j'ai très souvent accueilli la vulnérabilité comme une marque de confiance et de transparence.

Partagée, la vulnérabilité de l'autre ouvrait à une meilleure qualité de contact et de relation, nous permettant d'évoluer vers plus d'authenticité.

La vulnérabilité dévoilée vient aussi bien questionner le besoin de l'autre, que celui de l'organisation, du management, afin de fluidifier la relation, et faire du nouveau avec et au service de la personne, avec et au service de l'entreprise, en développant la co-création.

Il devient alors possible et envisageable de décider ensemble, d'un dispositif d'accompagnement, de définir des moyens, dont il/elle peut se saisir.

L'individu, dans sa prise de conscience, déclenche une mise en mouvement qui remplace peu à peu le figement.

Une fois le système ajusté entre le besoin de l'individu et l'organisation, la vulnérabilité se transforme alors en force et solidité : un nouvel ancrage qui se fait ressource et une énergie renouvelée au service d'un collectif soutenant.

J'invite le manager à rester connecté à ses ressentis, ses sensations, sa dimension corporelle, pour être en « plein contact » et en mesure de prévenir les situations. Cette posture d'ouverture/disponibilité et de qualité d'écoute, crée un champ propice, de sécurité et de confiance, permettant tout à chacun(e) de déposer sa vulnérabilité.

J'invite aussi chacun.e à déposer sa propre vulnérabilité, modèle qui donne de l'autorisation, et permet d'aller vers une force collective.

Le coach lors des séances de coaching favorise cette expression, et la soutient pour renforcer cette modélisation.

Enfin, et pour citer Alberto Giacometti<sup>1</sup>, j'invite à vivre et ressentir la grande aventure : celle de « voir surgir quelque chose d'inconnu, chaque jour, dans le même visage. C'est plus grand que tous les voyages autour du monde ».

**Maryline DELENTE** (Coach, Formatrice, Psychopraticienne) – Mai 2023

---

<sup>1</sup> Artiste, peintre et scupteur (1901 - 1966)