

Les personnes vulnérables, une ressource pour demain

Thierry Calvat, Tanguy Châtel, Édouard de Hennezel
Cofondateurs du cercle Vulnérabilités et société

Entre crise sanitaire, contractions économiques et transitions en cours (démographique, [écologique](#)), notre société est passée en situation de surchauffe générale qui génère chaque jour davantage de toxicités au niveau personnel (inquiétudes, maladies...), professionnel (épuisement, désengagement...) et social (fracturations, violences...).

Tandis qu'elle se vulnérabilise, notre société s'obstine à traiter cette vulnérabilité comme une forme d'anomalie passagère qu'il conviendrait de corriger à la manière d'un bug informatique. C'est en effet ainsi qu'elle considère habituellement l'ensemble des vulnérabilités humaines : comme des accidents de la vie et des exceptions. Cette approche dévalorisante explique en partie que tous les efforts entrepris pour les réduire (solidarité, [politiques d'insertion](#), de prévention, etc.) n'ont pas permis de freiner leur accroissement inexorable, [porté par des tendances longues](#) (vieillesse de la population, paupérisation, isolement social...) autant que par des crises soudaines (financière, sanitaire...). Les vulnérabilités ne sont pas l'exception, mais la norme.

Il y a là une grave erreur d'appréciation. Les vulnérabilités sont omniprésentes à travers la maladie (physique et psychique, aiguë et chronique), le handicap, le vieillissement, la précarité, les addictions, le chômage, l'aidance familiale, l'isolement, etc., mais aussi au travers d'autres formes moins visibles (illettrisme, illettrisme, télétravail, deuil...) (1). Elles ne sont pas l'exception, mais, à l'évidence, la norme.

Contrairement aux idées reçues, perdre la santé, être en situation de handicap, faire l'expérience du chômage, devenir l'aidant d'un proche âgé, etc., ne se réduit pas toujours à une somme d'incapacité, ni aux effondrements que l'on décrit. Ces expériences peuvent au contraire être le gisement de nouvelles et fertiles vitalités.

À travers des travaux menés en 2020 et 2021, nous avons pu tirer quelques leçons. Tout d'abord, employer des personnes en situation de vulnérabilité (salariés aidants, personnes handicapées...) est

une source d'apaisement du corps social en même temps qu'un élément d'amélioration de la performance globale des organisations (amélioration de la cohésion, de la productivité, de la qualité des services et des produits...) (2).

Ensuite, les situations de vulnérabilité, loin d'être des facteurs de déclassement, sont une des principales sources des talents de demain à travers les très recherchés « savoirs expérientiels » (*soft skills*) qu'elles permettent de développer (3). Et enfin, les personnes qui ont l'expérience de la vulnérabilité sont globalement plus aptes à s'adapter à des changements critiques à travers une meilleure capacité à intégrer la contrainte et une prédisposition à la résilience, si décisives en périodes d'incertitude (4).

Aussi, à côté de l'action réparatrice traditionnelle, nécessaire mais insuffisante, il apparaît urgent de mieux identifier le potentiel réel des vulnérabilités pour déployer à grande échelle les solutions qui permettent leur conversion en une richesse économique et sociale. À terme, cela permettra de piloter la vulnérabilité comme une ressource humaine stratégique, inscrite comme telle à l'actif de la nation. Il y a urgence à nous réapproprier « cette capacité à être blessé », que nous partageons tous. En effet, la vulnérabilité est à l'origine du lien social (nécessité de s'entraider) comme de l'activité économique (répondre à des besoins et innover). Nous devons apprendre collectivement, en tant que responsables politiques, entrepreneurs, managers, salariés, bénévoles, retraités, parents, enfants, citoyens, etc., à l'intégrer et la valoriser sans complexe dans l'équation de nos vies, mais aussi dans celle de nos entreprises, de nos sociétés et de nos politiques publiques.

(1) Quelques chiffres et estimations officielles pour s'en convaincre : maladie chronique (20 millions de Français dont 10 en affection longue durée), maladie psychique (5 millions), handicap (10 millions), proches aidants (11 millions), fracture numérique (13 millions), addictions (5 millions), personnes âgées de plus de 65 ans (13 millions), pauvreté (9 millions), illettrisme (2,5 millions), harcèlement (5 millions), chômage (2,4 millions), mal-logement (4 millions)...

(2) Étude « Influence des travailleurs handicapés sur la performance des organisations en Europe et dans le monde », [cercle Vulnérabilités et société](#) – AG2R La Mondiale – Agefiph – Handiem, résultats intermédiaires, nov. 2021 (plus de 500 dirigeants et managers interrogés).

(3) Étude « Aidance et compétence pour l'emploi », Cercle Vulnérabilités et société – AG2R La Mondiale – Association française des aidants, mars 2021.

(4) Enquêtes menées auprès de personnes vulnérables (personnes âgées, proches aidants, personnes vivant avec un cancer) à l'occasion de la crise du Covid-19, 2020.