



# Vulnérable & fort

CONJUGUER LEADERSHIP ET FRAGILITÉ  
POUR UNE PERFORMANCE DURABLE

Ils sont porteurs d'un handicap visible ou invisible, reconnu officiellement ou gardé secret... Ils sont atteints ou ont été atteints d'une maladie grave ou chronique... Ils ont traversé un burnout... Quel regard l'entreprise porte-t-elle sur eux et quel regard portent-ils sur l'entreprise? Que révèle sur le leadership la prise en compte des vulnérabilités? Et si le regard sur les vulnérabilités change, le leadership peut-il lui-même évoluer? Ce sont ces questions que Sanofi France souhaite aujourd'hui explorer.

Alors que de nouvelles demandes émanent de la société, que l'affirmation de l'individu est de plus en plus forte, l'organisation interne, la formalisation des tâches et le rôle de l'autorité changent et remettent en question les principes acquis du leadership reposant sur la légitimité du statut, de la hiérarchie, et de l'expérience acquise dans des situations passées.

Dans ce contexte, le traitement par l'entreprise des personnes en situation de vulnérabilité devient un révélateur du fondement humain de l'organisation, du lien qu'elle entretient avec la performance, et du sens qu'elle donne à cette performance. Qu'en est-il aujourd'hui – et qu'en sera-t-il demain au sein de Sanofi France et plus généralement dans notre société ? Tels sont les sujets que nous avons voulu investiguer au cours une enquête immersive menée au sein de Sanofi France durant l'été 2019.

# VULNÉRABILITÉ : LE DIRIGEANT FACE À DES INJONCTIONS PARADOXALES

**ENTRE « PRENDRE EN CHARGE  
LA VULNÉRABILITÉ DANS  
LE CADRE DE L'ORGANISATION »  
ET « RECONNAÎTRE LE  
HANDICAP COMME UNE  
SOURCE DE RICHESSE »**

**D**ans les entreprises, la « gestion » du handicap et plus généralement des vulnérabilités demeure majoritairement lue sous les angles du cadre réglementaire, de l'obligation morale et d'une diversité compassionnelle. Comme dans l'ensemble de notre société, la prise en charge y prévaut sur la prise en compte, les manques à palier éclipsent les potentiels à valoriser. Sont citées des personnes en situation de handicap plutôt que des personnes handicapées en situation de contribuer pleinement à un projet commun. Mais ici et là des voix s'élèvent pour proposer un autre regard où les particularités individuelles seraient avant

tout perçues comme des richesses, des leviers de leadership et in fine des composantes d'une performance durable.

Or dans les organisations, le passage du champ des valeurs à celui de l'action a encore du chemin à faire. Le dernier baromètre Kantar Emploi, handicap et prévention en entreprise<sup>1</sup> mené auprès de 240 dirigeants et DRH révèle la persistance des a priori : si les entreprises interrogées identifient de nombreux avantages à mettre en œuvre une politique handicap, les bénéfiques s'expriment surtout en termes de solidarité et de fierté des salariés et de réputation. Seul un répondant sur 4 estime que la politique handicap peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise, tandis que 1 sur 10 n'y voit aucun bénéfice.

« Au sein de notre entreprise, nous avons mis en place de nombreuses initiatives ces dernières années. Cependant, j'ai pris conscience que les sujets du handicap et de la vulnérabilité n'étaient pas toujours appréhendés sous le bon angle, affirme

Guillaume Leroy, président de Sanofi France. Notre réponse à ces questions complexes est surtout organisationnelle, ce qui est un bon point de départ. Mais je suis persuadé que nous passons à côté de ressources insoupçonnées qui pourraient profiter au leadership et à la performance.»

Pour illustrer ces données dans le cadre de Sanofi France, et envisager d'autres futurs possibles, dix collaborateurs de l'entreprise ont pris la parole. Ils s'appellent Benoît, Claire, Corinne, Elizabeth, Fabienne, Géraldine, Guillaume, Hélène, Isabelle, Jan et Laurent. Certains sont porteurs d'un handicap, visible ou invisible ; d'autres ont traversé une maladie ou un burnout qui les a tenus longtemps éloignés de leur lieu de travail ; d'autres encore sont amenés à manager des personnes en situation de fragilité ; enfin certains ont simplement choisi de contribuer à faire changer les regards et les pratiques.

Interrogés sur leur perception du regard porté sur le handicap, la maladie ou le burnout, tous partagent un constat identique : celui de la persistance d'un sentiment d'incompréhension. Après son burnout Fabienne a vécu aussi une période de frustration intense : « Je voulais remonter en selle après 10 mois d'arrêt, mais il était compliqué de trouver un poste en adéquation avec mes nouvelles aspirations. Régulièrement je me demande si ce burnout n'est pas un frein à mon épanouissement professionnel, même si on ne me l'a jamais dit ainsi. J'ai été manager moi-même ; je crains qu'une personne n'ayant pas vécu de burnout me soit préférée. Ma crainte c'est d'être considérée en rémission, et susceptible de replonger. » Elizabeth, avoue pour sa part avoir hésité à témoigner : « la question du regard n'est pas anodine. J'ai mis du temps à accepter la reconnaissance de mon handicap, et aujourd'hui encore seuls mon manager et quelques personnes de mon équipe sont au courant. Je ne veux pas porter l'étiquette du handicap comme un bagage au quotidien. Je ne vais pas travailler pour voir de la pitié dans les yeux de mon entourage. » « Des postes m'ont été refusés en raison de mon handicap, résume quant à lui Benoit. Et j'ai connu des moments difficiles quand, ayant fait part de ma fatigue à certaines périodes, je n'ai obtenu d'autres réponses que le conseil de prendre soin de moi, voire de m'arrêter... »

Des points de vue isolés ? Loin de là : dans *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique*, les chercheuses Dominique Lhuillier et Anne-Marie Waser appellent à écouter la voix des 10 millions de personnes en âge de travailler qui vivent avec une ou plusieurs maladies chroniques – diabète, cancer, sida, atteintes anatomiques ou fonctionnelles (cécité, sclérose en plaques, etc.) « qui

déploient énergie et ingéniosité pour s'accommoder de leurs symptômes et qui rejettent violemment ces représentations de malades, passifs ou victimes, qui ébranlent leur identité et les enferment dans un statut qu'elles refusent.<sup>2</sup>»

## FABIENNE

« Je suis entrée en 2000 chez Sanofi, et je me suis rapidement investie à fonds dans ma carrière et au service du groupe. Cet engagement a été récompensé : Il y a quelques années ma direction m'a proposé de monter un projet de sous-traitance avec des partenaires indiens et j'ai relevé le défi avec enthousiasme. Ce nouveau poste m'a amené à piloter des équipes en Inde le matin, en France en journée et aux États-Unis le soir. Le tout dans un climat tendu. J'avais l'impression de tenir le choc quand une collègue m'a intimé d'aller voir un médecin. Elle a bien fait : j'ai été arrêtée quinze jours, puis 10 mois après une tentative de retour désastreuse. Pendant mon arrêt j'ai eu la chance de pouvoir consulter une psychologue clinicienne. Le travail mené ensemble m'a amenée à ne pas réintégrer mon poste alors même que mon manager avait été très présent et compréhensif avec moi. J'ai décidé que ce burnout devait m'être utile et me servir de tremplin pour un nouveau départ. J'ai repris des études afin de devenir assistant coach. A mon retour – à mi-temps dans un premier temps – j'ai assumé plusieurs missions de longue durée, d'abord dans le domaine de la RSE puis aux côtés de mon ancien manager, mais dans un rôle plus transverse. Actuellement je termine une nouvelle mission, cette fois ci au sein d'un service RH. Je souhaiterais désormais retrouver un poste fixe même si j'ai parfois l'impression qu'avoir vécu ce burnout me ferme des portes alors que j'ai beaucoup plus de choses à apporter qu'avant. Mon rêve aujourd'hui serait de pouvoir faire changer le regard sur le burn-out et accompagner des gens qui ont traversé la même épreuve que moi. Notre Groupe a déjà su accueillir et faire grandir une initiative aussi audacieuse que Cancer & Travail : Agir Ensemble, j'aimerais que cette aventure fasse des petits dans d'autres domaines! »

1. Baromètre Emploi, handicap et prévention en entreprise, Kantar – Club Être, mai 2018.

2. Lhuillier D., Waser A.-M. 2016. *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique*. Erès.

« Il y a aujourd'hui urgence à revisiter le concept de « reconnaissance » du handicap, ajoute Benoît. Concept qui ne peut plus être seulement la reconnaissance du handicap lui-même mais plutôt celle de la capacité à apporter de l'énergie, de l'envie de la transparence pour une cause ou une mission d'entreprise. C'est pourquoi nous devons évoluer d'un modèle qui est, dans le meilleur des cas, empathique, arrangeant, facilitant, mais aussi très régulé, vers un nouveau modèle motivant et engageant, intégrant les vulnérabilités comme une nouvelle richesse en plus de celles apportées par la diversité des origines, expérientielle, sexuelle ou culturelle. »

## BENOÎT

« Je suis titulaire d'un DEA d'immunologie et d'un DESS en bio-informatique, et j'ai rejoint Sanofi Pasteur en 2005. J'ai été tour à tour data manager, responsable de projets au sein d'une fonction support pour le département Clinique, et responsable en planification fonctionnelle en R&D avant de pivoter vers les RH du groupe il y a un an. Je suis par ailleurs atteint de deux pathologies distinctes et évolutives dont l'une depuis l'enfance et aujourd'hui je me déplace en fauteuil. Sportif, je pratique l'escrime handisport à haut niveau et le tennis fauteuil en loisir. Enfin depuis quelques temps je suis correspondant du groupe sur les questions de diversité. Le sport et la maladie sont de vrais catalyseurs des valeurs et qualités qui m'animent, et que je vis dans mon quotidien professionnel et personnel. Au cours de mon parcours professionnel chez Sanofi, j'ai eu la chance de faire de nombreuses belles rencontres et de travailler avec des managers qui savaient à la fois faire confiance et donner à chacun la confiance nécessaire pour s'épanouir et valoriser ses potentiels. De vrais leaders à mon sens! J'ai pu constater que cette attitude permet de construire des équipes plus créatives, plus épanouies, plus résilientes et donc plus performantes. À une échelle plus macro, j'ai la conviction que le groupe témoigne d'une réelle volonté de prendre en compte autrement le handicap même si tout n'est pas parfait. Je remarque aussi que si nos dirigeants se montrent volontaristes sur cette question, la mobilisation peine à se distiller dans les organisations, notamment au niveau des managers de proximité qui sont parfois trop sollicités par le quotidien pour prendre le temps de gérer des situations qui peuvent être délicates. J'aimerais que notre entreprise donne l'exemple et se donne les moyens de les accompagner. »

## ENTRE « ÊTRE UN BON LEADER » ET « ÊTRE UN LEADER AUTHENTIQUE »

« Pendant longtemps, la notion de leadership a été superposable à la situation hiérarchique occupée. La mission du leader était claire : il lui revenait de décider des tâches à accomplir. C'était un chef et ses choix n'étaient pas contestables, résume Rodolphe Durand, professeur de Stratégie, titulaire de la Chaire Leadership et Sens et Directeur du Centre Société et Organisations, HEC Paris. Progressivement la vision du leadership a évolué et de nouvelles attentes ont émergé. Un leader doit faire progresser son entité, son département ou sa direction, presque indépendamment des moyens mis en œuvre. » Dans cette acception, le « bon leader » est celui qui met sous tensions ses équipes, suit des protocoles établis de gestion de changement, analyse l'organisation à partir des sous-groupes qui la constitue et qui soutiennent, s'opposent, ou demeurent neutres vis-à-vis des choix qu'il initie. Le bon leader est ainsi un « vainqueur », qui entraîne dans son sillage d'autres vainqueurs. Il impressionne soit par sa connaissance fine des sujets soit par sa ruse à mener à bien les projets – voire les deux.

Depuis quelques années, cette approche performative du leadership est remise en question. De plus en plus de collaborateurs, pour beaucoup issus des jeunes générations, s'arc-boutent contre ses principes. « Ils dénoncent les ficelles du change management, questionnent les objectifs de performance pour la performance, et démissionnent si le leader joue de son autorité pour imposer une vision unique et faire courber l'échine des membres de son équipe », détaille Rodolphe Durand.

Dans ce contexte, une kyrielle de nouveaux modèles de leadership sont proposés. Bien qu'ils portent des adjectifs différents (leadership authentique, centré, aligné<sup>1</sup> etc.), ils reposent sur un ensemble d'idées conjointes, et notamment celles qui reconnaissent d'une part le droit à l'erreur comme source d'apprentissage, et d'autre part une approche constructive de la vulnérabilité. Le lien entre ces deux pratiques est étroit. Les organisations contemporaines doivent ainsi composer avec les notions de risque, de fragilité, de faiblesse, d'échec, dont elles s'étaient farouchement tenues à distance pendant des décennies. « Mais le virage est amorcé et nombre d'entreprises adoptent actuellement des pratiques managériales et des symboles culturels forts pour désinhiber leurs col-

laborateurs et les inviter à partager régulièrement avec leurs pairs les progrès de leur projet, mais aussi leurs difficultés et leurs échecs. Savoir exposer avec candeur les problèmes rencontrés, inviter le groupe à donner des feedbacks constructifs deviennent ainsi des comportements reconnus et de plus en plus appréciés.» Des propos qui trouvent d'ailleurs un écho dans les pratiques au sein même de Sanofi, comme en témoignent par exemple les ateliers SmartFail proposés au sein de la R&D de Sanofi Pasteur (cf encadré ci-dessous).

« Cette nouvelle approche du leadership joue sur des leviers profonds des collaborateurs en tant que personnes, avec leurs forces et leurs failles, et mise sur l'authenticité de l'ensemble de chacun », poursuit Rodolphe Durand. Révéler et accepter ses vulnérabilités, accueillir et faire grandir l'autre, comprendre que l'intelligence jaillit du collectif et n'est ni détenue ni la propriété du « chef » sont autant de principes d'action qui répondent à des attentes de plus en plus fortes des équipes. En retour, reconnaître que chacun puisse se tromper, puisse être vulnérable renforce la confiance en l'autre. Les bienfaits de ces attitudes ne se limitent pas à l'échange entre une personne en situation de vulnérabilité et un autre collaborateur. Ils s'étendent à l'ensemble des équipes où ces rapports et relations se nouent et se déploient - d'où l'importance des témoignages et de l'action des personnes en situation de handicaps, de maladies chroniques, ou de stress psychique, des collaborateurs avec qui elles travaillent au quotidien, et des

témoins de ces relations qui bénéficient en retour de ces échanges. Accueillir l'altérité, c'est reconnaître l'individu dans toutes ses dimensions.

Des travaux de recherche<sup>2</sup> ont montré que si la première forme de leadership permet de résoudre des situations localisées de crise ou d'urgence, elle ne peut s'ériger en mode de fonctionnement permanent car elle met en tension les collaborateurs et nuit à la confiance au sein de l'organisation. De leur côté, les modèles émergents proposent une performance plus durable du fait de la meilleure écoute des collaborateurs et de la gestion des affects liés aux situations multiples de vulnérabilité<sup>3</sup>. Reste à mesurer si la promesse se concrétise dans les pratiques managériales, au-delà des couches de déclaration d'intention et de revendications humanistes.

1. Par exemple : Barsh J. and Lavoie J. 2014. *Centered Leadership*, Crown Business Publishing ; Craig N. 2018. *Leading from purpose*, Hachette Books ; George B. 2007. *True North- Discover your authentic leadership*, Josey-Bass
2. Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster. Durand, R., & Calori, R. (2006). Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. *Academy of Management Review*, 31(1), 93-114.
3. Van Knippenberg, D., & van Kleef, G. A. (2016). Leadership and affect: Moving the hearts and minds of followers. *Academy of Management Annals*, 10(1), 799-840.

## LES ÉCHECS, ÇA SE PARTAGE !

« **N**és d'un concours d'innovation interne, les premiers ateliers Smartfail ont été mis en place courant 2018, explique Claire Vigne, pilote du dispositif et biostatisticienne au sein de la R&D Sanofi Pasteur. Aujourd'hui nous organisons trois à quatre sessions par trimestre rassemblant 6 à 8 participants. Au cours de ces ateliers animés par des collaborateurs pour des collaborateurs, dans lequel la sécurité psychologique est de mise, nous sommes invités à parler de nos échecs pour nous en détacher, faire un pas de côté et envisager de nouvelles pistes pour l'avenir, apprendre et s'améliorer. Quand nous parlons d'échec, nous ne parlons pas d'erreur, mais davantage de situations d'inconfort ; par exemple, à l'issue d'un projet qui n'aurait pas débouché sur le résultat escompté ou à l'occasion d'un retour au travail difficile après une maladie de longue durée. Les retours que nous avons sur ces ateliers sont très positifs ; chacun s'ouvrant sur ses difficultés et découvrant celles des autres dans un cadre dénué de tout jugement, repartant avec une idée innovante pour gérer une future situation, les participants retrouvent confiance et goût d'oser. Avec les ateliers SmartFail nous démontrons que le simple fait de parler de ce qui nous rend vulnérable peut nous rendre plus performant. »

# CHEZ SANOFI FRANCE : UN PREMIER « AGIR ENSEMBLE »... AVANT D'AUTRES ?

« **F**orts de ces constats, nous pensons aujourd'hui nécessaire de rapprocher les réflexions sur les vulnérabilités et sur le leadership pour donner un environnement qui soit bénéfique à la fois aux hommes et aux femmes de Sanofi, à la société dans son ensemble, mais aussi à une entreprise dont la raison d'être est d'apporter des solutions de santé à des millions de patients dans le monde, poursuit Guillaume Leroy. Je souhaite que le fait de travailler avec des personnes en situation de vulnérabilité ne soit pas vécu comme une "perte de chance" pour les équipes ou les managers, mais comme une opportunité d'inspiration, de créativité et de cohésion pour notre corps social. »

Cette ambition ne peut prendre corps sans que l'entreprise se mette en mouvement pour accueillir en France les différentes formes de vulnérabilité dans toutes leurs spécificités. En la matière un premier pas a été franchi avec la démarche Cancer & Travail : Agir ensemble lancée en 2017 par des collaborateurs touchés directement ou indirectement par le cancer dans le cadre d'une démarche théoriquement fondée accompagnée par le Pr Catherine Tourette-Turgis, fondatrice de l'Université des Patients et l'agence Comment Dire dirigée par Maryline Rébillon.

## CANCER & TRAVAIL : AGIR ENSEMBLE

**I**ncité par son envergure comme par son interdisciplinarité, le programme Cancer & Travail : Agir ensemble a donné naissance à des antennes déployées dans les 34 sites du groupe en France. Chacune d'entre elles regroupe 6 compétences : la santé au travail, le service social et les Ressources Humaines, ainsi qu'un collaborateur patient, un proche aidant et un manager. Les antennes Cancer & Travail : Agir ensemble constituent un réseau d'espaces d'écoute, de partage et d'action où toutes les situations peuvent être abordées sous tous les angles pour co-construire un parcours de maintien et/ou de reprise du travail.

Hélène est la cofondatrice de Cancer & Travail : Agir ensemble. « Quand je suis revenue chez Sanofi après 9 mois de congés maladie, j'avais besoin de partager ce que l'expérience de la maladie m'a appris : l'écoute et le regard bienveillant de l'autre sont des leviers puissants pour avancer. J'ai vite réalisé que la priorité était mon rétablissement qui allait être plus long et difficile que prévu. Il m'a fallu un endroit pour me poser, m'autoriser à être en colère, fatiguée, en proie au doute, comprendre... bref être accueillie dans toute ma vérité pendant cette période de rétablissement qui peut durer. En effet, 5 ans après un diagnostic de cancer, plus de 6 patients sur 10 souffrent encore de séquelles liées à la maladie ou à son traitement<sup>1</sup>. J'ai trouvé ce soutien, chez le médecin du travail, l'assistante sociale et ma RH, mais il manquait une dimension. Avec les autres porteurs du projet, nous avons rêvé d'un espace de liberté et de reconstruction ouvert à tous, malades, ex-malades, aidants, collègues et managers. Notre envie était de porter cette vulnérabilité ensemble dans une approche constructive qui permette par rebond d'aider l'entreprise à mieux intégrer cette situation devenue courante à l'heure où 40 % des 400 000 nouveaux cancers déclarés chaque année en France concerne des personnes en activité professionnelle. »

Toutes deux managers, Isabelle et sa responsable Géraldine ont participé à l'aventure « Cancer & Travail : Agir ensemble » dès le début. « Le cancer, on n'a pas toujours envie d'en parler, reconnaît Isabelle qui a dû s'arrêter 14 mois pour se soigner. Les antennes Cancer & Travail ouvrent un territoire de dialogue, d'ouverture et de franchise rare, même dans son cercle familial et amical ; car rencontrer des gens qui ont vécu la même chose permet de s'exprimer sans fard. » « De mon côté j'ai été confrontée plusieurs fois à la maladie en tant que manager et je le suis encore actuellement, renchérit Géraldine. C'est une situation bouleversante, qui peut être difficile sur le plan opérationnel mais qui l'est surtout sur le plan humain puisqu'il faut à la fois accompagner la personne touchée à toutes les étapes de son parcours - depuis l'annonce du diagnostic jusqu'à son retour et parfois bien des mois après - mais aussi ses collègues et... soi-même. »

1. Enquête VICAN5, Institut National du Cancer, mai 2018.

# DE NOUVELLES SOURCES D'INSPIRATION POUR UN LEADERSHIP AUTHENTIQUE

Au fil des discussions avec les collaborateurs témoins, les différents points de vue ont convergé vers une conviction : les personnes vulnérables peuvent être des modèles inspirants pour un leadership étendu sur plusieurs dimensions.

## L'AUTHENTICITÉ, LA DÉTERMINATION ET LE COURAGE

« La personne en situation de handicap, en plus de ses compétences individuelles et de son propre leadership apporte aux autres un exemple d'authenticité - nous ne pouvons pas tricher avec notre corps - mais aussi de détermination, de courage et d'envie. »

**Benoît**

« Pour ma part la patiente que je suis a ouvert les yeux à la manager que je suis également. J'ai compris qu'il était possible d'accepter ses faiblesses et surtout d'en faire part. Je suis aujourd'hui convaincue que verbaliser ses faiblesses les transforme en forces. »

**Isabelle**

## L'OUVERTURE

« Je ne pense pas que le handicap puisse faire naître des capacités qui n'existaient pas, mais il contribue à renforcer certaines d'entre elles. Ainsi, mes limitations physiques me rendent plus compréhensive avec les autres. Même si nous ne vivons pas la même chose, j'ai pleinement intégré le fait que les personnes de mon entourage peuvent aussi être confrontées à des difficultés et qu'il est plus constructif d'en tenir compte que de faire comme si elles n'étaient pas là. La maladie m'a aussi appris à mieux faire le tri entre ce qui est important et ce qui l'est moins. »

**Elizabeth**

## LA TRANSPARENCE ET LA CONFIANCE

« J'ai travaillé en étroite collaboration avec Elizabeth sur un projet au long cours et cette aventure partagée a considérablement enrichi ma vision du leadership. J'ai pu mesurer tout l'intérêt d'une relation basée sur la transparence et sur la confiance réciproque. J'ai appris aussi que l'on pouvait parfois ralentir, faire des pauses... sans que pour autant cela n'ait d'impact sur la qualité du travail. »

**Laurent**

## LA RÉSILIENCE

« En ce qui me concerne, le burnout a été une étape décisive dans ma vie finalement très constructive. Je pense que reprendre le chemin du travail après un long arrêt quel qu'en soit sa motivation ne s'accompagne pas des mêmes aspirations. C'est l'occasion de prendre du recul sur ses envies et sur ce qu'on peut apporter à un collectif. »

**Fabienne**

## L'EFFICIENCE

« Le fait de vivre avec un handicap m'a appris le coût de l'énergie. J'en ai peu et je sais combien elle est précieuse. Du coup j'ai aujourd'hui tendance à privilégier les solutions les plus efficaces et les outils qui simplifient la vie. »

**Benoît**

## HÉLÈNE

« Au cours de ma carrière de chercheuse chez Sanofi j'ai occupé plusieurs postes de management, à la fois en hiérarchique et en transverse. Pendant 18 ans, j'ai pu concilier mes trajectoires de vie personnelle et professionnelle avec les aléas classiques de la vie. Puis en l'espace de quelques mois tout s'est effondré : le site où je travaillais a fermé, mon couple s'est séparé et j'ai eu un cancer du sein. J'étais fragilisée de toutes parts et j'ai dû accepter avec humilité l'aide de mon entourage. Grâce à ce soutien, 9 mois après le diagnostic et la réussite des traitements, j'étais décidée à reprendre mon poste. Je n'avais alors pas conscience de tout ce que ces 9 mois avaient changé. Quand je suis revenue, je ne reconnaissais plus mon environnement et le regard des autres n'était plus le même et j'avais changé moi aussi. Ça a été un nouveau choc, ressenti comme plus dur que les traitements. Je n'étais pas préparée à vivre une telle vulnérabilité dans mon cadre de travail. J'ai découvert à quel point on peut être maladroit en voulant bien faire et protéger l'autre. Moi qui étais revenue pour reprendre le cours de ma vie et retrouver un lien social, je me retrouvais plongée dans une grande solitude. Malgré le temps et les conseils qui m'étaient sincèrement prodigués, je me sentais démunie et incomprise. C'est parce que nous sommes nombreux à vivre cela et que nous avons tous besoin à la fois de travailler et prendre soin de nous que je me suis lancée dans le projet Cancer & Travail : Agir Ensemble. »

## ISABELLE ET GÉRALDINE

Isabelle dirigeait une équipe de 6 personnes dans un service de communication quand elle a été frappée par le cancer ; elle a retrouvé son poste après plus d'une année d'absence, au cours de laquelle elle n'a jamais perdu le lien avec ses collègues, ni avec sa manager Géraldine. Et c'est tout naturellement qu'elles ont rejoint l'aventure Cancer & Travail dès son retour.

« À l'annonce de son départ, j'ai été ébranlée dans mon rôle de manager, reconnaît aujourd'hui Géraldine. La charge était lourde à porter car j'étais en quelque sorte le réceptacle du ressenti de toute l'équipe ; cette expérience m'a amené à réfléchir sur le rapport aux émotions dans le monde de l'entreprise : car nous avons tout à gagner à exprimer nos ressentis et à inviter

les autres à faire de même. Si l'on y parvient nous construisons une relation basée sur l'ouverture, la confiance, et l'authentique. C'est à mon sens le fondement de l'envie de faire des choses ensemble, et donc d'une autre forme de performance qui vient puiser dans quelque chose de plus essentiel. »

« Personne n'est jamais assez averti des difficultés qui nous attendent lors d'une reprise du travail après une maladie de longue durée, affirme Isabelle : difficultés à se concentrer, fatigue, trous de mémoire... et ce, pendant des mois, voire des années. J'avais peur de ne pas avoir envie de passer 8 heures par jour au travail, et je me demandais si j'étais encore légitime en tant que manager... Mais heureusement j'ai pu partager mes questionnements avec Géraldine, ce qui a facilité mon retour ; depuis lors, j'ai accompagné à mon tour deux personnes touchées par des maladies au long cours et les interactions que j'avais eues avec Géraldine m'aident aujourd'hui à me projeter. Avec le recul je pense que le fait d'accepter ma vulnérabilité et le fait que d'autres accueillent cette vulnérabilité sans jugement ont contribué à me rendre à mon tour plus accueillante aux difficultés des autres. »

Cette première démarche engagée chez Sanofi montre qu'il est possible de créer des « espaces de conversation », lieux physiques ou dématérialisés qui permettent les échanges entre personnes vulnérables, personnes ayant été en situation de vulnérabilité par le passé, et les autres<sup>1</sup>. Elle met en lumière les bénéfiques potentiels de ce type d'initiatives, pour les personnes qui y trouvent un appui, une écoute et un territoire d'expression protégé, mais aussi pour celles qui la côtoient ou travaillent avec elles, sans oublier celles qui assistent indirectement à la prise en compte des vulnérabilités. Toutes peuvent ressentir la force de ce « leadership plus authentique où l'humain dans ses multiples facettes est considéré et autorisé, à contribuer. Cela permet un accomplissement de la raison d'être de l'entreprise plus confiant et assuré », note ainsi Rodolphe Durand. Cependant, la démultiplication et le renforcement de ce type d'initiatives supposent la mobilisation de l'ensemble de l'organisation, tant dans les individualités qui l'incarnent que dans les processus de décision, de promotion et d'investissement qui les rendent possibles.

1. Durand, R., & Calori, R. (2006). Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. *Academy of Management Review*, 31(1), 93-114.



# VALEURS, SENS, EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE... RÉVÉLER LES FORCES CACHÉES DE LA VULNÉRABILITÉ

**P**our Jan, impliqué dans la construction de la démarche Cancer & Travail : Agir ensemble, cette expérience peut ouvrir la voie à d'autres. « Avec le recul je pense que la dimension holistique de ce dispositif qui mobilise tout l'écosystème de travail a permis de prendre conscience que nous sommes tous vulnérables et que cela impacte nos performances. Cancer & Travail : agir ensemble fait figure de preuve de concept pour une approche qui consisterait à démontrer que l'humanité et la performance peuvent être des alliés aussi inattendus que redoutablement efficace, a fortiori au sein d'une entreprise de santé. »

## JAN

« Je suis arrivé chez Sanofi en 2011 pour prendre la direction d'une marque de produits de santé grand public. Je venais des univers de la cosmétique et du luxe, c'était un choix et une vraie opportunité d'entrer dans le monde de la santé, dont les valeurs m'avaient toujours attiré. Par la suite j'ai exercé de nombreuses fonctions au sein du groupe, spécifiquement autour du développement de solutions pour les patients. En 2018 j'ai eu l'opportunité de mettre à profit les connaissances issues du focus client / patient au service des collaborateurs du groupe. J'ai intégré le département Global People & Leadership Development pour construire sa branche dédiée à l'Adoption des solutions RH ; passionné par les questions de leadership et par l'humain sous toutes ses formes, je m'investis depuis plusieurs années dans des activités de coaching et de mentoring au sein du réseau Sanofi Women Network. C'est dans le cadre de ce dernier que j'ai rencontré Hélène en tant que mentee, puis collaboré avec elle pour accompagner la genèse de Cancer & Travail – Agir Ensemble. Cette aventure a renforcé mon goût de l'humain dans toute sa multiplicité. J'aimerais que l'entreprise dans laquelle je m'épanouis soit un lieu où chacun peut se réaliser selon ses capacités et aspirations, apporter sa contribution et être pleinement reconnu pour ses accomplissements. »

## LES BÉNÉFICES CENTRÉS SUR LES VALEURS

« L'ensemble des expériences comme des travaux académiques ici rapportés, pointent vers la même direction : la reconnaissance des vulnérabilités concourt à l'émergence d'un leadership authentique et débouche sur un ensemble de bénéfices qui se répercutent au sein de l'organisation », affirme Rodolphe Durand.

Les premiers d'entre eux concernent la transformation lente mais positive des valeurs nourrissant les échanges entre les collaborateurs. Comme l'illustrent les témoins de cet article, le rapport à la personne vulnérable éclaire d'un jour nouveau de nombreuses valeurs propres à l'entreprise (cf page 7 « De nouvelles sources d'inspiration pour un leadership authentique »).

Si le climat général au sein des équipes en est transformé, ces bénéfices concernent aussi les relations de l'organisation avec ses parties prenantes : meilleure écoute des partenaires, rapport aux clients renouvelé et enrichi, et, dans le cas de Sanofi, une relation plus qualitative avec les patients.

## ELIZABETH ET LAURENT

Elizabeth est gestionnaire de projet R&D et Laurent est son responsable depuis sa prise de poste il y a trois ans. Elizabeth est atteinte de la sclérose en plaques. Elle est reconnue en qualité de travailleur en situation de handicap depuis 2014 et son rythme de travail est aménagé.

« Quand Laurent est arrivé, j'ai décidé de le mettre au courant de ma situation car j'ai besoin d'un relai en interne en cas de poussée ou de grosse fatigue. Lui avoir révélé ma maladie a posé les bases d'une relation authentique aujourd'hui, et nous avançons ensemble dans un climat de confiance réciproque. Le fait de savoir que je peux demander de l'aide et que je serai entendue me sécurise. »

« Pour ma part au contact d'Elizabeth j'ai appris à prendre soin de l'autre sans m'immiscer dans sa vie et en le laissant mener sa barque. J'ai aussi découvert que je pouvais être plus ouvert avec tout le monde. Par exemple, je refusais l'utilisation des ordinateurs pendant les réunions de service ; or Elizabeth ayant besoin du sien pour prendre ses notes, les ordi sont de nouveau les bienvenus. In fine, je me suis rendu compte que ça ne changeait pas grand-chose. J'ai l'impression qu'en apprenant à tenir compte des spécificités et des contraintes d'Elizabeth, je me suis tourné vers plus de transparence et d'authenticité. »

## SENS ET CLARTÉ : UN IMPACT VISIBLE SUR L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Au-delà de l'exemplarité et de l'enrichissement du socle de valeurs de l'entreprise, un bénéfice crucial concerne l'usage des ressources internes et la capacité d'innover. Le leadership authentique et centré sur l'humain, avec ses forces et ses vulnérabilités, est un facteur de motivation intrinsèque pour les équipes.

Des études récentes<sup>1</sup> montrent que les entreprises les plus soucieuses des vulnérabilités de leurs collaborateurs étaient alignées sur leur finalité profonde, et donc sur l'accompagnement de tous.

« La finalité profonde, le "purpose" en anglais, ou la "raison d'être" récemment inscrite dans la loi PACTE du printemps dernier, caractérise les principes premiers qui fondent et justifient l'existence du groupe collectif qu'est une société, qu'elle soit commerciale ou à but non lucratif. De nombreuses recherches focalisent leur attention sur les éléments non financiers qui président à la création des organisations et leur procure ou non un avantage comparatif », explique Rodolphe Durand. Dans leur majorité, ces travaux montrent que lorsque les sources de collaboration et d'entraide reposent sur des leviers de motivation intrinsèque forts, les gains opérationnels sont très importants<sup>2</sup> : par exemple, Nick Craig, co-créateur du célèbre cours de la Harvard Business School avec Bill George<sup>3</sup> « Authentic Leadership – finding your true north », et depuis fondateur du Core Leadership Institute, rappelle dans son dernier ouvrage que trouver du sens à son travail multiplie par 2,8 la probabilité de rester au sein de l'entreprise, double la satisfaction exprimée pour son travail et fait grimper de 93% l'engagement par rapport à ceux qui ne

trouvent pas un sens spécifique à leur activité professionnelle. Ces chiffres sont d'autant plus forts que les employés ressentent clairement la raison d'être de leurs actions, et que cette dernière leur a été communiquée clairement. »

D'autres travaux scientifiques<sup>4</sup> montrent que le leadership tourné vers l'humain est une source de performance pour les entreprises en termes d'agilité, d'adaptabilité, et de capacité d'innovation. Ces dernières performant ainsi mieux que leurs homologues au style de leadership classique (entre +10 et +14% en termes de performance opérationnelle et d'innovation par exemple).

L'attention portée à soi et aux autres se traduit de manière concrète dans l'accroissement de l'engagement individuel et collectif, la réduction des risques opérationnels, et la diminution des dépenses et surcoûts inutiles. « De même, les entreprises dotées d'une raison d'être qui fait appel à des principes d'existence autres que financiers et d'une clarté dans les objectifs et le management, performant mieux (performance comptable et cours de l'action) que celles qui n'ont pas de raison d'être porteuse de sens, ou en ont une, mais sans ligne managériale claire »<sup>5</sup>, souligne Rodolphe Durand.

1. Craig N. 2018. *Leading from Purpose – Clarity and the Confidence to Act when It Matters Most*, Hachette Books.

2. Bridoux, F., Coeuderoy, R., & Durand, R. (2011). Heterogeneous motives and the collective creation of value. *Academy of Management Review*, 36(4), 711-730.

3. George B. 2007. *True North- Discover your authentic leadership*, Josey-Bass.

4. Flammer, C., & Kacperczyk, A. (2015). The impact of stakeholder orientation on innovation: Evidence from a natural experiment. *Management Science*, 62(7), 1982-2001. Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631

5. Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*. 30(1), 1-18.

# COMMENT INSTAURER UNE SPIRALE VERTUEUSE ?

**S**i le fait de prendre en compte les vulnérabilités avec plus d'humanité et d'authenticité ouvre tant d'opportunités, pourquoi est-il si difficile de passer d'initiatives locales à une transformation plus globale de l'organisation ? Les freins sont connus. Certains sont ancrés dans les processus et les pratiques managériales héritées d'un leadership tourné vers le commandement et le contrôle. D'autres sont culturels, créant un environnement dans lequel personne ne se sent libre de révéler ses propres vulnérabilités – perçues comme autant de démonstrations de faiblesse – et pas davantage capable d'exprimer son empathie envers de « simples » collègues de travail – ce qui relèverait alors de l'impudeur. La route est donc étroite pour permettre de généraliser des initiatives locales à l'ensemble de l'entreprise...

## CHANGER LE REGARD SUR LA PERFORMANCE

La première clef pour faciliter cette évolution repose sur le principe que la performance financière est un résultat et non une finalité. Elle est le résultat du travail collectif au sein d'une organisation, qui inclut aussi le contexte de sa production. « Pour moi, aujourd'hui le concept d'une performance simplement observée et constatée n'est plus suffisant. J'aimerais une approche plus ouverte, plus holistique, orientée vers l'impact et la pérennité, résume Jan, une performance ancrée dans la réalité, indissociable de son contexte. Je suis convaincu qu'en appréciant la performance avec humanité, empathie et humilité, la notion de handicap est vouée à disparaître, car les normes et repères de comparaison seront devenus obsolètes. » Cette conviction peut s'incarner dans les comportements de celles et ceux qui la portent haut et fort dans l'organisation, depuis les dirigeants jusqu'à tous les ambassadeurs de ce message. Car autant elle bâtit le socle d'un nouveau régime de confiance, autant toute manifestation contraire à l'exemplarité souhaitée et non sanctionnée durement ruine pour longtemps la possibilité de mettre en œuvre un leadership plus humain.

## RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITÉ

L'écho positif engendré par la prise en compte des vulnérabilités résonne dans l'ensemble du corps social de l'entreprise. Il accompagne les transformations, et

anticipe les attentes des nouvelles générations. Ainsi, « nous sommes passés d'un cadre familial au CAC 40 en l'espace d'une quinzaine d'années, remarque à son tour Benoît. Où la digitalisation est très rapide. Nous sommes aussi une entreprise dont les destinataires sont avant tout des patients. Toutes ces caractéristiques nous appellent à nous recentrer sur l'humain : ce sont les hommes et les femmes de Sanofi qui font sa force. Et toutes nos diversités contribuent à renforcer cette force. La diversité dans toutes ses acceptions doit devenir un axe essentiel de la culture de notre entreprise. »

Depuis plusieurs années l'entreprise s'est engagée dans la lutte contre les discriminations. Mais beaucoup reste à faire, « même sur le sujet a priori évident de l'égalité homme femme, indique Corinne, qui copilote le réseau Women Network de Sanofi France. Ainsi, d'ici à 2025 nous voulons atteindre la parité hommes femmes chez nos cadres dirigeants mais sur le terrain nous constatons encore les effets d'une culture très « genrée » qui a longtemps bridé les ambitions des femmes, et qui a encore des impacts profonds sur la confiance en soi. Au quotidien, le réseau Women Network développe des actions de sensibilisation, des programmes de leadership spécifiques et contribue à construire un environnement de travail toujours plus inclusif pour l'ensemble des collaborateurs de Sanofi, quelles que soient leurs spécificités. Telle est notre conviction : en tenant compte de la multiplicité des challenges et des contributions de chacun, nous participons aussi à la performance de l'entreprise ».

« La diversité est aussi un axe de réflexion important pour l'avenir, précise Hélène. En effet les générations montantes ont des attentes très fortes sur ces questions-là. Les jeunes qui arrivent sur le marché du travail n'hésitent plus à afficher leurs spécificités qui font pleinement partie de ce qu'ils sont. Oui, ils sont diabétiques, oui, ils sont en fauteuil, oui, ils sont autistes Asperger... Ils attendent des entreprises qu'elles les intègrent dans leur globalité, dans leur individualité, dans leurs fragilités. Ils nous montrent le chemin... à nous de les suivre ! »

## DÉVELOPPER NOTRE CULTURE DU LEADERSHIP AUTHENTIQUE

« L'authenticité demeure un sujet audacieux dans le monde de l'entreprise, à l'heure du marketing et du personal branding tout puissants..., reconnaît Jan.

Cependant je pense qu'elle est un levier puissant pour une performance durable comme pour l'épanouissement de tous les individus qui composent une entreprise. Mais l'authenticité ne se décrète pas, pas plus qu'elle ne s'incarne dans un seul individu isolé de son contexte. Elle se joue dans les relations que tissent les membres d'un groupe social : chaque participant de cette relation dispose de ses propres clés, et s'il ne les actionne pas, alors le jeu est faussé. Ces clés sont celles de l'écoute, de la libération de la parole ou encore de la prise en compte de toutes les dimensions de l'être humain au travail. »

L'exemple d'autres entreprises ayant mis au cœur de leurs pratiques le leadership authentique, orienté par une raison d'être puissante, montre que plusieurs années d'un travail quotidien sont nécessaires pour que les paroles soient mises en actes et reconnues comme ayant un effet propice à l'épanouissement professionnel et personnel des collaborateurs. «la démarche récente de Best Buy aux États Unis a montré que, dans un secteur de la distribution où le turn-over des employés est très élevé, la prise en compte des difficultés et des vulnérabilités de chacun peut suffire à instaurer un climat de confiance susceptible de transformer le destin d'un groupe en difficulté en un succès retentissant, explique Rodolphe Durand. Mais l'aventure de Best Buy, qui s'est déroulée sur 7 années, révèle aussi un élément important : le développement d'une telle culture du leadership est un chantier au long cours. »

Les moyens à déployer pour une telle transformation sont propres à chaque entreprise. Qu'il s'agisse des styles de communication pour revendiquer les nouveaux engagements, des moyens techniques mis au service des lieux de conversation et d'échanges, de dispositif de formation et coaching des managers et dirigeants, de learning expeditions, de l'élaboration de systèmes de rétributions / sanctions centrés sur les pratiques de leadership... Le champ des possibles est vaste. Mais avant toute chose, il est essentiel que l'horizon soit indiqué clairement :

« J'aimerais que l'on se souvienne que notre entreprise a su faire de la vulnérabilité un levier de valeur au service de ses équipes et par rebond au service des patients auxquels nous nous adressons. Les handicaps, les maladies, les fragilités quelles qu'elles soient, ne doivent plus être relégués dans un univers parallèle mais doivent être pleinement reconnus comme autant de forces et de ressources pour construire notre performance collective. A chacun de nous de jouer, pour changer jour après jour le regard que nous portons sur les vulnérabilités : l'entreprise, lieu d'action et de collaboration par excellence, apparaît comme terrain idéal pour changer la donne. »

**Guillaume Leroy**

#### Sources académiques autres que celles mentionnées en bas de page

- Durand, R., Paugam, L., & Stolowy, H. (2019). Do investors actually value sustainability indices? replication, development, and new evidence on csr visibility. *Strategic Management Journal*, forthcoming
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857
- Flammer, C., & Bansal, P. (2017). Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1827-1847

#### Lectures complémentaires

- [www.ecoreseau.fr/rh-et-formation/recrutement-emploi/2018/06/07/handicap-travail-le-management-inclusif-comme-levier-de-performance/](http://www.ecoreseau.fr/rh-et-formation/recrutement-emploi/2018/06/07/handicap-travail-le-management-inclusif-comme-levier-de-performance/)
- [www.playitagain.fr/handicap-en-entreprise-par-fabrice-agret/](http://www.playitagain.fr/handicap-en-entreprise-par-fabrice-agret/)
- [www.lien-social.com/Fragments-sur-le-handicap-et-la-vulnerabilite](http://www.lien-social.com/Fragments-sur-le-handicap-et-la-vulnerabilite)
- <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail/021468019317-la-diversite-marque-le-pas-en-entreprise-204648.php>