



**HAL**  
open science

## Mettre en débat la sphère privée, nouveau rôle de l'entreprise ?, Le magazine de l'ANDRH

Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Hugo Gaillard. Mettre en débat la sphère privée, nouveau rôle de l'entreprise ?, Le magazine de l'ANDRH. 2019. hal-03883487

**HAL Id: hal-03883487**

**<https://hal.science/hal-03883487>**

Submitted on 22 Dec 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright



UNE TRIBUNE DE **Hugo Gaillard**, doctorant et enseignant en sciences de gestion à Le Mans Université, membre du laboratoire Gains

**D**iscuter le rôle de l'entreprise au prisme du débat, d'une part, et de la sphère privée, d'autre part, relève pour beaucoup d'une ineptie. En effet, peu de managers sont aujourd'hui réellement à l'aise avec l'idée de parler du « privé » avec leurs collaborateurs. Que dire, donc, de l'idée d'en débattre ? Et d'ailleurs, quel intérêt auraient-ils à le faire ? Cela reviendrait presque à transgresser, tant la sacralisation de la séparation entre vie professionnelle et personnelle est forte, dans le discours au moins.

Pour garantir une expérience collaborateur saine, les RH cherchent à innover, à professionnaliser les lignes managériales, et pourquoi pas, ce faisant, à les effacer. Réguler, accompagner, en particulier

# Mettre en débat la sphère privée, **nouveau rôle de l'entreprise ?**



LES RÉACTIONS DE **Nicolas Bruneteaux**, DRH de VELUX France, et **Luc Fossey**, DRH chez Apprentis d'Auteuil

s'agissant de la diversité des points de vue en entreprise, pour garantir la cohésion, au sein d'une société qui en manque objectivement, et diminuer le risque managérial. Très en vogue pourtant, le courage managérial est souvent perçu dans ce contexte comme excluant. Parce qu'il faut aussi inclure ! C'est-à-dire considérer que chacun a sa place *a priori* dans l'organisation, et qu'il n'a pas à la « gagner ». Ces pratiques instaurent un certain relativisme : « Toutes les opinions (légal)es ne se valent pas » ? En entreprise, si.

Prenons l'exemple de l'expression religieuse au travail. Le souhait lié à l'histoire de France de « chercher à réguler » induit *de facto* une distinction entre le transgressif et l'acceptable en matière de comportement, et a entretenu un

**L'AVIS DE...**

**Nicolas  
Bruneteaux,**  
DRH de VELUX  
France

« Entreprise où il fait « bon vivre » ou « bon travailler » ? La confusion est facile tant les frontières sont de plus en plus ténues entre le temps personnel et le temps professionnel, confusion largement entretenue par nos propres addictions aux outils de communication, où s'entremêlent hyperconnexion, réseaux sociaux, convictions propres. Nous parlons à plusieurs communautés dans une même journée.

Acteurs de la diversité, promoteurs de l'authenticité, nous sommes les garants de l'égalité, de l'équité et d'une certaine homogénéité, traqués aussi par un cadre légal qui s'est drastiquement renforcé avec la RGPD et la chasse légitime aux discriminations. Défis et paradoxes ! Là où nous prônons aisément l'identité des marques et les vertus de leur ADN, nous ne saurions plus aborder la question de l'identité individuelle, autrement que par une méthode, un débat, un nouveau process dans une boîte à outils... L'intention est bonne, mais ma conviction est que le manager, qui le plus souvent a choisi cette exposition, a davantage vocation à être un amplificateur qu'un modérateur. Son rôle exige de connaître l'intime, tout en ayant le discernement de ne pas en faire un critère de management. Connaître pour mieux reconnaître et être efficace. Considérer l'autre pleinement. Dialoguer, promouvoir le respect mutuel et la confiance comme phares dans les décisions du quotidien, n'est-ce pas le défi d'aujourd'hui ? Risquer la connaissance de l'intime au service de la pertinence et de la performance. »



**Ma conviction est que le manager, qui le plus souvent a choisi cette exposition, a davantage vocation à être un amplificateur qu'un modérateur. »**



**Un sujet perçu comme clivant dont le management se saisit devient un sujet comme les autres, dépassionné, non pas parce qu'il n'a pas lieu d'être discuté, mais au contraire parce qu'il l'a été. »**

climat de suspicion et un effet loupe qui n'ont rien d'inclusif. Ainsi, l'inconfort managérial concernant ces questions reste important : une demande de congés pour observer une fête religieuse est-elle prioritaire sur une autre demande de congés non motivée ? Va-t-on m'accuser de discriminations si

je refuse ? Un de mes collaborateurs porte un signe religieux depuis peu, dois-je aborder le sujet ? Que vont en penser ses collègues ? « L'enfer est pavé de bonnes intentions. »

Éthique managériale

donc, mais aussi responsabilité sociale des entreprises. Hier principalement mise en œuvre par le *top management*, elle est aujourd'hui distribuée vers toutes les lignes hiérarchiques. Les pratiques managériales personnalisées et orientées collaborateurs (plans individuels de





### L'AVIS DE...

**Luc Fossey,**  
DRH chez Apprentis  
d'Auteuil

« La tension entre sphère professionnelle et sphère privée a toujours existé. Si elle évolue à travers le temps, elle reste et restera une source de préoccupation pour l'entreprise afin que chaque salarié, avec son histoire et ses talents, participe au travail collectif. S'il est vrai qu'il existe une forme de sacralisation du respect de la vie privée en entreprise, la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle est en fait une utopie, tant la porosité entre ces deux sphères est réelle. Ainsi, la vie privée influe sur le travail et réciproquement. D'ailleurs, quelle perception aurait un salarié dont le manager ne lui demanderait jamais de nouvelles après une naissance, un retour de vacances ou d'arrêt... ? De même, des lieux de débat sur des questions privées existent déjà au sein de l'entreprise autour de la machine à café ou plus largement, durant les pauses, les séminaires, avant ou après les réunions... C'est humain, l'ignorer ou ne pas l'accepter relèverait pour le moins du déni. D'ailleurs, quel salarié n'a jamais eu de débat avec ses collègues après un drame social, un événement familial... ? Cependant, ce qui caractérise ces débats, c'est que chacun est libre d'y participer ou non. Ainsi, en favorisant les espaces naturels de libre expression, l'entreprise contribue à l'épanouissement et à la réalisation de soi, mais en imposant des débats autour de la sphère privée, elle risque de développer une forme de toute puissance, source d'emprise et de manipulation. »



**En imposant des débats  
autour de la sphère  
privée, l'entreprise risque  
de développer une forme  
de toute puissance,  
source d'emprise et de  
manipulation. »**

••• formation, télétravail, etc.) ont dans le même temps conduit l'individu à l'expression de toutes les facettes de son identité, forcément plurielle : « Venez comme vous êtes ».

D'autres entreprises choisissent d'aborder la question de la responsabilité sociétale sous l'angle du « rôle » plutôt que de la responsabilité. L'une d'entre elles a par exemple choisi d'instaurer des temps de débat pendant les plages de travail autour des questions religieuses, non pas pour les promouvoir, mais bien pour les inclure. Les collaborateurs apprennent ainsi par la « dispute philosophique » (le très médiéval *disputatio*) à mieux se connaître, à développer des capacités d'empathie qui amènent une régulation naturelle et équilibrée entre la liberté d'exprimer des croyances et le devoir d'accepter la pluralité de celles-ci. Un sujet perçu comme clivant dont le

management se saisit devient un sujet comme les autres, dépassionné, non pas parce qu'il n'a pas lieu d'être discuté, mais au contraire parce qu'il l'a été.

**Finalement, c'est le fait de décentrer l'action managériale du travail pour traiter une question réputée privée, qui permet le confort managérial.** Impensable par exemple d'accepter une modification des missions pour des raisons religieuses dans ce type d'entreprise, puisque la conscience du pluralisme rend cette demande inexprimable. Il est, selon cette approche, de la responsabilité des entreprises... de jouer leur rôle !

Plusieurs questions se posent. Doit-on dépasser la responsabilité, très souvent légale, de l'entreprise sur son environnement pour développer une approche par le rôle sociétal ? Plutôt que de



## **Le manager de demain n'est-il pas aussi un modérateur ? Quels parcours de professionnalisation pourraient être envisagés dans ce but ? »**

multiplier les formations à la diversité des convictions, l'entreprise n'a-t-elle pas intérêt à les mettre en débat ? Le manager de demain n'est-il pas aussi un modérateur ? Quels parcours de professionnalisation pourraient être envisagés dans ce but ? Enfin, l'entreprise ne devrait-elle pas être le catalyseur de la cohésion des équipes et pourquoi pas, de la cohésion sociale nationale, en innovant dans le traitement de sujets relevant de la sphère privée qui transparaissent dans les relations professionnelles ?

Mais tout de même, quelle place accorder à ces fonctionnements afin qu'ils ne prennent pas le pas sur le bon fonctionnement de l'entreprise ?

Quelles seraient les conditions de participation (notamment d'obligation) à ces débats et les conséquences pour ceux qui se refusent à y participer ? Ne peut-on pas envisager un risque de dérapage, de surexpression des convictions ? Sommes-nous tout simplement prêts ? Est-ce souhaitable que nous le soyons ? ●



Le débat est ouvert !



**Réagissez sur nos réseaux sociaux !**