



Executive Education

# **LA VIE PRIVÉE AU TRAVAIL :** **(RE)PENSER LES FRONTIÈRES** **DE L'INTIMITÉ ET** **LES RESPONSABILITÉS** **EN ENTREPRISE**

Entretien avec **Géraldine Galindo**

Professeure à **ESCP Business School**



IT ALL STARTS HERE

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW



« L'intime a besoin d'espace » disait Rothko, considéré comme le peintre de l'intime.

Mais si cet espace est à priori celui du for intérieur et de la vie privée, comment a-t-il franchi les portes de l'entreprise ?

Le sujet est complexe et parfois paradoxal car il s'agit pour l'entreprise dans le même temps de respecter la vie privée de ses salariés et de proposer des politiques de soutien sur des sujets relevant de la pure intimité - règles douloureuses, maladie, vulnérabilité, aide, etc.

Autant de dispositifs qui peuvent constituer des leviers d'attractivité, de rétention et de bien-être des salariés, à condition toutefois de savoir les gérer avec habileté en posant un cadre et des limites claires.

Nous nous interrogerons avec Géraldine Galindo, Professeure de gestion des ressources humaines, sur ce phénomène de visibilité et de gestion de l'intimité dans l'entreprise. Nous envisagerons ses avantages et ses risques, ses conséquences sur et pour le management, ainsi que sur les principes à suivre pour une politique de l'intime réussie.



## Pour commencer, qu'est-ce qui, aux yeux de la loi, relève de la vie privée ?

**GC** **Géraldine Galindo :** « De nombreuses règles juridiques protègent la vie privée, à commencer par l'article 9 du Code de procédure civile qui l'énonce ainsi : « Chacun a droit au respect de sa vie privée ». Ce droit est également inscrit dans l'article 8 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme. Enfin, l'article L.1121-1 du Code du travail indique bien que les atteintes aux libertés individuelles des salariés sont prohibées sauf exceptions.

Quant à savoir ce qui relève de la vie privée dans le cadre professionnel, on peut se fonder sur l'article L. 1132-1 du Code du travail qui liste justement toutes les caractéristiques d'une personne qui ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une discrimination : origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, identité de genre, âge, situation de famille, vulnérabilité économique, opinions politiques, convictions religieuses, état de santé, etc. La liste est longue.

On retrouve l'équivalent dans l'article 5 du RGPD qui interdit lui aussi, pour un recrutement, de se fonder sur les données personnelles ne relevant pas du contexte professionnel, telles que des informations sur la famille, le souhait d'avoir des enfants, l'aspect physique ou encore les données dites sensibles.

En somme, la vie privée, telle que définie par la loi, est bien protégée et délimitée, ce qui laisse le choix aux salariés d'en révéler ou non, tout ou partie, sans être discriminé. En revanche, les frontières de l'intimité me semblent plus floues désormais et méritent d'être interrogées. »



## Comment définissez-vous l'intimité et quelle est sa place au travail ?

**GG** « Si l'on se réfère à l'étymologie latine du mot - qui vient du superlatif *intimus* signifiant « l'intérieur de l'intérieur » - alors l'intimité devrait relever uniquement de nous-mêmes et de ce qui est caché ; de notre *for intérieur*. Pourtant, force est de constater que l'intime a trouvé de nouveaux espaces dans l'entreprise et qu'il est donc de plus en plus visible. »

« L'intime a trouvé de nouveaux espaces dans l'entreprise et il devient donc de plus en plus visible. »

Je distingue trois formes d'intimité : d'abord, celle qui relève du corps ou d'une partie du corps, et qui n'est pas visible naturellement aux yeux du monde, mais et qui pourtant le devient quand l'entreprise s'en empare, par exemple lorsqu'il s'agit d'accorder des congés menstruels ou pour un parcours de PMA (Procréation Médicale Assistée).

Ensuite, il y a l'intimité qui relève des relations avec autrui : celles que l'on peut avoir au travail, mais aussi, et surtout, celles que l'on a, à l'extérieur avec des personnes que l'on aime. Or celles-ci ayant parfois un effet sur le travail, l'entreprise peut proposer de l'aide ou des aménagements à ses salariés, par exemple pour l'arrivée d'un enfant ou quand il s'agit d'accompagner un proche malade ou handicapé. Je pense aussi aux cas des relations qui peuvent devenir sources de violence et donc nécessiter de l'aide.

Enfin, la troisième forme d'intimité concerne l'essence d'un individu, le plus profond de lui-même, mais qu'il peut toutefois avoir envie de dévoiler en totalité ou en partie. Je pense ici aux croyances religieuses ou à d'autres facettes de l'identité, de genre par exemple ou encore celles liées à des fragilités psychologiques. Cette intimité-là transperce aussi parfois les frontières de l'entreprise aujourd'hui. »





## Qu'est-ce qui pourrait expliquer la percée de l'intime au travail ? Ce phénomène est-il nouveau ?



« La porosité entre vie privée et vie professionnelle n'est pas nouvelle. En 1913 déjà, Henry Ford invitait les équipes des ressources humaines à se rendre chez les salariés pour vérifier la propreté de leur logement et l'éducation de leurs enfants. Dans la mouvance paternaliste, le patron investit dans la construction de logements, voire de cités ouvrières, mais aussi d'hôpitaux, d'écoles, ou de bibliothèques. Il met également en place des systèmes de prévoyance et des coopératives de consommation. En bref, il se comporte « comme un père » vis-à-vis de ses ouvriers à qui il donne le moyen de gagner leur vie. Ce modèle, catholique ou calviniste, considère l'entreprise comme une famille, et dominera jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, avec des entrepreneurs bien connus : Wendel, Coppée, Dumez ou Michelin.





*Au contraire, il y aura plus tard dans l'histoire un retour à une forte séparation entre la vie privée et le travail. Cela dépend aussi bien sûr des entreprises et des secteurs d'activité.*

*Mais ce qui me semble vraiment nouveau, c'est l'incursion de l'intime au travail dont je parlais plus haut. D'après moi, elle est née de deux mouvements inter-reliés.*

*D'une part, les individus dévoilent plus facilement certaines facettes de leur intimité, notamment du fait de l'utilisation généralisée des réseaux sociaux. On le voit sur LinkedIn où certains salariés affichent une ou plusieurs facettes de leur identité et demandent une reconnaissance globale de ce qu'ils sont : « Je suis une femme, je suis aidante, et j'ai des problèmes d'endométriose. » Ils et elles ne veulent pas séparer toutes leurs strates identitaires, ni en laisser à la porte du bureau. Ces personnes trouvent qu'elles ont plus intérêt à dire les choses qu'à les cacher, surtout quand l'entreprise leur propose des accompagnements spécifiques.*

*Ce qui n'empêche toutefois pas d'autres individus de préférer continuer à les taire, ou à être dans une situation paradoxale qui consiste à dire qu'ils tiennent à leur vie privée tout en agissant de manière à la montrer de plus en plus. Qui plus est, ces individus sont dans des dynamiques qui peuvent les amener à cacher pendant un temps, certaines de leurs facettes identitaires relevant de l'intime, puis à les dévoiler et à attendre que leur entreprise s'adapte à leurs choix.*

*D'autre part, les entreprises s'invitent plus volontiers dans cette intimité. C'est le cas par exemple avec le télétravail puisque l'entreprise entre alors chez le salarié, ou encore lorsque celle-ci propose des lieux de convivialité, des crèches ou même des espaces pour faire la sieste. Mais c'est aussi le cas quand les entreprises initient des négociations d'accords sur les jours de congés supplémentaires pour des raisons personnelles et intimes comme les règles, la PMA ou l'accompagnement d'un proche dans sa maladie. »*

## Ce phénomène de porosité des frontières est-il généralisé ou circonscrit à certaines entreprises en fonction de leur secteur, taille, culture ou autres critères ?

**GG** « Il n'y a pas d'études sur le sujet, je me garderais donc bien de faire des généralités. Cependant, il est évident que certaines entreprises sont plus sensibles à certains sujets du fait de leur activité ou de leur population par exemple, dans le secteur de la santé ou de l'assurance. Concernant la taille de la structure, on sait que les grandes entreprises sont souvent en avance sur de nombreux sujets car elles ont les moyens et les experts à disposition. Ce qui n'exclut pas les petites entreprises et start-up de voir là un élément différenciateur. C'est aussi une occasion pour leurs dirigeants de porter haut leurs convictions.

« Je pense que la différence entre les politiques des entreprises réside principalement dans la différence des convictions des dirigeants et le profil des salariés. »

De manière générale, je pense d'ailleurs que la différence entre les politiques des entreprises réside principalement dans la différence des convictions des dirigeants et le profil des salariés qui peuvent être plus ou moins demandeurs, selon leurs métiers et leurs parcours, de prise en compte de leur intimité. J'ajouterai également le contexte culturel qui est important. En Espagne par exemple, le congé pour règles douloureuses a été voté par les députés en février 2023 ; les entreprises sont donc obligées de se saisir de cette question. Dans les pays anglo-saxons, c'est la reconnaissance des particularités de chacun, ainsi que leur liberté, qui est importante culturellement. Nous voyons ainsi que des pays proches géographiquement de la France, ont des pratiques parfois plus avancées sur certains sujets et qui invitent les entreprises basées dans notre pays à s'en inspirer ou à minima à y réfléchir. »



## Jusqu'où l'entreprise peut-elle et doit-elle s'inviter dans la vie privée de ses collaborateurs ?



*« Il est difficile de répondre à cette question car elle dépend à la fois de la liberté des salariés de révéler ou non leur intimité en partie ou en totalité, et des choix politiques de l'entreprise, qui, notons-le, ne peut pas tout. Une chose est sûre, les frontières ont été repoussées : si l'entreprise s'intéresse depuis très longtemps au genre et à la situation familiale de ses salariés notamment, certains sujets qui étaient tabou, ne le sont plus aujourd'hui pour certaines. Je pense par exemple aux congés menstruels ou à la transition de genre. C'est même parfois un élément différenciateur pour l'entreprise, comme c'est le cas avec la MAIF qui prend clairement position sur ces sujets en rapport avec sa culture d'entreprise, mais aussi de la part d'autres entreprises de secteurs et de tailles très différentes comme Carrefour ou Critizr. »*

*Notons enfin que ce qui relève de l'intime pour les uns, ne l'est pas pour les autres. Cela varie en fonction des individus mais aussi des cultures. Aux États-Unis par exemple, contrairement à l'Europe, il est quasi naturel que des personnes se présentent, dans le contexte du travail, en évoquant leur situation familiale, leur orientation sexuelle ou leurs croyances religieuses ou politiques. Cet intime est considéré comme ne faisant plus seulement partie du for intérieur, mais comme une facette identitaire devant être partagée avec les autres. Cela n'est pas le cas en France, où les personnes vont moins spontanément parler de ces dimensions. »*





## Quels sont les bénéfices et les risques pour les salariés à rendre visible leur intimité et surtout à laisser l'entreprise la prendre en compte ?

**CG** « En ce qui concerne les bénéfices, outre les avantages concrets proposés par l'entreprise, je dirais que c'est celui de se voir reconnaître en tant qu'individu, avec toutes ses facettes identitaires, et pas uniquement comme travailleur. Cela peut même créer un sentiment d'alignement avec l'employeur. Cela peut contribuer ainsi au fameux « well-being at work » dont on parle beaucoup. Un autre bénéfice possible est celui de développer de nouveaux sentiments d'appartenance à un groupe - par exemple à celui des femmes souffrant d'endométriose ou à celui des personnes LGBTQ+ - alors que les communautés traditionnelles au travail, elles, se sont plutôt délitées. D'ailleurs, ces groupes peuvent dépasser les frontières de chaque entreprise, et conduire les salariés à comparer les actions de leurs organisations respectives. Le revers de la médaille, c'est le risque de stigmatisation voire de rejet. Il est difficilement prévisible mais bien réel, surtout dans les entreprises qui n'ont pas mis en place de dispositif pour l'éviter. A un degré moindre, c'est aussi être réduit et défini à travers uniquement ses caractéristiques intimes. »

« Le bénéfice est de se voir reconnaître en tant qu'individu, avec toutes ses facettes identitaires, et pas uniquement comme travailleur. »



## Quels sont les avantages et les écueils du côté de l'entreprise ?

**GG** « Le premier intérêt est certainement celui de montrer que l'entreprise n'est pas imperméable aux sujets de la société, qu'elle est réactive par rapport aux évolutions sociétales. C'est sans aucun doute une question de marque employeur et un facteur d'attractivité et de fidélisation. Cela contribue donc à l'image et à la réputation de l'entreprise. Il faut cependant être prudent : les discours doivent absolument renvoyer à des pratiques effectives. En résumé, ce n'est un atout que si la politique est pensée et que les pratiques correspondent bien à la culture d'entreprise. Autrement dit, il faut être et rester cohérent.

« C'est un atout si la politique est pensée et que les discours renvoient bien à des pratiques effectives et cohérentes avec la culture d'entreprise. »

Concernant les écueils, le premier d'après moi est celui du risque de discrimination indirecte, c'est-à-dire le fait de désavantager d'autres salariés en voulant répondre aux demandes particulières de certains. Les jours de congés et les aménagements de lieux de travail ne concernent ainsi que ceux qui font le choix de révéler leur situation, qui la vivent, et supposent donc que leurs collègues les remplacent, assument une surcharge de travail ou aient moins de jours de congés à l'échelle de l'année. Sans le vouloir, les employeurs créent ainsi une discrimination indirecte. L'autre risque est celui d'une politique au cas par cas avec un empilement de mesures sans cohérence. Il est indispensable de garder dans l'entreprise des règles communes, et donc un cadre global à l'intérieur duquel on peut prévoir des aménagements. Enfin, le dernier écueil est celui des promesses non tenues si l'entreprise se saisit du sujet dans un effet de mode sans bien penser sa politique. »



## Comment s'assurer d'une politique cohérente et bénéfique de l'intimité ? Est-ce qu'il y a des outils ou modèles vertueux à appliquer ?

**GG** « Je suis opposée à une vision de bonnes pratiques, quel que soit le sujet. Je crois plutôt à des lignes directrices et à des choses à ne pas faire. Voici donc d'après moi les grands axes à suivre : d'abord, négocier des accords d'entreprise en impliquant les partenaires sociaux. Ces accords constituent un levier structurel important pour accompagner les managers et éviter une gestion au cas par cas. Ensuite, il faut définir la politique de l'entreprise, qui est liée à sa culture. On en revient à l'exemple de la MAIF qui a développé des pratiques alignées avec sa politique plus ancienne basée sur la confiance à l'égard de ses salariés. Cette politique doit aussi anticiper les limites de cette prise en charge de l'intime, tant au niveau des sujets que des aménagements associés. Il est important aussi d'une part, de sensibiliser et former les managers et, d'autre part, d'informer les salariés. Cet exercice de communication est d'ailleurs un bon moyen de poser des limites : chaque entreprise décide des sujets qu'elle veut ou non prendre en considération.

Il peut être fort utile également d'éditer des guides pour avoir une règle partagée et claire : la formalisation est encore le meilleur moyen d'éviter les zones floues ! Notez qu'il est pertinent de co-construire ces guides avec des collaborateurs du terrain qui sauront comment les adapter concrètement. Si l'entreprise décide d'avoir des guides, il ne faut pas qu'ils finissent dans un placard : il est donc important de communiquer à leur sujet. Enfin, il faut bien avoir conscience que l'entreprise ne peut pas tout traiter. Attention toutefois à ne pas tomber dans l'écueil inverse qui consiste à ignorer l'existence de ces sujets. Ils sont forcément là même s'ils ne sont pas visibles. L'autre chose à ne pas faire est de laisser les managers seuls et démunis face à cette problématique. Enfin, je recommande de ne pas « saucissonner » le sujet avec un empilement de mesures qui finirait par créer du flou. »





## À qui revient la charge de ce sujet dans l'entreprise ?

**GG** « Les responsabilités sont évidemment partagées. Il y a d'abord celle des salariés eux-mêmes qui font le choix à un moment donné de dévoiler certaines facettes de leur intimité. C'est leur responsabilité dans la mesure où personne n'est obligé ni de se cacher, ni de s'exposer. Vient ensuite celle des managers et leur charge est lourde : ils doivent entendre et savoir répondre aux demandes en trouvant des modes de gestion équitables. Cependant, il est primordial de ne pas les laisser seuls face à cette responsabilité nouvelle. Ils doivent pouvoir s'appuyer à la fois sur un cadre et des règles claires, et sur des personnes dont c'est le métier d'écouter et gérer l'intime - des médecins du travail ou des psychologues notamment.

« Les managers doivent entendre et savoir répondre aux demandes en trouvant des modes de gestion équitables. Cependant, il est primordial de ne pas les laisser seuls face à cette nouvelle responsabilité »

Concernant le cadre auquel se référer, la responsabilité revient aux équipes RH : elles sont là pour proposer des règles communes et, je le recommande, négocier des accords d'entreprise, idéalement avec les partenaires sociaux. Ces derniers ont également un rôle à jouer car ils ont accès à des informations personnelles, même s'ils sont tenus à la confidentialité. Historiquement, c'est d'ailleurs vers eux que se tournaient les salariés concernant leur vie privée. Les partenaires sociaux peuvent donc être d'une grande aide pour travailler sur ces sujets, mais ne doivent pas, eux non plus, être laissés seuls car cela peut être lourd à porter et surtout ils ne peuvent pas inventer une posture à adopter.

Enfin, c'est aux dirigeants d'entreprise que revient la responsabilité de porter ces sujets. Ils doivent préciser leurs convictions et donner à l'entreprise les moyens d'atteindre ses objectifs. Il est en particulier de leur ressort de décider de quels sujets de l'intime l'entreprise va ou non se saisir.

N'oublions pas pour finir les personnes à l'extérieur de l'entreprise, par exemple les avocats du travail ou les médecins du travail, qui peuvent aider, par leur expertise, à gérer la question, en particulier pour les cas frontières. »



## Quelles sont les conséquences en termes de management ?

**GG** « Les managers sont en première ligne et ce n'est pas facile. Eux qui sont déjà, par leur fonction, pris en sandwich entre les salariés et la direction, se retrouvent avec un sujet de plus à traiter, ce qui peut représenter une lourde charge mentale. D'autant qu'ils ne sont pas habilités à tout prendre en charge, par exemple la santé mentale. D'où l'importance, comme je le disais, de ne pas les laisser seuls. Il est important de les former - il existe des formations à la gestion de certaines facettes de l'intimité - et de les équiper de règles claires. Ils doivent aussi pouvoir envoyer les salariés vers d'autres acteurs du sujet dans l'entreprise. Le fait de ne pas laisser toute la charge aux managers est important pour eux ou elles, mais aussi pour les salarié-e-s : il y a en effet un risque de discrimination ou du moins de disparité car leur écoute et leurs réponses vont dépendre de leurs propres croyances et intimité. »



## Conclusion

Si le respect de la vie privée, notamment au travail, est inscrit dans la loi, il n'en reste pas moins évident que l'intimité a bel et bien traversé les frontières de l'entreprise.

Pour le salarié, c'est potentiellement un moyen d'être pris en compte et reconnu dans sa totalité en tant qu'individu ou au moins sous une ou plusieurs de ses facettes identitaires, y compris celles qui nécessitent d'être soutenues.

Du côté de l'entreprise, mettre en place une politique de gestion de l'intimité peut constituer un levier d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs. C'est également un moyen de montrer son engagement et ses convictions. Il est toutefois nécessaire de le faire en cohérence avec sa culture d'entreprise et de manière cadrée en sachant poser des limites.

Dans tous les cas, il s'agit d'un choix individuel - liberté de dire ou ne de pas dire - et organisationnel - de prendre en compte un sujet ou non - qui doit être pensé, et dont la responsabilité doit être partagée au sein de l'entreprise.



# Géraldine Galindo



Géraldine Galindo est Professeure de management des ressources humaines à ESCP Business School dans des programmes du parcours Grande Ecole et en Executive Education.

En tant que chercheuse, elle aime explorer des sujets peu étudiés d'un point de vue académique mais pourtant cruciaux pour les entreprises : la GRH dans les start-up, la gestion de la diversité religieuse en France ou les enjeux du personal branding.

Engagée auprès des entreprises, elle mène ses travaux au plus près des acteurs de terrain. Elle a notamment dirigé une Chaire sur l'usine du futur en partenariat avec Safran et Michelin. Elle donne également des conférences et a été associée à différents clubs et Think-Tanks.

Constamment à l'intersection entre la recherche, l'enseignement et les responsabilités administratives, elle a pour objectif de donner à penser à différents publics et d'initier les échanges sur des sujets autour de l'humain dans les organisations.



Ce livre blanc fait suite à une table ronde ESCP Executive Education en partenariat avec le Groupe Les Echos - Le Parisien sur **"La vie privée au travail : (re)penser les frontières de l'intimité et les responsabilités en entreprise"**.

Y participaient :

- **Géraldine Galindo**,  
*Professeure de Gestion des Ressources Humaines,  
ESCP Business School*
- **Béatrice Guéguiniat**,  
*Responsable de l'organisation du travail et de projets  
stratégie RH, MAIF*
- **Blandine Langlois**,  
*Directrice des Ressources Humaines,  
Groupe Les Echos - Le Parisien*
- **Émilie Meridjen**,  
*Avocate, Sekri Valentin Zerrouk*
- Et animée par **Aymeric Vincent**,  
*Directeur de la Transformation et de l'Innovation RH,  
Groupe Les Echos - Le Parisien.*

## Pour en savoir plus sur les Custom Solutions ESCP Executive Education

En savoir +

### Vos contacts

**Aurélie Lever**

alever@escp.eu +33 6 62 78 90 89

**Sophie Clouet**

sclouet@escp.eu +33 7 64 88 79 55

Affiliated to



CCI PARIS ILE-DE-FRANCE  
EDUCATION