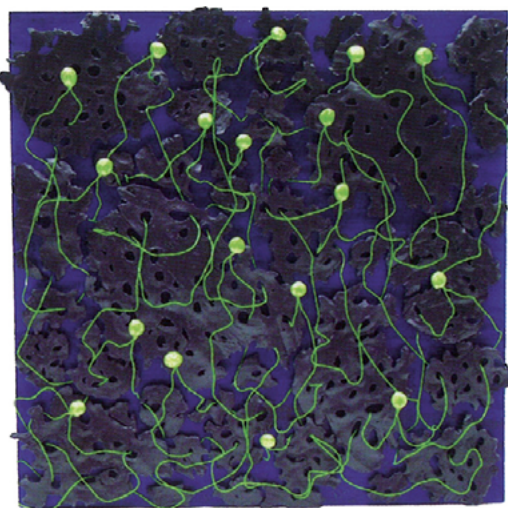


# *L'entreprise : un lieu pour l'homme*

Les fondamentaux en question

Sous la direction de

**Marc Grassin**



Fondée à Lyon en 1892, elle s'est préoccupée dès ses origines de sensibiliser aux évolutions de la société et de suggérer une organisation de la vie collective plus solidaire et plus respectueuse des personnes.

Actuellement, les *Éditions de la Chronique sociale* publient des ouvrages et des jeux pédagogiques qui contribuent à mettre en œuvre ces orientations. Issus de pratiques professionnelles et sociales, ils sont au service de tous ceux qui s'efforcent de mieux comprendre le monde.

Chacun pourra s'approprier ces outils et les utiliser, tant pour son développement personnel que pour une action collective efficace.

**Pour plus d'informations :** [www.chroniquesociale.com](http://www.chroniquesociale.com)

*Couverture :* *Conspiration, Danièle Gauvin*

*Responsable des Éditions :* André Soutrenon

*Correction :* Jean Glorieux

*Imprimeur :* Sepec

*La reproduction partielle et à des fins non commerciales des textes publiés par la "Chronique Sociale" est autorisée à la seule condition d'indiquer la source (nom de l'ouvrage, de l'auteur et de l'éditeur), et de nous envoyer un exemplaire de la publication.*

Chronique sociale, Lyon, Dépôt légal : mai 2015

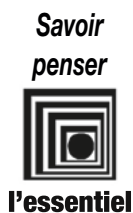
édition numérique : septembre 2016

Sous la direction  
de Marc Grassin



# L'entreprise : un lieu pour l'homme

*Les fondamentaux en questions*



1, rue Vaubecour - 69002 Lyon Tél. : 04 78 37 22 12



# L'entreprise : un lieu pour l'homme

---

<i>Les auteurs</i> .....	7
<i>Préambule de Marc Grassin</i> .....	9
<i>Introduction</i> .....	11
<i>Chapitre 1 : L'entreprise : le défi du sens</i> <i>Marc Grassin</i> .....	17
<i>Chapitre 2 : L'entreprise : lieu d'action</i> <i>Hubert Faes</i> .....	31
<i>Chapitre 3 : De la maison à la boîte et réciproquement</i> <i>Patrick Coquart</i> .....	45
<i>Chapitre 4 : Du temps pour faire au temps pour être</i> <i>Jean Zeller</i> .....	63
<i>Chapitre 5 : Mobilité et intériorité</i> <i>Alexandra Puppink Bortoli</i> .....	75
<i>Chapitre 6 : L'entreprise à l'écoute</i> <i>Laurent Bibard</i> .....	91
<i>Chapitre 7 : L'entreprise communique, l'homme parle !</i> <i>Sabine Bureau-Perrard</i> .....	105
<i>Conclusion</i> .....	119
<i>Bibliographie</i> .....	125



# Les auteurs

## Laurent Bibard

Titulaire de la chaire Edgar Morin de la complexité à l'ESSEC, diplômé de l'ESSEC, docteur en philosophie et en économie, habilité à diriger des recherches en gestion et en philosophie, ancien Directeur de l'ESSEC, Professeur au département Management de l'ESSEC, il enseigne la philosophie politique, la sociologie et l'économie du changement technique. Il a publié *La gestion entre éthique et politique*, Essec, éditions du centre de recherche, 2012 ; *La sagesse et le féminin*, L'Harmattan, 2005 ; *Sexualité et mondialisation*, L'Harmattan, 2010.

## Sabine Bureau-Perrard

De formation juridique et financière, elle a pris la responsabilité de la communication et du marketing dans des secteurs d'activités variés – finance, nucléaire, téléphonie mobile, logistique – en France comme à l'international. Diplômé d'un master 2 en médiation interculturelle et management à la Faculté de philosophie de l'ICP, elle est chargée de mission à l'Institut Vaugirard - Humanités et Management.

## Patrick Coquart

Diplômé en sciences sociales (master 1) et en politiques sociales (master 2), il conseille les entreprises depuis près de vingt-cinq ans dans les domaines du management, des ressources humaines, des relations sociales et de la communication. Après avoir travaillé dans une fédération professionnelle patronale, un organisme paritaire et un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des restructurations, il est aujourd'hui associé-gérant de FVA Management.

## Hubert Faes

Docteur d'État en philosophie (Paris I), professeur agrégé de philosophie. Il a enseigné en Classes préparatoires littéraires et scientifiques et à la Faculté de philosophie de l'Institut catholique de Paris. Il a été doyen et directeur du Laboratoire d'Anthropologie philosophique et de philosophie pratique de cette faculté. Il a publié *Peiner, œuvrer, travailler. Sur le travail et la condition humaine*, L'Harmattan, 2003, et a dirigé : *L'invisibilité sociale. Approches critiques et anthropologiques*, L'Harmattan, 2013.

## **Marc Grassin**

Docteur en pharmacie, docteur en éthique médicale, philosophe. Maître de conférences des universités catholiques à la Faculté de philosophie de l'Institut catholique de Paris. Spécialiste de bioéthique et d'éthique, il est aussi chargé d'enseignement à l'ESSEC au département management. Il anime le groupe de recherche Philosophie et Entreprise. Il est codirecteur de l'Institut Vaugirard - Humanités et Management et membre de l'unité de recherche Religion Culture et Société. Il a publié *La déshumanisation civilisée*, Cerf, 2012.

## **Alexandra Puppinck Bortoli**

Diplômée en philosophie de l'Institut catholique de Paris, *coach* certifiée HEC, elle conjugue une activité de coaching, de formation, de conseil et de recherche. Intervenant au sein du programme HEC Executive, elle propose une approche du *coaching* par le discernement et la réflexion philosophique. Elle enseigne le *coaching* à l'EFC. Elle dirige aujourd'hui Supeuropa Executive et accompagne des managers, des cadres et dirigeants dans leurs prises de décisions.

## **Jean Zeller**

Diplômé d'études comptables supérieures et de gestion, après une activité professionnelle de consultant et de dirigeant associé dans le conseil et l'intégration de systèmes, il entreprend des études de philosophie : licence puis master 1 et master 2. Il est actuellement doctorant. Il rejoint le groupe de recherche Philosophie et Entreprise dès sa création.



# Préambule

---

Le groupe de recherche « Philosophie et Entreprise » est animé d'une conviction et d'une volonté : la philosophie et le monde de l'entreprise ont non seulement quelque chose à se dire, mais peuvent de manière féconde s'apporter mutuellement. Bien sûr, au premier abord, rien d'évident. Afin qu'elle ne soit ni artificielle, ni instrumentale, ni utilitaire, la rencontre de ces deux univers si différents suppose un engagement réciproque : celui de vouloir comprendre l'autre et de chercher, par-delà ses habitudes de penser et ses manières de faire, à forger un espace dans lequel se creuse la possibilité de mieux comprendre ce que nous faisons et ce que nous disons. Si rencontre il y a, c'est à l'épreuve des mots osés, des mots qui éprouvent la réalité concrète du monde que nous fabriquons, des mots qui se méfient des fictions et des faux-semblants en tout genre qui ponctuent nos manières d'occuper le monde. Le dialogue doit relever le défi de ne pas être le théâtre d'une civilité complaisante et polie qui ne mène à rien afin de mener véritablement à bien la mise en question au risque de se voir un peu malmené par cette rencontre. Il n'y a pas de rencontres véritables qui ne soient une déstabilisation, un pas vers une reformulation de soi, une redéfinition de ses comportements. Nous devons vouloir que chacun puisse dire qui il est tout en intégrant ce qu'il ne voit pas de lui. Être renvoyé au bord de ses propres limites, au bord de ses idéologies, voilà ce que nous avons aussi à affronter et à assumer.

Nous éprouvons tous la nécessité d'un tel dialogue. Réengager le dialogue avec son autre, l'entreprise pour la philosophie et la philosophie pour l'entreprise, est une nécessité du moment afin – nous y reviendrons – que ces deux réalités s'articulent dans l'intérêt de tous. Cet état d'esprit a été le nôtre. Et ce livre essaie d'en être la trace réflexive.

Nulle suprématie donc de la philosophie sur l'entreprise et si parfois la philosophie impressionne, elle n'est pas au-dessus du monde, mais au cœur du monde comme un des éléments qui le constitue. La philosophie ne vient pas donner une « leçon de chose » au monde de l'entreprise. Le monde de l'entreprise ne peut quant à lui prétendre définir à lui seul la réalité objective du monde et son devenir au nom d'un réalisme pratique et économique. Nous sentons spontanément qu'un chemin commun est nécessaire et possible pour qui veut être dans le présent du monde. Un présent pour l'homme, à la hauteur de l'homme et de son ambition. Un présent qui assume la tension entre ce que l'homme pense et ce qu'il fait.

Ce livre est le fruit de plusieurs années de réflexion commune menée par des hommes et des femmes pour la plupart issus du milieu de l'entreprise

et qui, pour de multiples raisons, souvent personnelles, ont investi un engagement réflexif philosophique dans la durée. Sans doute, cela est déjà en soi remarquable, au sens d'avoir à être remarqué. La philosophie traverse et rejoint les existences humaines au cœur même de l'action. Qu'est-ce que cela produit ? Une distance très certainement, allant parfois jusqu'à une prise de distance. Cela produit aussi une tentative de poser quelques remarques sur le « ce dans quoi nous sommes » ou le « ce vers quoi nous allons ». Si le monde de l'entreprise porte l'ambitieux projet de rendre praticable le monde humain en déployant avec énergie un mélange complexe d'intelligence, d'émotion, de négociation, d'organisation, le monde de la philosophie porte l'exigence de penser ce qui il y a à penser : les contours présents et à venir du monde humain.

Bien entendu, la philosophie est aussi diverse que peut l'être l'entreprise. De la même manière qu'il n'y a pas l'Entreprise en tant que telle, mais des entreprises diverses, singulières, il n'y a pas la Philosophie, mais des philosophies et plus encore ici des philosophes qui philosophent comme ils le peuvent. Il y a bien entendu dans ce livre de la singularité (certains diraient de l'idéologie ou du parti pris), celle de notre groupe et celle de chacun dans le groupe, celle de nos univers et de nos expériences croisées. Il ne s'agit ici ni du premier mot, ni du dernier, juste une contribution parmi d'autres qui propose ce moment critique distancié pour avancer autrement ensemble.

Le projet est ambitieux et humble, comme doit l'être toute prise de parole publique. Parler ensemble puis rendre publique ce qui en résulte n'est jamais simple. Quelle légitimité avons-nous ? Celle d'avoir travaillé avec sérieux, rigueur et exigence. Est-ce suffisant ? Sans doute pas, mais cela est déjà pas mal et doit être porté à notre crédit. Ce livre est donc le premier volet d'un effort de dialogue. Il devra se poursuivre par la traversée critique de l'entreprise afin que nous puissions en apercevoir les limites mais aussi les conséquences. Car l'enjeu est là, il faut tirer les conséquences de la pratique et de la pensée. À moins de reconnaître qu'il n'y aurait qu'à se laisser porter par le mouvement du monde, au gré de ce qui s'y déroule. Ce serait assurément reconnaître que l'homme a définitivement renoncé à lui-même et à sa capacité à faire et à décider de son propre monde.

Je voudrais ici remercier les participants à ce groupe, la faculté de philosophie, l'Institut Vaugirard - Humanités et Management pour leur engagement intellectuel mais aussi pour le lien de confiance tissé au fil des rencontres. Penser, parler, échanger réclament plus qu'une envie, cela suppose un climat, une ambiance, une relation. Chacun sait et mesure les dettes réciproques que nous nous devons. Et c'est bien ainsi.

*Marc Grassin*

# Introduction

---

Le monde est humain dans la mesure où les hommes peuvent l'habiter comme un lieu fait pour eux, un lieu d'hommes pour les hommes. Qu'en est-il de l'entreprise ? Est-elle un lieu humain ? Est-elle un lieu pour l'homme ? Ce livre est conduit par le fil directeur de cette question. Nous savons tous qu'en la matière, la diversité est grande. Des politiques sociales des plus élaborées aux plus brutales, des conduites managériales respectueuses aux plus violentes, il est toujours possible d'opposer les exemples aux contre-exemples, chacun choisissant son camp. Que le pire et le meilleur se côtoient, n'aide pas beaucoup. Au creux de l'hétérogénéité, nous devons penser les conditions pour que l'entreprise ne perde pas de vue ce qui la porte et lui donne fondamentalement sa pleine signification, sa vocation à être un lieu habité par des hommes. Nous pressentons que les tendances, les contraintes, les intérêts impactent lourdement la manière dont les entreprises se constituent, mais nous savons aussi que rien n'échappe complètement à la décision. C'est peut-être le premier élément qui assure que l'entreprise est un lieu humain. Elle est l'enjeu et l'objet de décisions prises par des hommes et des femmes qui choisissent une orientation, un sens, un comportement, une forme, une organisation, des relations. Quels sont les effets des décisions prises et de celles qui ne sont pas prises ? En quoi cela affecte-t-il les fondamentaux de la condition humaine ? Si l'humain est la capacité à produire du sens, à investir le temps et l'espace, à parler, communiquer et à établir des relations qui ne soient pas qu'instrumentales et utilitaires, alors comment ces fondamentaux sont-ils aujourd'hui déclinés ? L'entreprise peut-elle faire l'impasse de ce qui anime et structure l'homme ?

Ce livre cherche à creuser quelques-unes des mutations significatives qui affectent ces fondamentaux. Il n'est ni le premier mot, ni le dernier mot, seulement l'effort de **porter l'humain au cœur de l'entreprise** qui a subi, ces quarante dernières années, des transformations accélérées au point de faire douter de sa dimension humaine. À tort ou à raison, le soupçon qui pèse de plus en plus sur l'entreprise révèle un manque ou du moins une distorsion entre ce qui est attendu ou espéré et ce que les hommes vivent au cœur de leur pratique. Peut-être est-ce cela qu'il nous faut questionner ? Les transformations du temps, de l'espace, du rapport à soi et à l'autre, de la parole sont-elles de simples transformations ou bien un changement de configuration pouvant aller jusqu'à une éclipse de l'homme ? Si au cœur même de l'entreprise, disparaît le projet de faire exister des formes essentielles de la condition humaine, alors son monde pourrait bien devenir tout simplement insupportable. C'est le défi que l'entreprise a à relever : être un

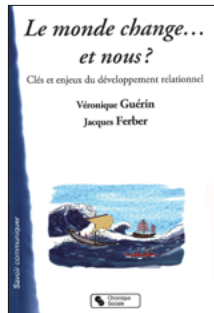
lieu humain en assumant sa condition de lieu humain. Il est surprenant de voir à quel point lors de la fermeture d'une usine, ce n'est pas seulement la perte de l'emploi et l'inquiétude de l'avenir qui hantent les visages, mais c'est aussi la disparition de ce lieu de vie, de cet « habitat » dans lequel a été tracée une aventure collective et individuelle qui ne se réduit pas simplement à « avoir fait » des choses. Les larmes en sont le signe. L'entreprise est plus qu'un milieu dans lequel on vit le temps du travail, elle est aussi un lieu habité où s'expérimente **l'homme** comme **sujet**, comme **liberté**, comme **conscience**, comme **sentiment**. Nous ne pouvons pas ne pas poser la question de savoir si l'entreprise est un lieu et quelle est sa nature en tant que lieu. À moins qu'elle ne soit devenue un non-lieu dans le jeu de ses évolutions et de ses logiques d'action ?

Où en sommes-nous ? Cette question traverse très certainement chacun de nous au quotidien de notre activité sociale. Ce que nous faisons, l'énergie investie, le temps passé, la nature des liens que nous établissons, tout cela sert-il à quelque chose et à quoi ? Pour qui ou pour quoi travaillons-nous ? À qui ou à quoi profitent les bénéfices supposés et attendus de notre activité ? La question est vertigineuse si nous prenons le temps de la poser avec le sérieux que les grandes questions demandent. Peut-être est-ce pour cela que nous préférons parfois l'agitation, l'activisme ou le silence tant le risque est grand de mettre à jour l'ampleur de la tâche et le « ce dans quoi nous sommes réellement ».

Parce que personne n'échappe véritablement à ces questions, parce qu'elles finissent par resurgir le temps d'une crise personnelle, d'une crise sociale, voire d'une crise mondiale, nous cherchons des réponses à notre mesure, nous contentant parfois d'affirmations toutes faites et sans véritables profondeurs critiques afin de poursuivre le « ce dans quoi nous nous sommes installés ». Le sens et les effets induits sont effleurés, mais pas toujours traités jusqu'au bout de leur incidence. La critique s'arrête le plus souvent là où elle risque de remettre en cause notre participation en déstabilisant ainsi notre vécu social au monde. La vie sociale a ses nécessités. Elle doit se poursuivre. Ce qui est établi cherche à se maintenir. Il nous faut poursuivre le mouvement du monde, participer et nous mobiliser pour ne pas être mis sur la touche ou comme le disent les plus jeunes il faut « en être ».

En « Être », voilà bien le défi que l'homme d'entreprise et plus largement encore l'homme contemporain des sociétés modernes libérales mondialisées doit relever. Nous voulons en Être, sachant que notre vie présente et future en dépend. Impossible de ne pas avoir **l'ambition d'être et de participer**, impossible de ne pas répondre **aux injonctions du quotidien** de l'entreprise, impossible de ne pas **être affecté par l'implicite et l'explicite de nos organisations** et de leur stratégie, de leur discours. À écouter les acteurs de l'entreprise, plus particulièrement les cadres supérieurs, il appa-

## Chez le même éditeur



### ***Le monde change... et nous ?***

Clés et enjeux du développement relationnel

**Véronique Guérin - Jacques Ferber**

256 p. - L'essentiel

Les relations interpersonnelles et sociales traversent souvent des moments conflictuels et des crises. Ces tensions sont parfois à l'origine de transformations personnelles et collectives mais elles sont le plus souvent source d'appréhensions, de crispation et de repli sur soi. Pour que la peur du changement puisse se métamorphoser en ouverture au nouveau et à l'altérité, il est essentiel de mieux comprendre la dynamique d'évolution des personnes et des groupes.

C'est pourquoi cet ouvrage présente, dans une première partie, quelques repères conceptuels tirés de la pensée intégrale de K. Wilber et de la Spirale Dynamique, initiée par C. Graves. Cette grille de lecture développementale qui s'inscrit dans la lignée de la psychologie humaniste est encore peu connue en France. Elle se révèle pourtant tout à fait pertinente pour appréhender plus clairement l'articulation entre le développement personnel et l'évolution des sociétés. En donnant un éclairage nouveau qui intègre la complexité du monde, elle favorise un décryptage serein et tolérant des systèmes de valeurs et des conflits qui les accompagnent.

La deuxième partie de l'ouvrage explore les relations interpersonnelles et met en relief les différentes facettes que peuvent recouvrir l'affirmation et l'écoute. Elle donne les clefs pour développer ses compétences relationnelles et entretenir une relation à soi-même, aux autres et au monde plus souple et fluide.

Enfin, la dernière partie de l'ouvrage présente le théâtre-forum, une approche particulièrement efficace pour favoriser l'évolution des représentations et des attitudes, tant au niveau individuel que collectif.

## Chez le même éditeur



### ***Dirigeants : se réapproprier le désir de penser et la volonté d'agir***

**Laurence Baranski (Sous la direction de) & P. Bonneau, M. Griffon-Fouco, L. Hézard, F. Hofmann, J. Régaldo, D. Schwartz**

96 p. - L'essentiel

Cet ouvrage est une invitation au questionnement, à la réflexion, à la reconnaissance du doute, et au débat. Il s'adresse à des managers et à des dirigeants confirmés, mais aussi, et peut-être surtout, aux dirigeants de demain.

À l'heure où les nouveaux modes de fonctionnement en réseaux font exploser les modèles de management et de performance, ce livre, *Dirigeants : se réapproprier le désir de penser et la volonté d'agir* s'inscrit dans la transmission de valeurs et de repères qui produisent du sens, ancrent et créent du lien.

*« À l'évidence votre texte est un petit bijou. C'est du concentré d'intelligence prospective et nul doute qu'un dirigeant lucide et de bon vouloir puisse y trouver matière à remise en cause personnelle. J'ai été vraiment séduit par vos pages et l'extrême qualité de votre réflexion. » Hervé Sérieyx*