

---

# ***Décrypter les ambiguïtés de la société post-moderne pour repenser la morphologie de l'entreprise de demain. Une illustration réticulaire***

---

## **Maria Giuseppina Bruna**

Professeure Titulaire en Management & Directrice de l'Ethique et de la RSE, IPAG Business School ;  
Directrice de la Chaire IPAG "Entreprise Inclusive" et du Programme diversité de l'IMT Mines Albi  
mariagiuseppina.bruna@gmail.com

## **Luc Frédéric Ducray**

Professeur et Auditeur-Consultant international en Management  
lducray@gmail.com

## **Nathalie Montargot**

Professeure associée CRM Groupe Sup de Co La Rochelle, CEREGE EA1722 ; Chercheure à la Chaire  
ESSEC du Changement et Chercheure associée à la Chaire IRSI Diversité et à la Chaire IPAG "Entre-  
prise Inclusive". Groupe Sup de Co La Rochelle  
montargotn@esc-larochelle.fr

*Cet essai propose un décryptage critique des principales ambiguïtés et ambivalences qui connotent et dénotent notre société post-moderne aux promesses contradictoires. Le concept de super-diversité, les contours du totem de la norme et l'idéologie du contrôle sont mis en perspective sur les plans organisationnels et managériaux. Cette réflexion aboutit à une proposition théorique et un agenda de recherche, qui invite la communauté scientifique à repenser la forme de l'entreprise post-moderne*

*This essay proposes a critical decipherment of the main ambiguities and ambivalences that connote and denote our postmodern society with contradictory promises. The concept of super-diversity, the contours of the totem of the standard and the ideology of control are put into perspective on organizational and managerial levels. This reflection leads to a theoretical proposal and a research agenda, which invites the scientific community to rethink the shape of the post-modern enterprise*

## Introduction

Notre *présent liquide* (Bauman, 2000, 2007) offre le panorama contrasté d'une modernité hyperbolique portée par le triomphe de l'individualisme, bien qu'elle soit traversée par des soubresauts communautaires. Confrontée au pluralisme axiologique (Dillens, 2003 ; Weber, 1990 [1917-1919]), la post-modernité n'en aspire pas moins à la cohérence et à la sécurité de l'ordre normatif. Et ce, bien qu'elle connaisse une liquéfaction des cadres spatio-temporels et une fluidification des systèmes d'affiliation sociale.

Confrontée à un *polythéisme des valeurs* (Weber, 1990 [1917-1919] : 75) qui provoque un émiettement du sens, cette « société d'hyper-individus » connaît une *subjectivation du monde* qui remet en cause les conditions de l'action collective et entame le vivre-et-faire-ensemble. Oxymorique, elle est, pour autant, animée par une profonde quête de sens.

C'est pourquoi cet article de réflexion propose un décryptage critique (et par touches impressionnistes) des principales ambiguïtés et ambivalences qui connotent et dénotent notre société post-moderne. Et ce, afin d'en cerner les répercussions-clés sur le monde du travail et, plus spécifiquement, les impacts sur la morphologie des entreprises.

Pour ce faire, dans sa partie I, il évoque, de prime abord, quelques processus historiques, socio-économiques et géopolitiques qui dessinent le portrait de cette « *société du et* » (Beck, (2001 [1986]) aux promesses contradictoires. Il énonce ensuite le concept de super-diversité (Vertovec, 2007) qui, d'inspiration sociologique et sociolinguistique, révèle la diversité cachée derrière (et dans) la diversité classique. Autrement dit, *la diversité dans (de) la diversité*.

Dans sa partie II, l'article trace les contours du *totem de la norme* et de l'idéologie du contrôle qui se placent au cœur de la société de l'audit (Power, 1994, 1997, 2005), en vue d'en éclairer les répercussions, sur les plans organisationnels et managériaux, qui se manifestent dans un contexte de diversité et de super-diversité.

*In fine*, cet essai propose une réflexion, de nature prospective, centrée sur le rapport

entre l'hyper-individu et la « *réticularité* » à l'ère post-moderne. Il s'agit là d'en interroger les impacts sur le plan des morphologies organisationnelles et du management stratégique des parties prenantes, aussi bien que d'en cerner les implications sur les comportements individuels au travail (stratégies de socialisation et de développement de réseaux...). Ce faisant, l'article accouche d'une proposition théorique (prisme d'analyse et interprétation de phénomènes en cours) et d'un agenda de recherche, qui invite la communauté scientifique à repenser la forme (au sens de Simmel, 1999 [1908]) de l'entreprise post-moderne. Dans cette société d'hyper-individus animée par un (im)pensé du collectif, se fait ainsi jour le réseau, configuration pleinement post-moderne (par son caractère oxymorique). Après avoir tracé le canevas des divers types de communautés de cet âge liquide, puis les avoir dépeints comme territoires de l'agilité et fabriques (potentielles) de l'innovation, l'article expose quelques défis propres au fonctionnement réticulaire d'un système (Crozier & Friedberg, 1977). Dans ce cadre, il est proposé une conception constellaire de l'identité au travail (Ducray, 2015) intrinsèque à l'horizon post-moderne. Par tâtons et essais-erreurs, dans la fureur ou dans la douleur, émerge, en effet, une figure idéal-typique de l'individu réticulaire, acteur rationnel et relationnel capable d'une stratégie de poly-socialisation, fondée sur l'appartenance plurielle, éphémère, itérative et souvent intermittente, à des réseaux sociaux, incapables de totalement cerner, conforter et contraindre son être au monde. En découle une conception en constellation de l'identité au travail. Or, ces problématiques, longtemps négligées ou considérées comme relevant de la seule sphère personnelle, impactent significativement le fonctionnement des entreprises et le management des équipes. Elles méritent une attention renforcée en sciences de gestion et des organisations. C'est pourquoi cet article de réflexion, se plaçant à la frontière de la sociologie des organisations, de la philosophie des sciences de gestion et de l'analyse néo-structurale, se veut une esquisse prospective et une contribution à une *heuristique de la « réticularité »* à l'ère post-moderne.

## Bouleversements, trajectoires et ambiguïtés de l'ère post-moderne.

### Une esquisse

#### Esquisse sur la société post-moderne, ses promesses et ses ambiguïtés

Harassé par de profonds bouleversements de l'ordre social, économique et institutionnel, le panorama de ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle se fait de plus en plus instable, peu lisible, voire anxiogène. Il est le fruit d'une combinaison de bouleversements géopolitiques, technologiques et économiques s'étant produits, une décennie durant, à commencer par :

1) la chute du bloc de l'Est, celle du *rideau de fer* d'abord, puis celle de l'URSS, qui a permis une mobilité géographique sans précédent de populations recluses des décennies durant et éblouies par les lumières de richesse, les promesses de bien-être et de mobilité sociale de l'Occident. Les problématiques induites par la confrontation, l'uniformisation et l'assimilation sur le plan culturel, par l'emprise idéologique du modèle néo-libéral et *a fortiori* par le caractère déceptif des promesses occidentales restant (alors) dans l'ombre<sup>1</sup>;

2) des vagues de dérégulation tant verticale qu'horizontale, à l'échelle mondiale, couplées avec l'essor de grandes zones de libre-échange (UE, ALENA, MERCOSUR...) qui ont contribué à amplifier la mobilité des capitaux, des biens et (plus marginalement) des hommes, et à accélérer la libéralisation et la financiarisation de l'économie. De telles métamorphoses procèdent, à leur tour: a) de l'expansion de moyens de communication téléphoniques et digitaux peu onéreux, largement accessibles, facilitant l'accès à l'information et les contacts entre les quatre coins du monde (« village-monde ») ; b) du développement rapide de transports transnationaux bon marché, fruits d'un *Business Model* innovant - le *low-cost* - qui profite aussi de ruptures techniques et technologiques et entraîne une massification de l'accès et une diversification des usages. En découle une promesse de mobilité qui s'est manifestée notamment par une intensification des flux de migrants et de réfugiés<sup>2</sup> et des glissements dans les *modes migratoires* (Meissner & Vertovec, 2015), au-delà de leurs configurations traditionnelles coloniales ou post-coloniales (Vertovec, 2007 ; Arnaut, 2012).

La société post-moderne qui s'offre à notre regard (et à notre pensée) se révèle, ainsi, dans sa complexité dédaléenne (Eco, 2010), dans son instabilité consubstantielle et son cortège de promesses ambiguës, contradictoires, voire oxymoriques, oscillant entre projections utopiques et anticipations dystopiques.

*Continuum hyperbolique* de la modernité, notre post-modernité voit, en effet, le triomphe de l'individualisme et de l'idéologie néo-libérale (Hayek, 1985 [1943] ; Friedman, 2016 [1962]) ainsi que l'apogée d'une *formalisation de formes éphémères* (au sens de Simmel, 1999 [1908] ; Maffesoli, 1996, 2014 ; Bruna & Ducray, 2018 ; Bruna *et al.*, 2017 :436-437). Celle-ci porte à ses conséquences extrêmes la suprématie de la *forme sur le contenu*, qui est l'un des traits caractéristiques de la modernité (Simmel, 1999 [1908]), et aboutit à une *esthétisation du monde* (Lipovetsky & Serroy, 2016). Notre *présent liquide* (Bauman, 2000, 2007) connaît, de ce fait, un affaissement des modes de socialisation et des cadres traditionnels d'intégration. En découle une fragilisation des Institutions qui réinterroge le rapport à la territorialité autant qu'à la temporalité, à la sécurité autant qu'à la souveraineté politique. Or, cette crise des mécanismes d'affiliation tend à entamer les fondements mêmes de *l'être-ensemble pour faire-ensemble* (Bauman, 2000 ; Maffesoli, 1996, 2014). Cette apothéose de l'individualisme engendre, au nom de l'emprise du Jeu sur le monde, un ébrèchement

1. De tels événements, bien que partiellement asynchrones, ont engendré des conséquences multi-dimensionnelles et parfois antinomiques aux effets escomptés. Il en est ainsi de la chute du « rideau de fer ». Marquée par l'effondrement de la contraposition entre blocs, la crise du communisme soviétique n'a nullement présagé d'une « fin de l'histoire » (Fukuyama, 1990), pensée comme disparition des antagonismes idéologiques et des conflictualités politiques, ni même d'une acceptation acritique du libéralisme. Et ce, car, comme le rappelle Jeanneney (2001 : 95), « notre présent est inscrit dans une chaîne des temps et [...] les temporalités s'entrecroisent plus que jamais pour perpétuer l'Histoire, tragique par définition. Humaine, en somme ». La pensée de Fukuyama a plutôt été prémonitrice de ce « crépuscule des idéologies » et de ce « polythéisme des valeurs » (Weber, 1990 [1917-1919] :75) qui connotent notre présent liquide, et qui empêchent l'émergence d'une idée systématique de [...] justice politique et sociale qui prétende remplacer le libéralisme » (Fukuyama, 1990 : 243-244).

2. Le nombre de migrants internationaux a augmenté dans de très fortes proportions, d'environ 155 millions en 1990 à « 175 millions en 2000, et plus de 247 millions en 2013, pour dépasser les 251 millions en 2015 » (Ratha *et al.*, 2016, page v).

des univers signifiants. L'hypertrophie de l'Ego, conduisant au narcissisme, implique un émiettement du sens, par hypotrophie du collectif censé le mettre en partage.

Or, cette *subjectivation du monde* parvient à entamer une des pièces-maîtresses d'une *société d'individus* (Elias, 1991), soit la confiance en la rationalité du Sujet. Affranchi des chaînes du rang et du sang et animé par une « rationalité intellectuelle », le Sujet, figure politique par excellence dans les démocraties libérales modernes, était pensé, derrière ses facettes de citoyen ou d'*homo oeconomicus*, comme acteur de l'Histoire et maître de son devenir. Participant du « désenchantement du monde » (Weber, 1985 ; Colliot-Thélène, 1995 ; Mazuir, 2004 ; Gauchet, [1985] 2016), la « rationalisation scientifique » avait permis, tout au long des XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles, une émancipation progressive des individus de l'empire de la croyance et de l'emprise de vérités axiomatiques. Et ce, grâce aux avancées des sciences et des techniques, à la stimulation de l'esprit critique et à une « croyance [nouvelle] en la maîtrise des choses par la prévision, l'anticipation et [la volonté] » (Mazuir, 2004 : 120). En avait découlé une relégation de la foi dans la sphère privée et une marginalisation de la superstition et de la magie aux confins mêmes du religieux.

Vecteur de sécularisation, la rationalisation du monde avait engendré une objectivation (progressive) des rapports sociaux, ce qui avait permis l'émergence de l'*économie de marché*, au sens polanyien, au travers de la levée des tabous pesant sur la terre, le prêt à intérêt et le travail humain, et donc leur monétisation,

3. Dans l'acception de Karl Polanyi (1983), l'*économie de marché* se distingue d'une *société de marché*. La première se forme lorsque les « marchandises fictives » que sont « la terre », « le travail » et « la monnaie de crédit » sont monétisées et échangées sur un marché à son tour imparfait et « fictif ». Car comme le rappelle le socio-économiste : « le point fondamental est le suivant : le travail, la terre et l'argent sont des éléments essentiels de l'industrie ; ils doivent eux aussi être organisés en marchés [...]. Mais il est évident que travail, terre et monnaie ne sont pas des marchandises ; en ce qui les concerne, le postulat selon lequel tout ce qui est acheté et vendu doit avoir été produit pour la vente est carrément faux. En d'autres termes, si l'on s'en tient à la définition empirique de la marchandise, ce ne sont pas des marchandises » (Polanyi, 1983 : 107-109). La *société de marché* émerge lorsque le marché impose ses lois aux institutions de la vie sociale (processus de désencastrement, aboutissant à l'emprise croissante du marché – ici pensé comme une institution – sur la vie sociale).

fondement du capitalisme moderne. Le mouvement d'intellectualisation avait, en outre, facilité l'émergence de l'entreprise capitaliste (dont l'*homo oeconomicus*, libre, rationnel et calculateur, est la figure idéal-typique), puis de la *société de marché*<sup>3</sup> (Polanyi, 1983 ; Sandel, 2014).

Or, cette même dynamique d'objectivation des rapports sociaux se heurte désormais à une conséquence inattendue de l'hyper-individualisme, soit le rétrécissement du monde à l'Ego.

Conséquence oxymorique du mouvement d'individuation, la *subjectivation du monde* chère à notre société post-moderne voit le triomphe d'un Ego dilaté mais éclaté (et fondamentalement normé dans ses éclatements) dont l'*exhibitionnisme virtuel* est une manifestation (Bruna, Montargot & Peretti, 2017). Le recul de l'objectivisme, le rétrécissement de l'esprit critique et parfois même le retour du fidéisme (ou plutôt, l'essor d'un fidéisme auto-référentiel) en sont des corollaires.

L'hyper-individualisme avec, en corollaire, le triomphe d'un « hédonisme narcissique et consommatoire » (Piotte, 1987 : 61), entame, désagrège et disqualifie les dynamiques d'action collective et, conséquemment, les processus sociaux de *sensemaking* et de *sensegiving*<sup>4</sup> (Gioia & Chittipeddi, 1991). Ainsi, la disparition de catégories générales de perception et d'interprétation du monde stimule la juxtaposition, la coprésence (plus ou moins conflictuelle) et l'alternance de téléologies, d'axiologies et de systèmes normatifs différents, voire incompatibles. Elle induit une hétérogénéité et une volatilité des paradigmes et alimente un ballet carnavalesque de modes (rapidement diffusionnistes) et de tendances (éphémères). Ainsi émerge-t-il, dans notre *présent liquide*, un triptyque composé d'une dissociation des sphères d'activité (cognitives, morales, artistiques), d'une hiérarchisation, précaire, locale et partielle (et opposable) des normes et des codes (sociaux et politiques aussi bien qu'artistiques) et *in fine* d'une dislocation du sens. À l'échelle organisationnelle, ce *pluralisme des valeurs* (Perelman, 1979 ; Joas, 2001) alimente des « controverses normatives » (Lazega et al., 2008) et attise la

4. Ces notions sont mobilisées dans l'acception de Gioia & Chittipeddi (1991).

conflictualité entre groupes sociaux. Qui plus est, l'addiction aux flux informationnels (Rosa, 2012) *torrentiels continus* nuit à l'efflorescence du sens, en entravant le *sensemaking* plus encore que le *sensegiving*. Ce qui ne fait qu'accroître l'ambiguïté et fragilise, en retour, notre capacité à faire Société. Cela forme un terreau propice aux dérives pléistocratiques (Reynaud, 1997), voire même ochlocratiques. *Continuation hyperbolique* de la modernité, notre post-modernité n'en constitue pas moins, sur certains aspects, un dépassement. Allant au-delà des antagonismes raison/sensation/sentiment et privilégiant la recherche d'une *raison sensible* (Maffesoli, 1996, 2014) à même de concilier moment sensoriel et moment rationnel, expérientiel et *logos*, corps et esprit, se fait jour une *raison phénoménologique* capable de réévaluer l'expérience (du monde et de l'être-au-monde) dans le processus intellectuel et de la constituer en moyen légitime d'accès à la connaissance.

De même, face à la complexité dédaléenne du monde globalisé, le culte d'un progrès linéaire tend à céder le pas à une quête de progressivité, soit à une perspective -plus humble, tâtonnante et réflexive- fondée sur une dynamique d'essais-erreurs et d'amélioration continue. La notion d'agilité, si en vogue au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, en est issue.

*In fine*, notre postmodernité se donne à voir, parfois, comme une *excroissance antonymique de la modernité* dont sont témoins l'appétence retrouvée envers la socialité, le renouveau d'une socialisation réticulaire (sur base instrumentale, affinitaire ou de cause), et selon un format flexible, non exclusif et peu excluant, en un mot : *liquide* (Bruna & Ducray, 2018).

La post-modernité porte, en effet, avec elle une conception élargie et (d)étendue de la spatialité et réhabilite la virtualité comme

forme possible du réel. La notion de virtuel étant ici mobilisée dans le sens aristotélicien de potentiel signifiant « doté de la capacité à devenir »<sup>5</sup> ou, dans son sens plus contemporain, d'élément du réel « doté d'une capacité poétique et performative » en attente d'actualisation.

Plongée dans ses promesses contradictoires, la post-modernité tend, ainsi, à prendre les traits (fluctuants) d'une *modernité ambivalente et réflexive* : une « société du et », comme l'a qualifiée, de manière prémonitoire, le sociologue Ulrich Beck (2001 [1986]), ou encore, une « société du *au-même temps* » (pour reprendre une formule en vogue).

De ce constat découle la nécessité de développer une éthique post-moderne (Bauman, 1993), à même de faire face aux phénomènes sociodémographiques, géopolitiques et économiques qui connotent et dénotent notre *post-modernité* (Ducray, 2015 ; Bruna & Ducray, 2018). Et ce, car assumer la responsabilité individuelle (prescrite et) induite par la rencontre de l'Autre s'avère, non seulement une affaire éthique, mais aussi une question de rationalité.

### Penser la diversité derrière la diversité : s'approprier le concept de super-diversité

Dans cette *post-modernité liquide*, à l'heure où triomphe l'idéologie néo-libérale et sévit un capitalisme financiarisé se déployant sur une échelle planétaire, la promesse de mobilité (des hommes, des biens et des capitaux) se fait de plus en plus prégnante, partagée et... stridente de contradictions. Il suffit de penser à la divergence entre les principes proclamés (Droits de l'Homme) et les *role models* véhiculés (entrepreneur agile et innovant ; professionnel nomade et cosmopolite ; collaborateur dynamique capable de penser « out-of-the box »), d'une part, et l'esprit de fermeture (ou, du moins, de fermeté) qui inspire les politiques migratoires des grandes démocraties occidentales (Gold & Nawyn, 2013 ; Vertovec, 2015), depuis une bonne dizaine d'années, d'autre part.

Il convient là de mettre en lumière les contradictions béantes dans lesquelles baigne notre société, soucieuse de formuler des promesses de mobilité (géographique, sociale,

5. Comme le soulignent Bruna & Bellami (2017 :266), « selon le carré conceptuel deleuzien [d'inspiration aristotélicienne] possible-réel vs virtuel-actuel, le virtuel est un aspect du réel, qui est fécond du devenir (et n'est pas réalisé dans l'acte) ; il est « une part de la réalité qui peut s'actualiser », là où le possible est un non-réel qui pourrait se réaliser [...]. Le réel est la composition de « l'actuel » qui, à la manière d'un arrêt sur image, en est une représentation statique, simplifiée et abstraite, et du « virtuel », qui est force de changement [...]. Ainsi la présentéité de l'agir renvoie-t-elle à l'articulation de « l'actualité » et de « la virtualité », soit à la compréhension de la puissance enclose dans la situation ».

économique et organisationnelle - horizontale et/ou verticale -) et d'évolutivité (systémique, culturelle, identitaire), alignées aux valeurs individualistes, humanistes et libérales qu'elle proclame, pour mieux les dénier, dans la quotidienneté de l'action politique et du fonctionnement régulier des entreprises. Cela invite, à titre d'exemple, à interroger les divergences entre la fermeté des politiques publiques envers migrants et réfugiés, l'enrayage de l'ascenseur social et le creusement des inégalités socio-économiques au cœur même des démocraties occidentales, d'une part, et la « rhétorique de la mobilité » (certes, dotée d'une prégnance, d'un caractère poétique et performatif indéniable) colportée par l'idéologie dominante. Ce qui appelle à réinterroger le rapport à la frontière (et donc à la spatialité) à l'ère post-moderne ainsi qu'à réinvestir la *porosité sélective*, et donc l'inclusivité, des systèmes sociaux et des communautés politiques de notre temps. C'est pourquoi il convient de se pencher sur les types de diversité qui se cachent dans (et derrière) la définition canonique de diversité, telle que comprise et intégrée (au moins partiellement) dans les politiques de RSE des entreprises.

La notion de « *superdiversity* » telle qu'établie par Vertovec (2007) permet de prendre en compte des facteurs de différenciation du corps social négligés par la plupart des *diversity policies*. Il en est ainsi du statut légal, de la catégorie socio-professionnelle mais aussi du territoire (ou des territoires) d'origine des salariés (phénomènes de « mobilité géographique » et de « nomadisme professionnel »). Ce prisme permet une nouvelle intelligibilité des enjeux, métamorphoses et impacts de la diversité au sein des sociétés et des organisations occidentales. De ce fait, il permet d'aller au-delà des critères traditionnellement mobilisés dans la conception des démarches de diversité en entreprise (genre, âge, handicap, origines nationales, ethnicité, situation de santé...).

Le concept de 'superdiversité' permet, plus précisément, de rendre compte de « nouvelles fluidités [dans les parcours migratoires] et de la complexité de la diversité résultante de l'ère de la mobilité accrue et de la communication numérique » (Arnaut, 2012). Mobilisant une approche sociolinguistique, les travaux de Blommaert (2015) sur la 'superdi-

versité' révèlent le caractère expansionniste, hyperbolique et inflationniste des chantiers et vecteurs de diversité à l'ère post-moderne. Loin de se cantonner à l'ethnicité (Meissner & Vertovec, 2015), la notion de 'superdiversité' permet d'éclairer une pluralité de facteurs qui, s'articulant les uns avec les autres et s'entrelaçant mutuellement, participent à la diversification des collectifs humains (et donc des organisations qui les accueillent). À l'heure de la mondialisation, souligne à juste titre Vertovec (2007), il est trop simpliste de réduire (et de reconduire) la diversité aux seuls enjeux d'ethnicité, de nationalité, voire de genre ou de handicap, comme c'est souvent le cas dans l'enceinte politique et médiatique, mais aussi dans l'univers académique. Et ce, car cette vision est loin de refléter la prolifération, les enchevêtrements, les hybridations et encore plus les entrelacs entre les facteurs (pluriels et polyvalents) de diversité. Au-delà de sa force heuristique dans la description et l'analyse des phénomènes migratoires, la 'superdiversité' éclaire une multiplicité de vecteurs de diversification des sociétés occidentales, de leurs villes autant que de leurs entreprises. Ces facteurs d'influence, parfois intrinsèques aux populations, y compris celles des pays d'accueil, restent peu visibles et souvent ignorées des statistiques officielles. Le temps et le statut des nouvelles générations estompent et transforment les distinctions initiales, ajoutant ainsi à l'entrelacs des singularités. La persistance (ou non) longitudinale et transgénérationnelle des facteurs de diversité a été éclairée par les travaux en ethnolinguistique de Blommaert (2013). Cependant, en allant au-delà du périmètre « classique » de la diversité, la 'superdiversité' permet de cerner des phénomènes négligés par les politiques publiques, aussi bien que par les démarches organisationnelles de diversité et d'inclusion. Elle permet rendre compte des fluctuations des itinéraires et des flux migratoires, du développement des parcours non-diasporiques, de la distribution spatiale des immigrés... Sur le plan des personnes, la notion de 'superdiversité' permet d'éclairer la différenciation des statuts légaux (corollaire d'accès différenciés aux divers avantages et droits, ainsi qu'au marché du travail) et des classifications socio-professionnelles, l'hétérogénéité des profils et trajectoires individuelles (sur les plans socio-éco-

nomique, linguistique, culturel, religieux...), la variance des capitaux humains et sociaux des personnes ou encore les effets intersectoriels multicritères, tels âge-genre ou âge-genre-ethnicité-origines.

En d'autres termes, la notion de 'superdiversité' illustre des phénomènes de diversification sociale (au sein des communautés politiques aussi bien que des systèmes organisés) reductibles à la singularité des individus eux-mêmes, à l'originalité de leurs itinéraires personnels et professionnels et à la fluidité de leurs processus de construction identitaire et d'affiliation sociale. Et ce, car la 'superdiversité' n'existe que dans la combinaison et la composition. À cet égard, elle permet de révéler ces *inégalités invisibles* ou ces *impensés de l'inégalité* qui entravent l'efficacité du management autant qu'ils compromettent la Justice organisationnelle. Ceci est d'autant plus important qu'au fil du temps, particulièrement au cours des trois dernières décennies, du fait, notamment, de l'afflux grandissant de migrants possédant des qualifications élevées, la diversité des équipes a progressivement évolué, de manière souvent peu remarquable mais indubitable, vers une situation de brassage des facteurs de diversité. L'avènement, dès les années 1960, de l'intérêt pour le management interculturel, suite aux flux migratoires postcoloniaux, puis son développement spectaculaire à partir des années 1980/1990 jusqu'au début des années 2010, a suivi l'expansion de ce mouvement de transformation dont les managers et praticiens avaient plus ou moins conscience. Cependant, cet attrait est quelque peu retombé devant l'inadaptation ou l'inapplicabilité pratique des modèles proposés par les chercheurs en vogue (Hofstede, Trompenaars, Schwartz, D'Iribarne, etc.) dont le point commun réside dans la focalisation sur l'aspect national ou ethnique. Celle-ci a été dénoncée par nombre d'auteurs (Vertovec, 2007 ; Arnaut, 2012 ; Meisner & Vertovec, 2015 ; Ducray, 2013, 2015) désirant adopter une approche mieux adaptée à la diversité réelle des identités et des cultures à l'œuvre, au sein des équipes employées par les entreprises. La compréhension de la notion de « *superdiversité* provoque la prise de conscience que beaucoup de ce qui était, par le passé, qualifié d'exceptionnel, aberrant, non-conformiste ou inhabituel, est en fait aujourd'hui [assez cou-

rant, voire] plutôt normal. L'exception est en quelque sorte devenue la règle » (Blommaert, 2015).

À l'ère post-moderne, face à la pluralité et à la multi-dimensionnalité des facteurs de diversification s'appliquant aux collectifs humains (et non aux individus qui, eux, demeurent inmanquablement singuliers), il est indispensable, pour les entreprises cherchant à s'assurer une croissance durable, d'adapter leurs politiques et pratiques managériales en prenant en considération ces évolutions de façon réfléchie plutôt qu'opportuniste. Et ce, dans une double perspective d'agilité et d'inclusion, antinomique avec la vénération d'un « totem de la norme ». En dehors de cas particuliers peu nombreux, l'analyse des situations d'ouverture et d'inclusion constatées jusqu'ici dans le management des organisations montre qu'en fait le respect de la norme (sous des dehors policés) reste très souvent au cœur des décisions de recrutement et de promotion. C'est pourquoi abattre « le totem de la norme » (« le totémisme du même ») s'avère, à l'ère postmoderne, un défi de civilisation.

Or, il semblerait que, comme présenté ci-après, ce soit dans ces phénomènes d'apparence pléistocratique que trouve vraisemblablement ses origines le mouvement continu et obsessionnel d'inflation des normes et référentiels qui sévit dans tous les domaines de la société depuis quelques décennies. Cette passion de la norme implique, construit et reflète aussi une société de l'Audit qui se met en place en réaction à l'**hyper-individualisme** et à la désagrégation des *cadres du sens* qui connotent notre présent liquide. Aussi, la société post-moderne balance-t-elle entre célébration de la subjectivité (avec ses relents sceptiques -et donc anti-scientifiques- ou sophistes -fake news and post-vérité-) et divinisation d'une prévisibilité... normée.

## Du totémisme de la norme à l'éloge de la diversité

### Avènement du totem de la norme et de son corollaire la société de l'audit

En réaction à la multiplication d'incidents et d'accidents industriels graves impactant des populations non directement liées aux orga-

nisations fautives, une certaine défiance à l'égard des entreprises se développe progressivement, dès les années 1960. C'est un coup d'arrêt au progressisme scientifique (d'inspiration positiviste) autant qu'à l'euphorie moderniste et productiviste qui avaient animé les deux premières révolutions industrielles autant qu'ils avaient traversé les courants économiques dominants de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle (du libéralisme au marxisme). Or, cette défiance se transforme rapidement en méfiance, tant est la mauvaise foi des fautifs qui cherchent à ignorer, camoufler, voire à nier, les drames engendrés par leurs pratiques et activités. La situation conduit à la théorisation indépendante, même si simultanée au milieu des années 1980, de deux concepts dérivés de cette dynamique. D'un côté, Beck (2001 [1986]) constate que la *technologisation* incessante et généralisée de l'économie conduit les acteurs à mettre en œuvre, à leur gré, des technologies innovantes, parfois peu maîtrisées, dans des conditions de sécurité aléatoires. Cette dynamique fonde ce qu'il nomme « la société du risque ». D'un autre côté, Freeman (1984) recommande, pour une efficacité maximum du management d'entreprise de tenir compte des *stakeholders*, à savoir les parties ayant un enjeu plus ou moins direct à défendre (et à faire prendre en compte) par l'organisation afférant à l'un ou plusieurs de ses projets.

De fait, avec le temps, la multiplication des intérêts (et/ou des causes), parfois très éloignés les uns des autres que les parties prenantes font valoir, est venue s'ajouter aux problèmes bien connus induits par la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). En définitive, la multiplication des parties-prenantes (Freeman, 1984, 2004 ; Donaldson & Preston, 1995) amplifie encore la pléiocratie (Reynaud, 1997) résultant des facteurs présentés dans les deux premières sections. Aussi se trouve-t-on devant le besoin artificiel de montrer que les « voix » (Hirschman, 1970) de cette multitude sont écoutées. Cela s'est traduit, dans les dernières décennies, par un tsunami de normalisation tout azimut, identifié en management sous le terme de « *transnormalisation* » (Savall & Zardet, 2005). L'hyper-trophie et la diffusion panoptique (McKinlay & Starkey, 1998 ; Foucault, 1975) des instances de contrôle en sont des corollaires directs.

Outre à se faire intrusive et limitative des libertés, l'obsession de normalisation, qui s'abat sur tous les secteurs et activités, engendre des tissus de contradictions (suivant les points de vue adoptés par les normalisateurs). Ce qui engendre des conflits de rôle (Grima, 2004) et alimente des dissonances cognitives (Festinger *et al.*, 1956 ; Festinger, 1959, 1971).

Cette tendance normalisatrice est aujourd'hui devenue quasi-pathologique dans la société post-moderne. Et ce, au point de créer ce que Power (1994, 1997) nomme « la société de l'audit ». Ainsi malgré les (ou peut être du fait des) ambivalences qui entourent cette folie de normalisation, se fait jour une société post-moderne poussée *volens nolens* au contrôle. D'après Power (2005), la *société de l'audit* est obsédée par le contrôle, en raison de sa vénération du totem de la norme<sup>6</sup>. Ce dernier exige que la conformité (des programmes aux règles et des pratiques aux programmes) soit validée par des auditeurs, au regard d'un alignement de l'objet d'évaluation aux normes et référentiels définis comme légitimes par la communauté des évaluateurs. À cet égard, toute certification, labellisation ou vérification de conformité s'avère située, dans le temps, dans l'espace... et dans la culture (Ducray, 2017). Elle est, en effet, sensible aux systèmes de valeurs, aux axiologies et aux *ethos* (au sens de Weber, 1963, 1964) dominants au sein du champ. Elle s'avère, en outre, situationnelle, car dépendant d'un contexte et

6. Comme le soulignent à ce propos Bruna, Montargot & Peretti (2017) : « La notion anthropologique et psychanalytique de totem est ici mobilisée à titre allusif et analogique pour désigner le phénomène de vénération de la norme (célébration de celle-ci, révérence envers ses gardiens du temple et ses instances de contrôle) qui jalonne les sociétés de contrôle, et pour évoquer son rôle dans l'identification sociale et la « socialisation entre pairs ». Dans la plupart des cercles sociaux et notamment la sphère professionnelle, le partage d'un habitus social, de codes culturels et/ou d'un éthos de métier (avec son axiologie, ses règles et ses modes opératoires légitimes) devient un levier d'appartenance au groupe. S'y jouent deux phénomènes d'identification qui mettent en scène (ou en scène) une projection déferente des individus dans l'Institution (incarner par un acteur-régulateur, agissant en substitut symbolique), puis une assimilation empathique à la « communauté des frères » (ou à la « communauté des pairs »). Parcours d'identification dans lequel l'éducation et la socialisation (primaire et secondaire) jouent un rôle-phare. Il est bien entendu que, comme dans tout phénomène totémique, la vénération de la norme n'empêche pas, au travail comme ailleurs, la dialectique entre « fidélité et trahison ».

d'un système d'interactions entre évaluateur, évalué et référentiel d'évaluation, ce dernier se comportant comme un « actant » au sens de la théorie de la traduction (Akrich, 1993 ; Akrich *et al.*, 2006). Cette *société de l'audit* repose donc sur un système d'audit apprécié comme un ensemble de techniques, d'outils et de méthodes ayant l'évaluation des *process* et des pratiques comme horizon et le gouvernement de l'organisation comme programme (Miller, 2001 ; Miller & Rose, 1990 ; Miller & Power, 2013 ; Power, 2005). En effet, la 'tétranormalisation' liée à la multiplication des parties prenantes place les entreprises de tout type au cœur d'une jungle de référentiels non homogènes et les plonge dans une situation d'agence protéiforme qui accroît la nécessité du contrôle (voire même, le besoin de contrôler le contrôle, afin de contrer les déviations, instrumentalisation et autres distorsions hyper-rationnelles...).

La société de l'audit se dévoile, ainsi, sous « l'image d'une spirale de confiance ascendante, assortie d'un nombre exponentiel de garants » (Power, 2005 : 248). Cela érige la maîtrise des circuits informationnels et de leurs mécanismes de traitement en vecteur de régulation et en instrument d'autodiscipline sociale. Tout se passe, dans la vie sociale, aussi bien professionnelle que personnelle, comme s'il y avait un *panopticon* foucauldien (Foucault, 1975) non plus concentré dans l'espace mais diffus dans la société entière. En d'autres termes, comme si toute décision ou action était *monitorée* par un organe de contrôle invisible et poly-centré, partiellement *endogénéisé* par les acteurs eux-mêmes (Bauman, 1993). Ce qui légitime une pratique continue et mutuelle du contrôle. Aussi chacun est-il, tour à tour et tout en même temps, un instrument, un acteur, un complice et une victime de ce 'grand comité -de salut public' assisté par ordinateur- qui incite au *contrôle de tous sur tous*.

Tentée par la commodité du conformisme, la *société de l'audit* place le contrôle au-delà et en-deçà des techniques jusqu'à en faire un *modus vivendi*, un pli collectif.

Prenant la forme d'évaluations et de *reporting* systématiques, omni-thématiques et continus, le contrôle permanent se fait tout à la fois gage de réassurance, « réducteur (psychologique) d'angoisse » (sauf chez les auditeurs chargés du contrôle -Ducray, 2017)

et levier de reconstruction ascendante de la confiance. Et ce, moyennant une inflation du nombre des garants (granularité de plus en plus fine du contrôle et tendances inflationnistes et chronophages du *reporting* matriciel).

Alors même que les sociétés disciplinaires étaient « *réglées par des mots d'ordre* », le contrôle s'opère par la maîtrise des circuits informationnels, clef-de-voute des interactions collectives, au travers de « *machines de troisième espèce, machines informatiques et ordinateurs* » (Deleuze, 1990). Dans cette « pléistocratie du contrôle », la force énonciative des instances disciplinaires disparaît sans pour autant renoncer à une prétention d'ordre. Le contrôle est exercé de manière continue et mutuelle : il « *est fait de chiffres, qui marquent l'accès à l'information, ou le rejet* » (Deleuze, 1990), et qui constituent l'essence même de la société de l'Audit décrite par Power (1994, 1997) et confortée par Shore & Wright (2015).

Dans ce contexte, le dépassement du *totem de la norme* (et donc du *totémisme du même*) s'avère un défi de civilisation et un enjeu stratégique pour des organisations soucieuses de concilier éthique et intérêt, *Business Ethics* et *Ethics in Business*. Il s'agit là d'articuler une optimisation de leur capital humain (en repensant leurs modes de recrutement et de gestion de carrière dans une perspective non-discriminante) et une stimulation de leur performance globale, *via* le (r)éveil de l'intelligence collective d'équipes diverses mais organiquement cohésives (Bruna *et al.*, 2017 ; Ducray, 2017). Cela reste, pourtant, un challenge loin d'être gagné tant le fonctionnement des entreprises dénote l'*aversion au risque* et la passion de l'évaluation, qui sont portées à leur paroxysme au sein des *sociétés de contrôle* (Deleuze, 1990).

### Enjeux organisationnels et défis managériaux du dépassement du totem de la norme et d'une appréhension éthique de l'altérité au travail

Condition de dépassement des dépendances au tracé (*path dependencies*, Greener, 2002) et autres inerties organisationnelles (Ghemawat, 1991a,b ; Miller, 1990, 1994 ; Ghemawat & Ricart, 1993 ; Rumelt, 1991, 1993), l'établissement d'une relation décomplexée

à la norme implique, en amont, la circulation de l'information et des savoirs, la liberté de parole, la stimulation de l'esprit critique et l'encouragement de la réflexion, de la réflexivité et de la résilience. Et ce, à l'échelle individuelle autant que collective et méso-organisationnelle. Cela appelle, en sus, à redynamiser la relation sociale au travail, pensée comme levier de co-construction de sens, et à pratiquer un management stratégique des parties prenantes. Ce dernier étant appréhendé comme vecteur d'amélioration du rapport entreprise-société (amélioration de l'enracinement territorial de la firme, de son positionnement écosystémique et de son impact sociétal). Dans ce cadre, reconnaître la plasticité de la règle n'implique nullement d'en proclamer la modularité à toute forme de contingence, car trop de relativisme finit par tuer la règle, par annihilation de sa portée impérative, coercitive et performative (Bruna *et al.*, 2016). Loin de céder à un *changisme* qui, paradoxalement, rimerait avec fixisme, loin de succomber aux charmes de l'anamorphose de façade ou aux sirènes de l'anarchie, il s'agirait là de *dé-totémiser la norme* sans perdre le cap. Or, le dépassement du *totémisme de la norme* est une affaire de distanciation critique, d'humilité et d'apprentissage en continu, qui nécessite de la solidification des liens co-opératifs (et coopératifs) entre acteurs d'un même écosystème et de l'adoption d'un mode de fonctionnement agile<sup>7</sup>. Sur le plan organisationnel, établir une relation dé-totémisée à la norme implique de « faire confiance à la diversité ». Concept-clé de notre post-modernité, dont elle invite à penser la liquidité et la complexité, elle s'avère irréductible à un qualificatif individuel (contrairement à ce que laisserait supposer l'expression d'usage commun, bien que dé-

pourvue de pertinence scientifique, « issu(e) de la diversité » (Sénac, 2012<sup>8</sup>). Elle renvoie, dans son acception universaliste, à la *varietas* du social (Bruna *et al.*, 2016) qui fait écho à la *pluralité des singularités* qui façonnent tout collectif humain (Cornet & Warland, 2008 ; Chanlat *et al.*, 2013 ; Bruna *et al.*, 2017).

Ainsi, dans une société post-moderne qui tutoie la diversité comme son ombre, le dépassement du *totémisme de la norme* porte en lui l'élimination du *totémisme du même*. Ce qui implique, sur le plan managérial, de voir la diversité non pas comme catégorie close, mais comme un prisme d'appréhension de l'altérité. Et ce, alors même qu'il a été attesté que les stéréotypes des recruteurs-managers à l'égard des populations les plus vulnérables (comme par exemple, les jeunes à faible capital scolaire initial), de candidats issus de minorités visibles (ou de « majorités minorisées ») ou frappés par un handicap, nuisent à l'embauche et à la progression de carrière de candidats au profil a-typique, autant qu'ils freinent leur épanouissement professionnel global. Cet exemple donne à voir le caractère discriminant d'une allégeance acritique au *totem de la norme* et dévoile l'aversion au risque qui hante les *sociétés de contrôle* (cette dernière prescrit, en effet de s'aligner aux référentiels, standards et usages en vigueur, sans forcément les adapter au contexte et, *a fortiori*, en contester la validité). Le diplôme sert ici à fournir « une information à l'employeur qui l'utilise comme signal de la productivité » (Adjerad et Ballet, 2003), ou, plutôt, comme signal d'anticipation (plus ou moins biaisée) de productivité. Il n'en constitue pas moins un frein à l'égalité (et souvent à la performance) en ce qu'il empêche l'expression de talents aux profils a-typiques (ou, tout simplement, moins typiques).

C'est pourquoi, loin de céder au *totem de la norme* ou aux sirènes du réductionnisme (qui dégradent l'altérité à différence, Affergan, 1987), il convient de tisser l'éloge de l'altérité et d'apprendre à « habiter », comme disait le Poète, les « habits neufs de l'humanisme en sciences de gestion » (Yanat & Igalens, 2018). Il s'agit là d'apprécier la diversité comme un

7. C'est pourquoi il invite à embrasser une conception spiraloïdale du changement (Bruna, 2016 a,b) mettant l'accent sur l'apprentissage en continu, l'imbrication entre organisationnel learning and social regulation, la fécondation réciproque de la réflexion avec la réflexivité et la résilience (aux plans individuel et collectif). A cet égard, il s'agit de faire confiance aux acteurs dans et de l'organisation, en privilégiant des règles-cadres à des règles-contraintes, les principes généraux à l'hyperbole, quelque peu baroque, des règlements, l'effectivité de la norme à sa verboiserie, les « routines innovatrices » (portant en elles la 'conscience' de leur perfectibilité et donc les germes de leur perfectionnement -Soparnot, 2005 ; Bruna, 2016b) aux « routines bureaucratiques ».

8. Catégorie « euphémisée » renvoyant aux origines, l'expression « issu(e)s de la diversité » mobilise un paradigme comparatif qui dégrade l'altérité à différence, voire l'inscrit dans un système de valeurs hiérarchisant et infériorisant.

« arc-en-ciel des altérités » également dignes dans leur inaliénable singularité. Ce prisme universaliste fait de la diversité une propriété agrégative, qui se rapporte aux collectifs humains et non pas à un trait qualificatif de niveau individuel. Au regard d'une perspective d'inspiration levinassienne (Levinas, 1982, 1990, 1991 ; Bruna & Bazin, 2017 ; Bruna & Ducray, 2018), la problématique de la diversité mérite ainsi d'être envisagée au regard d'une approche humaniste. Cette dernière suppose, à l'échelon individuel, la pratique d'une **éthique de l'altérité et, conséquemment**, d'une responsabilité personnelle envers l'Autre selon un processus allant de la non-indifférence à la diaconie. Au niveau politique et/ou organisationnel, cela plaide en faveur d'un exercice (toujours asymptotique) de la Justice. Il en découle que la téléologie d'une démarche de diversité en entreprise aspire à l'inclusion. Autrement dit, à l'organicité d'équipes plurielles reliées par un commun respect de la singularité de la personne humaine. C'est pourquoi l'entreprise se voit appelée à réinvestir son rôle d'inclusion sociale par le travail, tantôt en prévenant les discriminations, tantôt de manière plus volontariste en poursuivant l'égalité de traitement et des chances. Dès 2004, le rapport de l'Institut Montaigne *Les oubliés de l'égalité des chances* montrait l'étendue des phénomènes d'exclusion et de discrimination à l'œuvre en France. Il est un fait qu'en l'absence de pressions institutionnelles suffisantes et d'une effectivité du droit anti-discriminatoire, les démarches de la diversité ont procédé à une *managérialisation du droit* et se sont orientées vers des dispositifs d'engagement volontaire (ou présentés comme tels) souples et peu contraignants.

Les organisations les plus impliquées ont depuis outrepassé la *hiérarchisation de l'obligatoire* (Bruna, 2016), soit l'exclusion d'un certain nombre de critères de discrimination prohibés par la loi, de leur spectre d'action organisationnelle, car jugés trop sensibles ou non prioritaires. Elles sont parvenues, de proche en proche, à élargir leur spectre d'action aux différents champs couverts par le droit antidiscriminatoire, voire même à aller au-delà des critères de non-discrimination contemplés par le droit français, pour s'ouvrir à d'autres phénomènes, facteurs et situations créateurs d'injustice (et/ou de sentiments

d'injustice) au travail.

Ce mouvement vers l'élargissement de la diversité (telle qu'opérationnellement traitée par les politiques d'entreprise censées la promouvoir), soit cette tendance à mieux embrasser la *diversité de (et dans) la diversité* reflète une tentative de réorientation éthique des entreprises, ainsi appelées à devenir des actrices de l'intégration sociale par l'inclusion professionnelle, des médiatrices de citoyenneté politique (Schnapper, 1994) par la citoyenneté organisationnelle (Paillé, 2008). Une telle dynamique expansionniste permet d'aller au-delà (et au-devant) du droit, au nom de l'Éthique (et des Droits de l'Homme) et, de ce fait, de prévenir et contrer d'autres phénomènes, sources d'injustices au travail, soient-elles réelles ou seulement perçues. En découle un élargissement du périmètre d'engagement sociétal des entreprises (périmètre pratique plus que programmatique d'ailleurs), comme en atteste par exemple l'implication croissante de firmes de tout secteur et de toute taille sur le chantier des salariés-aidants. La question de la reconnaissance organisationnelle et de l'accompagnement managérial des salariés-aidants se configure, en effet, comme un cas paradigmatique de l'élargissement des démarches de diversité et d'inclusion, au-delà de leur périmètre historique. La question d'aide-salariée par laquelle un collaborateur prend soin, en parallèle de son activité professionnelle, d'un proche en grande dépendance, souffrant d'une maladie chronique et/ou étant en situation de handicap concerne plus de 4 millions de Français d'actifs (Guérin, 2012 ; Leduc *et al.*, 2013 ; Calon, 2015 ; Guérin & Gravillon, 2015). Cette problématique témoigne des évolutions profondes qui affectent la démographie et la sociologie des pays développés, à commencer par l'allongement de la durée de la vie et le vieillissement de la population. La mise en place de dispositifs de reconnaissance organisationnelle (voire statutaire), de facilitation opérationnelle (de la *double journée* du salarié-aidant) et d'accompagnement managérial (de son encadrement de proximité autant que du cadre-salarié-aidant dans l'exercice de ses fonctions) n'est pas sans refléter une conscientisation croissante de l'*accountability* de l'entreprise envers la Société. Et ce, dans la polysémie du mot, de redevabilité de la firme envers son environnement, de nécessité de

« rendre des comptes » de ses pratiques et de leurs répercussions auprès d'autorités de tutelle ou d'organismes de contrôle, mais aussi de responsabilité éthique (et personnelle) de chaque acteur-au-travail.

En conclusion, la notion de diversité décrit l'hétérogénéité croissante inhérente au corps social des entreprises, sans cesse traversé par des mouvements de diversification, tantôt endogènes, tantôt exogènes (Bruna, 2013), autant qu'elle permet de cerner leurs recompositions internes (*project-teams*, équipes virtuelles, communautés de pratiques, réseaux intra-organisationnelle, sur base fonctionnelle, géographique, thématique, affinitaire ou de cause ; poches de collégialités au sein d'entreprises (post)bureaucratiques, voire même émergence d'entreprises dites « libérées »...) et externes (démarches « management stratégique et fidélisation des parties prenantes » et pratiques coopératives avec les concurrents ; développement de communautés de métiers et de réseaux d'entreprises pour le développement économique et l'action sociétale...). L'encastrement social des acteurs socio-économiques, publics et privés, œuvrant sur un même bassin d'emploi, invite, en effet, à élaborer des réponses collectives face à des problématiques communes. De nombreux exemples illustrent des pratiques territoriales responsables en matière de diversité. Ainsi, Danone a développé le programme ITEL (Implication Territoriale dans l'Économie Locale) qui vise la préservation et le développement de l'emploi dans les territoires (Defélix et al., 2013). Le groupe a également été à l'initiative d'un parcours d'insertion sociale et professionnelle accompagnant des jeunes à faible capital scolaire initial, dans le pays du Chablais en Savoie (Montargot, 2017). De la même manière, Air France a également pris des mesures afin de faciliter l'accès à l'emploi aéroportuaire, à des jeunes peu diplômés et peu mobiles. L'association JEREMY (Jeunes en recherche d'emploi à Roissy et Orly) dont Air France est membre, a fédéré, par exemple, une quinzaine d'entreprises du transport aérien, de l'hôtellerie-restauration, du transport de personnes ou bien encore de la sûreté aéroportuaire. Elle concourt à une démarche de RSE à l'échelle d'un bassin d'emploi et à la dynamisation d'un territoire.

## Repenser l'entreprise à l'ère post-moderne, une affaire réticulaire

### Appartenances liquides : plongeon dans les communautés post-modernes

Face à la complexité dédaléenne d'un *monde post-moderne* marqué par l'apothéose d'une formalité de formes éphémères, la fragilisation des institutions et la fluidification des liens sociaux, la dialectique entre l'individuation et la socialisation mérite d'être repensée. En effet, les transformations radicales de la seconde partie du XXe siècle présentées plus haut ont favorisé un brassage de populations et une rencontre/més Rencontre des cultures. La 'superdiversité' (Vertovec, 2007) a renforcé la nécessité (et la promesse) de mobilité spatiale, sociale et professionnelle. Le besoin d'adaptabilité, lié aux exigences d'anticipation et de réactivité, forme le socle des approches agiles et a contribué à réduire sur le plan sociétal la force structurante des processus usuels de socialisation, notamment professionnels, mais pas seulement. Cette situation a introduit au sein des sociétés, particulièrement occidentales, une tendance croissante à « la mobilité et à l'inconstance » (Bauman, 2000 : 2) de la plupart des institutions sociétales qui « ne gardent [plus] aucune forme [au sens de Simmel, 1908] longtemps » (Bauman, 2000 : 2). Cette fluidité marque « la modernité liquide » de Zygmunt Bauman (2000 : 2) en ce début du XXIe siècle. Cette évolution rassemble aujourd'hui au sein, mais aussi autour, d'entreprises élargies (Crozier & Friedberg, 1977:109, note 36), des *stakeholders*, effectifs ou potentiels, tous porteurs de facteurs, souvent inaperçus, de 'superdiversité'. En parallèle, ces mêmes personnes (dans l'alternance et l'ambivalence de leurs rôles sociaux) appartiennent ou ont appartenu, fréquentent ou ont fréquenté, se réclament ou se sont réclamées de tout un ensemble de communautés physiques ou virtuelles, réelles, imaginées (Anderson, 1983) ou « postulées » (Bauman, 2000 : 22), voire fantasmées [en ce sens que, non seulement leurs membres ne se connaissent pas tous -comme dans les communautés imaginées- mais qu'elles se forment autour d'une pure fabulation, souvent mâtinée de romantisme, en fait très éloignée d'une réalité présente ou passée. Un

exemple typique est celui des enfants d'anciens migrants, à la 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> génération, qui se reconnaissent dans une image fantasmée de la région ou du pays d'origine -Sayad, 1999]). « *Le paradoxe d'un attrait communautariste à l'ère de l'individualisation moderne et liquide* » (Bauman, 2000 : 170) vient, dans un monde fluide, d'une aspiration à une certaine sécurité (Bauman, 2000:171) alliant l'ambivalence d'un désir de différenciation et d'un besoin d'identification sociale. À l'ère post-moderne, l'individuation se joue, en effet, dans et par la (poly)groupalité (Bruna et Bellami, 2017 : 263). Dans une *société réticulaire*, les appartenances sociales et leur ordonnancement n'ont, en effet, rien d'univoque ou de définitif. Très souvent non-exclusives (et, de ce fait, moins excluantes), elles sont intrinsèquement volatiles (Bauman, 2000:178). Toutefois, avec Dubar (2015:13) qui fait écho à Crozier et Friedberg (1977:213), nous soutenons qu'à « *travers ces expériences [diverses et variées, longues ou éphémères, réelles ou fantasmées, les individus] ont développé et acquis des moyens conceptuels, des cadres de référence, bref des outils culturels*<sup>9</sup> [éléments structurant [de leurs] capacités qui conditionnent, mais ne déterminent jamais, les stratégies individuelles ou collectives -p.210] sur lesquels ils s'appuient pour construire leurs rapports à l'autre et au monde. » En découle une dynamique de socialisation en réseau de plus en plus ouverte. Ainsi, c'est dans un mouvement original (propre à chacun) de croisement, d'enchevêtrement, de confrontation et de recomposition d'affiliations multiples qu'émerge la singularité (Bruna et Bellami, 2017; Ducray, 2013 : 275-278). Ces appartenances présentes ou passées, complètes, partielles, voire fantasmées (« *illusoires* » aurait dit Sainsaulieu, 1977-2014 :451) sont longtemps restées ignorées par les entreprises, car censées relever de la sphère personnelle. Cependant, elles influent, directement ou indirectement, sur les comportements organisationnels des individus, compte tenu de la pression sociale (Sainsaulieu, 1977-2014 :453) et des impératifs du « jeu » qui

sont le propre de l'action organisée (Crozier & Friedberg, 1977:114). Ceci requiert (Bauman, 2000 :178) la constante négociation de « règles du jeu conjointes » (au sens de Reynaud, 1997) et pas seulement 'communes' comme le souligne Paradeise (2003). Pour l'entreprise souhaitant bénéficier de la richesse créative d'une 'superdiversité', protéiforme et omniprésente, se fait jour le défi managérial d'interagir avec les collaborateurs, en les reconnaissant comme des personnes, dans leur inaltérable dignité et leur inaliénable singularité.

À l'ère post-moderne, l'effervescence et l'évanescence des formes sociales, la fluidité et l'instabilité des (espaces d') appartenances, et la volatilité des préférences (plus ou moins contraintes des acteurs) laissent présager de modes d'affiliation multiples, éclatés et souvent éphémères. Ciblés et souvent intermittents, ces modes d'appartenance réticulaires, tour à tour physiques et numériques, portent la trace de la poly-socialisation. Le caractère partiel de ces communautés post-modernes offre à leurs membres des *opportunités de socialité*, des *tesselles d'identité* et des *miettes de sens*. Toutes concourent en mode asynchrone, intermittent et parfois contradictoire, à la construction de l'identité individuelle. Toutes contribuent à combler le besoin d'affiliation sociale et de sens partagé par les individus d'aujourd'hui, en dépit, voire du fait, des excès de l'individualisme. Aucune de ces affiliations ne peut néanmoins prétendre décrire, déterminer ou prédire, *in toto*, l'être-au-monde et, même, l'être-au-travail d'un de ses membres. Virtuelles et/ou actuelles (au sens aristotélicien), ces communautés co-participent *volens volens* du réel des entreprises et de leur management. Plus ou moins poreuses et éphémères, inclusives (ou tout au moins, moins excluantes, car moins exclusives), ces communautés post-modernes sont composées d'individus, fiers de leur singularité, mais conscients de leur besoin de (ou de leur goût pour) l'Autre.

Néanmoins, chacun de ces individus possède un ensemble de masques différents (la *persona* des acteurs romains), correspondant à l'inénarrable variété des espaces (et des cercles) sociaux qu'il fréquente. À certains égards, nous rejoignons Sainsaulieu (2014 : 446) en ce sens qu'en leur sein, forts

9. Non pas « un univers de valeurs et de normes incarnées et intouchables », mais plutôt « la capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en vivant leurs relations et échanges avec les autres (Crozier & Friedberg, 1977 : 210).

du « *principe de coupure* » (Bastide, 1955), les acteurs habillent (habitent) un masque compatible, ou du moins acceptable, par les autres. La plasticité identitaire de l'individu au travail se dévoile par ce ballet carnavalesque de masques portés afin d'être conciliable (au moins *formellement*) au contexte social du moment. Chaque communauté réticulaire ne donne ainsi à voir qu'un aspect (partiel et partiel) de l'identité de ses membres.

### Les territoires de l'agilité : formes réticulaires comme espace-temps oxymoriques et communautés post-modernes

*Modus vivendi* à l'ère post-moderne et pli collectif, le *mode agile* requiert un allègement des structures et une plasticité des modèles organisationnels. Il constitue un levier d'accroissement des capacités dynamiques des entreprises (anticipation, adaptabilité et réactivité) et esquisse une nouvelle « *approche interactionnelle de la création de valeur, articulant tour à tour coopération, consultation, compétition, coopétition, alliance, prestation et sous-traitance* » (Bruna, 2017 : 117). Il privilégie ainsi la porosité sélective et évolutive des réseaux (leur fragilité aussi) à la stabilité des organisations classiques. En parallèle, le *mode agile* postule un profil d'*acteurs réticulaires* aptes à développer et utiliser stratégiquement leur agilité, afin de faire coïncider leurs buts avec ceux des organisations qui les accueillent et d'ajuster leurs moyens aux fins poursuivis. « *Inassimilable à l'agitation et averse au changisme, le mode agile invite à repenser la triangulation entre l'évolutivité contrainte des normes, la flexibilité relative des process et les capacités prospectives et réactives de l'entreprise et de ses parties prenantes. Pour ce faire, il pousse à redécouvrir les possibilités d'action du temps présent, face aux sirènes mirifiques (et nostalgiques) du passéisme autant qu'aux illusions projectives (et consolatives) du futurisme* » (Bruna, 2017 : 116-117). Briseur de barrières (géographiques, statutaires, générationnelles, organisationnelles...), le *mode agile* aspire et inspire des modes d'organisation de type réticulaire (réseaux fonctionnels, thématiques, affinitaires, de cause...). Promesses d'agilité et « *plateformes potentielles d'inclusion* », les réseaux affinitaires

et de cause (*women's networks, diversity employees' groups, réseaux LGBT, mixité, handicap, diversity networks, Happy Men...*) méritent que l'on s'y attarde, tant ils sont porteurs des promesses et des contradictions de la « *réticularité* »<sup>10</sup>.

Structures agiles fondées sur la convergence d'intérêts, l'affinité (de statut ou de profil) ou le partage de cause, ces réseaux se configurent comme des structures à l'identité oxymorique, aux téléologies multiples et aux promesses ambivalentes. Soient-ils thématiques, géographiques, affinitaires et/ou de cause, ils reposent sur l'adhésion volontaire (parfois fléchée, « *marrainée* » ou « *recommandée* ») de leurs membres et des mécanismes de régulation sociale et d'apprentissage collectif favorisant la reconnaissance des singularités et l'émergence d'un leadership fonctionnel ou situationnel.

Les mécanismes cooptatifs qui président, le plus souvent, à l'affiliation dans ces instances renforcent la co-statutarité (la plupart de ces réseaux sont réservés aux cadres supérieurs, cadres dirigeants et haut-potentiels). Ce qui favorise une suspension de la compétition au sein du réseau et un délaissement, dans le temps suspendu de la réunion, d'une quête immédiate de satisfaction de ses besoins et exigences égoïstes. C'est pourquoi la « *porosité sélective* » de ces réseaux (qui recrutent, fréquemment, par sélection de candidature, par invitation et/ou par marrainage) en constitue un trait fondamental et l'une des *conditions* d'effectivité et d'efficience organisationnelles. Facilitant la 'reconnaissance' entre membres, la co-statutarité est censée encourager la mobilisation collective. Conjuguée au partage de causes, de valeurs, d'affinités et/ou d'intérêts, elle favorise une action collective entre paires.

10. Cette problématique fait actuellement l'objet d'une démarche de recherche approfondie et comparative, d'ampleur nationale, centrée sur les enjeux stratégiques, les logiques et les modes de fonctionnement des réseaux affinitaires et de cause, et sur l'étude d'impact de leurs apports en matière d'innovation sociale, managériale, technique et de business. Placé sous la direction du Dr. Maria Giuseppina Bruna, le programme de recherche « *Des femmes & des réseaux* » est porté par Chaire IPAG « *Entreprise Inclusive* ». Il a pour partenaires moraux l'Association Française des Managers de la Diversité et l'IMT Mines d'Albi et dénombre parmi ses soutiens et mécènes la Fondation ÉGALITE-MIXITE sous l'égide de la Fondation FACE (entreprises fondatrices : Axa, Engie, Orange, Michelin) et le Groupe CBRE France.

Non exclusifs (poly-affiliation de leurs membres à des équipes, groupes et communautés...) mais partiellement exclusants (par l'élitisme induit par les mécanismes cooptatifs qui en conditionnent souvent l'adhésion), ces espaces réticulaires sont, par construction, trans-géographiques, trans-métiers mais ... seulement partiellement trans-statutaires. Lieux (potentiels) d'émancipation et espaces à vocation maïeutique, ces entités réticulaires intra-organisationnelles sont pensées comme des *espaces d'empowerment*, grâce aux programmes de développement personnel, de training, de coaching, de *mentoring* et de *networking* qu'ils proposent à leurs affiliés. Il en est ainsi des impacts positifs sur le plan de l'assurance personnelle (confiance en soi) et du comportement organisationnel de leurs membres (d'initiative, leadership, innovativité...). Il convient ici de citer, à titre d'exemple, des actions menées, dans le monde industriel, par le réseau « Women Forward at Michelin » (composé de cadres supérieurs de toute l'Europe), dans le secteur de la grande distribution, par le réseau « Femmes Leaders » de Carrefour (né du programme éponyme de leadership au féminin), ou encore, dans l'univers bancaire et assurantiel, des initiatives multiples de formation, co-développement, coaching, mentoring et *training* soutenus, tour à tour, par les réseaux Axa Mix'In, Potenti'Elles (Crédit Agricole), BNP Mix-City ou Féminin by Société Générale.

Acteurs du changement sociétal et organisationnel, ces réseaux se révèlent être parfois des espaces d'incubation ou d'accompagnement de dispositifs sociétaux mis en œuvre par les DRH, les DRSE ou les Directions de la Communication des organisations. À cet égard, ils agissent aussi bien sur le plan des discours que des règles du jeu, des modes opératoires et mécanismes de fonctionnement de la firme. Parfois parviennent-ils à influencer l'ordre des pratiques, souvent à moindre mesure, « par petites touches » et grâce à la faculté pédagogique de l'exemple. D'où l'exigence d'exemplarité qui pèse sur leurs membres et la nécessité, pour bien des réseaux, de dénombrer des cadres supérieurs et dirigeants en leur sein. Autrement dit, des acteurs capables de promouvoir, porter et tester le changement dans leurs propres équipes. Que l'on pense, à cet égard, au rôle-clé joué par le réseau *Les Elles du réseau* dans

le processus de labellisation Diversité de GRT Gaz ou l'action de diagnostic stratégique et d'élaboration propositionnelle confiée par le COMEX aux membres du réseau « Women Forward at Michelin » (voir ci-dessous).

Par-delà même leur fonction formative, maïeutique, expérientielle et émancipatrice, ces réseaux tendent à devenir des acteurs du changement organisationnel, de par l'activité stratégique qu'ils conduisent pour le compte de la Direction Générale et, plus largement du top-management. Il suffit de penser aux diagnostics sectoriels et thématiques menés par « Women Forward at Michelin » ou aux propositions améliorantes formulés par MIXCITY (réseau féminin de 7200 femmes-cadres du Groupe BNPParibas) à la Direction Générale et à la DRH, afin d'assurer l'égalité professionnelle au travail, favoriser la féminisation des strates supérieures de l'entreprise et améliorer les équilibres de vie.

Autre manière de saisir l'opportunité du changement, les réseaux peuvent devenir des lieux d'incubation (ou d'hébergement) d'observatoires ou de dispositifs pro-mixité/pro-diversité d'ampleur Corporate ou carrément de niveau sectoriel, comme c'est le cas dans le monde de la banque et de l'assurance, grâce au rassemblement des réseaux féminins de grandes entreprises (Société Générale, Crédit Agricole, Axa, BNPParibas, HSBC...) au sein de la fédération sectorielle *Financi'Elles*. Les réseaux se placent ainsi au service d'une cause d'intérêt général (celle de l'égalité dans la diversité) tout en poursuivant des finalités d'ordre individuel, catégoriel et/ou organisationnel.

*In fine*, la contribution transformationnelle des **réseaux diversité** est maximale dès lors que leurs initiatives propres s'accompagnent d'une action collective de leurs membres, via le déploiement de stratégies coordonnées d'influence et d'expérimentations managériales, au sein même de leurs équipes (ce qui participe au renforcement, à l'extériorisation et à la « publicisation » des *outcomes* des **réseaux**).

Instruments au service d'une gestion stratégique des ressources humaines et des relations avec les parties prenantes, ces *diversity affinity or advocacy networks* tendent à **se configurer comme des bacs à sable de l'égalité** (où s'incubent, s'expérimentent et se disséminent des innovations managériales à voca-

tion inclusive) et, parfois même, comme des *bacs à sable des talents*. En leur sein, s'identifient et se mettent à l'épreuve de la transversalité, de la coopérativité et de la créativité des hauts-potentiels dont on cherche à tester l'agilité aussi bien que l'inclusivité. Il s'agit là de valider leur capacité à **évoluer dans un environnement complexe** (en faisant usage d'une *intelligence de la relation* et en pensant *out of the box*) ainsi qu'à revêtir un leadership fonctionnel ou situationnel, permettant de servir des intérêts économiques et des finalités sociétales, en reconnaissant et mobilisant les **équipiers**. À titre d'exemple, on pense à la **double finalité (en termes opérationnels et de dévoilement/développement des talents)** des missions stratégiques confiées par le COMEX ou la Direction aux membres de réseaux comme « Women Forward at Michelin », « WENITY by ORANGE » ou « IBM Elles ». Qui plus est, le réseau peut être appréhendé comme un 'actant' (au sens d'Akrich, 1993) qui, indépendamment de l'action stratégique de ses membres, impacte le fonctionnement de l'entreprise par sa 'simple' présence. À cet égard, il constitue, si ce n'est un *role model*, du moins un contre-exemple, une sorte de prototype alternatif dont l'existence même manque une rupture de sens, ou une discontinuité *par l'exemple* et signifie la possibilité même d'une autre forme de management, avec ses rites, ses rythmes, ses règles et ses modes de régulation, d'apprentissage et de coordination. Un autre mode de management permettant **l'émergence d'un leadership fonctionnel et situationnel**, la prise d'initiative des membres, leur autonomisation et leur responsabilisation, grâce à un meilleur partage des informations et des savoirs, une mutualisation des outils et des ressources, un mode de coordination plus horizontal ainsi qu'à une circulation et une réversibilité des grades et des fonctions. Cette dernière consacrant la primauté -momentanée- du collectif sur l'individuel, au nom de l'efficacité.

Là où le partage d'une cause devient critère d'affinité, et cette dernière une porte d'entrée vers une cause qui la transcende, les réseaux pro-diversité forment « *le territoire [physique], le réceptacle symbolique, l'objet métonymique et l'instrument stratégique, voire même le support anagogique, de tout un combat pour l'égalité* » (Bruna et al., 2017). Pôles-attracteurs, creusets de res-

sources et facilitateurs d'action collective, ils sont des laboratoires de créativité (technique, technologique et d'innovation *business*) pour peu qu'ils pratiquent leurs propres préconisations, à savoir : une composition diversifiée, respectueuse des singularités et attentive à la cohésion du collectif, et un mode de management agile et inclusif. Il suffit ici de penser aux prototypes industriels réalisés dans le cadre de hackathons promus par le réseau WHAT avec le soutien du réseau « Double You by Orange Business Service ».

Espaces ambivalents aux promesses ambiguës, ces réseaux peuvent se configurer comme des « laboratoires du Commun », « espaces-temps suspendus » où se pratique une *maïeutique* (voire une *thérapeutique*) *de la parole*, se construit un verbe collectif, critique et propositionnel et se réapprend la vertu du dialogue. Ils peuvent aussi dériver en des instances communautaires où l'on se rassemble car on se ressemble.

Tour à tour *diversity think-and-do-tanks*, clubs élitistes réservés à des cadres supérieurs et hauts-potentiels, espaces d'*empowerment* ou instances instrumentalisées au service de quelques-uns, ces réseaux méritent d'être appréciés comme « *de possibles « espaces-frontières » et « espaces-ponts », où s'expérimente un humanisme pragmatique [apte à] concilier intérêts économiques et utilité sociale, intérêts globaux de l'entreprise et intérêts privés des collaborateurs. Cet alignement n'empêche ni contradictions, ni tiraillements, ni paradoxes, [mais] tend à justifier l'intégration des réseaux mixité* [avec d'autres réseaux pro-diversité] *parmi les outils de l'égalité au travail* » (Bruna et al., 2017). Stimuli de citoyenneté organisationnelle, facilitateurs d'action collective, ces « *espaces-acteurs* » tiennent leur potentiel transformationnel de leur sociologie interne et de l'inclusivité, soit de l'alignement de leur praxistique à leur axiologie. Ce qui en dit également la fragilité.

C'est pourquoi la recherche en management tirerait grand avantage à investiguer ces univers oxymoriques (et néanmoins pleins de promesses), qui parlent si bien la langue post-moderne de la fluidité. Au travers de **méthodes d'audit social, dynamique et améliorant des démarches de diversité**, il conviendrait de mieux :

- investiguer la téléologie plurielle de ces réseaux (finalités qui leur sont assignées

par la multiplicité de leurs acteurs et parties prenantes primaires : objectifs stratégiques poursuivis par les réseaux, compte-tenu des enjeux auxquels fait face l'entreprise, au plan économique, organisationnel et social) ;

- décrypter leurs logiques d'action *Business* ou *Society* (au regard de la culture de l'entreprise) et les formes de rationalité privilégiées en leur sein (rationalité en valeurs – axiologie - vs rationalité en finalité - **instrumentalité**) ;
- réaliser la cartographie de leurs acteurs-clés et identifier leur patrimoine de ressources ;
- dévoiler leurs architectures (périmètres d'action, piliers - **discursifs, normatifs/programmatisés** et/ou praxistiques - et **chantiers** prioritaires investis) et leurs morphologies ;
- comprendre leurs modes opératoires, leurs mécanismes de fonctionnement et leurs processus internes d'apprentissage et de régulation, en s'inscrivant dans une perspective dynamique qui en appelle à la phénoménologie du changement diversifié (modèle du changement organisationnel patronné ; Bruna, 2016).
- évaluer (de manière multi-dimensionnelle, multi-niveau et en continu) les impacts et conséquences de ces réseaux (sur les plans individuel, catégoriel, organisationnel et sociétal).

## Repenser l'identité au travail à l'ère post-moderne... un défi réticulaire

En miroir à la reconfiguration réticulaire des organisations, dont le développement rapide des réseaux est une manifestation paradigmatique, se fait jour une conception élargie de l'identité au travail. Dans une société post-moderne, cette identité point de la rencontre, de la confrontation, de la juxtaposition, de l'emboîtement et de l'agencement hiérarchisé de traits véhiculés par chacune des communautés d'appartenance professionnelle du salarié (appréciés à un moment donné mais aussi de manière diachronique par *anamnèse*). Le déni et le rejet de ces appartenances plurielles offrent une conception rétrécie et amputée de l'être-au-monde et une image réduite de soi. Ils plongent l'indi-

vidu dans des sables-mouvants identitaires alimentés par des non-dits, des impensés et des fantasmes, des essentialisations et des stigmatisations, des frustrations et des refoulements en tous genres. C'est pourquoi, là où, à l'ère post-moderne, l'individuation naît de l'intersectionnalité, l'identité au travail mérite d'être repensée comme une réalité plurielle, émergeant dans et par des communautés post-modernes poreuses, ouvertes et inclusives. Cet agencement, asymptotiquement harmonieux, de traits et apports culturels issus de chaque communauté d'affiliation se forge autour d'un nœud ou noyau identitaire (Martuccelli, 2010). Il s'agit là de rassembler ce qui est éparé et de réconcilier, comme dans une constellation, les facettes visibles et reconnues de l'identité avec celles laissées dans l'ombre du non-perçu, de l'inavoué ou du non-reconnu.

À la manière d'une constellation, dont on ne voit pas toujours la totalité des étoiles, seule une partie de l'identité se dévoile à un moment donné des interactions sociales qui se déploient tant dans l'entreprise que dans chacune des communautés d'affiliation. La plupart restant en sommeil, dans l'ombre, en latence ou, plus précisément, en puissance prêtes à se révéler à d'autres moments ou dans d'autres espaces de socialisation. Cependant la 'forme' de la constellation visible par les interlocuteurs varie dans le temps et en fonction des contextes, car malgré l'interaction des différentes composantes et facettes de cette identité réticulaire, elles ne sont que partiellement interdépendantes et le degré d'influence de chacune est plus ou moins grand suivant les contextes et les moments. De plus, si l'intérieur d'une constellation semblent vide et sombre à un observateur non-averti, il n'en reste pas moins que des éléments et des forces invisibles sur l'instant, avec les moyens **disponibles, sont bien présents** et à l'œuvre (Ducray, 2015). Il en va de même pour le « *répertoire* » (Bernstein, 2000:158) identitaire d'une personne. Une illustration parlante de ce concept de constellation nous est fournie par l'actualité (Burak, 2018) sous la forme du voyage à Auschwitz de ce groupe de jeunes musulmans allemands d'origine turque. Les nationalistes polonais, aveuglés par une perception partielle de leur

constellation identitaire, les investissent en les traitant d'Allemands. Mais à leur retour en Allemagne, ils redeviennent des immigrés pour les autochtones qui ne perçoivent qu'une autre partie de la constellation. Dans sa pratique professionnelle quotidienne, l'individu au travail, en particulier s'il occupe des fonctions de management, peut faire sienne l'interrogation suivante : « *Au lieu de considérer les comportements imprévus comme des exceptions, n'est-il pas plus fructueux de les prendre comme point de départ pour comprendre l'agent autonome, capable de calculs et de manipulations, qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires ?* » (Crozier & Friedberg, 1977 :44-45). En effet, le management efficace et efficient, pour la réussite à long terme de l'entreprise et de son environnement, requiert une approche adaptée aux réalités d'aujourd'hui et en particulier à la prise en considération de cette intersectionnalité qui s'exprime au travers de constellations polymorphes variant selon les circonstances et l'esprit du moment. C'est pourquoi nous plaçons en faveur d'un *management inclusif*, se construisant à l'interface d'un *management bienveillant* (qui en appelle à l'éthique de l'altérité et à l'exercice individuel de la responsabilité), d'un *management égalitaire et équitable* (traduction praxistique d'un patrimoine de règles du jeu se réclamant des principes d'égalité, de justice et de justesse) et d'un *nouvel ethos managérial* qui s'enracine dans une conception ouverte et humaniste du *métier* ou, plus précisément, de la *situation* managériale.

Cependant, si l'appartenance aux réseaux est la manifestation d'un individualisme conscient du besoin de l'autre (une forme d'hyper-individualisme dont l'hyper-rationalité conduit à prendre conscience de la nécessité de l'Autre), dès le moment où ces réseaux sont perçus par les acteurs comme des composantes pleines et entières du « système » (Crozier & Friedberg, 1977) managérial de l'entreprise, donc comme des moyens utilisables pour leur stratégie personnelle (p. 210), la question de l'égalité d'accès à ces réseaux reste en suspens. Et ce, notamment pour ceux qui ne sauraient pas être de bons *entrepreneurs relationnels*. En d'autres

termes, la question se pose de la porosité du réseau-composante officialisée du système, des conditions d'accès et d'intégration, voire même de « candidature au réseau », pour ceux, moins favorisés, voire « exclus », qui sont perçus par une partie ou l'autre comme hors système, (potentiellement) disruptifs ou simplement trop (ou trop peu) compétitifs.

## Conclusion

Cet article de réflexion met en lumière une synthèse des ambivalences et ambiguïtés qui, connotant et jalonnant notre post-modernité, appellent à repenser le management des équipes. Prendre conscience de l'origine et de la multi-dimensionnalité de la 'superdiversité' (Vertovec, 2007), qui éclaire la diversité inaperçue derrière et dans la diversité traditionnelle, invite à bâtir un management d'entreprise inclusif à même de voir et reconnaître la singularité de chaque collaborateur. Autrement dit, capable, derrière les multiples nuances de l'arc-en-ciel, de tisser l'éloge de la diversité. Cependant, un tel projet reste un vrai défi face aux tendances pléistocratiques (humaines et technologiques) qui fragilisent, voire mettent à bas, les régulations et les disciplines sociales. Le flot continu et obsessionnel de normes et référentiels parfois contradictoires, érécté dans tous les domaines et sphères d'activité peut se lire comme une tentative de résister à cette fluidification des repères. In vero, il contribue, paradoxalement, à accroître le pluralisme des référentiels et systèmes de croyance qui alimente un émiettement du sens. Dans cette société de l'audit, l'aversion au risque consono avec déni d'altérité et appétence à la normativité. Le totem de la norme se voit ainsi érigé en divinité d'une « post-modernité païenne », plongée dans un « polythéisme des valeurs » et tentée par le « néo-tribalisme ».

Néanmoins, tout ceci accentue un besoin nouveau d'affiliation sociale - ouverte, plurielle, intermittente et non-exclusive - et donc la quête de nouveaux réceptacles du vivre-ensemble, compatibles avec l'individualisation liquide qui est à l'œuvre. Comme, l'individuation à l'ère post-moderne se joue dans et par la (poly)groupalité, l'entreprise se doit d'inventer de nouveaux espaces permet-

tant de concilier impératif de singularité et besoin de socialité. Au sein des organisations, les formes réticulaires offrent un espace-temps particulier trans-fonctionnel et trans-géographique, propice à la construction du Commun.

Forts du « principe de coupure » (Bastide, 1955), les acteurs « habillent » momentanément, dans chacun de ces espaces sociaux, un masque comparable, ou tout au moins compatible avec celui des autres. Ainsi, on comprend qu'à l'instar d'une constellation, seule une partie de l'identité se dévoile à un moment donné, la plus grande partie restant dans l'ombre, en sommeil ou plus exactement, en puissance prête à se révéler en d'autres temps ou espaces de socialisation. Ainsi la 'forme' de la constellation visible par les interlocuteurs varie dans le temps et en fonction des contextes. Et si l'intérieur et le pourtour d'une constellation semblent vides à l'observateur, il n'en reste pas moins que des forces invisibles sur l'instant sont à l'œuvre.

Pour finir, il faut noter que ces diversity affinity or advocacy networks sont porteurs des promesses et contradictions de la post-modernité (notamment dans son rapport à l'ouverture et à la mobilité). Ainsi, lorsque ces réseaux (en dépit de leur aspiration au changement sociétal) deviennent des composantes pleines et entières du « système » managérial de l'entreprise, la question de l'égalité d'accès à ces réseaux se pose, notamment pour les individus au profil atypique ou les plus périphériques ou marginalisés. C'est pourquoi nous plaçons en faveur d'une entreprise humaniste et pragmatique capable, au nom de l'éthique et d'un intérêt bien compris, d'aller à l'encontre des stéréotypes et des essentialisations, pour embrasser la Personne humaine dans son unicité et sa totalité.

## Références bibliographiques

Affergan, F. (1987). *Exotisme et Altérité*, Paris : Presses Universitaires de France.

Akrich, M. (1993). Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action, *Raison pratique*, 4, 35-37

Akrich, M. Callon M., Latour, B. (Eds) (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris : Presses des Mines.

Anderson, B. (1983). *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism*, London: Verso.

Arnaut, K. (2012). Super-diversity : elements of an emerging perspective, *UNESCO Diversities*, 14(2), 1-16.

Bastide, R. (1955). Le principe de coupure et le comportement afro-brésilien, *Anais do 31° Congresso Internacional de Americanistas*, Anhembi, São Paulo, 1, 493-503.

Bauman, Z. (1993). *Postmodern Ethics*, Oxford : Wiley-Blackwell.

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*, Cambridge : Polity Press.

Bauman, Z. (2007). *Le présent liquide*, Paris : Seuil.

Beck, U. (2001) [1986]. *La société du risque - Sur la voie d'une autre modernité*, Paris : Aubier.

Bernstein, B. (2000). *Pedagogy, symbolic control, and identity: Theory, research, critique*, Lanham (MD,USA) : Rowman & Littlefield.

Blommaert, J. (2015). Superdiversity old and new, *Language & Communication*, 44, 82-88

Bruna, M. G. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité, *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282, 121-136.

Bruna, M. G. (2017). Agilité et business development : redécouvrir les possibilités d'action du temps présent et le « potentiel du réel », *Question(s) de Management*, 177, 116-117.

Bruna, M. G., Bender, A.-F., Scotto, M.-J., Vincent, J. (2017). *Des femmes & des réseaux. Une analyse croisée des enjeux stratégiques présidant à l'hébergement organisationnel et à l'affiliation individuelle aux women's networks en entreprise*, Colloque ADERSE – Journée Humanisme & Gestion, Bordeaux, avril, 26 p.

Bruna, M. G. & Bellami, F. (2017), Leader du présent, leader du réel, leader rythmicien : repenser le leadership sous le prisme de l'agilité, in S. Frimousse & Y. Lebihan, *Réinventer le leadership*, Cornelles-le-Royal : EMS.

Bruna, M.G. & Ducray, L.F. (2018). Repenser la diversité au travail à l'ère post-moderne, in *Actes des 13<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Diversité*, Laval : Presses Universitaires de Laval, à paraître.

Bruna, M.G., Montargot, N., Peretti, J.-M. (2017). Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité. Quelques pistes de réflexion et de recherche, *Gestion 2000*, 34(5), 433-462.

Bruna, M. G., Peretti, J.-M., Yanat, Z. (2016). Les

nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever, *RIMHE*, 20, 68-88.

Burak, Y. (2018). À Auschwitz un monde s'écroule pour beaucoup de jeunes musulmans, *Huffingtonpost*, 20/01/2018 07:00, consultable à l'url : [http://www.huffingtonpost.fr/burak-yilmaz/a-auschwitz-un-monde-s-ecroule-pour-beaucoup-de-jeunes-musulmans\\_a\\_23333506](http://www.huffingtonpost.fr/burak-yilmaz/a-auschwitz-un-monde-s-ecroule-pour-beaucoup-de-jeunes-musulmans_a_23333506)

Chanlat, J.-F., Dameron S., Dupuis, J-P, De Freitas, M. E., Özbilgin M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives, *Management international*, 17, 5-13.

Colliot-Thélène, C. (1995). Rationalisation et désenchantement du monde : problèmes d'interprétation de la sociologie des religions de Max Weber, *Archives de sciences sociales des religions*, 89, 61-81.

Cornet, A. & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Paris : Dunod.

Corvellec, H. (2003). Il n'y a d'éthique que des managers. Une critique lévinasienne de l'éthique de l'entreprise, Working paper.

Crozier M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Paris : Éditions du Seuil, Collection « Points Essais ».

Deleuze, G. (1990). Post-scriptum sur les sociétés de contrôle in *Pourparlers 1972-1990*, Paris : Les éditions de Minuit.

Dillens, A-M. (2003). *Le pluralisme des valeurs entre particulier et universel*, Bruxelles : Publications des Facultés universitaires Saint-Louis.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dubar, C. (2015). *La socialisation – Construction des identités sociales et professionnelles*, 5<sup>e</sup> édition, Paris : Armand Colin

Ducray, L. F (2013). *Contribution à la compréhension de la tension 'International-Multiculturel' qui opère dans les équipes - 4 cas exploratoires de projets de SI de type ERP*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Est.

Ducray, L. F. (2015). Cultural Aggregates in Constellation: A Step Beyond Hofstede and Others for a New Paradigm, *Management et Sciences sociales*, 18, 63-81.

Ducray, L. F. (2017). Risk perception and diversity issues in audit: Influence of languages and craft speeches, *Management & Avenir*, 98, 139-161.

Eco, U. (2010). *De l'arbre au labyrinthe*, Paris : Grasset.

Elias, N. (1991). *La société des individus*, Paris : Fayard.

Festinger, L. (1971). Théorie des processus de comparaison sociale. *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, 77-104.

Festinger, L., Riecken, H., & Schachter, S. (1956). *When prophecy fails: A social and psychological study of a modern group that predicted the destruction of the world*, Minneapolis: University of Minnesota Press.

Festinger, L. & Carlsmith, J. (1959). Cognitive consequences of forced compliance, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203-210.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman Publishing.

Freeman, R.E., Parmar, B.L., Harrison, J.S., De Colle, S. (2004). *Stakeholder theory: the state of the art*, Cambridge: Cambridge University Press.

Friedman, M. (1962[2016]). *Capitalisme et liberté*, Paris : Flammarion.

Fukuyama, F. (1990). Réponse à mes contradicteurs, *Commentaire*, 50, 243-244.

Gauchet, M. ([1985]2016). *Le désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Paris : Editions Gallimard.

Ghemawat, P. (1991a). *Commitment, the dynamic of strategy*, New York: Free Press.

Ghemawat, P. (1991b). Market incumbency and technological inertia, *Marketing Science*, 10 (2), 161-171.

Ghemawat, P. & Ricart I Costa, J.E. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency, *Strategic Management Journal*, 14: 59-73.

Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

Gold, S.J. & Nawyn S.J. (Eds), (2013), *The Routledge international Handbook of Migration Studies*, London : Routledge.

Greener, I. (2002). Theorising path-dependency: how does history come to matter in organisations?, *Management Decision*, 40(6), 614-619.

Grima, F. (2004). Les conséquences de l'ambiguïté et du conflit de rôle au travail : Proposition d'un modèle explicatif synthétique, *Revue de gestion des ressources humaines*, (54), 56-72.

Hayek, F.A. (1943[1985]). *La route de la servitude*, Paris : PUF.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge: Harvard University Press.

Jeanneney, J.-N. (2001). La « fin de l'histoire » faribole ou forfanterie ?, *Vingtième Siècle, Revue d'histoire*, 1 (69), 95-104.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Lazega, E. (2012). Sociologie néo-structurale, In Keucheyan R. et Bronner G. (dir.), *Introduction à la théorie sociale contemporaine*, Paris : PUF, 113-128.

Levinas, E. (1982). *Éthique et Infini*, (dialogues d'E. Levinas et P. Nemo), Paris : Fayard.

Levinas, E. (1990) [1961]. Totalité et infini. *Essai sur l'extériorité*, Paris : Le Livre de Poche.

Levinas, E. (1991). *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre*, Paris : Grasset.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship, in Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg, Richard H. Willis, *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, New-York: Plenum Press, 27-55.

Lipovetsky, G. & Serroy, J. (2016). *L'esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Paris : Éditions Gallimard.

Maffesoli, M. (1996). *Éloge de la raison sensible*, Paris : Grasset.

Maffesoli, M. (2014). *L'ordre des choses : Penser la postmodernité*, Paris : CNRS Éditions.

Martuccelli, D. (2010). *La société singulariste*, Paris : Armand Colin, Coll. « individu et société ».

Mazuir, F. (2001). Le processus de rationalisation chez Max Weber, *Sociétés*, 4 (86), 119-124.

McKinlay, A., & Starkey, K. (Eds.). (1998). *Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of self*, London: SAGE.

Meissner, F. & Vertovec S. (2015). Comparing super-diversity. *Ethnic & Racial Studies*, 38(4), 541-555.

Miller, D. (1994). What happens after success: The perils of excellence, *Journal of Management Studies*, 31 (3), 325-358.

Miller, P. (2001). Governing by numbers: Why calculative practices matter, *Social research*, 68(2), 379-396.

Miller, P. & Rose, N. (1990). Governing economic life. *Economy and society*, 19(1), 1-31.

Miller, P. & Power, M. (2013). Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 557-605.

Montargot, N. (2017). L'accompagnement vers l'emploi des jeunes à faible capital scolaire initial dans le pays du Chablais, *Management & Avenir*, 98, 117-138.

Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail, *Le travail humain*, 71(1), 22-42.

Polanyi, K. (1983). *La Grande Transformation*, Paris : Gallimard.

Paradeise, C. (2003). La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique, in de Terssac, G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris : La Découverte, coll. Recherches, 41-49.

Piotte, J.-M. (1987). *La communauté perdue. Petite histoire des militantismes*, Montréal : V.L.B.

Peretti, J.-M. (dir.) (2012a), *L'Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, Cormelles-le-Royal : EMS.

Peretti, J.-M. (dir.) (2012b). *L'Encyclopédie des diversités*. Cormelles-le-Royal : EMS.

Peretti, J.-M. (2017), *Ressources humaines*, Paris : Vuibert, 16<sup>e</sup> édition.

Power, M. (1994). The Audit Society in Hopwood A. & Miller P. eds, *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 299-316.

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*, Oxford: Oxford Univ. Press.

Power, M. (2005). The Theory of the Audit Explosion in E. Ferlie, L.E. Lynn and J.R. and C. Pollitt (eds.) *Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press.

Ratha, D., Eigen-Zucchi, C., Plaza, S. (2016). *Migration and remittances Factbook 2016*, Washington: World Bank Publications.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.

Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167- 185.

Rumelt, R.P. (1993). Towards a strategic theory of the firm: Part II. Paper presented at *The Conference on Evolutionary and Resource-based Approaches to strategy*, 27-29 août, Copenhagen.

Sainsaulieu, R. (2014) [1977]. *L'identité au travail*, Paris : Presses de la FNSP.

Sandel, M. J. (2014). *Ce que l'argent ne saurait acheter. Les limites morales du marché*, Paris : Le Seuil.

Savall, H. & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation*.

Sayad, A. (1999). *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Paris : Seuil.

Schnapper, D. (1994). *La communauté des citoyens. Sur l'idée moderne de nation*, Paris, Gallimard.

Sénac, R. (2012). *L'invention de la diversité*, Paris : PUF.

Shore, C. & Wright, S. (2015). Audit Culture Revisited - Rankings, Ratings, and the Reassembling of Society, *Current Anthropology*, 56(3), 421-444.

Simmel, G. (1999) [1908]. *Sociologie, étude des formes de la socialisation*, Paris : PUF.

Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel, *Gestion, Revue Internationale de gestion*, 29(4), 31-42.

Vertovec, S. (2007), Super-diversity and its implications, *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024-1054.

Vertovec, S. (Ed.) (2015). *The Routledge International Handbook of Diversity Studies*, London: Routledge.

Weber, M. (1985). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Plon.

Weber, M. (1990) [1917-1919]. *Le Savant et le politique*, Paris : Plon.

Yanat, Z. & Igalens, J. (2018). Un management responsable ou les habits neufs de l'humanisme dans les organisations, *Conférence introductive aux Journées Humanisme & Gestion*, Bordeaux, KEDGE, 5 et 6 avril.

### **Maria Giuseppina BRUNA**

Professeure Titulaire en Management & Directrice de l'Éthique & de la RSE de l'IPAG Business School, Dr. Maria Giuseppina BRUNA est spécialiste du management de la diversité, de la conduite du changement et de l'innovation managériale. Ses travaux portent sur l'articulation entre agilité, inclusion et innovation. Elle dirige la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive » dont les mécènes sont la Fondation Egalité Mixité, le Groupe CARREFOUR, le Groupe CBRE, l'AGEFIPH ainsi que MUTEX-L'Alliance Mutualiste et le Groupe VYV. Elle assure la direction scientifique du programme *diversité* de l'IMT Mines d'Albi, pour lequel elle a reçu une *Victoire des Leaders du Capital Humain 2015* et un *Trophée Défis RSE 2017*. Présidente de Groupe d'Étude au sein de la Commission *Armées Jeunesse* (Ministère des Armées), elle siège au *Groupe de Dialogue Inter-partenaires sur la Lutte contre les Discriminations au Travail* (Ministère du Travail) et au sein de la Taskforce « *Lutte contre les discriminations* » (Ministère de la Cohésion des Territoires). Membre du Comité Exécutif de la Fondation FAPE ENGIE et du Comité *Diversité* de l'IPJ, elle est rédactrice en chef adjointe de la revue *Management & Sciences Sociales* et auteure de 80 communications, 40 publications scientifiques (revues classées & chapitres) et 60 conférences professionnelles

### **Luc Frédéric DUCRAY**

Docteur en Sciences de Gestion. Fort d'une carrière internationale en entreprises, banques et cabinets de conseil (EY, CapGemini), il enseigne, en France et à l'étranger, la Finance, les Systèmes d'Information, le Management international et interculturel, parallèlement à son activité de Consultant en Management et Stratégie. Ses recherches traitent du comportement organisationnel en contexte de superdiversité.

### **Nathalie MONTARGOT**

Nathalie MONTARGOT est Docteur en Sciences de Gestion. Occupant les fonctions de Professeure associée au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle (France). Affiliée au laboratoire de recherche du CEREGE à Poitiers, elle est également membre de la Chaire ESSEC du Changement et de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive ». Auteure et co-auteure de chapitres d'ouvrages et articles sur la gestion des relations humaines et le management, ses axes de recherche portent sur la diversité et l'inclusion, l'accompagnement au changement, la socialisation organisationnelle et le bien-être au travail.