



HAL
open science

Diversité et rationalité managériale : à propos du neutre

Camille Ricaud

► **To cite this version:**

Camille Ricaud. Diversité et rationalité managériale : à propos du neutre. *Management & sciences sociales*, 2020, Les nouveaux défis de la diversité et de l'inclusion au trava, 29 (29), pp.91-108. hal-03084140

HAL Id: hal-03084140

<https://hal.science/hal-03084140>

Submitted on 20 Dec 2020

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

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

Copyright

Diversité et rationalité managériale : à propos du neutre

Camille Ricaud

Maître de conférences, Université de Pau et des pays de l'Adour
camille.ricaud@hotmail.com

La diversité est porteuse de possibilités tout comme elle suppose également de potentielles difficultés pour l'organisation. Les discours et les pratiques des politiques managériales de diversité forment ainsi un ensemble cohérent qui cherche à saisir les différences individuelles en les identifiant de façon à les gérer et les accorder avec les buts de l'organisation. Pour cela, les pratiques et les outils managériaux dans le domaine relèvent plus précisément d'une rationalité propre au management en général, comme peuvent l'être par exemple l'activité de contrôle ou de mesure. Le management cherche ainsi à faire entrer dans ses propres codes de pensée tout ce qu'il peut rencontrer, aussi différent que cela puisse être. Cependant, existerait-il des éléments, à tel point distincts, hétérogènes ou discordants, que ceux-ci pourraient posséder la propriété de s'échapper de l'emprise du management et avoir ainsi la caractéristique d'être difficilement gérables, pour ne pas dire pratiquement ingérables ? Le neutre semble en faire partie. Distinct de la notion de neutralité, le neutre, idée à l'origine philosophique, n'a jamais été exploité dans le domaine des sciences de gestion. Il apparaît que le neutre est un concept philosophique si puissant qu'il questionne les fondements mêmes du management et de sa rationalité. Cet article présente une discussion théorique afin d'interroger le neutre et sa richesse par rapport au champ de la gestion de la diversité. Nous tenterons de souligner l'intérêt académique de poursuivre des travaux sur le sujet

Diversity brings possibilities just as it also creates potential difficulties for the organization. Thus, the discourses and practices of managerial diversity policies form a coherent whole that seeks to capture individual differences by identifying ways to manage and align with the goals of the organization. For this, the managerial practices and tools in the field reflect more precisely a rationality specific to management in general, as can be, for example, the activity of control or measurement. Thereby, management seeks to bring into its own codes of thought whatever it may encounter, however different that may be. However, would there be some elements, so distinct, heterogeneous or discordant, that they could have the property of escaping the grasp of management and thus having the characteristic of being difficult to manage, so as to say practically unmanageable? Neutral seems to be one of them. Distinct from the notion of neutrality, the neutral, an idea originally philosophical, has never been exploited in the field of management science. It appears that the neutral is such a powerful philosophical concept that it questions the very foundations of management and its rationality. This article presents a theoretical discussion in order to question the neutral and its richness in relation to the field of diversity management. We will attempt to highlight the academic interest of continuing work on the subject.

Introduction

Le management de la diversité est souvent présenté comme devant faire face aux défis des contraintes que la diversité représente mais aussi comme capable de saisir la richesse et la valeur dont celle-ci est porteuse. La diversité se comprend comme les types de différences que l'on peut rencontrer chez les individus au sein d'une organisation. Celles-ci peuvent être de l'ordre de l'attribut des personnes (*i.e.* croyances, valeurs, attitudes), de l'ordre des sources d'information que peuvent avoir les individus (*i.e.* savoirs, réseaux, expérience) et de l'ordre de la possession ou des possibilités d'accès à des ressources (*i.e.* pouvoir, statut, rémunération) (Harrison et Klein, 2007). Cependant, manager la diversité relève d'une activité d'identification de ces différences et donc de catégorisation.

Cela implique souvent de traiter avec des binarités comme par exemple le genre (hommes/femmes), l'origine ethnique (occidental/oriental), ou bien encore certaines caractéristiques personnelles (handicapé/non-handicapé). Pourrait-on penser, hors de ce genre d'oppositions, des formes *neutres* ? Et quelles pourraient en être les figures si l'on pouvait identifier des individus pouvant échapper, du moins partiellement, à des systèmes de catégorisation ? Du latin *Uter* « celui des deux qui » et *Ne-uter*, « ni l'un ni l'autre », le neutre est à la fois un caractère et une propriété. Dimension originale mais aussi concept provenant de la philosophie et de la littérature, le neutre sera envisagé comme à la fois quelque chose qui neutralise, c'est-à-dire qui stoppe un système d'ordre et s'en déprend, mais aussi ce qui « *déjoue le paradigme* » pour reprendre une expression de Roland Barthes, c'est-à-dire qui se situe hors des binarités comme celles précédemment citées.

Pour la gestion de la diversité et au-delà des sciences de gestion, se pose alors une question : peut-on manager le neutre ? L'objet de cet article est d'interroger cette dimension du neutre qui semble être un impensé des sciences de gestion sinon une idée peu explorée. Dans un premier temps, nous décrivons la notion de la neutralité pour la prolonger vers celle du neutre, plus féconde conceptuel-

lement, et développée notamment dans les œuvres de Barthes et Blanchot. Nous faisons ensuite dans une deuxième partie un retour vers la gestion de façon à replacer le neutre dans le cadre du management et de son paradigme. Si les figures concrètes du neutre sont celles qui peuvent se situer *au dehors* de certaines catégories, nous terminons en évoquant trois d'entre elles : le transsexuel ni « homme », ni « femme » ; l'autiste, ni « ordinaire », ni « fou » ; l'expatrié, ni « d'ici », ni « d'ailleurs ».

Cet article permet d'interroger les grands principes de la rationalité managériale (Le Texier, 2016) face à une « *inquiétante étrangeté* » (Freud, 1919) que le neutre et sa bizarrerie peuvent représenter. Dans cet objectif, l'apport de cet article est théorique et conceptuel. Il se présente aussi comme l'ébauche d'un travail de transposition d'un concept du champ philosophique à celui de la gestion, où la question du management de la diversité est pleinement concernée. L'intérêt d'une telle démarche de recherche peut être d'enrichir les possibilités de problématisation d'un domaine des sciences de gestion particulièrement complexe, la gestion de la diversité, puisque relié à des dimensions humaines et sociales qui le dépassent.

Neutralité et Diversité

Si dans sa forme nominative, le neutre apparaît, comme une expression assez peu commune, sa configuration adjectivale, quant à elle, est communément utilisée dans la littérature sur la diversité des ressources humaines. En effet, si ce qu'il peut relever d'un caractère neutre ou de la neutralité du management peut être compris comme un enjeu évident¹ en matière de gestion de la diversité, cela semble tout de même rester une notion parmi d'autres au sein du jargon du management de la diversité, sans qu'elle n'ait jamais été analysée pour elle-même. Sur ce point précis, la neutralité en sciences de gestion et dans le domaine de la diversité souffre peut-être de définition par défaut de conceptualisation. Pourtant, il conviendrait même

1. Ne serait-ce que pour des raisons de lutte contre les discriminations.

de rappeler qu'en sciences administratives, la notion de neutralité n'est pas un thème spécifiquement ni originellement liée à la question de la diversité. Par exemple, le modèle dit « objectivant » de la gestion des ressources humaines (Pichault et Nizet, 2000) s'est beaucoup développé dans les grosses bureaucraties qu'elles soient publiques ou privées. Il repose en quelque sorte sur une approche classique dans un environnement stable où le souci de standardisation est prépondérant. Dans cette logique, la planification du recrutement est établie principalement sur la base de quantités des personnes à intégrer tout comme sont standardisés les critères pour évaluer ces dernières. Le modèle « objectivant » développe une attitude de neutralité face à la diversité de ses employés. L'organisation cherche à saisir le savoir-faire, notamment à travers la formation, car celui-ci peut être considéré comme détachable de la personne : celle-ci, quelle qu'elle puisse être, en serait porteuse ou non. En ce sens, on peut considérer la question de la neutralité comme ancienne.

En outre, la neutralité entretient bien évidemment un rapport particulier avec la gestion de la diversité sur plusieurs aspects, notamment tous ceux qui concernent les procédures associées à des conditions d'objectivité et d'authenticité dans une recherche de justice organisationnelle (Bruna *et al.*, 2018). Mais curieusement, la neutralité en elle-même ou spécifiquement associée à la gestion de la diversité, n'a pas semblé faire l'objet de recherche approfondie, ni avoir été vraiment conceptualisée dans la littérature académique managériale : elle se comprend d'abord comme une volonté d'éviter l'exercice d'une influence mais sans que cela soit précisément détaillé. Ainsi, la neutralité se présente tantôt comme une condition nécessaire au bon déroulement de procédures comme lors d'un recrutement par exemple. Tantôt, tout se passe comme si la neutralité était un résultat dont il fallait s'assurer et qui pouvait s'obtenir par une combinaison de techniques, d'attitudes ou de règles. Aussi, c'est sans doute la raison pour laquelle certains auteurs se sont d'abord intéressés à la manière dont elle pouvait être obtenue.

Toutefois, on peut observer que la question

de la neutralité entretient un lien privilégié avec celle de la justice organisationnelle, caractérisée par la perception subjective par les individus de ce qui est juste dans le fonctionnement de l'organisation (Greenberg, 1987).

La justice organisationnelle se définit par quatre dimensions : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle (Bagger *et al.*, 2006). Sa théorisation est le fruit d'une longue évolution dans l'histoire académique. À l'origine des premiers travaux, les chercheurs ont élaboré le concept de justice distributive (Blau, 1964 ; Crosby, 1976, 1984 ; Homans, 1961) sur la base, entre autres références, de la théorie de l'équité (Adams, 1963). Ils s'intéressaient à la perception de la justice quant aux rétributions et récompenses des ressources matérielles, mais aussi sociales, réparties au sein de l'entreprise. Par la suite, d'autres chercheurs ont poussé plus loin l'explication de ce qu'ils nomment la justice perçue en soulignant que celle-ci était également en lien avec la manière dont sont allouées ces ressources aux individus, soulignant par là-même l'importance des processus d'allocation (Greenberg et Folger, 1983 ; Greenberg, 1986).

À la même période, d'autres introduisaient le concept de justice du traitement interpersonnel (Bies et Moag, 1986), pouvant s'expliquer comme une variation de la justice procédurale où la reconnaissance du travail des individus est primordiale. Enfin, une quatrième dimension est venue s'ajouter avec le concept de justice informationnelle qui met en relief l'importance des justifications et des explications données sur les décisions prises en matière de justice et plus largement de changement (Cobb *et al.*, 1995) car c'est dans des contextes de changements que la question de la justice est la plus sensible et donc particulièrement visible, quand bien même la question de la justice se pose dans bien d'autres contextes que celui du changement.

Qu'en est-il de la neutralité dans tout cela ?

Janiczek *et al.* (2012) mettent en perspective ces quatre dimensions de la justice organisationnelle en rapport avec les caractéristiques et les critères qui les déterminent.

Les quatre dimensions de la justice organisationnelle : définitions et critères d'évaluation

Dimensions :	Distributive	Procédurale	Interpersonnelle	Informationnelle
Définition	Perception, évaluation des résultats du changement, d'une modification de l'allocation des ressources matérielles	Perception de la manière dont la décision de changer est prise, dont le changement est implémenté	Perception du comportement des autres envers nous dans le cadre du changement	Perception des explications du changement données par les décideurs
Critères d'évaluation	Équité Égalité Besoins individuels	Cohérence dans l'application de la procédure Neutralité Représentativité Décision basée sur des informations correctes Mécanisme de correction Morale et éthique	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement	Communication d'explication du « pourquoi » changer Communication d'une vision globale Fournir de l'information sur d'autres organisations dans la même situation, ou sur les conséquences d'un non-changement Expression de regrets et excuses pour les pertes/erreurs

Source : Janiczek et al., 2012.

Au-delà de la question du changement qui n'est pas l'objet de cet article, le tableau résume bien la place que l'on accorde à la notion de neutralité, à savoir un des éléments destinés à garantir un bon fonctionnement organisationnel et une des conditions à une bonne mise en œuvre de différentes techniques de gestion. Il n'est donc pas étonnant que la neutralité soit ici considérée comme un critère concernant principalement la dimension de la justice procédurale. Ainsi située, et si l'on peut pour le moins deviner ce que la neutralité revêt, on n'en sait pas bien davantage sur cette notion en tant que telle

(peut-elle être conceptualisée dans le champ des sciences de gestion ?). Par exemple pour Greenberg précédemment cité, la neutralité est évoquée dans son association avec d'autres éléments tels que la cohérence, la morale, l'éthique ou l'impartialité dans l'application des procédures. La neutralité est alors une condition de la justice procédurale. Pour d'autres comme Tyler et Lind (1992) mais surtout Leventhal (1980), la neutralité n'est pas particulièrement décrite mais considérée comme synonyme d'impartialité et d'absence de biais dans les décisions qui ne pourront pas être soumises à l'influence des intérêts di-

vers, des idées préconçues et des préférences personnelles.

Cependant, il est tout de même possible de relever des tentatives de définitions spécifiques de la neutralité dans le cadre des sciences du management. L'une d'entre elles, très proche de ce qu'en dit Leventhal, avance que la neutralité est « *l'absence de favoritisme et de parti pris dans la parole ou dans l'action* » (Cooks et Hale, 1994, p. 64). Une autre décrit la neutralité comme « *niant ou freinant l'intérêt personnel* » (Folger et Cropanzano, 1998, p. 74) et elle met l'accent sur l'importance de la perception de la neutralité par les parties prenantes. L'intérêt de ces tentatives de définition est qu'elles distinguent la notion de neutralité de celle d'impartialité, celle-ci étant entendue comme une forme d'équidistance entre les parties. Cela signifie que si un tiers observe que des parties ont des pouvoirs de négociation ou d'influence inégaux, il va intervenir pour soutenir la partie la plus faible afin d'équilibrer les relations. La différence entre la neutralité et l'impartialité se fait donc avant tout en référence à un tiers extérieur afin que chaque partie (par exemple différents salariés) puisse s'exprimer et être considérée (impartialité) avec une absence de préjugés (neutralité). C'est là donner une perspective particulière à la neutralité comme si elle relevait d'une forme de géométrie à laquelle il faudrait œuvrer pour résoudre les conflits et régler les disputes (Van Gramberg et Teicher, 2006). Mais en dépit de ces efforts pour rationaliser la neutralité, celle-ci n'est pas tant explicitée que cela dans le cadre des sciences de gestion. La neutralité n'a pas fait l'objet de développements plus approfondis comme peuvent l'avoir été d'autres concepts importants en management tels que la décision, la motivation mais aussi bien sûr la diversité (Roberson, 2019).

Aussi, pour tenter d'explorer la neutralité, il convient de développer une possible conceptualisation, voire de changer la considération qu'on peut lui porter et de se poser la question : peut-elle être expliquée comme un phénomène organisationnel ? Pour cela, il nous faut plonger dans les eaux profondes qu'un travail d'abstraction requiert en se focalisant sur un des éléments qui peut être à la fois essentiel et à l'origine de la notion, à savoir le *neutre*.

Le Neutre : l'insaisissable

Expression curieuse pour le gestionnaire, c'est peu dire que le neutre n'est pas un terme très usité ni un concept central dans le domaine du management. Pourtant, nous voudrions tenter de souligner son importance et même s'il peut sembler n'avoir que peu de rapport évident avec notre discipline, nous essaierons d'en dégager la richesse par sa manière d'interroger le paradigme propre à la discipline des sciences de gestion. En effet, le Neutre est un concept à la portée très étendue et à la complexité particulièrement troublante et difficile. Aussi, nous efforcerons-nous d'en présenter une explication simplifiée à partir de Maurice Blanchot et Roland Barthes qui ont tous deux particulièrement travaillé sur le neutre. Nous allons voir qu'il est question du langage et du sujet mais aussi de systèmes d'ordre et de ce qui peut se situer à l'extérieur à ces derniers. Cependant, nous voudrions rappeler que l'exercice qui consiste à transposer un concept à la fois philosophique et littéraire dans le champ des sciences de gestion n'est pas chose aisée si l'on veut essayer de dépasser l'illustration par l'exemple et son effet heuristique. C'est la raison pour laquelle le neutre sera principalement interrogé dans son rapport à ce que peut être le management. Il ne s'agit pas non plus de démontrer les possibilités d'intégration de ce concept en vue de le rendre hypothétiquement opératoire dans un exercice épistémologique à haut risque.

Mais d'abord, peut-on identifier un auteur d'où proviendrait le neutre et cette substantivation d'un mot qui est d'abord un adjectif ? Pour cela Maurice Blanchot doit retenir notre attention : c'est un auteur du XX^{ème} siècle dont l'influence fut reconnue comme originale et importante par ses contemporains.

À la fois philosophe et homme de Lettres, il a marqué de son empreinte le paysage intellectuel français. Chez les philosophes, Derrida, Foucault, Levinas ou encore Deleuze ont souligné combien son œuvre les avait marqués. En s'inspirant de cette dernière, ils ont aussi trouvé un prolongement des pensées de Heidegger, Husserl et Hegel. Parmi les idées mobilisées dans la pensée de Blanchot telles que le désastre, la communauté

ou l'amitié, le neutre est un concept qui n'est pas précisément explicité, peut-être un peu à l'image du concept de *dispositif* de Michel Foucault. Cependant, le neutre, qui, par rapport au dispositif foucauldien, comprend une dimension heuristique plus qu'opératoire, se distingue en pouvant tout aussi bien être considéré comme un percept (Deleuze et Guattari, 1991), ce que les Anglo-Saxons nomment *sense-data*². Le terme renvoie à l'étonnement et au doute : « *le choix du neutre singulier* » se retrouve dans l'œuvre d'Héraclite disposant d'un « *pouvoir d'énigme qui lui est propre* » (Blanchot, 1969, p. 121-122). Dans sa manifestation, Blanchot nous dit que le neutre est lié à l'acte d'écriture et au langage philosophique. L'emploi du Neutre chez Blanchot apparaît à l'origine dans le langage avec les propriétés d'une chose que l'on ne peut saisir et qui, paradoxalement, donne une présence à ce qui n'est pas là. Pour origine langagière de cette notion, il prend l'exemple au sein de la langue grecque de l'article *to* :

« *Le neutre nous est d'abord affirmé par certaines grammaires. Le to grec est peut-être dans notre tradition la première intervention, étonnante par son peu d'éclat, qui marque d'un signe, il est vrai parmi d'autres, la décision d'un langage nouveau, un langage réclamé mais tard par la philosophie, mais au prix de ce neutre qui l'introduit. Le neutre au singulier nomme quelque chose qui échappe à la nomination, mais sans faire de bruit, sans le même bruyant de l'énigme. Nous l'appelons modestement, inconsidérément, la chose [...]. La chose, comme le il, comme le neutre et le dehors, indique une pluralité qui a pour trait de se singulariser et pour défaut de se reposer dans l'indéterminé* » (Blanchot, 1973, p. 101-102).

Ce langage réclamé par la philosophie, c'est par exemple ce qui fera dire à Levinas que la tâche de cette dernière réside dans « l'indiscrétion à l'égard de l'indicible »³. Pour Blanchot, le neutre est plus qu'un concept auquel la philosophie serait sensible mais il apparaît comme une sorte d'outil nécessaire à des formes de développements philosophiques :

« *en une simplification évidemment abusive, l'on pourrait reconnaître, dans toute l'histoire de la philosophie, un effort soit pour accli-*

mater et domestiquer le « neutre » en y substituant la loi de l'impersonnel et le règne de l'universel, soit pour récuser le neutre en affirmant la primauté éthique du Moi-Sujet, l'aspiration mystique de l'Universel singulier » (Blanchot, 1969, p. 441).

Original et surprenant, le neutre aurait un effet : il procéderait à une sorte de suspension du sens. Beaucoup d'auteurs « *s'emploient à énoncer et dénoncer les raisons pour lesquelles il est impossible de définir strictement le neutre, remplaçant la définition en compréhension par la compréhension d'un domaine de définition impossible [...] usant d'un néologisme néo-derridien : le neutre c'est l'absence⁴ du sens. Par quoi le neutre importe au sens, en décide, l'appelle à son essence comme à son origine, aux conditions de sa validité comme de sa performance* » (Bident, 2010, p. 23). En somme, l'effet du neutre semble être celui d'une chose qui à la fois s'échappe et ne peut rentrer dans aucune catégorie. D'où la difficulté intellectuelle de l'appréhender par certaines voies classiques de la pensée contemporaine, telle que celle de la rationalité scientifique. Le Neutre est un concept intrigant, pour ne pas dire déroutant. Pour tenter de le délimiter, toute l'écriture de Blanchot sera fondée sur un style difficile mais qui s'accorde avec l'exigence de sa réflexion. Cela est dû à la nature même du neutre qui ne peut être décrit que par une approche poétique permettant, à défaut de vraiment le saisir, de dessiner les contours de ce concept/percept :

« *l'élaboration d'un discours sur le neutre ne peut qu'être celle d'une poétique [...] s'il y a une historicité du neutre, elle ne peut se lire que selon une poétique de l'interruption dont on trouvera les variations aussi bien dans la parole analytique (Freud), que dans le dialogue romanesque (Duras), dans l'esthétique théâtrale (Brecht) ou l'écriture du poème (Mallarmé)* » (Bident, 2010, *ibid.*).

Dans l'œuvre de Blanchot, l'usage de paradoxes permet de faire ressentir au lecteur la complexité de l'idée du neutre, celui-ci appa-

2. Traduction : données de sens.

3. Emmanuel Levinas cité par Blanchot (1980), p. 176.

4. Ce que Barthes appelle aussi l'exemption du sens.

raissant comme continuellement en suspension, hors de tout ordre. Pour Blanchot, l'acte d'écriture lui-même peut mettre en jeu le neutre et c'est Roland Barthes qui fut inspiré par le concept au point de le prolonger en y consacrant une année de cours au Collège de France (1977-1978) :

« Je définis le neutre comme ce qui déjoue le paradigme, ou plutôt j'appelle neutre tout ce qui déjoue le paradigme [...]. Le paradigme, c'est le ressort du sens ; là où il y a sens, il y a paradigme, et là où il y a paradigme (opposition), il y a sens ; dit elliptiquement, le sens repose sur le conflit (le choix d'un terme contre l'autre) et tout conflit est générateur de sens : choisir un et repousser autre, c'est toujours sacrifier au sens, produire du sens, le donner à consommer » (Barthes, 2002, p. 31).

Sémiologue et linguistique, Barthes explore le neutre de Blanchot et le détermine comme ce qui, dans la langue, se situe hors de sa structure et de ses binarités telles que Je/Tu, Il/Elle, jusqu'à littéralement brouiller les identités car se situant toujours hors de celles-ci : « L'exigence du neutre tend à suspendre la structure attributive du langage, ce rapport à l'être, implicite ou explicite, qui est, dans nos langues, immédiatement posé, dès que quelque chose est dit » (Blanchot, 1969, p. 567). Et ce qui intéresse justement Barthes, c'est de déjouer le binarisme général masculin/féminin (mais aussi pluriel/singulier) qui est au fondement de la structure même du langage occidental (notamment français). Pour lui, ces oppositions créent des conflits, ce qui le conduira à prononcer lors de son discours au Collège de France en 1977 la célèbre phrase : « Mais la langue, comme performance de tout langage n'est ni réactionnaire, ni progressiste ; elle est tout simplement fasciste ; car le fascisme, ce n'est pas d'empêcher de dire, c'est d'obliger à dire. Dès qu'elle est proférée, fût-ce dans l'intimité la plus profonde du sujet, la langue entre au service du pouvoir » (Barthes, 1989, p. 14). Les questions du système langagier, du sens et celle du pouvoir sont entrelacées chez Barthes. Son cours entend étudier la fabrication du sens comme produit par des systèmes plus qu'il ne souhaite vraiment vouloir étudier le sens en lui-même. Pour cela, il s'intéresse à ce que peut être l'insignifiance, ce qui

le conduira au concept de neutre comme un caractère pouvant échapper à l'empire des signes.

« Le sens n'est plus un principe libérateur car il somme de choisir entre deux signes mutuellement exclusifs [...]. Se soumettre au choix, c'est se constituer en entité responsable ; c'est donner prise à l'objection, à la sanction. La fabrique du sens produit l'acceptation des règles du jeu social ; elle construit une identité énonciative ; à ce sujet parlant – cet usager créateur de sens – le pouvoir peut demander des comptes. Que faire ? Le neutre est pensé comme un dispositif d'esquive ; ne plus polémique, se déporter dans les lieux où agit l'énergie dissolvante du Neutre [...]. Il ne s'agit plus de combattre frontalement le sens, mais de l'ignorer, de passer outre » (Chaudier, 2009, p. 21).

On voit donc chez Barthes ce que l'on retrouve chez Blanchot, à savoir l'idée d'un ordre qui saisit tout sauf le neutre qui, par nature, peut s'en échapper. « Le neutre possède ainsi la puissance d'affoler tout principe de représentation et de systématisation » (Bident, 2010, p. 30). Et de préciser que l'effet de neutre « ne renvoie pas à des « impressions » de grisaille, de « neutralité », d'indifférence. Le neutre [...] peut référer à des états intenses, forts, inouïs » (Barthes, 2002, p. 32). À la fois concept déroutant et perçoit puissant, le neutre renvoie au « néant » chez Hegel, au « rien » chez Heidegger, au « dehors » de Foucault, à « l'absolument autre » ou « l'il y a » de la pensée de Levinas, à « l'évènement » chez Deleuze ou encore à la « différenciation » chez Derrida (Zarader, 2001). Tous ces concepts peuvent être vus comme un effort d'abstraction pour décrire une forme d'expérience-limite proche d'un abîme, ou de la « nuit » pour reprendre un autre terme du vocabulaire blanchotien. Mais alors que peut-on retenir du neutre pour la gestion de la diversité ? En guise de point de départ à cette question, on peut rappeler que Barthes, travaillant sur la question du genre, analysait avec le neutre ce qui pouvait ne relever ni du masculin ni du féminin, et ce qu'il a nommé l'ultra-sexe. Ce dernier peut se confondre en partie avec l'intersexe et son indifférenciation du masculin et du féminin (nous aurons l'occasion de le développer dans une autre partie). En ce sens, l'œuvre de Barthes trouve un écho

dans le mouvement LGBTQI⁵ (Greco, 2013 ; Murat, 2004).

Au-delà de la focalisation sur le neutre et ce qu'il peut incarner, il convient de questionner son rapport à ce qui voudrait le saisir. Peut-on gérer le neutre ? Et, si l'on a voulu dans cette partie quelque peu dégager les fondements de la neutralité par ce détour philosophique, qu'en est-il aussi des principes fondamentaux de la gestion de la diversité et plus encore, ceux du management ? Pour cela, et plus que d'apporter une réponse uniquement circonscrite autour du management des différences, nous voudrions élargir et proposer d'interroger les fondements essentiels du management et notamment sa rationalité. Nous verrons qu'elle contient également un paradoxe : d'un côté elle se présente comme une technique à l'apparence neutre et de l'autre elle instaure un système d'ordre comme si, à l'image du langage, elle constituait aussi une forme de grammaire de l'organisation.

La rationalité managériale ou la recherche de ce qui peut être saisi

Si le neutre a ses effets, on peut en dire de même de l'approche critique (*critical studies*) et cela, au-delà même de ce que les chercheurs se réclament de cette approche peuvent pointer dans leurs analyses des phénomènes organisationnels, que celles-ci soient inspirées du courant de l'école de Francfort, de la sociologie bourdieusienne ou encore de la philosophie foucauldienne. Les effets de la critique questionnent certaines évidences ou a priori qui peuvent habiter les praticiens du management et même ses chercheurs. Là où une approche positiviste va par exemple s'attacher à démontrer l'efficacité et les résultats de certains phénomènes au sein des organisations ou encore tenter de démontrer la validité d'un modèle ou l'opérationnalité d'un concept, l'approche critique en management va tenter d'énoncer, voire de dénoncer, ce qui sous-tend la façon de voir et d'expliquer le fonctionnement des organisations en dégagant des intentions, des intérêts ou encore des idéologies que le fonctionnement organisationnel peut abriter. Bien que relevant d'un champ aussi fécond qu'hétéroclite, la radicalité⁶ des analyses critiques est parfois décapante en permettant à la pen-

sée gestionnaire d'opérer un retour à ses fondements accompagnée d'un éclairage mettant en lumière ses présupposés. En un mot, l'un des effets de l'approche critique est de bousculer les représentations et d'interroger les évidences, et c'est là aussi son intérêt : elle peut permettre de changer de regard et d'ouvrir des perspectives inédites en questionnant ce que peut être le management lui-même et de quoi les pratiques de gestion peuvent être le nom. Même si définir le management et essayer d'en dégager ses fondements est une tâche sur laquelle beaucoup d'auteurs se sont penchés⁷, nous ne souhaitons pas ici faire une exégèse du management ni entamer une réflexion sur ce qui pourrait être son essence. Ce qui nous intéresse davantage est de mettre en relief quelques aspects de la critique qui nous conduiront progressivement à interroger le neutre au regard de ce dont la rationalité propre au management peut être porteuse. Avant de l'évoquer, il est utile de partir de certaines caractéristiques des études critiques qui vont conduire vers cette rationalité profonde.

S'il fallait évoquer une référence importante en matière d'approche critique en management, celle du *dispositif* (Foucault 1971, 1975), concept foucauldien largement utilisé dans le domaine, permet de mettre en valeur la force des discours sans oublier des formes de matérialité ou d'incarnation symbolique qui les accompagnent. Si ce concept du dispositif de savoir et de pouvoir a été si souvent utilisé par nombre d'auteurs critiques en management, c'est peut-être qu'il a l'avantage de combiner en une seule idée plusieurs thèmes importants pour le courant critique. Parmi ceux-ci et outre le thème de l'analyse des effets du pouvoir si chers aux auteurs critiques, on peut en citer deux particulièrement importants qui font écho à tous types de pratiques managériales, dont les politiques de gestion de la diversité : l'analyse des outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013) et l'analyse du discours organisationnel (Chanlat,

5. Acronyme anglais signifiant Lesbian, Gay, Bisexual, Transsexual, Queer, Intersex.

6. Dont l'origine étymologique latine est dérivé de *radix*, signifiant la racine.

7. Pour une synthèse courte du mouvement critique en gestion, on peut se référer à Nizet et Pichault (2015).

1990)⁸. Si Moisdon (1997) fut l'un des pionniers de l'analyse française des outils de gestion, le courant critique s'en est saisi pour démontrer des formes d'emprise des instruments de gestion sur les individus au sein des organisations (Benedetto-Meyer *et al.*, 2011 ; Boussard, 2008). Quant aux dispositifs de GRH (Townley, 1994), ils amènent à interroger naturellement les outils de gestion de la diversité : recrutement des profils, accompagnement des individus différents, intégration de la différence, motivations propres de différents types d'employés, etc. De plus, dans ce courant des études critiques en management, le thème de la diversité n'échappe pas à l'analyse (Lorbiecki et Jack, 2000 ; Gotsis et Kortezi, 2015 ; Kirton et Greene, 2016). Celle-ci peut tout aussi bien se centrer sur la question du rapport conflits/opportunités pour l'organisation (les effets négatifs et positifs de la diversité en somme) que sur le fait que la diversité elle-même puisse n'être qu'un discours de façade qui participe à perpétuer les discriminations des minorités.

À ce titre, elle peut constituer une rhétorique perpétuant des rapports de pouvoirs (Zanoni et Janssens, 2004 ; Ahonen *et al.*, 2013). Mais au-delà de la critique purement théorique et d'un point de vue plus pratique, ses outils et ses effets discursifs peuvent être aussi vus comme une forme d'accompagnement au changement et comme « *un modèle de (re) construction de l'organisation par la pratique du dialogue sur la diversité ; ce que devrait être ses outils et ses supports spécifiques* » (Barth et Mahieu, 2011, p. 18). Les outils de la diversité et sa politique suivie du discours qui l'accompagne ont des effets de performativité, tout en rappelant que l'organisation cherche bien à appréhender la diversité sans déroger à la téléologie qui lui est propre : la recherche de l'efficacité et de la performance. Si par exemple Nestlé a entrepris un programme de tolérance et de respect de l'orientation sexuelle des salariés⁹, c'est dans l'idée de permettre aux employés concernés de pouvoir pleinement exprimer leurs compétences et leurs potentiels sans avoir à dépenser leur énergie à cacher une partie de leur identité pour avoir à éviter d'éventuelles stigmatisations gênantes voire blessantes : être soi-même permet d'être pleinement performant.

On en vient là à ce que nous annonçons au début de cette partie à propos de la rationalité qui habite tous types de pratiques, discours ou outils dont se réclame le management. De la même manière que nous étions partis de la neutralité pour approfondir vers le neutre, nous voudrions cette fois aller au-delà des outils et des discours du management pour décrire la rationalité dont ils sont porteurs. Afin de mieux la comprendre, un rapide détour sur l'histoire du management permet de mieux appréhender son origine et par là-même, en saisissant le sens. Parmi les principaux travaux académiques, on peut recenser deux principales écoles sur l'histoire du management : celle qui relie son histoire aux origines d'anciennes civilisations, par exemple romaines ou égyptiennes, et celle qui situe son avènement plus précisément au XIX^{ème} siècle durant la révolution industrielle et technique.

Le premier courant affirme que le management est très ancien (Urwick et Brech, 1949 ; Drucker, 1994). Les auteurs qui s'y inscrivent en donnent une définition quasi-consubstantielle à la socialité humaine ou au phénomène civilisationnel, voire même hors du champ humain à tous types de groupes : « *L'art de l'administration est vieux comme la race humaine. Même le loup à la tête d'une meute est un administrateur* » (Jones, 1913, p. 1, cité par Le Texier, 2016, p. 207). Cela rend le champ d'application du management très vaste, au risque d'être vague sinon approximatif, et en même temps son concept est rendu labile car pouvant s'appliquer à de phénomènes de groupes. « *Les principes d'efficacité, d'organisation, de contrôle et de calcul informent indéniablement nombre de pratiques passées [...] [mais] si les principes de gestion moderne peuvent animer des activités humaines tout au long de l'histoire humaine, il faut attendre Taylor pour les voir mis en cohérence et en système* » (Le Texier, 2016, p. 212).

8. Précisons que ni l'analyse des outils de gestion, ni l'analyse du discours des organisations ne relèvent exclusivement du champ critique mais que celles-ci se retrouvent également dans d'autres types de courants ou d'approches épistémologiques en management.

9. Voir par exemple le site de Nestlé et son programme UN'S LGBTI Standards of Conduct for Business : <https://www.nestle.com/media/news/nestle-supports-un-lgbti-standards-of-conduct-for-business> consulté le 27 juin 2020.

Le deuxième courant met en lumière le management comme un phénomène nouveau, émergent avec le formidable développement technique et économique des sociétés occidentales du XIX^{ème} siècle avec la naissance de grandes entreprises. Par là-même, l'apparition du management se confond avec celle de la technique et de l'ingénierie (Toynbee, 1884) mais aussi de l'économie notamment avec l'émergence du capitalisme managérial que décrit Chandler (1990). Mais tous les auteurs ne sont pas d'accord sur le lien entre l'émergence du management et le développement technique et industriel (Nelson, 1980). D'un point de vue de l'analyse ainsi posée, ni l'une ni l'autre de ces deux écoles ne permettent de se déprendre de l'illusion du « toujours ainsi » et du « jamais vu » (Bourdieu *et al.*, 1968). Permettant de contourner cet écueil dans l'analyse, une troisième proposition historique a cependant été initiée (Le Texier, 2013a) prolongeant et s'inspirant des travaux de Foucault sur la biopolitique et la gouvernementalité (Le Texier, 2011, 2013b). Cette troisième perspective a notamment l'avantage de circonscrire une rationalité propre au management, avec plus de précision que ce que peut donner à penser le premier courant historique et se confondant moins avec la rationalité économique du deuxième courant.

Cette rationalité managériale, substrat paradigmatique des outils et des pratiques de gestion, serait apparue au XVIII^{ème} siècle et aurait concerné d'abord l'éducation des enfants, la direction des écoles, la tenue du foyer domestique ainsi que la gestion industrielle des fermes¹⁰ avant de se greffer beaucoup plus tard au monde de l'entreprise avec notamment Taylor ou Gilbreth (Le Texier, 2016). La rationalité managériale, entendue comme « *un ensemble structuré et formalisé de concepts et de schèmes mentaux stables, élaborés en référence à un esprit de raison* » (Le Texier, 2016, p. 113), se composerait de quatre principes fondamentaux : la recherche d'efficacité (téléologie existentielle du management), le phénomène d'organisation (mise en place d'outils ou de dispositifs de gestion), le contrôle (évaluation des comportements et des performances par le développement de la mesure, supervision, incitations à l'autocontrôle de soi) et la production de sa-

voirs par une dynamique de rationalisation (mesure, collecte, enregistrement d'informations, standardisation et planification, formation et incorporation de savoirs standardisés)¹¹. Ainsi, c'est à partir de ces quatre grands principes fondamentaux que le management chercherait à saisir chaque élément qui entrerait dans son champ, y compris les individus eux-mêmes. On peut en déduire que le management serait aussi une dynamique qui imposerait des formes ordres, s'opposant à aux caractéristiques même du neutre. Cependant, Le Texier souligne aussi la discrétion du management qui se développe subtilement, comme une eau qui coulerait un peu partout, en investissant tous les pans des organisations de nos sociétés contemporaines. Aussi, par là-même, le management se comporte peut-être comme une forme de neutre en ce sens que, s'il est confondu avec d'autres champs plus connus ou médiatiques, et en premier lieu celui de l'économie, il s'en distingue puisqu'il possède en réalité une forme d'autonomie avec une rationalité qui lui est propre. Mais quel serait donc le neutre de la rationalité management que pourtant nous avons décrit comme un ordre ? Ce serait en réalité un neutre relatif et de façade :

« De longs siècles du joug de l'État et d'expansion du commerce ont sensibilisé les peuples, parfois dans le sang et les larmes, aux bienfaits et aux périls des dominations régaliennes et marchandes. Le pouvoir managérial reste en revanche méconnu. Sorte de technique apolitique et culturellement neutre, la gestion est généralement présentée comme une réponse logique et nécessaire à une légitime demande d'efficacité. Il n'est que temps, pour la pensée critique, de [se] saisir [de] cet objet et de combler cette vacance » (Le Texier, 2016, p. 259).

Si à l'origine, le management a pu s'associer à la rationalité économique, il faut retenir qu'il s'en distingue et il sait bien s'en échapper pour investir d'autres champs ex-

10. Une gestion des fermes portée vers l'efficacité du rendement sans rapport avec la recherche du profit, celui-ci étant un des principes de la rationalité économique qui ne doit pas être confondue avec la rationalité managériale.

11. Sur ce point, voir notamment les pages 17 à 87 dans Le Texier (2016).

térieurs à l'économie d'entreprise comme celui de l'éducation contemporaine par exemple. Dans le monde des organisations, la rationalité managériale qui se déploie selon ses quatre principes et opérateurs impose un système pour tenter de saisir les individus : « *La rationalité managériale [...] regarde l'assujettissement des hommes : on instrumentalise des outils, des espaces, des matières mais on manage des groupes, des personnes, des gestes, des activités, des émotions, des états psychologiques, etc.* » (Le Texier, 2016, p. 174). L'individu porteur d'une forme de neutre peut-il en échapper ?

Neutralité, neutre et diversité

Afin d'illustrer les propos théoriques précédents, nous nous attacherons dans cette partie à décrire trois formes de diversité pour lesquelles sont en jeu la question de la neutralité mais aussi bien sûr celle du neutre. Trois figures de la différence ont été choisies pour prolonger la réflexion sur la gestion de la diversité face au neutre : celles du transsexuel, de l'autiste et de l'expatrié. Rappelons que nous distinguons le neutre de la neutralité, celui-ci étant le prolongement de cette dernière qui paraît plus familière dans le domaine de la diversité. En effet, si le neutre est une notion propre à la philosophie, la neutralité semble une idée qui se répand au sein de la société. On peut penser par exemple à L'Oréal qui, par souci de neutralité ethnique, a décidé récemment de bannir de l'emballage de ses produits cosmétiques les mots blanc et blanchissant (*white/whitening*) ainsi que clair ou éclaircissant (*fair/fairness, light/whitening*).

Dans la lignée de ce type d'évolution, outre la question ethnique, celle du genre n'est évidemment pas en reste. L'écriture inclusive a commencé à faire son apparition dans la langue française afin d'atténuer la prédominance du masculin. On peut également songer au gouvernement hollandais qui a décidé de rendre possible le genre « sexe neutre » sur les pièces d'identité de ses concitoyens. Bien qu'en France la Cour de cassation a tranché en défaveur de la mention « sexe neutre » en 2017, l'idée se répand au sein de nos sociétés de pouvoir sortir de l'ordre du mascu-

lin et du féminin. Autre exemple, l'homme et la femme dits « cis », pour *cisgenre*, relèvent de la catégorie des personnes dont le ressenti du genre correspond bien au sexe qui leur a été assigné à la naissance. Cette apparition de la notion du cisgenre dans l'opinion publique traduit bien une évolution des représentations contemporaines de la question du genre. Enfin, pour citer un dernier exemple du développement contemporain observé sur le thème de la neutralité, le fait religieux est parfois devenu un problème qu'on rencontre en entreprise dont certaines commencent à se saisir : on voit alors apparaître ce que l'on nomme le management du fait religieux. La question des pratiques religieuses pouvant interférer par exemple avec le temps de travail ou la question alimentaire durant le travail, elle, pose le problème de l'entreprise comme un lieu de contraintes ou de libertés vis-à-vis du fait religieux (Gaillard et Jolivet, 2019). Tous ces exemples non-exhaustifs concernent bien la notion de neutralité mais, à propos du neutre, il n'existe, à notre connaissance, rien sur le sujet tant dans la littérature académique que dans celle des praticiens du management de la diversité. Puisque la question de l'individu et de ses particularités est un enjeu central en matière de diversité, il nous a paru nécessaire de présenter trois figures de l'individu pouvant être porteuses d'un neutre et de ses effets associés.

La gestion de la Trans-identité au travail est un thème nettement moins développé que ceux de l'égalité homme-femme ou de l'homosexualité. Pourtant, il existe des recherches s'intéressant au sujet et qui fournissent même des préconisations en la matière. Comme on peut le deviner, la personne transsexuelle est particulièrement exposée à de possibles stigmatisations notamment du fait que ce sont des personnes que bien souvent l'on n'entend pas, à supposer que l'on veuille les écouter au sein des entreprises. Cela s'explique pour des raisons diverses telles que l'autocensure, la rareté des opportunités de s'exprimer ou encore une forme de restriction des possibilités d'échanger avec autrui, les interactions étant pour le mieux uniquement cantonnées au sein de la communauté transgenre (Beauregard *et al.*, 2018). Peu audibles, ces personnes peuvent être également l'objet de formes de sous-évaluations dans leur travail (Collins *et*

al., 2015). De ce fait, la santé mentale des personnes transsexuelles est aussi un défi. Elles peuvent subir le stress de faire face à des collègues hostiles, se retrouver sans soutien de l'organisation ou encore devoir subir un environnement dont les codes se rapportent au genre communément accepté par la société (Brewster *et al.*, 2014). Dans la réussite de leur intégration, la question la confiance et l'existence de personnes clés pouvant œuvrer au ressenti d'un soutien organisationnel par les personnes transgenres sont deux éléments particulièrement importants (Barclay et Scott, 2006). Mais globalement, on ne peut pas vraiment affirmer qu'il existerait une gestion particulière de la Trans-identité en entreprise, hormis peut-être quelques expériences singulières. Ce type de gestion s'inscrit plutôt dans une approche globale LGBTQI dont la figure de la lutte contre la stigmatisation des personnes homosexuelles reste prépondérante. Cependant à la différence de ces dernières, la personne transsexuelle inscrit dans son corps une problématique bien plus large que celle de l'orientation sexuelle : « *La question qu'il faut poser n'est pas pourquoi une personne ne s'identifie pas avec le genre de son sexe biologique, mais pourquoi une personne, née dans n'importe quel corps, s'identifie avec un genre donné* » (Missé, 2018, p. 43). Avec ce décalage, en quoi l'individu transsexuel peut-il incarner le neutre ? Peut-être d'abord parce que ni complètement homme, ni entièrement femme au sens biologique, il est, avec les personnes dites intersexes, cette figure de l'ultra-sexe comme l'a nommé Barthes. La capacité du transsexuel à « déjouer le paradigme », c'est-à-dire à contourner un système codifié, peut être puissante. Celle de l'intersexe, peut-être plus encore. Pour prendre un exemple de cette impossible intégration, Caster Semenya, athlète de haut niveau affectée par une hyperandrogénie¹², a été l'objet de polémiques et d'une exclusion de compétitions internationales du fait de sa particularité physique. La logique du système sportif et du règlement de ses compétitions a considéré certaines de ses performances favorisées du fait de cette affection, un peu comme si cela relevait d'une forme de dopage. L'athlète n'a alors pas été considérée comme pouvant concourir avec les autres femmes et donc, dans une certaine mesure, elle a été niée dans son genre. On a là affaire à un système qui ne peut intégrer une

femme du fait de la définition qu'il en donne et en regard d'une caractéristique physique particulière, ce qui pose de nombreuses questions éthiques (Camporesi et Maugeri, 2010). D'une manière générale, l'intersexe, qu'il soit androgyne ou transgenre, bouscule les représentations et seuls des environnements particuliers peuvent sans doute être propices à une pleine intégration. Les personnes transsexuelles sont d'ailleurs souvent cantonnées à certains secteurs professionnels comme les médias, le monde artistique, l'industrie du loisir et du divertissement ou encore le monde éditorial (Missé, 2018). L'effet de neutre du transsexuel réside peut-être dans le questionnement du genre comme construction sociale à l'opposé de l'ordre biologique (Macé, 2010). En second lieu, c'est peut-être aussi parce que le management semble vouloir s'en saisir - non sans difficultés - ou qu'il soit préconisé de le faire pour le bon fonctionnement de l'entreprise, que l'on peut déceler la présence d'un neutre. En effet, aucun effort managérial particulier n'est requis pour des personnes qui peuvent facilement s'intégrer à sa rationalité. Bien que l'individu transgenre semble parfois être saisi par cette rationalité (l'intégration professionnelle peut réussir), cela n'est pas sans difficultés et échecs. Cette ambiguïté est sans doute un point commun qu'il entretient avec les figures de l'autiste et de l'expatrié.

Le management des personnes autistes s'inscrit dans ce que l'on nomme la neurodiversité (Feinstein, 2018)¹³. Les autistes présentent en effet des caractéristiques étonnantes dont l'apport peut être tout-à-fait intéressant pour une organisation. Rappelons que l'autisme confère à celui qui en est porteur, une différence tant sur le plan intellectuel que sur le plan sensoriel : c'est une autre façon de penser et percevoir le monde. Par là-même, il incarne une altérité radicale et peut-être une forme de neutre dont l'effet qu'il produit peut être ressenti par des personnes qui ne le sont pas, de la même façon que si celles-ci devaient faire face à des individus porteurs

12. L'hyperandrogénie est un syndrome chez une femme dont le taux d'hormones mâles est très élevé.

13. Lire notamment à propos des autistes, le témoignage de Jon Adams cité dans le chapitre 21 « Embracing Difference » dans Feinstein (2018).

d'autres pathologies mentales. Cet effet et ce ressenti particulier face à la maladie mentale, qui ne sont pas propres à la rencontre avec l'autisme mais avec toutes formes de pathologies psychiques, sont décrits par Freud (1919) sous le terme d'inquiétante étrangeté. « *L'inquiétante étrangeté c'est quand l'intime surgit comme étranger, inconnu, autre absolu, au point d'en être effrayant* » (Menès, 2004, p. 21). Ni débile, ni « normal »¹⁴, l'autiste semble difficile à classer, tout du moins à catégoriser de manière unifiée ou universelle. Il existe en effet des formes et des degrés d'autisme très différentes¹⁵ auxquels sont parfois associés des retards mentaux ou d'autres types de troubles psychologiques ou physiques rajoutant à la complexité de l'individu. Sur le plan socio-historique, on peut dire que l'autiste, avec d'autres considérés comme « malades mentaux »¹⁶, a été l'objet de différents types de traitements associés à différentes considérations dont il a été l'objet dans l'histoire psychiatrique. Pour résumer, il est passé des tréfonds de l'arriération mentale après la seconde guerre mondiale à toutes les potentialités aujourd'hui promises par la plasticité cérébrale de l'homme neuronal (Erhenberg, 2018). Et le paradigme actuel, sur lequel repose la considération dont il est l'objet, en font un sujet modelable et intégrable. A la manière des techniques de subjectivation¹⁷ (Foucault, 1994), on entend travailler sur ses atouts (capacité de concentration par exemple) et ses faiblesses (difficultés dans les relations sociales) à l'aide de tout un cortège d'outils cognitivo-comportementalistes. C'est sans doute la raison actuelle pour laquelle le management y trouve une opportunité d'intégrer ces individus au prisme des canons fondant sa rationalité. En effet, le recrutement de certaines personnes autistes se fait en fonction de leurs capacités particulières (notamment dans le secteur informatique). À l'instar de l'évolution de leur traitement psychopathologique, la considération que le monde de l'entreprise leur porte évolue. De la personne handicapée qu'il s'agit d'intégrer pour des raisons de responsabilité sociale ou d'obligations légales, l'autiste peut être considéré comme une ressource rare sur laquelle l'entreprise peut compter pour obtenir des performances (Weppe *et al.*, 2013). Des recherches soutiennent l'idée que l'intégration des autistes peut être un atout de

grande valeur pour les organisations (Austin et Pisano, 2017) bien que cela ne soit pas donné d'avance, notamment du fait de la perception que les gens peuvent avoir d'eux. Ainsi, l'autisme semble être devenu intégrable mais peut-on aller jusqu'à dire qu'il soit devenu gérable ? Il faut bien préciser que l'intégration est toujours délicate. S'il existe des expériences et des initiatives dans le domaine, son maintien au travail dans le temps n'est jamais assuré et elles ne concernent pas la majorité des individus porteurs d'autisme. Seuls quelques-uns d'entre eux, notamment les autistes dits de haut niveau et dont les troubles ne sont pas trop prononcés, peuvent trouver des débouchés professionnels. À l'image du neutre, l'autisme continue peut-être à se situer hors du système d'ordre que le management essaie d'instaurer tout simplement parce que sa singularité ne peut être saisie entièrement.

Enfin, et pour terminer sur une dernière figure choisie de l'individu pouvant incarner le neutre, l'expatrié présente lui aussi la caractéristique d'être une personne en décalage avec ceux qui l'entourent pour des raisons de codes culturels différents. Cependant, à la différence du transsexuel et de manière plus volontariste que chez l'autiste, il n'est pas extraordinaire que l'expatrié soit le sujet d'une politique de GRH, notamment au sein des grandes entreprises internationales. Pour cette raison, l'expatrié pourrait être considéré comme une figure sans rapport avec les deux précédentes. L'expatriation est un processus instauré, parfois un dispositif offert aux employés, pour permettre de dynamiser les carrières (Dickman *et al.*, 2008) ou de développer ses compétences (Cerdin, 2004). Elle peut être associée à d'autres dispositifs comme celui de la gestion des talents (Armagnac *et al.*, 2016). Mais si du point de vue de l'organisation et son management, les finalités de l'expatriation peuvent être claires, l'expérience

14. Le « normal » se définirait par le caractère neurotypique, c'est-à-dire celui de la grande majorité des personnes qui ne sont pas autistes dont le cerveau ne fonctionne évidemment pas de la même façon que ces derniers.

15. On parle de troubles du spectre autistique.

16. Dont Foucault a retracé la généalogie.

17. La subjectivation est le processus par lequel un individu devient sujet d'un savoir comme par exemple un savoir médical ou managérial.

à l'étranger provoque des changements psychologiques profonds qui peuvent être difficiles à manager pour l'organisation tant sur ses aspects bénéfiques que négatifs. La diversité des savoirs que ceux qui ont connus une expérience à l'étranger peuvent posséder, leur capacité à percevoir des idées nouvelles, leur ouverture d'esprit ou encore leur liberté dans la prise de décision sont quelques-unes de leurs caractéristiques pouvant être exploitées pour le bénéfice de l'organisation (Lorenz *et al.*, 2018), si tant est que cette dernière soit capable de les valoriser. Mais l'expatriation peut être aussi une expérience éprouvante notamment lors du retour dans le pays d'origine. Lorsque le rapatrié revient, il ne se rend pas toujours compte que lui-même a beaucoup changé, en plus du fait de ne pas avoir songé que ceux qu'ils retrouvent, collègues ou proches, peuvent avoir aussi évolué.

Cela peut se traduire par un retour difficile et un drôle de sentiment qui consiste à se sentir étranger parmi les siens, ni d'ici, ni d'ailleurs, neutre en quelque sorte. Sur le plan psychologique, divers symptômes peuvent apparaître comme la timidité, l'angoisse de parler, des conflits avec l'entourage, des difficultés identitaires, des problèmes sexuels ou amoureux, des problèmes pour trouver des amis, un sentiment de solitude, l'angoisse, la dépression ou encore un sentiment d'aliénation. L'expatrié rapatrié peut alors se retrouver dans une situation où il a le sentiment, certes normal, de ne pas appartenir à la culture du pays où il a vécu mais avec laquelle il peut entretenir un attachement ou un rapport privilégié, tout en étant habitué du sentiment étrange de ne plus s'accorder avec les codes du système culturel et professionnel de son pays d'origine. C'est un phénomène que l'on peut aussi observer chez certains enfants d'expatriés, dits de troisième culture, qui n'étant ni de la culture du pays étranger où ils sont, ni de celle de celui de leurs parents, développent en quelque sorte leur propre culture (Pollock et Van Reken, 2009). D'une manière générale, l'expérience de la découverte d'une autre culture que la sienne confère un sentiment étrange (Richards, 1996) comme celui de se situer hors de systèmes culturels ou avoir du mal à se définir de manière évidente comme étant le sujet d'une culture. Plus encore, être en contact avec d'autres cultures provoque sou-

vent inconsciemment un glissement de l'identité (Szkudlarek, 2010), ce qui peut ébranler celui qui en est sujet en provoquant chez lui des changements de regard sur le monde qui l'entoure mais aussi sur lui-même. Peut-on repérer, chez le sujet expatrié/rapatrié, une forme de neutre et l'un de ses effets avec ces sentiments et ces changements qui peuvent l'habiter ? Un retour à la littérature semble nous donner des indices avec le roman *L'Étranger* de Camus (1942). De la mort de sa mère à sa propre exécution, le personnage de Meursault décrit sa vie d'un regard extérieur comme s'il parlait d'un autre que lui. Dans *L'Étranger*, Je est en quelque sorte un autre, pour paraphraser Arthur Rimbaud. Cette distorsion a suscité l'intérêt de Blanchot (1943) pour qui le « je » employé dans le roman ne serait qu'un « il » déguisé : le personnage de Meursault est « *par rapport à lui-même comme si un autre le voyait et parlait de lui... Il est tout-à-fait en dehors. Il est d'autant plus soi qu'il semble moins penser, moins sentir, être d'autant moins intime avec soi* » (Blanchot, 1943, cité par Pingaud, 1992, p. 76) C'est là aussi la force de ce roman de présenter un individu « *étranger à lui-même, donc, autant qu'au monde qui l'entoure* » (Servoise, 2013, p. 882).

Conclusion

Passer de la neutralité au neutre et des dispositifs de gestion à leur rationalité, relevait d'un travail théorique fondamental malgré le fait qu'il ne puisse être exhaustif. La neutralité est ce principe commun mais discret, propre notamment aux démarches de gestion de la diversité. Le neutre en est son origine et l'intérêt ne réside pas uniquement dans l'idée qu'il peut incarner (concept) mais aussi dans les effets qu'il peut avoir sur les organisations et les individus (percept). Au fondement de toutes pratiques de gestion, la rationalité managériale semble vouloir tout autant administrer les choses que gouverner les individus. D'où la question centrale du phénomène de subjectivation, c'est-à-dire la considération que l'organisation peut avoir de l'individu, sa façon de le définir et de lui attribuer certaines caractéristiques. En fonction des savoirs que l'organisation peut mobiliser vis-à-vis des particularités des individus qu'elle entend intégrer,

celle-ci opère bien un certain traitement des individus, et pour paraphraser un des auteurs que nous avons cités, une sorte de manie- ment des hommes. Cela est un point central pour comprendre le neutre qui semble pou- voir échapper, totalement ou partiellement, à des formes de contrôle. Pour les exemples choisis, il ne s'agissait non pas de décrire plei- nement ce qu'il en était des transsexuels, des autistes et des expatriés mais d'illustrer que ce qui peut exister à l'interface de ces figures et de l'organisation, peut relever du neutre.

Si la neutralité peut apporter une contribu- tion managériale à l'organisation comme nous l'avons évoqué dans la première partie, il semble en être tout autrement du neutre, terme inexistant à notre connaissance dans la littérature managériale, notamment celle des praticiens. Par définition, on peut même aller jusqu'à dire que le neutre ne revêt pas d'intérêt managérial proprement dit puisque, par nature, il déjoue la rationalité gestion- naire et donc sa téléologie. Autrement dit, on ne peut pas manager le neutre parce que l'on ne peut pas le saisir. C'est peut-être jus- tement là et paradoxalement un point d'inté- rêt : il peut offrir au praticien une opportunité de rencontrer ce qui ne peut pas passer sous les fourches caudines de la technique gestion- naire. Et ce faisant, ce peut être une occasion pour les managers de se déprendre de la rai- son instrumentale que l'usage de l'outillage gestionnaire présuppose bien souvent. Ingé- rable, le neutre pourrait ainsi avoir l'avantage de court-circuiter et surprendre en obligeant les managers à un recul sur leurs propres pra- tiques pouvant entraîner une remise en ques- tion nécessaire dans certaines situations de gestion¹⁸. Mais à défaut de données empi- riques sur le neutre et par manque de réfé- rence à cette notion par la communauté des chercheurs en management, nous avons plu- tôt choisi ici de souligner l'intérêt principale- ment théorique, comme un premier pas vers sa reconnaissance en tant que phénomène organisationnel et objet à davantage étu- dier. L'exercice était particulièrement ardu du fait que les références à la littérature et à la philosophie ne suffisent pas pour affirmer le neutre comme concept possible et utile au sein des sciences de gestion. Le travail en- trepris ici est très modeste et nous ne pou- vons affirmer que notre tentative a abouti à

une transposition conceptuelle d'un champ disciplinaire à un autre. Il restera beaucoup à faire sur ce plan. Il n'empêche qu'envisager le neutre comme pouvant relever d'un phéno- mène ou d'un comportement organisationnel peut tracer des perspectives intéressantes en questionnant, comme le font les approches critiques, les présupposés de notre discipline.

L'intérêt d'un tel travail ne se fait pas unique- ment pour des raisons heuristiques et esthé- tiques où l'analogie suffirait à elle-même sans permettre d'apporter de meilleures perspec- tives. Interroger un concept inabouti et in- connu peut donner un sentiment d'inachevé mais cette incertitude et cette incomplétude ont aussi l'avantage de permettre de vivifier un champ disciplinaire pour ouvrir de nou- velles voies de problématisation. Il faut bien se risquer à explorer. De fait, les chercheurs en sciences de gestion, comme dans d'autres sciences, produisent davantage de travaux sur des mesures d'écart (*gap-spotting*) à partir des mêmes paradigmes plutôt qu'ils n'œuvrent à envisager de nouvelles problé- matisations pour produire de nouvelles ques- tions de recherches (Alvesson et Sandberg, 2011). Le neutre, qui défie la rationalité mana- gériale, peut produire des questionnements originaux. À contre-courant de ce qui peut caractériser le management, le neutre peut provoquer une forme d'arrêt des dynamiques organisationnelles en ayant la caractéristique de rendre l'individu *immanageable*. Mais il ne peut être réduit à une neutralisation ou une paralysie de l'organisation et il semble ouvrir d'autres perspectives permettant d'adopter d'autres regards. Dans un prolongement, pourrait-on identifier d'autres concepts, reliés au neutre, qui sauraient aussi participer à ces formes de questionnement des présup- posés de gestion comme par exemple celui de l'indécision et de la pathologie de la volonté (Vogl, 2016) ? La diversité aura toujours à ga- gner d'envisager ce qui peut l'étonner.

18. Il resterait peut-être à faire évoluer les connaissances sur le neutre pour peut-être l'envisager comme un phéno- mène organisationnel à première vue indésirable voire in- congru mais aux effets positifs potentiels, à l'instar de l'en- nui au travail qui préfigure parfois la créativité et l'action (Johnsen, 2016) ou à l'image aussi des erreurs organisa- tionnelles qui sont sources d'apprentissage et de vigilance (Weick et Sutcliffe, 2007).

Références bibliographiques

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S., Pulen, A. (2014). Hidden context and invisible power relations: Foucauldian reading of Diversity research, *Human Relations*, 63(3), 63-286.
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2011). Generating re-search question through problematization, *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.
- Armagnac, S., Klarsfeld, A., Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définition, modèles, pratiques d'entreprise, *@GRH*, 20(3), 9-41.
- Austin, R.D. & Pisano, G.P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage, *Harvard Business Review*, May-June, 95(3), 96-103.
- Bagger, J., Cropanzano, R., Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements, in El Akremi A., Guerrero S., Neveu J-P. *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, vol. 2, Bruxelles : De Boeck Université, Chapitre 2.
- Barclay, J.M. & Scott, M.J. (2006). Transsexual and workplace diversity: a case of "change" management, *Personnel Review*, 35(4), 487-502.
- Barth, I. & Mahieu, C. (2011), La fabrique de la diversité et de l'organisation, *Humanisme et Entreprise*, 305(5), 5-20.
- Barthes, R. (1989). *Leçon inaugurale de la chaire de sémiologie littéraire du Collège de France prononcée le 7 janvier 1977*, Paris : Seuil.
- Barthes, R. (2002). *Le Neutre, cours au Collège de France (1977-1978)*, Paris : Seuil.
- Beauregard, T.A., Arevshatian, L., Booth, J.E., Whittle, S. (2018). Listen carefully: transgender voices in the workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884.
- Benedetto-Meyer, M., Salvatore M., Metzger J.-L. (dir.) (2011). *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris : L'Harmattan.
- Bident, C. (2010). Les mouvements du neutre, *Alea : Estudos Neolatinos*, 12(1), 13-33.
- Bies, R. J. & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication criteria for fairness, In B. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, Greenwich: CT JAI Press, 43-55.
- Blanchot, M. (1943). *Faux pas*, « Le roman de l'étranger », Paris : Gallimard.
- Blanchot, M. (1980). *L'écriture du désastre*, Paris : Gallimard.
- Blanchot, M. (1969). *L'Entretien infini*, Paris : Gallimard.
- Blanchot, M. (1973). *Le pas au-delà*, Paris : Gallimard.
- Blau, P. M. (1964). *Power and exchange in social life*, New York: J Wiley & Sons, 352.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., Passeron, J.-C. (1968). *Le métier de sociologue*, Paris : Mouton-Bordas.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Paris : Belin.
- Brewster, M. E., Velez, B. L., Mennicke, A., Tebbe, E. (2014). Voices from beyond: A thematic content analysis of transgender employees' workplace experiences, *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 1(2), 159-169.
- Bruna, M.-G., Yanat, Z., Tchankam, J.-P. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien, *Question(s) de management*, 22(3), 83-99.
- Camporesi, S. & Mauerger, P. (2010). Caster Semenya: sport, categories and the creative of ethics, *Journal of Medical Ethics*, 36(6), 378-379.
- Camus, A. (1942). *L'Étranger*, Paris : Gallimard.
- Cerdin, J.-L. (2004). Les carrières dans un contexte global, *Management & Avenir*, 1(1), 155-175.
- Chandler, A. D. Jr. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Université de Laval : ESKA.
- Chaudier, S. (2009). L'insignifiant : de Barthes à Proust, *Études françaises*, 45(1), 13-31.
- Chiappello, E. & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion, introduction à l'analyse sociale des outils de gestion*, Paris : La Découverte.
- Cobb, A.T., Wooten, K.C., Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development, *Research in Organizational Change and Development*, 8, 243-295.
- Collins, J. C., McFadden, C., Rocco, T. S., Mathis, M. K. (2015). The Problem of Transgender Marginalization and Exclusion: Critical Actions for Human Resource Development, *Human Resource Development Review*, 14(2), 205-226.
- Cooks, L. M. & Hale, C. L. (1994). The construction

of ethics in mediation, *Mediation Quarterly*, 12(1), 55–76.

Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation, *Psychological Review*, 83(2), 85–113.

Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings, in B. M. Staws & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, CT JAI Press, Greenwich, 51-93.

Deleuze, G. & Guattari, F. (1991). *Qu'est-ce que la philosophie ?* Paris : Éditions de Minuit.

Dickman, M., Doherty, N., Mills, T., Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and Corporate Perspectives on the Factors influencing the Decision to Accept an International Assignment, *International Journal of Human Resources Management*, 19(4), 731-751.

Drucker, P. (1994). *The New Realities: In Government and Politics/In Economics and Business/In Society and World View*, New York: Harper Paperbacks (1ère édition 1989).

Ehrenberg, A. (2018). *La mécanique des passions, cerveau, comportement, société*, Paris : Odile Jacob.

Feinstein, A. (2018). *Autism Works: A Guide to Successful Employment across the Entire Spectrum*, Routledge.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resources Management*, Sage Publications.

Foucault, M. (1971). *L'Ordre du discours*, Paris : Gallimard.

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

Foucault, M. (1994). *Le sujet et le pouvoir, Dits et écrits, IV*, Paris : Gallimard, Texte de 1984.

Freud, S. (1988[1919]). *L'inquiétante étrangeté et autres essais*, Paris : Gallimard.

Gaillard, H. & Jolivet, T. (2019). L'entreprise émancipatrice : Dépasser la « régulation » du fait religieux au travail par le *disputatio*, *La Revue des Sciences de Gestion*, 297-298(3), 89-101.

Gotsis, G. & Kortezi, Z. (2015). *Critical Studies in Diversity Management Literature*, Springer.

Greco, L. (2013). Genre, langage et sexualité, *Communication & langages*, 177(3), 125-134.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural Justice, Participation and the fair process effect in groups and organizations, in P. B. Paulus (Ed.), *Basic Group Processes*, New York: Springer, 235-256.

Harrison, D.A. & Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity Constructs as Separation, Variety or Disparity in Organizations, *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.

Homans, J. C. (1961). *Social Behavior: its elementary forms*, New York: Harcourt, Brace and World.

Janiczek, M., d'Hoore, W., Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier, *Question(s) de management*, 0(1), 97-115.

Johnsen, R. (2016). Boredom and Organization Studies, *Organization Studies*, 37(10), 1403-1415.

Kirton, G., & Greene, A.-M. (2016). *The Dynamics of Managing Diversity, a critical approach*, Routledge.

Le Texier, T. (2011). Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale, *Revue de philosophie économique*, 12(2), 53-85.

Le Texier, T. (2013a). The first systemized uses of the term "management" in the eighteenth and nineteenth century, *Journal of Management History*, 19(2), 189-224.

Le Texier, T. (2013b). De l'« arrangement » à l'« organisation » : essai sur les dispositifs de gestion, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 111(1), 60-74.

Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale*, Paris : La Découverte.

Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum, 27-55.

Lorbiecki, A. & Gavin, J. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management, *British Journal of Management*, 11, 17–31.

Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., Richey, R. G. (2018). Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence, *Journal of World Business*, 53(2), 222-236.

Macé, É. (2010). Ce que les normes de genre font aux corps / Ce que les corps trans font aux normes de genre, *Sociologie*, 1(4), 497-515.

Menès, M. (2004). L'inquiétante étrangeté, *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, 56(2), 21-24.

Missé, M. (2018). *A la conquista del cuerpo equivo-*

cado, Barcelona: Editorial Egales.

Moisson, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris : Seli Arslan.

Murat, L. (2004). L'invention du neutre, *Diogenès*, 208(4), 72-84.

Nelson, D. (1980). *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, University of Wisconsin.

Nizet, J. & Pichault, F. (2015). *Les critiques de la gestion*, Paris : La Découverte.

Pichault, F. & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*, Paris : Seuil.

Pingaud, B. (1992). *L'Étranger d'Albert Camus*, Paris : Gallimard.

Pollock, D. C. & Van Reken, R. E. (2009). *Third Culture Kids: growing up among worlds*, Nicholas Brealey Publishing.

Richards, D. (1996). Strangers in a strange land: expatriate paranoia and the dynamics of exclusion, *The International Journal of Human Resources Management*, 7(2), 553-571.

Roberson, Q.M. (2019), Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.

Servoise, S. (2013). Langage et vérité chez Camus. Les voix du roman, *Revue d'histoire littéraire de la France*, 113(4), 879-892.

Szkudlarek, B. (2010). Reentry - A review of the literature, *International journal of intercultural relations*, 34(1), 1-21.

Toynbee, A. (2009 [1884]). *Lectures on the Industrial Revolution in England. Popular Addresses, Notes and Other Fragments. Together with a Short Memoir by B. Jowett*, Dodo Press.

Townley, B. (1994). *Reframing Human Resources Management, power, ethics and the subject at work*, Sage.

Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A Relational model of authority in groups, In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, San Diego, CA: Academic Press, 25, 115-191.

Urwick, L. F. & Brech, E. F. L. (1949). *The Making of Scientific Management, Vol. II, Management in British Industry*, London: Management Publications Trust.

Van Gramberg, B. & Teicher, J. (2006). Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The dilemma of the HR manager, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 197-210.

Vogl, J. (2016). *De l'indécision*, Berlin : Diaphanes.

Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, *Revue française de gestion*, 234(5), 43-63.

Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, John Wiley & Sons.

Zanoni, P. & Janssens, M. (2015). The Power of Diversity Discourses at Work: On the Interlocking Nature of Diversities and Occupations, *Organization Studies*, 36(11), 1463-1483.

Zarader, M. (2001). *L'Être et le neutre, à partir de Maurice Blanchot*, Paris : Verdier.

Camille RICAUD

Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Pau et des pays de l'Adour depuis 2016. Auparavant, il a été *Associate Professor* durant plusieurs années à l'Institut franco-chinois de l'université du Peuple de Chine (Renmin University). Il a réalisé sa thèse doctorale à l'Université Paul-Valéry de Montpellier où il a également enseigné. Ses travaux s'inscrivent principalement en recherche fondamentale dans le domaine du comportement organisationnel. Il est spécialisé dans les méthodes qualitatives ainsi que les approches ethnographiques.