

ETHIQUE DE LA PRESQU'ILE ET DE L'ISTHME A L'USAGE DE NOS PETITS PAUMES EN GRANDE ÉCOLE

**Sous-titre : plaidoyer pour un enseignement incisif, critique et humaniste de « la diversité »
en grande école**

Bousalham, Youcef - Institution de rattachement : Université de Rouen

Adresse mail : youcef.bousalham@univ-rouen.fr

Résumé : Dans un ouvrage pionnier de notre discipline (Brabet, 1996), des chercheurs français invitaient à repenser la gestion des ressources humaines en commençant pertinemment par s'interroger sur la légitimité d'un intitulé de fonction qui conduit à considérer l'humain, finalité de toute entreprise, comme une simple ressource de l'organisation. La force de cette proposition et la nature même de l'oxymore qu'elle met en lumière repose cependant sur une évidence qu'elle recèle : celle de la présomption d'une humanité pleine et entière, d'une *equitas dignitas*, attribuée *de facto* et *ex æquo* à tous les « collaborateurs ». Repenser le management humain et « la diversité » aujourd'hui nous commande peut-être d'aller plus loin et de questionner à la fois l'effectivité et l'universalité d'une telle évidence... en commençant par exemple par interroger les impensés et les imaginaires de certains d'entre ceux qui, en formation en grande école, se destinent à diriger nos sociétés.

En nous appuyant sur l'étude de cas du *Petit Paumé* – une association estudiantine prestigieuse d'une de nos meilleures grandes écoles, régulièrement épinglée pour des descriptions xénophobes et misogynes ainsi que des écrits problématiques touchant à chacune des « catégories » de la diversité (ethnicité, genre, handicap, origine sociale, etc.)ⁱ – nous formulons quelques réflexions, exercices et tactiques *d'écart* directement à l'attention des étudiants concernés par ces écrits – les Petits Paumés donc – pour contribuer à les initier à une pensée réflexive, critique, complexe, plurale, par trop souvent absente de leur univers de formation et qui leur permettrait de penser certains des défis sérieux que posent leurs écritsⁱⁱ.

Directement inspirés de leur prose, de leurs impensés stéréotypiques et de leur référence pieuse à la Presqu'île (quartiers de centre-ville bourgeois et élégants), nous leur suggérons alors quatre éléments métaphoriques à prendre en compte pour penser les espaces sociaux en lien avec les questions de diversité et d'inclusion : 1) la *presqu'île* (ou l'espace « préservé »), 2) le continent et les *flots* (métaphore de « la diversité », c'est-à-dire ceux qui font altérité alentour) et, surtout, *l'isthme* cette bande de terre étroite qui 3) matériellement et idéalement à la fois sépare, mais aussi, et c'est tout l'intérêt de cette métaphore, 4) réunie, connecte, relie ; traverse les flots et permet potentiellement de susciter du commun.

En posant cette question de la formation à l'inclusion et à la diversité dans les grandes écoles françaises, c'est bien aux imaginaires et aux impensés, de même qu'aux émotions humaines, aux interactions ordinaires et à la possibilité de susciter du commun, de l'isthme, *entre* les êtres que nous nous attachons ici en nous appuyant sur une forme de *performativité critique*ⁱⁱⁱ qui, par *l'écart*, permettrait en quelque sorte de percuter les imaginaires des Petits Paumés concernés en les amenant à relire leurs écrits de manière réflexive. Ce type d'exercice critique et formateur, où l'apprenant se prend comme objet d'analyse et où il en vient à examiner, voire à s'étonner (ou pas d'ailleurs), de ce qu'il croit/pense et, par-là, sur ce qu'il dit/écrit^{iv}.

D'ordre à la fois éthique et humaniste, ces enjeux spécifiques nous interrogent alors sur le type de sujets, citoyens et futurs dirigeants que nos écoles souhaitent susciter et sur le modèle même d'organisations, d'entreprises... et de société que nous désirons effectivement promouvoir collectivement.

Mots-clés : Management Humain, Diversité, Inclusion, CMS, Culture organisationnelle, Performativité Critique, Ecart et Entre

ETHIQUE DE LA *PRESQU'ÎLE* ET DE L'*ISTHME* A L'USAGE DE NOS PETITS PAUMES EN GRANDE ÉCOLE

*Sous-titre : plaidoyer pour un enseignement incisif, critique et humaniste de « la diversité »
en grande école*

*"Alors que je fuis une bande de rebeus place
Guillotière, je m'engouffre, un peu par hasard à
ho36. Bonne pioche ! Des jeunes blancs qui
travaillent sur leurs ordis, tout en sirotant un bon
café latte. Je vais pouvoir me fondre dans la masse.
L'espace est design, les tables sont grandes et les
prix bas. Avec ho36, on a un peu de la Presqu'île,
mais à Guillotière".*

**Description du café/bar ho36 ((Guide Le Petit Paumé,
édition 2020)**

Voici, tels quels ! les termes choisis par des étudiants pour décrire leur expérience de consommation dans un café/bar d'un quartier populaire à quelques pas de la grande école de commerce où ils étudient, l'une de nos meilleures. Le lecteur séduit par ce tableau descriptif en incipit appréciera, dans le même guide étudiant des bonnes adresses de la région (*Le Petit Paumé* (sic), toute une série de petits glissements xénophobes et misogynes, et, ciblant le même public ou la même « bande de rebeus », la peinture évocatrice de ce bar lounge où il est question de narguillés (« *chicha* ») à la saveur étonnante « *au goût beurettes de kalité* » (sic), créatures aussi brossées dans ce guide en « *princesses égyptiennes* », « *amazones* », ou encore « *tigresses qu'il faut nourrir de champagne* ». De véritables Vénus hottentotes modernes qui se distinguent, si l'on en croit ce guide, à leurs singuliers « *paniers à crottes* » (sic, sic et sic !!!).

Les écrits du Petit Paumé ont provoqué l'indignation des lecteurs, de leurs professeurs et de la direction de leur école. Un conseil de discipline est programmé^v et les coupables recevront probablement une punition exemplaire. Les « Petits Paumés » seront sanctionnés donc, rassurons-nous. Sévèrement sans doute. De ce type de sanction cathartique à *la Kierviel*, de ces supplices de Damien qui permettent de sacrifier des fautifs casuels, sans jamais avoir à s'interroger sur les implicites ordinaires qui contribuent à rendre possible et banaliser leur

forfait. Sans jamais avoir à relever les évidences collectives qui façonnent leur perception, leur imaginaire, leur manière de penser, d'agir... et d'écrire.

Est-ce à dire que nos grandes écoles produisent de la peur de l'autre, de la xénophobie, du racisme ? Nous ne le pensons pas. Mais ces univers privilégiés d'éducation constituent-ils toujours des occasions d'empêcher ces paresse de l'esprit, de les dépasser, de les transcender ; de les combattre ? Quelles occasions offrent-elles, nos grandes écoles, de se confronter à « l'autre », de « l'inclure » quel que soit sa singularité, sa différence, sa subjectivité, pour redessiner les contours des grandes catégories d'individus dans lesquelles on l'insère grossièrement, comme instinctivement et sans nuance, par apprentissage, par mimétisme social, par paresse intellectuelle ?

Nous souhaiterions que l'affaire du Petit Paumé, plutôt que de conduire à sacrifier la scolarité de ces étudiants à l'écriture effectivement détestable, constitue au contraire une occasion de susciter, au sein de leur formation d'élite, des espaces d'apprentissage et de débat, des *agoras* leur permettant de réfléchir de manière incisive, critique, réflexive et humaniste sur ces questions spécifiques d'altérité et de diversité. Formulées par un de leur professeur bienveillant – mais passablement agacé de les lire – ces quelques lignes invitent nos *Petits Paumés* en grande école, et au-delà, à apprendre à analyser et s'extraire des *presqu'îles*, et à multiplier les occasions de *déployer les isthmes* afin notamment de frotter leurs catégories cognitives approximatives à des êtres humains réels, complexes, non essentialisés – surtout pas des « bandes » – dans un mouvement constructif et critique à soi, dans une attitude de vis à vis face à sa propre « bande », pour « ex-ister », c'est à dire *être* et *penser* en dehors de cette dernière, se construire en sujet, se hisser en citoyen autonome, en acteur de la cité... avant d'en devenir les grands leaders.

Et il nous semble que nos étudiants du Petit Paumé contribuent un peu malgré eux à cette belle entreprise pédagogique, lui sacrifiant un matériau empirique tout à fait original ; un cas d'école pour ainsi dire ! par le truchement d'une prose caractéristique, d'un parler chargé, d'impensés, et même d'un instrument d'analyse tout à fait heuristique. Celui de la *presqu'île*, fil conducteur du présent plaidoyer, que nous leur subtilisons donc (l'auteur du présent texte est, après tout, lui-même issu d'une « bande de rebeus »), pour l'affuter quelque peu et leur restituer de manière affable – quoiqu'incisive par endroit, à des fins pédagogique, analytique et humaniste, pour les

aider à reconnaître et examiner de manière critique certains espaces sociaux potentiellement exclusifs où l'on se sent tellement chez soi, que l'on n'y croise bien souvent personne d'« autre » (I.). Et, surtout, les inviter à envisager l'isthme qui sépare comme aussi potentiellement un espace qui, topographiquement et métaphoriquement, relie, crée de l'entre, du passage, de l'interstice, et peut à ce titre être déployé pour susciter du commun, de la traversée, du franchissement (II.).

I. RECONNAÎTRE ET EXAMINER LES « PRESQU'ÎLES » CONFORTABLES OU L'ON PEUT « SE FONDRE DANS LA MASSE »

Jamais à court de facéties, à la rubrique "cuisine des îles", page 227 de leur édition 2018, nos étudiants du Petit Paumé s'amusaient à paraphraser Anders Breivik – militant d'extrême droite, auteur des tueries de masse d'Oslo et de l'île d'Utøya – en lui attribuant la petite note d'humour suivante que nous laissons à l'appréciation du lecteur : *"J'aime bien les îles, il n'y a pas moyen de fuir."* Alors, il faut que nos Petits Paumés prennent conscience que, s'il peut effectivement s'avérer difficile de fuir à la nage une île assiégée ; toute une série d'entraves particulièrement insidieuses rendent non moins ardu l'exercice qui consiste à s'extraire des presqu'îles et enclaves en tout genre dans lesquelles le hasard de la naissance nous place parfois.

Nous leur suggérons donc à cette fin un petit outil d'analyse directement inspiré de leur brillant écrit en incipit – et qui permet d'ailleurs de continuer à filer la métaphore de l'île – en les invitant à examiner de manière critique et réflexive le rapprochement qu'ils opèrent spontanément entre le café/bar HO36 et le quartier historique de centre-ville de la Presqu'île, lorsqu'ils écrivent : « Avec HO36, on a un peu de la Presqu'île mais à Guillotière ». Cette comparaison spontanée peut effectivement servir de base à l'élaboration d'une catégorie analytique ludique justement intitulée « presqu'île » (sans majuscule cette fois) et qui leur permettrait d'examiner la diversité des espaces sociaux qu'ils traversent/côtoient quotidiennement. Le substantif « presqu'île » présente effectivement ce puissant intérêt métaphorique qu'il renvoie communément – lorsqu'il ne désigne pas seulement un quartier chic où il fait effectivement bon bruncher en terrasse le dimanche, c'est entendu – à une **enclave de terre préservée des flots et reliée au continent** par une bande de terre relativement étroite, un **isthme**.

Quatre éléments sont ainsi à prendre en compte pour penser de manière critique et métaphorique les espaces socio-anthropologiques en lien avec les questions de diversité et d'inclusion : 1) la

presqu'île (la « bonne pioche » ou l'espace « préservé »), 2) le continent et les flots (« la diversité » ; l'autre, le ou les groupes qui font altérité alentour) et, surtout, l'Isthme comme un espace étroit qui matériellement et idéalement à la fois 3) sépare de l'autre et obstrue le passage, mais aussi, et c'est tout l'intérêt de votre métaphore lumineuse chers étudiants ! 4) comme ce qui relie la presqu'île au continent, réunie, connecte et, permet potentiellement de susciter du commun à condition d'avoir été pensé à cet effet et déployée pour).

Les Petits Paumés concernés pourraient alors se livrer à un exercice d'initiation et commencer par s'intéresser à la presqu'île de leur choix (et pourquoi pas leur association estudiantine qui, à l'intérieur de la presqu'île « grande école », constitue encore des ilots de sélection, de socialisation et de distinction. Lui attribuer un nom pour l'exercice (une appellation qui n'est pas sa dénomination officielle – il s'agit d'être créatif et prendre de la distance ; l'humour dont ne manquent pas les Petits Paumés peut s'avérer très utile ici). Et continuer l'exercice en mêlant le parler Petit Paumé et le champ lexical de la presqu'île pour se demander par exemple :

- 1) Qui est « préservé » dans cette presqu'île (il faut regarder et décrire la presqu'île comme si elle n'était pas une enclave de terre « neutre » ou « neutrement fréquentée ») ? Se demander par exemple qui peut sans effort s'y « fondre dans la masse », c'est-à-dire d'abord y entrer, y évoluer et s'y épanouir. Quelles « bandes » y trouve-t-on largement représentées ? Quelles « bandes » y règnent en maître – qui sont les « seigneurs de la presqu'île » s'il y en a ? Gymnastique intellectuelle stimulante, chers Petits Paumés, que celle qui consiste à produire une anthropologie typologique, même rudimentaire, de « sa » propre bande – et s'appliquer à soi-même ces traits d'esprit et de dérision si sarcastiques. La référence suivante (Abraham, 2007) peut constituer une bonne source d'inspiration en la matière.

Comment peut-on matériellement et socialement décrire cette presqu'île ? S'agit-il objectivement d'une « bonne pioche » selon ces critères : l'herbe y est-elle bonne, les ressources abondantes, le climat favorable, le sol riche, l'espace design, le réseau social suffisant ; de sorte qu'aucune considération matérielle, professionnel ou de survie n'oblige réellement à « fuir » pour réussir ?

Comment ma résidence ou ma transition plus ou moins longue dans cette presqu'île, influence-t-elle ma manière de penser l'autre (ou les autres, ceux justement décrits ci-après en réponse à la question 2) ? Comment bénéficie-je d'une potentielle « préservation » de ma presqu'île et contribue-je éventuellement à sa reproduction, à sa

perennisation ? Et conclure en toute réflexivité ; honnête avec soi-même : Qu'est-ce qui me place moi dans cette presqu'île et par quelle(s) décision(s) ou, au contraire, absence de choix, ai-je choisi de l'intégrer et choisis-je de m'y maintenir ?

- 2) De qui, de quoi la presqu'île en question se trouve-t-elle *de facto* ou *de jure* « préservée » ? Qui est/sont les « autre(s) » vu d'ici (de la presqu'île donc) ? Quelles « bandes » ou formes d'altérité retrouve-t-on dans les « flots » de diversité alentour et se trouvent relativement, proportionnellement (ou étonnamment !), peu présentes dans la presqu'île en question. Comment peut-on matériellement et socialement décrire « leur(s) » presqu'île(s) ? S'agit-il également et comparativement d'une « bonne pioche », l'herbe y est-elle bonne, le climat favorable, etc., de sorte qu'il n'est nul besoin d'en émigrer pour parvenir socialement ?
- 3) Puis il faut considérer l'isthme, cette étroite bande de terre qui à la fois sépare et relie, en mettant l'accent d'abord (c'est essentiel) sur ce qui entrave, obture le passage et empêche le « flux » à la fois dans les imaginaires, dans les rapports socio-économiques, historiques et, plus concrètement, dans les pratiques quotidiennes.

Dans les pratiques : Par quels mécanismes et technologies (intentionnels ou non, institutionnels ou fortuits), cette presqu'île se trouve-t-elle de fait préservée de l'altérité des « flots » et des « bandes » qui peuplent le continent voisin (sélection, socialisation, intégration, etc.) ?

Dans les imaginaires : Qu'y pense-t-on/dit-on de « ces » groupes ? quels représentations, poncifs, préjugés, stéréotypes prédominent dans ma presqu'île (ce n'est pas tant la présence de ces cognitions qui est problématique – il y en a dans toutes les presqu'îles ! – que l'absence de toute disposition réflexive à leur égard) ? Comment, en retour, ces groupes voient-ils ou pensent-ils la presqu'île ?

Dans les rapports socio-économiques : Quels rapports sociaux, économiques, historiques qui se trouvent naturalisés existe-t-il actuellement et historiquement entre les gens de la presqu'île et cet/ces autres groupes et qui biaisent potentiellement la relation d'égalité et les interactions quotidiennes entre les concernés ?

- 4) Et enfin, comment puis-je changer les choses en déployant l'isthme qui nous relie ? Qu'est-ce qui dans ces espaces resserrés, relie, crée de *l'entre*, du passage, de l'interstice, et peut à ce titre être déployé pour susciter du commun, de la traversée, du franchissement ?

Car penser en termes de presqu'île revêt cet autre intérêt, plus joyeux, que nos Petits Paumés n'envisagent jamais et sur lequel nous désirerions tellement les voir déployer leur intelligence : envisager le potentiel heuristique et performatif de *l'isthme*, en ne concevant cette bande de terre étroite non plus seulement comme ce qui sépare, ce qu'elle est certes par définition, mais aussi comme ce qui lie, relie (la presqu'île au continent mais aussi, potentiellement, les presqu'îles entre-elles et les êtres humains qui en sont issus). Un *entre* en même temps qu'un *écart*. Il nous semble que c'est la question essentielle sur laquelle, peut-être davantage encore que dans la presqu'île Guillotière (qui n'en est pas exemptée il s'entend), nos Petits Paumés de la grande école devraient réfléchir, mettant à profit le confort design qu'offre leur presqu'île de formation à l'excellence managériale et mobilisant toute la richesse des ressources intellectuelles et matérielles que ces espaces peuvent effectivement offrir.

QUI EST L'« AUTRE » DANS LA PRESQU'ÎLE : DES STEREOTYPES DU 19^{EME} POUR DIRIGER LA GRANDE ENTREPRISE DU 3^{EME} MILLENAIRE ?

Mais cet « autre », quel est-il en l'occurrence ? Il semble que dans le contexte qui est le nôtre, cet autre brossé en « *bandes de rebeus* » et en « *beurettes de kalité* » par les Petits Paumés – en plus d'être un sujet d'actualité de ces 30 dernières années – constitue un enjeu singulier de la gestion de la diversité en France. A l'origine même du développement du concept de diversité, cette forme singulière de l'altérité se retrouve pourtant très largement absente en tant que telle des formations et politiques de diversité en entreprise, ainsi que dans les recherches et la pédagogie sur ce sujet (Bender et al., 2018 ; Doytcheva, 2018 a et b). Une figure de l'altérité qui ne devrait pas en être une, puisque bien souvent les concernés sont citoyens et autochtones et que, par définition, depuis 1789, c'est justement la non-reconnaissance de la diversité des origines qui devrait permettre l'égalité de tous devant la loi (Bender et al., 2018, p. 1). Un éléphant dans la pièce. Un tabou que l'on ne sait pas toujours par quel bout prendre, tant il oblige à traiter de sujets peut-être de nature à bousculer les convenances de nos univers design de formation^{vi}.

C'est d'ailleurs ce que révèlent avec beaucoup d'acuité les écrits en exergue et les impensés de leurs auteurs, dont la mise en lumière suppose de croiser des questions d'ethnicité, d'origine sociale, et pour ne rien arranger, de se pencher sur quelques stéréotypes directement liés à l'histoire coloniale de notre pays. Trois « mauvaises pioches » !!! que l'on pourrait d'ailleurs être tenter de compléter par une quatrième, mobilisant cette fois une grille d'analyse différenciée en termes de genre, pour bien saisir et comparer les stéréotypes de genres et les spécificités des trajectoires *des rebeus* et *des beurettes* par exemple dans les processus de recrutement, d'intégration et de socialisation dans les entreprises.

Pour s'en convaincre ; il faudrait se livrer, à titre illustratif et non démonstratif ici, à une analyse du contenu, disons, « littéraire », de ce que nos étudiants du Petit Paumé écrivent, quitte à se replonger dans leur prose et observer comment l'autre en question y est décrit et renvoyé tout à la fois à son ethnicité et à son milieu social, à son quartier, et à des stéréotypes orientalistes. Nous faisons une petite infidélité méthodologique aux Petits Paumés. Pour analyser leurs écrits, et spécifiquement la description de l'HO36, nous nous inspirons du procédé d'étude textuelle qu'une chercheuse – notre mentor ! – Joanne Martin de l'université de Stanford (Martin, 1990), mobilise avec beaucoup de finesse pour faire ressortir les non-dits, impensés et *tabous organisationnels* que recèle un simple extrait de discours (portant en l'occurrence sur la maternité des femmes cadres en entreprise).

Qui est l'autre donc ? Voyons et reproduisons la prose fidèlement. Un autochtone apparemment. Résidant du quartier il semble. Un Français peut-être. Il n'est pas « blanc ». Un « rebeu » en l'occurrence (il aurait tout aussi bien pu être noir on imagine, mais restons concentré). Il va en « bande ». Menaçant, il est à « fuir ». Un philistin il paraît, vraisemblablement non initié à la finesse du « café » (l'auteur a lu quelque part que ni le mot, ni la chose n'était pourtant tout à fait Normande à l'origine...) et à la sophistication du « travail sur ordinateur ». Son pendant féminin ? Pas plus cérébral apparemment, mais tout aussi pittoresque. Moins menaçante, il faut le noter. Systématiquement réduite à ses attributs sexualisés (*panier, créatures, tigresse*, etc.) et présentée comme langoureuse. Les « *princesses égyptiennes* », odalisques lascives se trouvent alors « marchandisées », évaluées et estampillées (« de kalité » (sic)).

Et il faut effectivement que l'évidence des impensés et les effets de stéréotypes soit forts dans « l'endogroupe » et l'intelligence de « l'autre » infime pour qu'advienne, dans notre société moderne, plurale, à l'ère du numérique et de l'économie du savoir, de la globalisation et de l'internationalisation, une situation dans laquelle de jeunes *millenials*, étudiant-e-s probablement brillant-e-s et sympathiques, issus de nos meilleurs lycées, sortant de deux années d'un apprentissage intensif en école préparatoire, recrutés dans l'une de nos meilleures écoles (et membres d'une de ses plus prestigieuses associations estudiantines), en arrivent à dépeindre, dans leurs imaginaires et dans leurs écrits, des concitoyens vivant dans la presque-île juste-à-côté comme des figures maures et mauresques évanescences, respectivement menaçantes et licencieuses, reproduisant trait pour trait (le style en moins !!!) les clichés orientalistes du 19^{ème} siècle¹.

Cet.te autre, et c'est là tout l'enjeu managérial (ou tout simplement humain ou sociétal !), quoiqu'en dise notre petit carnet de voyage, fait partie intégrante de la « ressource humaine » que nos Petits Paumés retrouveront à chaque fois qu'ils quitteront leurs « presque-îles ». Par exemple dans les comités de directions des entreprises et, plus souvent, lorsqu'ils « descendront » sur le terrain, dans la plupart des points de vente, des *call-center*, des usines, des chantiers, des ateliers de production, des hôpitaux et établissements de soins gériatriques, etc... bref, des équipes de collaborateurs que leur formation d'élite les prépare à manager. Mais comment diriger avec efficacité, intelligence et un tant soit peu d'humanité des êtres que l'on a tendance à essentialiser, fuir ou paniéfier ?

Dans un ouvrage pionnier de notre discipline (Brabet, 1996), des chercheurs français invitaient à *repenser la gestion des ressources humaines* en commençant pertinemment par s'interroger sur la légitimité d'un intitulé de fonction qui conduit à considérer *l'humain*, finalité et, à en croire Protagoras, mesure de toute chose, comme une simple *ressource* de l'entreprise. La force de cette proposition et la nature même de l'oxymore qu'elle met en lumière repose cependant sur une évidence qu'elle recèle : celle de la présomption une humanité pleine et entière, d'une *equitas dignitas* attribuée *de facto* et *ex æquo* à tous les « collaborateurs » quels qu'ils soient, d'où qu'ils viennent. Repenser le management humain et « la diversité » aujourd'hui nous

¹ Les étudiants concernés seront peut-être surpris de retrouver précisément ces mêmes stéréotypes dans les peintures et écrits orientalistes (voir Said, 1978). (Voir Said, E. W. (1978). First published in 1978 by Routledge & Kegan Paul Ltd. 39 Store Street, London WC1E 7DD, and Broadway House).

commande peut-être d'aller plus loin et de questionner à la fois l'effectivité et l'universalité d'une telle évidence. L'enjeu n'est pas mince puisqu'il constitue une condition primaire permettant ensuite d'envisager et d'ajuster des modalités formatives de « la diversité » dans nos grandes écoles et nos entreprises.

PENSER LES IMPENSES DE SA PRESQU'ÎLE : SE DEFAIRE DES EVIDENCES SUR L'AUTRE

Les petits paumés seront sanctionnés, sévèrement donc, rassurons-nous. Mais qui les invitera à s'interroger de manière réflexive sur le « zeitgeist » de leur presqu'île et les impensés dont ils sont potentiellement porteurs sur les autres groupes ? Ces évidences partagées, ces intuitions sur l'autre que l'on ne questionne pas, que l'on ne questionne plus, pris dans l'évidence d'un groupe. Et si c'était effectivement davantage sur ces impensés que sur le quartier populaire « mêlé » en question que nos jeunes ethnographes du Petit Paumé nous renseignaient malgré eux. C'est à notre sens, la force de ces évidences qui, peut-être plus que le reste, explique que ces écrits aient pu être publiés dans un contexte aussi sensible que le nôtre sur ces questions.

C'est qu'il y avait effectivement pour nos étudiants nombre d'occasions de réaliser individuellement et collectivement, à l'échelle de leur association d'excellence, que quelque chose « clochait » dans leurs *Lettres persanes*. Voyons, il a d'abord fallu que nos Usbek et Rica de l'an 2000 perçoivent subjectivement et collectivement une émotion négative, une atmosphère menaçante dans ce quartier populaire que d'autres pourraient trouver convivial. Puis qu'ils éprouvent un soulagement ensuite, une émotion positive, rassurante, un contraste en pénétrant ce bar accueillant qui leur rappelle la bonne Presqu'île. Il a fallu encore, au moment d'écrire, supposer que cet angle narratif – celui de la traversée d'un quartier sinistre vers une « presqu'île » accueillante – constituerait une trame pertinente qui « parlerait » au lecteur. Comme un clin d'œil à ce récepteur que l'on suppose complice et partageant les mêmes impensés.

Et puis, un peu comme Balzac, Barbault-Royer, Dumas ou Pouchkine (tous quatre, comme nos Petits Paumés, prisaient la caféine pour écrire et stimuler leur génie littéraire... et ces étudiants seront peut-être surpris d'apprendre que ces trois derniers ne correspondaient pas tout à fait à la description phénotypique de ce qu'ils appellent des « blancs »), saisir sa plume, son « latte » et écrire, formuler, relire, éditer, envoyer une version sur le réseau social de l'association ; sourire ensemble par écran interposé, faire valider par les éditeurs du guide, corriger [car il ne serait après tout pas surprenant que certains passages particulièrement spirituels du guide nous

aient été sacrifiés sur l'autel du *politiquement correct* puisque comme chacun sait : « *on ne peut décidément plus rien dire aujourd'hui* »] ; imprimer, relever une coquille d'ancre décidément importune, décrocher le téléphone, en bon manager gourmander ce reprographe maladroit qui ne s'assure pas « l'irréprochabilité » de sa presse ; demander une réimpression, réimprimer, etc.

Et faire tout cela en activant des trésors d'intelligence fonctionnelle et managériale sans jamais voir, sans jamais discerner ces petites marques de condescendances xénophobes et misogynes et s'interroger, individuellement ou collectivement, sur leur origine et ce qu'elles trahissent de leur(s) auteur(s). Publier un tel récit, c'est ne plus voir ce qui cloche, c'est, si l'on en croit le ton recherché dans ce guide, trouver, de l'intérieur de sa presqu'île, que ça fait sens et que c'est drôle.

Développant une éthique de la presqu'île, les Petits Paumés concernés pourraient en revanche apprendre à s'étonner en relisant différemment la trame narrative de la description du HO36. Utilisant contre eux-mêmes leur prédisposition à l'ironie, ces derniers y décernerait alors peut-être quelque chose comme le récit d'une petite expédition ethnographique ou littéraire qui se veut périlleuse en dehors de leur presqu'île de confort (la grande école ou, justement, la Presqu'île majuscule), une expédition déplaisante dans une autre presqu'île, étrangère, moins favorable dans laquelle ils arrivent déjà chargés d'impensés stéréotypiques et qui, dans la circonstance, ne leur semble présenter aucune opportunité de découverte ou de rencontre. Un espace dans lequel ils sont alors rassurer de retrouver (ouf !), « un peu de [leur] Presqu'île », une « bonne pioche », une enclave familière dans l'ambiance de ce bar accueillant où ils peuvent de nouveau « *se fondre dans la masse* » – c'est-à-dire être subjectivement avec soi et socialement entre soi, ou entre, écrivent-ils : « *jeunes blancs qui travaillent sur des ordi, tout en sirotant un bon café latte* ».

Les Petits Paumés concernés pourraient alors s'efforcer de s'interroger de manière réflexive sur les caractéristiques objectives qui, à leurs yeux, font de la presqu'île de consommation HO36 ce qu'ils appellent une « bonne pioche » ainsi que sur les petites technologies anodines, souvent inconscientes (et parfois tout à fait intentionnels !) -- tarifs, devanture, carte, consignes données aux personnels, à l'agent de sécurité, etc. -- qui permettent de séparer et, de fait, de « préserver » cet espace rassurant au beau milieu des flots d'un quartier populaire « mêlé ».

Apprendre à repérer les presqu'îles « homogènes » et « préservées », c'est ainsi concrètement se donner l'occasion d'éviter ces petits endroits sympas et exclusifs où il est acceptable, sans craindre de choquer ou d'être contredit, de continuer à décrire dans des synecdoques particularisantes xénophobes et misogynes, des êtres humains en les désignant par leur « panier » plutôt que par leur front, par leurs attributs phénotypiques plutôt que par leur dignité, leur intelligence, leur compétence... « *the content of their character* » tonnait le bon pasteur.

Penser les presqu'îles qui nous confinent constitue alors une manière stimulante de convoquer nos apprentis dirigeants à forcer les occasions de s'extraire de leurs enclaves rassurantes, même si elles sont agréables, design et que l'on peut effectivement s'y « fondre dans la masse », pour justement saisir l'opportunité d'apprendre à se confronter à d'autres univers sociaux (et pas seulement au détour d'une escapade ethnographique de consommation ou d'un lointain échange universitaire) et vivre, au passage, cette expérience particulièrement instructive tant au niveau humain et anthropologique que managérial, qu'est celle du minoritaire, de l'anomalie sociologique, de l'outsider, celle de cet individu dont la seule présence dans un groupe donné paraît devoir mériter une explication.

II. DEPLOYER L'ISTHME : SE NOURRIR D'ECARTS ET SUSCITER DU COMMUN DE L'INTELLIGENCE ... POUR QUE « PETIT PAUME » NE DEVienne PAS GRAND

Chers étudiants, l'étroitesse des isthmes non déployés par l'intelligence se prête mal aux échanges féconds et authentiques et, sans appeler à une mixité fusionnelle chimérique, il nous paraît primordial de former des citoyens capables de susciter des espaces inclusifs vivaces au sein desquels les quelques efforts entrepris en faveur d'une plus grande « diversité » dans leur « presqu'île » d'excellence se traduisent effectivement en occasions de créer du commun de l'intelligence, d'enrichir la pensée, de déployer les isthmes comme des espaces *d'entre* et des occasions d'apprendre « avec » et « de » l'autre, quel que soit sa singularité.

Et pour découvrir quoi ? Des différences. Des *écarts*, soit. Potentiellement enrichissants du reste. De ces écarts féconds qui permettent de « faire bouger les lignes », d'élargir les contours des presqu'îles, et de se prémunir de ce à quoi conduit ce que l'on appelle, justement en théories critiques du management, la « pensée de groupe » - une pensée de l'action à laquelle s'exposent

les groupes trop « homogènes » et qui, comme un lit de Procuste, conduit à la conformité, en écrasant, par disqualification, toute singularité, toute nuance de points de vue, toute « déviance ». De ces écarts féconds qui permettent au groupe de penser différemment les problèmes et qui, pour reprendre notre cas d'école, auraient sans doute permis qu'un Petit Paumé, quelque part de l'intérieur de cette association, porte une paire de lunettes « divergente » et s'étonne encore en lisant les écrits de ses camarades sur la page de discussion de l'association.

Puis, comme preuve même d'une appartenance vigilante et intelligente au groupe, s'autorise à objecter et à convoquer le groupe à se regarder, le tout dans le « style » maison :

-« OMG. WHAAAAATFFFF !!! Genre, c'est ki ki a pondu la critique HO36 ??? Genre OKLM ??! OMG les fistons^{vii} C PAS PETITPAUME du tout ça !!!! Du coup à l'ODJ de l'AG de jeudi PM. Je book le Ho36 ET y'aura pas de LATTEYYYYY !!!!! ».

De *l'écart* donc, mais aussi, peut-être, de « *l'entre* » ; une complicité, des traits de personnalité ou des valeurs communes, des échanges créatifs, autour d'un ouvrage, d'un auteur, d'un film, d'une pensée, d'une pièce, d'un engagement humanitaire, d'un projet universitaire, entrepreneurial ou associatif, d'une entreprise alternative, sociale et innovante ; bref, du commun de l'être et de l'action, de l'intelligence partagée, et, pourquoi pas, une aspiration fraternelle et citoyenne pour penser et déployer les isthmes en faveur de grandes écoles et d'entreprises suscitant davantage « la représentation de la diversité de la société française dans toutes ses différences et ses richesses, culturelle, ethnique et sociale... »².

Mais avant de se lancer dans cette noble entreprise du déploiement de l'isthme et de l'entre, il semble que certains de nos étudiants gagneraient peut-être à apprendre à se nourrir des écarts, à mesurer ce qui séparent et entravent et à saisir par exemple ce que veut dire traverser l'isthme à contre-courant – c'est-à-dire par exemple dans le sens inverse de celui qu'ils ont emprunté le temps d'une expédition ethnographique pour se rendre de la grande école au quartier de la Guillotière. Les trois exercices de pensée suivants invitent nos étudiants à réfléchir aux conditions de cette traversée et à se décaler pour saisir les occasions de déployer cet espace potentiellement obstrué.

² Charte de la Diversité : <https://www.charte-diversite.com/>

« PAUME EN GRANDE ECOLE » : SE « DECALER » INTELLECTUELLEMENT PAR ECART, ET S'INITIER A D'AUTRES SUBJECTIVITES ET A LA TRAVERSEE DE L'ISTHME

Les petits paumés seront sanctionnés, donc, mais qui les invitera à se décaler intellectuellement par écart ; par exemple en essayant de se familiariser avec les rationalités, les imaginaires et les affects de ceux qui tentent de percer l'étroitesse de l'isthme qui sépare à contre-courant.

Il faudrait trouver un petit exercice pédagogique, incisif, un peu dérangeant, pour décaler, mais en lien avec la grande école, et qui convoquerait nos Petits Paumés, non pas à un conseil de discipline !, mais à se mettre dans la peau de quelqu'un d'autre quel que soit sa couleur... Ah, voilà ! pourquoi pas celui-ci. Intitulons-le « Paumé dans la grande école » et continuons à être redevable à nos dénicheurs de « bonne pioche » pour cette inspiration. L'exercice les conduiraient à raisonner par symétrie et, en empruntant l'angle narratif du petit guide estudiantin, à se mettre dans les chaussures (des baskets !) du « rebeu » que nous avons laissé menaçant place Guillotière ou languissante dans son alcôve aromatique. Interrogeons-les cette fois sur la singularité de ce que peut être son expérience de traversée et de passage de l'Isthme, sa socialisation ou son intégration dans une grande école supposément peuplée de « jeunes blancs qui travaillent sur leurs ordis » -- c'est précisément le chemin inverse à celui emprunté par nos ethnographes de l'HO36.

Qu'advient-il alors de cet-te autre, lorsque, méritant-e, il/elle, décide de « se prendre en main », d'entreprendre (*quandonveutonpeut*) et d'abandonner sa bande ou son inactivité langoureuse pour s'initier aux joies du café latte, du travail sur *iMac* et du *Lean Management* ? Quel contraste d'émotion ressent-il/elle à son tour en pénétrant dans cet *open space* design et fourmillant ? Quels efforts déploie-t-il/elle pour « se fondre dans la masse », intégrer cette nouvelle « bande », son futur « réseau », que sa condition sociale et l'entremêlement des formes d'altérité qu'il charrie, ne lui offrent peut-être pas le luxe de « fuir » à son tour au premier écueil ? Quels pièges spécifiques a-t-il/elle évité pour se faire accepter/recruter dans cette grande école ?

Quelles aspérités, ou « stigmates » de son habitus, de son corps, de son héritage familial (ou de son état civil) a-t-il/elle crut bon de lisser pour échapper ou tordre le coup aux clichés qui semblent parfois lui être associés dans cette presque ile d'excellence ? Existe-t-il des différences notables selon son genre ou, pour continuer avec la terminologie des Petits Paumés, le « rebeu »

et la « beurette de kalité » se voient-ils offrir les mêmes opportunités, s'intègrent-ils/elles de la même manière ; composent-ils/elles avec les mêmes écueils ; vivent-ils/elles une expérience de socialisation similaire ? Déploient-ils/elles les mêmes stratégies d'intégration ? Et quelles conséquences ces petites gymnastiques de « police de soi » ont-elles sur la construction intellectuelle, professionnelle, citoyenne de ces impétrants ; et sur leurs trajectoires pendant et après la grande école ?

PENSER LA PLACE ACCORDEE A LA DIVERSITE ET AU DISSENSUS DANS L'INTERIEUR DES ILOTS DISTINGUES DE LA PRESQU'ILE

Un autre exercice, intitulons le *Petit Paumé aussi cet-te autre* ? pourrait compléter le précédent et conduire à se demander si, étudiant, l'on ne contribue parfois pas soi-même à obstruer des isthmes déjà resserrés, par exemple en « préservant » en toute bonne foi son association d'excellence. Voici quelques exemples de questions à se poser pour y réfléchir en conservant les sujets de l'analyse précédente.

Alors qu'il intègre une grande école en passant avec brio ses concours et l'étape des recrutement par ses professeurs, notre impétrant(e) est-il-elle aussi recruté(e) par ses camarades et pairs dans une de ces prestigieuses associations étudiantes ? Petit Paumés cet-te autre ? Perçoit-il-elle d'abord l'importance de ces petites communautés associatives très sélectives – ces îlots dans la presqu'île – pour son devenir socio-professionnel (c'est un savoir social local qui n'est pas si évident lorsque l'on n'est pas natif de la presqu'île) ? Ou se borne-t-il, naïf, à miser sur l'excellence de ses résultats académiques et l'admiration bienveillante de professeurs attentifs pour parachever son parcours de réussite, acceptant par-là de rejoindre les rangs des « nobods » ? (Tiens, encore un sic ! il faut comprendre ici « nobody », terme très littéral par lequel les étudiants désignent ceux qui, dans la grande école, n'ont pas eu la chance de trouver une « bonne pioche » associative).

Comment vit-il/elle les entretiens de recrutement par ses pairs, ces petits rituels de liminalité dans l'isthme, une sélection/socialisation, mi-formelle/mi-décontractée et qui se déroule parfois en pleine soirée étudiante ? Lui a-t-on trouvé le bon « mood » -- (sic) version estudiantine du « savoir-être » permettant d'évaluer le « fit » du candidat avec « l'esprit » de l'association (version anticipée et caricaturale cette fois de la « culture d'entreprise ») ? Et enfin, faire réfléchir nos

étudiants aux phénomènes de conformité et de pensée de groupe en les invitant à s'interroger sur les opportunités de créativité, de singularité et de dissensus qui s'offrent, dans ces conditions à notre candidat(e) – et à tout un chacun dans cette petite presqu'île – une fois qu'il/elle est effectivement recruté(e) dans cette association prestigieuse.

Par exemple, notre « rebeu » sourit-il avec ses camarades en lisant la description du café/bar Ho36, celle du « panier à crotte », et de la « bande de rebeus », « à fuir » ? Se sent-il/elle au contraire indigné(e) ? Autorisé à manifester pleinement son désaccord dans ce cas ou, à défaut, à formuler une réserve sur l'usage de tel ou tel qualificatif, au risque de se montrer moins « fun » qu'il ne l'avait laissé paraître durant la sélection ? Préfère-t-il garder le silence ? Ne voit-il/elle déjà plus le problème, immergé dans la presqu'île ? A moins que notre outsider ne soit lui-même l'auteur d'une telle description et qu'il ait trouvé dans cette offrande ultime au groupe, par sincérité, par stratégie, par mimétisme ou par effet de conformité, le moyen de marquer son appartenance définitive à sa nouvelle bande de Petits Paumés et entériner par-là son souhait formel de n'être plus jamais confondu à ces bandes menaçantes et/ou inactives auxquelles il lui arrive encore parfois d'être assimilé...

Ce sont là des questions relativement importunes, que l'on pourrait penser incongrues dans une grande école, qui plus est de management, mais que devraient pourtant savoir se poser les Petits Paumés qui prétendent naturellement diriger nos organisations de manière intelligente, éthique et humaine. Nos étudiants seraient alors invités (seulement après l'effort de décalage précédent qui nous paraît primordial), à déployer les isthmes de manière créative des dispositifs innovants permettant de susciter du commun de l'intelligence en répondant à certaines des problématiques de diversité et d'inclusion que les réflexions précédentes n'auront pas manqué de faire émerger.

SE REGARDER FAIRE ET MULTIPLIER LES OCCASIONS DE SUSCITER DE L'ENTRE DANS LE « DEJA-LA » DE LA PRESQU'ÎLE

Qu'est-ce qui fait isthme ? Qu'est-ce qui dans des espaces resserrés, relie, créent de *l'entre*, du passage, de l'interstice, et peut à ce titre être déployés pour susciter du commun, de la traversée, du franchissement ? En l'espèce, nos Petits Paumés, s'ils avaient bien ouvert l'œil, auraient sans doute été surpris de remarquer que plusieurs occurrences statistiques échappent aux déterminismes et aux frontières de leur presqu'île – sans doute que ces occurrences réflexives se posent certaines des questions formulées ci-dessus. Et que s'il arrive qu'on

retrouve « *un peu de la Presqu'île à Guillotière* », il se peut fort bien que se trouve aussi – nous sommes prêt à y gager une tournée de latte – « un peu de la Guillotière » dans la Presqu'île ; au HO36, et, mais encore trop peu il est vrai, dans la grande école et ses associations estudiantines.

Car on aurait effectivement tort de se représenter ces espaces de formation comme des presqu'îles totales, uniquement peuplée de « *jeunes blancs qui travaillent sur leurs ordi* ». Il y a évidemment, entre autres formes de diversité d'ailleurs, des étudiants étrangers, accueillis dans le cadre d'échanges internationaux. Mais également quelques français « rebeus » de la 2^{ème}, 3^{ème}, énième génération, parfois justement originaires des quartiers populaires comme celui épinglé par nos Petits Paumés. Mais quelles occasions authentiques de rencontre et de partage cette présence marginale suscite-elle réellement ?

C'est une autre question que l'on est souvent contraint de se poser de l'intérieur de ces espaces, en observant certaines associations nous l'avons laissé entendre, mais aussi plus ordinairement, en observant les réflexes socio-anthropologiques, par exemple au moment de donner consigne à nos étudiants de se constituer librement en petits groupes d'apprenants pour réaliser tel dossier ou tel travail évalué. Alors, il faut s'asseoir et, en ethnologue justement, observer la manière dont les « bandes » se (re)constituent. Alors, il faut regarder ce qu'il se passe et s'étonner (ou non) des petites hésitations, des petits réflexes qui permettent, en toute politesse et sans agressivité, de continuer à « fuir l'autre » pour reproduire les contours de sa presqu'île.

Relever ces petits malaises si le hasard, ou un retard malencontreux, a contraint tel étudiant à s'asseoir à côté de telle « mauvaise pioche ». Et la diplomatie qu'il faut mettre en œuvre (ou pas !!) pour s'adresser au bon « associé » assis justement derrière, sans provoquer un quiproquo mal venu qui contraindrait à mettre des mots sur un savoir implicite que chacun, dans cette salle confortable et design, semble partager et préférer taire. Enseigner « la diversité » à nos Petits Paumés commence peut-être par-là : s'arrêter, se regarder faire et s'interroger collectivement sur les réflexes qui nous agissent, en prendre conscience, s'en saisir, les nommer, les apprivoiser, les domestiquer... Accepter que face à l'altérité, et davantage encore lorsque le rapport de force nous est favorable et que dans un espace donné, l'on « est chez nous » -- comme on l'entend parfois scandé dans certains rassemblements -- nous sommes tous potentiellement *Petits* et sans doute peut être aussi parfois *Paumés*.

CONCLUSION : FAIRE REFLECHIR OU PUNIR ?

Voilà en sommes le type de *paideia* sur laquelle nous souhaiterions faire plancher nos Petits Paumés, plutôt que de les exécuter pour l'exemple en conseil de discipline. Pour les former, les déranger un peu, contribuer à les initier à une pensée réflexive, critique, humaniste, plurale et, sait-on jamais, afin qu'ils puissent partager le fruit de leur raisonnement dans des *agoras* de débat estudiantins où seraient abordées, cette fois de manière élaborée, articulée, sans caricature de l'autre – et peut-être avec lui – et sans le déshumaniser ou le « paniéifier », certaines des questions sérieuses que posent effectivement leurs écrits. Ce type d'exercice critique et formateur, où l'apprenant se prend comme objet d'analyse et où il en vient à examiner, voire à s'étonner (ou pas d'ailleurs), de ce qu'il croit/pense et, par-là, sur ce qu'il dit/écrit.

En définitive, s'interroger sur les presque îles que l'on choisit instinctivement de fréquenter parce que l'on y est né, que l'on s'y sent chez soi, ou que l'on peut effectivement s'y « fondre dans la masse » – et, par symétrie, sur les espaces humains qui nous effraient et que l'on « fuit » parfois sans même y songer – peut s'avérer un exercice fécond et nécessaire à toute personne souhaitant se construire, au moins en partie, en dehors des évidences et des sentiers battus de « sa bande ». Penser l'isthme en complément invite alors à susciter du commun de l'intelligence, et des occasions d'apprendre « avec » et « de » l'autre, quel que soit sa singularité tout en enrichissant sa pensée.

Ou alors, ne changeons rien, préservons nos presque îles de formation et continuons à y prononcer de manière incantatoire ou punitive des valeurs moralines, et à y déclamer *ladiversiteetlinclusion* comme des *paroles gelées* rabelaisiennes. A y professer, sans les ajuster, des théories romantiques vantant béatement ce goût d'un interculturel lointain au travers de typologies quantitatives et objectivantes des cultures, de grandes dimensions dichotomiques à la Hofstede, d'étude Globe ou des « 7 pièges culturelles » à éviter pour réussir son expatriation... en Chine ! Sans donner à nos étudiants l'occasion de s'interroger de manière intelligente et réflexive sur les non-dits et les angles morts de ces théories ou sur leur potentiel heuristique et performatif pour penser, agir et transformer leur société. Ou continuons à penser préserver nos étudiants en les confinant dans la douceur d'enclaves design, intellectuellement confortables ou s'expriment en même temps que des discours inclusifs lisses et convenus,

l'expression ponctuelle d'une négation triste, condescendante et dangereuse de toute forme d'altérité.

BIBLIOGRAPHIE

Abraham Y.-M. (2007), « Du Souci Scolaire Au Sérieux Managérial, Ou Comment On Devient Un 'HEC' », *Revue Française De Sociologie*, Vol. 48, N°1, Pp. 37-66.

Bender, Anne-Françoise, Alain Klarsfeld, et Christine Naschberger. « Introduction générale. Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises, vue d'ensemble » in Anne-Françoise Bender éd., *Management de la diversité des ressources humaines. Études empiriques et cas d'entreprises*. Vuibert, 2018, pp. 1-16.

Brabet, J 1996, *Repenser La Gestion Des Ressources Humaines*, Economica

Bousalham (2020) « *Against « Shared Values»: Towards An Inclusive Definition Of Organizational Culture Valuing Gaps And Deviations* ». Colloque De L'aims (Juin 2020)

Bousalham, Y. (2019) *Antithèse : Entre Critique Et Management*, In Perret, V. Et Taskin L (2020). *Les Temporalités De La Recherche Critique En Management. Enjeux Et Alternatives*. Presses De l'Université Laval.

Bousalham, Y., & Vidaillet, B. (2018). *Contradiction, Circumvention And Instrumentalization Of Noble Values: How Competition Undermines The Potential Of Alternatives*. *Organization*, 25(3), 401-427.

Collins, P. H. (2012), *On Intellectual Activism*, Philadelphia: Temple University Press

Collins, P. H. (2002). *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, And The Politics Of Empowerment*. Routledge.

Contu, A. (2019). *Answering The Crisis With Intellectual Activism: Making A Difference As Business Schools Scholars*. *Human Relations*.

Doytcheva, M. (2018a). *Diversité Et Lutte Contre Les Discriminations Au Travail. Catégorisations Et Usages Du Droit*. *Les Cahiers De La LCD*, (1), 13-35.

Doytcheva, M. (2018b). *Diversité Et «Super-Diversité» Dans Les Arènes Académiques: Pour Une Approche Critique*. *Sociétés Plurielles*, (Articles).

Goffman, E.(1975). *Stigmaté: Les Usages Sociaux Des Handicaps*. Les Editions De Minuit.

Jullien, F. (2018). *Si Près, Tout Autre: De L'écart Et De La Rencontre*. Grasset.

Jullien, F. (2016). *Il N'y A Pas D'identité Culturelle*. L'Herne.

Jullien, F. (2012). *L'écart Et L'entre. Leçon Inaugurale De La Chaire Sur L'altérité*. *Pratiques'&*, 253.

Jullien, F. (2008). *De L'universel, De L'uniforme, Du Commun Et Du Dialogue Entre Les Cultures*. Fayard.

Martin, J. (1990). Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression Of Gender Conflict In Organizations. *Organization Science*, 1(4), 339-359.

Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Tempered Radicalism And The Politics Of Ambivalence And Change. *Organization Science*, 6(5), 585-600.

Naschberger, C., & Guerfel-Henda, S. (2017). La Promotion De L'égalité Des Chances Dans L'enseignement Supérieur Bilan D'expérience De Plusieurs Grandes Écoles.

Perugien, S, Et Barth I. « Pour La Mise En Œuvre D'un Management De La Diversité. En Quoi Une Ecole Peut-Elle Faire Ecole ? », *Revue Internationale De Psychosociologie Et De Gestion Des Comportements Organisationnels*, Vol. Vol. Xxii, No. 54, 2016, Pp. 263-294.

Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical Performativity: The Unfinished Business Of Critical Management Studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560.

VIDAILLET, B., & BOUSALHAM, Y. (2020). COWORKING SPACES AS PLACES WHERE ECONOMIC DIVERSITY CAN BE ARTICULATED: TOWARDS A THEORY OF SYNTOPIA. *ORGANIZATION*, 27(1), 60-87.

ⁱ La recension suivante compile plusieurs passages du *Petit Paumé*, renvoyant chacun à des problématiques d'inclusion et de diversité : <https://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/rhone/lyon/lyon-petit-paume-specialiste-boulette-1736099.html>. Nous nous focalisons ici à la fois sur l'ethnicité et l'origine sociale en nous penchant sur un « volet » spécifique de cette diversité que les Petits Paumés présentent comme des « bandes de rebeux (sic) » et des « beurettes de kalité (sic) », et qui semblent constituer, dans leur imaginaire, une figure singulière et distinctive de l'altérité reprenant par ailleurs trait pour trait des stéréotypes orientalistes du 19^{ème} siècle.

ⁱⁱ Nous doutons en ce sens de l'opportunité ou de « l'impact » social ou sociétal qui résulterait de la production d'une énième recherche académique visant, selon la posture, soit à déplorer l'évidente insuffisance de diversité dans la grande école ou, au contraire, à constater, voire célébrer, les avancées en la matière (Voir Naschberger et Guerfel-Henda, (2017) ; Perugien et Barth, (2016) ; Redon, (2016), Albouy et Wanecq, (2003) ; Sabeg, (2009) ; Beaud et Convert, (2010) ; van Zanten, (2010)).

ⁱⁱⁱ En effet, si le présent écrit ne prend pas la forme d'un article académique traditionnel, il s'inscrit bien au croisement de réflexions scientifiques menées parallèlement en GRH sur le thème de la diversité et de l'inclusion, et au sein du courant des *Critical Management Studies* qui, depuis l'article initiateur de Spicer et al. (2009) s'interrogent sur l'opportunité et les modalités d'une critique performative en management. Cet essai ne prétend cependant pas « penser » la performativité critique, mais ambitionne de contribuer à « la faire ».

^{iv} Nous nous appuyons ici sur une forme particulière de performativité critique, que nous travaillons à développer en lien avec les notions d'écart et d'entre, empruntées à Jullien (2008, 2012, 2016, 2018) et que nous appliquons ici à la pédagogie de la diversité et de l'inclusion en grande école. Voir par exemple Bousalham (2020, 2022) pour une application à la culture organisationnelle permettant de susciter du commun par adhésion et *desadhérence* ; Bousalham et Vidaillet (2018) pour une transposition aux organisations alternatives (insistant sur *l'écart*) ; Vidaillet et Bousalham, (2020) pour une transposition aux organisations alternatives (mettant l'accent sur *l'articulation* et *l'entre* avec le concept de Syntopie) et Bousalham (2019) pour une application à l'exercice réflexif de production intellectuelle d'*Antithèse* « *entre critique et management* ».

^v La première version du présent plaidoyer s'est faite sous la forme d'un écrit cathartique à usage personnel dès la publication des citations en exergue – et avant la tenue du conseil de discipline en question.

^{vi} En l'espèce, ce tabou a trouvé à se matérialiser y compris dans l'élaboration du présent plaidoyer et jusque dans la décision de sa publication, que nous formulons comme un écart de l'intérieur de la grande école, une de nos presque-îles. Les écrits du Petit Paumé nous avaient ainsi largement été relayées, dès leur parution, de l'intérieur par plusieurs collègues (par ailleurs dirigeants, enseignants et enseignants-chercheurs en grande

école). Ces derniers se trouvaient à la fois particulièrement troublés et dérangés par leur contenu, et en même temps – pour plusieurs raisons dont il serait sans doute instructif de produire la généalogie et une analyse académique fouillée – dans l’incapacité d’en parler. Double peine que nous partageons très spontanément.

Comme beaucoup de nos collègues et notamment ceux qui nous ont partagés les écrits du Petit Paumé ou d’autres petits scandales locaux du même genre, nous nous trouvons très peu enclins à aborder ce volet spécifique de la diversité et ce en dépit de l’omniprésence des discours, voire des injonctions, à la diversité et à l’inclusion. C’est qu’il semble, au-delà de la question épistémologique de la distance avec son objet d’étude, que la perception spécifique des « rebeus » et « beurettes » en France, dans la grande école et à l’université implique de s’attaquer à plusieurs problématiques de diversité potentiellement malaisante dans nos espaces, ainsi qu’aux effets de renforcement et d’entremêlement qui résultent potentiellement de leur croisement.

A titre individuel, et sans trop nous épancher, la lecture de ces petites « paumeries » nous a d’abord provoqué la même gêne que celle de nos collègues, mêlée à de la colère (il en demeure peut-être quelques traces ça-et-là dans le présent texte) et de la sidération. Puis, ensuite, forcé à nous poser pour réfléchir, poser les idées et écrire, un peu comme si nous souhaitions nous adresser directement aux Petits Paumés concernés. (En recensant notamment toutes les occurrences similaires et artefacts dont nous avons directement été témoin dans le cadre de notre exercice d’enseignant-chercheur ou simple récipiendaire-confident, par le truchement de récits de collègues).

Lorsque les questions sont d’ordre social, sociétal, nous touchent directement et/ou suscitent des émotions vives, nous écrivons d’abord pour nous-même et de manière disons, cathartique ou thérapeutique (voir la démarche d’écriture dite d’Antithèse (Bousalham, 2019) que nous avons développés en parallèle l’exercice de thèse et que nous proposons à tout doctorant réflexif et intéressé par ces questions).

Puis, ensuite ou parallèlement, d’une manière plus intellectualisée, articulée – voire conceptuelle – en faisant en quelque sorte dialoguer les deux versions mises en regard ou en vis-à-vis. La prégnance ou la primauté des émotions/sentiments dans cette démarche de production scientifique est ici assumée, voire revendiquée, dès lors que cette dernière se trouve contrebalancée par une stratégie d’écriture réflexive systématique subséquente et/ou parallèle. Une telle démarche nous semble par ailleurs particulièrement adaptée à toute entreprise de production intellectuelle (et même d’entrepreneuriat-social) à visée performative et de transformation humaine, sociale et sociétale.

Contrairement aux écrits académiques qui nous occupent plus traditionnellement dans le cadre de nos thématiques de recherches – thématiques desquelles, nous avons bien pris dans un premier temps, très justement, d’écarter celle de la forme de « diversité » qui nous concerne le plus – la présente démarche d’écriture n’avait aucune vocation à dépasser sa vertu thérapeutique initiale pour se trouver un jour publiée, sous aucune forme (et sous aucun prétexte !!!). Le développement de notre réflexion en termes de performativité critique et d’impact social par l’écart et l’entre (Bousalham, 2020, 2022), ainsi que des échanges stimulants avec quelques collègues confidents fortement impliqués sur ces questions de diversité – qui se reconnaitrons ici – nous ont finalement conduit à envisager la potentielle vertu formative et pédagogique de ce travail.

^{vii} Dans la plupart des associations en question, les étudiants de première année sont appelés « *fiston* » (sic) ou « *fistonne* » (re-sic), par les étudiants de deuxièmes années, auxquelles ces derniers ne peuvent s’adresser qu’en tant que « *padre* » (sic) ou « *madre* » (sic). Ces formes verbales, qui deviennent de véritables automatismes de langage, sont évidemment chargées sur le plan symbolique et gagneraient à faire l’objet d’un travail réflexif portant sur d’autres impensés, liés cette fois à la question de la hiérarchie dans ces espaces, lequel travail déborde malheureusement l’objectif que nous nous sommes fixés dans le présent écrit.