

cette logique a réduit presque mécaniquement les marges d'interprétation.

L'empreinte de cette logique islamique devient patente lorsque, regardant l'univers purement laïc des entreprises, l'auteur y trouve un même rapport au monde : une large attente de codification des comportements et de *leadership* moral, ainsi que la célébration du consensus. Une illustration étonnante en est donnée par la traduction jordanienne de la charte d'un groupe français. L'incitation au débat et la vision positive du conflit y ont été gommées, pour être remplacées par un appel à l'unité et à la guidance.

L'auteur passe ensuite en revue les principes démocratiques que l'islam est soupçonné de refuser. En général, les auteurs qui veulent se départir d'une lecture essentialiste considèrent qu'il ne faut y voir que le fruit de circonstances historiques. La thèse présentée ici montre que les tentations – théocratique, autoritaire, inégalitaire, etc. – ne sont guère liées à l'islam. Par contre, une contradiction surgit avec la crainte radicale de ce qui mène à la division (*fitna*). L'auteur note en passant que, contrairement à un entendement courant, le durcissement actuel de l'islam est un produit de la modernité (et non vraiment un reflux obscurantiste). L'islam le plus tolérant existe souvent dans les campagnes. Le rejet des croyances populaires – sans fondement scripturaire – est en fait moderne. L'élévation du niveau d'éducation et l'alphabétisation contribuent en réalité à un retour général à la rigueur du texte. Pour donner cet éclairage nouveau, il fallait probablement que l'auteur ne soit pas un spécialiste de l'islam. Il peut ainsi passer par-dessus les clôtures qui séparent les spécialistes, et appliquer son exégèse méticuleuse à des domaines différents (religieux, philosophique, juridique, politique, sociologique). L'auteur se méfie des généralités rapides et il veille, à chaque étape, à tenir compte des

faits qui peuvent sembler contradictoires. Chemin faisant, il dessine une histoire complexe des idées au sein des sociétés marquées par l'islam. Sa démarche se refuse à tout déterminisme. Elle vise à déceler les craintes fondatrices, propres à chaque univers culturel ou religieux, qui influent sur les représentations de leurs membres et sur les rapports sociaux.

L'ouvrage ne relève pas d'une démonstration à charge, mais d'une exploration méthodique des univers culturels. Il ne prétend pas prévoir ce qui peut advenir du regard islamique sur le débat démocratique. Mais il projette une lumière neuve sur des tensions dont l'actualité témoigne. L'intérêt des travaux de Philippe d'Iribarne est qu'ils joignent une lecture des faits à une approche théorique innovante. L'auteur est cependant d'une telle prudence, qu'il en vient parfois à rester silencieux sur certains aspects dès lors qu'ils lui paraissent flous, quitte à laisser le lecteur dans l'expectative.

Par exemple, il n'aborde pas la question de l'égalité des femmes (pourtant de plus en plus assimilée à une vertu démocratique). En réalité, une telle inégalité relève d'un fond culturel bien plus large. Elle n'est pas liée à l'islam. L'auteur n'en parle donc pas, sauf à considérer que la tendance islamique à codifier les comportements sociaux a un effet néfaste. Il est vrai d'ailleurs que la question a pris en France une tournure particulière, en raison surtout d'une certaine vision française de l'espace public et de la laïcité.

Une autre question que l'on pourrait adresser à l'auteur concerne l'extension de son approche à une doctrine religieuse. Jusque-là, il nous avait habitués à rechercher les peurs fondatrices qui hantent les cultures des nations. Rien – sauf le résultat qu'il en retire – ne vient étayer la validité de ce glissement méthodologique. Voulant d'ailleurs vérifier que l'aversion au doute n'est pas seulement le fait de la religion, Philippe d'Iribarne

applique son regard critique aux Évangiles. Et la différence apparaît nettement, tant ces derniers admettent le doute et les divergences entre les disciples. Il resterait toutefois à se demander quelle opposition fondatrice l'auteur pourrait bien déceler dans le message chrétien ?

On doit donc admettre que l'auteur fait constamment précéder le questionnement des faits à toute construction théorique. Sa démarche fait songer à la manière dont les astronomes du XVII<sup>e</sup> siècle, entièrement voués à l'observation et au calcul, ont fait naître leur science en la dissociant de l'astrologie. Une longue fréquentation des faits culturels conduit Philippe d'Iribarne à s'affranchir des croyances de la sociologie (convaincues, quant à elles, de l'effet prédictif des valeurs qui hantent une société), au profit d'une vue théorique nouvelle tirée des faits.

Il montre l'existence d'une force de gravité, placée au cœur de l'islam, qui, composant sans cesse avec d'autres forces, éclaire les trajectoires des sociétés qui s'en réclament.

Par **Alain HENRY**

SOCIOLOGIE  
DE L'ÉTRANGER  
(OU LA REVANCHE  
DES BREBIS GALEUSES)

À propos du livre de **Norbert Alter**, *La force de la différence*, PUF, 2012.

Qu'y a-t-il de commun entre une femme, un homosexuel, un handicapé moteur ou sensoriel, un jeune homme issu de l'immigration et un diplômé d'une filière technique ? Réponse : ils sont différents... et pourtant patrons. Tel est le point de départ du dernier

ouvrage de Norbert Alter, *La force de la différence*. L'idée d'agglomérer dans cette vaste catégorie de la différence des caractéristiques individuelles aussi variées, au point d'englober parmi les « atypiques » plus de la moitié de la population et de faire des « typiques » une minorité statistique, semble un drôle de parti pris. L'auteur l'assume. Plusieurs fois, dès l'introduction, il insiste sur les évidentes similitudes entre les situations de ces atypiques, tout en renonçant à tracer nettement les limites de la catégorie – délimitation qu'il reconnaît volontiers comme impossible, toute déviance à la norme étant une forme de différence. Les atypiques qui nous sont présentés ont en commun d'avoir su faire de leur différence un atout dans leur vie personnelle et professionnelle, profitant de leur étrangeté pour mieux observer et comprendre les comportements de ceux qui les entourent, libres des préjugés que confère l'appartenance aux groupes dominants. À la limite, toute l'idée du livre tient dans ce percutant et profond prélude. Le reste du livre est une longue (trop longue ?) fugue sur le même motif, où les extraits d'entretiens s'entremêlent artistiquement, où les pans de vie de patrons atypiques sont déroulés et élégamment tressés, jusqu'à ce que leur tissu bien cohérent nous convainque de la justesse du pré-supposé.

Cette idée, on a plaisir à la faire sienne. Elle offre un précieux trait d'union entre l'analyse sociologique, héritière de Bourdieu, selon laquelle le groupe dominant impose ses codes et met en œuvre les moyens de leur perpétuation – aboutissant inéluctablement à un schéma de reproduction sociale et

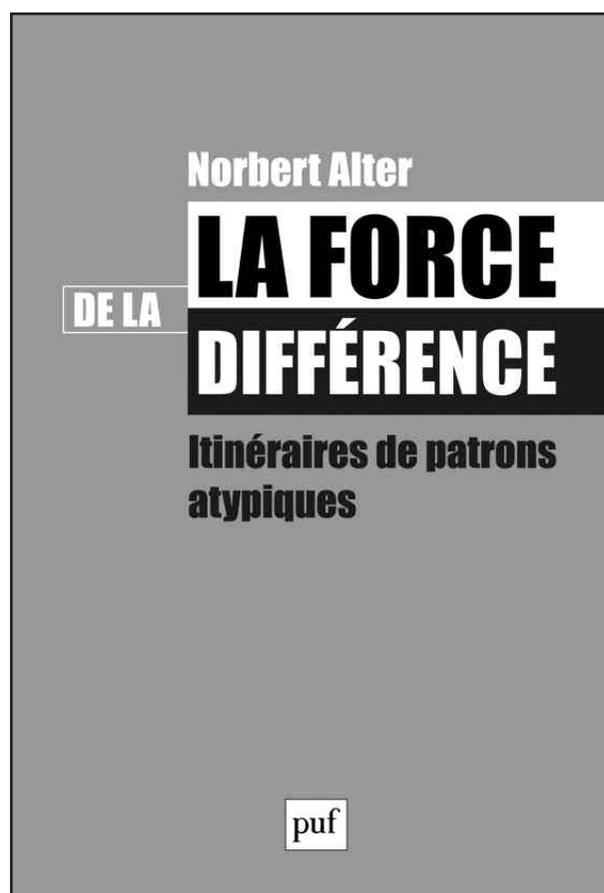
à la marginalisation de ce qui s'écarte de la norme –, et la littérature de gestion sur la diversité, selon laquelle la diversité des profils irait de pair avec la diversité des compétences et constituerait ainsi un avantage concurrentiel pour les entreprises. Un juste milieu entre le noir et le rose bonbon...

Car les atypiques ont connu la discrimination et la stigmatisation. D'abord, la difficulté de rentrer sur le marché de l'emploi, notamment pour les minorités visibles, ceux dont la peau est un peu trop fon-

consciemment. On trouve dans la première partie du livre des témoignages révoltants, émouvants, drôles, terribles... On éprouve de la sympathie pour cette femme qui a toujours eu honte de révéler à ses camarades le métier de son père (un manoeuvre) ; pour cet homosexuel sur lequel son collaborateur, n'ayant pas été promu, faisait courir le bruit qu'il était ainsi puni pour avoir refusé de répondre aux avances de son chef ; pour ce dirigeant issu de l'immigration qui encore aujourd'hui, tandis qu'il tutoie des patrons du CAC 40, craint le regard des agents de sécurité dans les magasins.

Or, cette stigmatisation qui aurait pu les détruire, les atypiques de Norbert Alter ont su la dépasser, refuser de voir, ou de reconnaître, les parois de verre entre lesquelles on voulait les faire tenir. On devine dans leurs propos (cités *verbatim*) une énergie et une volonté, souvent un humour et un esprit critique supérieurs à la moyenne, ainsi qu'une grande lucidité vis-à-vis des autres et d'eux-mêmes. Leur position d'extériorité, leur distanciation forcée, confèrent aux atypiques un poste d'observation idéal sur leurs (dis)semblables. Ils posent sur toute chose ce que l'auteur appelle le « regard de l'étranger » (sans doute aurait-il pu étendre sa

démonstration à des personnes de nationalité et de langue étrangères travaillant en France), d'autant plus conscients des normes en vigueur qu'ils ont dû les identifier pour s'y conformer, au moins partiellement ou superficiellement, quand la plupart des gens les intègrent sans y réfléchir. Ils pensent donc spontanément « hors du cadre » et sont les premiers à remettre en question les évidences



cée ou les personnes handicapées ; puis, la difficulté de sortir de la niche où l'on vous a placé, soit à cause de vos diplômes, soit à cause de la représentation que l'on s'est faite de vos aspirations et de vos compétences ; enfin, le regard des autres, celui des collègues, des supérieurs, des subordonnés, qui vous assignent eux aussi au rôle qu'ils veulent vous voir jouer, et en jouent eux-mêmes, plus ou moins

s'ils les trouvent absurdes ou contre-productives, quitte à déranger. Mais ne dérangent-ils pas quoi qu'ils fassent ?

Assurément, ce sont des personnalités hors du commun qui nous offrent ici leur témoignage. L'auteur se garde bien de généraliser à partir d'une poignée de cas, ni de repeindre en rose la réalité statistique. Il est suffisamment établi que les marqueurs de la différence, les « stigmatés », qu'ils soient liés au sexe, à l'ethnie, à l'orientation sexuelle, au handicap, à l'histoire personnelle, familiale ou professionnelle... diminuent la probabilité pour celui qui les porte d'obtenir un emploi, ainsi que son espérance de rémunération et ses perspectives d'évolution de carrière. Mais le livre fait briller un rayon de soleil dans ce paysage désolé : certains êtres exceptionnels ont pu s'élever au-dessus de la stigmatisation et *faire la différence*, malgré, mais aussi, grâce à leur différence. Ils l'ont faite dans leur vie professionnelle (ce sont des patrons) mais aussi dans leur vie personnelle, les deux étant volontiers entremêlées dans la restitution des entretiens : ce sont des individus entiers, et non réduits à leur fonction, que l'on nous donne à entendre.

Toute l'originalité de la démarche est d'aborder la question de la diversité, non pas du point de vue de l'entreprise, comme un effort visant à supprimer ou à compenser les dynamiques sociales de la discrimination pour rendre la population de l'entreprise sociologiquement représentative de la population extérieure, mais plutôt du point de vue des individus « divers », ceux que ciblent les politiques de diversité, leur ressenti, leur parcours. C'est en écoutant ceux qui, presque miraculeusement, ont réussi, que l'on prend conscience des obstacles qu'ils ont dû surmonter et qu'affrontent

ceux qui souhaiteraient leur emboîter le pas. La discrimination positive, concept dans l'air du temps, semble alors une solution bien dérisoire au problème : l'entreprise aime la diversité, mais elle n'aime pas la différence. Surtout, discriminer positivement suppose d'identifier des communautés à favoriser. Or, les atypiques dont il est question se situent justement en marge des communautés auxquelles on voudrait les associer ; doublement atypiques en cela, ils sont installés dans un « entre-deux » qui est peut-être la clé de leur réussite.

Le livre fait la part belle aux extraits d'entretiens : nombreux, souvent longs, reproduits avec fidélité et naturel. L'auteur n'a pas hésité à y maintenir ses interventions, là où d'autres auraient tenté de les déguiser sous trois points entre crochets. Il nous laisse ainsi libres d'imaginer les entretiens : de longues conversations probablement, au cours desquelles les personnes interrogées passent volontiers du coq à l'âne, de leur histoire familiale à leur parcours éducatif, à leur carrière. Partant de ce matériau, aussi riche qu'il est anecdotique, c'est avec maestria que Norbert Alter mêle les citations qu'il a choisies pour composer sa fugue, tout en jonglant avec les contraintes de l'anonymisation. Le cas des patrons atypiques devient alors prétexte à revisiter les canons de la sociologie de l'étranger. Goffman, Schütz, Weber, Simmel... L'auteur invoque l'un après l'autre ses maîtres à penser pour encoller le tressage et construire sa théorie de la différence. Le procédé, qui appesantit le ton et délaye considérablement l'idée originale du livre, pourra paraître rébarbatif au lecteur profane. Celui-ci perdra peu de chose, à la limite, si après avoir lu l'introduction, il se contente de parcourir les extraits d'entretiens.

On ne manquera pas (même si Norbert Alter pare le coup dans l'introduction) de critiquer le choix d'une catégorie aussi vaste et floue que celle des atypiques. Considérer les femmes comme atypiques alors qu'elles constituent la moitié de la population mondiale paraît pour le moins osé ! C'est pour cette raison, entre autres, que l'auteur a renoncé à une étude par sous-catégories : a) les femmes, b) les handicapés, c) les homosexuels... Heureux renoncement, car le grand intérêt du livre tient précisément au rapprochement qui est fait entre les innombrables manières d'être atypique. Ne pas définir les atypiques par ce qu'ils sont, mais par ce qu'ils ne sont pas. Ce qu'ils ne sont pas, c'est ce stéréotype du dirigeant d'entreprise que dessine en négatif le choix non exhaustif des sous-catégories : un homme blanc, français de souche, hétérosexuel, valide et en bonne santé, diplômé d'une grande école – on est tenté d'ajouter : grand, beau, ayant le sens de l'humour, du succès auprès des femmes et en particulier auprès de ses secrétaires, pratiquant le golf... Ce qui nous donne en creux de nouvelles sous-catégories d'atypiques : les personnes petites, laides, inhibées, sans humour... La liste est inépuisable. Nous sommes tous des atypiques, parce qu'aucun de nous ne peut se reconnaître dans ce stéréotype du patron d'entreprise.

C'est ce qui fait l'attrait universel de ce livre : il nous montre que nos différences, quelque forme qu'elles prennent, peuvent devenir une ressource pourvu que nous voulions nous aventurer au-delà des frustrations et des souffrances qu'elles génèrent. Les patrons atypiques, modèles de ténacité et de courage, nous montrent le chemin.

Par Jérôme SAULIÈRE