

Chapitre 1

Le déterminisme social : êtes-vous né pour devenir dirigeant ?

Si vous êtes un étudiant, un jeune professionnel ou déjà un cadre à fort potentiel qui ambitionne de devenir un jour dirigeant, vous vous posez peut-être la question : « Suis-je capable de devenir dirigeant ? » Pourtant, celle que vous devriez vraiment vous poser est : « Suis-je né pour devenir dirigeant ? »

Cette question vous choque ? L'idée que l'origine de votre naissance, ou, pire, celle des autres, permettrait ou non l'accès aux fonctions supérieures vous révolte ? C'est bien normal dans le pays de Pierre Bourdieu.

Les entreprises se positionnent de plus en plus ces dernières années comme garantes de l'équité de traitement et de la diversité dans les processus RH (recrutement, nominations...). Les plus grandes mettent en place des dispositifs de sélection (évaluation de haut potentiel, plan de succession...) visant, à terme, à transformer l'image des gouvernances.

Ces transformations tardent pourtant à arriver, ce qui conduit le législateur à réglementer en la matière. La méthode des quotas, qui avait si bien fonctionné pour la féminisation des conseils d'ad-

ministration¹, a été réitérée avec la loi Rixain visant à accélérer la parité, notamment au plus haut niveau de gouvernance des entreprises². Cependant, après nous être réjouis de cette avancée, il s'avère que ce qui nous saute aux yeux, c'est l'origine des femmes qui arrivent dans ces instances. D'une part, elles sont jeunes (moins de 45 ans) et, d'autre part, elles viennent en majorité des grandes écoles (Sciences Po, écoles de commerce). Pas de séniors, peu ou pas de cadres maison ou universitaires. Qu'il est difficile, l'équilibre de l'égalité des chances...

Regardons alors de plus près quels sont les obstacles qui font que *vouloir* devenir dirigeant ne rime pas forcément avec *pouvoir* devenir dirigeant.

Mauvaise ou bonne nouvelle ? Le talent n'existe pas ! Ce sont des circonstances particulières qui vont vous permettre d'accéder aux fonctions que vous ambitionnez et non votre talent.

L'une de ces circonstances pourrait être la combinaison de votre date de naissance, l'environnement dans lequel vous évoluez et les qualités attendues dans celui-ci. En effet, dans les années 1980, un psychologue canadien, Roger Barnsley, a mis en évidence le fait que les équipes juniors des hockeyeurs composées d'une majorité de jeunes gens nés en janvier, février et mars avaient des succès plus probants que les équipes adverses de juniors nés les autres mois de l'année. Pourquoi ? S'il faut constituer une équipe de juniors entre 9 et 10 ans, et que ceux-ci ont quelques mois d'avance sur les autres compétiteurs, alors vous disposez de garçons plus robustes, plus forts, à une période de la vie où quelques mois peuvent faire la différence et transformer le potentiel physique. Il s'agit d'une combinaison de circonstances spécifiques³.

Quand vous êtes un jeune Californien dans les années 1970 (époque) et que vous disposez d'un équipement d'ordinateurs de toute nouvelle technologie dans votre université (environnement) et

1. Loi « Copé-Zimmerman » (janv. 2011) sur la féminisation des conseils d'administration par quotas (2011).

2. Loi Rixain (déc. 2022) qui oblige toutes les sociétés de plus de 1 000 salariés à compter au moins 30 % de femmes cadres dirigeantes et membres d'instances dirigeantes à partir du 1^{er} mars 2026, puis 40 % au 1^{er} mars 2029.

3. Étude rapportée par Malcolm Gladwell dans *Tous Winners*, comprendre les logiques du succès, éditions La Clé des champs.

de deux amis aussi curieux que vous pour cet univers (soutien), alors c'est ce concours de circonstances qui peut vous faire devenir l'un des patrons les plus célèbres dans le monde, tel Steve Jobs.

Il vaut mieux hériter d'un capital socioculturel qu'un capital financier. Le capital financier est perçu comme l'un des principaux facteurs de déterminisme. Pourtant, la plupart des études sociologiques démontrent que c'est le capital socioculturel qui prédit le plus la réussite sociale.

Sur les 40 patrons du CAC 40, aucun n'est issu d'un parcours universitaire. Bien entendu, les écoles de commerce dont la promesse est de préparer à des postes à responsabilités en entreprise sont très nettement représentées. Cependant, 12 % de ces patrons ont fait l'ENA, cette formation typiquement française, et 37 % sont diplômés d'une grande école d'ingénieurs.

La formation universitaire est donc un chemin de traverse dans lequel on peut se perdre si on a la volonté d'accéder à des Comex ou Codir de grands groupes. Seul Lakshmi Mittal, issu de l'université de Calcutta, pourrait être pris en contre-exemple, s'il n'était pas le fils de...

L'apparence physique est un des facteurs les plus insidieux de reproduction des inégalités.

Une étude de 2017⁴ confirme ce propos. Sur 4 500 étudiants, filles et garçons, répartis sur une échelle d'attractivité, les notes reçues en présentiel ou distanciel sont différentes. Ainsi, ceux qui sont jugés les plus « attirants » ont de meilleures notes attribuées en présentiel que les autres. En distanciel, ils perdent leur avantage concurrentiel. Cependant, il faut être beau, mais pas trop, surtout si on est une femme : les plus « attirantes » perdent elles aussi cet avantage, car leur capacité mentale est, dans l'imaginaire des évaluateurs, antinomique à leur beauté. Il s'agit d'un biais cognitif bien connu des psychologues.

À l'instar de Carlos Ghosn, vous pouvez choisir d'améliorer votre apparence (et/ou dénoncer ce diktat collectif). C'est au moment où il a commencé à atteindre les sommets de la gouvernance de Re-

4. Samah Karaki. *Le talent est une fiction*. Éditions JC Lattès, 2023.

nault-Nissan que ses lunettes ont disparu, que ses costumes sont devenus plus saillants et ses cheveux plus nombreux. Il n'avait pas eu besoin de ces attributs pour son ascension hiérarchique, son capital socioculturel ayant été suffisant, mais visant le sommet, il s'est lui-même convaincu de cette nécessité.

Alors, si le déterminisme est si fort, pourquoi faire des efforts ? Ces propos n'ont pas pour objet de décourager vos ambitions. Voici d'ailleurs quelques éléments que vous pouvez mettre en place pour contourner les critères du déterminisme :

- Vous pouvez créer votre propre concours de circonstances (époque, contexte, soutien). Pour cela, analysez et comprenez l'air du temps : quelles sont les innovations du moment ? À qui l'époque est-elle propice ? Pour faire quoi ? Dans quel secteur d'activité ? Cela peut être l'IA, la RSE pour les expertises, le fait d'être une femme en cette période de féminisation des gouvernances... Quant au soutien, sans hésitation, trouvez votre pygmalion, celui qui croira en vous plus que vous ne croyez en vous-même. Cela peut être un mentor, un sponsor en interne ou encore un coach.
- Il n'est jamais trop tard pour être diplômé d'une grande école. Que cela soit par un MBA ou un cycle de spécialisation, reprendre vos études dans une grande école vous permettra de construire un réseau relationnel de personnes qui, comme vous, ont des ambitions et comptent développer et utiliser leurs connexions.
- L'habit fait le moine. Cela peut vous choquer, et vous pouvez le dénoncer, mais il faudra certainement vous conformer avant d'imposer votre propre style. Identifiez les codes vestimentaires de ceux qui tiennent le type de poste cible peut être un indicateur, mais pas seulement. Demandez-vous aussi ce qui est attendu en termes d'apparence pour tenir ce poste.



TÉMOIGNAGE : Jérôme Nanty directeur exécutif des ressources humaines et de l'immobilier, groupe Carrefour

Quelles sont les pratiques des directions des ressources humaines, et particulièrement celles de Carrefour, qui apportent de la diversité dans la nomination des dirigeants ?

L'ouverture à la diversité, qui recouvre l'enjeu de savoir accueillir et intégrer toutes les différences et offrir une réelle égalité des chances à tous, est un sujet qui résonne aujourd'hui : les attentes sociales et sociétales sont de plus en plus fortes, et Carrefour, comme toutes les entreprises, en a aujourd'hui fait un axe prioritaire de ses politiques. Pour porter cet enjeu au plus haut niveau de l'entreprise, jusqu'au sein de son comité exécutif, une direction exécutive de l'engagement a été créée. Carrefour a d'ailleurs contribué à montrer la voie sur certaines pratiques d'égalité des chances : jeunes comme seniors, toutes les générations se retrouvent au sein de l'entreprise, et le handicap, engagement de longue date de l'entreprise, a été érigé en grande cause du récent plan stratégique du groupe.

Sur la féminisation et la diversité d'origines au sein des instances de direction, des marges de progrès existent ; si, en magasin, Carrefour ressemble à sa clientèle, cette très grande diversité se retrouve moins dans les strates de direction. La féminisation de ces instances progresse grâce à des objectifs chiffrés que l'entreprise a définis et intégrés dans sa gouvernance. Travailler la diversité d'origine est plus compliqué : en France, aucune politique ne peut reposer sur des critères d'origine. Cependant, nous continuons à renforcer la place de dirigeants issus de toutes les diversités pour refléter au mieux le corps social de l'entreprise et les clients qu'elle sert.

Enfin, la diversité des parcours doit être regardée par les DRH. Chez Carrefour, nous avons une très forte culture de la méritocratie ; aussi, beaucoup de dirigeants ont commencé en magasin et ont pris des responsabilités jusqu'à se hisser au plus haut niveau. Le recrutement externe est aussi un moyen d'introduire plus de diversité parmi les cadres dirigeants, en intégrant des profils avec des parcours et des expériences parfois radicalement différents.

Comment évaluez-vous et suivez-vous les progrès des cadres identifiés comme ayant un potentiel de leadership ?

Pour identifier nos futurs leaders, nous avons recours à des évaluations individuelles basées sur un référentiel de leadership Carrefour, les 4 C : coopération, courage, changement, clients. Ce référentiel est partagé par toutes les strates de l'entreprise, jusqu'au niveau du comité exécutif du groupe. Ces quatre principes soutiennent une dizaine de compétences de leadership et nous permettent d'évaluer nos collaborateurs à potentiel sur la base de compétences comportementales pertinentes pour Carrefour, que nous complétons bien entendu par les résultats et la performance. 1 à 2 fois par an, ces différents éléments sont partagés et discutés avec la direction de l'entreprise lors d'un comité carrière.

Mais si nous avons beaucoup de processus d'évaluation basés sur le leadership et les compétences de management, nous ne voulons pas nous focaliser uniquement sur cela. Nous devons aussi disposer des bons experts. Dans un monde qui change et un groupe qui se transforme, de nouvelles expertises sont sans cesse nécessaires : le digital, bien sûr, mais aussi la data, l'énergie, l'immobilier, la gestion de partenaires, etc.

Quels conseils donneriez-vous à un cadre pour développer son potentiel et accéder à des postes de direction, quelle que soit son entreprise ?

Mon conseil, tant pour les dirigeants que pour ceux qui aspirent à le devenir, sera de suivre ce que j'ai pu faire il y a quinze ans : constituez-vous un socle d'expertise, un domaine de compétences pour lequel vous serez reconnu. Construisez-vous une légitimité personnelle dans des univers très opérationnels et approfondissez ; c'est sur cette assise qu'ensuite vous pourrez bâtir. Mais si l'obsession de toujours apprendre et la curiosité sont importantes, il faut aussi prendre son risque et savoir sortir de sa zone de confort. La prudence et la facilité n'apportent rien, c'est toujours en prenant un dossier compliqué que vous serez repéré.