DAUPHINE EXECUTIVE EDUCATION

EXECUTIVE PHD

Date de soutenance : Mercredi 5 avril 2023

Thèse

HABITUS DE CLASSE DANS LE COMITE DE DIRECTION

Les liens complexes entre la diversité des origines sociales des membres et l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante

Présentée par : **Loïc FOUROT**

Directeur de thèse : **Monsieur Assâad EL AKREMI**
Professeur à l'Université Toulouse 1 Capitole

Rapporteurs : **Monsieur Jean-Pascal GOND**
Professeur à Bayes Business School London

Madame Nathalie RICHEBE
Professeure à l'IAE Aix-Marseille

Suffragants : **Madame Isabelle BOUTY**
Professeure à l'Université Paris Dauphine- PSL

Monsieur David AUTISSIER
Professeur à l'Université Paris-Est Créteil

Dauphine | PSL
UNIVERSITÉ PARIS

EQUIS ACCREDITED

REMERCIEMENTS

En commençant cette thèse, j'imaginais démontrer que la diversité des origines sociales dans les équipes dirigeantes conduit forcément à un monde meilleur. J'ai appris énormément de choses durant ces trois années et quelques semaines et, d'abord, que la recherche, ce n'est pas de défendre un point de vue. La recherche vise avant tout à contribuer à la connaissance, par un cheminement scientifique rigoureux. Je remercie Assâad El Akremi pour m'avoir montré cette voie, avec une exigence salutaire, des conseils de lecture et de méthodologie toujours très avisés, une ténacité contagieuse.

Ma découverte de la recherche, je la dois aussi aux deux directeurs de l'Executive PhD de Paris Dauphine, Isabelle Bouty et Lionel Garreau. Vous avez toujours le mot juste, vous savez nous remettre en question mais avec une bienveillance constante et sincère. Quand on sort de ce cursus, on sait pourquoi on a choisi Dauphine et pas une autre institution. Vous nous avez formés à bien plus qu'à un Executive PhD.

Dans ce long cheminement solitaire qu'est une thèse, j'ai eu la chance de faire partie de la promo 13 de l'Executive PhD de Paris Dauphine. Chiffre à part et donc promo à part. Des rencontres authentiques, une solidarité rare, sans esprit de compétition et qui explique ce plaisir incongru à se retrouver en cours le dimanche matin à 9h ! Un plaisir que je peux même prolonger grâce à Séverine, de la promo 13 toujours, qui m'a proposé, en cours de route, de la rejoindre chez Act4 Talents pour parfaire avant l'heure mon activité de chercheur.

Cette étude ne serait rien sans les 31 personnes qui ont accepté de partager avec moi, plus que leur expérience, ce qu'elles sont, ce qu'elles ressentent profondément. J'ai une pensée chaleureuse pour Joël qui a ouvert la voie aux autres témoignages. Je sais également combien je dois à Etienne et à Karine qui ont relu mon projet de candidature à l'EDBA et ont ensuite apporté leurs témoignages. J'espère que mon interprétation de leurs vécus n'aura pas abimé la confiance dont elles m'ont témoignée. Je les remercie infiniment pour leur aide déterminante.

Je remercie ma famille et mes très chers amis qui m'ont soutenu, notamment dans les moments de creux, qui m'ont choyé pendant mes moments d'écriture, de Rozoy-le-Vieil à Bouzigues, des Sables d'Olonne à Locmaria. Merci à Sandrine pour sa relecture

intermédiaire, pointue et si aidante. Merci à mes trois filles d'avoir supporté de m'avoir vu en permanence à la maison, tout ce temps, accroché à mon ordi et merci à ma femme, Léa, d'être là, avec moi, toujours, plus que jamais soutenante et depuis… très longtemps désormais.

Enfin, je pense à mes parents qui, d'une certaine façon, m'ont inspiré ce sujet. Je pense en particulier à mon père qui m'aurait dit sans doute : « c'est long ton truc à lire là ».

RESUME

L'intérêt constant pour le rôle de l'équipe de direction (*Top Management Team*), depuis le début des années 1980, a conduit la littérature à s'intéresser à de nombreuses caractéristiques personnelles des dirigeants. Malgré sa place importante dans les sciences sociales, la classe sociale en tant que facteur de diversité au sein de la *Top Management Team* reste cependant très peu étudiée. Notre étude combine les approches bourdieusiennes et sociocognitives de la classe sociale avec les enseignements de *l'Upper Echelon Theory* afin d'examiner l'influence des origines sociales sur les dynamiques de collaboration, d'échange d'information et de prise de décision au sein de l'équipe de direction. L'interprétation de récits de vie (recueillis auprès de 19 dirigeants issus de classes sociales variées) croisés avec une étude de cas menée auprès d'un comité de direction à forte mixité sociale permet de caractériser, de façon inédite, les pratiques de classe des dirigeants selon leurs origines sociales. Cette recherche met également en lumière comment, en parallèle d'autres contingences organisationnelles, les pratiques de classe s'expriment dans l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante (*Top Management Team Behavioral Integration*).

Mots clés : équipe de direction; classe sociale; habitus; intégration comportementale

ABSTRACT

The unfailing attention for corporate elites since the beginning of the 1980s has led scholars to focus on many leaders' personal attributes. Despite its important place in social sciences, the social class as a factor of diversity within Top Management Teams remains largely unexplored. Our research combines bourdieusian and sociocognitive dimensions of social class with the Upper Echelon Theory in order to identify within the corporate elite, how social origins influence dynamics of collaboration, information exchange and decision-making. Based on life stories collected from 19 leaders with different class backgrounds and on a single case study performed with a socially mixed executive committee, we outline for the first time, class practices of leaders according to their socioeconomic roots. This research also highlights how, in parallel with other organizational contingencies, differences of social origins have implications for the Top Management Team Behavioral Integration.

Keywords : Top Management Team; social class; habitus; TMT Behavioral Integration

TABLE DES MATIERES :

INTRODUCTION GENERALE 1

A. Du contexte à la problématique générale 1

a) L'isomorphisme des équipes dirigeantes : une absence de diversité caractéristique des élites en France 1

b) Problématique : quel est le rôle de la diversité des origines sociales (quand elle existe) dans le fonctionnement de l'équipe de direction ? 8

B. Le cadre théorique 10

a) Les origines sociales en tant que facteur de diversité 10

b) Appréhender la place des origines sociales dans le fonctionnement d'une équipe dirigeante : le concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante 15

C. La question de recherche 17

D. Approche méthodologique et aperçu des résultats 19

E. Présentation de la démarche de la thèse 21

PARTIE 1 : ELEMENTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES 23

CHAPITRE 1 : CADRE D'ANALYSE THEORIQUE 25

1.1 L'Upper Echelon Theory pour definir la top management et son rôle décisif dans l'organisation 25

1.1.1 Le périmètre de la Top Management Team 26

1.1.2 Les liens entre les caractéristiques personnelles des top managers et le fonctionnement de l'organisation 29

1.2 Le concept d'intégration comportementale pour appréhender le fonctionnement de l'équipe dirigeante 32

1.2.1 Les éléments qui ont présidé à l'émergence de ce concept 32

1.2.2 La collaboration, dimension sociale du concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. 34

1.2.3 L'échange d'informations, première dimension fonctionnelle de l'intégration comportementale 35

1.2.4 La prise de décision, seconde dimension fonctionnelle de l'intégration comportementale 37

1.3 L'origine sociale comme vecteur de pratiques persistantes 40

1.3.1 L'origine sociale parmi les autres facteurs de diversité 40

1.3.2 De l'origine sociale à la classe sociale : la théorie des capitaux et des habitus de classe de Bourdieu 42

1.3.3 L'approche sociocognitive pour décrire les différences de schémas cognitifs entre les classes sociales. 55

1.4 Synthèse des éléments théoriques retenus 61

CHAPITRE 2 : APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE 63

2.1 Le choix d'une posture épistémologique de type interprétativiste 63

2.1.1 Le choix d'une approche qualitative de type exploratoire 65

2.1.2 Les raisons de combiner récits de vie avec une étude de cas unique 66

2.2 Les récits de vie 72

2.3 L'étude de cas unique 74

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE 77

3.1 Echantillonnage et recueil des données 77
3.1.1 Pour les récits de vie 77
3.1.2 Pour l'étude de cas unique 82
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES 91
4.1 Construction de notre modèle 93
4.1.2 Etiquetage des données 93
4.1.2 Analyse de contenu 100
4.2 Présentation de notre modèle 102

PARTIE 2 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS 105
CHAPITRE 5 : L'IDENTIFICATION DES PRATIQUES DE CLASSE DES DIRIGEANTS SELON L'ORIGINE SOCIALE : UN PREALABLE INDISPENSABLE A NOTRE DEMONSTRATION 107
5.1 Présentation de la démarche exploratoire d'identification des pratiques de classe des dirigeants selon l'origine sociale 107
5.2 Pratiques de classe en lien avec les perceptions 110
5.2.1 Perception de la légitimité 111
5.2.2 Perception de la compétition 117
5.2.3 Perception de son propre devenir 121
5.3 Pratiques de classe en lien avec les façons de penser 125
5.3.1 Penser l'action 125
5.3.2 Penser le conflit 127
5.3.3 Se penser comme « le lien entre plusieurs mondes » 129
5.3.4 Penser le collectif 131
5.3.5 Penser la diversité 133
5.4 Pratiques de classe en lien avec les façons de faire et d'agir 137
5.4.1 Vivre l'élitisme des équipes dirigeantes 137
5.4.2 Parler la langue de l'autre 144
5.4.3 Prendre des risques 148
5.4.4 Faire preuve d'attention pour les autres 150
5.4.5 Provoquer 153
CHAPITRE 6 : SYNTHESE DES RESULTATS AUX 3 SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE 161
6.1 Mise en évidence de liens entre les pratiques de classe des dirigeants selon l'origine sociale et les composantes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante 161
6.1.1 Les liens entre pratiques de classe et collaboration 162
6.1.2 Les liens entre pratiques de classe et échange d'informations 184
6.1.3 Les liens entre pratiques de classe et prise de décisions 192
6.2 Mise en évidence de l'influence de certaines contingences organisationnelles sur les composantes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante 197
6.2.1 La taille de l'instance 197
6.2.2 L'organisation de la direction 201
6.2.3 La culture organisationnelle 204
6.2.4 Le style de *leadership* promu par l'organisation 207
6.3 Habitus de classes des membres de l'équipe de direction ou habitus de la classe dirigeante ? 211

PARTIE 3 : DISCUSSION 215
CHAPITRE 7 : CONTRIBUTIONS À LA RECHERCHE 217
7.1 Contributions méthodologiques et théoriques 217
7.1.1 Apports méthodologiques 217
7.1.2 Apports théoriques 220
7.2 Contributions empiriques 227
7.2.1 Les acteurs internes aux organisations 228
7.2.2 Les acteurs institutionnels 235
7.2.3 Les acteurs militants 238
CHAPITRE 8 : LIMITES ET PERSPECTIVES 247
8.1 Limites de ce travail de recherche 247
8.2 Pistes de prolongement proposées 249

CONCLUSION GENERALE 253

BIBLIOGRAPHIE 260

ANNEXES 282

"Entre le jeune abonné aux musées et celui à l'abribus,
*Seul un des deux portera le poids de son habitus" (*Rocé*)*

*"Come as you are, as you were, as I want you to be" (*Nirvana*)*

INTRODUCTION GENERALE

A. DU CONTEXTE A LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

a) L'isomorphisme des équipes dirigeantes : une absence de diversité, caractéristique des élites en France

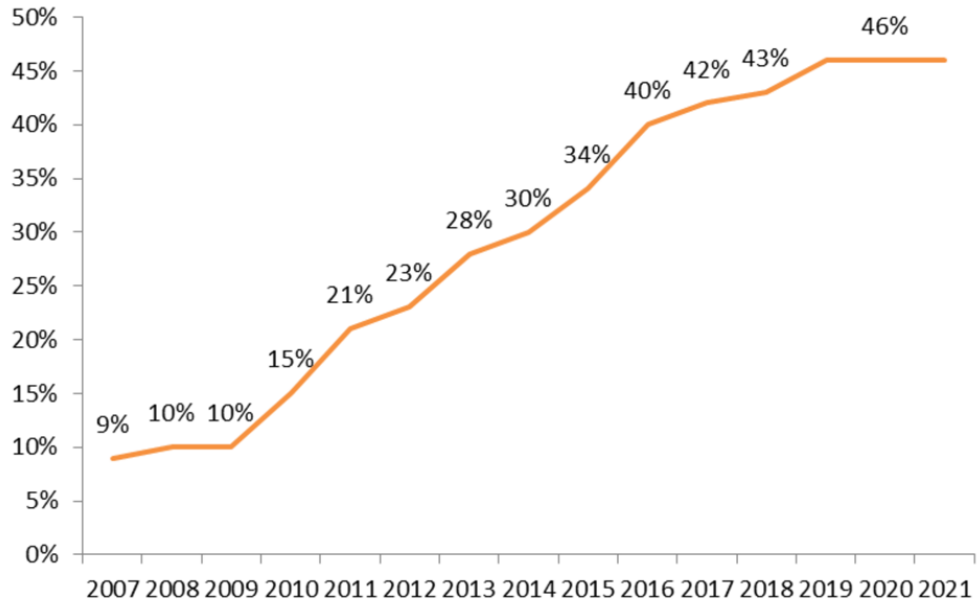
62% des dirigeants français ont des parents issus de catégories socioprofessionnelles aisées. Ce chiffre est tiré du premier baromètre de la diversité d'origine et socio-économique construit à partir des données collectées par le Club du 21ème siècle et le cabinet McKinsey auprès de 800 cadres dirigeants de neuf groupes du CAC 40. La publication en septembre 2021 de ce baromètre, inédite en France s'inscrit dans une crise sanitaire qui a exacerbé les divisions entre les riches et les pauvres (Goldstein, 2020). Ce baromètre est un nouvel indicateur de la panne de l'ascenseur social, avec 28 % des hommes qui occupent une position sociale plus élevée que celle de leur père (INSEE, 2019). Cette proportion, quasi-inchangée depuis quarante ans s'explique notamment par l'absence de diversité sociale parmi les étudiants des grandes écoles. Selon le rapport de l'Institut des Politiques Publiques (Bonneau et *al*., 2021), il apparait en effet que les étudiants issus de catégories socio-professionnelles très favorisées pour l'année 2016-2017 représentaient 64 % des effectifs des grandes écoles contre 9 % seulement pour ceux issus de catégories défavorisées.

Le passage d'une classe sociale à une autre a longtemps été considéré en France par le seul prisme de quelques *self-made men*, autodidactes ou produits de la méritocratie (Saint-Martin, 2005 ; Duru-Bellat, 2006). Pourquoi dès lors favoriser la promotion sociale puisque ces enfants de cols bleus devenus cols blancs avaient parfaitement réussi à franchir par eux-mêmes les obstacles menant à la réussite sociale ? La situation des

transfuges de classes ou des transclasses, néologisme inventé en 2014 par Chantal Jacquet pour désigner ceux qui sont passés d'une classe sociale à une autre classe sociale en ayant échappé par exception à la logique de reproduction sociale, fait l'objet d'une attention médiatique inédite. Pas moins de six livres (E. Louis ; R.M. Lavrave ; N. Slaoui ; C. Jacquet ; P. Pasquali ; A. Naselli), autobiographies, romans, essais sont parus en librairie sur ce sujet lors de la rentrée littéraire de l'année 2021.Toutefois, il ne s'agit pas tant d'y démonter le mythe du *self made man* que d'illustrer désormais les conflits d'identité de ceux qui ont franchi solitairement les barrières sociales.

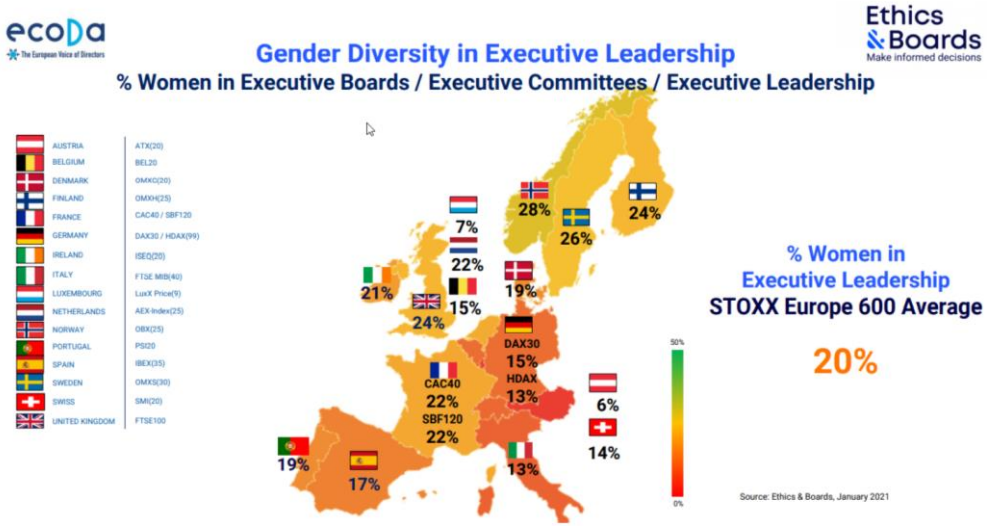
S'il est également rappelé dans l'un de ces ouvrages (Pasquali, 2021) que la faible variété des origines sociales est une caractéristique immuable de la constitution des élites françaises, l'isomorphisme des équipes dirigeantes en France constitue une réalité plus complexe. Cette réalité a particulièrement été mise en lumière, au début de la décennie 2010, par la sous-représentation des femmes dans les instances de direction des organisations. En effet, en 2008, la proportion d'administratrices dans les conseils des sociétés du CAC 40 en France n'atteignait que 10 % des effectifs (Bender et *al.*, 2016).

Fig. 1. Evolution de la proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du CAC 40 (Ethics & Boards, 2021)



L'entrée en vigueur de la loi Coppé-Zimmerman (loi 27 janvier 2011 instituant une présence d'au moins 20% de femmes au sein des CA d'ici 2014 sous peine de sanctions financière) a permis à la France de se démarquer désormais des autres pays européens par ses « bons » résultats au sein des conseils d'administration des entreprises du CAC 40, comme en atteste la Figure 1, et même si la part des femmes, lorsque l'on considère toutes les instances de direction confondues des 120 principales entreprises françaises cotées (SBF 120), s'établissait encore seulement à 22% en 2021 (*Figure 2*).

Fig. 2. Part des femmes dans les organes de direction en Europe (Ecoda ; Ethics & Boards, 2021)



Ces résultats en demi-teinte ne doivent pas occulter que la diversité constitue malgré tout une préoccupation importante et croissante depuis une vingtaine d'années en France. Impulsée par les Etats-Unis dans les années 60 avec l'introduction de politiques de discrimination positive autour de l'égalité des chances, l'irruption de ce concept dans l'Hexagone est réellement portée en 2004 par l'Institut Montaigne avec le lancement de la Charte de la Diversité. Cette Charte, finalement signée en 2008 par 1.500 entreprises témoigne d'une véritable prise de conscience collective pour « faire du lieu de travail un endroit intégrateur pour tout le monde et promouvoir une culture qui accepte les différences afin de rendre l'organisation plus performante, plus efficace et plus créative

dans le contexte qui est le sien ; autrement dit, les différences doivent faire la différence » (Chanlat, Dameron, de Freitas & Ozbilgin, 2013, p. 6). Dans les faits, la diversité est très tôt mise en avant comme un levier de performance accrue (Murray, 1989 ; Siciliano, 1996 ; Carpenter, 2002 ; Richard, Triana & Li, 2020). Précisément, le Boston Consulting Group affichait dans son rapport sur l'inclusion en 2021 que les entreprises faisant preuve de diversité sont 19 % plus innovantes que les autres et présentent des marges Ebit supérieures de 9 points à celles des entreprises dont les équipes sont peu ou pas diverses.

Si la diversité est brandie comme source de valeur ajoutée par les organisations, elle sert également une « stratégie de légitimation » (Leroux et *al.*, 2008). La réputation est en effet devenue un enjeu primordial pour la plupart des entreprises dans un contexte de volatilité des talents et des consommateurs. Le management de la diversité constitue à ce titre le cœur des actions du pilier social des politiques RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) dans la plupart des organisations. Il s'illustre par la promotion et l'inclusion des différences, à tous les niveaux de l'organisation et témoigne de l'adaptation de l'organisation à un environnement socio-économique caractérisé par une diversité croissante des parties prenantes (Campbell & Mínguez-Vera, 2008). Les actions en matière de diversité constituent dans cette optique un signal qui permet d'attirer et de retenir des salariés motivés et performants (Jones, Willness & Madey, 2014). Elles sont facteur d'une plus forte implication au travail et seraient donc source d'une meilleure productivité (Hilliard, 2013).

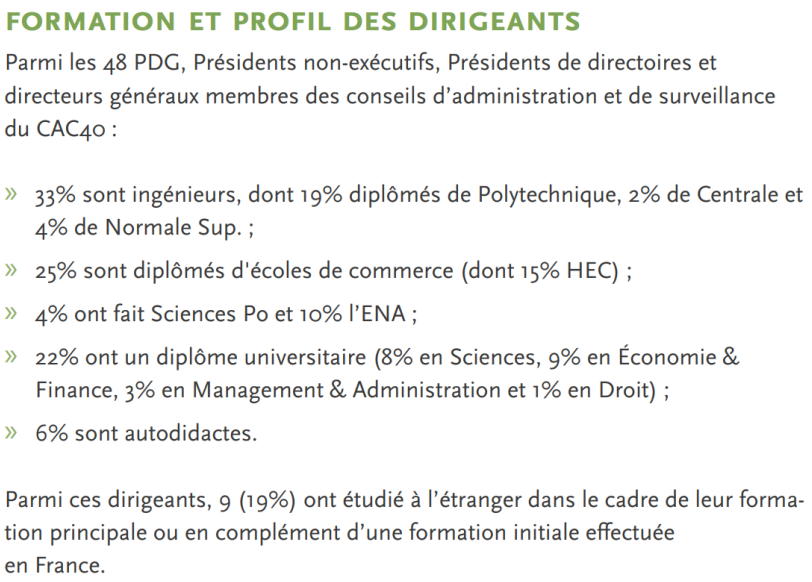
Au titre de la diversité, la focalisation sur la sous-représentation des femmes dans les équipes de direction a longtemps occulté l'isomorphisme qui régit plus globalement, au-delà du genre, les instances de gouvernance des entreprises, du conseil d'administration jusqu'au comité de direction très local. Observable aux Etats-Unis et partout dans le monde occidental (Domhoff, 2010), une forme d'endogamie dans les organes de direction reste particulièrement vérifiée en France au sein des grandes entreprises du CAC 40 et plus globalement au sein des ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire). Cette homogénéité des profils s'y illustre par la présence encore écrasante des hommes, comme nous l'avons vu mais également par le fait qu'y siègent des individus majoritairement de couleur blanche, dans la cinquantaine et titulaire d'un diplôme de rang 1 (grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, Sciences Po Paris, écoles d'Etat avec Polytechnique et l'ENA au premier chef).

Si la donnée relative aux origines géographiques demeure jusqu'à présent non mesurée en France du fait de la législation restreignant les statistiques ethniques dans le monde du travail, les enseignements, certes encore limités du premier baromètre de la diversité publié en septembre 2021 par le Club du 21ème siècle et McKinsey France et conçu à partir du profil de 800 dirigeants de 9 entreprises du CAC 40, confirment ce qui est factuellement observé dans les grandes entreprises en France : 60% des dirigeants du panel de cette enquête sont de nationalité française. En analysant cependant l'ascendance étrangère des sondés sur plusieurs générations selon les données fournies, il est constaté une sous-représentation de la diversité d'origine issue de la première génération (6 % dans le panel contre 9 % dans la population française) mais une sur-représentation de la diversité d'origine issue des deuxièmes et troisièmes générations. Cette sur-représentation concerne l'Union européenne étendue ou le reste du monde alors que l'on y observe une sous-représentation du Maghreb (6 % contre 9 % en moyenne pour l'ensemble de la population française).

L'âge moyen des membres des conseils d'administrations et de surveillance des entreprises françaises classées au SBF120 s'établissait à 58,5 ans (et à 54 ans si l'on considère uniquement les structures exécutives hors conseil d'administration de ces entreprises), selon le rapport 2021 sur la gouvernance des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 conçu par le cabinet Russell Reynolds. Même si la tendance est au rajeunissement des administrateurs depuis quelques années (les nouveaux administrateurs sont en moyenne six ans et demi plus jeunes que ceux qu'ils remplacent), l'âge moyen demeure élevé en comparaison de celui des salariés en entreprises (43,9 ans selon la dernière étude en date de l'ANACT rendue publique).

La possession enfin d'un niveau de formation élevé, sanctionné par un diplôme d'écoles souvent prestigieuses est également omniprésente parmi les équipes dirigeantes françaises (*Figure 3*).

Fig.3. Formation et profil des dirigeants du CAC 40 (France Board Index 2021 Spencer Stuart)



FORMATION ET PROFIL DES DIRIGEANTS

Parmi les 48 PDG, Présidents non-exécutifs, Présidents de directoires et directeurs généraux membres des conseils d'administration et de surveillance du CAC40 :

- 33% sont ingénieurs, dont 19% diplômés de Polytechnique, 2% de Centrale et 4% de Normale Sup. ;
- 25% sont diplômés d'écoles de commerce (dont 15% HEC) ;
- 4% ont fait Sciences Po et 10% l'ENA ;
- 22% ont un diplôme universitaire (8% en Sciences, 9% en Économie & Finance, 3% en Management & Administration et 1% en Droit) ;
- 6% sont autodidactes.

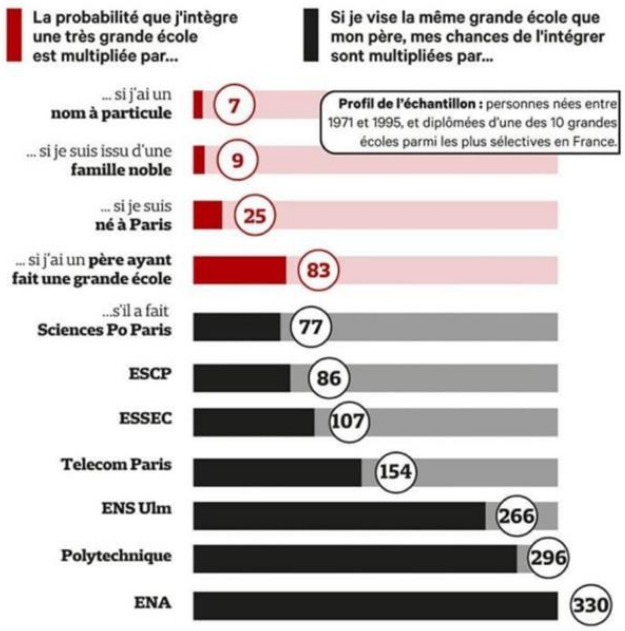
Parmi ces dirigeants, 9 (19%) ont étudié à l'étranger dans le cadre de leur formation principale ou en complément d'une formation initiale effectuée en France.

Cet élément relatif à la formation de très haut niveau du dirigeant français est corroboré par l'étude du profil personnel et professionnel de 1.160 administrateurs et directeurs des 100 plus grandes entreprises françaises (Harvey & Kling, 2014), laquelle fait apparaître que 56% de ces dirigeants sont diplômés d'une « école d'élite ». Il convient de noter que cette information relative au diplôme figure dans le Board Index établi par Spencer Stuart uniquement pour la France alors qu'elle ne fait pas l'objet d'une analyse dans le Board Index pour les entreprises américaines du S&P 500. Cette différence de traitement témoigne du particularisme français quant à l'importance du diplôme pour l'accès à des fonctions supérieures. Conjuguée à la présence dominante des enfants des classes supérieures au sein des formations qui conduisent aux postes d'élite (Benveniste, 2021), elle corrobore plus largement le fait que l'accès à une fonction de direction en France demeure largement conditionné par la classe sociale d'origine. Elle rappelle aussi que les élites peuvent exiger un diplôme d'enseignement supérieur spécifique « comme un moyen d'exiger une origine sociale particulière » (Bourdieu, 1984, p. 102).

L'origine sociale fait référence au positionnement d'un individu au regard de la stratification sociale à sa naissance et dans son enfance (Oakes & Rossi, 2003 ; Liu et

al., 2004 ; Smeding et *al*., 2013 ; Kish-Gephart & Campbell, 2015). Elle est déterminée par la profession des parents (Croizet et *al*., 1998 ; Delord, 2011 ; Smeding et *al*., 2013) et dans une moindre mesure par leurs revenus et leur niveau de formation initiale (Göbel et *al*., 2022).

Fig.4. Corrélations entre grandes écoles et origines sociales (IPP, 2021 ; Benveniste, 2021 ; Les Echos, 2022)



Malgré trois décennies d'élévation constante du niveau d'éducation en France, un enfant de cadre supérieur dispose actuellement de 4,5 fois plus de chances qu'un enfant d'ouvrier d'appartenir aujourd'hui aux 20 % les plus aisés (DARES, 2018). Les entreprises mais également les pouvoirs publics prennent progressivement conscience de ce déterminisme social : ainsi le 26 janvier 2021. Elisabeth Moreno, ministre déléguée à l'époque chargée de l'Egalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Egalité des chances annonçait la création d'un « index diversité » dans les entreprises publiques et privées. L'objectif de cet index, uniquement basé sur le volontariat, est de se faire une idée de la place accordée aux différentes minorités au sein des effectifs des entreprises, en mesurant la dimension inclusive de leurs pratiques managériales et gestion

des ressources humaines. Les résultats de cet index n'ont cependant pas été partagés à ce jour.

Cette préoccupation des gouvernants et de la direction de quelques grandes entreprises rejoint celle des salariés, révélée de façon plus large en 2022 par le Medef dans son 11ème baromètre national de perception de l'égalité des chances, lequel fait apparaître de façon constante que la première « caractéristique potentiellement stigmatisante » en entreprise, selon les collaborateurs demeure une origine sociale modeste (22 %) avant le fait d'être senior (21 %). En l'occurrence, la classe modeste ou populaire regroupe selon l'INSEE les emplois d'ouvriers, employés ou étant inactifs et est désignée par les catégories socio-professionnelles des ouvriers-employés non qualifiés et ouvriers-employés qualifiés.

b) Problématique : quel est le rôle de la diversité des origines sociales (quand elle existe) dans le fonctionnement de l'équipe de direction ?

L'absence ou l'insuffisance de mixité sociale dans organisations génère pour les salariés la crainte d'être stigmatisés, en raison de leurs origines sociales et plus globalement un sentiment d'injustice contre lequel les gouvernants s'efforcent d'agir. Les organisations, à l'image des entreprises partenaires du premier baromètre sur les origines socio-économiques de leurs dirigeants commencent à se mobiliser sur ce sujet, conscientes des enjeux en termes de réputation et des possibles gains de performance. Sur ce dernier aspect, il a été porté par la recherche une extrême attention depuis deux décennies aux conséquences de la diversité sur la performance de l'organisation (Zattoni et *al*., 2022). La diversité au plus haut niveau de l'organisation permettrait d'afficher des performances supérieures à la moyenne, tant en matière financière (Hillman & Dalziel, 2003) que du point de vue de la capacité d'innovation (Dezsö & Ross, 2012 ; Heyden et *al*., 2018). De très nombreuses études quantitatives ont ainsi détaillé successivement les effets d'innombrables facteurs de diversité en indiquant en premier lieu que la variété de genre (Carter et *al*., 2003 ; Erhardt et *al*., 2003), d'âge (Kilduff *et* al., 2000) au sein de l'équipe de direction améliore la performance financière de l'organisation. La diversité

augmente également l'étendue des compétences du groupe en apportant une gamme plus large de connaissances, d'idées, d'expériences et de savoirs (Cox et Blake, 1991). Renforcée par la diversité, la créativité favorise l'émergence de stratégies alternatives (Wiersema & Bantel, 1992) et se matérialise dans une plus grande capacité à innover (Homan, Van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, 2007). Cependant, il a été aussi montré que l'hétérogénéité de l'âge des membres dans l'équipe peut favoriser les conflits (O'Reilly et *al*., 1989) et donc réduire le consensus stratégique (Triana et *al*., 2014). Être différent de ses collègues enfin, augmente la probabilité de *turnover* (Milliken & Martins, 1996), en agissant négativement sur le sentiment d'identification au reste du groupe.

De façon constante, la corrélation entre diversité au sein de l'équipe de direction et performance de l'organisation donne lieu à des résultats contrastés, voire souvent contradictoires (Nielsen, 2010 ; Umans, 2013). Les effets de la diversité sur la performance de l'organisation semblent être « modérés par un certain nombre de variables, en fonction du type d'attribut de diversité, du type de tâche et du contexte dans lequel les équipes et l'entreprise opèrent » (Woehr & Arciniega, 2003, p. 119). La diversité produirait des effets positifs mais qui s'érodent au fil du temps à cause de problème de coordination (Srikanth, Harvey & Peterson, 2016). Il parait surtout difficile de mesurer, par une relation statistique, les effets de différences de cognitions issues de la variété des facteurs étudiés. La façon dont les différentes formes de diversité au sein de l'équipe dirigeante influence le fonctionnement au quotidien de l'équipe de direction et par voie de conséquence donc la performance de toute l'organisation, demeure pour cette raison très limitée (Roberson et *al*., 2017). Autrement dit, comment l'introduction d'une ou plusieurs formes de diversité au sein d'un comité de direction impacte la façon par exemple dont le collectif collabore et prend des décisions, demeure toujours inexpliquée. Cette voie commence seulement à être explorée mais uniquement jusqu'à présent pour la diversité de genre (Tang et *al*., 2019 ; Post, Lokshin & Boone, 2020).

La relative absence de mixité sociale qui existe au sein des équipes dirigeantes fait que le rôle des origines sociales dans l'exercice de ces fonctions est globalement négligé par les sciences de gestion (Liu et *al*., 2004 ; Savage et *al*., 2013 ; Lee et al., 2021 ; Loignon & Kodydek, 2022). Plusieurs études récentes (Fang & Saks, 2020 ; Sharps & Anderson, 2021) se sont certes attachées à détailler les conditions d'accès selon les origines sociales à une fonction de direction, mettant en évidence que ceux issus des

classes sociales supérieures sont plus susceptibles de devenir des *leaders* que ceux issus des autres classes sociales. Cependant, il n'est pas établi que ceux aux origines sociales favorisées soient des *leaders* plus efficaces que ceux venant de milieux sociaux inférieurs (Martin et *al*., 2017). Par conséquent, il n'existe pas d'éléments permettant à ce jour de répondre à cette problématique générale qui conditionne pourtant la réalisation des attentes fondées sur la diversité pour les organisations (faire du lieu de travail, rappelons le, un endroit intégrateur afin de rendre l'organisation plus performante, plus efficace et plus créative) : *comment et sous quelles conditions la variété des origines sociales agit-elle sur le fonctionnement de l'équipe dirigeante ?*

B. LE CADRE THÉORIQUE

a) Les origines sociales en tant que facteur de diversité

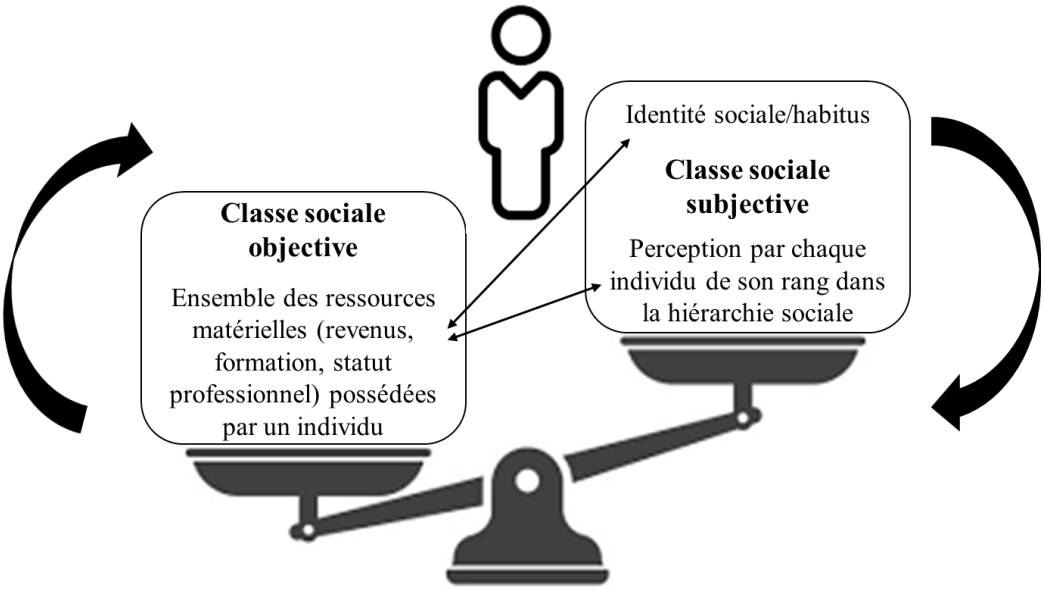
Il importe à ce stade de préciser ce qui est entendu par « origine sociale ». L'origine sociale désigne communément le positionnement d'un individu au regard de la stratification sociale à sa naissance et dans son enfance (Oakes & Rossi, 2003 ; Liu et *al*., 2004 ; Smeding et *al*., 2013 ; Kish-Gephart & Campbell, 2015). La profession des parents (Bourdieu, 1987 ; Delord, 2011) et dans une moindre mesure leurs revenus et leur niveau de formation initiale (Göbel et *al*., 2022) ou encore le lieu d'habitation durant l'enfance constituent les curseurs principaux du positionnement dans la hiérarchie sociale. En effet, la profession, qui est largement déterminée par le diplôme obtenu et conditionne pour partie le salaire perçu, reflète bien la position sociale d'un individu dans la société (Goudeau et *al*., 2017). La notion « d'origine sociale » n'est donc pas strictement économique. Elle s'appuie, telle que l'a définie Bourdieu (1984), sur un ensemble de ressources, de « capitaux financiers, relationnels, culturels et symboliques » qui constituent l'environnement immersif dans lequel chaque individu vit son processus de socialisation. Les ressources économiques et culturelles ainsi constituées sont, selon Bourdieu, les plus importantes. En effet, le pouvoir est particulièrement associé à la possession de ressources financières (revenus et patrimoine) et de savoirs symbolisés par le diplôme. Cet « héritage » varie donc pour chaque individu en fonction de ses origines à la naissance et de la durée d'accès à ces différents types de capitaux (Côté, 2011).

Les individus qui possèdent un ensemble de « capitaux communs » développent des prédispositions à agir et des pratiques similaires (habitus) et sont par conséquent rassemblés dans une même classe. Chaque classe sociale désigne dès lors les ressources tangibles et intangibles qui rassemblent certains individus et les différencient des autres (Lachman & Weaver, 1998). L'agencement des différentes classes entre elles dépend du contenu de chaque forme de capital. La classe sociale est par conséquent la manifestation d'une position relative d'un individu dans la société. Dans ces conditions, la hiérarchie entre les classes indique que les individus appartenant à la classe sociale la plus élevée possèdent un avantage sur les individus des classes inférieures en termes culturel, social et de ressources économiques. Traditionnellement il est considéré que chaque société, à l'image de la société française, est constituée de trois classes sociales distinctes dont les appellations peuvent légèrement varier selon les sources considérées : la classe modeste au bas de l'échelle, la classe moyenne et la classe supérieure qui constitue le niveau le plus élevé de cette hiérarchie. L'expansion de la classe moyenne a pu conduire à une répartition en quatre classes (Halsey, 1995) dans laquelle la classe moyenne se divise entre « classe moyenne basse » (regroupant les cols blancs : enseignants, cadres commerciaux et administratifs, techniciens supérieurs) et « classe moyenne supérieure » (regroupant les métiers d'avocats, de docteurs, d'ingénieurs, de cadres supérieurs commerciaux et dans la fonction publique).

En parallèle de cette conception objective de la classe sociale principalement fondée sur des ressources matérielles (revenus, formation, statut professionnel), la notion subjective de classe sociale renvoie à la perception individuelle qu'a chaque individu de sa place dans la hiérarchie sociale (Adler et *al*., 2000 ; Kraus et *al*., 2012 ; Stephens et *al*., 2012). Si cette perception est fortement influencée par le fruit du processus de socialisation et par le niveau de ressources actuelles, elle dépend aussi de la volonté de chacun, consciente ou inconsciente de s'attribuer un rang dans la hiérarchie sociale. Ainsi des personnes peuvent s'identifier à une classe sociale sensiblement différente de la classe sociale objective à laquelle les rattache leurs origines sociales (Cohen-Scali & Moliner, 2008 ; Christensen et *al*., 2011 ; Evans & Mellon, 2016). Pour illustration en France, le récent baromètre publié en septembre 2021 par le Club du 21ème siècle et le cabinet McKinsey, relatif à la diversité socioculturelle des instances dirigeantes des grandes entreprises françaises illustre le décalage entre la diversité « mesurée » et la

diversité « perçue » : sur la totalité des dirigeants de l'échantillon, 57 % ne se perçoivent pas comme issus d'une diversité. Ce sont, pour l'essentiel, des ressortissants de l'Union européenne étendue et de l'Amérique du Nord et des dirigeants français dont l'ascendance étrangère - le plus souvent européenne - remonte à leurs grands-parents. Pour autant, cette illustration conforte à quel point les aspects subjectifs et objectifs de la classe sociale sont interdépendants (Kraus et *al*., 2012 ; Fiske & Markus, 2012).

Fig.5. Interdépendances entre les notions objective et subjective de la classe sociale



Par rapport à d'autres sociétés, la question de la classe sociale fait l'objet en France d'un traitement spécifique, notamment du fait de l'histoire française. Philippe d'Iribarne (1993) a souligné la persistance de l'héritage de l'Ancien Régime durant lequel la société française était découpée en trois ordres distincts et cloisonnés. Quoiqu'aboli par la Révolution Française qui a posé l'égalité de tous les citoyens à la naissance, un tel agencement de la société se perpétue et est même, de fait renforcé par la quasi-censure depuis 1789 de toute référence à la classe sociale en vertu d'une « foi méritocratique » (Charle, 1987). Toute recherche sur les classes sociales est facilement considérée comme suspecte, voire imprégnée d'idéologie et perpétuant des stéréotypes. Cette pudeur

hexagonale à traiter de la classe sociale n'explique pas à elle-seule le fait qu'il n'existe pas ou peu d'études françaises sur le sujet traitant des origines sociales des membres des équipes dirigeantes. On constate en effet que la recherche académique internationale accorde traditionnellement peu de place à ce sujet : une récente revue de littérature (Kish-Gephart et *al*., 2022) qui a recensé jusqu'en 2021 et sans date de début identifiée, 414 articles portant au sens large sur la classe sociale et le travail, parus dans 79 revues différentes, nous apprend que ce sujet des origines sociales des dirigeants a quasiment été passé sous silence durant des décennies. Depuis quelques années, nous avons toutefois pu noter la publication croissante d'études traitant de l'influence des origines sociales dans l'accès à une fonction de direction en entreprise (Loignon et *al*., 2022 ; Sharps & Anderson, 2021 ; Ingram & Oh, 2022). Néanmoins, notre recherche ne traite pas en tant que telle des itinéraires menant à une fonction dirigeante selon les origines sociales mais plutôt de l'influence des origines sociales sur les comportements des dirigeants une fois en place. Dans cette perspective, seuls quelques rares articles ont exploré l'influence des origines sociales sur les comportements des *top leaders* (Martin & Coté, 2016 ; Martin & Harrison, 2022) et plus spécifiquement sur les pratiques des CEO, du point de vue de leur prise de risque (Kish-Gephart et *al*., 2015) ou de leur conduite des opérations de licenciement (Van Aaken et *al.*, 2022). Ces récentes publications témoignent de la prise de conscience progressive des entreprises du fait qu'elles doivent agir sur la question de la faible diversité socio-culturelle de leurs équipes dirigeantes, pour adapter la performance de l'organisation et répondre à l'enjeu de réputation grandissant dans l'opinion publique et chez les consommateurs autour de la mixité sociale.

La largeur de la notion de classe sociale (et notamment la conception de classe sociale subjective telle que nous l'avons abordée un peu plus tôt) milite, dans un contexte organisationnel, pour la mobilisation de disciplines adjacentes aux sciences de gestion. A ce titre, la psychologie sociale pour laquelle la classe sociale est un prédicteur essentiel des cognitions, des attitudes et des comportements (Kraus, Piff, Mendoza-Denton, Rheinschmidt, & Keltner, 2012) constitue une discipline à mobiliser pour notre recherche. En effet, cette perspective indique que les comportements de tout individu sont guidés par son modèle cognitif. Il est entendu par modèle ou schéma cognitif la façon dont chaque individu filtre et traite les informations à sa disposition dans une

situation donnée. Plus spécifiquement, ce processus cognitif du dirigeant repose sur trois éléments (Cannella, Finkelstein, & Hambrick, 2009) :

- la structure cognitive d'abord indique comment le contenu est organisé et connecté dans l'esprit d'un dirigeant. La structure cognitive fournit un sens et une organisation aux connaissances et aux expériences. Elle guide à la fois le traitement de nouvelles informations et la récupération des informations stockées ;

- ensuite, le contenu cognitif correspond à la somme de ce qui a été perçu, découvert et appris ;

- enfin le style cognitif traduit comment fonctionne l'esprit d'une personne, comment cette personne recueille et traite les informations.

Tout comme la recherche en management a mis en évidence l'importance du genre sur les schémas cognitifs individuels (Cannella et *al*., 2009) et collectifs (Martins et *al*, 2021), des travaux également récents (Niu et *al*., 2020 ; Han et *al*., 2022) ont souligné que les caractéristiques de l'environnement social à la naissance impriment durablement, par effet d'empreinte, la façon dont les gens pensent, se sentent et agissent tout au long de leur vie (Stinchcombe, 1965). A ce titre, la place de chaque individu dans la hiérarchie sociale détermine la façon dont cette personne se perçoit, perçoit son environnement et interagit avec les autres (de façon dite *contextualiste* pour les personnes issues de classe modeste et de façon dite *solipsiste* pour les personnes issues de classe favorisée) (Kraus et *al*., 2009). Au travers de ses interactions avec les autres, la classe sociale est ainsi communiquée rapidement et de façon certaine par chaque individu (Kraus et *al*., 2009, 2017). Que ce soit pour soi ou pour les autres, la classe sociale est par conséquent considérée comme l'un des aspects les plus perceptibles du rang humain dans la vie sociale.

b) Appréhender la place des origines sociales dans le fonctionnement d'une équipe dirigeante : le concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante

Notre problématique est d'éclairer comment les dirigeants sont influencés par leurs origines sociales dans l'exercice au quotidien de leur fonction. Il importe donc au préalable de préciser ce qu'il est communément entendu par « dirigeants » d'une organisation. Identifiés comme les individus en charge de prendre les décisions les plus importantes pour l'organisation, la « coalition dominante » (Cyert & March, 1963) affiche des frontières à géométrie variable, au-delà du rôle longtemps centralisateur du CEO. Depuis le début des années 1980, la notion de *Top Management Team* (Hambrick & Mason, 1984) s'est imposée. Si ses frontières sont plus ou moins extensives, elle englobe les différentes instances de direction d'une organisation et leurs membres, identifiées comme telles par l'organisation elle-même, sans considération du caractère légal ou de la dénomination spécifique des instances considérées.

Comment est-il possible dès lors de caractériser le fonctionnement d'une équipe de direction ainsi définie en fonction des origines sociales de ses membres ? Quels sont concrètement les mécanismes susceptibles d'être influencés au quotidien par les schémas cognitifs de ses membres ? Le concept de *Top Management Team behavioral integration* (que nous traduirons par « intégration comportementale de l'équipe dirigeante »), mis en lumière par Hambrick (1994) avait initialement été pensé pour expliquer les raisons conduisant à l'échec de certaines *Top Management Teams*. En associant une dimension sociale (le niveau de collaboration) et deux dimensions relatives à des tâches (quantité et qualité d'informations échangées et prise de décision en commun), ce construit permet d'apprécier le fonctionnement de l'équipe de direction au travers des interactions mutuelles et collectives entre ses membres. Il offre ainsi pour notre étude un cadre propice à l'exploration du rôle des origines sociales dans les mécanismes de collaboration, d'échange d'informations et de prise de décision.

Tab.1 Synthèse des concepts et construits mobilisés (par ordre d'apparition) dans l'introduction

Terme clef /concept	Définition	Source/Auteur
Diversité	Distribution d'attributs personnels spécifiques entre les membres interdépendants d'un groupe.	Jackson et al. (1993) Tasheva-Nielsen et al. (2019)
Origines sociales	Positionnement d'un individu au regard de la stratification sociale à sa naissance et dans son enfance.	Oakes & Rossi (2003)
Classe sociale objective	Groupe d'individus rassemblés par des ressources tangibles (revenus, profession, formation) et intangibles (valeurs) qui les différencient des autres groupes.	Lachman & Weaver (1998)
Classe sociale subjective	Perception individuelle qu'a chaque personne de sa place dans la hiérarchie sociale et/ou économique.	Adler et *al*. (2000)
Les Capitaux de classe	Ensemble de ressources matérielles et immatérielles par lesquelles les individus se distinguent les uns des autres.	Bourdieu (1980)
Habitus	Système de préférences relevant d'une prédisposition à agir qui influence les pratiques des individus au quotidien.	Bourdieu (1970, 1984)
Imprinting (effet d'empreinte)	Processus qui décrit pour un individu la persistance des caractéristiques de son environnement d'origine malgré des changements ultérieurs importants.	Marquis & Tilcsik, 2013
Schéma sociocognitif	Façons de penser et de percevoir (structure, contenu et style) d'un	Kraus et *al*. (2012)

	individu qui vont ensuite guider ses comportements.	
Contextualisme	Fait d'être pour un individu chroniquement influencé par des forces externes sur lesquelles il n'a aucun contrôle (Déterminisme).	Kraus et *al*. (2012)
Solipsisme	Fait pour un individu de faire chroniquement preuve d'un comportement individualiste, solitaire, centré davantage sur soi et sur l'unicité.	Kraus et *al*. (2012)
Top Management Team	Groupe relativement restreint des cadres les plus influents au sommet d'une organisation.	Hambrick (2015)
Top Management Team behavioral integration (intégration comportementale de l'équipe dirigeante)	Degré d'interaction mutuelle et collective qui existe au sein d'un groupe et qui combine une dimension sociale (les comportements collaboratifs) avec deux dimensions relatives à des tâches (quantité et qualité d'informations échangées et prise de décision en commun).	Hambrick (1994)

C. LA QUESTION DE RECHERCHE

Considérant d'une part la préoccupation des entreprises pour accroitre la mixité sociale afin de bénéficier des effets attendus de la diversité (performance, efficacité, innovation) et d'autre part la méconnaissance du rôle des origines sociales, en tant que facteur de diversité, dans le fonctionnement au quotidien de l'équipe de direction (Savage et *al*., 2013 ; Loignon & Kodydek, 2022), notre étude a pour ambition d'identifier des éléments de réponse à la question de recherche suivante : *comment et sous quelles conditions les habitus de classe des membres de la Top Management Team agissent-ils sur le fonctionnement de l'équipe dirigeante et plus précisément sur son intégration comportementale ?*

Afin de répondre cette question de recherche, trois sous-questions de recherche sont spécifiquement explorées :

a. En prenant appui notamment sur l'hypothèse que les contextes de classe créeraient des tendances sociocognitives dites contextualistes ou solipsistes (Kraus et *al*., 2012), comment les pratiques de classe se manifestent-elles dans les dynamiques de collaboration, d'échanges d'informations et de prise de décisions quand il y a diversité des origines sociales ?

b. En considérant que les effets de la diversité sur le fonctionnement organisationnel varient non seulement selon le type de diversité considérée (Harrison & Klein, 2007) mais également selon d'autres paramètres organisationnels et contextuels (Roberson et *al*., 2017), quelles autres contingences organisationnelles favorisent la manifestation de comportements cognitifs de classe au sein de l'équipe dirigeante quand il y a diversité des origines sociales ?

c. A titre d'interrogation subsidiaire : peut-on parler, au sein du comité de direction, d'habitus de classes des différents membres de l'instance ou de l'habitus d'une classe dirigeante ?

Tab 2. Distribution des sous-questions de recherche

THÈME	**SOUS-QUESTION DE RECHERCHE**	**CADRE THÉORIQUE**
Caractéristiques des pratiques de classe	Comment les pratiques de classe s'expriment-elles dans les dynamiques de collaboration, d'échanges d'informations et de prise de décisions au sein de l'équipe dirigeante quand il y a diversité des origines sociales ?	Habitus de classe Intégration comportementale de l'équipe dirigeante Approche sociocognitive
Contingences organisationnelles et pratiques de classe	Dans quelles conditions les comportements cognitifs de classe se manifestent-ils au sein du comité de direction quand il y a diversité des origines sociales ?	Approche sociocognitive

Nature et dynamique des caractéristiques des pratiques de classe	Peut-on parler, au sein du comité de direction, d'habitus de classes ou de l'habitus d'une classe dirigeante ?	Habitus de classe

D. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET APERÇU DES RÉSULTATS

L'étude des classes sociales s'inscrit traditionnellement dans différents paradigmes, tantôt positivistes, tantôt interprétativistes, enfin tantôt critiques (Kish-Gephart et *al*., 2022). Nous avons indiqué que la classe sociale peut être considérée comme un construit social qui repose à la fois sur des éléments objectifs, concrets (Lachman & Weaver, 1998) mais également sur des perceptions individuelles dictées par des interprétations sous-jacentes de hiérarchie sociale (Adler et *al*., 2000 ; Kraus et *al*., 2012 ; Stephens et *al*., 2012). Partant de notre besoin qui est de mettre en évidence comment et à quelles conditions la diversité des origines sociales s'exprime dans des schémas cognitifs spécifiques à chaque classe sociale, il ne s'agit ni de quantifier, ni de mesurer l'impact de ces différentes façons de penser, d'agir. En s'inscrivant dans une lignée épistémologique de type interprétativiste (Von Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 2021), il s'agit au contraire d'élucider les représentations et les intentions portées par les acteurs dans leurs pratiques de collaboration, d'échanges d'informations et de prise de décisions.

La mise à jour de cette réalité sociale issue des interactions entre individus dont le but n'est ni de tester, ni de mesurer, repose sur une démarche qualitative (Berends & Deken, 2021) combinant récits de vie (Bertaux, 2001) et étude de cas unique (Corley & Gioia, 2004). La chronologie de la recherche de notre terrain empirique explique en partie ce double design méthodologique. La juxtaposition des récits de vie avec l'étude de cas unique se légitime surtout par le processus commun de narration (Willis, 2019), adapté à notre recherche, qui fonde ces deux méthodes. Récits de vie et étude de cas unique se complètent également dans la mesure où les regards, isolés dans les récits de vie et croisés avec l'étude de cas unique, portent sur les mêmes phénomènes du fonctionnement d'un collectif.

Fig.6. Complémentarité des récits de vie avec une étude de cas unique pour notre recherche

L'analyse des récits de vie permet de donner du sens aux faits racontés par 19 personnes de différentes origines sociales (13 récits collectés auprès de personnes d'origine modeste, 4 de la part d'individus issus de classe moyenne et 2 provenant d'auteurs aux origines favorisées), occupant ou ayant occupé une fonction dans une équipe dirigeante. Notre projet nous avait d'abord conduit à privilégier le recueil de récits d'expérience uniquement auprès de dirigeants issus de classes sociale modeste dans la mesure où ce type de profil est peu fréquent parmi les membres des équipes de direction. Cependant, au fil des récits recueillis, il nous a paru pertinent d'adjoindre à l'échantillon initial le récit de dirigeants issus de classe moyenne et de classe supérieure afin de « confronter » les points de vue et ainsi rendre compte des possibles différences de perception d'une même réalité sociale.

L'analyse des 19 récits de vie a d'abord conduit à l'identification inédite et exploratoire de pratiques de classe selon l'origine sociale. Pour la première fois, des façons de percevoir (la légitimité, la compétition), de penser (le conflit, le collectif) et d'agir (prendre des risques, parler la langue de l'autre) en tant que membre d'une équipe

dirigeante ont ainsi pu être caractérisées selon la classe sociale d'origine. Ensuite, l'analyse du matériau issu d'une étude de cas unique menée avec l'une des équipes dirigeantes à forte mixité sociale d'un grand organisme de recherche, composée de 12 membres de diverses origines sociales (5 issus de classe moyenne, 4 de classe supérieure et 3 de classe modeste), a permis de mettre à jour comment les pratiques de classe au préalable identifiées par les récits de vie s'expriment dans la collaboration, l'échange d'information et de prise de décisions au sein d'une équipe de direction à forte mixité sociale. L'étude de ces trois mécanismes clé du fonctionnement de l'équipe de direction, par le prisme de l'origine sociale, aide à la compréhension du phénomène d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante (Hambrick, 1994), qui, malgré son importance pour les résultats *in fine* de toute l'organisation, a peu été exploré jusqu'à présent (Simsek et *al*., 2005, 2006).

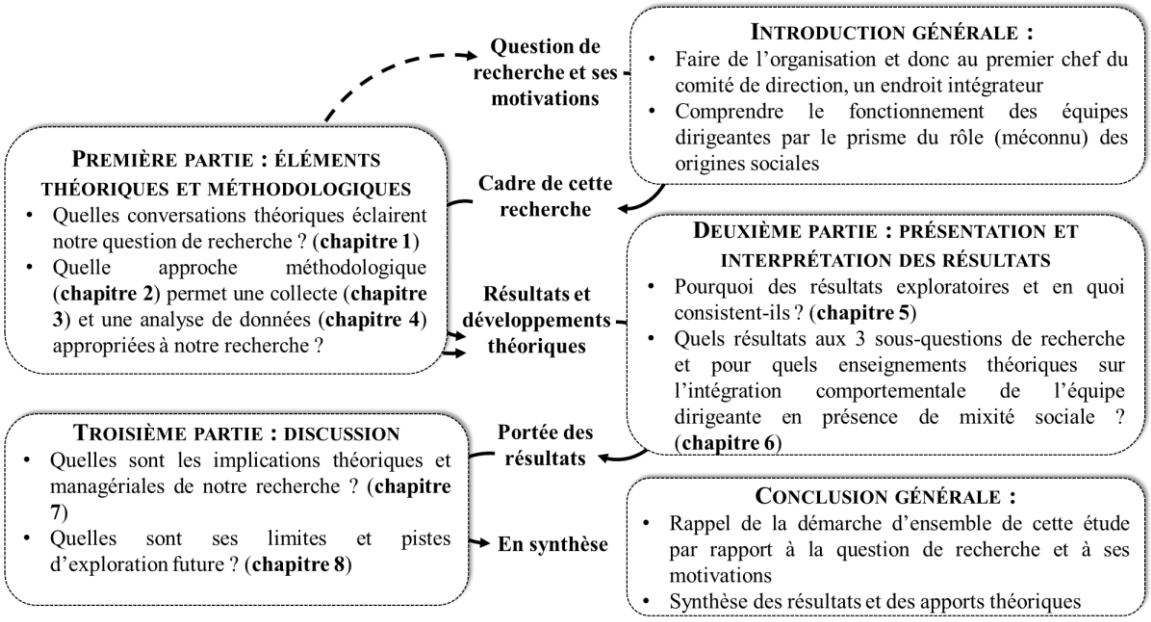
Cette analyse combinée a mis en évidence une collaboration consensuelle mais limitée dans les échanges d'information qu'elle occasionne et qui conduit à des prises de décision en aparté. Ces résultats éclairent également sur les contingences organisationnelles relevées *in situ* comme la taille de l'instance et la culture organisationnelle qui influencent le degré d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale. L'ensemble des éléments relevés esquisse la réalité d'une théorie émergente de l'intégration comportementale du comité de direction en présence de mixité sociale et témoigne également de la spécificité du fonctionnement d'une équipe dirigeante avec des profils sociaux variés, sans toutefois empêcher les habitus individuels de se fondre dans celui caractéristique de la classe dirigeante.

E. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE LA THÈSE

Cette étude, après voir expliqué dans l'introduction les motivations qui fondent notre question de recherche, est organisée en trois parties : la première partie vise classiquement d'une part, à présenter parmi les éléments théoriques qui entourent notre sujet, le cadre conceptuel retenu (chapitre 1). D'autre part, nous détaillons dans cette première partie l'approche méthodologique mobilisée dans notre étude (chapitre 2) ainsi que les ressorts de la collecte (chapitre 3) et de l'analyse de nos données empiriques (chapitre 4). La deuxième partie constitue, au travers de la présentation et de

l'interprétation des résultats exploratoires (chapitre 5) et des résultats aux trois sous-questions de recherche (chapitre 6), les développements théoriques de cette étude. Enfin, la troisième et dernière partie, avant la conclusion générale, corrèle les résultats obtenus aux contributions de notre recherche (chapitre 7) ainsi qu'à ses limites et perspectives (chapitre 8).

Fig.6. Plan de notre recherche



PARTIE 1 : ELEMENTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES

Dans un premier temps, cette partie présente les éléments théoriques et les concepts qui sont mobilisés pour caractériser le fonctionnement de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale. Dans un second temps, à partir de ces apports théoriques, la démarche épistémologique et méthodologique est explicitée afin d'orienter un terrain de recherche bien spécifique. Enfin, la présentation des méthodes d'analyse des données empiriques conclura cette partie.

CHAPITRE 1 : CADRE D'ANALYSE THEORIQUE

Si cette recherche a pour objet la diversité des origines sociales chez les dirigeants, elle a, pour toile de fond, pour décor, la gouvernance des organisations. La gouvernance d'une organisation désigne à la fois les décisions, règles et pratiques visant à assurer le bon fonctionnement d'une organisation, ainsi que les organes structurels chargés de formuler, mettre en œuvre et contrôler ces décisions, règles et pratiques (Wirtz, 2019). L'opinion publique porte, comme nous l'avons vu plus tôt, un vif intérêt aux instances de gouvernance des entreprises, et plus particulièrement à son *Top Management*. *L'Upper Echelon Theory* (théorie du Sommet de la Hiérarchie) (Hambrick & Mason, 1984) est mobilisée en premier lieu dans cette étude car cette théorie permet de baliser le périmètre de « l'équipe dirigeante » mais également (et il s'agit de la portée principale de cette théorie) de pointer cet élément déterminant que « les organisations sont avant tout le reflet de leurs dirigeants ». L'*Upper Echelon Theory* sur cet aspect constitue une sorte d'aboutissement des apports de Simon (1978) sur la rationalité limitée des acteurs qui prennent leurs décisions en fonction de leurs propres aspirations et perceptions de l'environnement. Notre choix pour cette théorie reflète également le contexte d'accroissement de l'espace discrétionnaire du *Top Management* amorcé au début des années 1980 et permet de trancher avec la théorie de l'Agence (Jensen & Meckling, 1976) qui incrimine le comportement des dirigeants comme étant l'une des pesanteurs susceptibles de compromettre la performance de l'organisation.

1.1 L'UPPER ECHELON THEORY POUR DÉFINIR LA TOP MANAGEMENT ET SON RÔLE DÉCISIF DANS L'ORGANISATION

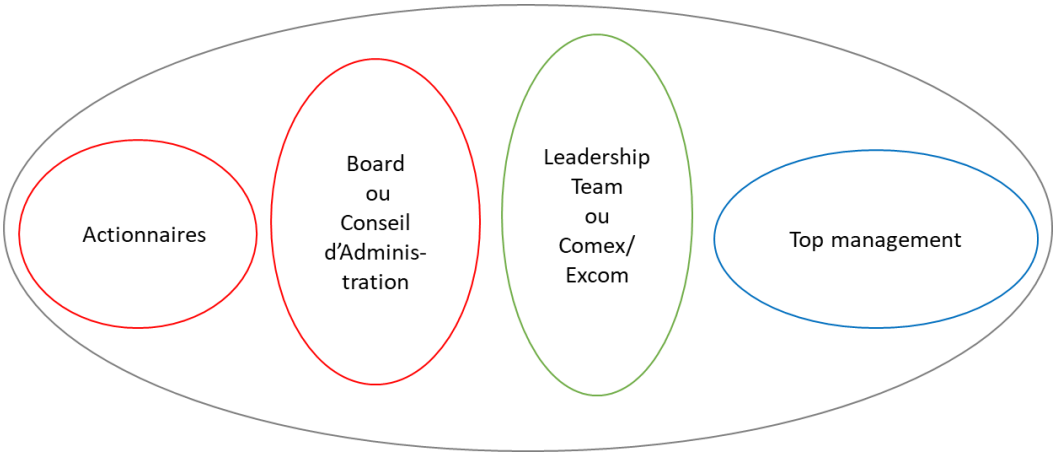
Cette attention majeure portée aux équipes dirigeantes comme unité de recherche n'est pas récente. Elle a été initiée dès le milieu du 19ème siècle et tout au long du 20ème siècle par de grands auteurs (de Fayol à Mintzberg en passant par Drucker et bien d'autres). Même des théories plus récentes de la gouvernance des organisations, comme par exemple la théorie de l'Agence de Jensen et Meckling (1976) peinent cependant à démontrer l'impact réel des individus à la tête des organisations dans la création de valeur (Finkelstein & Bold, 1998). Outre la difficulté de concilier les intérêts des différentes

parties prenantes au sein de l'organisation, une autre difficulté majeure porte sur la compréhension, au-delà de leur délimitation formelle, de ce que sont réellement les instances de direction des organisations.

1.1.1 Le périmètre de la Top Management Team

En tant que telle, la direction d'une organisation (au sens des organes structurels de gouvernance) désigne possiblement plusieurs personnes ou groupes de personnes dont l'exercice du pouvoir a un impact déterminant sur la vie et le devenir de l'organisation.

Fig. 7. Les organes structurels de gouvernance des organisations



Il est ainsi pertinent de distinguer (Bournois et *al*., 2010) trois niveaux habituels d'instances de gouvernance, en interaction les uns avec les autres, au sein des organisations :

1. La *Corporate governance* matérialisée par les actionnaires et leurs représentants (Board ou Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance en France) dont le rôle est de veiller à la création de valeur pour les investisseurs, en supervisant ceux qui assurent la gestion de l'organisation au quotidien et en entérinant les décisions les plus importantes pour la vie de l'organisation ;

2. L'*executive governance* assurée par l'équipe de direction générale et dont le rôle est d'orchestrer la mise en œuvre des décisions prises par le Board (ou Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance). L'équipe dite de « direction générale » est alors composée des directeurs exécutifs qui assurent le management stratégique au quotidien de l'organisation. Cette instance fréquemment désignée *Executive Leadership Team* ou Comité Exécutif (Comex, *Excom*) est dirigée par le *Chief Executif Officer (CEO)* ou Directeur Général (sauf lorsque le Président du Conseil d'Administration ou le Chairman préside aussi le Comité Exécutif et qu'il est ainsi Président Directeur Général ou Chairman et CEO). Ces *Top Executives* qui sont les ultimes représentants légaux de l'organisation sont situés au sommet de l'organisation et leur nombre excède rarement 20 personnes.
3. Le *top management* enfin regroupe au sein du Comité de Direction (dénomination usuelle) ceux qui occupent une position de direction mais qui ne sont pas membres du Comex ou Excom. Leur nombre total au sein d'une organisation varie considérablement selon la taille de l'organisation, selon le secteur d'activité, selon les choix organisationnels (nombre de divisions, de filiales…). Leur implication dans la conduite stratégique et opérationnelle des activités est l'élément qui les réunit dans cette catégorie, quel que soit leur niveau hiérarchique. Parmi eux figurent notamment ceux qui sont appelés à remplacer le moment venu les membres du Comex.

La théorie de l'Agence (Jensen & Meckling, 1976) a eu tendance à surévaluer dans la gouvernance des organisations, l'importance des actionnaires dont le rôle selon cette théorie est de veiller à ce que les stratégies qu'ils ont décidées soient correctement mises en œuvre par les délégataires (l'équipe de direction générale), simple « exécutants » dans ce cas. Non seulement la question de la loyauté mais aussi celle de la latitude de ces « exécutants », au regard de leur rôle dépassant la simple mise en œuvre de décisions ont amené depuis longtemps des auteurs à s'intéresser à cette constellation « d'exécutants » que Cyert et March (1963) ont désigné par « coalition dominante ». La « coalition dominante », en charge de prendre les décisions les plus importantes pour l'entreprise affiche des frontières à géométrie variable. Ces frontières ont été discutées, tantôt de façon très restrictive (*Chairman, Vice Chairman, CEO, President, Chief Financial*

Officer et Chief Operating Officer), avec pour inspiration l'analyse de la crise des missiles à Cuba (Allison, 1971), tantôt de façon plus extensive – *all officers* (Wagner,1984) ou encore « un petit groupe de cadres ayant la responsabilité globale de l'organisation » (Mintzberg, 1979, p. 24).

Le vocable de *Top Management Team* s'est véritablement installé dans les années 1980. Il a pris appui sur la considération qu'au-delà des structures juridiques ou instances formelles (Conseil d'Administration, Comex…), la direction d'une organisation est une activité largement partagée, allant bien au-delà du seul pouvoir du Président du *Board* ou du CEO. Pour autant, la *Top Management Team* reste à cette période une unité d'analyse encore peu étudiée. L'article d'Hambrick et Mason en 1984 avec l'introduction de la *Upper Echelon Theory* (théorie du sommet de la hiérarchie) va marquer un tournant : il s'agit d'abord selon ces auteurs de s'émanciper de la focalisation extrême, par la littérature, sur le seul rôle du CEO. La stratégie et la performance d'une organisation selon la théorie du sommet de la hiérarchie sont aussi directement liées à l'action de ses *top managers*. Cette idée de « dispersion » du pouvoir au-delà du rôle jusque-là centralisateur du CEO constitue un véritable point de rupture, d'autant que cette théorie fait également des caractéristiques personnelles des *top managers* un élément déterminant de la performance organisationnelle (comme nous y reviendrons ensuite). Hambrick et Mason en 1984 n'en disent toutefois pas plus sur la qualité des membres qui composent la *Top Management Team*. Il est simplement entendu qu'il s'agit d'un collectif, une collection d'individus généralement puissants « qui participent à la prise de décisions stratégiques » (Amason, 1996, p. 3), à défaut de toujours partager les mêmes vues. Quatre décennies plus tard, un consensus peine toujours à se dégager sur la composition précise de la *Top Management Team.*

Afin de dépasser les innombrables tentatives visant à lister selon leurs qualités possibles (par niveau hiérarchique, par titre de poste, par niveau de rémunération…) les membres supposés composer la *Top Management Team*, une récente revue de littérature (Krause et *al.*, 2022) a permis de définir la *Top Management Team* à partir de quelques caractéristiques communes aux définitions précédentes : la *Top Management Team* est selon ces auteurs strictement composée des *Executives* reportant au CEO, qui se réunissent régulièrement pour élaborer la stratégie organisationnelle et superviser sa mise en œuvre. Cette conception particulièrement élitiste de la *Top Management Team* (il est

notamment précisé dans cet article que ni le CEO, ni le *Board* des Directeurs entrent dans cette définition) ne nous semble pas toutefois faire consensus, d'autant qu'Hambrick lui-même reconnaissait dès 1994 que la *Top Management Team* pouvait également désigner l'organe de direction de chaque *Business Unit* ou de chaque filiale logée au sein d'entreprises multinationales. A notre sens, la notion de *Top Management Team* inlcut également des niveaux de management inférieurs à ceux uniquement situés au sommet de l'organisation. Par conséquent, nous adoptons pour cette étude la conception selon laquelle la *Top Management Team* englobe les différentes instances de direction d'une organisation et leurs membres, identifiées comme telles par l'organisation elle-même, sans considération du caractère légal ou de la dénomination spécifique des instances considérées.

1.1.2 Les liens entre les caractéristiques personnelles des *top managers* et le fonctionnement de l'organisation

Au-delà des frontières de la *Top Management Team*, ce sont également les caractéristiques des membres de la *Top Management Team* qui nous intéressent pour cette recherche sur les effets de la diversité des origines sociales. Les caractéristiques personnelles des dirigeants font l'objet d'une attention soutenue par la recherche depuis le début des années 1980. Le CEO, par son rôle clef a et continue de faire l'objet de nombreuses études (Bourgeois, 1980 ; Arendt et *al*., 2005 ; Gerstner et *al*., 2013 ; Jeong & Harrison, 2017 ; Ma & Seidl, 2018 ; Liu et *al*., 2021). La contribution d'Hambrick et Mason (1984) a cependant marqué un tournant déterminant en ce qu'elle s'est non seulement intéressée au groupe formé par les *top managers* mais aussi aux caractéristiques personnelles de chacun de ces *tops managers* au sein de ce collectif. Cette notion d'équipe en tant que groupe apparait comme un construit social, un ensemble fait d'interactions multiples autour de mécanismes clefs (ce qui donnera plus tard l'idée à Hambrick de *behavioral integration* sur laquelle nous reviendrons ensuite dans cette étude). Dans un premier temps, Hambrick et Mason en 1984 vont s'intéresser aux caractéristiques individuelles des membres qui composent la *Top Management Team*. Avec la théorie du sommet de la hiérarchie (*the Upper Echelon Theory*), ils mettent en lumière que si la performance de l'entreprise dépend essentiellement des choix

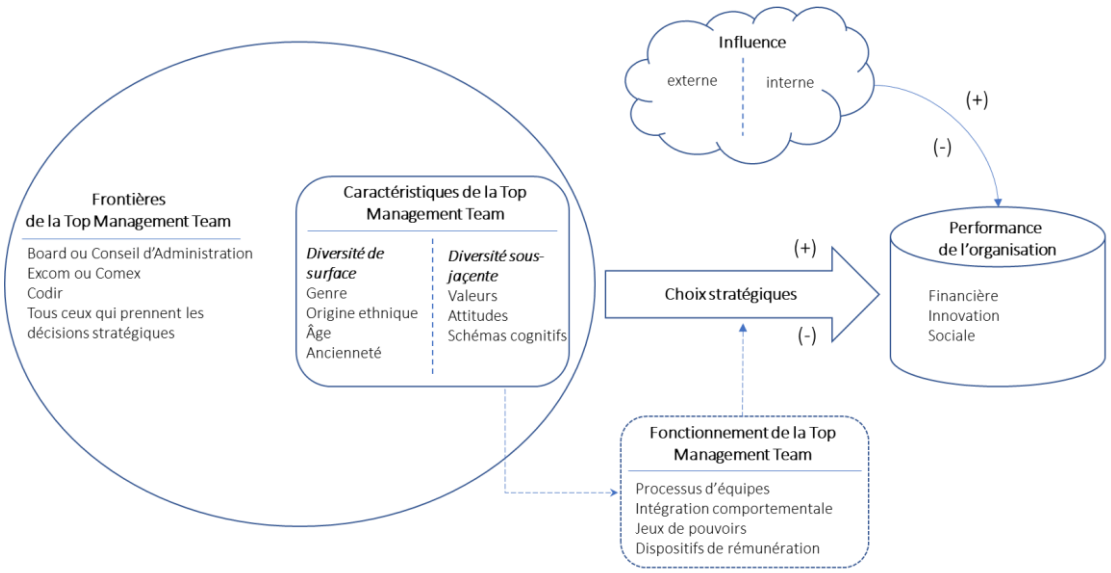
stratégiques de ses dirigeants, leurs choix sont en grande partie fonction de leur expérience, de leurs valeurs et de leur manière de penser. Les décisions des dirigeants sont donc influencées par leur histoire personnelle et ne sont pas simplement guidés par leur rationalité. Hambrick et Mason résument cette idée ainsi : « les organisations sont le reflet de leurs *top managers* » (1984, p. 193). Dit autrement, les organisations sont ce que leurs leaders pensent, ressentent, perçoivent et croient.

La théorie du sommet de la hiérarchie puise ses racines dans la théorie comportementaliste de la firme (Cyert & March, 1964) selon laquelle les choix managériaux ne suivent pas que des motivations rationnelles mais sont, dans une large mesure, influencés par les limitations naturelles des managers qui agissent en tant qu'êtres humains. Si les dirigeants prennent leurs décisions en fonction de leur interprétation personnelle de la réalité, c'est parce que leur interprétation est empreinte de leurs croyances, de leurs traits de personnalités ou encore de leurs normes de conduite éthique. Avec leur théorie du sommet de la hiérarchie (*Upper Echelon Theory*), Hambrick et Mason (1984) mettent en lumière que les schémas cognitifs sont directement liés aux caractéristiques sociodémographiques des dirigeants. Leur étude initiale détaille ainsi l'influence de l'âge, de l'ancienneté ou du type de formation sur les décisions prises en matière d'innovation par exemple. Ils avancent à ce titre que les stratégies des entreprises pilotées par des dirigeants « jeunes » sont plus *risk oriented* que celles des entreprises dirigées par des homologues plus âgés ; que les entreprises dans lesquelles il y a une homogénéité d'expérience parmi les membres de la direction prennent des décisions plus rapidement que celles dans lesquelles le comité de direction présente une composition hétérogène ; ou enfin que les comités de direction avec un niveau de formation initiale particulièrement élevé sont plus orientés vers l'innovation produit.

Depuis 1984, la théorie du sommet de la hiérarchie a connu plusieurs raffinements (Carpenter et *al*., 2004 ; Hambrick, 2007 ; Canella et *al*., 2009) qui n'ont pas toutefois modifié notablement son apport d'origine. Le succès de cette théorie depuis près de quarante ans a également suscité certaines critiques, tant conceptuelles que méthodologiques (Neely et *al*., 2020). En effet, de nombreux auteurs (Bantel & Jackson, 1989 ; Keck & Tushman, 1993) se sont très tôt mais durablement engouffrés dans la voie proposée par Hambrick et Mason afin d'examiner toutes sortes de facteurs de diversité démographique ou relatifs au rôle occupé dans l'équipe de direction. De nombreuses

études (Woehr & Arciniega, 2003 ; Nielsen, 2010 ; Umans, 2013 ; Srikanth, Harvey & Peterson, 2016 ; Roberson, Holmes & Perry, 2017) ont notamment exploré les conditions dans lesquelles la variété de tout type, parmi les membres, serait bénéfique ou au contraire défavorable à la performance de l'entreprise. Ces études ont globalement mis en lumière des résultats contrastés, parfois contradictoires sur les liens entre diversité au sein de la *Top Management Team* et la performance de l'organisation. Cette difficulté majeure à lier la performance de l'organisation avec les facteurs de diversité parmi les membres de la *Top Management Team* s'explique, outre le nombre de paramètres à considérer, par le fait que trop peu d'attention a été portée dans ce cadre, aux mécanismes fins par lesquels les *top managers* agissent en tant qu'équipe (Van Dijk et *al*. 2017). Il nous importait de ce fait d'identifier un moyen d'appréhender des mécanismes par lesquels les top leaders fonctionnent en équipe et qui soient susceptibles de témoigner de la nature et du degré effectif d'interaction entre eux.

Fig.8. Les apports de l'*Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984) pour notre recherche



1.2 LE CONCEPT D'INTÉGRATION COMPORTEMENTALE POUR APPRÉHENDER LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

1.2.1 Les éléments qui ont présidé à l'émergence de ce concept

En se focalisant principalement sur le lien strict entre la composition de la *Top Management Team* et la mesure de la performance de l'organisation, la recherche en sciences de gestion a le plus souvent mis de côté la compréhension des processus internes au comité de direction par lesquels sont produits les résultats organisationnels. Quelques rares tentatives ont été mises en œuvre afin de décrypter le fonctionnement de la *Top Management Team* dans sa dimension collective : les liens entre les dirigeants ont été mis en relation avec la prise de décision par exemple (O'Reilly *et al.*, 1989). Toutefois la seule considération du processus de prise de décision venait se heurter avec ce qui avait été mis en avant par Janis dès 1972 : les groupes très soudés sont particulièrement susceptibles de prendre de mauvaises décisions parce que la nécessité de maintenir des relations harmonieuses entre eux les empêche d'explorer des solutions alternatives et conduit ainsi à l'échec. Plus globalement, chaque membre de l'équipe dirigeante peut posséder des informations pertinentes mais se révéler incapable d'engager l'échange de ces informations avec les autres membres du groupe et de procéder aux ajustements mutuels nécessaires à la prise de décision stratégique.

Hambrick fait émerger en 1994 la notion de *Top Management Team behaviorial integration* (que l'on peut traduire par « intégration comportementale de l'équipe dirigeante ») pour expliquer comment la *Top Management Team* peut réussir ou échouer. L'intégration comportementale de l'équipe dirigeante est une « méta-construction » qui combine une dimension sociale (les comportements collaboratifs) avec deux dimensions relatives à des tâches (quantité et qualité d'informations échangées et prise de décision en commun). Lorsque ces dimensions sont considérées ensemble, elles capturent mieux l'intégralité et l'unité d'effort de la *Top Management Team* plutôt que chaque dimension examinée séparément.

Tab. 3. Comparatif de l'intégration comportementale avec des concepts périphériques

Concept théorique	**Auteur**	**Signification du concept**	**Dimensions clefs du concept**
Cohésion	Shaw (1981)	Degré par lequel les membres d'un groupe sont attirés les uns par les autres	Emotions Relations amicales entre les membres
Intégration sociale	O'Reilly (1989)	Degré par lequel un individu est psychologiquement lié à d'autres individus dans un groupe	Qualité du lien Consensus
Intégration comportementale	Hambrick (1994)	Degré d'interaction mutuelle et collective qui existe au sein d'un groupe	Unité du groupe (et non unanimité) Comportements actifs et variés des membres

A la différence des notions de cohésion et d'intégration sociale présentées dans le tableau ci-dessus, le concept d'intégration comportementale rassemble les différents éléments d'un fonctionnement collectif par lequel « les membres d'une équipe peuvent être psychologiquement et émotionnellement attirés les uns par les autres mais au travers d'échanges caractérisés et pour une prise de décision effective » (Hambrick, 1994, p. 188). Ce sont ces différents éléments pris isolément puis ensemble qui vont nous permettre d'appréhender plus concrètement le fonctionnement de l'équipe dirigeante.

1.2.2 La collaboration, dimension sociale du concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante.

La collaboration constitue une dimension importante du concept d'intégration comportementale puisqu'elle relie « émotionnellement et psychologiquement » les membres du groupe. Elle n'est pas davantage caractérisée par Hambrick dans son article en 1994, peut-être parce qu'il s'agit d'un concept situé au carrefour de nombreuses disciplines (sociologie, ressources humaines, sciences de l'éducation, communication, anthropologie…) (Wood & Gray, 1991). L'absence d'un cadre théorique consensuel à propos de la collaboration (Bedwell et *al*., 2012) nécessiterait d'effectuer en quelque sorte un choix parmi l'ensemble des définitions retenues par chacune des disciplines. Plutôt que d'effectuer un tel choix, il nous parait plus adapté pour notre étude de retenir les attributs de la collaboration qui sont communs à la plupart de ces disciplines. Il ressort ainsi des différentes définitions existantes, des attributs communs suivants, lesquels sont particulièrement adaptés à notre recherche sur le fonctionnement de l'équipe dirigeante :

- la collaboration repose sur un groupe composé de plusieurs personnes partageant (ponctuellement, régulièrement ou de façon permanente) un but commun. Même s'il s'agit d'une collaboration ponctuelle, les interactions entre plusieurs unités sociales (les différents membres de l'équipe dirigeante dans notre cas) doivent s'inscrire dans une durée suffisante et se démarquent ainsi de l'échange unique de points de vue ;
- la collaboration est constituée d'échanges verbaux ou écrits mais aussi d'attitudes, d'expressions non verbales, d'un partage de ressources (Trespalacios et *al*., 2011). Elle se distingue ainsi du « simple » échange d'informations ;
- la collaboration nécessite de la réciprocité, c'est-à-dire un engagement mutuel et (relativement) équilibré des individus qui contribuent à l'objectif poursuivi. Un déséquilibre exprimé des pouvoirs (on pourrait parler « d'abus de pouvoir ») entre les individus en interaction ne peut pas être considéré comme une forme de collaboration. Toute instance dirigeante est un lieu de pouvoir vis-à-vis du reste de l'organisation mais également entre ses membres. A ce titre, cette facette de la collaboration constitue assurément une dimension fortement soumise à la

composition de l'équipe, particulièrement en présence de différences cognitives potentiellement très marquées ;

- la collaboration est un processus car elle ne s'impose pas naturellement (Langley et *al*., 2013). Au contraire, elle se construit par des séquences qui se succèdent dans le temps et elle n'est jamais acquise. En ce sens, il est considéré que la collaboration est évolutive. Nous verrons que la collaboration est empreinte des évènements (arrivées, départs, crise ponctuelle) qui rythment la vie de l'équipe mais également des changements qui s'opèrent mentalement chez les individus qui composent l'équipe.

La collaboration en elle-même n'est pas suffisante afin de décrypter le fonctionnement de la *Top Management Team*. Elle est davantage un moyen qu'une finalité en soi. Hambrick (1994) l'a d'ailleurs considérée comme devant être « au service » des échanges d'information et de la prise de décisions de l'équipe dirigeante.

1.2.3 L'échange d'informations, première dimension fonctionnelle de l'intégration comportementale

A première vue, l'échange d'informations pourrait se confondre avec la notion de collaboration : en effet, la collaboration est notamment constituée, comme nous l'avons vu d'échanges (verbaux, écrits…), et à ce titre pourrait être assimilée à l'échange d'informations.

A la différence de la collaboration toutefois, l'échange d'informations entre des individus peut être tout à fait ponctuel et unique, sans besoin ou volonté d'entretenir une relation de collaboration dont nous avons vu qu'elle nécessitait une certaine durée. D'un point de vue théorique, l'échange d'informations questionne principalement le type et la valeur des ressources échangées entre plusieurs individus. La théorie de l'échange social (Homans, 1961) défend la position selon laquelle les interactions entre plusieurs personnes s'amorcent toujours pour satisfaire un intérêt individuel et par conséquent, il n'existe pas une tendance humaine universelle spontanée à se grouper. Le besoin d'échange est par conséquent dicté par l'appartenance à une même instance et/ou à une convergence d'objectifs. Le type et la valeur des échanges est alors fonction de la nature

du groupe : soit les échanges reposent sur la confiance, les obligations mutuelles et donc visent la satisfaction sociale des membres (ils sont dits « sociaux » dans ce cas) ; soit les échanges sont plutôt « calculatoires » et dans ce cas ils visent avant tout la satisfaction économique des membres (Huggins, 2010). A la différence des échanges « calculatoires », les échanges « sociaux » sont fortement dépendants de facteurs interpersonnels tels que l'expérience, les compétences et le sentiment d'appartenance au groupe. Ces facteurs ont un impact direct sur la nature, la qualité et la fréquence des informations échangées. Dans les échanges « sociaux », l'information est plus volontiers partagée, son contenu est plus authentique.

Le sentiment d'appartenance à un groupe, qui désigne l'attachement et l'importance accordée au collectif, joue un rôle important dans les échanges dans la mesure où il encourage chacun à interagir avec les autres membres et à les connaître. Le sentiment d'appartenance fait l'objet d'un processus d'intégration des membres au sein du réseau. La socialisation constitue le processus par lequel des personnes extérieures à une organisation ou un réseau en deviennent des membres actifs et efficaces (Feldman, 1976). La socialisation dans ce cas fait appel à des expériences communes telles que des formations identiques ou un parcours professionnel similaire. Cette notion d'appartenance est particulièrement importante en France où la confiance est difficilement accordée en dehors de son groupe de référence, qu'il s'agisse de l'entreprise ou de la famille (Zaheer et al., 2011). En effet, la culture française est marquée par une orientation relationnelle de la confiance qualifiée « d'affective ». La réussite dans l'instauration d'une relation de confiance dépend donc autant de l'origine du lien entre les personnes que de la longévité de ces liens. Dans le cas d'une équipe dirigeante toutefois, même française, nous n'excluons pas la possibilité d'échanges « calculatoires ».

Malgré la similitude des parcours ou des formations, il a été démontré en outre que l'usage d'une langue étrangère aux membres du groupe peut constituer une sérieuse barrière au processus de socialisation et à la cohésion du groupe (Feely & Harzing, 2003). L'utilisation fréquente de l'anglais au sein de l'équipe dirigeante comme langue de travail laisse supposer que tous les participants partagent le même contexte culturel, que tous les mots et expressions ont les mêmes significations pour tous les membres. Or le degré variable de maîtrise de la langue anglaise selon les membres peut être source

d'ambiguïtés, d'incompréhensions, de mise en retrait, de réduction de la persuasion et constitue ainsi un frein véritable à l'échange d'informations. Les informations, quelle que soit leur nature sont donc échangées plus facilement dans la mesure où des liens de confiance préexistent ou sont établis. L'information revêt dans ce cas souvent une dimension symbolique (Feldman & March, 1981) : la prise en compte de ses composantes rituelles et symboliques est nécessaire afin de comprendre la manière dont les organisations élaborent une vision commune. La dimension symbolique de l'information échangée explique que si les échanges concourent souvent à la prise de décision, les informations sont néanmoins souvent utilisées une fois la décision prise, plutôt afin de la justifier (Huault, 2017).

1.2.4 La prise de décision, seconde dimension fonctionnelle de l'intégration comportementale.

Les décisions sont considérées comme le moyen le plus puissant pour agir sur le devenir d'une organisation. Dans la mesure où l'équipe dirigeante est celle qui a la responsabilité de veiller au devenir de l'organisation, il est donc normal de considérer l'équipe dirigeante comme faiseur des décisions les plus importantes de l'organisation. Les décisions sont vues comme le symbole du pouvoir de l'équipe dirigeante, même si les dirigeants ont aussi d'autres responsabilités que de prendre des décisions. Toutefois la prise de décision, du fait de son importance, a fait l'objet d'une attention appuyée de la recherche. Le constat est unanime sur le fait que les décisions sont le résultat de processus complexes (Allain, 2013). Loin d'être régie par la rationalité absolue, la décision recèle au contraire une forme de chaos (Cohen, March & Olsen, 1972). Elle fonctionne rarement sur la base de procédures spécifiées et appliquées à la lettre. Au sein d'un collectif, la décision est davantage le fruit de négociations dans lesquelles problèmes et solutions sont combinés de façon aléatoire, voire anarchique. Reposant sur une participation fluctuante, la décision ne résout pas souvent le problème auquel elle est sensée répondre (Drozda-Senkowska et *al*., 2007). Elle fait en effet souvent l'objet d'une lutte de pouvoirs (l'implication dans une décision est la marque du pouvoir) et la recherche de solutions à un problème s'effectue souvent par référence à des solutions connues.

A ce constat intrinsèque au processus de prise de décision viennent de surcroit s'ajouter des contingences organisationnelles susceptibles d'influer sur la prise de décision telles que la nature et la composition de l'instance, le mode de gouvernance au sein de l'organisation, la configuration de l'environnement dans lequel évolue l'organisation… Il ressort de ces différents éléments que les dirigeants n'ont pas un rôle exclusif dans la prise de décision au sein des organisations (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2011). Ils ont incontestablement la responsabilité d'identifier les problèmes et de faire en sorte que des solutions à ces problèmes soient adoptées. Le contenu des solutions proposées, ainsi que la solution finalement retenue reposent en revanche largement dans les organisations sur l'accès à l'information : si les membres des équipes dirigeantes ont accès à une somme importante d'informations, ils sont néanmoins dépendants de sources intermédiaires. Par application de la théorie d'Akerlof (1970) sur l'asymétrie d'information, la façon dont les informations sont fournies aux dirigeants par des sources intermédiaires (souvent de façon synthétique, volontairement ou involontairement biaisées afin d'influencer la décision) vient fortement colorer la nature des décisions qui sont prises *in fine*. Les décisions, même les plus importantes peuvent par conséquent aussi de ce point de vue davantage refléter des intérêts individuels que l'intérêt général de l'organisation.

La compréhension du rôle de chaque membre de l'équipe dirigeante et de son importance dans le processus de prise de décision est donc fortement dépendante de ses capacités cognitives, au même titre que son implication dans la collaboration et que sa faculté à traiter les informations. Le concept de *Top Management Team behavioral integration* (ou intégration comportementale de l'équipe dirigeante) de Hambrick (1994) offre à ce titre un cadre théorique adapté à l'exploration des ressorts cognitifs de ces phénomènes. En précisant en 1997 sa conception de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, Hambrick insiste sur le fait que le degré avec lequel les membres pensent et agissent collectivement est plus important que les liens d'amitié qu'ils peuvent entretenir entre eux. Il renseigne également sur les actions à prendre afin de renforcer l'intégration comportementale : en lieu et place de réunions interminables, il s'agit au contraire de développer l'identité d'équipe et de travailler ensemble, sans simplement se contenter d'entériner les propositions des uns ou des autres. A ces conditions, les bénéfices de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante sont maximisés, de

sorte qu'un niveau élevé de collaboration entre les membres de l'équipe améliore leur niveau de confiance interpersonnelle et diminue simultanément les conflits. Cette uniformité rend leurs actions collectives plus proactives et décisives. De plus, l'esprit de collaboration au sein d'une équipe permet à ses membres d'échanger de nouvelles idées librement et sans critique, ce qui réduit finalement leur résistance aux changements. Enfin, grâce à un comportement collaboratif, les membres de l'équipe apprennent de nouvelles façons de faire, développent d'autres types d'action, changent leurs habitudes et peuvent finalement adopter de nouveaux comportements.

A la suite de ces contributions d'Hambrick sur le concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, la littérature, au demeurant assez conséquente adopte une approche essentiellement quantitative. Dans cette perspective, l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante est successivement mobilisée en tant qu'élément modérateur des conflits intra *Top Management Team* (Mooney & Sonnefeld, 2001) ou avec le CEO (Li & Hambrick, 2005 ; Simsek et *al*., 2005 ; Araujo-Cabrera et *al*., 2017), de la performance de l'organisation au travers de différentes dimensions comme l'innovation (Jahanshahi et *al*., 2017) ou l'ambidextrie organisationnelle (Lubaktin et al, 2006 ; Carmeli et *al*., 2009) ou bien encore l'efficacité des ressources humaines (réduction des intentions de départ, augmentation de la satisfaction dans l'emploi) (Raes et *al*., 2013). S'agissant des déterminants et des modalités du concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, ces articles permettent d'une part d'affiner la notion, par l'édification d'une échelle de mesure spécifique (Mooney et *al*., 2001). D'autre part, ils expliquent uniquement que la réputation de l'organisation et de l'équipe de direction constitue pour ses membres un élément d'identification permettant d'accroitre l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante (Carmeli et *al*., 2010). Il demeure donc un besoin véritable d'identifier les antécédents et les modalités de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, notamment au travers de caractéristiques sous-jacentes de la diversité (Harrison et *al*., 1998) comme l'origine sociale des membres qui composent l'équipe dirigeante. Il s'agira par conséquent d'éclairer le rôle des origines sociales dont il a été précédemment rappelé qu'elles faisaient rarement l'objet d'une analyse, en tant que facteur de diversité, dans le fonctionnement de l'équipe de direction.

1.3 L'ORIGINE SOCIALE COMME VECTEUR DE PRATIQUES PERSISTANTES

1.3.1 L'origine sociale parmi les autres facteurs de diversité

La diversité au sein d'une équipe est définie comme « la distribution d'attributs personnels entre les membres interdépendants d'un collectif de travail » (Tasheva-Nielsen et *al.*, 2019, p. 747). Compte-tenu du nombre incommensurable d'attributs selon lesquels les individus peuvent se différencier les uns des autres (Zattoni et *al*., 2022), il existe plusieurs typologies (non exhaustives) qui permettent de caractériser les formes diversité (Roberson, 2019) :

1. Une première typologie est établie selon le caractère facilement observable ou détectable du facteur de diversité. La diversité ainsi qualifiée de visible ou de surface recouvre principalement le genre, l'âge et la nationalité (Jackson et *al*., 1995 ; Milliken & Martins, 1996).

2. Une deuxième classification s'appuie sur la précédente pour distinguer la diversité de surface – des éléments innés de distinction physique ou facilement repérables- de la diversité sous-jacente – des attributs acquis qui sont liés à des activités particulières et qui ne sont pas facilement repérables (Harrison et *al*., 1998).

3. Une troisième typologie (Harrison & Klein, 2007) pointe les différences entre les membres d'un groupe selon la signification de ces différences. Ainsi des différences de valeurs, de croyances ou d'attitudes marquent une séparation nette entre les membres (*separation diversity*) alors que des différences de connaissances, de réseaux ou d'expérience évoque simplement la variété (*variety diversity*). Enfin des différences dans l'accès ou la possession de ressources telles que la position sociale ou la rémunération souligne la disparité entre les membres du groupe (*disparity diversity*).

4. Une quatrième typologie offre une sorte de synthèse des classifications précédentes en distinguant une approche essentialiste de la diversité d'une approche constructiviste de la diversité : les caractéristiques fondamentales, immuables d'un individu, à savoir son âge, son origine géographique, son sexe, ses caractéristiques physiques mais également des variables pouvant évoluer dans le temps telles que le lieu d'habitation, l'éducation, le statut marital correspondent

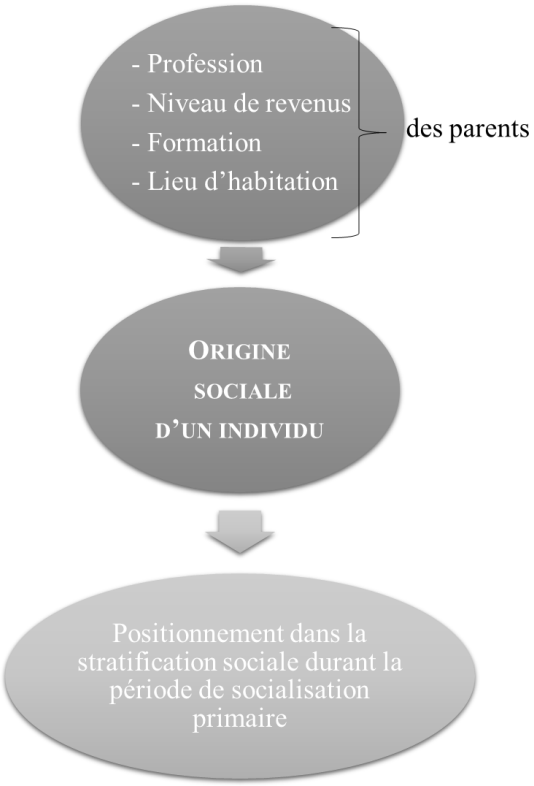
> à une approche essentialiste de la diversité (Litvin, 1997). Considérant que la grande faiblesse de cette dernière approche est de ne pas prendre en compte l'histoire vécue par chaque individu, l'approche constructiviste de la diversité postule que les variables démographiques et d'identité (sexe, nationalité ou origine géographique, lieu d'habitation…) sont aussi des construits sociaux qui ne sont pas homogènes et définis une fois pour toutes (Zanoni & Janssens, 2004).

Pour illustration de cette approche constructiviste en matière de diversité et qui nous laisse entrevoir les implications des origines sociales, le parcours de quinze femmes appartenant aux conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises ayant leur siège en France (Martin, 2010) est décrit, en faisant apparaître que la place de chacune de ces femmes au sein de cette instance n'est pas tant le fruit de leur genre que de leur histoire personnelle : ces femmes appartiennent de par leur famille à un milieu très favorisé qu'elles ont su perpétuer, d'abord en étant issues et en faisant partie des réseaux des très grandes écoles françaises. Cette illustration met en évidence que « la catégorie femme est elle-même très diverse et qu'il y a de multiples façons d'être en relation avec son genre » (Martin, 2010, p. 54). Nous en retenons que les façons de penser, de percevoir, de représenter, de raisonner entre les individus peuvent varier selon de nombreux facteurs. Parmi ces facteurs, l'itinéraire personnel et professionnel de chaque individu, avec comme point de départ son origine sociale constitue un déterminant durablement impactant des dimensions cognitives.

L'origine sociale désigne communément le positionnement d'un individu au regard de la stratification sociale à sa naissance et dans son enfance (Oakes & Rossi, 2003 ; Liu et *al*., 2004 ; Smeding et *al*., 2013 ; Kish-Gephart & Campbell, 2015). Il n'existe pas de véritable consensus sur la durée de cette période de référence qui fonde l'origine sociale mais les études sur ce sujet (Côté et *al*., 2021) retiennent fréquemment les dix-huit premières années de la vie de tout individu. Durant cette période, la profession des parents (Bourdieu, 1987 ; Delord, 2011) et dans une moindre mesure leurs revenus et leur niveau de formation initiale (Göbel et *al*., 2022) ou encore le lieu d'habitation sont les indicateurs objectifs de la classe sociale. Ces différents éléments de ressources constituent à ce titre le curseur du positionnement dans la hiérarchie sociale. Combinée à cette notion objective de la classe sociale, la perception par tout individu de son rang

dans la hiérarchie sociale fonde la dimension subjective de la classe sociale. De façon globale, la classe sociale doit par conséquent être définie comme « une dimension de soi enracinée dans des ressources objectives (revenu, éducation) et dans la perception correspondante de son rang vis-à-vis de celui des autres » (Côté, 2011, p. 47). Cet « héritage » varie pour chaque individu en fonction de son origine à la naissance et fonde par conséquent sa propre classe sociale.

Fig.9. Les caractéristiques de l'origine sociale



1.3.2 De l'origine sociale à la classe sociale : les Capitaux et l'habitus de classe de Bourdieu

L'ampleur des ressources à disposition des parents constitue souvent pour un individu, le marqueur principal de son origine sociale (Loignon & Woehr, 2018). La notion « d'origine sociale » n'est cependant pas strictement économique. Elle recouvre telle que l'a définie Bourdieu (1984) un ensemble de ressources, quatre types de capitaux

principaux de différentes natures (capital économique, capital culturel, capital social, capital symbolique) qui constituent l'environnement immersif dans lequel chaque individu vit son processus de socialisation. Avec cet assemblage des capitaux, Bourdieu souligne que les différences entre individus ne se matérialisent pas que par des différences de richesse (le capital économique). Il fait ainsi écho à la théorie des classes de Goblot (1925) selon laquelle les différences de richesse économique ne suffisent pas à différencier les classes sociales dans la mesure où une importance centrale doit être accordée aux dimensions éducatives, culturelles, morales et symboliques dans la formation des classes sociales.

1.3.2.1 La classe sociale selon la théorie des capitaux

Bourdieu (1979) rappelle que la définition de la classe sociale ne peut pas se limiter à la seule sphère économique. A la richesse économique (**le capital économique** qui comprend le patrimoine matériel et les revenus), Bourdieu ajoute d'autres ressources qui sont à disposition des individus :

- **Le capital culturel** correspond « aux ressources culturelles qui permettent à un individu d'apprécier les biens et pratiques propres à la culture savante » (Jourdain & Naulin, 2019, p. 100). La forme de capital culturel à laquelle il fait le plus souvent référence est le diplôme. Le capital culturel peut être constitué d'autres éléments, comme la possession de biens culturels (livres, œuvres d'art, etc.). Pierre Bourdieu indique alors qu'il est « objectivé » (il se présente sous la forme d'objets). Mais le capital culturel peut aussi être révélé par la maîtrise d'un certain vocabulaire, par la fréquentation de manifestations culturelles (musées, expositions, opéras…). Il est dans ce cas qualifié de capital culturel « à l'état incorporé », en ce qu'il est attaché à l'individu. Tout au long de la vie, le capital culturel se construit de multiples façons, plus ou moins formelles, par la formation (initiale ou professionnelle), par les relations aux autres (amicales, familiales, professionnelles), par les loisirs (pratique d'un sport, d'un instrument de musique). A l'image du capital économique, le capital culturel s'accumule et se transmet entre les générations.

- **Le capital social** est défini par Bourdieu comme « l'ensemble des ressources potentielles ou actuelles liées à la possession d'un réseau durable de relations » (Bourdieu, 1980, p. 2). L'importance de cette forme de capital est fonction de l'étendue du réseau relationnel mais également de la dotation en capital économique et culturel des personnes composant le réseau relationnel. Toutes les relations ne se valent pas et certaines relations sont donc plus profitables que d'autres. Le capital social produit un effet multiplicateur sur les autres capitaux : le rendement du capital social varie selon la capacité d'un individu à mobiliser son réseau et par voie de conséquence sur le capital des personnes qui constituent son réseau.
- **Le capital symbolique** enfin selon Bourdieu « n'est pas autre chose que le capital économique ou culturel lorsqu'il est connu ou reconnu » (Bourdieu, 1987, p. 160). Cette forme de capital renvoie au statut social, aux notions d'honneur et de prestige. Elle désigne plus simplement la reconnaissance sociale accordée par les autres à un individu et varie également selon l'importance des autres capitaux. En effet, le capital symbolique est le fruit, selon Bourdieu de l'appartenance de chaque individu à un réseau solide et durable (le capital social). Toutefois, le capital social à lui-seul ne suffit pas à créer le capital symbolique. Le capital social joue un rôle de démultiplicateur du capital économique et du capital culturel afin de constituer le « stock » de capital symbolique comme décrit à la Figure 10 ci-après.

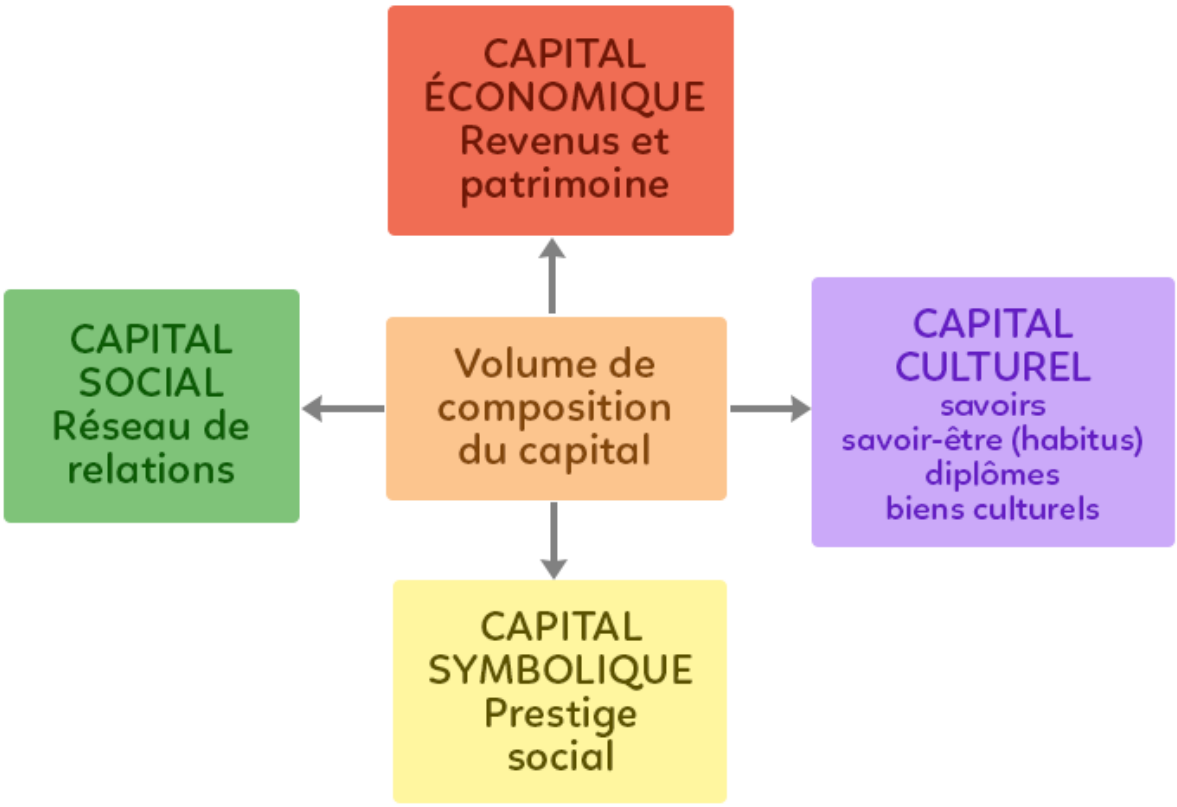
Fig. 10. Formule du capital symbolique

(Capital économique et culturel) x **Capital social** = Capital symbolique

Bourdieu apporte en 1980 une précision qui constitue un élément fondamental pour notre étude : chaque forme de capital varie pour chaque individu, d'abord en fonction de ce qui lui est transmis par son environnement familial dès sa naissance mais aussi en fonction de ce qu'il sera capable ensuite de développer et de mobiliser en tant « qu'agent social ». En effet, la position d'un individu dans chacun des champs qui

constituent l'espace social, varie selon le volume global de capital (plus ou moins grande dotation en chaque forme de capital) et selon la structure du capital (poids relatif du capital économique et culturel dans le volume global du capital global). Les capitaux économiques et culturels sont ainsi considérés par Bourdieu comme les critères de différenciation majeurs entre les individus. Le capital économique est d'ailleurs davantage discriminant que le capital culturel dans la mesure où il est davantage concentré dans certains cercles et reste très stable au fil des générations. Il est à ce titre intéressant en effet d'observer que si le volume élevé de capital économique est assez systématiquement associé à la classe sociale supérieure, le volume et la part du capital culturel d'un individu peut en revanche renvoyer indifféremment aux trois classes sociales, sans préjuger que la classe sociale supérieure en sera la mieux dotée. Il est d'ailleurs fréquemment relevé que les enseignants (instituteurs ou professeurs) et enfants d'enseignants, bien qu'appartenant à la classe moyenne jouissent d'un capital culturel jugé supérieur à celui des autres individus appartenant également à la classe moyenne (petits commerçants, cadres intermédiaires) et à la classe supérieure (Bourdieu, 1994). Dans le cadre de notre recherche, les différences de capital culturel au sein de l'équipe de direction sont essentiellement appréhendées au travers du type (et souvent du nombre !) de diplôme obtenu par chacun des membres de ce collectif. Néanmoins, il apparait assez distinctement que la nature de la formation suivie par chaque dirigeant n'est pas sans lien avec les autres éléments qui composent le capital culturel et qu'elle renforce ainsi les caractéristiques cognitives de chaque individu.

Fig.11. Les 4 formes de capital selon P. Bourdieu



L'identification des différentes formes de capital (en volume et en intensité) qui sont présentes dans un champ social particulier est un point de départ pour construire empiriquement ce domaine. Ainsi l'équipe de direction en tant que champ social spécifique au sein de l'espace social, réunit des agents sociaux dont les différentes formes de capital sont le plus souvent possédées ou exprimées de façon similaire par les uns et les autres. On y observe, pour chaque forme de capital, un fort niveau d'intensité : revenu élevé lié à la fonction, un tissu relationnel bien nourri par l'expérience professionnelle et par une formation initiale de qualité reconnue, une sensibilité culturelle développée, voire élitiste et enfin un prestige certain lié à la position hiérarchique dans l'entreprise et par voie de conséquence dans la société civile. En ce sens, la position des individus n'existe pas de manière absolue mais elle se définit par comparaison avec les capitaux détenus par les autres individus. Bourdieu (1994) rappelle que les individus sont

positionnés selon une hiérarchie de classe, avec des niveaux de pouvoir différents dans cette hiérarchie. Autrement dit, Bourdieu conceptualise la classe sociale comme un classement relatif des membres de l'organisation en fonction de leurs différences de capital.

Même s'ils sont construits empiriquement, les trois principaux groupes sociaux détaillés par Bourdieu (1984) qui composent habituellement la société civile sont la bourgeoisie, les classes moyennes qui, par leur pluriel, désignent le regroupement de plusieurs situations (appelées « les petits-bourgeois » par Bourdieu) et enfin les classes populaires. Ces classes existent par leur réalité objective (par le capital économique au premier chef) mais aussi à travers la représentation sociale plus ou moins explicite que s'en font les agents sociaux. Cette considération d'une représentation objective et subjective des classes sociales modèle la perception de la société au point d'être inscrite dans des nomenclatures officielles. Ainsi les catégories socioprofessionnelles (ouvriers/employés, professions intermédiaires, cadres et professions intellectuelles) utilisées par l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) classent les individus selon leur statut professionnel mais aussi selon des attributs (niveaux de revenus, habitudes de consommation…) afférents à leur statut professionnel. Afin d'établir ces nomenclatures officielles, la profession constitue l'indicateur de référence (Croizet et *al*., 1998 ; Smeding et *al*., 2013). Les individus occupant des emplois d'ouvriers, employés ou étant inactifs sont catégorisés dans la classe populaire. Les emplois de cadres, dirigeants et les professions intellectuelles sont considérés comme appartenant à la classe favorisée. Enfin, un ensemble de professions dites « intermédiaires » (e.g., techniciens, policiers, infirmiers, enseignants) correspond à la classe moyenne.

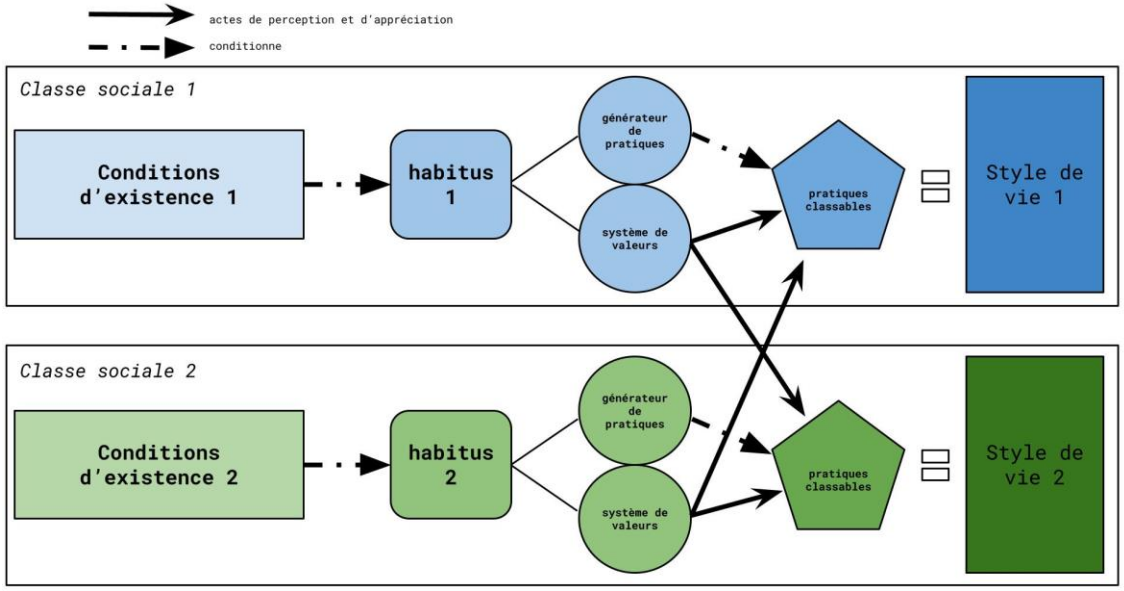
Chacun de ces groupes au sens de Bourdieu se caractérise par une culture de classe spécifique. En effet, la portée des travaux de Bourdieu s'étend au-delà des nomenclatures officielles de stratification sociale. Dans le champ du management, les apports de Bourdieu, notamment ceux relatifs aux Capitaux ont rapidement été opérationnalisés (Özbilgin et *al*., 2005) afin d'éclairer les réactions et initiatives des individus et des groupes dans tout type d'organisations, au travers des positions sociales (Côté, 2011 ; Kish-Gephart et *al*., 2015 ; Martin et *al*., 2016 ; Loignon & Woehr, 2018 ; Lee et *al*., 2021). De façon complémentaire mais dans une perspective dynamique, le concept

d'habitus (Bourdieu, 1970, 1984, 1986, 1994) est mobilisé en management comme un autre élément de compréhension des pratiques individuelles, en particulier dans les cas de mobilité sociale (Gray et *al*., 2013 ; Lee & Kramer, 2013). Outre que notre étude s'inscrit en grande partie dans la continuité de situations de mobilité sociale, l'exploration de telles situations a notamment permis de prolonger la réflexion sur le clivage de l'habitus (Bourdieu, 2001) provoqué par de telles situations (Horvat & Davis, 2011).

1.3.2.2 L'habitus de classe comme fondement des pratiques sociales

Emprunté à Aristote, l'habitus désigne selon Bourdieu « le système de dispositions durables d'un individu » (1980, p. 88) qui sont elles-mêmes génératrices de représentations et de pratiques. Les dispositions sont, en sociologie des structures cognitives qui déterminent les actions des individus dans un contexte donné. Ces dispositions sont des aptitudes qui correspondent à des manières de penser, de voir et d'agir des individus. L'habitus, du verbe « avoir » en latin, désigne ce qui a été acquis. Les dispositions qui composent l'habitus ont donc été intériorisées par les agents sociaux au cours de leur processus de socialisation primaire. Bourdieu rappelle que le conditionnement familial et scolaire exercé sur chaque individu lors de la première phase de sa vie jusqu'à l'âge adulte véhicule et inculque, à force de répétition des situations, des perceptions, des jugements et des comportements. La façon dont ces apprentissages sont intériorisés et reconduits dans l'inconscient individuel fait naître des manières de penser et d'agir spontanées, durables et transposables. L'habitus dote ainsi les individus d'un sens pratique, c'est-à-dire « du sens de ce qui est à faire, dans une situation donnée, sans calcul rationnel, ni injonction sociale » (Bourdieu, 1980, p. 96).

Fig.12. Représentation de l'habitus, modifiée à partir de P. Bourdieu (1979), *la Distinction*, p. 191



Dès lors que des conditions d'existence, des goûts, des comportements sont communs à tout un ensemble d'individus placés dans la même situation socio-économique, le processus de socialisation à l'origine de l'habitus guide donc collectivement ces personnes vers des schémas cognitifs similaires. A partir de cette considération, Bourdieu parle « d'habitus de classe » (habitus ouvrier et habitus bourgeois) (Bourdieu, 1979, p. 434) pour désigner les personnes partageant des schémas spécifiques d'interprétation du monde en raison d'abord de leurs origines sociales. L'habitus se traduit dans les pratiques concrètes, dans un style de vie, dans ce qu'ont en commun les individus d'une même classe (type d'alimentation, langage, style vestimentaire, goûts musicaux, pratiques sportives), dans ce qui se fait ou ne se fait pas, se dit ou ne se dit pas ; une sorte de « modes d'emploi ou marches à suivre » (Bourdieu, 1980, p. 88). L'habitus de classe permet de saisir ainsi comment les différences de classe sociale se manifestent dans la société (et par voie de conséquence dans une équipe dirigeante lorsqu'il y a coexistence de classes sociales différentes). Bourdieu oppose ainsi à titre d'exemple l'habitus des classes populaires qui privilégient la force, la quantité et la proximité à l'habitus des bourgeois qui valorisent au contraire la finesse, la

qualité, la distance. Il illustre notamment ces différences par des exemples dans le domaine alimentaire (1979) ou sportif (1984).

Comme chaque individu toutefois dispose d'une trajectoire personnelle qui lui est propre, l'habitus comporte aussi une dimension individuelle qui conduit à ce que chaque habitus particulier constitue une variante de l'habitus collectif. Dans la filiation de Bourdieu, même s'il s'en démarque quelque peu, Lahire (1998) est ainsi venu préciser que les transfuges de classe, ceux ont donc quitté leur classe sociale d'origine, ne disposent pas pour autant de plusieurs habitus. Chaque individu dispose toujours d'un seul habitus, quelle que soit sa trajectoire personnelle. Cependant, il ne s'agit pas d'un habitus unifié mais plutôt d'un habitus diversifié (habitus clivé) (Bourdieu, 2001) qui incorpore des éléments de la classe sociale actuelle ainsi que des éléments de la classe sociale précédente (Friedman, 2016). En ce sens, l'habitus présente un système global de dispositions hétérogènes engendré par des moments de changement social qui obligent les individus à adopter de nouvelles conduites. Sur cette base mais de façon exacerbée, les transclasses (Jacquet, 2014) sont, selon Lahire capables de se comporter de manière très différente dans des secteurs variés de leur existence, en les cloisonnant relativement et en apprenant à se comporter de manière adéquate. Cette pluralité de contextes explique non seulement la variété de dispositions qui peut exister chez un même individu et entre plusieurs individus au sein d'un même habitus de classe (Lahire, 1998) mais soulève également la question des effets dans le temps de l'habitus, en particulier pour les personnes qui ont connu un changement de classe sociale au cours de leur vie. Ces modifications de l'habitus pour un individu en transition sociale peuvent s'incarner, dans le contexte organisationnel au travers de la propension à appréhender le conflit (Martin & Côté, 2019), être vécues positivement et aussi négativement (Curl et *al*., 2018) par l'individu, son entourage mais aussi par le groupe qu'il a rejoint.

1.3.2.3 La persistance de l'habitus par effet d'empreinte de l'origine sociale

La conception selon laquelle la classe sociale d'origine influence durablement la façon dont les individus agissent, a fait l'objet de multiples recherches académiques en

sociologie et en psychologie. Cependant et malgré le succès littéraire récent du phénomène des transclasses, on en sait peu sur les conséquences liées aux situations dans lesquelles les individus ont connu des mobilités sociales, ascendantes ou descendantes.

Une hypothèse courante est que les adultes en mobilité professionnelle subissent un « processus de mue » et jettent « leurs anciennes peaux culturelles » (Mahony & Zromczek, 2005, p. 21) lorsqu'ils font l'expérience d'un mouvement vers une classe sociale plus élevée. La force des schémas cognitifs issus de la socialisation primaire et qui se matérialise dans l'habitus d'un individu serait en effet atténuée par la survenance de processus de socialisation secondaire (Berger & Luckmann, 1966) au fil de la vie. La socialisation secondaire est le fruit des apprentissages reçus par chaque individu tout au long du reste de sa vie, en particulier dans le cadre professionnel. Ces apprentissages font évoluer la composition des formes de capital de l'individu. Cependant, Berger et Luckmann eux-mêmes conviennent que les réalités qui sont intériorisées au stade de la socialisation secondaire sont beaucoup moins stables que le Moi résultant de la socialisation primaire. Même en cas de changement important des conditions socio-économiques d'un individu au cours de sa vie, Bourdieu (1984) indique d'ailleurs que les caractéristiques de l'habitus sont largement conservées par effet d'hystérésis. L'hystérésis est définie par le Larousse comme la persistance d'un effet alors que sa cause a disparu. Appliqué à l'habitus, l'hystérésis désigne donc le phénomène par lequel les dispositions acquises par un individu au cours de la socialisation primaire dans un champs social défini perdurent même si l'individu se retrouve dans un champs social différent. Cet individu tendra dans cette configuration à conserver en grande partie ses dispositions cognitives initiales.

Cette hypothèse de persistance de l'habitus peut aussi s'appuyer sur des recherches en biologie (Marin, Chen & Miller, 2008) qui établissent que la classe sociale d'appartenance, lors de l'enfance, continue d'avoir des effets omniprésents sur le corps humain, même après avoir pris en compte le passage à une classe sociale plus élevée à l'âge adulte. La classe sociale de l'enfance influence la programmation biologique du corps, de sorte que l'adversité sociale répétée au début de la vie peut programmer un phénotype « défensif » qui persiste pendant des décennies et accentue ainsi la vulnérabilité aux maladies tout au long de la vie. De façon similaire à ce « résidu biologique » issu de la classe sociale d'origine, un « résidu cognitif » agit durablement

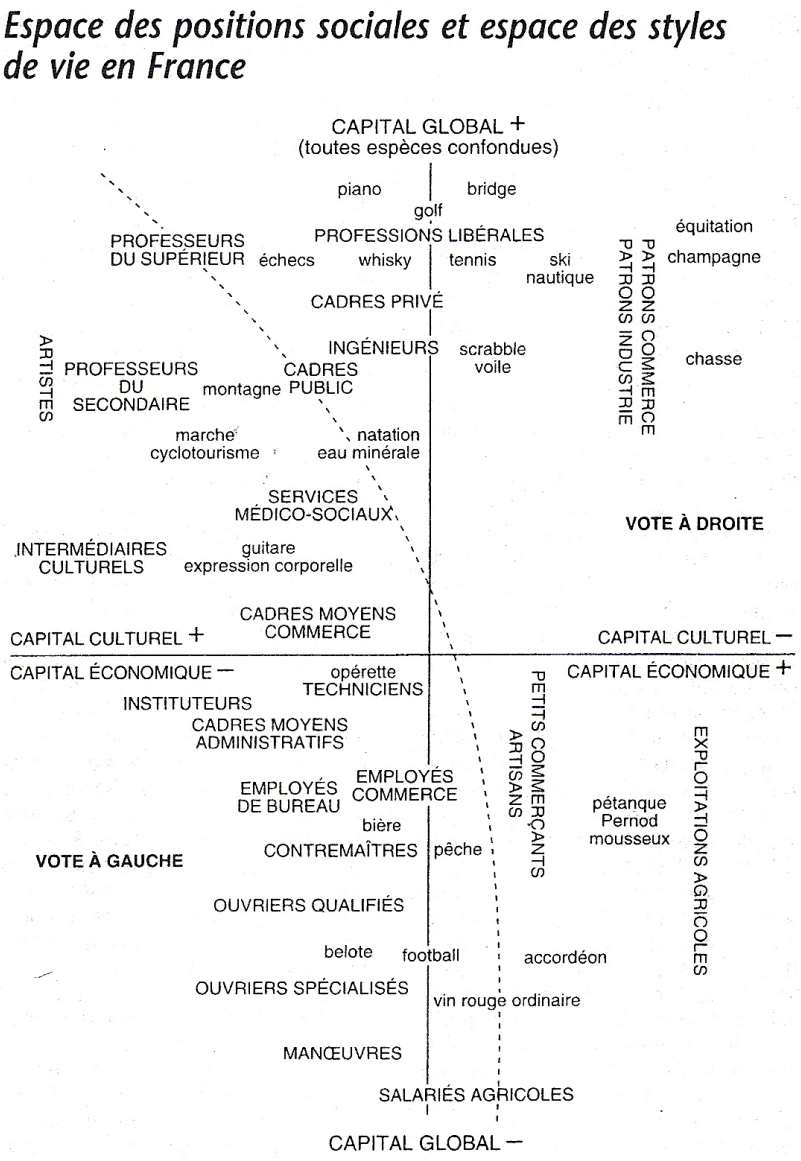
sur les façons de penser et de se comporter. Par exemple, des activités aussi simples que la narration d'histoires par les parents lors de l'enfance conduisent ensuite l'individu tout au long de la vie à des façons bien spécifiques de percevoir le monde, dans le rapport par exemple au danger et au risque (Miller, Cho & Bracey, 2005). La théorie de l'*imprinting*, initialement formalisée en biologie d'ailleurs par Lorenz en 1937, a été transposée en théorie des organisations par Stinchcombe en 1965. Non sans rappeler l'effet d'hystérisis, l'*imprinting* désigne précisément le processus par lequel un individu développe « des traits qui reflètent les principales caractéristiques de l'environnement et ces traits persistent malgré des changements importants dans la vie d'un individu » (Marquis & Tilcsik, 2013, p. 199). Quelques recherches, au travers d'une approche dynamique de la classe sociale, ont examiné à quel point les expériences de socialisation en lien avec la classe sociale d'origine créent une empreinte dont les effets guident les comportements durablement, notamment tout au long de la vie (Griskevicius et *al*., 2013 ; Kish-Gephart & Campbell, 2015 ; Philips et *al.*, 2020). Des études plus récentes menées avec des dirigeants aux origines modestes ont établi que leurs décisions en matière de RSE sont profondément guidées par l'effet d'empreinte de leur classe sociale d'origine (Niu et *al*., 2020 ; Han et *al*., 2022).

Si le débat se poursuit quant à l'ampleur et à la persistance de cet effet d'empreinte de la classe sociale d'origine (Curl et *al*. 2018), il repose aussi sur l'invitation à considérer et à concilier entre elles les différentes dimensions de la classe sociale (Côté, 2022). Cette approche permettrait de mieux identifier, dans le cas d'un transclasse, si les attitudes et comportements sont plus en lien avec sa classe sociale d'origine ou avec sa classe sociale actuelle ou encore s'ils sont davantage le fait d'une considération par l'individu de la classe sociale subjective plutôt qu'objective. Pour exemple, l'appréciation subjective de son statut socio-économique par un individu est plus source de réactions agressives que sa classe sociale objective dans la mesure où ses impressions sont particulièrement liées aux sentiments de désavantage relatif par rapport aux autres (Greitemeyer & Sagioglou, 2016). Nous verrons dans notre étude que les données collectées et leur exploitation ont permis de considérer à la fois la classe sociale d'origine de nos informateurs et de fait aussi leur classe sociale actuelle (en l'occurrence supérieure, en qualité de membres de comités de direction). Les modalités de la collecte des données nous ont amené pour des raisons pratiques à nous concentrer sur les éléments objectifs de la classe sociale (en

l'occurrence, la profession des parents), même si notre analyse des données a pu largement nous permettre, comme nous le verrons dans la deuxième partie de considérer la dimension subjective de la classe sociale de nos informateurs, notamment au travers de leurs perceptions et façons de penser en tant que dirigeants aux origines diverses.

Au-delà des éléments théoriques permettant d'appréhender, par l'habitus, le lien persistant d'un dirigeant avec son origine sociale ainsi que les différentes dimensions de la classe sociale, il nous manque à ce stade quelques repères sur le contenu spécifique de chaque habitus de classe. En effet, si Bourdieu a bien proposé un schéma des styles de vie selon les positions sociales (1979, p. 139) reproduit ci-dessous (*Figure 12*), cette vision synthétique ne nous éclaire pas spécifiquement sur les pratiques de classe et encore moins sur celles des membres d'équipes de direction.

Fig.13. Espaces des positions sociales et espaces des styles de vie à partir de P. Bourdieu (1979), *la Distinction*, p. 139



Des travaux en psychologie (Kraus et *al*., 2012 ; Stephens et *al*., 2012) ont permis de mettre à jour les mécanismes subjectifs de la classe sociale. Ils nous renseignent en particulier sur les schémas cognitifs selon la classe sociale de rattachement.

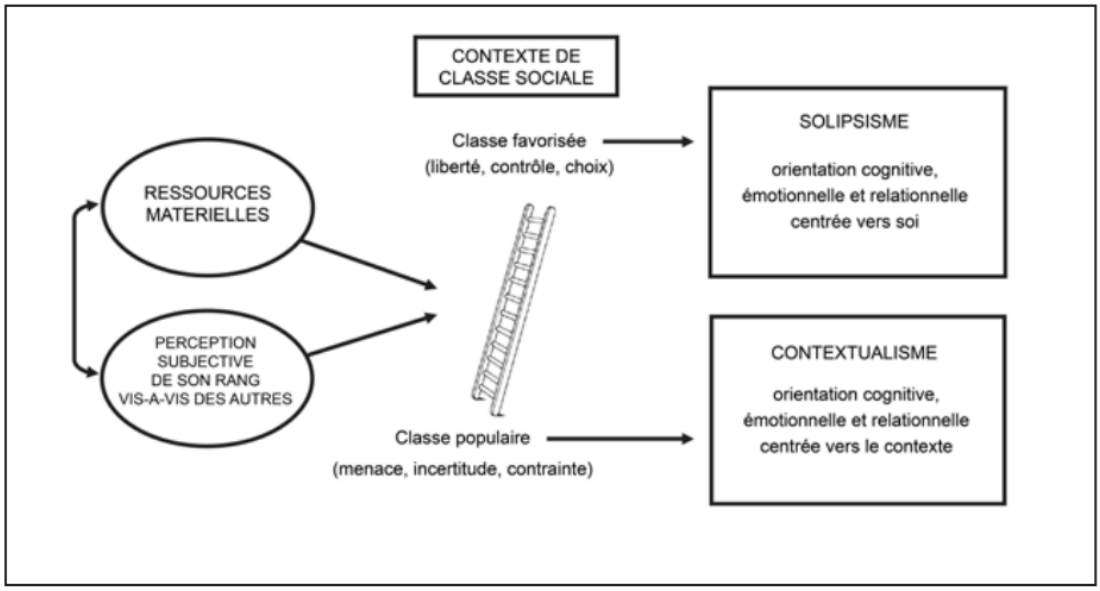
1.3.3 L'approche sociocognitive pour décrire les différences de schémas cognitifs entre les classes sociales.

L'approche sociocognitive (Kraus et *al*., 2009, 2010, 2011, 2012, 2013) considère la valeur symbolique des positions sociales : en comparant des aspects objectifs et observables de la classe sociale (profession, niveau de revenus et de patrimoine, lieu d'habitation, type de formation …), les individus développent une perception subjective de leur rang vis-à-vis des autres individus, dans la hiérarchie sociale (Festinger, 1954 ; Kraus et *al*., 2011). D'une façon plus illustrative que l'habitus de classe (Bourdieu, 1980), l'approche sociocognitive met ainsi en évidence des schémas cognitifs précis, caractérisés par une orientation spécifique dans la relation à soi, à son environnement et dans les rapports aux autres selon la classe sociale de rattachement (Manstead, 2018). Cette approche se base sur de multiples mises en situation au travers d'études de cas menées le plus souvent avec des étudiants (Kraus & Keltner, 2009), des militaires (Kraus et *al*., 2010), en Amérique du Nord mais également en France et en Russie (Kraus et *al*., 2012). Les résultats de ces mises en situation traduisent en actes les schémas cognitifs des participants selon leur classe sociale.

Selon cette approche, la considération du contexte socio-économique d'origine est particulièrement structurante dans la formation de schémas cognitifs identitaires de chaque classe sociale (Stephens & Townsend, 2013) : du fait de ressources économiques souvent limitées, de conditions de vie précaires (risque de perte d'emploi) et de l'exposition à un environnement imprévisible, voire menaçant (voisinage dégradé, établissements scolaires peu valorisés …), les individus de classe sociale modeste développent un schéma cognitif dit *contextualiste* dans lequel leurs actions sont chroniquement influencées par des forces externes sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle (Kraus et *al*., 2010). Cette forme de dépendance à des forces externes génère chez les individus de classe sociale modeste une attention accrue portée aux autres et à leurs actions (Kish-Gephart et *al*., 2015). A l'inverse, les individus de classe sociale favorisée ont grandi et vivent dans un environnement où les ressources notamment économiques mais également sociales sont abondantes. Ils se sentent plus libres de choisir leur voie et de penser à leurs propres intérêts. Leur schéma cognitif est dans ce cas dit *solipsiste* en ce qu'il est individualiste, solitaire, centré davantage sur soi et sur l'unicité (Kraus et *al*, 2012). Les individus avec ce schéma ont le sentiment d'avoir le contrôle de leurs actions

et de leurs choix. Ils ignorent ou résistent plus volontiers aux influences externes sur leurs actions, voire ils font preuve de narcissisme, ce qui peut les conduire, quand ils occupent une position de pouvoir, à s'affranchir des règles ou des procédures en vigueur dans leur organisation (Martin et *al*., 2016).

Fig.14. Modèle théorique de l'approche sociocognitive des classes sociales, adapté de Kraus et *al*., 2012, p. 549



Ce lien spécifique entre les revenus des parents durant l'enfance d'un individu et son schéma cognitif tout au long de sa vie a été mis en évidence (Martin, Côté & Woodruff, 2016) afin d'éclairer les modes de leadership. Ainsi un revenu parental plus élevé pour un individu est associé à des niveaux plus élevés de narcissisme à l'âge adulte et notamment une fois devenu un dirigeant, ainsi qu'à une moindre sensibilité aux autres comparativement à des individus avec un niveau parental de revenu inférieur. Ce mécanisme est conforté par la théorie de l'apprentissage social (Bandura & Walters, 1977) selon laquelle les enfants tout au long de leur vie reproduisent les comportements de leurs parents qu'ils considèrent comme appropriés et souhaitables.

Les mécanismes d'identité de classe et de comparaison aux autres guident la façon dont les individus interprètent et se comportent selon les environnements dans lesquels

ils évoluent (Stephens, Brannon, Markus, & Nelson, 2015). Ces mécanismes éclairent la dimension cognitive des attributs de la classe sociale et de l'habitus tels que proposés par Bourdieu et la façon dont ils s'opèrent.

1.3.3.1 La classe sociale et le concept de soi.

Le concept de soi renvoie aux motivations et croyances qu'un individu s'attribue à lui-même (Markus & Wurf, 1987). Il a à ce titre été démontré que le statut socio-économique d'un individu constitue un élément identitaire plus important les origines géographiques ou le genre (Easterbrook et *al*., 2018). Dans cette perspective, les personnes de classe modeste affichent un concept de soi communautariste (*communion*) (Kraus et *al*., 2009). Elles se définissent d'abord par les liens sociaux avec leurs partenaires relationnels (famille, amis ou collègues proches…). Elles sont ainsi plus susceptibles de modifier leur conception d'elles-mêmes pour correspondre aux demandes du contexte social, par peur du rejet par les autres. Cette orientation s'exprime ainsi dans des choix qui favorisent le rapprochement, la « fusion » avec les autres. Ce type d'aménagement avec ses idées, voire la pratique du silence sont fréquents dans un groupe où l'individu se sent minoritaire et conduisent l'individu à masquer son « habitus » pour se couler dans le moule de « l'habitus » dominant au sein du groupe (Kish-Gephart et *al*., 2015). Toutefois ce mimétisme avec leurs pairs de la part de personnes d'origine sociale modeste ayant gravi les échelons (Kraus et *al*., 2013) traduit aussi un aménagement véritable du schéma cognitif de ces personnes. Les changements peuvent se traduire dans ce cas par l'adoption d'éléments du registre symbolique de la nouvelle classe sociale (signes ostentatoires comme la tenue vestimentaire, des formules verbales bien spécifiques) permettant avant tout de réduire le signal d'appartenance originelle à une classe sociale inférieure. Il y a cependant d'autres symboles de la classe sociale d'origine bien plus difficiles à modifier dans la mesure où cette transformation requiert des années de socialisation.

Comparativement aux personnes de classe sociale modeste, celles de classe aisée manifestent à l'inverse un concept de soi agentique (*personal agentic*) : elles considèrent, par les choix que leur offre leur dotation en capital économique, culturel mais également social (Bourdieu, 1979), pouvoir contrôler les résultats de leur vie et se différencier des

autres. Elles sont par conséquent libres d'exprimer leur personnalité, quel que soit le contexte et font preuve d'un sentiment d'indépendance et de contrôle dans de nombreux domaines de leur vie. Cette caractéristique peut les amener notamment à faire des choix solitaires afin de se démarquer des autres (Martin et *al.*, 2016). Dans cette perspective, ressembler au reste du groupe ne constitue pas une injonction particulière pour les individus de classe supérieure (Kraus & Mendes, 2014).

Fig.15. Manifestations du concept de soi selon la classe sociale, adapté de Kraus et *al.*, 2012, p. 550

Domaine	Contextualisme (classe modeste)	Solipsisme (classe supérieure)
Perception de la menace	Réactivité à la menace	Sensibilité réduite à la menace
Sens du contrôle	Contrôle personnel faible	Contrôle personnel élevé
Concept de soi	Communautariste, choix commun, déterminé par le contexte	Agentique (n'obéit qu'à soi), choix solitaire, déterminé par ses propres traits

1.3.3.2 La classe sociale et la perception des autres

Les mêmes travaux de psychologie sociocognitive de Kraus mettent aussi en évidence que la classe sociale influence la façon dont chaque individu interprète les actions et intentions de son environnement social. Ainsi les personnes d'origine sociale modeste, parce qu'elles ont une grande capacité (voire une nécessité) à identifier les émotions des autres, présentent une plus grande empathie que les individus de classe supérieure (Manstead, 2018). Cette empathie plus importante chez les personnes d'origine modeste s'expliquerait notamment par leur plus grande dépendance aux autres (Kraus et *al.*, 2010). C'est également cette dépendance aux autres qui conduit les individus de classe sociale populaire à d'abord attribuer leur réussite personnelle à des évènements ou facteurs externes tandis que les personnes de classe supérieure imputent en priorité leurs résultats à leurs forces personnelles, de façon presque injuste aux yeux des autres. Ces différences de perception sont à mettre en relation avec les conditions de vie d'origine des personnes en ce qu'elles façonnent durablement leur schéma cognitif

(contextualiste pour les personnes d'origine sociale modeste et solipsiste pour les personnes d'origine sociale favorisée) (Kraus et *al*., 2012).

Fig.16. Illustrations de la perception des autres selon la classe sociale, adapté de Kraus et *al*., 2012, p. 554

Domaine	**Contextualisme (classe modeste)**	**Solipsisme (classe supérieure)**
Empathie	Empathie renforcée, forte connection	Sensibilité réduite à la menace
Explication causale	Contextualiste	Dispositionnaliste
Approches des autres	Constructivisme social (interactions)	Essentialisme (en soi et par soi)

1.3.3.3 La classe sociale et les relations interpersonnelles

Dans les relations avec les autres enfin, la classe sociale guide aussi les façons de penser et d'agir. Ainsi, les personnes de classe défavorisée ressentent davantage de compassion et se comportent de façon plus prosociale que celles de classe aisée (Kraus et *al*., 2012 ; Stephens et *al*., 2014). Par différence avec l'empathie, la compassion désigne ici une posture affective caractérisée par une préoccupation majeure pour le bien-être d'autrui. La compassion ainsi manifestée de façon plus intense par les personnes d'origine sociale modeste pour autrui s'expliquerait par leur propre vécu d'adaptation à des environnements difficiles ou hostiles ainsi qu'à l'aide dont elles ont pu bénéficier dans ces situations-là (Adler et *al*., 2010).

Fig.17. Schémas relationnels selon la classe sociale, adapté de Kraus et *al*., 2012, p. 557

Domaine	**Contextualisme (classe modeste)**	**Solipsisme (classe supérieure)**
Comportement social	Prosocial, compatissant	Autocentré, immoral
Stratégies relationnelles	Communautariste	Echange
Jugement moral	Bien-être du groupe	Respects des droits individuels

Dans cette continuité, les personnes de classe défavorisée font plutôt preuve de stratégies relationnelles communautaristes alors que celles de classe favorisée mettent davantage en œuvre des stratégies d'échanges. Dans les relations d'échanges, les individus appartenant à la classe supérieure cherchent à négocier des avantages à valeur égale et ils gardent la trace des coûts et des avantages de leurs « transactions ». Dans les relations communautaristes à l'inverse, les bénéfices sont accordés en fonction du besoin repéré chez l'autre mais sans préoccupation d'égalité.

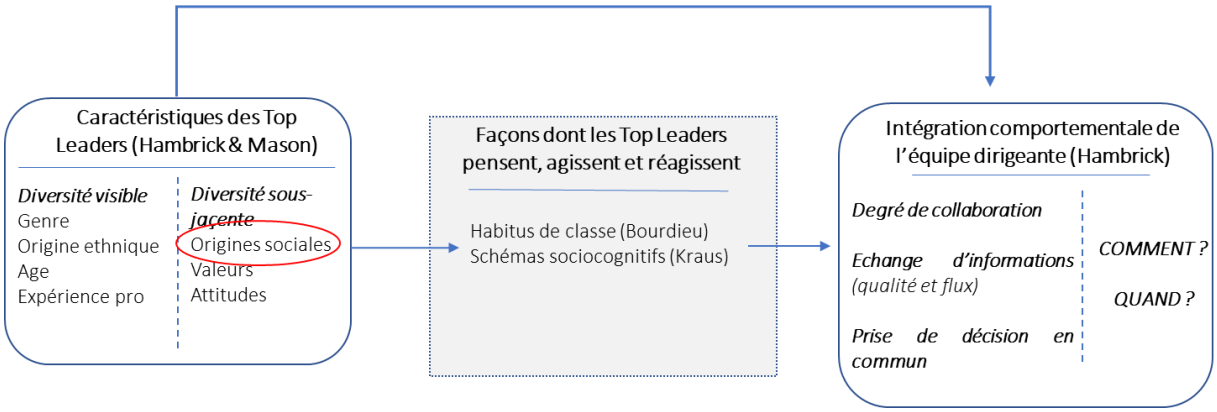
Les relations interpersonnelles fournissent également des indications sur la classe sociale d'origine de chaque individu, au travers notamment d'attitudes non verbales (Hall et *al*., 2005) comme le style d'habillement ou la qualité des articles des vêtements portés. L'accent qu'un individu ne peut pas (complètement) dissimuler et, plus encore, le style d'argumentation constituent des signaux envoyés sur la classe sociale d'origine (Kraus et *al*., 2017). Une fois captés, ces signaux peuvent générer, de façon consciente ou inconsciente, des réactions d'engagement ou de désengagement à interagir, de la part des personnes avec qui l'individu est en relation (Kraus & Keltner, 2009).

Transposés au contexte des équipes de direction qui sont loin d'être neutres du point de vue des normes culturelles attendues (Stephens et *al*., 2014), ces éléments sur les schémas sociocognitifs de classe viennent compléter les autres éléments du cadre théorique mobilisés pour notre recherche.

1.4 SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS THÉORIQUES RETENUS

Une recherche sur le fonctionnement des équipes dirigeantes invite à s'appuyer sur la théorie du sommet de la hiérarchie (*The Upper Echelon Theory*) (Hambrick & Mason, 1984 ; Hambrick, 2007) dès lors qu'il s'agit d'éclairer comment la réalisation des missions traditionnellement dévolues à cette instance dépend de la personnalité des membres qui composent le comité de direction, au-delà du contexte dans lequel évolue l'organisation. De surcroit, les études relatives à la composition du comité de direction et à la diversité de ses membres ont, depuis toujours, majoritairement porté sur des facteurs démographiques (âge, sexe, ancienneté…) et principalement sur les conséquences de cette diversité démographique pour la performance de l'organisation. Or ces facteurs ne suffisent pas à eux-seuls à expliquer les comportements des membres de la direction dans le fonctionnement au quotidien de l'équipe. La prise en compte du processus de socialisation primaire, en ce qu'il fonde les perceptions et les manières d'agir tout au long de la vie (Simsek et *al*., 2015) repose sur l'importance des capitaux et habitus de classe de Bourdieu (1979, 1980, 1984). De manière complémentaire, l'approche sociocognitive (Kraus et *al*., 2009, 2010, 2012, 2013 ; Stephens et *al*., 2012 ; Manstead, 2018) permet d'opérationnaliser les manifestations des habitus de classe dans un contexte d'interactions collectives (mobilisée dans notre cas au sein des équipes de direction). La nécessité enfin de comprendre comment s'effectue le lien entre la composition du comité de direction (spécifiquement du point de vue des origines sociales) et son fonctionnement est permise par le concept d'intégration comportementale (Hambrick, 1994, 1997, 2019 ; Simsek et *al*., 2005, 2006). En associant une dimension sociale (le niveau de collaboration) et deux dimensions relatives à des tâches (quantité et qualité d'informations échangées et prise de décision en commun), ce concept permet de concrétiser le fonctionnement de l'équipe et d'appréhender les ressorts cognitifs qui le sous- tendent.

Fig.18. Cadres théoriques mobilisés en lien avec notre question de recherche



CHAPITRE 2 APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE

Le choix du positionnement épistémologique est à la fois fonction de la question de recherche et de la façon dont le chercheur souhaite y apporter des éléments de réponse. Ce chapitre vise ainsi à justifier la posture épistémologique adoptée pour ce travail de recherche, ainsi que les choix méthodologiques qui en découlent. Il s'agira de présenter également le cheminement réalisé dans la collecte des données et pour leur analyse.

2.1 LE CHOIX D'UNE POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE DE TYPE INTERPRÉTATIVISTE

Les différentes conceptions de la classe sociale expliquent notamment que notre étude mobilise des cadres théoriques qui ressortent de différents paradigmes épistémologiques. Ainsi, les schémas sociocognitifs (Krause et *al*., 2009, 2010, 2014, 2017) s'apparentent à une approche positiviste en ce qu'ils se fondent sur des faits mesurés pour bâtir des modèles rigoureux d'explication des façons de penser et d'agir (Creswell, 2007). En ce sens, la réalité est réduite aux faits observables et mesurables (Allard-Poesi & Perret, 2014). Chaque individu y est conditionné par un environnement régi par des déterminismes institutionnels contre lequel il ne peut pas agir, conformément à vision Durkheimienne de la contrainte sociale. La théorie de l'habitus de classe et, de façon plus globale, toute l'œuvre de Bourdieu s'inscrit dans une approche constructiviste (Berger & Luckmann, 1966) selon laquelle la réalité sociale est construite et non donnée. La réalité repose sur des mécanismes qui ne sont pas immédiatement visibles et qui surtout, sont le fruit des représentations de chaque individu avec le monde (ce sont « les visions du monde subjectives qui contribuent à la construction du monde social ») (Bourdieu, 1987, p. 150).

Nous rappelons que le propos de cette recherche est avant tout d'identifier comment la diversité des origines sociales des membres influence l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. Nous nous appuyons sur des cadres théoriques, notamment ceux de Kraus et de ses coauteurs, expliquant que la diversité des origines sociales s'exprime dans des schémas cognitifs spécifiques à chaque classe sociale et dont il s'agit d'apprécier les traductions dans le quotidien d'un collectif (en l'occurrence celui de l'équipe dirigeante pour tout type d'organisation). Pour cette étude, il ne s'agit ni de quantifier, ni de mesurer l'impact de ces différentes façons de penser, d'agir ou

d'interagir sur la performance de ce collectif ou de toute l'organisation. Sans nier le lien qui existe indéniablement entre la composition de l'équipe dirigeante et la performance de ce collectif (et *in fine* de toute l'organisation) (Woehr & Arciniega, 2003), nous préférons en effet nous intéresser à la compréhension des mécanismes clefs du fonctionnement de l'équipe dirigeante par lesquels sont générés les résultats de l'organisation. Il s'agit donc de caractériser les manifestations de ces différents schémas cognitifs, d'appréhender leurs expressions dans des actions essentielles de la vie quotidienne de l'équipe dirigeante que sont principalement la collaboration, l'échange d'informations et la prise de décision.

Cette recherche vise également à recenser les contingences de l'organisation qui impactent le réel et fondent les conditions d'existence de l'intégration comportementale. La modélisation des liens entre schémas cognitifs et mécanismes clefs du fonctionnement d'une équipe dirigeante permet de révéler l'influence de configurations particulières sur ces mécanismes. Toutefois l'objet de l'étude n'est pas non plus de mesurer l'intensité de ce lien ou la probabilité de survenance selon le type de configuration.

Nous pourrions également mesurer le sentiment d'appartenance à une classe sociale de chaque individu ou du groupe mais notre étude vise plutôt à caractériser la relation d'identification qui existe entre les individus au sein de ce collectif.

Le choix de notre posture s'explique par le fait qu'il s'agit de qualifier non pas ce qui est donné à voir mais bien le sens donné par les acteurs à leurs pratiques de collaboration, d'échanges d'informations et de prise de décisions. Nous avons vu en effet que la classe sociale peut être considérée comme un construit social qui repose à la fois sur des éléments objectifs, concrets et également sur des perceptions individuelles dictées par des principes sous-jacents de hiérarchie sociale (Côté, 2011). Il en va également de même pour ce qui est de la collaboration. Ces notions n'ont pas d'existence, de réalité propre en dehors de toute interaction sociale et de compréhension de leur dimension historique. Pour illustration, les récits de vie (que nous allons présenter ensuite) sur lesquels repose en partie notre recherche sont une reconstruction à posteriori par les individus de leur parcours, avec le souci de leur donner une cohérence (Jourdain & Naulin, 2019). Nous pouvons ajouter que la réalité observée ou rapportée du fonctionnement d'une équipe dirigeante peut d'ailleurs faire l'objet d'interprétations : ce

qui est dit ou donné à voir reflète-t-il la réalité de ce que pensent et de ce que sont les acteurs de ce collectif ? Quel décalage possible entre l'image habituellement associée à une équipe dirigeante et la réalité de son fonctionnement ? Enfin, la forte mixité sociale, qui caractérise l'équipe de direction ayant servi de support à notre étude de cas unique, constitue un contexte rare, très atypique qui permet de dégager les caractéristiques d'un phénomène peu étudié jusqu'à présent (Bansal et *al.*, 2018).

Sur la base d'un vécu largement interprété, voire (re)construit par les protagonistes eux-mêmes et des autres éléments mis en lumière plus haut, nous nous plaçons par conséquent dans une posture épistémologique de type interprétativiste (Von Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 2021) : par cette approche, il s'agit de capter et de traduire une réalité sociale qui est issue des interactions entre individus, de leurs intentions conscientes et inconscientes, de la confrontation de représentations qui se matérialisent dans des mécanismes comme la prise de décision, l'échange d'informations. Cette ambition consiste, de façon inductive (Thomas, 2006), à faire émerger et à comprendre le sens que les acteurs donnent à leur réalité. La réflexivité qui sied à cette posture fait adopter au chercheur une position de mise à distance qui facilite la construction d'un objet et la « (dé)construction du sens de l'action » (Donnay, 2001, p. 54). La réflexivité vise à prendre un recul pour mieux décrire, comprendre les activités accomplies et en retirer des apprentissages ou des nouveaux savoirs (réflexion rétrospective), le tout pour se préparer à l'éventualité de situations et d'actions analogues (réflexion prospective) (Schön, 1994). La caractérisation de ces situations a pour but d'en améliorer la connaissance mais aussi d'en modifier la nature et la portée : puisque la réalité est construite et non donnée, la réalité est irrémédiablement dépendante des contingences qui président aux modalités de son existence (Thiétart et *al.*, 2014). Il n'y a donc pas le principe d'objectivité et d'extériorité par rapport à l'objet étudié et à son devenir qui sied traditionnellement à une approche positiviste.

Enfin, puisqu'une posture interprétativiste vise à comprendre l'expérience vécue par les participants, elle adopte le plus souvent une pratique inductive (Thomas, 2006) par laquelle l'analyse des faits permet de générer une nouvelle théorie ou de renforcer une théorie existante.

2.1.1 Le choix d'une approche qualitative de type exploratoire

Nous avons précédemment indiqué que l'ambition de cette étude est de faire émerger, de construire un modèle et non de le tester ou de le mesurer. Notre démarche propose à ce titre d'analyser les phénomènes de collaboration, d'échange d'informations et de prise de décision par le prisme des origines sociales, dans leur cadre naturel et non dans un cadre artificiel d'expérimentation. Une telle étude alliant origines sociales et fonctionnement d'un collectif dirigeant est à notre connaissance inédite. Elle requiert de surcroit une compréhension profonde des relations des individus à leur environnement. Ces éléments cumulés militent par conséquent pour une approche exploratoire de type qualitatif (Berends & Deken, 2021).

Le type d'accès au terrain est aussi conditionné par la nature de la recherche. Dans notre cas s'agit-il d'une recherche sur le contenu de l'intégration comportementale ou sur le processus d'intégration comportementale ? La prise de décision, en tant que composante importante du concept d'intégration de l'équipe dirigeante s'analyse souvent comme un processus (Drucker, 1967) et se prête dans ce cas à une approche longitudinale permettant d'appréhender l'évolution de ses caractéristiques, de sa durée et périodicité… Dans la mesure toutefois où notre propos vise à détailler les caractéristiques, la forme d'ensemble et les déterminants de l'intégration comportementale par le prisme des origines sociales, il s'agit donc dans le cas présent d'une recherche sur le contenu.

2.1.2 Les raisons de combiner récits de vie avec une étude de cas unique

L'étude empirique de cette recherche repose à la fois sur des récits de vie (Bertaux, 2011) et sur une étude de cas unique (Yin, 1984). La chronologie de cette étude explique en partie ce double design de recherche : en effet, nous envisagions initialement de conduire cette monographie à partir de plusieurs études de cas. L'étude multicas (Eisenhardt, 1989 ; Martin & Eisenhardt, 2010) favorise en effet, par des éléments recueillis auprès de plusieurs organisations, l'émergence puis la saturation des catégories et relations qui vont constituer le modèle. En observant l'objet d'étude dans différents contextes spatiaux et temporels, cette approche permet de mettre en lumière et de tester une large palette de configurations et de contingences. L'étude multicas garantit, par la

taille de l'échantillon, une confiance satisfaisante pour la généralisation des résultats produits. Néanmoins la recherche d'un terrain empirique nous a rapidement confrontés à la difficulté d'identifier et de convaincre des organisations répondant aux caractéristiques atypiques recherchées ; en l'occurrence, la volonté d'étudier le fonctionnement d'une équipe dirigeante en présence de mixité sociale.

Afin d'appréhender comment les origines sociales s'expriment dans les interactions qui sous-tendent le fonctionnement d'une équipe de direction, il importait que l'équipe dirigeante, partenaire de notre étude, réunisse en son sein des individus issus de classes sociales différentes. L'existence de mixité sociale suppose à minima qu'un membre de l'équipe dirigeante présente des origines sociales différentes de celles des autres membres (dont nous avons en introduction que la plupart des membres des comités de direction avait des origines sociales similaires, en l'occurrence de classe supérieure). Toutefois, en nous inspirant des entreprises du SBF 120 qui comptent en moyenne 12,6 membres dans leur conseil d'administration (12 membres pour leur comité exécutif) selon le Board Index France 2021 conçu et diffusé par le cabinet de chasse Spencer Stuart, nous avons recherché des organisations dans lesquelles au moins 20% des membres de l'équipe dirigeante sont issus de classe sociale modeste et/ou moyenne (soit au moins 2 membres pour un comité de direction composé de 12 membres) L'atteinte d'un tel seuil permet d'éviter la marginalisation constatée de la part de la personne isolée représentant une minorité, selon l'effet « Token » (Kanter, 1977). « Si 'un' est un jeton, 'deux' est une présence » (Torchia et *al*., 2011, p. 14) qui constitue au contraire un début de masse critique (Kanter, 1987 ; Sarah & Mona, 2008) susceptible de lutter contre la culture dominante du collectif. Les résultats obtenus sur la base de ces travaux en matière de genre (Mercier-Suissa et *al*., 2018) montrent effectivement que la participation de seulement deux femmes ou plus exerce un impact significatif sur le fonctionnement de toute l'instance et par voie de conséquence sur la performance des entreprises considérées.

Par ailleurs, la nature des origines sociales des membres des comités de direction ne figure pas dans leur biographie, ni dans la présentation des instances auxquelles ils appartiennent. Il importait donc d'obtenir cette information souvent « cachée » de la part des intéressés eux-mêmes, en garantissant d'emblée leur anonymat (et celui de leur organisation) dans la présentation des résultats. Afin de lever autant que possible les

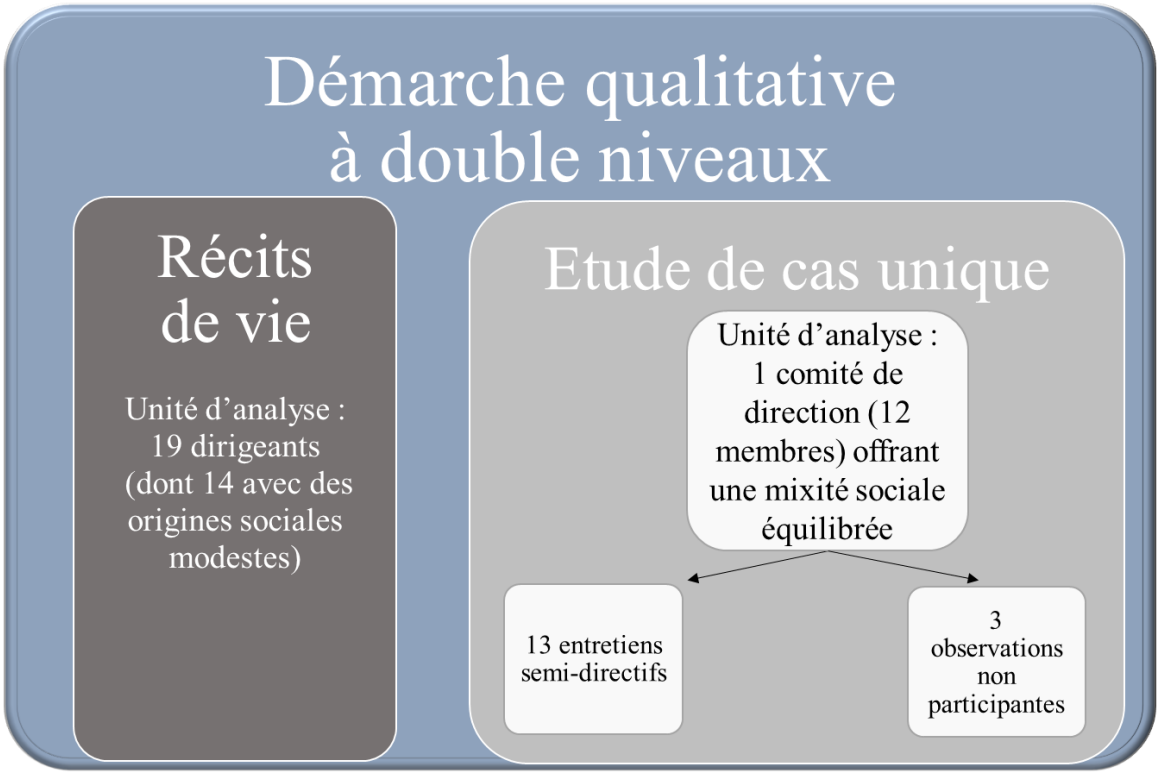
craintes liées à la confidentialité tant des origines sociales des membres de l'équipe dirigeante que des sujets abordés en réunion, il nous a paru pertinent de cibler des entreprises de moindre notoriété que celles du CAC 40. De plus, des entreprises « moins » prestigieuses, de taille moins importante offrent également une moindre sélectivité quant à l'accès à un siège de direction et laissent ainsi plus de chances à des candidats de profils variés. Enfin, on observe que dans les PME (Petites et Moyennes Entreprises comptant moins de 250 salariés) et ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire dont l'effectif total est compris entre 250 et 5000 salariés), les comités de direction comportent en moyenne un nombre de membres plus limité (4 à 9 membres) que dans celles du CAC 40 et du SBF 120 (Réseau-Entreprendre.org ; Appvizer.fr), rendant ainsi l'observation plus aisée et le poids de chaque membre dans l'instance potentiellement plus impactant.

Lors de nos démarches auprès d'un grand nombre d'interlocuteurs (équipes dirigeantes d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, associations professionnelles comme l'AFMD – Association Française pour le Management de la Diversité), nous nous sommes quasi-systématiquement heurtés à un double obstacle : d'une part, un grand nombre des personnes sollicitées, quelles que soient leurs origines sociales ont fait preuve de pudeur ou de réticence à partager cette information (par crainte souvent exprimée que leur réussite soit associée à leurs origines sociales favorisées ou à l'inverse pour des personnes d'origine sociale modeste, par peur d'être érigées en exemple de la méritocratie). D'autre part, un certain nombre de répondants nous ont objecté, souvent de façon vive qu'ils ne voyaient pas en quoi les origines sociales pouvaient produire une quelconque influence sur leurs façons de penser et d'agir. Par conséquent, ce sujet n'était selon eux absolument pas prioritaire pour leur organisation, notamment dans le contexte de reprise post Covid 19 qui s'est esquissé dès le début de l'année 2021.Nous avons pu y déceler une réticence à communiquer ou à agir sur un sujet jugé (encore ?) trop polémique ou stigmatisant en France. L'écueil majeur a toutefois consisté dans le fait que, même en ciblant des ETI ou des PME situées en région parisienne mais également sur tout le territoire français et sans aucune exigence sur le secteur d'activité, l'existence de mixité sociale (réelle ou connue) au sein de l'équipe dirigeante demeurait largement minoritaire. Cette situation nous a par conséquent amené

à devoir repenser le nombre d'études de cas et ainsi à envisager le recours alternatif à une étude de cas unique.

Avant même de devoir substituer le recours à une étude de cas unique en lieu et place d'une étude multicas, une approche complémentaire par les récits de vie était déjà envisagée. En effet, le choix du sujet de cette étude a reposé dès l'origine sur ce constat d'isomorphisme observé au sein des équipes dirigeantes d'entreprises françaises, caractérisé notamment par une absence de mixité sociale. A l'appui de ce constat, quasiment aucune entreprise ne revendiquait ou n'avait connaissance de l'existence de mixité sociale parmi ses dirigeants. En revanche, qu'ils aient témoigné à titre individuel (notamment l'ancienne ministre de l'Education Nationale Najat Vallaud-Belkacem et le député européen Edouard Martin) ou fait l'objet d'ouvrages dédiés à ce sujet (Alter, 2014), des dirigeants aux origines sociales modestes ont fait part de leur parcours de promotion sociale, commentant la singularité de leur itinéraire ainsi que la confrontation à la différence lors de leur ascension. Dans le cadre de notre recherche, dont l'objet est bien de comprendre les conséquences de la mixité sociale sur le fonctionnement de l'équipe de direction et non d'analyser des itinéraires d'ascension sociale pour des individus d'origine modeste, nous n'avons trouvé aucun témoignage ou travaux ayant porté, sur l'expérience de dirigeants issus de milieux populaires au sein d'équipe de direction. Lors de nos prises de contact avec de nombreuses entreprises et des membres de notre réseau professionnel au début de notre recherche d'un terrain empirique, un grand nombre de personnes (dont certaines avec qui nous avions travaillé par le passé mais sans toutefois avoir connaissance de leurs origines sociales) nous ont proposé de témoigner sur leur(s) expérience(s) de membre d'une équipe dirigeante « malgré » leurs origines sociales modestes. Pour la plupart de ces personnes, il paraissait plus simple de témoigner à titre individuel plutôt que de mobiliser l'ensemble des autres membres de l'équipe dirigeante à laquelle ils appartenaient alors. La plupart de ces personnes était aussi, à leur connaissance, le seul membre de l'équipe dirigeante à être issu de classe sociale modeste.

Fig.19. Design méthodologique de notre recherche



Même si l'objet de cette étude n'est pas de comprendre ou de caractériser l'itinéraire de promotion sociale menant une personne d'origine sociale modeste à rejoindre une équipe de direction, il est apparu néanmoins indispensable de resituer l'accès à un poste au sein d'une équipe dirigeante dans l'ensemble du parcours personnel et professionnel des individus ayant des origines modestes. C'est donc par ce cheminement que la méthode des récits de vie (Atkinson, 1998 ; Bertaux, 2001), plutôt positionnée dans notre recherche comme des récits d'expérience, s'est imposée assez tôt, en complément d'une approche par étude de cas (Yin, 1984). En effet, il nous a semblé intéressant d'essayer de combiner les deux approches plutôt que de substituer les récits de vie à l'étude de cas (qu'elle soit multiple ou unique). La méthode des récits de vie et celle de l'étude de cas (unique) sont tout d'abord compatibles l'une avec l'autre dans la mesure où chaque témoignage recueilli par ces deux méthodes permet de porter un regard individuel sur le fonctionnement d'un collectif, par le prisme des origines sociales et au

travers d'un processus de narration de plusieurs entretiens individuels qui raconte une seule histoire (Willis, 2019) : narration, d'une part, grâce aux récits de vie dont une partie largement majoritaire est consacrée à relater et à qualifier le point de vue de chaque auteur sur le fonctionnement d'équipes dirigeantes dont il fait (ou a fait) partie ; narration via les entretiens individuels, d'autre part, auprès de tous les membres d'une même équipe dirigeante, également à propos du fonctionnement de leur collectif. Par ces deux approches, il s'agit bien de capter les perceptions individuelles du fonctionnement d'un collectif (Bourne & Jenkins, 2005), à partir de processus similaires : collaboration, échange d'informations et prise de décision.

La méthode des récits de vie et celle de l'étude de cas unique (Stake, 1995 ; Corley & Gioia, 2004) nous semblent également pouvoir se compléter. En effet, les récits de vie constituent des points de vue isolés fournis à chaque fois par un seul membre d'une équipe de direction sur le collectif qu'il forme avec les autres membres tandis que l'étude de cas permet de compiler les perceptions de l'ensemble des membres d'une même équipe. D'un côté, les récits de vie offrent une plus grande liberté de parole mais une vision très partielle du collectif. D'un autre côté, les entretiens dans le cadre de l'étude de cas proposent une vision d'ensemble du collectif à l'aide de regard croisés et portés les uns sur les autres. Ces deux designs se complètent également par le fait que le récit de vie, en abordant l'expérience du narrateur dans une équipe de direction comme une étape dans un parcours d'ensemble, fournit des clefs de compréhension sur le fonctionnement d'un dirigeant qui vont au-delà de sa contribution à la collaboration, à la prise de décision (…). Les entretiens dans le cadre de l'étude de cas permettent au contraire de se focaliser sur l'expérience présente, même si certains individus font parfois référence, par comparaison, à des expériences similaires passées. Enfin et par opposition à une approche hypothético-déductive, le but commun de ces deux approches n'est pas de vérifier des hypothèses posées à priori. Au contraire, leur juxtaposition nous a successivement permis de façon inductive de caractériser, par les récits de vie, les pratiques issues de l'habitus de classe des dirigeants selon leurs origines sociales puis d'élaborer, par le prisme des pratiques de classe ainsi identifiées, un modèle de fonctionnement (collaboration, partage d'informations et prise de décision) entre des dirigeants de différentes origines sociales, sous la forme de propositions plausibles inspirées du terrain.

2.2 LES RÉCITS DE VIE

Bien qu'il s'agisse *in fine* de pouvoir caractériser des mécanismes collectifs (collaboration, échange d'informations, prise de décisions), la narration qu'un sujet fait de son expérience vécue au sein d'une instance de direction est également très précieuse afin d'appréhender le sens des phénomènes à l'étude. Empruntée aux sciences sociales et peu utilisée en sciences de gestion, cette approche biographique permet de produire une description fine et approfondie d'un phénomène. Lancée dans les années 1920 par l'Ecole de Sociologie à l'Université de Chicago, cette méthode n'apparait en France que dans les années 70 en réaction aux méthodes positivistes qui ne permettent pas d'appréhender la subjectivité des phénomènes sociaux. Dans cette approche, un individu raconte son expérience d'une situation vécue en lien avec son activité (Atkinson, 1998). Ce récit narratif « au cours duquel un chercheur demande à une personne de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue » (Bertaux, 2001, p.11) permet d'apporter un sens à des faits temporels personnels, vécus par cette personne (Chevalier & Vincent-Ponroy, 2018). En effet, en faisant appel à ses souvenirs, ce récit n'est pas seulement une chronologie des évènements. Il est aussi une construction par la personne car les récits de vie sont la vie racontée, pas la vie « réelle » (Sanséau, 2005 ; Small & Cook, 2020). Le sujet sélectionne les événements qu'il va mettre en lumière et décide de la place qu'il va leur accorder. Dans la mesure toutefois où le sujet consent à participer à l'enquête, il est présumé de bonne foi, ce qui a priori limite le risque de récits inventés ou tronqués qui pourraient nuire à l'étude.

Basée sur le discours recueilli, l'objectivation du récit passe alors par une démarche méthodologique rigoureuse de comparaison progressive et permanente des données issues de différents entretiens. Le nombre d'entretiens à conduire par le chercheur est moins élevé que dans le cadre de l'étude de cas notamment, dans la mesure où chaque récit amène à particulièrement creuser l'expérience de l'auteur du récit de vie en relation avec le phénomène considéré par le thème de recherche. Il importe néanmoins de recueillir le récit de plusieurs individus, relatif au même type d'expérience afin de découvrir ce qu'il y a de général dans chaque cas particulier. Le nombre de récits qu'il est « nécessaire » de recueillir pour l'étude d'un phénomène varie assez fortement dans son amplitude selon la littérature. Ainsi Sanséau (2005) évoque une recherche qui l'a conduit à recueillir le récit de quarante personnes tandis qu'à l'autre extrême, Joyeau

et *al*. (2010) n'ont, pour leur étude, mobilisé que cinq auteurs de récit. Notre projet nous avait d'abord conduit à privilégier le recueil de récits d'expérience uniquement auprès de dirigeants issus de classes sociale modeste dans la mesure où ce type de profil est peu fréquent parmi les membres des équipes de direction. Cependant, au fil des récits recueillis, il nous a paru pertinent d'adjoindre à l'échantillon initial le récit de dirigeants issus de classe moyenne et de classe supérieure afin d'équilibrer les points de vue et ainsi de rendre compte des possibles différences de perception d'une même réalité sociale selon les origines. Au final, sans qu'il s'agisse d'assurer une représentativité statistique de l'échantillon mais plutôt de choisir des individus à même d'éclairer les questions faisant l'objet de notre recherche de type qualitatif, nous avons collecté 19 récits de vie différents (13 récits collectés auprès de personnes d'origine modeste, 4 de la part d'individus issus de classe moyenne et 2 provenant d'auteurs aux origines favorisées). Notre échantillonnage permet de tenir compte du fait que nos auteurs de récits de vie, comme tout informateur, sont sujets à des biais systématiques, qui peuvent provoquer des écarts entre les valeurs observées et les valeurs réelles (Wagner et *al*., 2010).

A partir de ces récits croisés que des « sujets » font de leur expérience et en rendant compte des constructions et des significations qu'ils attribuent à leurs actions et à leur environnement, il devient alors possible de « monter en généralité » (Bertaux, 2001, p. 19), « d'isoler un noyau dur commun aux expériences » (Bertaux, 2001, p. 40) afin d'élaborer un modèle de fonctionnement. La finalité des récits de vie est bien la production d'une théorie émergente (Wacheux, 1996). Comme nous l'indiquions précédemment, il serait plus adapté, pour notre étude, de parler de récits d'expérience plutôt que de récits de vie. En effet, même si la narration effectuée par chacun des 19 sujets retrace, comme nous le verrons, son itinéraire professionnel de façon relativement exhaustive, le récit est néanmoins fortement centré sur son expérience (ou ses expériences) au sein d'une équipe dirigeante. A ce titre, il est littéralement davantage question du récit d'une expérience, d'une étape dans la carrière et non de la considération de l'intégralité de la vie (personnelle et professionnelle) du sujet. Malgré la multiplicité des situations individuelles rencontrées et les possibles contradictions dans leurs interprétations, fréquemment mises en lumière par la littérature pour ce type d'entretiens (Jerolmack et Shamus, 2014), la méthode des récits de vie, en ce qu'elle permet de décrire

une action rétrospective dans la durée, s'avère particulièrement adaptée pour explorer des phénomènes d'identités de classe (Jarness, 2017 ; Vassenden & Mangset, 2022).

2.3 L'ÉTUDE DE CAS UNIQUE

La méthodologie de l'étude de cas est attribuée à Yin (1984). Yin, dans la première édition de son ouvrage, ne fait pas de distinction majeure entre cas unique et cas multiple. Le recours au cas unique est d'abord privilégié par Stake (1995) puis est mise en lumière à travers différentes études empiriques (Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994 ; Gioia & Thomas, 1996). L'article de Corley et Gioia (2004) traitant de l'ambiguïté d'identité durant une opération de *spin-off* est considéré comme la contribution méthodologique de référence sur l'exploitation d'une étude de cas unique. A la différence d'Eisenhardt (1989), Gioia et ses co-auteurs n'ont toutefois jamais publié de papier décrivant pas à pas « leur » méthode de l'étude de cas unique. Le papier de 2013 (Gioia, Corley & Hamilton, 2013) livre malgré tout quelques précieuses « notes » sur ce qui est communément appelée désormais la « méthodologie Gioia ».

Privilégiée par le courant interprétativiste (Von Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 2021), l'étude de cas unique s'appuie en première intention sur les perspectives des participants et ensuite sur les interprétations de ces perspectives par le chercheur, qui va les mettre en valeur dans des catégories qui résonnent pour toutes les participants et les lecteurs. L'étude de cas permet non seulement de caractériser en temps réel les phénomènes observés mais également de saisir la richesse des détails afin d'en révéler leur potentiel. Or les détails sont importants lorsqu'il s'agit de décrire un phénomène dans ses différentes composantes. Par conséquent, le choix du terrain empirique dans le cadre d'une étude de cas unique doit particulièrement garantir la mise en évidence d'éléments distinctifs, voire atypiques. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'étude de cas unique est privilégiée lorsqu'il s'agit de s'intéresser à une situation rare ou extrême (Yin, 2014 ; Bansal et *al*., 2018) qui permet de révéler un phénomène inhabituel jusqu'alors méconnu de la communauté scientifique. A ce titre, nous avons précédemment indiqué que la situation de mixité sociale au sein d'une équipe dirigeante présente un caractère plutôt exceptionnel et rend ainsi le recours à la méthode de l'étude de cas unique particulièrement approprié. Cette « exigence » de mixité sociale pour le

choix de notre étude de cas unique a particulièrement rendu complexe la recherche d'une organisation partenaire mais il importait lors de nos investigations, de ne pas transiger sur cet aspect, par souci de cohérence avec l'approche épistémologique que nous avons retenue. Nous verrons plus loin à quel point l'organisation qui a finalement été partenaire de notre recherche, dans le cadre de l'étude de cas unique, présente, par son fort degré de mixité sociale, le caractère extrême et atypique qui sied à la méthode de l'étude de cas unique. Si dans une perspective positiviste, le cas unique peut être sujet à questionnement (i.e., les connaissances produites par une étude de cas unique seraient notamment impropres à la généralisation) (Langley, 1999), il ne pose pas question dans une approche interprétativiste où la connaissance est contextualisée. Il importe de se concentrer davantage sur les moyens par lesquels les membres de l'organisation s'y prennent pour construire leur expérience et moins sur le nombre ou la fréquence d'occurrences (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). De plus, la profondeur des détails contextuels relevée dans l'étude de cas unique fournit au lecteur la compréhension nécessaire pour juger si les éléments modélisés à partir du cas peuvent s'appliquer à d'autres situations. De surcroit, la forte mixité sociale offerte par l'organisation retenue pour notre étude de cas unique constitue une sorte de cas extrême particulièrement propice, par sa rareté (Yin, 1994), au questionnement d'un phénomène inhabituel.

Si l'étude de cas s'appuie souvent sur une variété étoffée de sources de données (entretiens, données d'archives, questionnaires, ethnographies, observations …), notre étude repose surtout sur les données primaires issues des entretiens individuels semi-directifs conduits avec l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante (13 entretiens au total menés avec les 12 membres de cette équipe, la Directrice de cette équipe nous ayant accordé deux entretiens). Ces entretiens ont permis de récolter des données particulièrement riches pour des phénomènes (collaboration, échanges d'informations) dont les occurrences sont variées et répétées. Trois observations lors de réunions de l'équipe de direction ont également pu être réalisées en parallèle des entretiens individuels. Dans la mesure où ces observations ponctuelles n'ont pu être réalisées qu'en distanciel du fait des règles de gestion du Covid 19 en vigueur dans cette institution (sans compter l'absence d'utilisation de leur caméra par la grande majorité des participants, dont nous reparlerons plus loin), elles se sont apparentées à des observations non participantes (Bastien, 2022). Sans avoir été totalement invisibles puisque notre présence

a été à chaque fois signalée, nous n'avons été, lors de ces trois réunions, que de simples et inactifs observateurs. L'exploitation des données issues de ces observations a, par conséquent, été très limitée comme nous le verrons par la suite.

Quelques courriers électroniques entre les membres de l'équipe ainsi que l'organigramme de l'instance de direction ont nourri la collecte de données secondaires. Cependant, les règles de confidentialité et de sécurité au sein de cet organisme public de recherche qui sont particulièrement drastiques, eu égard à la sensibilité de certains des secteurs de recherche couverts par cette institution, ont par conséquent fortement limité la mise à notre disposition de données secondaires.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE

3.1 ÉCHANTILLONNAGE ET RECUEIL DES DONNÉES

3.1.1 Pour les récits de vie

3.1.1.1 Sélection et caractéristiques des auteurs de récit de vie

La constitution « progressive et réfléchie » (Glaser & Strauss, 1967) de l'échantillon des récits de vie nécessite l'identification, au minimum, d'une dizaine de personnes aux origines sociales modestes et dont le parcours est marqué ou aura été marqué par l'exercice d'une fonction au sein d'un comité de direction. Outre que le nombre de récits de vie collectés à propos d'une expérience similaire permet de vérifier si ce qui est dit est vrai, il permet surtout de découvrir ce qu'il y a de général (au sens de « caractéristique ») dans chaque cas particulier. Il s'agit donc de pouvoir disposer d'une série de récits construits de façon à rendre possible la comparaison entre eux : la notion de « variété » des récits rend compte des multiples perceptions possibles d'une même réalité sociale (la vie en comité de direction quand l'individu qui raconte a mentionné avoir des origines sociales modestes), tandis que la notion de « différentialité » souligne que des personnes avec le même statut (être membre d'un comité de direction en ayant des origines sociales modestes) peuvent remplir leur rôle de façon différente parce qu'elles n'ont malgré tout pas la même histoire, les mêmes convictions. L'identification et la réalisation amorcée dès le mois de mars 2021 du recueil de récit de vie avec des premiers volontaires (souvent des « informateurs centraux » qui offrent « un tour d'horizon » du phénomène) (Bertaux, 2016) a permis de répondre aux critères de variété et de « différentialité », notamment du fait d'écarts d'âge importants mais aussi de parcours entre les sujets. Les contacts souvent fournis par ces informateurs centraux, ainsi que la publicité réalisée autour de cette étude sur les réseaux sociaux professionnels ont permis de générer des contacts supplémentaires (*snowball sampling*) et ont ainsi rendu possible la constitution d'un échantillon de récits de vie suffisamment étoffé.

Tab. 4. Caractéristiques des 19 auteurs de récit de vie

Identité	Age	Genre	Lieu d'habitation	Origine sociale	Profession mère	Profession père	Type d'instance	Type de fonction	Secteur d'activité
Hassan	50	H	Nice	Modeste	mère au foyer	chef de chantier	Codir	Support	Bâtiment
Aïcha	37	F	Lyon	Modeste	mère au foyer	maçon	Codir	Business	Luxe
Christine	59	F	Nice	Modeste	mère au foyer	peintre en bâtiment	Codir	Support	Tech/IT
Hugues	50	H	Toulouse	Modeste	garde d'enfants	ouvrier	Comex	Support	Aéronautique
Jean-Pierre	50	H	Lyon	Moyenne	employée de banque	instituteur	Codir	Business	Energie
Jacques	75	H	Région Parisienne	Modeste	agricultrice exploitante	agriculteur exploitant	Codir	Business	Bâtiment
Kamel	46	H	Région Parisienne	Modeste	mère au foyer	ouvrier	Comex	Business	Conseil
Philippe	49	H	Grenoble	Moyenne	non communiquée	technicien aéronautique	Codir	Mixte	Tech/IT
Sylvain	40	H	Région Parisienne	Modeste	employée de banque	employé de banque	Codir	Business	Ind. Pharma
Valérie	61	F	Grenoble	Modeste	garde d'enfants	ouvrier	Codir	Support	Tech/IT
Virginie	45	F	Région Parisienne	Modeste	technicienne de laborat	ouvrier automobile	Comex	Support	Conseil
Vadim	56	H	Nice	Moyenne	mère au foyer	directeur usine	Comex	Support	Tech/IT
Yves	58	H	Nice	Supérieure	préceptrice	administrateur de biens	Codir/Directoire	Support	Ind. Cosmétique
Cécile	42	F	Région Parisienne	Modeste	mécanicien	enseignante technique	Codir	Support	Agroalimentaire
Christelle	44	F	Région Parisienne	Modeste	mère au foyer	ouvrier	Codir	Business	Agroalimentaire
Salima	58	F	Région Parisienne	Modeste	mère au foyer	ouvrier	Comex	Mixte	Conseil
Coralie	49	F	Région Parisienne	Modeste	assistante maternelle	travailleur social	Codir	Support	Luxe
Robin	46	H	Région Parisienne	Moyenne	commerçante	comptable	Codir	Business	Agroalimentaire
Emilien	49	H	Région Parisienne	Supérieure	mère au foyer	directeur centrale nucléa	Codir	Support	Agroalimentaire

Au total, dix-neuf récits de vie de personnes ont ainsi pu être collectés pour notre étude, sur une période de neuf mois, entre mars 2021 et novembre 2021. Les caractéristiques et données démographiques relatives aux auteurs des récits de vie présentées dans le Tableau 4 permettent en outre de dégager quelques constats d'ensemble :

- Les auteurs de récits ayant fait état d'une origine sociale modeste (13) représentent 68% de l'échantillon. Les autres « informateurs » de l'échantillon sont issus pour 4 d'entre eux, de la classe moyenne et pour 2, de la classe supérieure. La représentation massive des dirigeants d'origine modeste au sein de cet échantillon s'explique par l'opportunité de recueillir une parole rare parmi des équipes de direction dont le profil élitiste de la formation témoigne très majoritairement d'origines favorisées (Benveniste, 2021) ;
- L'âge moyen des narrateurs à la date du recueil des récits est de 48 ans (37 ans pour la plus jeune et 75 ans pour le plus âgé, lequel est toutefois à la retraite depuis quelques années) ;
- Les hommes (11) sont un peu plus nombreux que les femmes (8) mais dans une proportion moindre que celle habituellement observée dans les instances dirigeantes ;

- 53% de l'échantillon occupe ce qui est communément appelé une fonction Support au sein de l'instance dirigeante, à savoir que ces personnes ont le plus souvent un rôle de directeur RH, de directeur financier ou de directeur IT. Les autres auteurs de récit de vie occupent une fonction dite *Business* (Directeur Général ou de Business Unit, directeur commercial, directeur marketing…) ;
- Près des deux tiers des informateurs siègent ou ont siégé dans une instance de direction de type comité de direction. Ceci signifie qu'une instance supérieure de direction existe (ou existait pour l'expérience relatée) au sein de leur organisation ;
- L'industrie et le secteur des services sont représentés à part égale ;
- Enfin, si la localisation de nos informateurs sur l'Ile de France est légèrement majoritaire, la domiciliation en Régions (Lyon, Grenoble, Toulouse, Nice) concerne tout de même 47% de l'échantillon.

Notre choix initial était de recueillir le récit de dirigeants « présentant » uniquement des origines sociales modestes, dans la mesure où ce type de profil est peu fréquent parmi les membres des équipes de direction. Par conséquent, leurs témoignages devaient forcément constituer un éclairage singulier et curieux sur les comportements observés et à l'œuvre dans ces instances. Au fil des récits recueillis auprès de personnes d'origine modeste et dans la mesure où les derniers récits recueillis ne semblaient plus apporter de valeur ajoutée à la connaissance de l'objet étudié, conformément au phénomène de saturation du modèle (Glaser & Strauss, 1967), il nous a paru pertinent d'adjoindre à l'échantillon initial, des récits de dirigeants issus de classe moyenne et de classe supérieure. Cette ouverture de l'échantillon à des personnes issues de classe moyenne ou de classe supérieure a d'abord correspondu à l'opportunité qui nous a été offerte, par deux fois, de pouvoir recueillir le récit de deux personnes siégeant (ou ayant siégé) dans le même comité de direction. Ainsi, la narration de leurs expériences par ces individus, confrontée à celle des personnes issues de classe sociale modeste nous a offert un premier regard commun sur les phénomènes de l'intégration comportementale des dirigeants. Cet élargissement de notre échantillon que nous avons ensuite poursuivi, a permis d'équilibrer les points de vue, en rendant compte des possibles différences de

perception d'une même réalité sociale selon les origines. Cette réplication des cas offre de surcroit plus de crédibilité à la généralisation des résultats.

3.1.1.2 Modalités de recueil des récits de vie

La démarche de recueil du récit d'expérience peut s'apparenter à celle de l'entretien guidé dans le sens où la personne est invitée à s'exprimer sur un thème indiqué par le chercheur. Ce qui est visé cependant, c'est que le narrateur prenne le contrôle de son récit (Yelle, 1998). Dans la mesure où le récit d'expérience vise à laisser la part belle à son interlocuteur, il n'est donc pas recommandé de s'appuyer sur un guide d'entretien. Le rôle du canevas d'entretien (ou guide d'enquête présenté en Annexe 1) doit être situé dans cette perspective, comme outil pour garder le récit centré sur la thématique proposée mais surtout comme outil pour favoriser l'expression du narrateur et l'écoute du chercheur (Sanséau, 1995). Il s'agit en préambule de signifier au narrateur qu'on s'intéresse en tant que chercheur à un phénomène collectif (sans trop en dire sur la problématique de la recherche) et éviter que la personne se sente visée directement. Il faut orienter le Sujet vers ce phénomène collectif dont il a eu une expérience. Il importe ainsi de bien insister sur le fait que l'expérience de la personne est intéressante pour le chercheur, non pas parce qu'elle est l'expérience de cette personne en son nom, mais parce que cette personne est emblématique de phénomènes plus généraux. La première question à poser par conséquent n'est pas aisée à formuler. Bertaux (2001) recommande l'utilisation du verbe « raconter » dans la formule de démarrage. Pour notre recherche, chaque récit a systématiquement été initié, après une brève introduction de rappel du thème, par la formulation suivante : « Je voudrais que vous me racontiez, dans votre parcours professionnel, votre ou vos expérience(s) au sein d'une équipe dirigeante ». Il est essentiel ensuite de se souvenir que c'est en partie dans la façon que le narrateur a de construire son récit, de raconter son histoire que le sens se construit. Aussi importe-t-il d'interrompre le moins possible le récit. La qualité de l'écoute de l'interviewer favorise alors chez l'interviewé l'authenticité du propos et la propension à se dévoiler (Lavee & Itzchakov, 2021). Tout au long du récit, le chercheur doit évidemment montrer un réel intérêt pour tout ce qui est dit. Il faut à ce titre saisir les opportunités offertes dans le discours afin de demander un développement des aspects qui constituent les axes de la

problématique de la recherche. Pour conclure l'entretien, il a été possible de couvrir des interrogations figurant dans le guide d'enquête et n'ayant pas été abordées puis de terminer avec une ou deux questions permettant au narrateur d'exprimer des émotions positives – « qu'est-ce que vous avez aimé dans… ? », « quel est votre meilleur souvenir… ? ». Les récits ont pu en effet conduire à des émotions fortes et il importait d'éviter de rester sur des émotions négatives.

Les récits d'expérience sont beaucoup plus longs que les entretiens classiques. Pour notre recherche, les 19 récits ont chacun duré en moyenne 1 heure et 7 minutes. Compte-tenu de la localisation en Régions de près de la moitié des auteurs de récit, dans leur cas, l'échange s'est systématiquement effectué en distanciel avec l'application Zoom. Sauf rare difficulté de connexion, la caméra était systématiquement allumée, permettant ainsi un contact visuel que nous estimons important pour soutenir la narration sur la durée. Compte-tenu des contraintes sanitaires liées à la Covid 19 au moment du recueil des récits, les échanges ont également eu lieu pour les auteurs situés en région Parisienne en distanciel, que l'échange ait lieu depuis leur domicile ou leur lieu de travail. Seuls 2 recueils de récits de vie ont pu avoir lieu en face à face. Nous avons noté que si le fait d'être en présentiel a assurément rendu ces deux échanges plus conviviaux, cette modalité a en revanche pu, par moments, brider la narration. Il semble en effet que le poids du regard constant, même bienveillant du chercheur, ait pu gêner les deux narrateurs dans cet exercice plutôt inhabituel pour eux. Inversement, la collecte des récits en distanciel a pu pâtir de la moindre faculté à interagir qu'induit cette technologie (Pocock et *al*., 2021), rendant parfois les récits plus courts. L'attention des auteurs des récits a pu également parfois être détournée par la notification à l'écran de la réception d'emails ou de messages instantanés.

Tous les récits ont été enregistrés avec l'accord préalable de chaque participant (en complément de la signature d'un accord d'anonymat). Ils ont ensuite été intégralement transcrits mot à mot à partir d'une première transcription automatique effectuée avec l'application Trint. Chaque transcription a été ainsi effectuée de façon très scrupuleuse, en conservant silences et interruptions de phrase en tant qu'éléments porteurs de sens, autant que les mots (Li, 2022). Le travail d'analyse et d'interprétation a été fait à partir de la transcription de chacun des récits.

3.1.2 Pour l'étude de cas unique

3.1.2.1 Sélection et caractéristiques de l'organisation retenue

Compte-tenu de l'extrême difficulté précédemment indiquée d'identifier des entreprises dont l'équipe dirigeante présente de la mixité sociale, et ensuite, lorsque c'est le cas, de les convaincre de participer à cette étude, la sélection d'une organisation partenaire a par conséquent pris de nombreux mois. Compte-tenu de ce délai notamment, les récits de vie ont ainsi été réalisés chronologiquement avant l'étude de cas unique.

Malgré la difficulté occasionnée par notre « exigence » de mixité sociale au sein de l'organisation partenaire, l'étude de cas unique a finalement pu être menée avec un grand organisme public de recherche. Cette institution a pu être choisie au regard de la variété inédite d'origines sociales représentées au sein de son comité de direction (*Tableau 5*). Rappelons que dans les nomenclatures officielles du type INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), la profession est l'indicateur de référence de la classe sociale (Croizet et *al*., 1998 ; Smeding et *al*., 2013). Ainsi, les emplois d'ouvriers, d'employés ou d'inactifs sont catégorisés dans la classe modeste. Les emplois de cadres, dirigeants et les professions intellectuelles constituent la classe supérieure. Enfin, un ensemble de professions dites « intermédiaires » (e.g., techniciens, policiers, infirmiers, enseignants) correspondent à la classe moyenne. A ce titre, nous avons considéré la profession du ou des parents de chaque membre de cette équipe afin d'apprécier la présence de mixité des origines sociales, sur la base de cette nomenclature INSEE. Lorsque les professions des parents renvoyaient pour un individu à deux classes sociales différentes, nous avons considéré la classe la plus élevée des deux pour établir l'origine sociale.

La composition de cette équipe dirigeante tranche véritablement avec celle des entreprises en France pour lesquelles le caractère élitiste du diplôme requis (France Board Index 2021 Spencer Stuart ; Benveniste, 2021) éclaire, comme nous l'avons vu en introduction, sur les origines sociales très majoritairement favorisées de leurs dirigeants. Il importe en premier lieu d'indiquer que les quelques organisations publiques ou para publiques qui ont été approchées pour cette étude ont témoigné d'une vraie préoccupation pour le sujet de la diversité sociale, comparativement à la plupart des entreprises privées sollicitées. De surcroit, et cet élément est sans doute lié au précédent point, il semble

avéré qu'il existe une (plus importante) mixité sociale au sein des équipes notamment dirigeantes des organisations publiques que dans les entreprises privées. Cette différence peut sans doute s'expliquer, d'une part par l'existence d'une volonté forte de gestion des carrières par promotion interne au sein des organisations publiques ou para publiques (malgré l'absence souvent d'une formation initiale de haut niveau pour beaucoup qui atteignent malgré tout à des postes à responsabilité). D'autre part, le choix de rejoindre une organisation du secteur public, notamment dans le secteur de la recherche, « malgré » la possession d'un diplôme prestigieux (Ecole Normale Supérieure, Ecole Polytechnique) semble traduire l'attachement de nombreuses personnes, à leur milieu social d'origine (parents enseignants ou eux-mêmes chercheurs ou fonctionnaires). La composition de l'équipe de direction de l'organisme public de recherche finalement retenu pour notre étude répond plutôt bien à cette dernière caractéristique.

Cet organisme, au demeurant très connu, est composé de plusieurs Divisions, chaque Division étant dédiée à un ou plusieurs domaines de recherche. Chaque Division est composée de plusieurs centaines de salariés et dispose de sa propre gouvernance. La Division avec laquelle cette étude a été menée est la plus importante de l'organisme, par son nombre de salariés et par la variété de ses thématiques de recherche. Elle regroupe près de 5.000 salariés répartis sur une dizaine de sites en France. Cette Division est pilotée par une Directrice et par son Adjointe. Toutes les deux s'appuient sur une large équipe de direction : composée de 12 membres au total (dont la Directrice et sa Directrice Adjointe), cette instance regroupe des fonctions Expertes (Programmes Scientifiques, International, Valorisation et Innovation, Digital …) qui sont transversales aux domaines de recherche de cette Direction. Cette équipe regroupe également quelques fonctions Support plutôt classiques : Finance, Ressources Humaines, Juridique, Sûreté et Communication. Bien qu'il s'agisse d'un organisme public de recherche, les membres de cette équipe de direction ont tous fait l'objet d'un processus de recrutement similaire à celui en place dans des entreprises privées. Leur nomination n'est ni le résultat d'un vote des salariés ou adhérents, ni le fruit d'un processus (uniquement !) politique. Chaque membre de l'équipe dirigeante dispose d'un supérieur hiérarchique et la Directrice en charge de cette équipe est la responsable hiérarchique directe de la quasi-totalité des membres de l'équipe.

Tab.5 Caractéristiques des membres de l'équipe de direction.

Identité	Fonction	Origine sociale	Genre
Brice	Fonction Support	Moyenne	Homme
Cyril	Fonction Experte	Moyenne	Homme
Clémence	Fonction Support	Supérieure	Femme
Elise	Leader	Modeste	Femme
Jean	Fonction Support	Moyenne	Homme
Laetitia	Fonction Support	Moyenne	Femme
Macha	Fonction Experte	Supérieure	Femme
Nadia	Fonction Experte	Supérieure	Femme
Patrice	Fonction Experte	Modeste	Homme
Sabine	Leader	Supérieure	Femme
Tony	Fonction Experte	Modeste	Homme
Valentine	Fonction Support	Moyenne	Femme

Les caractéristiques et données démographiques relatives aux membres de cette équipe de direction (constitutive de notre étude de cas unique) présentées dans le Tableau 5 permettent, en outre, de dégager quelques constats d'ensemble :

- Pour mémoire, l'existence de mixité sociale au sein de l'équipe de direction constituait une condition indispensable pour le choix de l'organisation partenaire dans le cadre de l'étude de cas unique. En l'espèce, la répartition des origine sociales entre les membres s'est révélée plus équilibrée que ce que nous pouvions même espérer, au regard de la composition d'ordinaire très monolithique des équipes de direction en France (Harvey & Kling, 2014) : parmi les 12 membres de l'équipe de direction, 42% d'entre eux sont issus de classe moyenne (soit 5 personnes), 33% de classe supérieure (soit 4 personnes) et 25% de classe modeste (soit 3 personnes). Mentionnons d'ailleurs que l'identification des origines sociales des membres de l'équipe de direction (à partir de la profession des parents, comme décrit précédemment) a d'abord été menée, en amont de la signature d'une convention de partenariat, par la Directrice et la Directrice des Ressources Humaines afin de s'assurer que l'échantillon présentait la condition

requise de mixité sociale. Cette répartition qui nous a, dans un premier temps été communiquée de façon anonyme a d'ailleurs surpris ces deux personnes qui n'imaginaient ni un tel équilibre, ni les origines de certains membres (nous reviendrons sur ce point au moment de l'analyse des résultats). Les origines sociales de chaque membre ont ensuite été portées nominativement à notre connaissance à partir des réponses obtenues lors de l'entretien individuel avec chacun des membres de l'équipe de direction (notons que tous les participants ont volontiers accepté de répondre à la question portant sur la profession de leurs parents) ;

- A la différence de la plupart des instances de direction, les femmes sont au sein de cette équipe de direction largement représentées. Elles y sont même en nombre légèrement majoritaire (7 femmes pour 5 hommes). Cette répartition entre les deux genres s'explique selon les protagonistes eux-mêmes, par une réelle volonté de l'institution à promouvoir des femmes, y compris au sommet de l'organisation. Ainsi la nomination de l'actuelle Directrice en novembre 2019 (dont le prédécesseur était un homme) a vraisemblablement participé de cette politique. Par ailleurs, l'activité de recherche est fréquemment considérée par l'opinion publique comme altruiste et empreinte de valeurs humaines, d'autant plus lorsqu'elle s'effectue au sein d'institutions publiques qui sont réputées être moins compétitives et élitistes que des structures privées. Ces deux éléments pourraient expliquer la part élevée de femmes au sein de l'équipe de direction ;
- Les fonctions dites Expertes comme précédemment détaillées, constituent 42% de l'échantillon, à égalité avec les fonctions Support. Deux postes correspondent aux rôles de Directrice et de Directrice Adjointe et sont à ce titre considérées dans une catégorie à part. Sans doute eu égard au fait qu'il s'agisse d'une institution publique et de taille importante, nous notons que la part des fonctions Support (5 sur 12) pèse un poids relativement lourd dans le total des postes au sein de l'équipe de direction. Toutefois et comme nous le verrons par la suite, les fonctions Expertes correspondent à des rôles scientifiques, très valorisés par l'institution au regard du domaine d'activité qu'est la Recherche. En revanche, les fonctions Support sont considérées par l'institution comme des fonctions

administratives dont cette appellation en interne augure de la moindre importance qui leur est accordée par l'institution ;

- L'âge des membres de l'équipe n'a pas fait partie des informations demandées dans la mesure où la priorité dans les informations personnelles collectées a porté sur la profession des parents. Toutefois, les éléments immanquablement communiqués durant l'entretien par chaque membre sur sa carrière font apparaitre une ancienneté en moyenne supérieure à 15 ans au sein de l'institution et plus encore dans le monde de la recherche. Nous pouvons en l'occurrence approximativement en déduire un âge moyen se situant dans une tranche 50-55 ans ;
- Enfin le siège de cet organisme de recherche étant situé en banlieue parisienne, l'ensemble des membres de l'équipe de direction réside en région parisienne, même si une majorité des membres a spontanément indiqué avoir « grandi » dans d'autres régions.

Une convention de partenariat a pu être finalisée et signée avec cet organisme public de recherche en décembre 2021. Afin de sécuriser la conclusion d'un tel partenariat, nous avons dû proposer qu'au-delà de notre démarche de recherche, la collaboration avec l'équipe dirigeante donnerait également matière, de notre part à une prestation gratuite d'accompagnement de l'organisation partenaire. Cet accompagnement, sur la base d'un état des lieux issu des entretiens individuels notamment, a consisté à proposer des leviers d'amélioration au fonctionnement de l'équipe dirigeante, en ciblant prioritairement la dynamique de collaboration et les processus d'échange d'informations et de prise de décision en vigueur au sein de ce collectif. Cette restitution a été effectuée le 9 mai 2022.

Il convient ensuite d'indiquer que la gouvernance de cette Direction avait été modifiée quelques mois avant notre intervention : nommée peu de semaines seulement avant la crise Covid de mars 2020, la nouvelle Directrice a dû laisser perdurer la gouvernance issue de la précédente Direction et n'a pu déployer complètement « sa » nouvelle gouvernance qu'en juin 2021. Cette nouvelle gouvernance s'est traduite par la recomposition partielle de l'équipe de direction (3 changements de rôle pour des membres de l'équipe précédente et 4 membres nouvellement promus à un poste de

direction au sein de cette équipe) et consiste principalement en une réunion hebdomadaire (chaque lundi) d'une durée d'une heure.

3.1.2.2 Modalités de la collecte des données de l'étude de cas unique

Sur la base de la convention de partenariat signée le 8 décembre 2021, la collecte des données a pu démarrer dès les semaines suivantes (3 janvier 2022). Elle s'est étalée sur six semaines, jusqu'au 11 février 2022 et a consisté en la collecte de données primaires et secondaires.

Au titre de la collecte de données primaires, 13 entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés avec les 12 membres de l'équipe de direction (la Directrice de cette équipe a été interviewée deux fois). Principal outil de collecte des données dans les approches qualitatives, l'entretien en tant « qu'échange de parole » (Picoche,1992, p. 486) est un mode privilégié d'accès aux faits mais également aux représentations des acteurs sur des situations vécues par eux-mêmes. Les entretiens semi-directifs, à la différence des récits de vie, constituent des véritables conversations mais aussi des moments d'écoute privilégiée durant lesquels il faut, pour le chercheur, trouver la juste distance entre empathie et sens critique. L'empathie correspond, dans cette posture d'interviewer, au degré avec lequel le chercheur comprend comment les personnes interrogées ou observées perçoivent le monde et elles-mêmes » (Martin, 2022, p. 2). En lien avec la nécessité de réunir des éléments de réponse aux trois sous-questions de recherche, chaque personne interviewée, conformément à la méthode de l'entretien semi-directif s'est exprimé à partir d'un questionnement précis autour de thèmes préalablement définis mais sans que le chercheur ne soit intervenu dans l'articulation des réponses. A ce titre, il importe de spécifier que le guide présenté en Annexe 2 (trame complète qui correspond au cas de figure dans lequel la personne interviewée nécessitait, par rapport à un propos trop général sur le sujet, d'être orientée au fil de l'entretien à l'aide de questions plus précises) a été mobilisé de façon systématique et similaire (thèmes couverts) pour tous les répondants mais l'ordre des thèmes a pu varier selon la réactivité de la personne interviewée. Le nombre et la précision des questions en situation réelle a également pu varier en fonction de la capacité de chaque personne interviewée à répondre de façon détaillée au sujet.

Chaque entretien a duré en moyenne 49 minutes. Environ les deux tiers des participants étaient en télétravail lors de la réalisation de ces entretiens, au regard des consignes sanitaires en place à cette période pour toutes les organisations de taille importante. Comme pour le recueil des récits de vie, l'utilisation des logiciels Skype ou Zoom a donc été systématique. Par principe, la caméra était allumée sauf lorsque des problèmes de connexion ont pu conduire à devoir privilégier le son à l'image. Afin de permettre ensuite une transcription fidèle des propos de chaque personne interviewée comme support indispensable à l'analyse par codage, les entretiens ont été enregistrés, après accord systématique des participants et sans qu'aucun d'entre eux n'est refusé (à noter qu'un accord préalable de confidentialité, portant également sur les enregistrements des entretiens, avait été signé avec cette institution dans le cadre du partenariat de recherche).

De façon complémentaire aux entretiens individuels, trois observations non participantes (Bastien, 2022) de la réunion du lundi ont été effectuées : une première au démarrage de la collecte des données avant la réalisation des entretiens semi-directifs ; la 2ème, cinq semaines plus tard, et la 3ème observation après la réalisation du dernier entretien. Dans notre cas, les observations ont donc constitué une participation très marginale à la vie de l'organisation. La présence et le rôle du chercheur lors de ces réunions avait été au préalable explicitement présentée et expliquée auprès des sujets-sources. La possibilité d'observer trois réunions successives (deux étaient initialement prévues) a conduit à privilégier une observation de type focalisée et standardisée (Evrard et *al*., 2009). Conformément à cette approche, les observations ont été menées en adoptant à chaque fois un même dispositif de collecte et d'analyse. Les éléments à observer avaient été définis en amont dans le cadre d'une trame précise figurant en Annexe 3. Cette grille a pour chaque observation été renseignée à l'issue de la réunion. Par l'observation complètement passive (Seim, 2021) des interactions entre les membres de l'équipe dirigeante lors de réunions de leur instance, il s'agissait simplement de relever les pratiques et les comportements qui entraient en jeu dans les situations de collaboration formelle ou informelle, au travers des échanges d'informations et lors des prises de décision.

Compte-tenu de mesures de précautions particulièrement strictes en vigueur au sein de l'organisation partenaire du fait de la Covid 19, les réunions du lundi ont depuis juin

2021 quasiment toujours eu lieu en distanciel. Par conséquent, les trois observations réalisées entre décembre 2011 et février 2022 n'ont pas échappé à cette règle. Elles se sont toutes déroulées en distanciel, à l'aide du logiciel Skype. Certains des participants ont effectué ces réunions depuis leur bureau individuel sur site, d'autres depuis leur domicile. Sans véritablement à ce stade entrer dans l'analyse de ces observations, nous relevons cependant que la quasi-totalité des participants n'allumait pas sa caméra. Nous avons ensuite interrogé plusieurs participants sur cette pratique lors de nos entretiens individuels. Il nous a été répondu que des soucis de bande passante sur site obligeaient souvent à privilégier le son à l'image. Néanmoins certains participants ont mis en doute cette explication, préférant évoquer la lassitude de beaucoup de personnes à mener des réunions à distance. Nous reviendrons sur cette interprétation lors de l'analyse des données et des résultats, notamment au titre de la collaboration en vigueur au sein du collectif. Les trois observations ont chacune duré moins d'une heure (58 minutes pour la plus longue) dans la mesure où la réunion hebdomadaire de l'équipe de direction est positionnée dans les agendas tous les lundis de 14h à 15h, sans possibilité de dépassement. La prise de parole entre les participants est strictement distribuée par la Directrice de cette équipe, Elise, en veillant à ce que chaque membre du collectif puisse au besoin s'exprimer lors des 60 minutes de réunion disponibles.

Au titre de la collecte de données secondaires, quelques courriers électroniques, portant justement sur la nature des sujets à discuter en réunion du lundi et sur les modalités d'échange, ont pu être collectés. Ils ont ainsi pu nous renseigner sur le degré de formalisme des échanges entre les membres de cette équipe. L'organigramme de cette Division reprenant les différents Départements et Fonctions, avec les interlocuteurs à la tête de chaque Département ou Fonction nous a également été fourni. Il nous a particulièrement aidé à la compréhension des activités de cette Division mais nous a également éclairé sur les différences de statut (directeur, directeur adjoint, adjoint au directeur …) en vigueur au sein de l'équipe de direction. A noter qu'eu égard à l'objet de la réunion du lundi, qui consiste quasi-exclusivement en de l'échange d'information, il n'est pas rédigé de comptes-rendus de cette réunion (minutes, relevé de prise de décisions…). Nous n'avons donc pas pu disposer de cette source d'informations qui est habituellement précieuse pour comprendre notamment la nature des interactions entre les membres de l'équipe. La confidentialité entourant les activités de cette institution limite

aussi la publication de rapports d'activité ou d'articles de presse sur lesquels nous aurions pu nous appuyer.

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES

La donnée issue d'entretiens, d'observations ou de récit de vie est une manifestation de la réalité décrite, observée ou narrée. Par conséquent, elle comporte une part subjective qu'il faut « faire parler », qu'il faut interpréter. « Jouer » avec les données (Yin, 2009) nécessite au préalable une transcription systématique et minutieuse de toutes les données collectées. « Jouer » avec les données doit permettre *in fine* pour toute recherche qualitative de décrire un modèle en termes simplifiés. Pour notre étude, ce modèle repose sur les pratiques en lien avec les origines sociales qui déclenchent, empêchent, influencent (…) chacun des mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe de direction. Afin de faire émerger ce modèle, nous avons procédé à une analyse séquentielle des données : l'analyse des récits de vie a visé dans un premier temps et de façon exploratoire, à faire émerger les pratiques de classe des dirigeants selon leurs origines sociales. Dans un second temps, cette cartographie des pratiques de classe selon l'origine sociale des dirigeants a été confrontée aux trois mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante à partir des données collectées dans le cadre de l'étude de cas. Cette seconde phase a permis de mettre en lumière comment les pratiques de classe se manifestent dans la dynamique de collaboration, d'échange d'informations et de prise de décision au sein d'une équipe dirigeante à forte mixité sociale. Combinée à la première phase exploratoire, cette seconde phase a également permis d'identifier les contingences organisationnelles susceptibles de modérer ou d'accentuer l'influence de la mixité sociale sur le fonctionnement de l'équipe dirigeante.

Avec une approche inductive (en sciences sociales, il est formellement question d'abduction dès lors que l'objectif n'est pas de produire des lois universelles mais plutôt de mettre à jour de nouveaux construits théoriques) (Charreire Petit & Durieux, 2014), le traitement des données s'effectue traditionnellement en deux étapes : analyser d'abord le matériau empirique afin d'en rendre compte ensuite dans une présentation liant résultats et développements théoriques (Glaser & Strauss, 1967). Décrire la méthodologie qui a été adoptée pour le traitement des données amène immanquablement à se référer aux *templates* (Langley & Abdallah, 2011). Le succès de ces protocoles (Eisenhardt, Gioia …) qui standardisent la conduite et l'analyse de données qualitatives, s'explique d'abord par la qualité des résultats que ces auteurs ont pu produire à l'aide de

ces méthodes. Leur succès tient également à la rigueur du raisonnement qu'ils permettent de générer. Comme souvent, le succès d'une méthode finit toutefois par susciter une certaine défiance vis-à-vis de l'utilisation systématique et aveugle de ces *templates* (Pratt et *al*., 2022 ; Locke et *al*., 2022). Sans énumérer ici l'ensemble des reproches qui sont adressés à cette mode « procéduraliste » (Hammersley, 2011), nous retiendrons parmi les reproches mis en avant, celui d'empêcher l'émergence de nouvelles méthodes d'analyse, celui de simplifier le processus d'analyse qualitative autour de quelques étapes clefs et également celui de conduire à des résultats prévisibles et convenus. Les critiques de la méthodologie dite de Gioia (Gioia et *al*., 2013) invitent au contraire au « bricolage » méthodologique (Klag & Langley, 2013 ; Pratt, 2022). Dans cette perspective de bricolage, aucun protocole ne peut décrire de manière exhaustive toutes les étapes méthodologiques qui doivent être suivies dans un projet de recherche. Le bricolage consiste alors pour le chercheur à effectuer des choix successifs parmi un large éventail de méthodes. Contrairement à ce que cette appellation pourrait laisser penser, le bricolage exige néanmoins une grande rigueur méthodologique : non seulement il s'agit de maîtriser les différentes options méthodologiques, à travers les usages qui en ont été faits par d'autres chercheurs mais il importe aussi de toujours rester fidèle aux données du terrain. A l'approche qualifiée de naturaliste de Gioia et *al*. (2013), certains de ses détracteurs (Mees-Buss, 2022 ; Locke, 2022) opposent l'herméneutique afin de restaurer la rigueur interprétative qui devrait sous-tendre toute démarche qualitative.

Notre démarche d'analyse s'est largement inspirée des fondamentaux de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967), déclinée selon la « méthode Gioia » (Gioia et *al*., 2013). Un certain bricolage méthodologique s'est toutefois imposé tout au long de la phase de codage, d'abord à l'issue de la phase de codage ouvert lorsqu'il a fallu comparer les données d'analyse issues des récits de vie et avec celles issues de l'étude de cas unique. Par la suite, le fait que la « méthode Gioia » consiste finalement en une présentation des résultats de l'analyse et non en une présentation explicite de la démarche d'analyse nous a conduit à devoir composer avec l'imprévu durant les différentes phases de codage axial et sélectif. Ces phases appelées codage, en ce qu'elles doivent désigner avec transparence toutes les activités qui structurent la recherche qualitative (Reyes et *al*. 2021), sont restituées ici tout au long de la phase de construction puis de celle de présentation du modèle.

4.1 CONSTRUCTION DE NOTRE MODÈLE

L'élaboration de ce que nous appelons un modèle a consisté à identifier les éléments caractéristiques d'un phénomène (les pratiques des dirigeants liées à leurs origines sociales, leurs manifestations dans les mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, les contingences organisationnelles qui influencent le fonctionnement de l'équipe dirigeante en parallèle des origines sociales) puis à mettre en évidence les relations à l'œuvre entre ces éléments. Notre démarche de construction du modèle s'est décomposée classiquement en deux phases successives : l'étiquetage des données (également appelé codage des données) et l'analyse de contenu.

4.1.2 L'étiquetage des données

Que ce soit pour le matériau recueilli lors des récits de vie ou lors des entretiens et observations dans le cadre de l'étude de cas, l'utilisation d'un logiciel (Nvivo dans notre cas) a aidé à manipuler la quantité importante de données collectées puis retranscrites. Nvivo toutefois ne se substitue pas à l'élaboration d'une stratégie d'analyse : le chercheur doit d'abord (mais systématiquement) identifier les rubriques pertinentes qui vont permettre de classer les données afin de leur donner du sens. Il importe donc d'appliquer, récit par récit, entretien par entretien, un codage à la matière collectée.

Le codage au sens d'étiquetage est défini comme « le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu. » (Holsti, 1969 ; Bardin, 2013, p. 134). Compte-tenu du volume important de données collectées, le codage des données consiste d'abord en un découpage du texte collecté en fragments. Chaque fragment appelée aussi « unité d'analyse » est composé d'un mot, d'un groupe de mots, de morceaux de phrase ou d'une phrase entière, voire d'un paragraphe. A partir du texte brut, une unité d'analyse est ainsi isolée, sélectionnée par le chercheur dès lors qu'elle constitue à ses yeux une idée porteuse de signification par rapport à l'objet de recherche. Le fragment de texte est alors prélevé du texte brut afin d'être rangé dans une (ou plusieurs) rubrique plus classiquement appelée « code » (un « nœud » dans NVivo) ou encore « étiquette ». Cette opération de ventilation, de classification des unités

d'analyse dans des codes, nœuds ou étiquettes distinctes ne doit rien au hasard. Chaque rubrique constitue une règle de découpage de la donnée brute. Les fragments de texte qui sont regroupés dans une même rubrique sont supposés avoir une signification identique ou des caractéristiques communes. Les rubriques correspondent par conséquent à des thèmes dont l'identification peut être effectuée à priori en fonction du cadre conceptuel retenu (pour notre sujet comme nous le verrons juste après, les typologies sociocognitives selon la classe sociale et les différentes composantes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante) mais également spontanément par le chercheur à la lecture du texte brut. Le thème d'une rubrique peut être plus ou moins large. Pour les thèmes identifiés spontanément à la lecture du texte par le chercheur, il est recommandé de privilégier en premier lieu une conception étendue du thème, afin de pouvoir ensuite le décomposer en sous-thèmes à partir des dimensions ou caractéristiques repérées. A titre d'illustration, l'ambition est d'abord apparue dans notre étude, à la lecture des entretiens et des récits, comme un élément récurrent et central. Au fil des relectures, il est devenu manifeste que l'ambition, selon les répondants, renvoyait à des motivations différentes - authentique, imposée, contrariée- ou générer des conséquences différentes – positives, négatives…

Il est souhaitable de multiplier les types de codage. La nature des thèmes est notamment dictée par l'approche méthodologique retenue. Cette première étape de codage s'est déroulée de façon très similaire dans notre étude pour l'ensemble des données, qu'elles soient issues des récits de vie ou de l'étude de cas unique. Seules quelques spécificités liées à chacune de ces méthodes ont jalonné la phase d'étiquetage des données (également appelée phase de codage ouvert).

4.1.2.1 Etiquetage des données issues des récits d'expérience

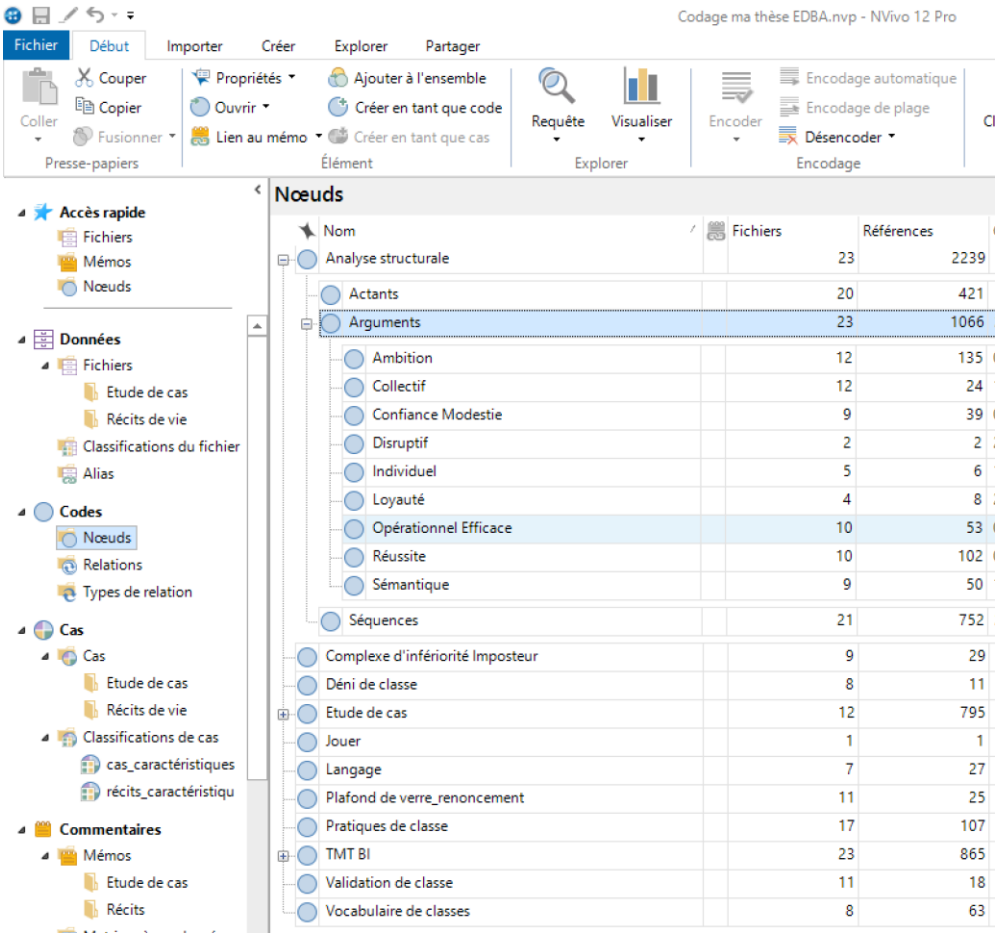
Nous rappelons que la transcription de chaque récit a d'abord été effectuée « au plus près de la parole » (Bah et *al.*, 2015, p. 92). Tous les éléments du discours (exclamations, silences, répétitions, onomatopées) ont également été reproduites dans le texte. Ensuite l'analyse du matériau recueilli et qui dans notre cas est conséquent (la transcription de chacun des 19 récits représente en moyenne 17 pages), a été effectuée par codage. Le codage des récits de vie suit habituellement différentes méthodes qui lui

sont spécifiques : analyse diachronique, analyse structurale, analyse thématique et analyse comparative…

Demazière et Dubar (1998) suggèrent d'abord de procéder à une analyse structurale de chaque récit afin d'identifier la logique du narrateur. Nous avons suivi cette méthode qui vise à disséquer chaque récit afin de mettre en évidence les séquences clef de l'expérience, les acteurs et les arguments (la logique démonstrative du narrateur). Cette première forme d'analyse présente l'avantage d'aider à séparer les éléments descriptifs des éléments explicatifs. Assez proche de l'analyse diachronique, l'analyse structurale fournit une « carte du monde social » de l'individu et permet plus précisément de rendre compte des processus de construction identitaire, notamment dans des situations de transition ou d'évolution. Ce travail minutieux, une fois réalisé pour chaque récit, permet en considérant la vision d'ensemble, de repérer des logiques similaires de parcours. Même si l'objet de notre recherche ne porte pas sur la compréhension des itinéraires menant à un poste dans une équipe dirigeante, ce premier niveau d'analyse (dite analyse structurale) au fil des parcours a permis de mettre à jour des façons de penser ou d'agir corrélées aux origines sociales, lesquelles continuent immanquablement de s'exprimer une fois que la personne occupe un poste au sein d'un comité de direction.

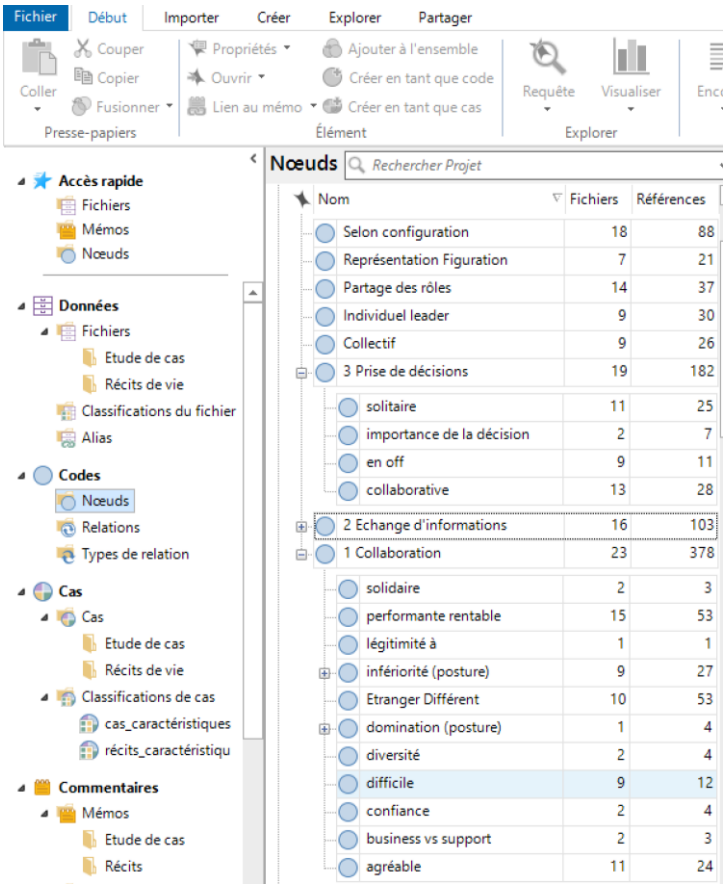
L'analyse structurale est utile en ce qu'elle sert également l'analyse comparative : en repérant les mécanismes qui font partie d'un même processus, il est possible ensuite d'identifier les logiques de comportement semblables afin de les classifier par types. Au-delà de l'analyse structurale, le processus de codage pour les récits d'expérience est assez similaire à celui inhérent aux études de cas, comme nous le verrons juste après : les thèmes de codage sont d'abord inspirés par les propos figurant dans les récits mais sont également calés sur les concepts du cadre théorique considéré. Sur la base de l'encodage des 19 récits de vie recueillis, 17 nœuds spontanés ont d'abord été inspirés librement par ces récits.

Fig.20. Copie d'écran des nœuds spontanés (récits de vie) dans Nvivo. Extrait de notre recherche



Parmi ces nœuds spontanés qui comprennent aussi les nœuds « arguments » issus de l'analyse structurale des récits de vie, les thèmes de l'ambition (135 références), des pratiques de classe (107 références), de la réussite (102 références) mais également de la confiance (en soi, envers les autres) totalisent les références les plus nombreuses et variées. A noter que la question de la confiance en soi se retrouve dans d'autres nœuds qui traitent de complexe d'infériorité, de modestie mais aussi de déni de classe.

Fig.21. Copie d'écran des nœuds « concepts théoriques » (récits de vie) dans Nvivo. Extrait de notre recherche

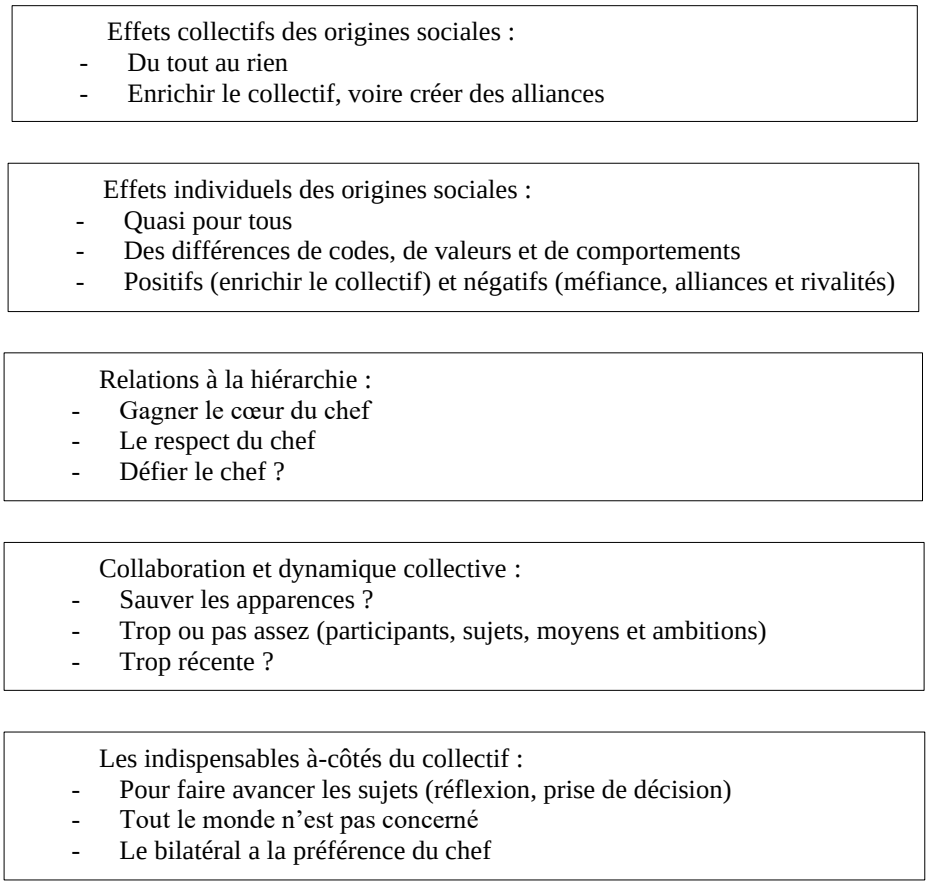


4.1.2.2 Etiquetage des données issues de l'étude de cas unique

L'étude de cas unique a également permis de réunir un ensemble conséquent de données empiriques. Une démarche d'abstraction était donc nécessaire afin de nous fournir une représentation simplifiée des données brutes. Corley et Gioia (2004) ont appliqué les enseignements de la Théorie Enracinée (Glaser & Strauss, 1967) à l'étude de cas unique, à commencer par le principe du codage ouvert (*open coding*). Selon ce principe, les premiers codes doivent être directement inspirés au chercheur à partir du vécu des participants et de préférence formulés à l'aide de verbes. Il peut s'agir de repérer un évènement, une idée, un sentiment, une action qui apparaît de façon récurrente dans les données parcourues. Faire confiance aux autres, faire de la figuration, briller, contrôler, rendre des comptes ou bien décider comme gage de crédibilité de l'instance

constituent des propriétés des phénomènes observés et qui ont été inspirés par le vécu de nos informateurs. Afin d'identifier ces codes expérientiels, le chercheur doit d'abord se laisser guider par le terrain plutôt que par les concepts issus de la littérature. Comme le codage toutefois est un processus itératif qui mêle conjointement collecte et analyse des données, des codes théoriques ont aussi été mobilisés, en complément des codes spontanés. Les mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante (collaboration, partage d'informations, prise de décision) a permis d'isoler des situations d'affinités ou de méfiance entre les membres de l'équipe et plus globalement d'identifier différentes dynamiques au sein du collectif (pour certains, s'arroger un temps de parole important lors de la réunion hebdomadaire tandis que d'autres au contraire optent pour un silence volontaire).

Fig.22. Concepts de 1er niveau issus du codage de notre étude de cas



Les échanges d'information :
- Objet souvent unique et imparfait des réunions d'équipe
- Partager n'est pas débattre
- A qui sert l'échange d'informations ?
- Un droit au silence ?

La prise de décision :
- Un nécessaire ailleurs
- Aussi une vraie nécessité pour la dynamique d'équipe

L'influence de la culture organisationnelle :
- Le poids du secret et de la hiérarchie (ni discussion, ni décision)
- Le sens du détail

Ce codage successif des différents entretiens selon la « méthode Gioia » a permis d'opérer un premier tri, en confirmant la pertinence de certains codes (et inversement en éliminant d'autres). Ce premier tri des codes issu de la comparaison entre les entretiens (et autres données retranscrites) a aidé à faire ensuite émerger des concepts de « premier ordre » (Strauss & Corbin, 1990) présentés en Figure 22. Ces concepts de premier niveau (bien que le terme de « concept » nous ait paru à ce stade encore très prématuré au regard du faible degré d'élaboration du contenu de chaque catégorie) ont été obtenus en regroupant ensemble des catégories les plus proches afin d'en réduire leur nombre.

4.1.2.3 Comparaison entre les étiquetages effectués à partir des récits de vie et des entretiens (et observations) de l'étude de cas unique

Les difficultés rencontrées pour notre recherche d'un terrain empirique (étude de cas) nous ont conduit à mener le codage des récits de vie recueillis avant même de démarrer les entretiens et observations dans le cadre de l'étude de cas. Ce séquencement dans la collecte et le codage des données auquel se sont ajoutées les quelques spécificités en matière de codage posées par les récits de vie ont rendu plus qu'indispensable la comparaison des premières opérations de codage issues des deux approches. Cette mise en perspective des nœuds spontanés et théoriques issus des récits de vie avec les concepts

de premier niveau issus du codage des données collectées dans le cadre de l'étude de cas s'est révélée particulièrement nécessaire au regard du nombre très élevé de thèmes issus des deux opérations de codage. Si disposer de près d'une soixantaine de nœuds différents a pu nous paraitre d'abord inquiétant, cette situation est non seulement habituelle mais nécessaire : « oui, il est important d'être perdu à cette étape. Vous devez être perdu avant de pouvoir trouver » (Gioia et *al*., 2013, p. 20). Faire le tri parmi les nœuds a d'abord nécessité de regarder les similitudes, les correspondances entre les thèmes issus du codage des récits de vie et des données de l'étude de cas (entretiens et observations). En particulier, une sous-question de recherche portant sur les configurations de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, un nœud ni spontané ni réellement théorique avait spécialement été créé pour chacune des approches afin d'héberger des références détaillant les contingences qui influencent et conditionnent l'intégration comportementale. Nous avons relevé au fil des récits et des entretiens que les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer l'intégration comportementale étaient alternativement liés à culture organisationnelle, au style du leader de l'instance, au type de gouvernance (hiérarchie des organes de direction variable selon la taille de l'organisation), au secteur d'activité mais également à l'ancienneté de l'équipe dirigeante en place.

Au-delà de l'identification des ressemblances entre les thèmes, un effort d'abstraction s'est imposé afin de mettre en évidence les thèmes spécifiques issus de l'étiquetage pour chacune des deux approches (principalement, les pratiques sociales dans le cadre des récits de vie et les caractéristiques de chacune des composantes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante pour l'étude de cas).

Au global, cette opération de rapprochement des thèmes issus des opérations de codage effectuées de part et d'autre a abouti à la conservation d'une trentaine de thèmes.

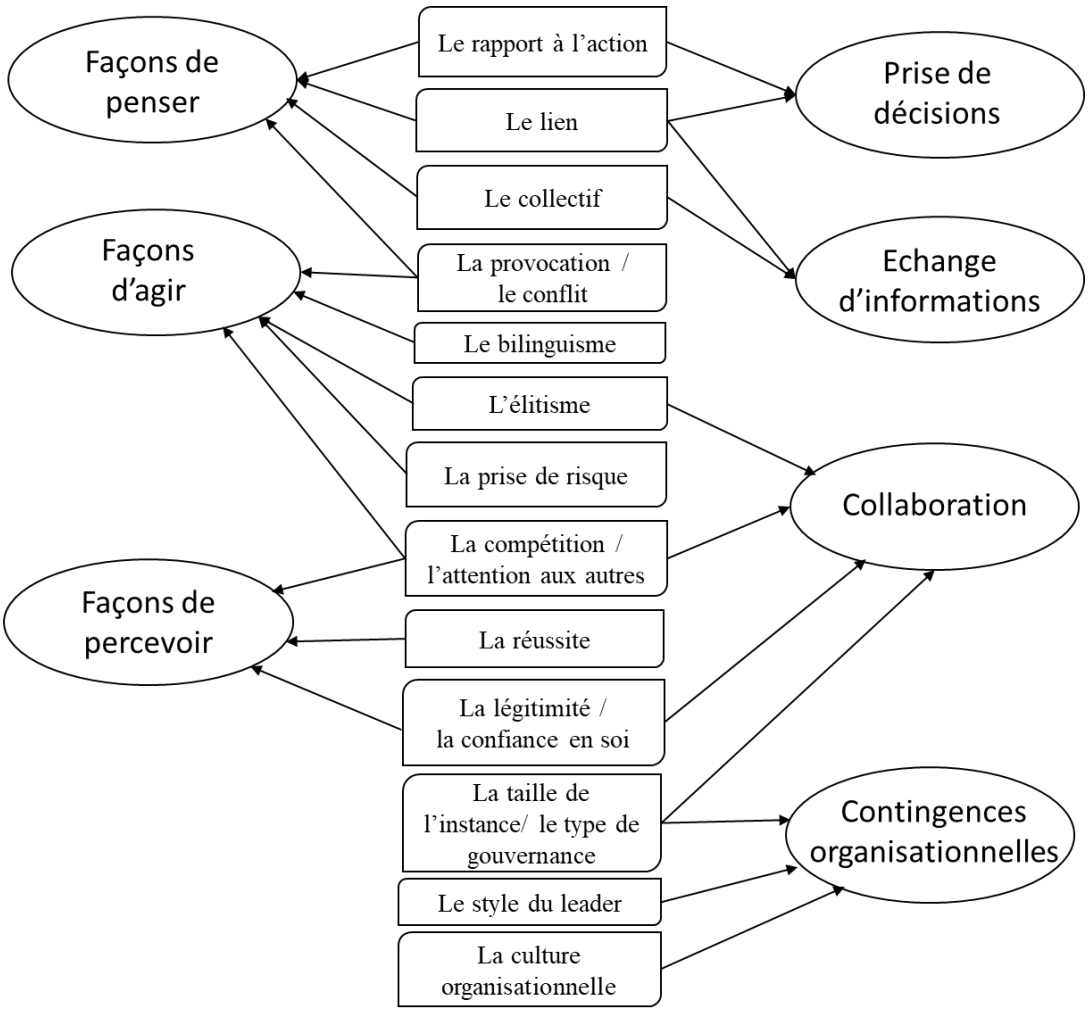
4.1.2 Analyse de contenu

L'analyse de contenu consiste à donner une interprétation des messages qui sont apparus à la suite du codage des données et dans notre cas du rapprochement des thèmes issus des récits de vie et du matériau collecté dans le cadre de l'étude de cas. A partir

d'indices repérés dans le texte, le chercheur doit rendre explicite une information (Bardin, 2013). Ces indices peuvent renvoyer au contexte dans lequel le message a été produit, aux éléments constitutifs du message… Lorsque les thèmes sont issus de propos récoltés auprès de plusieurs intervenants, il est alors crucial de mettre en évidence les différences et les ressemblances dans leur contenu. Il s'agit vraiment de mettre à jour des explications aux comportements des auteurs des discours analysés, d'identifier les relations entre leurs préoccupations et les comportements organisationnels. Cette démarche par inférence repose plus spécifiquement sur un codage axial. Il s'agit généralement pour le chercheur de préciser, pour chaque étiquette ou nœud issu des opérations de codage précédentes, les conditions causales du phénomène, ses manifestations et les conséquences aux actions des acteurs ainsi que les éventuelles interactions en jeu entre différentes étiquettes. Il est question de codage axial car chaque étiquette fait l'objet d'un approfondissement, autour d'un axe analytique (conditions, manifestations, conséquences) (Lejeune, 2019). La mise à jour des liaisons entre les étiquettes, à partir des propriétés identifiées a permis de constituer des rubriques de synthèse (par exemple, les fondements de la légitimité ou le rapport à l'action) classiquement appelées thèmes de deuxième niveau (Corley & Gioia, 2004). Ces rubriques en nombre plus limité, treize en l'occurrence, ont aidé à caractériser et à expliquer les phénomènes considérés par notre recherche.

Une ultime opération d'analyse du contenu a été effectuée à partir des thèmes de deuxième niveau. Grâce à de nouvelles comparaisons avec les données et des rubriques entre elles, les treize thèmes de deuxième niveau ont été regroupées dans un nombre plus limité de catégories de base (*Figure 23*). Ces sept catégories de base que Corley et Gioia (2004) appellent des « dimensions agrégées » constituent les éléments centraux de la démonstration visée par le sujet de notre recherche.

Fig. 23. Présentation des thèmes de deuxième niveau et des dimensions agrégées du modèle



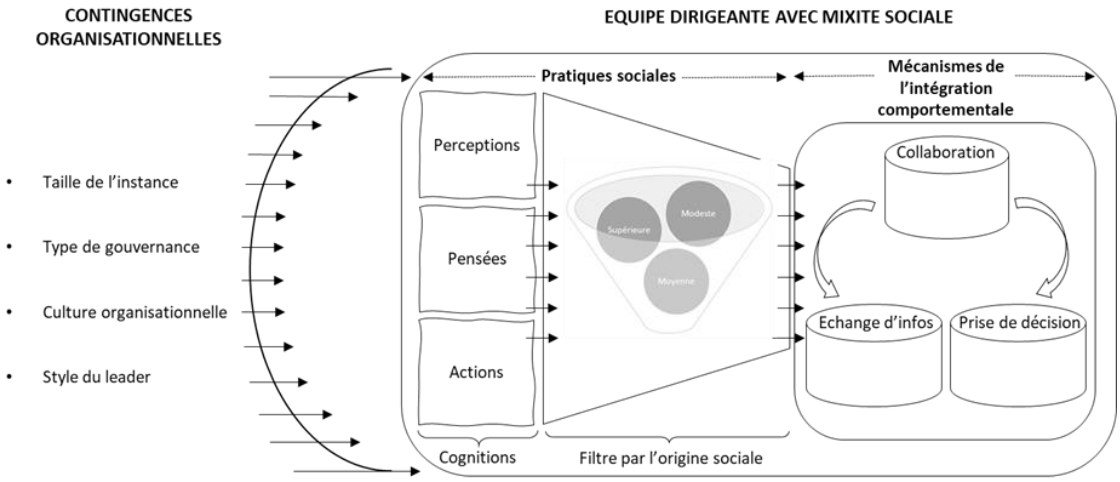
4.2 PRÉSENTATION DE NOTRE MODÈLE

La juxtaposition de nos treize rubriques de synthèse et des sept dimensions agrégées offrait une représentation uniquement statique des éléments de la démonstration. Il était par conséquent nécessaire de modéliser la dynamique qui anime les thèmes de deuxième niveau et les dimensions agrégées. Tout modèle doit détailler les relations qui existent entre les thèmes et les dimensions agrégées. Ces relations peuvent être de différentes natures : il peut s'agir de relations de causalité pour désigner une relation de cause à effet entre plusieurs thèmes ou dimensions, de co-occurrence en cas de présence simultanée

de deux ou plusieurs thèmes dans un même phénomène. Les relations facilitatrice ou de modération ont été plus difficiles à mettre en évidence dans une recherche qualitative comme la nôtre dès lors que nous n'avons pas utilisé d'échelle de mesure permettant d'évaluer l'importance, l'un impact ou une fréquence.

Au terme de l'analyse de contenu, nous avons été en mesure de proposer une représentation dynamique de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale (*Figure 24*). Ce modèle contient les éléments de réponse (que nous allons détailler) à notre question de recherche (comment et sous quelles conditions les habitus de classe des membres de la *Top Management Team* agissent-ils sur l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante ?).

Fig. 24. Modélisation de l'intégration comportementale d'une équipe dirigeante en présence de mixité sociale



Les éléments de réponse mettent en évidence non seulement un modèle de fonctionnement singulier de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale mais proposent également, de façon inédite, de caractériser avec précision les pratiques de membres d'équipe de direction selon leur classe sociale d'origine. Il importe désormais de présenter en détail, par nos résultats, les différents éléments qui composent notre matrice.

PARTIE 2 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Cette partie a pour objectif, à partir des méthodes d'analyse des données présentées précédemment, de détailler et d'expliciter les résultats de notre recherche présentés sous forme de matrice (*Figure 24*). Les résultats attendus pour notre étude ont d'abord nécessité d'identifier, à partir des récits de vie, les pratiques des dirigeants selon leurs origines sociales. Outre qu'une telle caractérisation des pratiques des dirigeants, à notre connaissance, n'existe pas dans la littérature, cet inventaire constituait un préalable indispensable à toute réponse à notre question de recherche. Comment en effet mobiliser des pratiques sociales dans les différents mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante si ces pratiques n'avaient pas au préalable été caractérisées ? Sur la base de cet inventaire des pratiques des dirigeants selon leur origine sociale, l'analyse des données de l'étude de cas a permis ensuite d'apporter successivement des éléments de réponse aux trois sous-questions qui fondent notre recherche.

CHAPITRE 5 : L'IDENTIFICATION DES PRATIQUES DE CLASSE DES DIRIGEANTS SELON L'ORIGINE SOCIALE : UN PREALABLE INDISPENSABLE A NOTRE DEMONSTRATION

5.1 PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE EXPLORATOIRE D'IDENTIFICATION DES PRATIQUES DE CLASSE DES DIRIGEANTS SELON L'ORIGINE SOCIALE

Il serait caricatural de vouloir proposer un portrait-type des pratiques en fonction de la classe sociale d'origine qui soit valable pour tout membre de comité de direction. En effet, si l'habitus de classe décrit un patrimoine de dispositions commun à un nombre d'individus placés dans un contexte de socialisation identique (Bourdieu, 1980), l'habitus comporte aussi une dimension individuelle qui conduit à ce que chaque habitus particulier constitue une variante de l'habitus collectif (Lahire, 1998). Néanmoins, le champ d'expression des différences s'inscrit dans un même type d'habitus. De plus, l'habitus qui est un système de dispositions durables est pris dans une dynamique perpétuelle (Bourdieu, 1984). Le phénomène de socialisation perdure à l'âge adulte et n'enferme ainsi jamais l'individu dans le destin de son habitus. De façon extrême, le transfuge de classe vit une expérience qui laisse encore moins intacte son habitus. Les transclasses se comportent de manière très différente dans des secteurs variés de leur existence. Pourtant, même si l'individu, y compris dans ce type de situation extrême se retrouve avec des dispositions hétérogènes et pour certaines contradictoires entre elles, il tend à conserver son mode de fonctionnement principal, une matrice de dispositions incorporées « depuis toujours » sous forme de schème d'habitudes et qui n'exclut pas « les petits déplacements » (Lahire, 2009). Ces dispositions initiales opèrent des sélections dans l'acquisition des nouvelles informations. Elles tendent à rejeter celles qui sont trop déstabilisantes pour l'individu. La caractérisation des pratiques des membres de l'équipe de direction, à partir de leur origine sociale, a donc tout son sens dans la perspective de comprendre comment ces pratiques interfèrent dans le fonctionnement de l'équipe de direction.

Sans établir une nomenclature exhaustive des pratiques des dirigeants à partir de leur classe sociale d'origine, il nous a paru indispensable pour notre recherche de mettre

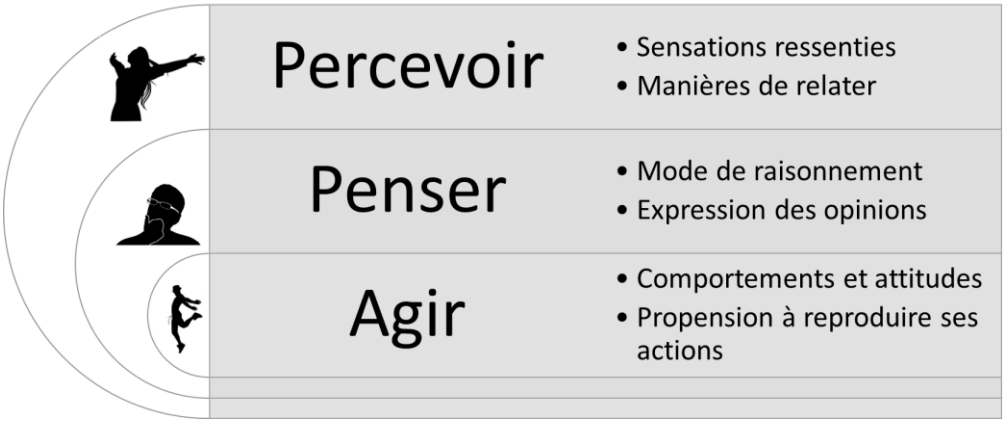
à jour quelques caractéristiques communes dans leurs pratiques de classe. Outre qu'une telle nomenclature à notre connaissance n'existe pas, sa formalisation permet surtout d'éviter l'objection fort à propos qui pourrait être adressée à notre recherche : comment présenter les conditions d'émergence et les modalités des pratiques de classe dans le fonctionnement d'une équipe de direction sans avoir préalablement détaillé ce que sont les pratiques de classe des membres d'instances dirigeantes ? A partir des 19 récits de vie collectés et analysés, nous avons donc identifié quelques pratiques communes aux membres d'équipe de direction, selon leur origine sociale, qui forment durablement, conformément à la définition de l'habitus (Bourdieu, 1980), leurs conduites ordinaires. Il nous a semblé pertinent d'identifier ces pratiques au travers d'éléments concrets, routiniers ou visibles qui témoignent des façons de percevoir, de penser et d'agir de chaque dirigeant, selon sa classe sociale d'origine.

Identifier des pratiques en lien avec les origines sociales nous a très fréquemment exposés lors de la collecte des données, que ce soit dans le cas des récits de vie ou des entretiens de l'étude de cas, à nous voir opposer que les conduites ordinaires n'étaient pas en lien avec les origines sociales mais qu'il s'agissait avant tout d'une question de personnalité. Quelle différence peut-il être fait entre personnalité et pratiques issues des habitus de classe ? L'habitus s'inscrit dans le champ de la sociologie, la personnalité dans celui de la psychologie. A ce titre, l'habitus puise son origine dans le social. Les pratiques issues de l'habitus sont donc collectives dans le sens où elles sont partagées par un groupe social bien défini. L'origine de pratiques caractéristiques d'une classe sociale est à rechercher dans l'histoire collective de personnes au profil similaire. Elles traduisent une identité collective, un habitus de classe (Bourdieu, 1987). Avec l'habitus, l'individu est le produit de l'incorporation de structures sociales. Au contraire et selon une approche psychologique, le trait de personnalité est le fait d'un individu considéré isolément. Pour autant, la personnalité d'un individu se caractérise par une foule de traits singuliers qui se manifestent avec constance et régularité. Ses attitudes, ses manières, son caractère, ses goûts, etc. relèvent aussi de son histoire personnelle, laquelle renvoie à un vaste réseau de déterminations enchevêtrées. Faire référence à la personnalité d'un individu, c'est donc aussi faire référence à son histoire personnelle. Les traits de personnalité ne viennent pas de nulle part, ils ne sont jamais complètement innés (Pontarotti, 2020). Qu'il

s'agisse de pratiques au sens d'attitudes issues de l'habitus ou de traits de personnalité, il est toujours question de leur identification et de leur compréhension à la lumière de la trajectoire de chaque individu.

Dans le cadre de cette recherche, les pratiques de classe, par leurs caractéristiques communes sont donc issues de l'analyse compilée des 19 récits de vie que nous avons recueillis. Elles traduisent alternativement des façons de percevoir qui se manifestent dans les récits par des sensations relatées, des manières d'appréhender ou de décrypter les situations vécues. Les pratiques de classe correspondent également à des façons de penser. Dans ce cas, elles témoignent du mode de raisonnement de l'individu et de l'expression de ses opinions basées sur des croyances et des valeurs. Enfin les pratiques de classe illustrent des façons d'agir. Elles s'identifient dans ce cas par des comportements, par des attitudes, par une propension à reproduire les mêmes types d'action dans le temps.

Fig. 25. Dynamique des fonctions cognitives : percevoir, penser, agir.



Afin, une fois encore, de ne pas sombrer dans la caricature ou l'anecdote, les pratiques identifiées s'articulent autour de catégories formées par le regroupement de nœuds issus du codage des récits de vie collectés. Chaque catégorie constitue un thème qui est ressorti des récits de vie comme un élément clef et quasiment commun aux trois

classes sociales d'origine afin de caractériser l'habitus de chaque classe. L'identification de pratiques caractéristiques de membres d'équipe dirigeante issus d'une classe sociale modeste repose sur un nombre de récits (13) beaucoup plus conséquent que celui à disposition pour les individus issus de classe moyenne (4) et de classe supérieure (2). Si les raisons de ce déséquilibre dans la collecte des récits de vie ont précédemment été expliquées, nous rappelons que les membres des équipes dirigeantes en France sont encore, dans leur très grande majorité, issus de la classe supérieure de la population (Harvey & Kling, 2014). Les valeurs et façons d'agir qui les caractérisent sont par conséquent beaucoup plus fréquemment mises en avant que ceux des *top leaders* issus de classe modeste ou moyenne. Il importait donc de réunir un matériau conséquent afin de privilégier la caractérisation, à notre connaissance inédite, des pratiques de membres d'équipe dirigeante, particulièrement pour ceux issus de classe populaire et dans une moindre mesure de classe moyenne. De façon indirecte, les verbatims formulés par les auteurs des récits de vie aux origines sociales modestes ont fréquemment permis d'alimenter aussi les pratiques des dirigeants de la classe supérieure dans la mesure où des attitudes leur ont été attribuées sur la base des expériences vécues à leur contact, en comité de direction. Sans prendre complètement « pour argent comptant » ces attitudes attribuées en quelque sorte par procuration aux *top leaders* aux origines favorisées, elles constituent néanmoins un commencement de preuve que nous avons confirmé ensuite, à l'aide des récits de vie recueillis auprès des deux membres d'équipe dirigeante issus de classe sociale supérieure. Les pratiques de classe ont ainsi été regroupées pour les trois classes sociales (modeste, moyenne, supérieure) et sont présentées successivement selon chaque type de faculté cognitive.

5.2 PRATIQUES DE CLASSE EN LIEN AVEC LES PERCEPTIONS

Les façons de percevoir traduisent pour chaque individu ses manières d'appréhender les situations. Elles se manifestent, dans les récits, par des sensations relatées, par une manière de narrer son vécu. Parmi les douze catégories issues du codage des récits de vie, la question de la légitimité à faire partie d'une équipe dirigeante et par

voie de conséquence à contribuer au fonctionnement de l'équipe dirigeante a constitué une préoccupation centrale et commune aux auteurs de nos récits de vie.

5.2.1 La perception de la légitimité

Pour ceux issus de la classe modeste, établir sa légitimité de dirigeant repose sur les notions de confiance en soi et de réussite. La légitimité à faire partie d'une équipe de direction procède bien plus d'un processus d'autolégitimation (McLean et *al*., 2012) que d'une possible contestation de cette qualité par leurs pairs du comité de direction.

S'agissant de leur perception de la confiance en soi, les dirigeants issus de classe modeste, dans leurs récits, souvent, ne s'estiment pas à la hauteur de leur fonction, de l'importance du rôle à tenir au sein d'un comité de direction. Leur maitrise des savoir-être qu'ils associent à ce type de fonction (être force de proposition, être capable de convaincre …) est à leurs yeux insuffisante ou jamais suffisamment établie. Ainsi Valérie qui a occupé différentes postes de Direction des Ressources Humaines (Directrice du recrutement, Directrice des relations sociales puis Directrice des ressources humaines) pendant plus de quinze années au sein d'une grande entreprise informatique américaine située en Rhône-Alpes exprime le doute qu'elle a fréquemment ressenti au contact de ses pairs du comité de direction,

> Sur le plan plus intime, plus personnel, je retrouve tous mes vieux complexes quoi. Je me sens pas cultivée, moins brillante intellectuellement. Là, le lundi matin, le PDG arrive, il raconte qu'il a lu un livre de littérature classique dans le week end. Alors qu'on est en plein plan social, que moi, j'ai bossé tout le week end. Je me dis : mais comment il fait ? Il est vraiment plus doué que moi.

Hugues, Directeur des Ressources Humaines siégeant au Comex d'un important sous-traitant dans l'industrie aéronautique dans la région de Toulouse, témoigne d'une impossibilité, attribuée à ses origines modestes, d'imaginer être en capacité un jour de siéger dans un comité exécutif et de comprendre, de contribuer à ce qui s'y passe,

> On est souvent dans un schéma, pas de culpabilité, de complexe en tous les cas par rapport à ses origines. Ben moi, c'était clairement mon cas. Je ne pensais pas.

> Je ne pensais pas pouvoir, sans que ce soit phénoménal mais atteindre des niveaux Comex ou Codir de par mes origines sociales, non pas par rapport aux autres, mais par rapport à la confiance qu'on peut avoir en soi et par rapport au fait de ne pas être à la hauteur, tout simplement.

Plus loin dans le récit,

> Je l'ai vécu comme ça, ça ne va pas le faire. Je ne vais pas pouvoir être à la hauteur parce que parce que je ne vais pas comprendre tout ce qui se dit d'une part, pas seulement par rapport à la langue, mais il y a des allusions.

Ce complexe d'infériorité fréquemment qualifié de syndrome de l'imposteur a été mis à jour par deux psychologues américaines (Clance & Imes, 1978). Particulièrement adapté aux transfuges de classe, il décrit ce sentiment de scepticisme récurrent qu'éprouve le transclasse vis-à-vis de sa propre valeur. Plus précisément, l'individu qui en souffre pense ne pas mériter sa place et s'attend en permanence à être démasqué de son imposture. Ce sentiment le pousse souvent à attribuer sa réussite à des facteurs externes. Il peut s'agir tantôt du hasard, tantôt d'un coup de pouce, d'une aide indispensable apportée par des personnages influents au sein de l'organisation dont la personne fait partie. Jacques, fils de métayer et qui a effectué l'intégralité de sa carrière chez un célèbre promoteur immobilier, a bénéficié de cette aide providentielle qu'il considère presque inexplicable,

> Et puis ce patron américain véritablement, je crois que je lui ai plu. J'ai sympathisé avec lui. Quand il venait sur les chantiers, il me donnait rendez-vous directement et on faisait les visites ensemble. Bon alors déjà ça, ça a marqué une étape. Et puis deux ans après, j'ai été embauché en 70 donc en 72 73 il m'a dit : « bon bah c'est bien mais j'ai besoin de quelqu'un au siège qui s'occupe de toute la gestion complète, du montage des opérations. Vous êtes certainement celui qu'il faut ». J'ai passé 10 ans avec lui, directement. Après, il a été rappelé par le siège américain pour diriger l'ensemble des opérations des États-Unis. Il est parti et en partant, il m'a redonné de la promotion. Comme il revenait en France tous les trois mois, c'était assez facile, on avait des dialogues et ça si tu veux, ça m'a beaucoup aidé. Parce que quelque part, il savait que je ne trichais pas, il savait que j'allais lui dire la vérité.

Nous n'avons pas relevé chez les informateurs issus de classe moyenne, pas plus que chez ceux issus de classe supérieure des éléments attestant d'un manque de confiance en soi caractérisé par ce sentiment de ne pas être à la hauteur pour ce type de statut.

Le syndrome de l'imposteur chez les transfuges de classe constitue une parfaite déclinaison du schéma cognitif dit *contextualiste* (Kraus et *al*., 2010, 2012) par lequel les perceptions en l'occurrence sont influencées par des forces externes sur lesquelles l'individu n'a aucun contrôle. Cette forme de dépendance à des forces externes génère chez les individus de classe sociale modeste une attention accrue portée au jugement des autres, jugement réel ou supposé d'ailleurs. Il va s'agir dès lors pour ces individus de devoir démontrer leur capacité à réussir comme preuve de leur légitimité. Les dirigeants d'origine modeste s'en remettent dans ce cas à des résultats concrets qu'ils ont obtenus, à des réalisations qu'ils estiment particulièrement tangibles. Ainsi, Kamel, directeur en France depuis 2020 de la *Business Unit* la plus importante en chiffre d'affaires d'une entreprise de conseil qui figure parmi les *Big Four*s,

> Quand j'ai pris l'Assurance, on faisait 72 millions de dollars. Et quand j'ai commencé le process pour reprendre la succession sur tout *Financial Services*, on était à 130. Donc j'avais presque doublé et surtout j'avais des taux d'engagement, des taux d'engagement, de satisfaction des collaborateurs les plus élevés chez xxxxx France.

La nature des réalisations mentionnées ici par Kamel à notre attention est également éclairante car si la progression du chiffre d'affaires constitue une preuve de réussite incontestable à ses yeux, c'est un indicateur qualitatif (la satisfaction de ses équipes) qui représente plus encore (« et surtout ») pour Kamel une contribution déterminante. Une telle attitude repose sur la perception par ces personnes que seules des réalisations tangibles, mesurables et exemplaires peuvent établir leur légitimité sans équivoque. Comme indiquée plus tôt, la quête de légitimité relève davantage d'une auto-persuasion que d'une validation qui serait donnée par leurs pairs.

S'agissant de nos informateurs issus de la classe moyenne, certains ont également eu besoin de mettre en avant leurs bons résultats afin d'attester de leur légitimité de membre d'une équipe de direction. A titre d'illustration, Philippe, aujourd'hui Directeur du Support aux Clients chez un très grand fournisseur américain de solutions informatiques et qui y a pourtant vécu une première expérience malheureuse au sein d'une équipe dirigeante,

> Ça se passe très bien. Je ne veux pas me vanter là-dessus mais bon, j'ai de très, très bons résultats en termes de *people management*, en termes d'engagement des équipes, ça fonctionne bien.

Jean-Pierre, directeur d'une *Business Unit* au sein de la filiale régionale de solutions techniques pour un leader français de la construction, parle de la façon de concevoir son rôle auprès des membres de sa première équipe il y a quelques années,

> C'est comme cela que je me suis un peu vendu en interne auprès de cette équipe en disant « je ne vais pas vous apprendre votre métier. Je vais plutôt essayer de l'apprendre avec vous, mais par contre, je peux vous amener des choses auxquelles vous n'avez peut-être pas pensé jusque-là ».

Nous pouvons observer que la description des réalisations à leur actif ou des aptitudes démontrées est moins détaillée et beaucoup plus pudique que celle effectuée par les informateurs aux origines modestes. Nous y voyons une moindre nécessité de légitimer leur capacité à occuper une fonction au sein de l'équipe dirigeante, tout en faisant preuve de beaucoup d'humilité.

Quand elle n'est pas expressément étayée par des réalisations remarquables ou l'obtention de résultats significatifs, la quête de légitimité peut se nicher dans des éléments de statut, mélangeant ainsi capital social et capital symbolique (Bourdieu, 1984). La référence au titre du poste, au niveau de responsabilités détenues par l'individu consacre son appartenance à une équipe dirigeante et constitue un gage de légitimité pour un *top leader* aux origines modestes. Il s'agit davantage dans ce cas d'un besoin de reconnaissance, voire d'une ressemblance à établir avec les attributs des autres membres du comité de direction. Par exemple, l'obtention du titre de Directrice après plus d'une année passée à remplacer au sein du codir sa responsable hiérarchique offre à Coralie, DRH au sein d'une grande maison de luxe la perception d'une assimilation à ses pairs et d'une légitimité désormais à se comporter comme eux,

> C'est vrai que je me sentais quand même, à partir du moment où j'ai eu le titre officiellement [ndlr de directrice], je me sentais beaucoup plus légitime pour porter mes idées, ma voix, etc.

La légitimité et/ou la réussite des membres d'une équipe dirigeante issus de la

classe modeste enfin peut à leurs yeux nécessiter de démontrer qu'il leur faut travailler plus que les autres afin d'obtenir les mêmes résultats. La notion de besogne, même si le terme n'a pas été employé en tant que tel par nos informateurs issus de classe modeste, semble avoir accompagné non seulement tout leur parcours mais continue de constituer une réalité même lorsqu'ils ont accédé à un poste au sein du comité de direction. Il s'agit, par le travail et les efforts, de compenser ce qui est vécu comme un déficit de compétences en lien avec les différences de capital culturel, au point que « travailler dur » devienne un atout, une aptitude de classe à part entière. Pour illustration, Valérie qui a occupé différentes fonctions de Direction des Ressources Humaines pendant plus de quinze années au sein d'une grande entreprise informatique américaine située en Rhône-Alpes, décrit le labeur qui a jalonné tout son parcours, sans pourtant qu'elle ne sente jamais complètement au même niveau que ses pairs du comité de direction,

> Je pense que vraiment, c'est une compétence de classe, vraiment j'en suis persuadée. Ça vous fait rire ? Han, là, là d'être bosseur. Et moi, je travaille depuis l'âge de.... J'ai commencé à travailler, des petits boulots à 14 ans. Et puis, à partir de 16 ans, j'ai travaillé tous les étés... Je travaillais la nuit pour payer mes études, enfin voilà. Donc le travail, c'est normal et eh je vois bien que euh.... Du coup, il y a des moments où ça empêche aussi de penser les choses hein parce qu'on a, on voit tout de suite le côté travail. On voit comment on va faire. Alors que je voyais bien mes collègues du Codir et tout, étaient beaucoup plus dans, dans la réflexion.

Virginie, DRH au Comex d'une grande entreprise de conseil où elle a siégé en même temps que Kamel, nous a confié de la même façon sur ce point,

> Je pense qu'il y a quand même quand tu viens d'en bas, en quelque sorte... Moi, je dis toujours, t'es obligée de faire un peu plus d'efforts que les autres qui sont, qui sont nés un peu plus haut, qui ont pas eu la même chose que toi à tout niveau. Niveau de ton environnement culturel, social, etc. Donc t'as une marche un peu plus haute à gravir. Je dirais même si après y'a l'école de la République, etc. Mais quand tu n'es pas dans un environnement qui te nourrit intellectuellement au quotidien, il faut que de toi même tu ailles le chercher. Je pense en fait que t'as une petite revanche à prendre. Pour moi, c'est mon sentiment. Un peu plus de revanche à prendre sur tout le reste et donc un effort un peu plus important. Peut-être qu'effectivement, un peu plus déterminée que les autres.

Il semble également s'agir pour les personnes aux origines modestes de devoir

acter que cette « obligation » de travailler dur, de faire ses preuves constitue une inégalité irrémédiable de classe, au-delà de la possible différence de hiérarchie qui existe au sein de l'équipe dirigeante entre le directeur général et les autres directeurs. Sur cet aspect, Jacques, qui a effectué l'intégralité de sa carrière chez un célèbre promoteur immobilier en tant que « bras droit » du directeur général de la filiale française, se compare justement au directeur général dans ces termes,

> Je me dis que quelque part, il travaillait pas beaucoup, il partait le soir du bureau. On avait le bureau à côté l'un de l'autre directement. Il partait vers 18 heures, 18 heures 30. Il me disait « Salut Jacques, tu fermes, tu feras attention, tu fermeras les bureaux, tu éteindras la lumière ». En deux mots, il y en a un qui bossait beaucoup. Peut-être que c'est parce que j'étais pas totalement du sérail.

De nombreux auteurs ont pointé que la classe sociale d'origine demeure toujours perceptible au travers de signaux (intonations, accent, expressions …) que les individus ne peuvent dissimuler (« Je pourrais me transformer en l'intellectuel le plus sophistiqué ; ils pourraient toujours sentir ma peur », Varian, 2003, p. 65) et par conséquent qu'ils ne peuvent s'empêcher d'envoyer aux autres (Kraus et *al*., 2017). Ces signaux génèrent chez ceux qui les reçoivent des croyances implicites de sorte que les personnes par exemple issues de classe inférieure sont considérées comme moins compétentes (Connor et *al*., 2021). Sur cet aspect, Hugues, Directeur des Ressources Humaines d'un important sous-traitant dans l'industrie aéronautique nous a parfaitement illustré la « nécessité » de devoir compenser ce supposé déficit de compétences par l'obtention de résultats probants pour faire ses preuves.

> Vous êtes à la traîne tout le temps. Il faut, il faut bosser un peu plus. Et surtout, la façon dont moi, c'est très personnel encore une fois, j'ai géré cette situation-là. C'est... Bah, il faut que je compense par des résultats immédiatement, des résultats rapidement et des résultats qui percutent quoi.

Les différences de capital culturel (Bourdieu, 1984) expliquent notamment dans ces situations la perception de déficit de compétences que les individus de classe modeste peuvent tenter de combler par le travail et les efforts. Un décalage au titre du capital symbolique semble aussi exister. Les résultats obtenus, les efforts déployés pour faire ses preuves et même l'obtention du titre ou du statut de membre du comité de direction ne

parviennent pas à conférer un prestige similaire à celui des autres membres de l'équipe qui sont issus d'une classe sociale différente. Si ressembler, être assimilé aux autres membres de l'équipe constitue une envie indéniable des individus issus de classe modeste, cette envie semble impossible à réaliser. Il demeure le ressenti d'un déficit irrémédiable qui ne peut être comblé, ni avec l'expérience acquise, ni avec l'apprentissage des codes. Cette impossibilité à combler le *gap,* à gommer totalement les différences ne traduit-elle pas tout autant une forme d'ambivalence où l'envie d'être semblable, de faire partie se heurte à nécessité de rester soi, de ne pas trahir sa classe d'origine ? En adoptant complètement les codes d'une autre classe, il y aurait le risque de se renier. Ce phénomène nous guide vers la notion de compétition qui est apparue comme très présente chez tous les types de dirigeants lors de l'analyse de leurs récits.

5.2.2 Perception de la compétition

Chez les *top leaders* aux origines modestes, la compétition s'effectue à nouveau d'abord et surtout avec soi-même (et d'ailleurs souvent contre soi-même). La nécessité de conserver son identité originelle coexiste durablement avec le fait d'avoir convoité puis obtenu une position à part et par conséquent très différente de la position d'origine dans la hiérarchie sociale. La perception de lutte interne, de combat contre soi-même s'exprime, selon une stratégie défensive (Peterson et *al*., 1995), dans la façon de s'auto-évaluer (particulièrement dans le fait de se dévaloriser ou plus précisément de s'attribuer des compétences inférieures à celles de ses collègues, du fait de ses origines, comme nous l'avons déjà vu plus tôt) et par le fait de s'auto-censurer, de s'interdire certaines options dont les répercussions peuvent pourtant être déterminantes pour la suite de la carrière. Valérie, longtemps Directrice des Ressources Humaines au sein d'une grande entreprise informatique américaine située en Rhône-Alpes le formule ainsi,

> Je ne me voyais pas évoluer dans un... dans une carrière internationale. Donc j'ai vraiment pris la décision euh. J'avais la proposition de prendre la responsabilité du recrutement formation au niveau Europe et j'ai refusé ce job qui pourtant m'allait bien en termes de compétences. J'étais vraiment dans les *soft skills*, c'était çà mon domaine et j'adorais ça. Mais j'ai pris la décision de refuser parce que je

> sentais qu'il y avait quelque chose qui commençait à... Je fais ce geste, à devenir hors sol et très *corporate*. Et ça m'allait pas du tout. J'ai besoin d'un ancrage.

Coralie, également DRH au sein d'une grande maison de luxe fait part de sa réticence, de son impossibilité à négocier des attributs (salaire, statut) qui l'éloigneraient irrémédiablement de son milieu d'origine,

> Je sais qu'il y a des choix qui sont faits en fonction de ceux qui vont gueuler plus pour l'avoir. Et moi, pas parce que je suis justement, je vais jamais réclamer. J'ai jamais réclamé, j'ai jamais négocié quoi que ce soit, jamais tu vois même quand je suis devenue DRH, voilà, on te dit ton salaire, c'est ça. Je n'ai même pas questionné. J'ai pris euh tu vois. Et euh c'est plus dans ces moments-là …

L'auto-censure s'exprime naturellement aussi dans des attitudes qui sont du registre de l'agir (comme la mise en retrait que nous verrons plus loin). Selon les dirigeants aux origines modestes, la notion de compétition pour les membres du comité de direction issus de classe supérieure présenterait une autre signification (Belmi & Laurin, 2016). Il ne s'agit pas de lacunes personnelles à combler mais plutôt d'une lutte permanente pour le pouvoir, d'une course à gagner contre les autres, d'une supériorité à mobiliser dans un rapport de force que souvent ils créent eux-mêmes. Ainsi Valérie nous rapporte,

> Alors là, je pense que pour le coup, j'ai découvert, selon Bourdieu un décalage de valeurs. J'ai découvert des valeurs aussi de compétition, où bah c'est logique que le meilleur gagne, enfin sans états d'âme entre guillemets.

Cécile, avant de devenir DRH de la filiale française d'un grand groupe agroalimentaire, a assuré la fonction RH dans une équipe européenne basée à Londres. Elle a pu y observer une forme plutôt destructrice de compétition entre les membres de cette équipe,

> Les sessions n'avaient vocation qu'à réussir à mettre l'autre dans le *corner*, en permanence. Donc je ne sais pas quel était le critère, les gens étaient valorisés à leur capacité à foutre les autres dans le *corner*. Tout le temps !

Si ce rapport à la compétition qui serait à l'œuvre chez les dirigeants issus de la classe supérieure nous a été présenté de cette manière par plusieurs des auteurs de récits

de vie aux origines populaires comme Valérie et Claire, il nous a également été étayé par Yves, Directeur Financier dans l'industrie cosmétique près de Nice. Représentant de la classe supérieure par ses origines, Yves a été élevé dans un milieu érudit par un père administrateur de biens et par une mère préceptrice. Il formule l'esprit de compétition où la supériorité s'établit par le dépassement de soi, de la façon suivante,

> J'ai dit au président : « bon ben voilà, on a fait le tour, la boîte est redressée. Qu'est-ce que je fais maintenant ? » parce que le directeur financier avec qui je travaillais très, très peu d'ailleurs, euh, va partir en retraite mais il va partir en retraite dans un an et demi, pas avant. « Donc. Voilà, si vous me proposez pas autre chose, moi je pars ».

Il peut même découler de cette logique de compétition, la prise de conscience par les dirigeants issus d'un milieu favorisé d'un complexe de supériorité. Par exemple, Emilien qui a occupé plusieurs postes de Directeur des Ressources Humaines, en France et à l'étranger au sein d'un très grand groupe agroalimentaire le formule ainsi, par comparaison avec son propre supérieur hiérarchique issu de la classe modeste,

> Il avait cette capacité d'écoute et de se dire :"tiens, ouai, ça peut être bon, ça". Très pratico pratique aussi. Dire, qu'est-ce que ça apporte ? ce côté très pratico pratique, d'ailleurs il me l'a aussi apporté notamment. Donc je pense que le problème, il venait de moi parce que en fait, moi, j'avais un complexe de supériorité.

La différence de classe ressentie par les individus de la classe modeste avec leurs pairs du comité de direction n'est pas le résultat d'une attitude délibérée. Aucun informateur issu de la classe modeste ou moyenne nous a dit avoir été délibérément moqué en raison de ses origines sociales, ni même avoir été pointé comme issue d'une autre classe sociale. Pour illustration, Hugues, Directeur des Ressources Humaines siégeant au Comex d'un important sous-traitant dans l'industrie aéronautique dans la région de Toulouse,

> Je n'ai jamais eu de remarques sur mes origines sociales. Absolument jamais, mais vraiment jamais. Oui, ça fait une bonne quinzaine d'années que je suis dans des Codir ou des Comex.

En revanche, nous pouvons pointer qu'il en va différemment pour d'autres facteurs de diversité comme celui des origines géographiques. Ainsi Kamel, directeur de *Business Unit* au sein d'une très grande entreprise de conseil,

> Pour certains et certaines du Comex, plutôt certains, je pense qu'ils disaient : « bon le président et xxxx, ils sont sympas, ils ont coché la case diversité parce qu'ils ont mis un petit beur dans ce rôle-là », je le sais, je le voyais.

Outre le fait que les origines sociales d'un individu présentent une moindre visibilité que d'autres facteurs de diversité (genre, origines géographiques…), elles sont de surcroit chez les transclasses fréquemment dissimulées derrière les codes acquis au fil du parcours de mobilité. De surcroit, lorsque les origines sociales sont repérables par les autres membres de l'équipe dirigeante, ces derniers préfèrent souvent par pudeur ou par gêne ne pas les évoquer. Sur ce point, Sylvain évoque sa première expérience de directeur de *Business Unit* au sein du comité de direction d'un laboratoire pharmaceutique de renom,

> En tout cas, on me l'a jamais fait sentir, on me l'a jamais fait sentir. Et en plus, il faut, il y a deux choses importantes à comprendre : évidemment, mon rôle en tant que tel donne un poids fort. Et ma personnalité. Et ma personnalité … je prends de la place dans un collectif. Mis bout à bout avec le fait que j'ai acquis au fil du temps les codes et la culture générale et les éléments de conversation et d'éducation de l'ensemble des gens qui m'entourent. Je ne suis pas sûr qu'effectivement, les gens se soient particulièrement interrogés sur ma légitimité à appartenir à un collectif un peu élitiste tel qu'un comité de direction. En tout cas, je ne l'ai jamais ressenti et je crois sincèrement que ça n'a jamais été vraiment. Je ne crois pas que ça ait traversé l'esprit de mes collègues.

Cette perception de la différence de classe est donc à nouveau essentiellement le fruit du regard que les individus issus de classe modeste portent sur eux-mêmes. Par comparaison avec leurs pairs du comité de direction aux origines distinctes, leur perception se fonde sur des différences d'apprentissages et de références culturelles qui n'ont pas été acquises ou intégrées dans les codes. Nous avons constaté que cette carence crée chez les dirigeants aux origines populaires une gêne plus qu'une envie. Par exemple, Hugues, Directeur des Ressources Humaines d'un sous-traitant de l'industrie aéronautique dans la région toulousaine,

> Je me suis toujours senti, je vais aller assez directement dans le sujet, un peu à part dans l'équipe, dans l'équipe dirigeante, par mes origines. Alors c'est pas inscrit sur mon front effectivement que j'ai des origines plus modestes mais il y a des référentiels, des discussions et des expériences que je n'ai pas vécues, comme mes collègues qui, unanimement, sont d'un autre milieu social. La référence à l'école, déjà, la prépa à l'école, le stage qu'on a fait à l'international, le réseau.
>
> Quand je les entends, quand je les écoute parler, ne serait-ce que, je prends des exemples peut être un peu stupides mais je ne vais pas souvent à l'opéra. Je ne vais pas souvent au théâtre, donc je suis très loin de cette vie quand même très parisienne aussi, culturelle. Je n'en ai pas forcément envie d'ailleurs. Même les vacances, c'est pas des sujets sur lesquels on a forcément les mêmes expériences, les mêmes centres d'intérêt.

De façon similaire, Valérie, longtemps Directrice des Ressources Humaines au sein d'une grande entreprise informatique américaine, témoigne,

> Franchement, j'ai préféré beaucoup les *business meeting* aux *off sites* par exemple. Les *off sites* par exemple, c'était toujours un moment où j'étais dans un autre univers, où je n'avais pas les mêmes repères, où je me retrouvais de nouveau en situation de, d'observer pour comprendre alors que professionnellement, j'ai, ce sentiment-là m'a quitté très vite en fait. J'étais à ma place, je travaillais, je faisais mon travail, voilà. Mais dès qu'on était dans des lieux euh, où on travaillait pas forcément ou alors on parlait beaucoup... Ah, je me souviens d'un PDG qui faisait de la chasse à courre, enfin, vous voyez (*rires*). Il arrive un jour avec un pansement sur le front parce qu'il s'est pris un, une corne, enfin, les bois d'un cerf. Enfin, voilà, il me raconte ça, ben, comme une évidence. Voilà donc du coup, son *off site*, il nous emmène en Sologne, dans un truc où on peut faire de la chasse à courre, vous voyez. Moi là-dedans, c'est pas possible. A chaque fois, c'est mince, comment ?

5.2.3 Perception de son propre devenir

Si toutes ces caractéristiques dans les façons de percevoir et de vivre les différences de classe sociale d'origine sont durablement ancrées chez les personnes qui en font état, nous devons souligner que certains éléments issus des récits témoignent de l'évolution dans le temps de l'habitus mise en évidence par Lahire (1998) et, dans une moindre mesure, par Bourdieu (1994). De nouveau, Valérie dont le père était ouvrier et

la mère garde d'enfants nous a au fil de son récit indiqué que son rapport à l'argent notamment a très tôt évolué,

> J'ai choisi sur ce critère là, ce qui n'est absolument pas cohérent avec mes valeurs hein mais je voulais de l'argent. J'en avais ras le bol de tout compter, de galérer.

Nous avons pu confirmer par les récits que l'évolution de l'habitus dans le temps n'est pas spécifique aux seules personnes aux origines modestes. Deux membres d'équipe dirigeante dont les parents appartenaient en raison de leur profession à la classe moyenne nous ont, au travers de leur récit illustré cette évolution. Ainsi Robin qui a été successivement directeur du développement commercial puis directeur marketing dans différentes entreprises agro-alimentaires internationales témoigne de ce point, par rapport à son enfance près de la frontière suisse avant de venir faire carrière à Paris,

> La distinction Paris province au final est très gommée quand vous vous retrouvez depuis plusieurs années dans la région parisienne, même si euh et là c'est, je vais prendre un cas très personnel, même s'il m'est souvent arrivé de rappeler à mes collègues la réalité de la vie dans un village de Province où le premier supermarché était à 15 kms et donc bon.

Vadim, directeur des services informatiques au sein d'une entreprise de services située à Nice évoque l'évolution dans le temps de sa perception de l'ambition et de la réussite notamment,

> Les premières années, il y a la naïveté pour ceux qui ont des origines sociales plus modestes parce qu'ils ne connaissent pas toujours les... les jeux mais comme en général, dès le cursus universitaire, pour moi, on commence à apprendre un petit peu les joutes, les batailles d'influence, etc. On commence à réaliser que le mérite, c'est pas toujours ce qui... que les choses ne sont pas toujours justes.
>
> Je pense que quand on arrive à ce niveau de direction, on a déjà 15, 15, 10, 15, 20 ans de cette entreprise, qu'on est plus influencé par ce qu'on a vécu dans notre parcours professionnel. On a appris les codes en fait à mon avis, dans les comités de direction. J'ai le sentiment que... Bien sûr, il y a toujours une... J'ai envie dire une... Les gens peuvent faire référence à leurs origines sociales. Mais en réalité faut quand même regarder les choses... Beaucoup de gens qui sont dans ces comités de direction sont des gens qui ont eu de l'ambition en entreprise. Donc quelque part, être ambitieux, c'est aussi ne pas... C'est justement sortir de ce côté origine sociale. Il y en a qui viennent de très bas, potentiellement, mais quand ils ont commencé à comprendre comment marche le système, au contraire, des fois,

> ils sont. Ils peuvent devenir même plus plus hargneux, plus durs que... En tout cas, moi, j'ai l'impression qu'au bout de dix ans, ça a disparu, sachant qu'en plus, il y a des études entre les deux.

Des indices caractéristiques d'une évolution de l'habitus chez des dirigeants issus de classe supérieure ont également pu être relevés dans les récits de nos deux informateurs aux origines favorisées. Par exemple, Emilien qui a occupé plusieurs postes de Directeur des Ressources Humaines, en France et à l'étranger au sein d'un très grand groupe agro-alimentaire, évoque dans son dernier poste l'évolution de sa relation à son supérieur hiérarchique,

> Et là, j'ai commencé à être capable de voir ce qu'il pouvait, ce qu'il apportait et ce qu'il pouvait m'apporter. Et ça s'est fait petit à petit, mais vraiment petit à petit. Mais à partir du moment où je suis sorti d'un truc et de ce jugement, pour moi, ça a changé. Et le, quand je dis sorti de ce jugement, j'ai réalisé par exemple parce que ce mec venait du terrain, c'était un mec qui était, qui avait été chef d'équipe avant euh. Il avait un style dans la façon de parler avec les ouvriers qui était totalement différent de tout ce que j'avais pu voir sur les ingénieurs etc. là-dessus et qu'il avait un impact hallucinant.

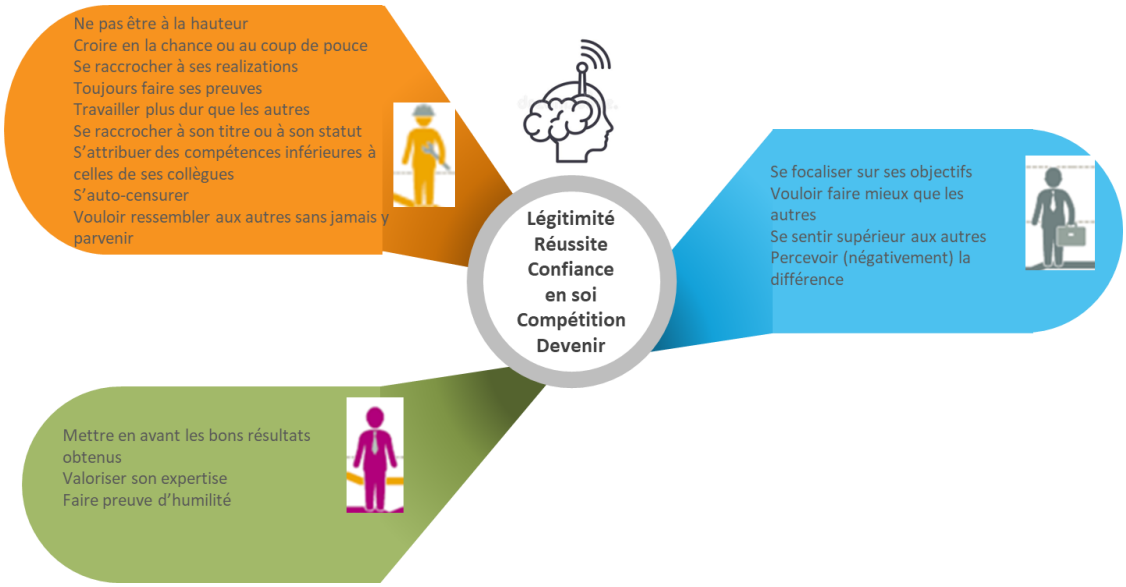
Si ces différents extraits des récits de vie mettent en évidence que l'habitus peut évoluer au fil du temps, quelle que soit la classe sociale d'origine, nous avons cependant pu également relever que ces inflexions de l'habitus d'origine correspondent à des « déplacements » de pratiques (Lahire, 1998) plus ou moins importants selon les individus. Pour autant, ces ajustements qui s'effectuent au fil du temps ne remettent pas en cause les schémas fondamentaux de l'habitus de tout individu. Il s'agit, s'il en était besoin, d'une confirmation qu'il est impossible pour un individu de rattraper la partie du capital culturel qu'il n'a pas constitué dans sa petite enfance (Lahire, 2005). La vignette ci-dessous éclaire de façon complémentaire cette réalité qui n'est pas toujours conscientisée par les dirigeants aux origines modestes.

Modification de l'habitus : de l'impossibilité à combler un « vide de culture »

Grenoble, 30 juin 2021. Valérie finit de nous livrer son récit d'expérience. Elle a détaillé avec beaucoup de recul sa carrière heureuse en tant que Directrice des Ressources Humaines pendant près de 20 ans au sein d'un leader américain de l'informatique. Aujourd'hui reconvertie depuis une dizaine d'années en tant que coach et psychothérapeute, Valérie porte un regard enthousiaste sur sa trajectoire professionnelle. Par ses études à Sciences Po Paris et par son parcours professionnel, elle s'est élevée socialement par rapport à ses parents. Fille d'un père ouvrier et d'une mère assistante maternelle, elle ne vit pas, à la différence de beaucoup d'autres, son expérience de transclasse comme tiraillée entre accomplissement et déchirement. Certes, ses parents l'ont élevée « en tournant le dos à leur propre classe ». Il lui a fallu à l'inverse « se re-lier à ses origines ». Néanmoins, en fin d'entretien, Valérie évoque le décalage de codes sociaux qu'elle a ressenti tout au long de sa carrière avec ses collègues des comités de direction. Elle parle de situations de « confrontation aux manques ou de vides de culture » puis s'interrompt. Elle reprend, mi-rire, mi gêne en s'exclamant : « *N'importe qui d'autre me parlerait de ça, je dirais : ce sont des différences. Mais moi, encore maintenant, je le formule en termes de manque* ».

Les façons de percevoir ses collègues du comité de direction et plus encore de se percevoir en tant que membre d'une équipe dirigeante sont très imprégnées des origines sociales et s'expriment de façon très diversifiée dans les sensations relatées par nos auteurs de récit de vie.

Fig.26. Récapitulatif des pratiques de classe des dirigeants autour des perceptions



5.3 PRATIQUES DE CLASSE EN LIEN AVEC LES FAÇONS DE PENSER

Les pratiques de classe correspondent également à des façons de penser. Dans ce cas, elles témoignent du mode de raisonnement de l'individu, de l'expression de ses opinions basées sur ses croyances et ses valeurs. Cinq catégories relatives aux façons de penser ont progressivement émergé de l'analyse des récits de vie.

5.3.1 Penser l'action

Une caractéristique commune à beaucoup de nos auteurs de récits de vie aux origines modestes consiste à penser leurs actions au travers de plans réalistes. Il s'agit d'imaginer des solutions très concrètes, très « terre à terre », guidées d'abord par un souci d'efficacité, de sécurisation du résultat afin de se protéger des incertitudes économiques qu'ils ont pu rencontrer dans leur milieu d'origine (Kraus et *al*, 2010). A titre d'illustration, Christine qui a fait partie en tant que Directrice Financière de l'équipe

dirigeante de différentes entreprises et qui siège actuellement au comité exécutif d'un groupe important d'élaboration de normes et de standards,

> Finalement, la vraie recette qui marche, c'est toujours le bon sens, le pratique qu'on t'a enseigné toute ta vie quand t'étais jeune, c'est-à-dire qu'un euro engrangé… Et voilà, comment tu vas le dépenser ? Et avant de le dépenser, commence à le faire, à le faire rentrer dans ton escarcelle et commence à réfléchir.

Christine, à un autre moment de son récit, oppose d'ailleurs son rapport à l'action à celui du directeur général aux origines favorisées d'une *start up*, au début des années 2000, de vente en ligne d'articles de confection textile,

> Une véritable folie des grandeurs de la part du dirigeant qui était un créatif et comme tout créatif, lui se voyait avec... il m'a fait faire des *business plans* avec 300 personnes alors qu'ils étaient 80. Il fallait à tout prix que je sois expansionniste parce qu'il y avait du pognon en veux-tu en voilà. Moi, j'essayais de calmer les ardeurs en proposant, en essayant de bâtir des plans réalistes. Mais extrêmement difficile de se faire comprendre et de lutter en permanence contre des plans de développement totalement irréalistes par rapport à nos moyens, par rapport à l'acquisition et à l'adoption par le marché et par les acteurs, de notre solution qui n'était absolument pas viable et avec un patron qui s'entêtait.

Le ratio temps/efficacité ou coût/efficacité apparait comme une priorité, une sorte de *driver* de l'action des *leaders* aux origines modestes. Aïcha qui a occupé pendant plusieurs années la fonction de directrice opérationnelle au sein d'une entreprise familiale lyonnaise renommée dans la décoration de luxe, témoigne de sa préoccupation pour cette conception de l'action, jusque dans le fonctionnement de l'équipe de direction,

> Je ne supporte pas qu'on perde du temps. En fait, je suis très... Rester trois heures, quatre heures à parler de sujets sans entrer dans l'action. Pour moi, c'est vraiment une perte de temps et d'argent. Alors que moi, j'aime bien, on expose un sujet, qu'on explique ce qui ne va pas, ce qui va bien. On prend une question et puis, hop.

Le terme « imaginer » d'ailleurs ne reflète pas le fait que les solutions envisagées par les personnes issues de la classe populaire consistent fréquemment à privilégier des options déjà éprouvées. Ces solutions que nous pourrions qualifiées de moins ambitieuses que des solutions nouvelles font penser à une forme de modestie ou d'auto-censure. Elles participent de la difficulté dans ce cas à remettre en cause des solutions

établies. Elles présentent assurément un risque pour l'adoption d'idées nouvelles et par conséquent pour l'innovation et pour le devenir de l'organisation à long terme. Cette forme de retenue peut renvoyer à la peur fréquente qu'inspire le conflit.

5.3.2 Penser le conflit

Le conflit est très présent au sein des codir. Il est même inhérent au fonctionnement de ce type d'instance composée de personnalités par nature dominantes. Comme nous l'a décrit Hassan, Directeur financier et des fonctions support pour un complexe hôtelier de luxe près d'Antibes,

> Mes collègues, je ne vais pas vous dire parce que vous ne me croiriez pas que ça s'est toujours bien passé, qu'on a toujours été gentils les uns avec les autres, non. C'est aussi un cercle de pouvoir. C'est aussi un cercle où les egos sont là.

Pourtant, l'expression de rivalités, du simple désaccord jusqu'à la tentative de déstabilisation est vécue négativement par les personnes d'origine modeste. Le conflit est appréhendé comme une épreuve : il provoque au mieux chez ce type de personne, la mise en retrait du débat, souvent par le silence (Kish-Gephart et *al*. 2009) ou la recherche immédiate du consensus, d'un terrain d'entente. Le conflit peut même conduire à « fuir », y compris dans des situations où la personne est pourtant dans son bon droit. La démission est une issue qui crée paradoxalement du soulagement pour l'individu à son initiative alors que dans pareille situation, la démission constitue objectivement un constat d'échec. Cécile a occupé plusieurs postes de Directrice des Ressources Humaines au sein d'un groupe agroalimentaire de renommée mondiale. Elle a notamment siégé au sein d'une équipe de direction européenne qu'elle a fini par quitter assez soudainement après un « accrochage » avec sa supérieure hiérarchique,

> Ça s'est assez mal passé avec la patronne qui m'a idolâtré au démarrage puis a été.... et notre relation s'est très, très, très considérablement dégradée jusqu'à ce qu'elle me convoque. Là, pendant 20 minutes elle m'éclate la tronche euh... C'est dur 20 minutes à être mise au pilori. Franchement, ce n'est pas simple. Et en une phrase, je lui ai dit simplement qu'elle est, qu'en fait son type de management est, elle est très *UK centric* et que dans ces conditions, elle n'arrivera jamais à créer des équipes qui

> soient euh. Je ne sais plus exactement ce que je lui avais dit et là, elle se met à pleurer. Je fais OK, le problème n'est pas chez moi, c'est bon, je me casse quoi, hein. Donc j'avais appuyé là où ça fait mal parce que je pense que c'était effectivement quelque chose avec lequel elle avait beaucoup de mal. Elle avait beaucoup de mal à gérer la diversité culturelle. Et donc, moi j'étais, voilà. Je lui remettais ça en pleine face en permanence, quoi. Donc ça, c'était.... et et et ça, j'aime pas travailler dans des conditions où la relation n'est pas bonne. Ca, là, je suis pas au meilleur de ma performance.

De façon moins soudaine mais tout de même brutale, après avoir effectué l'intégralité de sa carrière chez un célèbre promoteur immobilier en tant que Directeur Général, Jacques, fils de métayer préfère démissionner plutôt que faire valoir ses droits à retraite auprès du nouvel actionnaire,

> Pendant 2 ans, il me pourrit la vie et … Alors il nous empêchait pas d'investir. Mais il était tellement dur dans le retour sur investissement, on ne parlait que de ça. Moi, j'aimais l'immobilier, la construction, j'aimais pas les finances et là bah. Je craque quelque part, j'ai demandé à démissionner. J'avais 65 ans, il n'y avait pas de problème particulier. J'ai dit à Georges [*sic* le Président] : « tu devrais partir ». Il n'a jamais voulu. Moralité, un an et demi après, il s'est fait virer.

Le conflit est vécu plus naturellement par les personnes d'origine favorisées. Il s'inscrit pour ces individus dans une forme de compétition normale, permettant d'exprimer son unicité (Stephens et *al.*, 2007), peu importe qui est l'adversaire et quelles que soient les conséquences possibles. Ainsi Emilien, aux origines favorisées et à l'époque Directeur des Ressources Humaines pour un site industriel d'un groupe agroalimentaire, évoque sa posture face au directeur du site qui était également son responsable hiérarchique,

> Donc je lui demande du feedback au bout de, hein quelques temps. Le premier feedback qu'il me fait, c'était tellement nul, je dis bien nul, c'était niveau zéro quoi. Je lui ai immédiatement dit : « Ouais, c'est bien, tu fais bien ton boulot. C'est bien ».

La conclusion de l'illustration donnée plus haut par Jacques à propos de Georges, son Président confirme cette forme de jusqu'au boutisme dans le conflit des dirigeants issus de classe supérieure, même si l'issue est finalement à leur désavantage. Le conflit pour ces personnes semble stimulant, presque comme un jeu dont les protagonistes, non seulement n'ont pas envie de se laisser faire (défendre leur honneur comme dans les duels

d'antan) mais vont s'obstiner à faire triompher leurs idées à tout prix. Yves, Directeur Financier dans l'industrie cosmétique près de Nice raconte,

> On s'était un peu engueulé avec le conseil de surveillance sur l'état d'inventaires parce que moi, je faisais l'inventaire fin novembre. Eux, fin décembre et ils voulaient absolument que je le fasse fin décembre comme eux. Je leur ai dit : « non, non, c'est une connerie. Donc je vais vous expliquer pourquoi ». Alors eux, ils ont pas voulu changer. J'ai dit : « ben, non. Moi ce sera novembre tant que... Donc soit vous m'écrivez, vous me faites un mot en disant ce sera en décembre. Si vous le faites pas, je maintiens novembre [rires] ».

Cette obstination qui pourrait également s'apparenter à de la témérité fait écho aux comportements « d'agent personnel » (*personal agentic*) (Kraus et *al*., 2012) : parce que les individus issus de classe supérieure se conçoivent en capacité de contrôler personnellement les résultats de leur vie, ils feraient preuve d'une moindre perception du danger.

5.3.3 Se penser comme « le lien entre plusieurs mondes »

Assurer le « lien entre plusieurs mondes » est très spécifique, à nouveau aux dirigeants issus de classe modeste qui agissent dans ce cas comme des « connecteurs culturels » (Martin & Côté, 2019) entre différents milieux. Quel que soit leur poste au sein du comité de direction, ils pensent assumer une fonction de médiation, un rôle de « passeur ». Quoique membres de l'équipe de direction, ils conservent une sorte de responsabilité à représenter aussi les intérêts de ceux qui ne siègent pas au sein du codir, de ceux qui appartiennent à une autre catégorie dans la hiérarchie sociale. Cette façon de se vivre comme un trait d'union entre plusieurs univers est particulièrement prégnante pour les personnes occupant un poste de Direction des Ressources Humaines dont il s'agit effectivement d'une dimension clef. A l'instar des ressources humaines, nous pouvons noter que les personnes d'origine modeste, dès lors qu'elles siègent au sein de l'équipe dirigeante, y occupent plus volontiers une fonction dite support (Finance, Ressources Humaines, Communication, Juridique…) plutôt que *business* (Commerciale, Marketing, Direction de *Business Unit* ou Direction Générale), ce que nous confirme Valérie, ancienne DRH au sein d'un leader international de l'informatique,

> Ce n'est pas rien de choisir RH je crois dans ce genre de parcours ; quand même parce que je pense que c'est une fonction qui est très pratique [rires], parce qu'elle permet de, comment dirais-je, de relier des populations très différentes. C'est même une des raisons d'être aussi quand on est dans un comité de direction, c'est de donner une voix aux salariés, aux employés.

Cette façon de penser leur rôle repose sur une vraie aptitude, une capacité à utiliser les codes de différents « mondes sociaux », à faire preuve de « bilinguisme » comme nous le verrons par la suite dans les façons d'agir. Ces aptitudes qui sont très en lien avec des qualités d'empathie, d'attention portée à l'autre peuvent se traduire simplement par une aisance relationnelle, à l'image de Virginie, également DRH pendant un temps au Comex d'un des grands noms du conseil et depuis peu à cette fonction dans l'industrie automobile,

> Je ne fais pas de généralités mais tout de même, j'ai une facilité à parler et échanger avec tous niveaux dans la hiérarchie, dans la société et à ouvrir des conversations très facilement, y compris avec les cols bleus.

Il peut s'agir d'une compétence relationnelle directement mise au service de sa fonction, comme pour Hugues qui en tant que DRH chez un sous-traitant de l'aéronautique pilote d'importants projets de transformation sociale,

> C'est pas que je suis extrêmement doué en négociation, c'est juste que je sais parler aux deux mondes et que je sais à la fois parler à des personnes qui ont une culture ouvrière, tout comme faire un exposé à un comité de direction, voire à un comité de direction européen.

Cette aptitude à mettre en relation plusieurs univers est d'abord vécue comme telle par les individus eux-mêmes. Cependant, ils n'apprécient pas que cette compétence puisse être perçue et surtout utilisée par d'autres dans la mesure où il est mis fin dans ce cas à la neutralité en quelque sorte dont ils font preuve dans cette fonction de médiation, comme l'a vécu Valérie à l'occasion de la vente litigieuse d'un site par sa société,

> Contrairement au reste de mon parcours, j'avais toujours le sentiment de pouvoir relier différents univers, différentes facettes. Là, j'ai été missionnée vis à vis d'un univers par un autre univers. Je fais plus *go between*. J'étais utilisée.

Cette fonction de médiation entre plusieurs catégories dans l'organisation, qu'elle

soit vécue positivement et parfois négativement met en exergue l'importance donnée par les personnes d'origine modeste au collectif.

5.3.4 Penser le collectif

Le collectif formé par l'équipe dirigeante revêt une fonction différente selon les origines sociales des personnes qui composent le comité de direction. Pour les individus issus de classe modeste et de classe moyenne, le collectif est pensé comme une équipe réunissant parfois même des personnes au-delà du codir et dans laquelle tout le monde joue un rôle important. Kamel, directeur en France depuis 2020 de la *Business Unit* la plus importante en chiffre d'affaires d'une entreprise de conseil qui figure parmi les *Big Four*s, a effectué sa scolarité jusqu'aux études supérieures en sport études et a failli devenir joueur professionnel de football. La notion d'équipe est mobilisée au sens sportif du terme par Kamel, en référence à son passé de joueur de football,

> Notre équipe, c'est pas que les onze qui sont sur le terrain. Notre équipe, c'est les vingt-deux, plus le staff technique, plus ceux qui nous permettent de jouer et de faire notre business. Nous, dans notre équipe, on est plutôt les attaquants. On est là pour marquer des buts et faire rentrer du business chez nos clients. Voilà, j'ai dit, Strat et Consulting, c'est plutôt les milieux de terrain qui orchestrent le jeu. C'est eux qui définissent les prochaines tendances du marché, etc. Et puis après, on a Techno et Opérations qui eux sont la ligne de défense et gardien de but, qui nous permettent d'être solides, de ne pas avoir ou pas être des passoires, de délivrer le job avec de l'excellence, etc. Qui sont des gens robustes, crédibles, de fond.

La référence à un sport populaire comme le football, convoquée spontanément par Kamel, né en France d'un père ouvrier marocain arrivé dans la Creuse au début des années 1970, pour décrire sa conception de l'équipe dirigeante illustre le décalage avec les éléments qui composent habituellement le capital culturel (Bourdieu, 1984) des membres d'une équipe de direction. Y compris dans le registre sportif, les activités privilégiées par les dirigeants sont plutôt le golf, le tennis, le rugby, la voile ou encore l'équitation. A l'exception du rugby, ces disciplines offrent d'ailleurs des pratiques sportives beaucoup plus individualistes que le football.

La référence au collectif traduit l'importance du mode collaboratif dans le

fonctionnement au quotidien des dirigeants d'origine modeste. Ainsi Jacques, fils d'agriculteur qui a effectué l'intégralité de sa carrière chez un célèbre promoteur immobilier en tant que Directeur Général, lie sa réussite dans la fonction au fait d'avoir toujours pensé son rôle en collaboration avec les autres,

> Le patron américain me dit : « bah voilà, il y a Georges avec toi, tu vas faire équipe avec lui ». Et on a fait une équipe, écoute de 1983 ou 84 jusqu'à 2010. Ce qui t'explique peut-être pourquoi j'ai réussi à gravir les échelons parce que j'étais dans un climat de confiance, moi avec eux et eux avec moi. Comment je me suis propulsé un peu plus haut ensuite. Eh bien à chaque fois j'ai franchi une étape. J'ai eu une méthode de travail où j'ai privilégié le coopératif. C'est-à-dire véritablement avec mes collaborateurs.

La réussite de l'individu dans ce cas semble conditionnée à la contribution d'autres personnes au sein de l'équipe dirigeante (le binôme avec le Président) ou en dehors du codir (ses propres collaborateurs). Ce mécanisme de pensée illustre dans ce cas le phénomène de « *communion* » (Kraus et *al*., 2012), selon lequel les individus aux origines populaires se définissent d'abord par leurs liens sociaux avec des partenaires relationnels importants (par exemple, les membres de la famille, les amis proches, les collègues…). En matière professionnelle, les intérêts du collectif font miroir avec, voire conditionnent les intérêts personnels de ces individus (Gray et *al*., 2013).

Cette « dépendance » aux autres est également valable pour les *leaders* issus de la classe moyenne. Philippe, aujourd'hui Directeur du Support aux Clients chez un grand fournisseur américain de solutions informatiques, évoque son rapport au collectif, au-delà du seul comité de direction,

> J'étais dans un environnement où je pouvais apprendre vraiment tous les jours et travailler avec des personnes agréables. J'aime pas travailler tout seul devant un ordinateur à réfléchir. Je préfère travailler en équipe.

Cette prééminence accordée au collectif est beaucoup moins affirmée chez les dirigeants issus de classe supérieure. C'est en tout ce que leurs pairs aux origines modestes ont pu observer, à l'image d'Hugues, DRH dans l'industrie aéronautique, à propos du Comex dans lequel il siège,

> Il y a une cohésion, y'a une complémentarité. Mais le jour où vous avez un échec ou lorsque vous êtes en difficultés, y'a personne, il n'y a personne pour vous, pas pour vous aider mais pour essayer d'arranger un peu la situation et de voir comment on peut collectivement pour l'entreprise le faire.

Pour conforter ce point, Caroline, Directrice du *Category Management* à l'époque, décrit dans ces termes les différents codirs d'un célèbre géant de l'agroalimentaire qu'elle a côtoyés,

> Je garde vraiment ce souvenir des équipes dirigeantes, de challenge perpétuel et de… Pas de droit à l'erreur. Et aucun feedback constructif.

L'intensité variable selon la classe sociale d'origine dans l'attention portée au collectif se retrouve également dans le rapport à la diversité qui peut exister au sein de l'équipe de direction.

5.3.5 Penser la diversité

Il convient d'indiquer que la notion de diversité a été abordée spontanément dans leurs récits par tous les informateurs dans la mesure où tous avaient en tête que ce travail de recherche traitait d'une forme particulière de diversité. Malgré ce biais, il est apparu que le rapport à la diversité au sein de l'équipe, à la fois dans la place qu'il lui est accordée mais aussi dans ses impacts sur le fonctionnement de l'instance n'est pas le même selon les origines sociales des auteurs des récits.

Pour les dirigeants aux origines modestes, la diversité, au sein du comité de direction, sous une forme ou sous une autre (genre, âge, métier…) constitue une possibilité dont les conséquences peuvent être positives ou très négatives. Sylvain, directeur de *Business Unit* successivement dans plusieurs grands laboratoires pharmaceutiques, délivre un discours très construit à propos des conséquences de la diversité sur le fonctionnement du collectif dirigeant mais sans finalement prendre position en faveur de la diversité,

> D'une manière générale, un collectif formé d'individus avec des *backgrounds*, des métiers et des personnalités, etc. différents, tu vas avoir quasiment autant de points de vue que de personnes. Et donc, partant de cette base-là, il y a deux options possibles : soit cette diversité d'opinions, en fait, crée une divergence, ça va fracturer le groupe de telle sorte que, finalement, les gens vont s'écarter du collectif et donc on va voir un espèce de repli sur soi, sur sa fonction, sur son expertise, sur sa personnalité, etc. C'est un scénario possible. Le deuxième scénario possible, c'est celui qui est positif. C'est que la diversité des points de vue et des représentations conduit à un enrichissement des discussions qui nous permet d'explorer des voies nouvelles, plus créatives, plus disruptives.

Comment interpréter qu'aucun de nos informateurs aux origines modestes n'ait pris explicitement position en faveur de la diversité, n'ait vanté ses conséquences positives sur le fonctionnement de l'équipe de direction ? A l'image de Sylvain qui produit une analyse très désincarnée du sujet, nous croyons y déceler une forme de prudence, comme s'il était très difficile de confirmer par les faits que la diversité peut avoir des conséquences positives sur le fonctionnement d'un collectif. A moins qu'il ne s'agisse d'une preuve de retenue visant à ne pas remettre en cause le fonctionnement des instances de gouvernance encore très isomorphiques dans la plupart des organisations ?

Les dirigeants issus de classe moyenne affichent la même hésitation sur ce point en ce qu'ils ont besoin, pour s'en convaincre, d'être autorisés par d'autres à penser que la diversité est bénéfique au fonctionnement d'un collectif dirigeant. Ainsi Jean-Pierre, directeur d'une *Business Unit* au sein de la filiale régionale de solutions techniques pour un leader français de la construction, évoque son cheminement personnel à propos de la diversité,

> Un de mes précédents patrons, quand j'étais responsable d'affaires, m'a dit un jour un truc que j'ai retenu. C'est qu'une bonne équipe, c'est une équipe qui n'est pas constituée de clones. Si on recrute ses propres clones, on finit par s'endormir. Moi, j'en suis absolument convaincu. On finit par s'auto-convaincre. Je ne sais pas si ça rejoint, alors je suis pas du tout un spécialiste de ces questions-là, mais ces histoires de biais cognitifs, là où on finit par voir tous les signes qui confirment ce qu'on croit penser. On s'entoure d'une équipe qui pense tous de la même façon. On se convainc tous de ce qu'on a envie de croire et finalement, on ne voit pas les choses en face. D'avoir une équipe de gens qui pensent différemment, c'est une expérience très riche et c'est ça qui fait avancer les choses.

Pour les membres issus de la classe supérieure, la diversité en l'occurrence des origines sociales, quand elle existe au sein de l'équipe, est appréhendée négativement. Cette forme de diversité génère en l'occurrence une impossibilité à se comprendre, à se rejoindre autour de centres d'intérêt communs ou de conceptions partagées du management. Mais un cheminement des façons de penser la diversité est possible pour ces personnes, comme présenté dans la vignette ci-dessous.

Un revirement d'appréciation à propos de la diversité des origines sociales

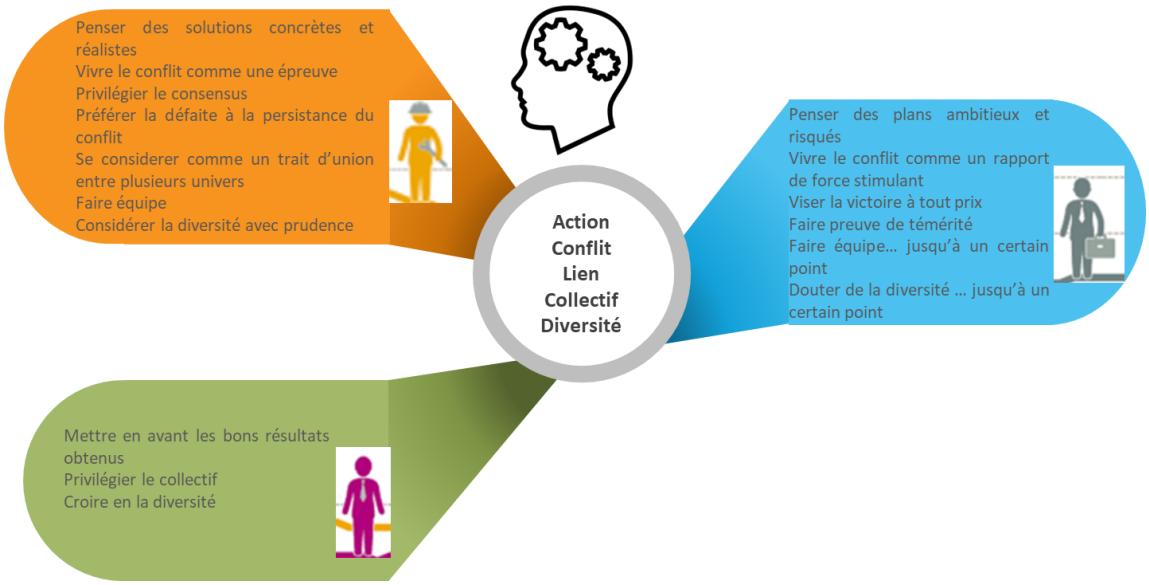
Emilien a passé 17 années au sein d'un géant de l'agroalimentaire international. Après une première expérience de Directeur des Ressources Humaines à Barcelone au sein du comité de direction de l'une des filiales espagnoles du groupe, il rejoint le comité de direction d'une importante usine du groupe en France qui doit faire l'objet d'une restructuration majeure. Emilien a largement été confronté à la diversité lors de son expérience en Espagne puisqu'il était le seul étranger à siéger au sein de l'équipe dirigeante catalane. Sa seule prise de conscience des conséquences de la diversité (en l'occurrence culturelle) lors de cette expérience fut le retard systématique avec lequel toutes les réunions du codir démarraient ! De retour en France, Emilien est frappé par l'incompréhension qui s'installe d'emblée entre lui et le directeur de l'usine. Il constate que cette incompréhension est générée par leurs différences d'origines sociales : « *J'essayais de parler de trucs un peu perso, machin mais voilà quoi, quand je disais que j'étais allé au théâtre, lui il me parlait du karting quoi. Je comprenais pas que pour lui, c'était complètement con sans doute d'aller au théâtre et que moi, je pensais que c'était complètement con d'aller faire du karting* ».

Cette incompréhension affecte rapidement toute la relation professionnelle d'Emilien à son supérieur hiérarchique, risquant même de mettre à mal la conduite du projet de transformation de l'usine. Cette situation bascule par hasard, le jour où Emilien confie à son manager que son fils a des problèmes d'adaptation à leur nouvelle vie depuis leur retour en France. Son manager, à son tour lui fait part des propres difficultés de son fils. La découverte d'un terrain commun permet alors à Emilien « *d'arrêter de le [sic* son

chef] *juger comme un gros con* » et surtout de commencer à voir ce que son manager peut lui apporter professionnellement. Emilien a notamment pu s'appuyer ensuite sur l'impact du discours authentique de cette personne auprès du personnel de l'usine mais aussi sur sa capacité d'écoute, son ouverture à d'autres schémas de pensée dont il a pu lui-même s'inspirer, avant d'en conclure : « *donc je pense que le problème, il venait de moi parce que en fait, moi, j'avais un complexe de supériorité* ».

Qu'il s'agisse des points de vue de Sylvain et d'Emilien, le propos peut paraitre un peu convenu. On ne peut pas nier que la diversité est un sujet qui appelle possiblement des discours bien-pensants dans une période où il est martelé que la diversité doit être recherchée à tout prix, à grand renfort d'effets presque magiques sur la performance des organisations. Toutefois, en l'espèce, Sylvain et Emilien notamment nous ont livré leurs convictions sans que rien nous semble devoir douter de leur véracité.

Fig.27. Récapitulatif des pratiques de classe des dirigeants autour des façons de penser



5.4 PRATIQUES DE CLASSE EN LIEN AVEC LES FAÇONS DE FAIRE ET D'AGIR

Les pratiques de classe lorsqu'elles illustrent des façons de faire et d'agir, peuvent s'identifier dans des comportements, des prises de position ou encore par une façon de traduire en actes ou en mots les idées. Le caractère visible et tangible des actions, comparativement aux façons de percevoir et de penser, a facilité en quelque sorte notre capacité à les saisir. Au fil des 19 récits de vie, les comportements et façons de faire de membres d'équipe dirigeante ont été articulés autour de catégories qui ont permis la mise à jour de conduites sociales bien spécifiques à chaque classe sociale d'origine.

5.4.1 Vivre l'élitisme des équipes dirigeantes

A l'exception de deux auteurs de récit de vie, tous nos informateurs ont unanimement évoqué une première thématique qui évoque l'élitisme des équipes dirigeantes dont ils ont fait partie. Cet élitisme, comme caractéristique majeure des équipes de direction, s'illustre dans des comportements très spécifiques. L'élitisme nous a beaucoup été dépeint, avec un regard d'abord distant par les individus d'origine modeste et de classe moyenne mais dont ils ont souvent reconnu ensuite, parfois implicitement, également en faire preuve. Ces personnes ont été frappées en premier lieu par les pratiques bien particulières d'entre-soi qui caractérisent les équipes dirigeantes en France, quel que soit la taille et la nature des organisations. Eu égard une nouvelle fois à la prépondérance, dans ces instances de gouvernance, de personnes aux origines sociales favorisées du fait des schémas de reproduction tout au long de la scolarité et par les diplômes, ces pratiques sont d'abord décrites comme caractéristiques des dirigeants issus de la classe supérieure. Cet entre-soi s'exprime par des activités similaires qui rythment la vie au quotidien, par des centres d'intérêts communs. Sylvain, directeur de *Business Unit* dans l'industrie pharmaceutique présente dans ces termes le premier comité de direction qu'il a rejoint,

> Il y avait une forme de culture dominante que je décrirais comme étant assez parisienne au sens culturel du terme. C'est-à-dire globalement on lit les mêmes

> bouquins, on regarde les mêmes films à la télé, on a les mêmes références en fait journalistiques. C'est un peu la même ligne éditoriale entre guillemets.

L'entre-soi est entretenu par les membres qui en font preuve et stigmatisent, voire excluten de fait ceux qui ne présentent pas le *pedigree* classique de membre du codir, qui ne coïncident pas avec les normes explicites et implicites de la classe au pouvoir (Connor et *al*., 2021). Il peut s'agir du genre, comme mis en évidence par Virginie, DRH pendant un temps au Comex d'un des grands noms du conseil,

> C'est le plafond de verre qu'on connait dans toutes ces sociétés. Oui, surtout des hommes. Il devait y avoir une femme en tout et pour tout sur le business, je pense que tu devais avoir une femme. Évidemment, les femmes, comme partout, étaient beaucoup mieux représentées au niveau de la communication, du juridique et de la RH, évidemment. Donc oui, là, à un moment, ils avaient placé une femme mais de manière un peu factice. Je te dirais, la pauvre la pauvre dame, sur la partie stratégie, il [*sic* le Président] l'avait désignée pour être au Comex, pour dire qu'on avait une femme en plus au Comex. Mais dans les faits, ce n'est pas elle qui prenait les décisions. Mais hormis une ou deux femmes, c'était surtout des hommes.

Au genre peut s'ajouter le clivage Paris-Province qu'a pu expérimenter Valérie, DRH pendant une grande partie de sa carrière chez un géant de l'industrie informatique basé en Isère et qui a rejoint un temps le comité de direction d'une entité du groupe basée à Paris,

> C'était une culture extrêmement parisiano-centrique [*rires*] et avec, ben le pub le vendredi soir pour le Codir pour se relâcher de la semaine. Et en fait, c'est là où se prenait les décisions et moi, j'y étais pas parce que provinciale et femme.

L'entre-soi repose aussi sur le fait de composer plus ou moins subtilement avec l'importance de la fonction occupée, comme en a fait part également Virginie, toujours à propos du Comex de l'un des *Big Fours* du conseil,

> Hormis finalement quelques sujets portés par le DAF et par la RH, au final, les fonctions support n'avaient pas forcément une prise de parole très forte. Après, c'était très tourné, évidemment *business*, l'ensemble des discussions, même jusqu'à un moment où ils se sont donc posé la question s'ils devaient pas faire un Comex

> juste entre business et puis enlever les fonctions support qui n'avaient quand même pas beaucoup de valeur ajoutée aux yeux de certains messieurs.

Sans nier le vécu de Virginie et de Valérie, nous devons aussi indiquer que ce qui est décrit plus haut comme une forme de dérive de l'entre-soi n'est ni plus ni moins qu'un trait de fonctionnement de tout groupe social, fréquemment mis en évidence par la psychologie sociale (Lewin, Anzieu…) : l'ostracisme, voire l'exclusion tacite ou délibérée de ceux qui ne ressemblent pas ou n'adhèrent pas aux règles et caractéristiques implicites du collectif permet de resserrer les liens entre les membres du groupe face à la peur que génère pour eux la différence.

L'équipe dirigeante au sein de chaque organisation incarne par excellence le lieu symbolique du pouvoir, par le prestige du rang social, du statut occupé, que les individus cherchent à conserver et à augmenter (Bourdieu, 1987). C'est un endroit à part qui alimente tous les fantasmes (Janvier, 2012) et que beaucoup ont par conséquent envie d'intégrer. Cette représentation alimente de ce fait l'élitisme de ses membres : le fait d'y siéger, d'y représenter sa fonction constitue un attribut du pouvoir, parfois très factice pourtant. Ceux qui en font partie apprécient de le faire savoir, de témoigner de leur appartenance à une équipe de direction. Ce phénomène a été particulièrement relevé par les dirigeants issus de classe moyenne comme Vadim, directeur des services informatiques au sein d'une grande entreprise de services située à Nice,

> On est dans des systèmes où les gens veulent briller.

Il s'agit de faire reconnaitre, de rendre le plus visible possible son statut de membre de l'élite, au-delà même du cercle de l'entreprise, comme en atteste Virginie, aux origines modestes qui a siégé en tant que Directrice des Ressources Humaines au Comex d'un grand cabinet de conseil,

> Je vois souvent quand je regarde le profil LinkedIn de ceux qui étaient présents et ils mettent toujours "membre du Comex, etc.".

Plus stratégiquement, il peut s'agir de mettre en évidence sa fonction, de se faire remarquer d'abord par le leader de l'équipe (le Président ou le Directeur Général, le patron de *Business Unit*, le directeur de filiale…). Dans des organisations très

matricielles pour lesquelles la fonction de l'équipe de direction est davantage tournée vers le partage d'informations que vers l'élaboration de la stratégie de l'organisation, « plaire au chef » peut même constituer un objectif majeur pour les membres de l'équipe comme l'a remarqué Virginie,

> En fait, on va dire, on se retrouvait, on passait un bon moment ensemble. Y'avait des décisions qui se prenaient, qui étaient plutôt au niveau France mais après chacun retournait, on va dire dans son business et puis on n'échangeait pas forcément plus que ça. Y'avait surtout un rôle de représentation. Moi, j'ai le sentiment toujours qu'il y avait ce rôle de représentation vis à vis du Président. Oui, il y a toujours ce côté de représentation et de reconnaissance en étant au Codir ou au Comex.

Des personnes d'origine modeste comme Christelle, directrice du *category management* puis directrice des ventes au sein de deux entreprises de l'agroalimentaire, ont fait part de leur malaise à agir comme tel,

> Moi j'aime pas trop cette dimension politique et l'envie de plaire au DG.

S'ils ne se disent pas forcément plus à l'aise avec cet exercice, les individus aux origines favorisées savent faire preuve de subtilité pour se faire remarquer par le « chef » de façon, si ce n'est provocatrice, tout au moins habilement marquante. Ainsi Yves, Directeur Financier dans l'industrie cosmétique près de Nice,

> Ils veulent tous par exemple être à côté du Président. Le directeur général me dit : « vous avez vu [*sic* votre bureau], c'est un peu loin, ça vous gêne pas ? ». « Non, non, au contraire » je lui ai dit, « je préfère être loin, je préfère être de loin vous (*rire*) ». « Ah bon, de moi ? » « Oui, oui, surtout de vous d'ailleurs », je lui ai dit en rigolant « et du Président parce que autrement, je vous aurais sur le dos toutes les deux heures ».

A défaut de savoir se mettre en avant ou de briller, d'autres en revanche comme Virginie savent tirer parti de leur présence au sein de l'équipe dirigeante pour au moins récupérer de l'information privilégiée,

> J'ai le sentiment que c'est un peu partout pareil. Et alors, tu peux être complètement plante verte, tu peux ne rien avoir à faire dans ce Comex ou ce Codir mais au moins t'as l'information et quand t'as l'information, t'as quand même une certaine forme de pouvoir finalement.

L'accès à des informations auxquelles peu ont accès dans l'organisation constitue une forme de privilège. En effet, ces informations inédites et souvent confidentielles sont livrées aux membres de l'équipe dirigeante en raison de leur appartenance à l'instance. La mise à disposition de ces informations est normalement nécessitée par l'exercice de leur fonction et pour leur contribution attendue à la direction de l'entreprise. De façon officieuse cependant, le vrai pouvoir lié au fait pour les membres des Codirs de disposer d'informations privilégiées consiste surtout à les diffuser habilement auprès de leur équipe ou auprès d'autres interlocuteurs adéquats. Cette pratique permet d'établir une sorte de supériorité sur les destinataires de ces informations (« j'ai quelque chose que tu n'as pas ») et ainsi d'instituer une forme de dépendance. Elle n'est ni spécifique aux entreprises ni à certaines origines sociales mais conduit certains *leaders* ou certaines organisations à faire preuve de retenue dans le partage d'informations sensibles, comme nous en reparlerons dans le cadre des résultats mis en évidence par notre étude de cas sur l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante.

Un tel phénomène témoigne de la logique de domination qui caractérise aussi l'élitisme dont font preuve les équipes dirigeantes (Mavridopoulou & O'Mahoney, 2020). Cette quête de domination s'effectue aussi entre les membres eux-mêmes de l'équipe de direction. Philippe, Directeur du support aux clients, issu de classe moyenne et qui a fait partie il y a quelques années du comité de direction de l'une des *Business Units* d'un géant mondial de l'informatique a fait le constat que les Codirs réunissent des personnalités plutôt dominatrices,

> J'ai été très surpris de voir tout le comité de direction, allez, on va dire à peu près neuf personnes sur dix avaient tous le même profil. Que des profils extrêmement ambitieux, des profils qu'on appelle, je ne me rappelle plus le terme utilisé par Gallup. On retrouvait les mêmes attributs : personne plutôt dominante qui veut parler, qui veut imposer ses vues. Voilà, la personne dominatrice, personne qui, qui, qui, qui, qui veut diriger.

Par conséquent, détenir du pouvoir invite à le valoriser mais aussi à se prémunir contre ceux qui au sein de l'instance pourraient le contester, voire le convoiter, ce qu'a pu nous révéler Vadim, directeur des services informatiques au sein d'une grande entreprise de services située à Nice et également issu de classe moyenne,

> On est dans des rapports de force en fait, même si on dit toujours qu'on travaille en équipe. En pratique, il y a quand même ma Division... euh, il va se passer çà dans ma Division et les gens aiment bien mettre en avant ce qu'ils font dans leur division, dans leur équipe. Chacun a son petit pré carré à défendre.

Les moyens mobilisés par les membres des instances de gouvernance des organisations afin de défendre leur pré carré illustrent une autre caractéristique de l'élitisme qui règne au sein des équipes dirigeantes. En l'occurrence, être membre d'une équipe dirigeante invite à adopter des comportements que l'on peut qualifier de politiques. Il peut s'agir de renforcer son réseau relationnel (Bourdieu, 1984) afin de nouer des alliances opportunes avec d'autres membres de l'équipe au gré des sujets, de défendre ou de se rallier aux positions les plus porteuses au sein du collectif. Hugues, Directeur des Ressources Humaines dans l'industrie aéronautique, a pu expérimenter lors d'une expérience précédente chez un *leader* de l'agroalimentaire les bénéfices de telles pratiques, sans toutefois en éprouver une totale satisfaction,

> Ça n'était que de la politique. Ce n'était vraiment que du réseau, de la politique. Donc pas… Pour ma part, c'était pas intéressant, même si ça fonctionnait, ça fonctionnait très bien. J'avais pas de difficultés, enfin, quant à mes résultats mais l'ambiance de travail ne me plaisait pas du tout.

Le malaise qu'Hugues a pu éprouver dans cette situation est éclairé par la suite de son récit,

> Il fallait quand même très rapidement savoir se positionner près des gens influents, ne serait-ce que pour... Sans vouloir influencer soi-même, en tout cas, ne pas se faire déstabiliser par d'autres personnes, trouver les soutiens.

Cultiver son réseau s'inscrit dans une logique fréquemment qualifiée de donnant-donnant. La réciprocité de l'engagement limite voire exclut toute forme de générosité. Cette logique de fonctionnement illustre les stratégies d'échange (Kraus et *al*., 2012) qui sont fréquemment développées par les personnes issues de classe favorisées. Outre que cette pratique n'apparait pas agréable aux personnes d'origine modeste comme Hugues, elle nécessite de plus des efforts d'apprentissage qui chahutent leurs valeurs profondes, comme rapporté par Valérie qui en a fait l'expérience tout au long de sa carrière de Directrice des Ressources Humaines au sein d'un leader américain de l'informatique,

> Dans ces *jobs* là, les compétences socio relationnelles euh sont majeures, des compétences de réseau et des compétences tactiques, politiques. C'est exactement ma zone d'ombre, c'est quelque chose que je n'avais pas développé du fait de mon milieu social, pas du fait de mes études non plus puisque j'ai fait qu'une année à Sciences Po, c'était pas assez.

Enfin, au-delà de l'inconfort provoqué par la nécessaire mise en œuvre de logiques de réseau, les personnes d'origine modeste pointent les conséquences parfois néfastes pour les organisations des actions ou décisions guidées par des intérêts politiques (Martin et *al*., 2016). Hugues à nouveau nous a éclairé sur ce point,

> Pour des raisons politiques, on préférait aller dans cette voie plutôt que dans une autre plus efficace me semblait-il. Mais encore une fois pour des raisons politiques, ça... c'est quelque chose qui me... Et puis, une fois qu'on l'avait implémentée, on encensait, enfin on augmentait le résultat, qui était un résultat que je jugeais vraiment moyen, médiocre même. Mais tout l'art de cette politique était justement de mettre en avant des gens qui pour moi n'étaient pas forcément très efficaces, qui ne l'avaient pas montré, prouvé et de mettre en avant des idées qui n'étaient pas aussi géniales que ça.

Les dirigeants avec des origines favorisées considèrent les échanges musclés ou les querelles de pouvoir au sein du comité de direction comme normaux et nécessaires au bon fonctionnement de l'instance. Il s'agit dans cette perspective de se donner du feedback entre les membres, quitte à se challenger les uns les autres dans un esprit de compétition qui peut malgré tout finir par leur peser. Emilien, à propos de son expérience de Directeur des Ressources Humaines au sein du Codir de la filiale espagnole d'un géant de l'agroalimentaire, nous a parlé de cette expérience qu'il juge efficace mais exigeante,

> On était suivi par un coach américain, je m'en souviens qui qui poussait très, très loin le fait de pouvoir se dire les choses. Donc c'était du feedback mais qui était poussé fortement parce que c'était pas du feedback individuel. C'était du feedback qui était collectif. Alors, tu fais du feedback mais devant tout le monde où tu devais *ranker* les personnes sur lesquelles tu avais plus confiance ou pas, etc. De... Ou des trucs assez…, c'est assez dur.

L'élitisme qui sous-tend les actions et comportements des membres des équipes de direction a globalement marqué les individus issus de classes populaire et moyenne. Ils ont pour la plupart pourtant adopté et reproduit bon nombre de ces pratiques élitistes

au fil de leur expérience dans ces instances. Ce processus, souvent contraint, peut aussi procéder d'une façon de vivre une expérience plus gratifiante que celle à laquelle la destinait leur classe sociale d'origine, à l'image de Salima, Directrice Grands Comptes dans une entreprise de conseil et développement informatique,

> Cette envie de pouvoir voir ce qui se passe et d'être un peu à côté de ce qui se passait, pas en dessous.

Cette mutation, indispensable à l'exercice d'un rôle de dirigeant, renvoie à une deuxième catégorie qui a massivement émergé au fil des récits de vie.

5.4.2 Parler la langue de l'autre

Accéder à une fonction, quelle qu'elle soit au sein d'une équipe de direction pour un individu d'origine modeste et dans une moindre mesure pour une personne issue de classe moyenne, suppose d'adopter une posture différente et aussi d'apprendre à parler la langue de l'autre. Aïcha, lors de son accession en tant que directrice opérationnelle au comité de direction d'une entreprise de confection de luxe a dû être accompagnée par un coach,

> Il me disait qu'il fallait prendre une posture de dirigeant. Quitter cette posture d'ingénieur et passer à une posture de dirigeant. Là, j'ai.... Ça nous a valu en fait un échange sur les codes. Qu'est-ce qu'un dirigeant ? Comment il s'exprime ? Comment il se positionne ?

La métaphore du langage de l'autre, sous-entendu le dirigeant qui par nature a très souvent des origines favorisées, englobe au-delà de l'aisance à l'oral et du vocabulaire soigné, la maîtrise des codes relatifs à l'argent, aux activités culturelles, aux capacités relationnelles. Ces différences de capitaux entre les classes sociales telles que mises en évidence par Bourdieu dès 1970 ont pourtant constitué une vraie surprise pour plusieurs de nos informateurs comme Philippe lorsqu'il a accédé au poste de Directeur du planning stratégique chez un géant américain de l'informatique,

> J'avais pas les codes, du tout. Pas du tout. Moi, je viens de la montagne et encore une fois, voilà, j'ai tout découvert. J'ai absolument pas été préparé à ça.

Au-delà du choc qu'a pu représenter l'existence d'un tel décalage de codes sociaux, Coralie, désormais Directrice du développement RH dans l'industrie du luxe à Paris mais qui a grandi et fait ses études dans plusieurs régions a témoigné de la profondeur de l'écart à combler et du cheminement effectué,

> Quand tu viens de province, il y a des codes. Donc, petit à petit, j'ai appris. En fait là où j'ai appris les codes, c'est vraiment dans le cabinet de recrutement. Parce que du coup, ça, pour moi, au début, c'était très difficile, enfin très difficile. Tous, les femmes, les dirigeants, etc., on parlait beaucoup, beaucoup des écoles, on travaillait que pour des grosses boites L'Oréal, Machin, etc. Donc toujours cette sélection par les écoles et tout ça et eux, ils avaient tous des parcours où, forcément, pour être dans ce cabinet de recrutement, ils avaient eu des fonctions de direction marketing ou commerciale. Voilà, donc ils mettaient tous en avant les écoles. Et puis le sujet, c'était tout le temps ces fameuses écoles. Moi, au départ, je savais même pas quel était le nom des écoles top machin, qu'est-ce que ça voulait dire, et puis en quoi c'était si important. Et leurs enfants qui participaient à des rallyes, des choses comme ça. Moi, des choses qui étaient même pas dans un... Je ne savais même pas que ça existait. Donc, je me rappelle. Au début, ça a été vraiment très, très difficile pour moi et même, y'a la tenue vestimentaire. Aujourd'hui encore, quand on fait même des séminaires avec les directeurs, c'est toujours dans des lieux... Oui, il faut bien connaître tes fourchettes, tes machins, tout ça (*rire*).

L'apprentissage des codes n'est pas naturel mais il est nécessaire comme en a témoigné Sylvain, directeur de *Business Unit* dans l'industrie pharmaceutique,

> La chose que je voudrais dire, c'est qu'il y a un cheminement qui te fait arriver je dirais de ton origine modeste ou de classe moyenne à un poste exécutif en comité de direction. Ce cheminement, il est d'abord scolaire puis professionnel et que ce cheminement, ce cheminement là va te permettre à la fois d'acquérir des éléments de savoir, au sens peut-être technique mais aussi au sens culturel. Ils vont te permettre aussi d'acquérir des codes sociaux qui sont pas forcément naturellement les tiens mais qui vont te permettre de t'adapter un environnement qui n'est pas le tien au départ.

Cet apprentissage se fait toujours selon nos informateurs par mimétisme, avec l'objectif d'impressionner et ainsi d'être accepté dans l'élite (Skeggs, 2004). Ce processus de mue peut alors créer chez la personne un trouble assez déstabilisant, source

d'anxiété (Gray et *al*., 2013), en tout cas pas anodin, comme en a témoigné Jacques, fils d'agriculteur devenu directeur général pour un grand promoteur immobilier,

> Alors je te dis aussi une anecdote terrible. Chose très marrante. Quand j'ai changé de statut, que je suis devenu comme ça. Il a fallu que je me mette un costume cravate véritablement et que je sois habillé, c'est très marrant de dire ça. Et ça, ça a aussi été un chemin, pour moi, véritablement. T'étais obligé de t'identifier aux autres directement. C'était histoire et c'était costume foncé, cravate.

L'emploi de termes tout à fait contradictoires (« anecdote terrible », « chose très marrante ») pour désigner ce processus témoigne de la difficulté ressentie par ces personnes et illustre le sentiment de tiraillement décrit très fréquemment par les transfuges de classes (Jacquet, 2014), entre trahison de leur classe d'origine et assimilation incomplète à la classe d'adoption. Plus positivement, ce phénomène est assimilé par les personnes qui l'expérimentent, à du bilinguisme, ainsi nommé par Valérie en référence à son accession à un poste de Directrice des Ressources Humaines malgré des origines très modestes,

> J'ai vraiment réussi mais en faisant un gros travail de... enfin, en étant bilingue, deux langues. Et çà je pense que c'est ce dont parlent aussi les sociologues plus récents là sur les compétences que développent les transfuges de classe, toutes les stratégies pour pouvoir composer avec les deux mondes.

Parler la langue de l'autre permet de jouer ce rôle de lien entre deux mondes que nous avons vu précédemment et qui n'est pas sans rappeler le marginal-sécant (Crozier & Friedberg, 1992) pour désigner l'acteur qui, dans plusieurs systèmes d'action joue un rôle d'interprète entre des logiques d'action différentes. Afin notamment de remplir ce rôle, il importe donc en premier lieu pour les personnes d'origine modeste ou issues de classe moyenne, de littéralement apprendre à s'exprimer comme leurs pairs issus de classe supérieure. L'apprentissage du code langagier utilisé par les équipes dirigeantes est facilité par le fait que cette aisance oratoire qui est caractéristique des personnes ayant grandi dans milieu favorisé fascine souvent les personnes d'origine modeste, comme nous l'a mis en évidence Virginie en référence à son expérience de Directrice des Ressources Humaines au sein d'un célèbre cabinet de conseil,

> Des personnes dans l'ensemble très brillantes, que j'estime en tout cas très brillantes étaient souvent des très bon orateurs qui savaient amener leurs sujets avec brio et les défendre. Et puis ils parlaient pendant dix minutes, tu les écoutes, tu te dis : « waouh ».

L'appropriation des codes de langage de la classe aisée par les personnes d'origine modeste peut être parfaite et rendre indécelable, ensuite dans le discours, les origines de la personne. Toutefois, elle peut aussi donner lieu à un « assemblage » atypique dans lequel il reste possible de repérer des éléments appartenant au registre culturel de la classe d'origine (Bourdieu, 1979 ; Kraus et *al*., 2017) et de la classe d'adoption, comme chez Hassan, Directeur financier et des fonctions support pour un complexe hôtelier de luxe près d'Antibes,

> Dieu sait que nous avons une langue qui est suffisamment riche pour pouvoir justement faire son marché. Si je peux dire ça comme ça et utiliser plutôt le langage des fleurs plus que le langage du poissonnier.

Ce phénomène semble indiquer dans ce cas que l'assimilation à la classe d'adoption reste (consciemment ou inconsciemment) impossible pour la personne ou à tout le moins que la personne sait mobiliser les dispositions hétérogènes de son habitus pour se comporter de façon très différente dans des secteurs différents de son existence (Lahire, 2009). Hassan utilise la métaphore du poissonnier pour faire référence au langage populaire de sa classe d'origine par opposition aux fleurs qui renvoie à la délicatesse de sa classe d'adoption.

Un autre élément témoigne de la difficulté pour les personnes d'origine modeste à assimiler les codes langagiers de la classe supérieure. Il s'agit de la maitrise de l'anglais dont l'usage pour les équipes dirigeantes est quasi-indispensable. A l'exception d'Hassan qui a pris le parti de partir travailler en Angleterre dès la fin de ses études, tous les autres informateurs ayant grandi et étudié en France et qui ont abordé ce sujet ont mentionné leur grande difficulté, comparativement à leurs pairs du codir, à apprendre et surtout à manier l'anglais dans leur métier. Jacques, fils d'agriculteur et qui a fait toute sa carrière chez un promoteur immobilier américain,

> C'est un regret quand même qui qui m'a couru longtemps. J'aurais parlé l'anglais mieux, j'aurais été encore plus loin. Parce que si tu veux pendant 12 ans, pendant 15 ans, tu es confronté à des relations, à des discussions où les gens font des efforts pour parler français. Toi, tu fais des efforts pour parler anglais mais à un moment donné, j'aurais été le gars qui aurait été capable …

Christelle, directrice à des postes commerciaux dans plusieurs entreprises de l'agroalimentaire a formulé dans ces termes la difficulté que l'usage de l'anglais représente encore pour elle aujourd'hui,

> Pfff, l'anglais, non, ce n'est pas facile.

Cette difficulté reflète-t-elle chez ces personnes une autre forme de questionnement de leur légitimité à être devenu dirigeant ? De la réticence à adopter les codes d'une classe sociale qui n'était pas la leur ? Ou plus simplement une difficulté liée à des conditions d'apprentissage bien moins favorables que leurs homologues issus de la classe supérieure, comme l'a mis en évidence Hugues, Directeur des Ressources Humaines dans l'industrie aéronautique,

> Moi, l'anglais, j'en ai fait bien sûr à la faculté, deux heures par semaine, mais pas, pas, pas de stage. Pas d'amis que j'allais voir l'été puisque j'avais d'autres occupations, effectivement, pour pouvoir sans tomber dans des clichés, payer simplement mes études. Voilà je travaillais l'été donc je n'allais pas à Singapour ou aux Etats-Unis voir des connaissances ou en stage.

Le processus d'acculturation aux codes d'une classe sociale qui est différente de la leur représente une forme de prise de risque de la part des dirigeants issus de la classe populaire. Si prendre des risques constitue une des prérogatives privilégiées des équipes dirigeantes, la nature et la portée de leur prise de risque peuvent varier selon les origines sociales des membres de ces équipes (Kish-Gephart et *al*., 2015).

5.4.3 Prendre des risques

A l'image de l'utilisation de codes langagiers qui ne sont pas à la base les leurs, les dirigeants d'origine modeste prennent couramment des risques dans l'exercice de leur mission. Il importe toutefois de distinguer les risques qui sont pris au nom des intérêts de

l'organisation ou ceux qui sont encourus au service de leurs intérêts personnels. Ainsi la prise de risque pour les personnes d'origine modeste vise d'abord à établir leur légitimité de dirigeant avant de concourir aux objectifs de l'organisation (Skeggs, 2004). Hugues, Directeur des Ressources Humaines chez un grand sous-traitant de l'industrie aéronautique a mis en avant cette attitude fréquente tout au long de sa carrière,

> Je vais essayer de leur montrer que ma valeur ajoutée, c'est d'aller sur le terrain, d'aller même dans une langue que je ne connais pas, une culture que je ne connais pas, un droit que je ne connais pas, qu'on va pouvoir résoudre le problème de façon de façon rapide et surtout pérenne.

Avoir accédé à une fonction au sein de l'équipe dirigeante ne parait pas constituer un gage suffisant de crédibilité pour Hugues. Il lui faut sans relâche continuer de faire ses preuves. Nous notons d'ailleurs que cette quête consiste pour Hugues à se confronter à nouveau à des situations inconnues (langue et législation étrangères) afin d'obtenir des résultats tangibles et mesurables pour l'organisation (la nature des réalisations convoitées par Hugues renvoie également au registre social de sa classe d'origine comme nous l'avons vu précédemment dans les pratiques de classe selon les perceptions). De façon similaire, les dirigeants issus de la classe sociale modeste n'hésitent pas non plus à prendre des risques dans leur fonction (Kish-Gephart et *al*., 2015, Martin et *al*., 2017) et il s'agit également de conserver leur légitimité. Aïcha, avant de devenir directrice opérationnelle pour une PME dans la confection d'article luxe (décoration) est intervenue à de nombreuses reprises au sein du comité de direction industriel d'un célèbre maroquinier. Elle a été frappée par l'attitude des membres de ce comité de direction très classique, qu'elle nous a simulé de la façon suivante,

> Je défends ma place, je passe 70% du temps à défendre ma place et 30% à bosser.

Pour les dirigeants issus de la classe moyenne, la prise de risque est plus limitée, tant dans sa fréquence que dans sa portée (Kish-Gephart et *al*., 2015). Ainsi Vadim, directeur informatique au sein d'une grande entreprise de services dans le Sud-Est de la France, en a témoigné,

> Je pense que j'ai une influence relativement euh... Je suis écouté mais je suis euh... de toute façon, de par ma personnalité, je cherche pas à m'imposer systématiquement.

Si cet aspect a été peu mentionné par nos informateurs issus de la classe moyenne, il fait toutefois écho à la prise de risque de tout individu selon sa classe sociale d'origine : malgré l'extrême attention portée aux éléments de leur environnement social, les individus issus d'un milieu populaire ont d'une part peu ou moins à perdre que ceux issus de la classe moyenne (March & Shapira, 1987). D'autre part, ils focalisent davantage leur attention sur ce qui est à gagner que sur ce qui est à perdre. A l'autre extrémité de l'échelle sociale, les personnes issues de la classe supérieure ont au cours de leur existence bénéficié, de par leur condition sociale, d'un sentiment de sécurité économique et par conséquent psychologique qui les invite à considérer d'abord les récompenses à saisir avant les risques de pertes. Dans cette configuration, les individus dont les parents appartiennent à la classe moyenne ont été habitués à bénéficier d'un niveau de ressources satisfaisant mais où les extras (vacances, études) étaient limités. Par conséquent, leur filet de sécurité est mentalement plus limité et face aux opportunités, compte-tenu de leur place intermédiaire dans l'échelle sociale, de mobilité ascendante ou de déclassement, la peur de perdre (*fear of falling*) (Ehrenreich, 1989) est prédominante et limite de ce fait leur prise de risque.

Si la nature de la prise de risque de la part des dirigeants parait motivée par des intérêts autant personnels que collectifs (ceux de l'organisation), l'attention portée aux autres constitue néanmoins une préoccupation récurrente dans les récits que nous avons recueillis auprès des 19 membres d'équipes de direction.

5.4.4 Faire preuve d'attention pour les autres

Des recherches antérieures ont suggéré que les dirigeants issus de la classe modeste étaient non seulement peu enclins au narcissisme (Côté et *al.*, 2021) mais faisaient également preuve d'une forte empathie envers les autres (Kraus et *al.*, 2010). Les preuves d'attention portée à d'autres par les membres des équipes de direction ne se limitent pas

qu'à leurs collègues du codir. Ces marques d'attention s'adressent d'ailleurs plutôt aux autres salariés de l'organisation et notamment, chez les dirigeants issus de classe modeste, aux salariés situés en bas de l'échelle sociale dans l'organisation. Aïcha, quand elle était directrice opérationnelle pour une PME de confection d'articles de luxe, a eu à cœur d'évoquer sa façon de procéder avec les salariés de l'atelier,

> Par égard aux personnes, j'allais saluer tous les matins, j'allais faire ma petite poignée de main. A l'époque, c'était autorisé. Voilà j'avais serré la main de tout le monde. Ça me permettait d'établir un premier contact, etc.

Ce comportement qui contraste avec l'élitisme qui caractérise pourtant les équipes de direction comme nous l'avons vu précédemment, témoigne d'une considération des personnes, quel que soit leur statut dans l'organisation. Les marques d'attention (poignée de main) évoquent la proximité qu'Aïcha ne semble pouvoir s'empêcher de créer avec des personnes qui lui rappellent sa classe sociale d'origine. Il serait caricatural cependant de laisser penser que de telles pratiques sont uniquement l'apanage de dirigeants aux origines modestes. Ainsi Yves, directeur financier dans une grande entreprise de cosmétique près de Nice et issu de la classe supérieure, a fait part d'une expérience similaire à celle d'Aïcha il y quelques années dans sa carrière,

> Comme je ne comprenais pas grand-chose sur les problèmes de rendement, je suis descendu dans l'atelier. Je leur ai dit : « écoutez, demain matin, vous me verrez pour toute la semaine, je vais mettre un bleu comme vous et je vais travaillez avec vous ». Donc, ben voilà, j'ai été ouvrier pendant une semaine avec eux pour... Ce qui m'a permis de les connaître aussi. Et je pense que ça leur a... J'avais 30 ans. Oui, je pense que ça leur a plu

Yves a lui-aussi fait preuve d'une attention très particulière pour des personnes qui pourtant n'ont ni le même statut dans l'entreprise, ni la même origine sociale. Il va jusqu'à se mettre à leur place, pendant une semaine, en endossant la même tenue de travail. Il est pourtant un élément dans cette situation qui parait distinguer le comportement d'Yves de celui d'Aïcha : là où Aïcha dit vouloir établir un premier contact, sans autre motivation intéressée, Yves, lui veut comprendre le métier de ces ouvriers qui impacte de façon importante le coût de revient de l'entreprise où il travaille. Yves est donc d'abord guidé par un intérêt professionnel et non par l'envie spontanée de faire connaissance ou de valoriser les ouvriers de l'atelier, même s'il finit par prendre

conscience que cette attention de sa part a sans doute compté pour eux. Au risque de paraitre simpliste, nous ne pouvons nier que toute action est toujours guidée par une intention consciente ou inconsciente, y compris de la part des dirigeants d'origine modeste. Ainsi les manifestations d'altruisme dont ils font preuve correspondent assurément au sentiment de culpabilité d'avoir trahi leur classe d'origine. Jacques, fils d'agriculteur qui au cours de sa carrière de directeur général chez un promoteur immobilier nous a rapporté, à propos du seul plan social qu'il a dû initier au début des années 1990,

> J'étais trop près des gens, c'était dur. Et qu'est-ce que j'ai fait dès qu'on a pu rembaucher ? et ben j'ai rembauché des gens que j'avais licenciés.

De façon similaire, le besoin de maintenir un lien privilégié avec ceux de sa classe d'origine et ainsi de soulager son sentiment de trahison conduit Hassan, directeur financier et des services supports pour un complexe hôtelier de luxe situé sur la Côte d'Azur, à faire preuve d'une attention extrême à l'égard du personnel de l'hôtel,

> Je pense avoir une méthode un tant soit peu différente parce qu'elle est imprégnée justement de mes origines sociales. Le respect, je dois le respect à tout le monde, que la personne me soit supérieure ou inférieure hiérarchiquement parlant. Il n'y a pas de tutoiement ou de vouvoiement en Angleterre, dans la langue anglaise mais il y a le comportement et on vous fait véritablement sentir que vous êtes *valued* comme on dit en anglais. Vous êtes valorisé, vous êtes valorisé, votre contribution est valorisée, vous avez de l'importance. C'est ce que j'essaie de faire en donnant pas seulement le sentiment mais en faisant comprendre à chaque collaborateur que sa contribution est valorisée, est importante.

Sans faire preuve de condescendance, Hassan par son attitude, témoigne de l'importance qu'il accorde au respect pour autrui et à la reconnaissance des efforts. La référence à l'absence de tutoiement ou de vouvoiement de la langue anglaise semble même indiquer une volonté de s'affranchir des différences hiérarchiques pour instituer une égalité quasi-absolue entre tous les membres de l'organisation. Si le fait de travailler depuis longtemps dans le secteur de *l'hospitality* où le client est roi influence sans doute la façon d'agir d'Hassan, une telle attitude à l'égard des salariés de son organisation dénote une attention pour les autres presque excessive à ce niveau de responsabilités.

Faire preuve d'attention à l'égard des autres pour un dirigeant notamment d'origine modeste ne doit pas masquer le fait que certains comportements puissent à l'inverse s'apparenter à de la provocation.

5.4.5 Provoquer

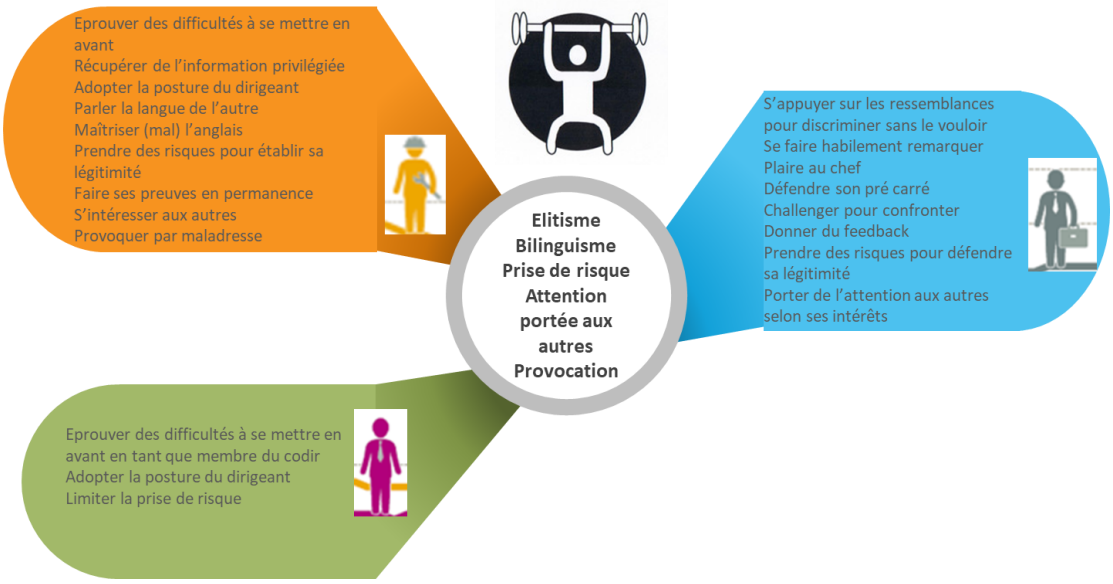
Affirmer que les dirigeants font preuve de provocation conduit assurément à s'interroger sur les circonstances particulières et les motivations qui guident un tel comportement. Ce type d'attitude a pu être repéré chez des dirigeants d'origine modeste, de façon contre-intuitive. En effet, dans les milieux populaires, par une conception de soi dépendante (Kraus et *al*., 2012), les parents invitent normalement leurs enfants à ne pas se mettre en avant (« dans la vie, on n'a pas ce qu'on veut » ou « fais pas ton intéressant »). Les situations qui s'apparentent dans les récits de nos dirigeants issus d'un milieu modeste, à de la provocation permettent d'expliquer ce paradoxe apparent avec la littérature. Le comportement de ces personnes ne procède pas en l'espèce d'une volonté de provoquer gratuitement les autres. Il traduit plutôt leur impossibilité à décrypter voire à reconnaitre les codes en vigueur dans l'instance. Le décalage avec les codes de leur classe d'origine est visiblement trop déstabilisant et conduit ainsi à faire montre d'attitudes qui contreviennent à ce qui est normalement attendu d'un dirigeant. Pour illustration, Aïcha qui avait soumis au comité industriel d'un célèbre maroquinier un rapport d'audit très critique sur la qualité d'un processus de fabrication,

> Je me souviens d'avoir écrit au directeur industriel France, en expliquant la problématique qu'en fait on étouffait. Ça m'a valu un crime de lèse majesté. J'ai répondu qu'effectivement, ce n'était pas … je sais plus comment j'avais dit, que c'était rédigé de manière scientifique et que ce n'était pas la prose attendue de ce comité.

De façon plus conscientisée, Kamel tient un discours volontiers provocateur pour justement remettre en cause le fait d'être considéré, au regard de son apparence, comme un élément représentatif de la diversité lors de son intégration au Comex d'un grand cabinet de conseil,

> J'avais dit, j'ai dit à xxx [*sic* le patron du Comex] : « de quoi on parle ? c'est un non sujet, surtout dans la sphère privée. On n'est pas dans le public. Moi, je suis d'origine marocaine mais je suis né dans la Creuse ». Donc l'intégration, c'était pas un sujet. Je lui ai dit : « mon frère aîné, à la fin du ramadan, il tuait un mouton et un cochon en même temps parce qu'on, les enfants, mangeait du porc à la maison, pas devant mes parents ». Et je lui ai dit : « et moi, je me suis marié avec une femme de confession juive et j'ai mis mes enfants au début de leur scolarité dans une école catholique. De, de quoi tu me parles ? »

Fig.28. Récapitulatif des pratiques de classe des dirigeants autour des façons d'agir



Certains récits de vie livrés par des dirigeants d'origine modeste ont mis en évidence des façons d'agir qui se distinguent parfois assez nettement de celles que nous venons de présenter comme caractéristiques des personnes issues d'un milieu populaire. En l'occurrence, Kamel, Sylvain mais également Aïcha ont tous les trois, au fil de leur narration, fait état de certains comportements davantage comparables à ceux de leurs homologues issus de classe favorisée qu'à ceux présentés comme caractéristiques de leur classe sociale d'origine. La vignette ci-dessous leur est consacrée et permet d'éclairer ce phénomène.

Des *business leaders* pas comme les autres

Kamel, Sylvain et Aïcha respectivement directeur de Franchise dans le conseil, directeur de *Business Unit* dans l'industrie pharmaceutique et directrice opérationnelle dans la décoration de luxe ont pour caractéristique commune d'occuper ou d'avoir occupé un rôle de *business leader*. Ce type de fonction les place en décalage avec les dirigeants aux origines modestes qui d'ordinaire privilégient très largement une fonction support (ressources humaines, finance, informatique, communication, juridique …). Kamel, Sylvain et Aïcha ont également en commun d'avoir à plusieurs reprises au cours de leur récit fait état de comportements comparables à ceux des dirigeants au profil traditionnel. Ils ont notamment, au fil des situations démontré un besoin impérieux de se mettre en avant afin de s'octroyer une place remarquée au milieu de leurs pairs. Il a pu s'agir de faire état de leur ambition tel Kamel qui assénait régulièrement à son supérieur hiérarchique qu'il « *voulait changer de job tous les deux ans* ». Ou Sylvain qui décrit dans ces termes sa rapide ascension au sein de l'équipe dirigeante : « *sur les deux années suivantes [sic* son entrée au sein de ce Codir*], j'avais rassemblé quasiment la totalité des Business Units préexistantes dans une seule entité que je dirigeais. Donc je pesais lourd entre guillemets dans ce comité de direction. J'avais 90 % du chiffre d'affaires de la boîte et cent pour cent de la croissance. Ce qui a son importance parce que, évidemment ma parole au sein du comité de direction pesait du poids du business que je représentais* ». Ils revendiquent également une liberté de parole à l'égard des autres membres du collectif dirigeant au risque d'apparaître brutaux, hautains et à ce titre de provoquer des conflits. Aïcha évoque dans ces termes ses interventions en Codir et notamment à l'attention de son patron : « *je pouvais me permettre de lui dire... Je n'avais pas peur, donc je lui disais ça. Je pense que ça vient aussi de mes origines sociales, c'est à dire bah, c'est pas grave. S'il me dit de partir, je partirais. Je referais autre chose. Justement, ça me permettait en fait de lui... Bertrand [sic* le fondateur de l'entreprise*] était craint en entreprise et notamment aussi en Codir. Moi, je pouvais lui dire non, ça ne va pas du tout. J'avais un autre point de vue* ». Kamel évoque sa propension à « *mettre les pieds dans le plat* » et à « *être capable de dire des choses dures aux gens* » mais il précise que c'est « *avec le sourire* » et « *avec beaucoup de sympathie parce que je considère par défaut que les gens sont bons* ». L'importance qui est accordée à ce type

de fonction de *business leader* comparativement à celle des fonctions support peut en partie expliquer ces comportements plus affirmés, comparativement à la modestie et à la discrétion dont font preuve de coutume les dirigeants d'origine modeste. Toutefois les attitudes de Kamel, Sylvain et Aïcha semblent largement dépourvues d'un enjeu égocentrique souvent attribué aux cadres dirigeants. Derrière des abords directs et agressifs, elles reflètent au contraire une volonté d'agir pour le bien du collectif : Aïcha ose s'opposer au fondateur car elle sait que les autres membres du Codir ne le feront pas. Outre sa préoccupation pour les autres, Khalid a plusieurs fois dans son récit témoigné de sa vision très inclusive de l'équipe de direction (voir '5.3.4 penser le collectif' p. 131). Enfin la narration de Sylvain est rythmée par les passages où il indique qu'il a toujours œuvré pour faire primer le collectif sur les divergences individuelles car « *sa priorité absolue, c'est la création du collectif* ». En ce sens, les intentions altruistes qui se cachent derrière les façons d'agir de Kamel, Sylvain et Aïcha rejoignent les préoccupations des autres dirigeants d'origine modeste.

L'analyse des récits de vie a permis de mettre en évidence de nombreuses pratiques de classe selon les origines sociales. Ces pratiques ont été agencées selon les trois types de facultés cognitives. Le Tableau 6 ci-dessous présente un récapitulatif de ces pratiques de classe, par origine sociale et par type de faculté cognitive.

Tab.6 Récapitulatif des pratiques de classe selon l'origine sociale du dirigeant

		ORIGINE SOCIALE DU DIRIGEANT		
		CLASSE		
		MODESTE	MOYENNE	SUPERIEURE
PRATIQUES SOCIALES DU DIRIGEANT	PERCEVOIR	Ne pas être à la hauteur Croire en la chance ou au coup de pouce Se raccrocher à ses réalisations Toujours faire ses preuves Travailler plus dur que les autres Se raccrocher à son titre ou à son statut S'attribuer des compétences inférieures à celles de ses collègues S'auto-censurer Vouloir ressembler aux autres sans jamais y parvenir	Mettre en avant les bons résultats obtenus Valoriser son expertise Faire preuve d'humilité	Se focaliser sur ses objectifs Vouloir faire mieux que les autres Se sentir supérieur aux autres Percevoir (négativement) la différence
	PENSER	Penser des solutions concrètes et réalistes Vivre le conflit comme une épreuve Privilégier le consensus Préférer la défaite à la persistance du conflit Se considerer comme un trait d'union entre plusieurs univers Faire équipe Considérer la diversité avec prudence	Mettre en avant les bons résultats obtenus Privilégier le collectif Croire en la diversité	Penser des plans ambitieux et risqués Vivre le conflit comme un rapport de force stimulant Viser la victoire à tout prix Faire preuve de témérité Faire équipe… jusqu'à un certain point Douter de la diversité … jusqu'à un certain point
	AGIR	Eprouver des difficultés à se mettre en avant Récupérer de l'information privilégiée Adopter la posture du dirigeant Parler la langue de l'autre Maîtriser (mal) l'anglais Prendre des risques pour établir sa légitimité Faire ses preuves en permanence S'intéresser aux autres Provoquer par maladresse	Eprouver des difficultés à se mettre en avant en tant que membre du codir Adopter la posture du dirigeant Limiter la prise de risque	S'appuyer sur les ressemblances pour discriminer sans le vouloir Se faire habilement remarquer Plaire au chef Défendre son pré carré Challenger pour confronter Donner du feedback Prendre des risques pour défendre sa légitimité Porter de l'attention aux autres selon ses intérêts

Quels enseignements peut-on tirer de cet inventaire des pratiques des dirigeants selon leur origine sociale ? Ces conduites ordinaires des dirigeants, à partir de leur origine sociale, illustrent des différences dans les cognitions et les comportements qui, jusque-là, n'avaient été établies pour les membres d'équipes dirigeantes que de façon très limitée, uniquement au travers de la propension à prendre des risques (Kish-Gephart et *al*., 2015) ou à faire preuve de narcissisme (Martin et *al*., 2016) (uniquement pour les *CEO*s d'ailleurs). Si notre inventaire souligne que les pratiques d'un dirigeant, comme tout individu s'originent largement dans des prédispositions à agir en fonction des ressources financières, culturelles, relationnelles voire symboliques du milieu d'origine (Bourdieu, 1984), il met particulièrement en lumière des traits spécifiques aux dirigeants d'origine modeste, venant clarifier empiriquement les questionnements posés par la mobilité sociale (Curl et *al*., 2018 ; Martin & Harrison, 2022) à propos du clivage de l'habitus (Bourdieu, 1997, 2004). Les évolutions de l'habitus en cas de changement de classe sociale au cours de la vie d'un individu témoignent de la volonté de s'assimiler à la classe d'adoption (Herrmann & Varnum, 2018) (adopter la posture du dirigeant). S'approprier les codes d'une classe sociale, en l'occurrence supérieure pour la plupart des auteurs de nos récits de vie, permet d'accroitre son capital symbolique (le pouvoir par la récupération d'informations privilégiées) mais aussi de faire preuve de résilience et d'adaptabilité. Ce type d'expérience toutefois confronte aussi au processus d'arrachement (Abrahams et *al*., 2015) pour nos informateurs qui se traduit chez eux, une fois parvenus au sommet, par une forme de mise en retrait (la tentation du silence qui consiste souvent à privilégier le consensus) (Kish-Gephart et *al*., 2009). Nous avons pu y déceler un phénomène d'allégeance de classe (Curl et *al*., 2018) par lequel la loyauté à leurs principes fondateurs conduit souvent les dirigeants issus d'un milieu populaire, à se retirer du jeu (Gray et *al*., 2013) (s'auto-censurer). La difficulté enfin à migrer les dispositions fondamentales de son habitus vers celles de l'habitus de la classe supérieure s'exprime aussi dans l'incapacité à se mettre complètement au niveau (parler la langue de l'autre mais mal parler l'anglais). Si les transfuges peuvent adopter et utiliser efficacement de nouveaux outils culturels (Martin et Harrison, 2022), force est de constater que des aspects fondamentaux de leur habitus de classe, en résistant aux changements provoqués par l'ascension sociale, les font douter de leurs compétences (ne pas être à la hauteur, toujours devoir faire ses preuves, vouloir ressembler aux autres sans

jamais y parvenir).

Les pratiques selon les origines sociales, mises en lumière au travers des récits de vie illustrent également que les perceptions subjectives de la classe sociale ont, aussi chez les dirigeants, de profonds effets. Le rapport au collectif, en l'occurrence aux autres membres de l'équipe de direction, constitue un thème majeur de divergence de pensée et d'agir, en grande partie inconsciente d'ailleurs, entre les individus d'origine sociale différente. Pour les dirigeants d'origine modeste et également pour ceux issus de classe moyenne, les intérêts du collectif déterminent en quelque sorte les intérêts individuels de chacun. La réalité collective « doit être synonyme des intérêts personnels » (Smith, 1982, p. 128). Cette conception s'incarne dans le rôle que les dirigeants d'origine modeste s'assignent au sein du collectif (être un trait d'union à l'image du *network broker* – Martin et *al*., 2019) tandis que les dirigeants d'origine favorisée valorisent le collectif jusqu'à un certain point, avec la volonté de porter attention aux autres en fonction de leurs intérêts solipsistes (Kraus et *al*., 2012). Ce dernier point conforte que les dispositions culturelles non seulement diffèrent selon la classe mais sont également en conflit avec les dispositions des autres classes sociales (Bourdieu, 1987). L'examen des mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, en présence de mixité sociale permet d'appréhender ces confrontations de pratiques.

CHAPITRE 6 : SYNTHESE DES RESULTATS AUX 3 SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE

L'analyse des données de l'étude de cas, combinée avec les pratiques de classe sociale préalablement identifiées à partir des récits de vie, met à jour les liens entre les origines sociales et les différentes composantes de l'intégration comportementale d'une équipe dirigeante en présence de mixité sociale, sans occulter certains facteurs organisationnels agissant également sur ces mécanismes. Cette vision d'ensemble, issue des récits de vie et de l'étude de cas permet de tirer des conséquences sur la coexistence des habitus de classe avec l'habitus de la classe dirigeante.

6.1 MISE EN ÉVIDENCE DE LIENS ENTRE LES PRATIQUES DE CLASSE DES DIRIGEANTS SELON L'ORIGINE SOCIALE ET LES COMPOSANTES DE L'INTÉGRATION COMPORTEMENTALE DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

L'intégration comportementale de l'équipe dirigeante (Hambrick, 1994) est une « méta-construction » qui combine une dimension sociale (la collaboration) avec deux dimensions relatives à des tâches (quantité et qualité d'informations échangées ; prise de décision en commun). Lorsque ces trois dimensions sont considérées ensemble, elles capturent mieux l'intégralité et l'unité d'effort de la *Top Management Team* plutôt que chaque dimension examinée séparément (Hambrick, 1994, 1997, 2019). Ces trois dimensions permettent également de bien cerner le fonctionnement d'un groupe de personnes dont l'exercice du pouvoir a un impact déterminant sur la vie et le devenir de l'organisation. En effet, l'échange d'informations et la prise de décision, soutenues par la dynamique de collaboration constituent des missions essentielles pour assurer le management stratégique au quotidien d'une organisation. L'exécution de ces missions n'est pas exclusivement guidée par la rationalité des individus qui composent l'équipe de direction. Elle est largement conditionnée par les contraintes personnelles des membres de l'équipe (Hambrick & Mason, 1984). Parmi les caractéristiques personnelles des dirigeants, quel est le rôle tenu par l'origine sociale de chacun d'entre eux ? Comment les pratiques liées aux origines sociales des membres de l'équipe impactent-elles la collaboration, les échanges d'information et les prises de décision de ce collectif ?

Afin de comprendre les liens entre pratiques sociales et intégration comportementale de l'équipe dirigeante, nous avons combiné les pratiques sociales des dirigeants, mises en lumière à partir des 19 récits de vie, avec l'analyse des données collectées dans le cadre de l'étude de cas menée avec l'équipe dirigeante de l'une des Directions de l'organisme public de recherche. Les résultats obtenus mettent en évidence les conditions et les modalités de chacune des trois dimensions de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale. Ces résultats répertorient également l'influence des configurations organisationnelles (taille de l'organisation, style du CEO, nationalité de l'organisation …) sur les mécanismes de collaboration, d'échanges d'informations et de prise de décision au sein d'une équipe dirigeante. Ces résultats constituent l'identification empirique des composantes du modèle proposé d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante en présence de forte mixité sociale.

6.1.1 Les liens entre pratiques de classe et collaboration

La collaboration en elle-même n'est pas suffisante pour décrypter le fonctionnement de la *Top Management Team.* En effet, la collaboration est davantage un moyen qu'une finalité en soi. Elle est en revanche indispensable aux deux autres dimensions de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante selon Hambrick (1994). La collaboration est un véritable témoin de l'ambiance qui règne au sein du collectif de direction. Dans ces conditions, elle garantit en quelque sorte le caractère effectif des échanges d'informations et de la prise de décision de l'équipe dirigeante. L'analyse des données de notre étude de cas met en évidence que les origines sociales des personnes qui composent l'équipe dirigeante influencent les conditions et les modalités de la collaboration qui règnent au sein de ce collectif.

6.1.1.1 Les conditions de la collaboration dans une équipe dirigeante à forte mixité sociale

La nécessité d'un objectif partagé

Malgré l'absence d'un cadre théorique consensuel à propos de la collaboration (Bedwell et *al*., 2012), nous avons pointé dans notre revue de la littérature que l'existence d'un objectif partagé, même ponctuellement, entre les membres d'un collectif constitue l'une des conditions essentielles de la collaboration. Un tel objectif commun n'a pas été clairement identifié pour l'équipe de direction de l'organisme de recherche qui a servi de terrain empirique pour notre étude de cas. Le rôle assigné à cette équipe de direction par sa Directrice, Elise est à ce titre révélateur de l'absence d'un véritable objectif partagé,

> J'ai décidé que ces réunions, je n'en ferai jamais des espaces de décisions. Et parce que ça ne me convenait pas et donc qu'il fallait que ce soit des espaces d'échanges d'informations et de s'assurer que les dossiers qui pouvaient relever de plusieurs compétences de mes collègues soient bien connus de tous, de sorte qu'ils sachent travailler entre eux et ils aient les clés pour travailler, échanger entre eux les informations.

Elise confond objectif de l'équipe (par exemple, bâtir la stratégie de Recherche Fondamentale pour cet organisme) et fonction de l'équipe (échange de l'information). L'équipe de direction a donc ici pour unique fonction, et de fait objectif, de se réunir une fois par semaine, chaque lundi entre 14 heures et 15 heures afin de partager des informations. Cette vocation assignée au collectif reflète la volonté d'Elise, à laquelle les onze autres membres se sont ralliés bon gré, mal gré. Nous verrons en effet, lorsque nous traiterons de l'échange d'informations comme autre dimension de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, que la réalisation dans les faits de cet objectif exclusif de partage d'informations est diversement appréciée. Par rapport à cet objectif très générique qui mêle rôle et modalités de fonctionnement de l'instance (échanger de l'infos pendant une heure chaque lundi), seule une autre personne de l'équipe, Cyril, directeur en charge des sujets du numérique pour cette Direction et issu de classe moyenne, a questionné lors des entretiens le fait que cet objectif puisse constituer la base d'un vécu commun entre tous les membres, vécu qui soit à-même de créer les conditions d'une collaboration effective,

> C'est clair que personne ne rame à contre-courant mais des fois, je n'ai pas forcément l'impression qu'on est exactement dans le même bateau. Et c'est encore une fois, ce n'est pas, ce n'est pas une critique. Mais finalement, chacun est sur son, sur son périmètre. Donc j'ai pas, pour l'instant, j'ai pas vu d'action ou d'initiative embarquant toute l'équipe de direction sur un objectif commun.

Le collectif formé par cette équipe est certes assez récent. Elise a été nommée à la tête de cette Direction en novembre 2019 et la réorganisation de la gouvernance de la Direction qu'elle avait entreprise a été mise entre parenthèses par la première crise Covid de mars 2020. La mise en place effective de la nouvelle gouvernance de cette Direction au moment des entretiens (janvier à février 2022) datait donc seulement de juin 2021. Toutefois, la composition de l'équipe a été assez peu modifiée par l'arrivée d'Elise. Elise n'a recruté, depuis sa prise de poste en novembre 2019, que deux autres membres pour cette équipe, dont sa Directrice adjointe. Deux autres personnes ont plus récemment rejoint l'équipe de direction mais en conservant le poste qu'elles occupaient précédemment. Toutes les personnes de l'équipe ont donc une ancienneté significative au sein de cet organisme de recherche et pour la plupart d'entre elles au sein de cette Direction depuis de nombreuses années. Ils ont ainsi l'habitude de se côtoyer et d'avoir pu travailler ensemble sur de nombreux sujets, indépendamment de leur appartenance à cette nouvelle instance de gouvernance. Il apparait donc que l'absence de vécu commun à ce collectif est avant tout liée au fait que l'équipe n'a vocation à se réunir qu'une fois par semaine, pendant une heure. Le vécu commun de cette équipe est par conséquent très limité, d'autant que les consignes anti-Covid en vigueur dans cet organisme ont été très strictes. Toutes les réunions ont dû se dérouler en distanciel jusqu'à début mars 2022. A la fin de notre collecte de données en février 2022, l'équipe de direction dans sa nouvelle configuration n'avait toujours pas été physiquement réunie depuis sa mise en place en juin 2021. Si le rôle et les modalités de fonctionnement assignés à cette équipe par Elise ne favorisent pas la constitution d'un vécu commun, il est indéniable que l'absence véritable de moments partagés (physiquement) ensemble n'a pas permis d'embarquer le collectif, et par conséquent a nui d'emblée à l'installation d'une collaboration de qualité.

Les motivations d'Elise à limiter le rôle de cette instance au simple échange d'informations nous ont forcément interrogés. Durant les deux entretiens qu'elle nous a accordés, Elise a démontré, à de nombreuses reprises sa volonté d'inclure le plus

largement possible l'équipe de direction au pilotage de la Direction. Elle a eu par exemple à cœur d'étoffer l'équipe de direction en y intégrant des membres qui dans leur fonction n'y siégeaient pas jusque-là, de sorte que toutes les composantes de l'activité soient représentées au sein du Codir. Lors des trois réunions du lundi auxquelles nous avons pu assister, Elise a fait preuve d'une profonde transparence, à la fois dans les sujets partagés mais également à propos de son ressenti. Elle a pu ainsi, lors d'une réunion à laquelle nous avons assisté, faire part de son sentiment sur le déroulement de son propre entretien annuel d'évaluation avec son supérieur hiérarchique. A sa prise de poste, Elise avait pu observer, alors qu'elle avait choisi de conserver la gouvernance mise en place par son prédécesseur, que les réunions de l'équipe de direction s'étiraient sur une longue demi-journée, sans se traduire par des prises de décision réellement effectives. Par souci d'efficacité, Elise a donc pris le parti d'installer en juin 2021 une nouvelle gouvernance, dans laquelle la réunion de l'équipe au complet n'a vocation qu'à aligner tous les participants sur un niveau d'informations similaire. La prise de décisions, comme nous le verrons par la suite, s'effectue à d'autres moments que lors de la réunion du lundi et selon d'autres configurations de participants. Ce choix d'Elise pour un rôle restreint assigné à l'équipe de direction témoigne à nos yeux d'un véritable conflit interne entre sa volonté d'inclure le plus grand nombre de participants et son grand souci d'efficacité. Considérée par le prisme des origines sociales, ce choix est issu effectivement de la confrontation entre deux pratiques sociales ('faire équipe, s'intéresser aux autres' et 'penser des solutions concrètes et réalistes') que nous avons pu identifier dans le cadre des récits de vie et qui sont caractéristiques des personnes aux origines modestes dont Elise fait partie.

La collaboration au sein de cette équipe pourrait se renforcer à d'autres moments que lors de la réunion du lundi mais il n'était envisagé, lors de notre collecte de données, aucun autre temps dédié à tout le collectif de direction, ni aucune initiative ou évènement de type *team building* fréquemment organisé lors de la constitution d'une nouvelle équipe.

La légitimité à collaborer

Comme nous avions déjà pu le relever dans le cadre des récits de vie, quelques membres du comité de direction de cet organisme de recherche se questionnent sur leur légitimité à siéger dans cette instance et par voie de conséquence à collaborer avec leurs pairs. Compte-tenu de l'ancienneté de la plupart des membres de cette équipe dans une fonction de Direction, seule une personne a véritablement fait état de doutes sur sa capacité à contribuer au collectif à la même hauteur que ses collègues. En l'occurrence, Valentine, en charge des aspects Sûreté et Sécurité pour toute la Direction de cet organisme nous a indiqué,

> Je sens bien qu'au niveau de mon échelle sécurité, je suis pas un gros élément. J'ai mon importance parce que voilà, Elise a quand même.... Parce que c'est une création de poste, le poste que j'occupe, c'est quand même une création de poste. Il fallait qu'il y ait un interlocuteur sécurité pour entrer en lien avec les directions de centre. Donc Elise accorde une importance à ce sujet-là. C'est bien la preuve qu'elle a créé ce poste, qu'elle l'a rattaché à la direction de la Recherche Fondamentale. Mais je n'ai pas un temps de parole énorme. De toute façon, je n'ai pas non plus. Je ne vais pas non plus monopoliser la parole trop longtemps. Je me contente de faire passer vraiment les messages essentiels.

Le manque de confiance en elle manifesté par Valentine quant à sa capacité à contribuer comme les autres au fonctionnement de l'équipe de direction réside d'une part dans le fait que selon elle, le poste qu'elle occupe désormais a été créé par obligation (« *il fallait* ») et non par nécessité opérationnelle. D'autre part, elle s'astreint lors de la réunion du lundi à un temps de parole limité dont la durée reflète selon elle l'intérêt mineur de ses activités comparativement à celle des autres. Pourtant lors de son entretien (un des plus longs d'ailleurs que nous ayons mené lors de cette étude de cas), Valentine a reconnu être bavarde (« *je parle beaucoup. Excusez-moi, je suis une vraie pipelette* »). Le jugement qu'elle porte sur l'intérêt de son poste est effectué comparativement aux rôles occupés par ces collègues et dont elle mesure l'importance à leur temps de parole durant la réunion du lundi. Il est dans ce cas pour elle parfaitement légitime que les personnes disposant d'une fonction importante au sein de l'équipe monopolisent la parole au « détriment » des autres. Il faut relever que ce type de raisonnement était dans le cadre de nos récits de vie plutôt l'apanage de dirigeants aux origines modestes. En l'espèce, Valentine est issue de classe moyenne. Si elle est impressionnée par l'aura

qu'elle accorde à certains de ses collègues, sa juniorité à cette fonction, au sein de cette instance nous parait largement expliquer sa frilosité à se placer au même niveau que ses pairs de l'équipe dirigeante. Pour autant, Valentine témoigne aussi d'une autre pratique caractéristique des dirigeants issus de classe modeste. En l'occurrence, si elle a tendance à se mettre en retrait lors des réunions du Codir, sa présence au sein de cette instance lui permet de récupérer de l'information privilégiée,

> Je peux aussi apprendre des sujets par l'intermédiaire de mes collègues qui sont en Codir et je n'avais pas l'information et j'apprends un truc et je dis : « ah bah tiens, je savais pas ça. Ben tiens, ça m'intéresse ».

Elise parait également se débattre en son for intérieur avec une question similaire de légitimité. En effet, nous avons précédemment relevé l'extrême attention portée par Elise au fait d'intégrer à la réunion du lundi un nombre important de participants et de faire en sorte qu'ils aient tous un temps de parole, dans un ordre variable selon les réunions afin de ne jamais privilégier quiconque. Cependant, sa volonté de réduire la réunion à une durée stricte de soixante minutes par semaine pour douze participants et d'en limiter le contenu à du simple échange d'informations parait témoigner de ses doutes sur sa capacité à animer un collectif de taille importante dont elle a pourtant contribué à accroître la taille. Elle préfère donc écourter cette réunion afin de privilégier comme nous le verrons par la suite des modes de collaboration plus bilatéraux.

Si la question de la légitimité à faire partie ou à animer une équipe dirigeante est d'abord posée par certains membres à eux-mêmes, cette question peut aussi être soulevée par certains membres à l'égard de leurs pairs. En l'occurrence, toutes les fonctions représentées au sein de l'équipe de direction ne sont pas évaluées de façon équivalente par certains membres. A l'instar d'une forme de supériorité de fait en faveur des postes *business* comparativement aux fonctions support que nous avions mise en évidence par les récits de vie, des éléments témoignant d'une hiérarchie similaire ont pu également être capturés lors des entretiens de l'étude de cas. Ainsi Clémence, pourtant représentante d'une fonction support en tant que Directrice Financière pour cette équipe de direction mais issue de classe favorisée nous a rapporté à propos de ce collectif dirigeant,

> Je trouve quand même que dans ce comité de direction, il y a des personnes qui ont un rôle plus ou moins, comment dire? C'est pas pour euh, c'est pas pour dévaloriser

> quoi que ce soit mais si vous voulez, il y a des rôles plus annexes que d'autres, quand même, il me semble. Enfin, typiquement euh. Enfin, annexes, encore une fois, ce n'est pas péjoratif de ma part.

Ce sentiment d'occuper un rôle « annexe » et dont la nature questionne en quelque sorte la légitimité à siéger au sein de l'équipe de direction est également ressenti par Laetitia, issue de classe moyenne et Directrice des Ressources Humaines pour cette division mais qui a fait toute sa carrière au sein de cet organisme de recherche,

> Vous êtes administratif ou vous êtes scientifique. Ça, quand vous n'êtes pas scientifique, clairement, on vous le fait largement comprendre, vous ne faites pas partie des équipes productives entre guillemets du xxx [*sic* le nom de cet organisme de recherche]. Ça, croyez-moi, je l'ai entendu plus d'une fois dans ma carrière.

La hiérarchie entre les fonctions, compte-tenu de l'activité de cet organisme de recherche ne porte pas ici sur la « traditionnelle » dichotomie entre les fonctions dites *business* (commerciales, marketing, développement et stratégie …) et les fonctions support (ressources humaines, finance, communication, juridique …). L'importance de la contribution au sein de cette organisation est caractérisée par le contenu scientifique de la fonction (et du profil requis comme nous le verrons par la suite pour occuper cette fonction). Ainsi les directions des programmes ou encore des infrastructures internationales par exemple que nous qualifierons ici de fonctions expertes jouissent d'une importance et donc d'une place privilégiée comparativement à celle des ressources humaines ou de la sécurité que nous appellerons les fonctions administratives. Nous relevons cependant que cette hiérarchie de fait entre les fonctions n'est pas uniquement le fruit de l'appréciation des membres notamment issus de classe supérieure au sein de cette équipe dirigeante mais participe aussi d'une culture organisationnelle (élitisme scientifique) en vigueur dans l'ensemble de cette institution sur laquelle nous reviendrons lors de l'étude de l'influence des configurations organisationnelles sur l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. Cette situation est vécue par Laetitia comme particulièrement pesante à titre personnel et impactante pour la collaboration, au point d'empêcher l'unité du collectif formé par cette équipe dirigeante, comme elle a pu en témoigner à un autre moment de son entretien,

> C'est pas une forme d'esprit de corps, je pense pas. Si vous voulez là, on va retomber dans un truc. Moi, je suis administratif, eux sont scientifiques donc je pense qu'on n'est pas dans le même corps [*rires*].

Le nombre de membres dans l'équipe dirigeante

La taille de l'équipe de direction conditionne également la façon dont la collaboration s'établit au sein du collectif dirigeant. Nous avons vu précédemment qu'Elise a pris le parti d'étoffer l'équipe de direction et de la réunir uniquement dans une configuration complète, à la différence de son prédécesseur qui s'appuyait sur une équipe de direction resserrée pour certaines activités ou pour certaines prises de décisions. Certains membres comme Macha qui occupe une fonction experte et qui est issue de classe favorisée estime que ce parti pris d'Elise empêche une collaboration effective et un fonctionnement efficace de l'instance de direction,

> Il y a ce type de réunion où il y a effectivement l'ensemble des personnes de la direction et j'aurais vu une autre instance avec, pour ne pas les nommer quoi mais Patrice, euh, Jean, Sabine et moi sur, pour essayer d'avoir un ordre du jour qui soit pas juste un tour de table mais un peu les sujets sur lesquels il va falloir définir une position de notre Direction. Dans moi, ce que j'appelle une réunion de direction, il devrait y avoir plus de choses et pas forcément avec autant de gens.

Macha, qui faisait déjà partie de la précédente équipe de direction, regrette le mode de collaboration en vigueur dans la précédente gouvernance. A l'image du point de vue de Clémence et de Macha, les représentants des classes supérieures privilégient une collaboration resserrée entre quelques membres aux fonctions influentes et qui s'arrogent les prérogatives les plus importantes au sein de l'équipe. Il faut reconnaître à Macha d'avoir cherché à défendre cette préférence d'organisation auprès d'Elise,

> Je le dis d'autant plus librement qu'à l'époque, quand on avait discuté de ça avec Elise, j'avais proposé d'autres choses. Je n'étais pas la seule, d'ailleurs mais je crois que dans le choix qu'a fait Elise, il y a des personnes qui sont dans la direction qu'elle voulait pas exclure. Donc, il y avait, il y avait le souci de l'humain. Ce que je comprends complètement. Mais du coup, je trouve qu'on est peut-être un peu trop nombreux avec euh... Voilà.

Macha évoque ici les motivations contextualistes (Kraus et *al.*, 2010) d'Elise,

motivations précédemment exposées, qui coïncident bien avec les origines modestes d'Elise et qui expliquent pourquoi Elise n'a pas retenu l'option proposée par Macha. D'ailleurs les conditions d'organisation privilégiées par Elise en tant que *leader* de cette équipe agissent directement sur la façon dont la collaboration est pratiquée par les membres du collectif de direction.

6.1.1.2 Les modalités de la collaboration dans une équipe dirigeante à forte mixité sociale

Une collaboration polie plus qu'efficace

Les qualificatifs spontanément utilisés par les membres de cette équipe afin de décrire la réalité de la collaboration au sein de leur collectif sont positifs mais mesurés. Ils caractérisent l'ambiance qui règne dans l'équipe. Selon les personnes d'origine modeste ou issues de classe moyenne, la collaboration traduit un respect mutuel et de la bienveillance entre les membres. Par exemple, Valentine, en charge de la Sûreté insiste particulièrement sur l'absence de conflits,

> Je dirais un sens de la collaboration, du collaboratif. Je dirais une certaine sérénité dans ce codir. C'est … Pas du tout conflictuel, qui apporte de la sérénité.

Ces qualificatifs témoignent des valeurs qui sont primordiales pour ces deux catégories d'individus : l'attention portée aux autres et des relations dénuées de rapport de force. Cette ambiance est d'ailleurs directement à relier à ce qu'Elise, elle-aussi issue de classe modeste, privilégie pour son équipe, aux dires de Patrice qui occupe l'une des fonction clefs au sein de cette Direction,

> A la base, la manière dont Elise pilote, il y a cette bienveillance ou ce côté humain, c'est à dire le fait de faire très attention aux personnes, etc. Insuffle un état d'esprit donc euh... Et en même temps, je dirais que, on a essentiellement des bons coucheurs. C'est à dire, on a des gens de très grande qualité.

Les qualificatifs utilisés pour qualifier la collaboration sont toutefois assez convenus et également très mesurés, à l'image de Laetitia, directrice des ressources humaines,

> Elle est bonne. Bon, c'est vrai que le souci, c'est que bon, Elise a pris ses fonctions fin 2019. On a été confronté derrière au covid, etc. Donc ça a, à mon sens, ça complexifie un peu les choses. Mais bon, on n'a pas de problèmes de collaboration entre nous.

Nous avons noté l'absence de superlatifs pour décrire la collaboration, à l'exception de deux personnes, Tony et Patrice dont nous reparlerons un peu plus loin dans la vignette dédiée à leurs modes de collaboration. Si la crise Covid est convoquée comme explication à cette appréciation très mesurée de la collaboration, nous avons, à l'occasion des trois réunions auxquelles nous avons participé en tant qu'observateurs, constaté une collaboration plutôt minimaliste, caractérisée par l'absence de rires ou d'échanges informels par exemple. La tenue en distanciel des réunions du lundi depuis plus de 18 mois a participé assurément de cette ambiance terne dans la mesure notamment où la quasi-totalité des participants n'allumait pas la caméra de son ordinateur. Toutefois, la collaboration est polie, à l'image des personnes qui composent l'équipe et telles que Patrice les décrit,

> On a des gens de très grande qualité. Il y a des gens vraiment, humainement parlant et professionnellement parlant, très vraiment très, très, très bien.

La collaboration fait partie d'un exercice un peu convenu, une sorte de passage obligé dont tous les participants seraient les « bons élèves », comme en convient Cyril, représentant d'une fonction experte et issu de classe moyenne,

> Je pense que tout le monde joue le jeu dans le sens où, effectivement, comme je disais avant, on essaye de faire remonter des informations importantes et qui nécessitent et qui intéressent, qui intéressent le plus grand nombre. Donc, je trouve que là, ça fonctionne, ça fonctionne plutôt bien.

Les membres issus de classe supérieure portent un regard plus critique sur la façon dont la collaboration s'effectue au sein de l'équipe. Ce n'est pas tant que l'ambiance soit bonne qui est important mais surtout que la collaboration soit efficace. En l'état, Clémence, directrice financière a rapidement décrit l'une des faiblesses de la collaboration en place dans l'équipe,

> Enfin, il y a quand même un truc, je sais pas s'il y a des personnes qui vous en ont parlé mais il y a toujours eu quelque chose au sein de l'équipe de direction de la xxx [*sic* du nom de cette Direction], c'est que on peut... Enfin, c'est peut-être lié à l'esprit

> recherche mais parfois, de tout petits sujets peuvent devenir très, très chronophages, chacun s'en mêle. Enfin, il y a un côté, voilà.

La notion de performance sous-tend l'appréciation qui est portée sur la collaboration par les membres de l'équipe avec des origines favorisées. Outre que les qualificatifs utilisés sont moins positifs, ils se focalisent également moins sur l'ambiance et plus sur le rendement de l'équipe. De ce point de vue, Sabine, directrice adjointe d'Elise évoque la collaboration dans ces termes,

> C'est un peu, un peu inégal. Y'a... On est finalement un peu jeune dans notre fonctionnement puisqu'on a été, on a eu une réorganisation là récemment. Je pense qu'il y a un travail qui est encore à faire pour bien partager, savoir où sont les responsabilités, le degré d'autonomie, quel nécessaire partage qui est sans doute moins le cas pour les directions qui ont été moins impactées par la réorganisation.

La collaboration est qualifiée selon des termes beaucoup plus désincarnés que ceux utilisés par les membres aux origines modestes, à l'image de Nadia, en charge de l'innovation,

> un, euh le Codir, c'est des personnes qui sont assises les unes à côté des autres autour d'une table. Moins en ce moment du fait du distanciel.

Si l'appréciation de la collaboration est dénuée d'appréciation des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe, elle s'inscrit plus volontiers dans une logique de donnant-donnant, comme nous l'a rapporté Clémence,

> C'est plutôt constructif. Après, qu'est-ce que ? Je ne sais pas, je sais pas très bien la qualifier la collaboration euh. Enfin, disons que moi, j'arrive, de mon point de vue, j'arrive à collaborer avec les différentes euh, enfin les différentes, les différentes personnes du comité de direction sur les sujets sur lesquels j'ai besoin d'elles quoi. Donc voilà après euh …

La contribution à ce collectif répond aussi à des enjeux individuels. Sans qu'il n'existe une concurrence exacerbée entre les membres, certains comme Macha, placent néanmoins la collaboration dans une optique de préservation de son pré carré,

> Je dirais qu'en général, quand les missions ne sont pas très claires, c'est plus compliqué. Donc il y a encore des endroits où ce n'est pas totalement clair.

Même si cette logique de territoire n'a pas occasionné jusqu'à présent de véritables passes d'armes entre les membres de l'équipe, elle peut toutefois expliquer l'excès de confidentialité dont peuvent faire preuve entre eux un certain nombre de membres de cette équipe.

La confidentialité, entre méfiance et passage obligé

Sans doute aussi au regard de sa fonction de directrice financière qui l'amène à manier des informations sensibles, Clémence justifie subtilement la méfiance dont elle fait preuve à l'égard de ses collègues de l'équipe de direction par le fait qu'elle sait que détenir une information privilégiée peut conduire certains individus à utiliser cette information pour servir leur dessein personnel, comme nous l'avons vu précédemment,

> D'une façon générale mais c'est peut être aussi lié au fait d'être dans une équipe de direction, on sait que quand vous donnez une info, vous savez pas exactement comment elle va être utilisée derrière ou comment elle va être comprise et retranscrite oralement si elle est mal comprise.

Macha, en charge des activités internationales et issue de la classe favorisée, est plus explicite sur les raisons de la confidentialité dont elle entoure certains sujets,

> Il y a parfois des choses que je ne vais pas dire à cette réunion, parce que c'est sensible, parce qu'il y a il y a des aspects humains et... Waouh ! On est trop nombreux et puis il y a un certain niveau d'information que je ne vais pas forcément partager et que j'aimerais bien quand même partager avec un certain nombre d'entre eux.

Si Macha met d'abord en avant le nombre trop important de personnes présentes autour de la table ou le caractère personnel de certaines informations pour justifier son refus de les partager avec eux, l'envie dont elle fait néanmoins preuve de réserver ces informations à certains membres de l'équipe constitue un critère caché de « légitimité » (Bourdieu, 1984) visant à préserver en quelque sorte les intérêts de sa classe. Elle reconnait ainsi que tous les postes au sein de l'instance n'ont pas à ses yeux la même importance et ne méritent donc pas le même niveau de confiance. Sans doute s'agit-il des mêmes fonctions que celles avec lesquelles elle aimerait se retrouver dans une instance

de direction plus resserrée, comme nous l'avons vu précédemment. Même Elise, malgré sa volonté de transparence évoquée plus haut et qui est caractéristique de ses origines modestes, fait également preuve de méfiance à l'égard de certains de ses collègues. Cette attitude n'est pas motivée par la plus grande importance à ses yeux de certaines fonctions par rapport à d'autres mais par un doute sur la discrétion de certaines personnes dont nous pouvons penser qu'elles n'appartiennent pas à la même classe sociale d'origine,

> Je sais aussi que peut être tous mes collègues en Codir n'ont pas le niveau de confidentialité qui serait à attendre d'eux.

Enfin, les précautions de Laetitia en matière de confidentialité nous paraissent révélatrices d'une motivation autre que celle de la nature des sujets qu'elle traite en tant que Directrice des ressources humaines,

> Je suis dans une position un peu particulière en plus, parce que souvent, la plupart des dossiers que nous traitons sont des dossiers confidentiels.

Le terme « en plus » fait écho au sentiment d'infériorité révélé juste avant par Laetitia dans son entretien et que nous avions évoqué dans la légitimité à collaborer. En effet, Laetitia s'est souvent sentie rabaissée au cours de sa carrière par le fait d'occuper une fonction administrative jugée par l'institution moins « noble » que les fonctions scientifiques de la plupart de ses collègues. Laetitia a pu nous faire état pourtant de la frustration de ses collègues scientifiques du Codir à se voir refuser qu'elle leur révèle les détails confidentiels de certains dossiers. En procédant de la sorte, Laetitia prendrait-elle une sorte de revanche sur les fonctions scientifiques ?

Le recours à la confidentialité par des individus issus des trois classes sociales pour justifier une moindre collaboration avec les autres nous parait s'apparenter ici à la construction de « pare-feux » (Gray et *al*. 2013) mobilisés lorsque les rencontres entre classes sociales sont inconfortables et qu'il s'agit par conséquent de réduire leurs occurrences.

Une solidarité très occasionnelle

Nous avons identifié deux formes différentes de solidarité à l'œuvre entre les membres de cette équipe de direction à forte mixité sociale. En premier lieu, Nadia, en charge de l'innovation et issue de classe sociale favorisée considère que le statut de membre de l'équipe de direction emporte la responsabilité de prendre une part active au collectif,

> Moi, j'ai besoin de travailler avec les gens, j'ai besoin d'avoir une interaction et c'est l'endroit où on va pouvoir avancer ensemble. Donc, il faut de la loyauté, il faut de la transparence et c'est important.

Selon Nadia, être un membre de l'équipe de direction oblige chaque titulaire à contribuer aux débats, à faire preuve de transparence à l'égard de ses pairs. A défaut d'une participation active, le « coupable » devrait selon Nadia renoncer à faire partie du collectif,

> Il y a quelques fois, une personne en particulier qui, systématiquement, n'a rien à dire. Et donc, voilà, ça pose question. Alors peut être qu'à ce moment-là, c'est pas la peine qu'elle participe.

Alors s'agit-il spécifiquement d'un contentieux avec cette personne qu'elle n'a pas nommée lors de l'entretien mais qui était aisément identifiable par son silence quasi-permanent à chaque réunion ? Nadia semble plutôt ressentir une extrême frustration issue de sa fonction au sein de cette équipe de direction, à l'image de la perte de légitimité ressentie par les individus en déclassement social (Phillips & Lowery, 2020). Non seulement la place qui est à la sienne aujourd'hui dans ce collectif est en net décalage avec ses expériences précédentes bien plus valorisantes mais son statut et la reconnaissance dont elle bénéficie ne correspondent pas non plus aux ambitions que lui assignent ses origines privilégiées. Par conséquent, Nadia cherche à obtenir sans succès du réconfort et de la reconnaissance auprès de ses pairs avec qui elle pourrait partager ses difficultés mais aussi prendre connaissance des leurs,

> C'est pour ça que quand j'entends : « j'ai rien à dire », ça me rend dingue. Ça me rend dingue parce que … Alors, ou je suis la seule à avoir des dossiers tout pourris mais je pense pas. Je suis même sûre que non.

En second lieu, une autre forme de solidarité plus classique s'exprime au sein de ce collectif, comme nous l'a rapporté Laetitia, en charge des ressources humaines et issue de classe modeste,

> Je pense qu'on est quand même solidaire. On est assez soudé quand même, en tout cas vis-à-vis des instituts. On essaye de s'épauler quand il y a des différends avec les instituts [*long silence*].

La solidarité entre les membres de l'équipe est liée à des circonstances bien particulières, en l'occurrence à la nécessité de faire front face à un « ennemi » extérieur (*sic* les directeurs d'institut). Toutefois, même dans ces conditions, ce front commun formé par les membres de l'équipe n'est pas absolu. Il ne permet pas de gommer les différences de statut que Laetitia nous a rapportées,

> C'est pas une forme d'esprit de corps, je pense pas. Si vous voulez là, on va retomber dans un truc. Moi, je suis administratif, eux sont scientifiques donc je pense qu'on n'est pas dans le même corps [*rires*].

Les différences de statut qui perdurent au sein de l'équipe renvoient à ce que nous avons vu précédemment dans la légitimité à collaborer garantie par des formes de contrôle invisibles (Gray et *al*., 2013) En effet, les membres des fonctions scientifiques considèrent leurs rôles comme plus importants que ceux des fonctions administratives. Cette situation conduit les titulaires des postes scientifiques à envisager une instance de direction plus resserrée dans laquelle ils se retrouveraient entre eux. Ces manifestations d'élitisme empêchent par conséquent l'existence d'une solidarité entière et constante entre tous les membres. Elles expliquent également l'émergence d'une collaboration à deux vitesses.

Une collaboration à deux vitesses

Si la collaboration est peu intense lors des réunions du lundi qui réunissent les douze protagonistes de cette équipe, elle l'est beaucoup plus lors des nombreuses réunions ad hoc organisées entre quelques membres. Ces réunions spontanées sont-elles la cause ou la conséquence de la difficulté à collaborer à douze ? En tout cas, elles

dessinent une collaboration à deux vitesses par laquelle une gouvernance officielle et une gouvernance officieuse coexistent. Elise, leader de cette équipe assume d'avoir contribué de fait à la mise en place d'une collaboration à deux vitesses,

> Il n'y a pas réellement de possibilité de discussion vraiment collective à douze. Quand j'ai des points sur lesquels j'ai besoin qu'on réfléchisse ensemble, je fais des réunions dédiées avec les personnes directement concernées par le point en question.

En complément de la réunion officielle du lundi, Elise légitime donc l'organisation de réunions spécifiques avec certains membres (dont elle ne fait pas systématiquement partie d'ailleurs) afin de traiter des thématiques bien spécifiques. Si elle correspond à la volonté de transparence et d'efficacité d'Elise, la réunion du lundi n'est de son propre aveu qu'un préalable à des réunions plus restreintes entre quelques membres de l'équipe. Les nombreuses réunions ad hoc qui se tiennent en petit comité permettent par conséquent à Elise de s'assurer que les décisions sont prises de manière effective et correspondent ainsi au mode de fonctionnement plus efficace qu'elle souhaite privilégier en tant que dirigeante issue de la classe modeste. Cette fuite en quelque sorte de la collégialité, de la part d'Elise, illustre aussi son anxiété à devoir se comporter en véritable *leader* de cette équipe, celle qui en réunion plénière devrait mettre fin aux échanges interminables, avec une certaine fermeté. Afin de lutter contre cette anxiété liée au rôle social qu'elle doit tenir dans cette équipe, elle se ménage « des filets de sécurité » (Kish-Gephart et *al*., 2009).

Les autres membres de l'équipe se satisfont de ce mode de fonctionnement qui permet de combler le fait que la réunion du lundi est uniquement informative, comme l'a souligné Cyril, en charge d'une fonction experte et issu de la classe moyenne,

> Encore une fois, pour moi, ce comité de direction est uniquement informatif. Ensuite, on va avoir la nécessité d'avoir des réunions point à point ou encore à plusieurs personnes de la direction pour pouvoir approfondir et traiter un certain nombre de sujets.

D'autres membres des fonctions scientifiques qui estiment leur poids dans la Direction plus important que celui des fonctions administratives, notamment, au regard

des sujets traités ou de la taille de leur équipe ont eux-mêmes mis en place entre eux des réunions ad hoc mais régulières, comme le décrit Patrice, en charge des programmes,

> On s'est mis en place aussi avec Macha de façon régulière, des bilatérales avec les affaires internationales parce que c'est eux avec lesquels on a le plus d'interfaces puisqu'on touche aux programmes et à la stratégie.

Ces réunions constituent, selon Patrice et ses pairs des fonctions scientifiques, les véritables moments de collaboration. Leurs instigateurs ont de fait recréé le mode de gouvernance qui était en place sous l'égide du prédécesseur d'Elise et sous l'empire duquel ils occupaient une position plus privilégiée, comme nous le rappelle également Patrice,

> C'est un peu en compensation de euh …parce que … si je prends l'organisation précédente qui était en directoire, il y avait un très gros collectif au niveau des réunions du lundi, donc on n'avait pas besoin de se remettre des parallèles. […] C'était toute une matinée consacrée à la réunion du niveau de direction avec une partie d'ailleurs restreinte en directoire et une partie élargie avec l'ensemble des fonctions... Donc le directoire, c'était une petite équipe et puis des directeurs... Et donc il y avait beaucoup de réflexion collective à ce niveau-là, animée directement par le directeur [*sic* le prédécesseur d'Elise].

La référence faite par Patrice à la seule présence de directeurs au sein du directoire, sous l'ancienne gouvernance, fait écho aux différents statuts qui coexistent toujours au sein de l'équipe de direction de cette organisation. Nous avons appris l'existence d'une hiérarchie dans les titres entre celui de directeur, statut le plus élevé et celui d'adjoint au directeur, pour les fonctions moins considérées par l'institution. Cette hiérarchie des titres est ainsi transposée au niveau du fonctionnement de l'instance par le fait que bon nombre des réunions ad hoc ne sont organisées aujourd'hui qu'entre directeurs. Ce mode bis de gouvernance constitue donc une solution au fait que l'instance comporte un nombre trop important de participants et qu'elle soit notamment constituée de rôles « annexes ». Il caractérise surtout la nécessité de recréer des distinctions (Bullock, 2004) là où elles ont, en quelque sorte, été gommées par l'appartenance forcée à un même collectif. Cette nostalgie de l'ancienne gouvernance témoigne enfin des jeux de pouvoir en place dans les équipes dirigeantes où l'entre soi repose aussi sur l'expression d'affinités et de rivalités entre les membres de l'instance.

Des affinités et quelques rivalités entre les membres

Les alliances, qui oscillent en anthropologie, entre consanguinité et affinité constituent des tactiques d'échange réciproque qui sont fréquentes au sein des instances de direction des organisations. Elles visent, pour les membres qui en font partie à déstabiliser le pouvoir en place afin de mieux le conquérir. Nous n'avons pas repéré l'existence d'alliances par consanguinité de classes au sein de cette équipe lors des réunions du lundi, ce qui nous a été confirmé notamment par Brice, en charge du juridique,

> Ce n'est pas *House of Cards* mais, mais par affinité, forcément, il y a des euh, il y a des liens qui se créent et donc des facilités à travailler avec certains et peut être moins avec d'autres.

En revanche, il existe effectivement des affinités fortes entre certains des membres. Ces affinités, qui reposent sur le fait, pour la plupart des membres, de se connaître depuis de nombreuses années, témoignent surtout de l'existence d'intérêts communs plus que de façons similaires de fonctionner, tel que nous l'a expliqué Laetitia, en charge des ressources humaines,

> C'est vrai qu'il y a une dichotomie entre Clémence [*sic* en charge de la finance] et moi, qui reportons toutes les deux à Jean et qui formons un espèce de clan, comme je vous le disais et Macha et Patrice qui sont plus scientifiques et avec qui on travaille de manière régulière mais moins, moins étroitement, c'est sûr.

Ces affinités s'établissent, tel que le rappelle incidemment Laetitia, aussi sur la nette différenciation voulue par l'institution entre les fonctions scientifiques et les fonctions administratives. Clémence, aux origines sociales favorisées, reconnait à Macha et Patrice de détenir des rôles clefs. Elle pointe, avec un peu de gêne leur volonté de donner la part belle à leurs activités au sein de la Direction,

> Je pense clairement que Patrice et Macha ont une place particulière dans le comité de direction, on va dire ça comme ça. Enfin, particulière. Ils essayent de trouver leur place, à mon avis. Ils ont, ouais, ils essayent de trouver leur place. Moi, je le vois comme ça. Clairement. Si, si, on peut parler d'alliance, je ne sais pas si on peut parler d'alliance.

Ces affinités entre Macha et Patrice traduisent également leur nostalgie de la gouvernance précédente qui reconnaissait de fait une hiérarchie entre les postes avec l'existence d'un directoire, tel qu'en a témoigné Macha, directrice des affaires internationales et issue de la classe supérieure,

> Il y a eu une petite alliance de certains pour demander à Elise de voir comment elle voulait... Elle n'aimait pas les réunions de direction comme elles étaient avant. Elle voulait changer mais du coup, il y a eu un moment où on n'a pas eu de réunion. Et là où il y a une petite alliance à plusieurs, clairement, pour le dire, qu'on avait quand même besoin d'une instance de discussion et on avait plutôt plaidé pour autre chose mais voilà …

Sans mentionner d'abord qui (« certains ») était partie prenante à cette « alliance » visant à rétablir l'ordre social d'avant, par la violence symbolique (Bourdieu & Passeron, 1970), Macha finit par s'inclure dans l'initiative (« on »), tout en minimisant sa portée (« petite alliance »).

Si ce n'est de renforcer le sentiment que certains rôles sont annexes par rapport à d'autres au sein de cette Direction, les manifestations de ces affinités n'occasionnent pas toutefois de dommages véritables pour la collaboration lors des réunions du lundi, au regard de l'objectif uniquement informatif assigné à cette réunion, comme le souligne Cyril, en charge des calculs et de la simulation,

> Si on avait des réunions très décisionnelles où il y a des sujets importants sur lesquels il faut trancher, là, on pourrait certainement voir des alliances stratégiques on va dire pour faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre. Mais là, comme c'est essentiellement informatif, le format, le format ne s'y prête pas.

En revanche, l'expression de ces affinités empêche assurément l'unité du collectif de se former. Cependant, ces affinités en l'occurrence ne sont pas attribuables aux différences d'origines sociales dans la mesure où Macha et Patrice collaborent étroitement malgré des origines situées à chaque extrême de l'échelle sociale. Il est en presque de même pour Clémence, aux origines sociales favorisées et Laetitia, issue de la classe moyenne et qui elle, pourtant déplore la hiérarchie établie entre les fonctions scientifiques et les fonctions administratives.

Des rivalités que nous avons repérées entre certains membres de l'équipe ne sont pas étrangères, en revanche, à des différences d'origines sociales. La quasi-totalité des membres de l'équipe a pointé l'absence systématique de prise de parole de la part de l'un des directeurs de l'équipe lors de la réunion du lundi. Deux personnes, en l'occurrence avec des origines sociales favorisées, se sont particulièrement émues du silence de ce directeur qui par ailleurs affiche ses origines sociales modestes par l'usage d'un vocabulaire et d'un ton décalés à l'occasion de ses rares interventions en réunion. Si, pour l'une des deux personnes, l'attitude de ce directeur participe d'une volonté de porter atteinte au collectif, pour l'autre, elle repose plutôt sur un besoin de clarification des périmètres de responsabilité, comme l'a relevé Jean qui coordonne certaines des fonctions administratives comme les ressources humaines et la finance,

> A partir du moment où certains sujets concernent plusieurs entités, la rivalité est presque inévitable.

Dans les deux cas, l'animosité ressentie par ces deux membres de l'équipe aux origines favorisées à l'égard de ce directeur aux origines modestes qui refuse ostensiblement de se plier aux règles du groupe social, est assurément exacerbée par la différence marquée d'origines sociales. Ce sont d'ailleurs les modes de collaboration singuliers de ce directeur, Tony mais également d'un autre directeur aux origines modestes, Patrice, qui nous ont amenés à leur consacrer la vignette ci-dessous.

Des origines sociales modestes qui entravent la collaboration

Patrice et Tony occupent chacun une fonction scientifique de poids au sein de cette équipe. Alors que tous les deux ont des origines sociales modestes, Patrice est omniprésent dans le collectif. De l'avis même de tous ses collègues, il a systématiquement tendance à monopoliser la parole lors de la réunion du lundi. Il ne peut s'empêcher de faire état des nombreux sujets et projets qu'il supervise, avec force de détails et de précision. Il fait toujours preuve d'une grande aisance à l'oral et d'une élocution très soignée, à l'image de son apparence physique. Patrice porte toujours costume et cravate lorsqu'il est au bureau. A l'inverse de Patrice, Tony fait preuve d'une défiance manifeste à l'égard de ses pairs. Il expose très rarement ses sujets avec les autres

lors de la réunion du lundi, intervient peu dans les échanges. Ses rapports avec les autres sont très limités mais son ton est très direct, voire un peu brutal. Lors de notre entretien, Tony a indiqué que son rôle au sein de cette Direction est très spécifique et en décalage avec celui de ses collègues. Il nous a été confirmé par Elise que les interactions avec les autres membres de l'équipe ne sont effectivement pas réellement nécessaires à Tony pour la réalisation de sa mission. Apparemment aux antipodes l'un de l'autre par leurs attitudes, Patrice et Tony se rejoignent pourtant par leur besoin de se démarquer notoirement des autres membres du collectif : Patrice aime briller et Tony aime choquer. Si tous les deux ont à cœur de se faire remarquer, leurs motivations semblent toutefois différentes. Patrice a visiblement un fort besoin de reconnaissance, l'envie comme nous l'avait rapporté dans son récit de vie Salima, directrice Grands Comptes pour une société d'ingénierie informatique et également aux origines modestes, de « *pouvoir voir ce qui se passe et d'être un peu à côté, pas en dessous* ». Dans cette perspective, Patrice met en œuvre, de façon efficace, une véritable stratégie de dissimulation de ses origines afin d'être assimilé à une catégorie sociale dont il juge qu'elle lui serait plus bénéfique (Martin & Côté, 2019). Jusqu'à ce qu'il révèle pour les besoins de notre recherche ses origines sociales modestes à Elise, celle-ci était persuadée que Patrice avait des origines sociales favorisées. Par l'image très soignée qu'il donne de lui-même, par son interventionnisme incessant lors des réunions mais également par le besoin de rappeler fréquemment à ses interlocuteurs ses études à l'Ecole Normale Supérieure de Paris Ulm, Patrice a, par mimétisme, rendu indétectable toute trace de ses origines sociales (Stephens et *al.*, 2014). Lors de notre entretien pourtant, Patrice a spontanément et avec beaucoup de détails évoqué ses origines sociales modestes, donnant même le sentiment d'une fierté éprouvée à la considération du chemin parcouru et d'un grand attachement à la force du collectif (« *le pouvoir, il est dans le collectif* »). Il a décrit l'ambiance au sein du Codir comme « *amicale* ». « *On est bien dans ce collectif* ».

En boycottant le collectif, Tony est au contraire dans la revendication de sa différence. Particulièrement lors de notre entretien, son attitude et ses propos ont été des marqueurs évidents de ses origines sociales modestes. Sa classe sociale de naissance exerce une attraction émotionnelle (Friedman, 2016) qui rend Tony, en tant que transclasse, inconfortable en présence de ceux avec qui il doit désormais composer (Curl et *al.*, 2018). Par conséquent, il nourrit à outrance son discours de formules provocatrices

à l'encontre de ses pairs qui se comportent avec élitisme (« *je chasse ceux qui s'écoutent parler* » ;« *mon ADN, c'est le collectif. Donc moi, la notion de pré carré, je l'adore pour l'exploser* »). Il fustige la vacuité de leurs échanges (« *où est-ce qu'on discute de stratégie ? où est ce qu'on discute de d'arbitrages budgétaires ? où est-ce qu'on discute de prospective ? où est-ce qu'on discute intelligence économique ? où est-ce qu'on discute de la valorisation de nos recherches dans l'entreprise ? Voilà, ça, c'est des sujets qui, là, concernent tout le monde et où de mon point de vue aujourd'hui, c'est des sujets qui ne sont pas traités dans le comité de direction et je le regrette quelque part* »). Il se refuse pourtant à aborder en réunion les sujets qu'il trouverait utiles, sans doute par égard à Elise dont il respecte la droiture et qu'il ne veut pas contrarier. Il pointe le refus de certains de collaborer avec lui et met en avant les spécificités de son parcours par rapport à celui de ses pairs : il n'a pas fait de grande école, il est passé par plusieurs ministères, il a travaillé à l'étranger mais pour autant, il refuse de se considérer comme un représentant de l'élite. Selon Tony, la collaboration au sein de cette équipe est « *pauvre, très pauvre* ».

Par leurs façons bien à eux de se démarquer de leurs pairs et malgré leurs bonnes intentions, Patrice et Tony nuisent à la collaboration plus qu'ils n'y contribuent.

La collaboration au sein de cette équipe de direction s'appuie sur de bonnes intentions. Toutefois ce qui est attendu de la collaboration entre les membres qui forment ce collectif varie trop d'une personne à l'autre. Il est par conséquent difficile d'évaluer la qualité de la collaboration, à l'image du constat formulé par Cyril, directeur des calculs et de la simulation quand nous lui avons demandé de décrire la collaboration au sein de l'équipe,

> Je suis un peu gêné pour arriver à donner quelques qualificatifs, à part des trucs bateau qui sont bonne volonté, coopération et des conneries comme ça quoi. Mais je n'ai pas de qualificatifs englobant finalement toute l'équipe.

Au mieux, la collaboration au sein de cette équipe est encore en construction. Au regard des conditions offertes par le contexte Covid depuis juin 2020, elle manque en effet d'un vécu en commun, d'une réalité éprouvée à partir de quelques expériences

fondatrices. A ce stade, il s'agit plus d'une réunion que d'une instance de direction, d'un collectif que d'une équipe. Au pire, le besoin de collaboration est remis en cause par la raison d'être de ce collectif (partager de l'information) mais aussi par les différences ressenties entre les membres, en lien avec la nature des rôles et les inévitables luttes de pouvoir. A l'appui de ces constats, nous avons néanmoins mis en évidence que les origines sociales influencent les motivations à collaborer mais également les modalités de la collaboration. Alors que l'échange d'informations constitue la raison d'être de ce collectif lors de la réunion hebdomadaire, quelle place les origines sociales y occupent-elles ?

6.1.2 Les liens entre pratiques de classe et échange d'informations

Conformément au souhait d'Elise, la réunion du lundi au sein du Codir partenaire de notre étude de cas, a pour unique vocation l'échange d'informations. Compte-tenu du nombre important de participants (12) à cette réunion, Elise considère en effet que toute prise de décision dans cette configuration est impossible et que cette instance ne peut par conséquent constituer qu'un forum d'échange. En l'espèce, la nature des échanges est de surcroit spécifique. Alors que le terme d'échange désigne par nature un processus de partage réciproque, dans les faits, l'information qui circule lors du codir du lundi est unidirectionnelle. Qu'elle provienne d'Elise ou des autres membres qui prennent la parole à tour de rôle dans le temps imparti, l'information donnée est uniquement de nature informative. Il ne s'agit pas d'alimenter des débats mais au contraire de mettre tout le monde au même niveau de connaissance.

6.1.2.1 Partager pour informer

A l'instar d'Elise qui, en tant que leader du Codir, prend systématiquement la parole en premier pour initier le tour de table lors de la réunion hebdomadaire, il s'agit de porter à la connaissance des membres du Codir les sujets qui méritent leur attention, comme Elise nous l'a d'ailleurs rapporté,

> C'est la réunion qui suit le Comex [*sic* l'organe de direction réunissant le Président de l'organisme de recherche et les dirigeants de chaque Branche] où là, j'ai aussi des informations, des sujets que je fais redescendre. Sinon, j'ai pour habitude de passer en revue la semaine écoulée et de leur donner les points importants de ma semaine écoulée et des points qui peuvent les intéresser à plusieurs titres.

Malgré le caractère descendant de la démarche, la nature des informations délivrées par Elise témoigne d'une volonté d'informer et non de garantir l'alignement des autres membres du Codir autour d'une position commune. S'il n'est pas dans les habitudes d'Elise en tant que *leader* d'imposer au reste du codir une position commune, aboutir à une position commune nécessiterait en revanche d'ouvrir un débat potentiellement interminable entre les 12 membres de l'instance. Ainsi l'organisation de telles discussions est rendue quasi-impossible par la durée de la réunion hebdomadaire du codir qu'elle a déterminée. Toutefois, la transparence dont fait preuve Elise lors du partage d'information qu'elle initie chaque lundi constitue une nouvelle démonstration de l'attention qu'elle porte aux autres et de son besoin de placer tout le monde sur un pied d'égalité. Elle confirme les orientations contextualistes (Kraus et *al.*, 2012) attachées à sa classe modeste d'origine. Cependant sa volonté d'agir comme « courtier » (Martin & Côté, 2019) entre les différences d'origines sociales présentes au sein de cette équipe ne permet pas de gommer l'existence de différences de perspectives, de valeurs ou de normes.

Cette attitude témoigne également de la recherche d'efficacité privilégiée par les personnes d'origine modeste comme Elise,

> C'est une réunion qui a pour but de s'assurer que tout le monde a tout ce qu'il doit avoir dans son viseur pour avancer dans son périmètre.

L'efficacité recherchée par Elise consiste aussi à identifier, lors du partage d'informations, les sujets qui nécessiteront d'autres échanges avec les personnes concernées, comme nous l'a rapporté Sabine, directrice adjointe du codir,

> Ça peut être, du coup l'opportunité de mettre en exergue un peu des points d'alerte qui nécessitent pas forcément d'être traités dans ce format un peu élargi mais dans un format plus resserré.

Malgré le côté descendant de la réunion, Elise veille à ce que chaque membre du collectif de direction ait aussi l'opportunité de prendre la parole et de partager des sujets, comme indiqué par Cyril, adjoint en charge de la simulation,

> De notre côté, quand on s'exprime, c'est surtout pour mettre en avant les sujets qui, à notre avis, doivent être connus par Elsa et par d'autres personnes autour de la table.

Ces bonnes intentions mises en œuvre par Elsa ne doivent pas occulter que le format imposé de la réunion du lundi bride, malgré tout, les échanges. En effet, le fait de contrôler le temps de parole accordé à chacun, par souci d'équité, conduit un certain nombre de membres à s'empêcher de poser une question ou d'émettre un commentaire afin de ne pas empiéter sur le temps imparti, comme suggéré par Laetitia, directrice des ressources humaines,

> C'est rare que quelqu'un, parfois, pose une question ou réagit quand vraiment il est intéressé au sujet. Mais généralement, voilà, c'est plus, chacun livre en fait ses dossiers et puis voilà.

Le caractère limité des échanges lors de la réunion du lundi ne s'explique pas uniquement par le format mis en place. La réticence à prendre la parole ou bien à partager de l'information avec les autres renvoie également à la problématique de légitimité à siéger dans un codir à laquelle sont confrontés les dirigeants d'origine modeste et dans une moindre mesure ceux issus de la classe moyenne. En l'espèce, ce phénomène a seulement été repéré chez Valentine, en charge de la sécurité et issue de la classe moyenne,

> Ce que j'essaye de faire, c'est de pas saouler les gens qui sont autour de la table entre guillemets, pour vraiment ne leur faire passer que des choses qui peuvent intéresser tout le monde. Je ne vais pas rentrer dans les détails de mon rôle parce que sinon je vais saouler tout le monde

D'autres personnes restreignent volontairement le volume d'informations qu'elles partagent avec leurs pairs du comité de direction. Si nous n'avons pas identifié au sein de ce collectif de tels comportements motivés par un besoin de protéger son pré carré, plusieurs personnes ont justifié une telle attitude soit par des raisons de confidentialité, soit faute d'intérêts partagés avec leurs collègues. Ainsi Laetitia et Clémence, au regard

de la sensibilité des sujets liés à leur fonction respective (ressources humaines et finance), reconnaissent qu'elles limitent la diffusion d'un certain nombre d'informations auprès de leurs collègues pour des raisons de confidentialité. Clémence estime que certains de ses collègues, malgré leur statut de directeur, pourraient ne pas disposer du recul nécessaire en cas de communication d'informations sensibles,

> Je sais que si je voulais donner certaines informations financières, je pourrais mettre un peu le feu aux poudres sans le vouloir.

Laetitia justifie pour sa part la sélectivité dont elle fait preuve dans le choix des sujets partagés, par leur caractère personnel,

> Au début, certaines personnes évoquaient des dossiers individuels. Et c'est vrai que je ne suis pas très à l'aise. Je n'aime pas ça. Donc je reste, je donne des informations, je dirais un peu générales sur le fonctionnement de l'organisme.

Comme nous l'avons vu précédemment dans le cadre de la collaboration, il nous parait toutefois que la rétention d'informations effectuée par Laetitia constitue aussi, au-delà de l'exigence de confidentialité, une sorte de revanche (Bourdieu et Passeron parlerait de violence symbolique) sur ses collègues « scientifiques ». En effet, la supériorité légitimée par son rôle que lui confère, à cette occasion, la possession d'informations personnelles dont elle sait que certains de ses collègues aimeraient connaitre, « venge » la moindre considération dont elle bénéficie par ailleurs de la part de l'institution, au regard de son rôle « administratif ».

L'absence de sujets en commun ou de responsabilités partagées justifie que Tony, dont nous avons vu précédemment que la fonction est atypique au sein de cette équipe, garde souvent le silence au moment où il lui est proposé de partager des informations sur son périmètre avec ses collègues,

> Jusqu'à présent, je ne suis quasiment pas intervenu et autour de table, je dis : "j'ai rien à raconter" parce que de nouveau, de mon point de vue, l'information que j'ai à transmettre, je ne vois pas ce qu'ils vont en faire quoi. Ça n'a strictement aucun intérêt. Donc on fait perdre du temps aux gens. Et comme on est tous des gens avec des journées bien remplies, qu'accessoirement c'est une réunion qui coûte cher parce qu'on est tous dans la tranche supérieure des salaires du xxx [*sic* le nom de l'organisme public de recherche]. Bah moi, j'aime bien les trucs un peu sobres, efficaces et pragmatiques quoi.

Au passage, Tony confirme aussi l'importance accordée par les dirigeants d'origine modeste (dont il fait partie) aux solutions concrètes et efficaces. Son refus de partager des informations qu'il estime inutiles à ses collègues est cependant mis à mal par Valentine. Il s'agit d'abord pour Valentine d'un moyen privilégié, en tant que membre du codir de récupérer de l'information que d'autres n'ont pas,

> C'est très intéressant parce que même si sur certains sujets, on n'est pas du tout confronté, enfin ça ne fait pas partie de mon périmètre, ça me permet d'avoir de l'information globale et générale. C'est toujours intéressant.

Valentine identifie également, par ricochet, dans les sujets évoqués par ses collègues, d'éventuels impacts pour son activité,

> Je peux aussi apprendre des sujets par l'intermédiaire de mes collègues qui sont en Codir. Je n'avais pas l'information et j'apprends un truc et je dis : « ah bah tiens, je savais pas ça. Ben tiens, ça m'intéresse ». Par exemple, Patrice [*sic* le directeur des programmes] peut être sollicité pour un audit interne par la direction d'audit des risques et du contrôle interne. Et puis, je ne suis pas au courant et en fait, je vais être sollicitée par la direction d'audit des risques et du contrôle interne après. Mais pour l'instant, je n'avais pas l'information. Le fait que Patrice en parle, ça m'allume une ampoule et je me dis : « bah peut être qu'ils vont me contacter dans le cadre de mes activités sécurité » puis ça me permet de ne pas débarquer, complètement paumée lorsque je suis sollicitée par les équipes d'auditeurs, par exemple.

Si l'échange d'informations peut être entravé par la retenue dont certains membres font preuve à l'égard de leurs pairs, pensant ne pas les intéresser, il est également mis à mal par la propension de quelques membres à monopoliser la parole.

6.1.2.2 Une monopolisation de la parole qui entrave les échanges

Il a été reconnu de façon assez unanime que certains membres du codir ont une propension à parler plus longuement que le temps qui leur est imparti par Elise. Valentine a pu résumer dans ces termes ce phénomène des « grands parleurs » (Drozda-Senkowska et *al*., 2007),

> Alors comme vous avez pu le remarquer, il y a des gens qui monopolisent pas mal la parole (*rires*). C'est à dire, Patrice, il monopolise pas mal la parole. Il a une direction qui est extrêmement, extrêmement importante parce que voilà, c'est les

> projets, c'est les programmes scientifiques, c'est les thèses. Donc il a un rôle effectivement prépondérant. Donc, c'est vrai qu'il a tendance à prendre pas mal la parole. D'ailleurs, je crois que de temps en temps, Elise le freine. Il y a Macha aussi, qui a des activités très, très importantes au niveau de tout ce qui est collaboration à l'international, dans le cadre de coopération aussi européenne, etc. Souvent, le mode de fonctionnement, on cède souvent la parole d'abord, en premier lieu à Patrice et à Macha. Et après, il y a ceux qui suivent. Donc, ça ne me choque pas. Mais le mode de fonctionnement est celui-là. Il y a Macha et Patrice qui ont des activités prépondérantes.

Cette attitude que Valentine explique par l'importance des fonctions occupées respectivement par Macha et Patrice, se rencontre fréquemment chez les dirigeants issus de la classe supérieure. Elle témoigne de l'orientation solipsiste (Kraus et *al*., 2012) par laquelle les personnes considèrent prioritairement leurs intérêts personnels (en l'espèce, leurs activités et projets) et omettent de faire attention à ceux qui les entourent. Cette attitude découle du fait que les personnes élevées dans un milieu favorisé ont été habituées à l'école et dans leur foyer à ce que leur opinion soit considérée, alors que les individus issus de classe modeste ont été incités par leur famille et à l'école à faire preuve de déférence à l'égard de l'autorité et à ne pas trop prendre la parole (Stephens et *al*., 2014). Il ne s'agit vraisemblablement pas de la part de Macha et de Patrice, d'une démarche délibérée visant à empêcher les autres de prendre la parole mais d'un mécanisme inconscient permettant de conforter une stature à part. Si cette façon d'agir en lien avec des origines sociales favorisées est effectivement validée dans le cas de Macha, elle ne peut s'appliquer à celui de Patrice dont nous avons vu précédemment qu'il était issu d'une famille modeste. Cette attitude découle à notre sens du conflit interne avec lequel se débat Patrice : d'une part, Patrice est animé par le besoin permanent d'afficher sa réussite. Par son élocution précieuse, par sa tenue vestimentaire soignée et par ses longues prises de parole, il affiche les signes visibles de la réussite et se rappelle à lui-même le chemin parcouru. D'autre part, Patrice est animé par une volonté d'extrême transparence et de pédagogie lorsqu'il partage sur ses projets et activités. Il pense vraiment bien faire, ce que confirme d'ailleurs les précautions dont il entoure la présentation de ses sujets lors de la réunion du lundi,

> Donc l'échange d'informations, c'est la réunion de direction. Elle est essentiellement positionnée sur un échange d'informations et c'est pour ça d'ailleurs, moi, je la complète d'ailleurs d'une sorte de note euh.... chaque semaine, une sorte de note sur

> l'ensemble des points qui me semblent clés et j'en sélectionne quelques-uns pour les mettre en avant parce que euh c'est important peut être que tout le monde les ait bien en tête. Parce que comme la réunion est très courte et qu'on a quand même beaucoup d'actions, les gens peuvent creuser différents points.

Patrice fait preuve d'une préoccupation pour les autres qui rappelle ses origines sociales modestes mais qui n'est pas perçue comme telle par la plupart de ses collègues. Même si Patrice et Macha n'agissent peut-être pas ainsi de façon consciente, leur monopolisation de la parole pèse sur les échanges, en restreignant mécaniquement le temps de parole des autres membres. Elise veille d'ailleurs à réguler cette situation en demandant à Macha et Patrice d'écourter leur propos mais aussi en modifiant l'ordre du tour de table d'une réunion à l'autre, comme nous l'a expliqué Valentine,

> Je sens bien que Elise est quand même très attentive à ce qu'elle ne suive pas toujours le même ordre. Elle ne veut pas donner, on va dire, une importance plus marquée à certains qu'à d'autres.

Malgré les précautions prises par Elise pour réguler les échanges lors de la réunion du lundi, nous avons observé que les interlocuteurs enchaînent les interventions à tour de rôle, sans que les prises de parole successives soient entrecoupées de véritables échanges.

6.1.2.3 Une absence véritable de débats

Comme nous l'avons vu dans la présentation de cette étude de cas, la réunion du lundi a pour unique objectif de permettre un échange d'informations entre les participants, orchestré par un tour de table. Ce format explique en partie l'absence de réflexions communes. Toutefois, mêmes les prises de parole successives de chacun des membres de l'instance génèrent peu réactions de la part des autres membres : les questions sont rares, tout comme l'expression d'avis ou d'opinions sur ce qui vient d'être présenté. La confrontation d'idées ou de points de vue est néante dans la mesure où aucune décision n'a vocation à être prise durant cette réunion. Si l'absence de débat s'explique principalement par le format donné à cette réunion, il est indéniable que le faible sentiment d'appartenance au collectif pénalise également le volume et la nature des échanges. Ce constat est conforté par la théorie de l'échange social (Homans, 1961)

selon laquelle les interactions entre plusieurs personnes s'amorcent selon un intérêt individuel. Le besoin d'échange véritable est par conséquent dicté par l'appartenance à une même instance et/ou à une convergence d'objectifs. En l'espèce, ni l'une ni l'autre de ces conditions ne sont réunies par ce comité de direction. Les restrictions sanitaires qui ont accompagné ce codir depuis sa mise en place peu avant le premier confinement en mars 2020 ont assurément pesé sur la constitution du collectif. De surcroit, la focalisation sur un partage très descendant ne permet pas l'émergence de sujets transverses, encore moins l'élaboration de positions communes. Les membres les plus critiques de cette instance déplorent cette absence de débat et de réflexion commune, à l'image de Tony qui identifie pourtant quelles seraient les possibilités d'échanges nourris,

> Où est ce qu'on discute de stratégie ? c'est aussi a-t-on envie d'en discuter ? où est ce qu'on discute de d'arbitrages budgétaires ? où est ce qu'on discute de prospective ? où est ce qu'on discute intelligence économique ? où est-ce qu'on discute de la valorisation de nos recherches dans l'entreprise ? Voilà, ça, c'est des sujets qui, là aussi, concernent tout le monde pour un comité de direction de mon point de vue. Aujourd'hui, c'est des sujets qui ne sont pas traités dans le comité de direction et je le regrette quelque part. Voilà, donc un comité de direction pour moi, c'est quelque chose qui doit être transverse et *corporate*. On va dire ça comme ça.

De façon similaire, Laetitia insiste sur l'absence de débats et sur les alternatives possibles,

> On pourrait éventuellement se décider à travailler à un certain nombre de sujets, j'en sais rien. Enfin, au début, on s'était dit que chacun verrait les sujets sur lesquels il souhaiterait qu'il y ait un véritable échange, que ce soit avec les autres. Finalement les gens le font pas. Donc, j'imagine que chacun y trouve son compte, préfère travailler en bilatéral avec Elise.

Il parait difficile d'attribuer à la mixité des origines sociales au sein de ce codir, l'absence de débats constatée au sein de cette instance. Néanmoins le fait que ni Laetitia, ni Tony, malgré leurs critiques, ne prennent l'initiative d'ouvrir des discussions peut être mis en relation avec les origines sociales modestes de Tony et de classe moyenne de Laetitia. L'un et l'autre font preuve à ce titre d'un grand respect pour la figure d'autorité incarnée par Elise, renforcés dans cette posture par la culture très hiérarchique en vigueur au sein de cet organisme de recherche. Tony et Laetitia adhèrent à la volonté d'obéir dans

ce champ social, par intériorisation des rapports de force entre dominants et dominés (Bourdieu & Passeron, 1970). Il est indéniable qu'il existe de façon globale un véritable manque de confiance entre les membres de cette instance alors que la plupart d'entre eux ont pourtant l'habitude de se côtoyer depuis des années dans cette institution. Outre les agacements qui existent entre quelques membres de l'instance, cette situation est entretenue par l'absence de réalisations collectives à partir desquelles il serait possible de ressentir les bénéfices d'un vécu commun. Les conditions de la collaboration en vigueur dans cette équipe ne conduisent pas à un échange d'informations efficient malgré les efforts entrepris par Elise. Alors, quelles modalités pour la prise de décision dans ce contexte ?

6.1.3 Les liens entre pratiques de classe et prise de décisions

Lors des discussions préalables à la mise en place de cette étude, il nous avait d'emblée été indiqué par nos interlocuteurs (Elise en sa qualité de Directrice de cette Division Recherche et Laetitia en sa qualité de Directrice des Ressources Humaines) que le comité de direction pour l'une des quatre Divisions de cet organisme public de recherche n'avait pas pour vocation, lors de sa réunion hebdomadaire du lundi, de prendre des décisions. Cet élément nous avait amené à nous poser la question de l'opportunité de retenir ce comité de direction pour notre étude de cas. Les débats sur les caractéristiques et le rôle d'une équipe dirigeante nous avaient finalement convaincu que ce collectif de direction présentait les caractéristiques requises par notre étude. En effet, si Cyert et March (1963) ont considéré que l'organe de direction (qu'ils nomment « coalition dominante ») a la charge de prendre les décisions les plus importantes pour l'entreprise, Jensen et Meckling (1976) ont pour leur part affirmé que l'équipe de direction générale est le simple « exécutant » des stratégies décidées par les actionnaires. Outre qu'il nous était impossible de trancher ce débat en vigueur depuis des décennies, nous avons plutôt considéré que ce collectif dirigeant au sein de cet organisme de recherche, tant par le mode de recrutement de ses membres que par la description de son fonctionnement, présentait les caractéristiques d'un groupe de personnes dont l'exercice du pouvoir a un impact déterminant sur la vie et le devenir de cet organisme de recherche.

6.1.3.1 Une absence de prise de décision lors de la réunion hebdomadaire

Lors de notre participation aux trois réunions hebdomadaires de ce comité de direction et au fil des entretiens, nous avons eu confirmation que ce collectif, dans sa configuration plénière chaque lundi, n'avait effectivement pas pour vocation de prendre des décisions collégiales. Il s'agit d'un principe de fonctionnement imposé par Elise à la suite de sa prise de poste,

> Pour moi, la réunion de direction, quand j'ai pris mes fonctions, elle durait deux heures, voire même trois parfois. Je m'en sortais pas parce qu'on partait dans des débats sans fin, plus ou moins intéressants pour les uns et les autres. C'était de toute façon pas le lieu de prendre des décisions parce que tout ne concernait pas tout le monde. Et puis, surtout quand j'ai pris mes fonctions, j'avais besoin de temps pour analyser avant de prendre des décisions. J'ai donc décidé que ça ne durerait qu'une heure pour que chacun … enfin qu'on gagne un peu en efficacité.

La recherche d'efficacité qui caractérise les façons d'agir des dirigeants d'origine modeste comme Elise, explique en partie, comme nous l'avons vu précédemment, que cette dernière ait choisi, après quelques temps, de revoir le format de la réunion de direction. Cette recherche d'efficacité est aussi le fruit d'un compromis dès lors qu'Elise a préféré maintenir, dans un souci de transparence, la participation de tous les membres à la réunion du lundi mais avec, comme contrepartie une réduction drastique du temps imparti à cette réunion. De notre point de vue, cette façon d'agir reflète aussi chez Elise un manque de confiance en elle (« je m'en sortais pas », « j'avais besoin de temps avant de prendre des décisions »). Ce manque de confiance en elle peut tout autant s'expliquer par le fait d'occuper pour la première fois dans sa carrière un poste de cette envergure que par ses origines sociales modestes (la perception de ne pas être à la hauteur). Cette configuration, comme nous l'avons également vu précédemment l'amène à se ménager des « filets de sécurité » (Kish-Gephart et *al*., 2009).

Ce principe d'une réunion de direction, tous les lundis, qui exclut la prise de décisions n'est pas vraiment contesté par les autres membres de l'équipe dirigeante. Ils en retiennent assez unanimement que le nombre de participants à la réunion hebdomadaire justifie l'absence de prise de décision dans cette configuration, comme nous l'a notamment indiqué Brice, directeur juridique,

> A douze, on prend pas des décisions. Parce qu'à douze, on n'a pas matériellement le temps de donner la parole à chacun, que chacun écoute et qu'il en sorte quelque chose de décisif.

Le temps imparti à la réunion du lundi constitue également un autre argument de poids, comme nous l'a rapporté Nadia, en charge de l'innovation,

> En une heure, au vu des complexités de dossier, ce serait, je pense, pas juste de dire que c'est une instance de décision ou en tout cas, si c'est son rôle, c'est un rôle qui est mineur aujourd'hui.

Nadia, dont il nous a été dit par ailleurs qu'elle souffrait du décalage entre le statut actuel de son poste et ses ambitions portées par ses origines sociales favorisées, souligne au passage que l'absence de prise de décision ne remet pas en cause la complexité des sujets traités par les membres de cette équipe. Les participants reconnaissent par ailleurs que des décisions occasionnelles et de portée mineure sont parfois prises lors de la réunion du lundi, comme l'a illustré Laetitia, en charge des ressources humaines,

> Donc à la réunion du lundi, j'ai juste dit que voilà, on s'était mis d'accord pour lancer des actions dans le domaine du handicap et que les actions se … enfin y'aura une page intranet et qu'ils verront les actions sur intranet, quoi. Parce que j'ai un peu expliqué ce qu'on allait faire mais j'ai pas demandé leur avis, on n'en a pas discuté, ça n'a pas été travaillé avec le comité de direction.

L'absence de prise de décisions importantes lors de la réunion plénière du lundi ne signifie pas pour autant qu'aucune décision importante n'est prise par les membres de cette équipe.

6.1.3.2 Des décisions prises en aparté

Les membres de ce collectif sont en effet amenés à prendre des décisions d'importance à des moments distincts et dans des configurations différentes de la réunion collégiale hebdomadaire, comme nous l'a expressément expliqué Elise,

> Dans mon emploi du temps, j'ai des réunions bilatérales avec Sabine [*sic* sa directrice adjointe], avec Jean [*sic* le directeur des fonctions administratives], avec Laetitia, avec Cyril ; je crois avec tous. Et ces réunions-là sont les réunions de prise

> de décisions. La décision est bilatérale ou multilatérale si ça doit être en multilatéral. Mais elle est dans des endroits spécifiques ou dans des moments spécifiques devrais-je dire.

A l'image des autres participants, Jean a confirmé ce point, tout en le précisant,

> Les décisions en tant que telles se prennent plutôt dans des échanges bilatéraux ou en un tout petit comité, vraiment avec les personnes concernées.

Les protagonistes de la prise de décision ne sont donc pas choisis arbitrairement mais en fonction de leurs connaissances ou de leur intérêt pour le sujet. Se pourrait-il aussi que ce mode d'organisation de la prise de décision procède d'une volonté de contrôle du pouvoir de la part d'Elise ? Sabine, adjointe d'Elise, nous a en effet indiqué,

> On est pas forcément sur l'objectif d'avoir du consensus ou de l'unanimité. Par contre, par contre, l'idée de pouvoir coconstruire, en tout cas se nourrir des expertises, évidemment, c'est important mais je dirai in fine, ça reste des décisions d'Elise mais nourries des expertises.

Le refus du consensus comme mode de décision, que ce soit en aparté ou en réunion plénière relève plutôt à nouveau d'une focalisation sur l'efficacité de la part d'Elise, sur le fait de ne pas perdre de temps dans de longs débats qui risqueraient de surcroit de générer des conflits. Nous avons d'ailleurs mis en évidence dans les pratiques de classe, l'inconfort ressenti par les personnes issues de classe modeste en présence de conflit. Elise privilégie donc la prise de décision en petit comité, en s'appuyant sur les points de vue exprimés pour prendre sa décision en tant que *leader* quand elle estime que la décision lui revient. Aucun membre n'a d'ailleurs évoqué le possible caractère arbitraire de ce mode de décision. En revanche, de la part des autres membres de l'équipe dirigeante, comment expliquer le consensus autour de cette organisation fragmentée de la prise de décision qui les exclut pourtant de l'implication dans toutes les décisions, les privant ainsi d'un des symboles majeurs attachés au statut de membre d'un codir ? Puisque les décisions tout d'abord sont prises lors de réunions bilatérales avec Elise ou avec quelques autres participants, la possibilité pour chaque participant de peser sur ces décisions est plus élevée que s'il fallait batailler avec onze autres protagonistes en réunion plénière. Les occasions de défendre son capital symbolique (Bourdieu, 1987) sont ainsi favorisées, sans compter la possibilité de nouer une relation privilégiée avec la

directrice de Division. Ensuite, il existe une autre instance de gouvernance au sein de cette Division qui, même si elle est considérée de moindre importance par Elise, est pourtant impliquée dans des décisions d'envergure, comme nous l'a expliqué Patrice,

> Il y a une liste de personnes du comité de direction qui est plus restreinte, qui assistent aux réunions qui sont appelées aussi "réunions management" avec les chefs d'instituts [*sic* de la dizaine d'instituts de recherche regroupés au sein de cette division] , une fois par mois. Et la stratégie de la Division, par exemple, elle a été traitée lors de ces réunions avec les chefs d'instituts.

En portant à notre connaissance sa participation aux réunions de management, soulignant au passage l'implication majeure de cette instance dans la stratégie de la Division, Patrice ne peut s'empêcher de mettre à nouveau en avant pourquoi il a ciblé son assimilation à la classe dirigeante (Martin & Côté, 2019) malgré ses origines sociales modestes. Il rappelle également de façon subtile qu'il existe une hiérarchie de fait entre les membres de l'équipe dirigeante qui participent comme lui aux réunions de management et ceux qui n'y participent pas.

Une ultime explication au fait que les membres de l'équipe de direction ne contestent pas l'absence de prises de décisions importantes lors de la réunion plénière du lundi repose plus simplement sur le fait que ce collectif ne traite pas aujourd'hui, comme nous l'avons précédemment vu dans le cadre des échanges d'informations, de sujets transverses et communs à tous, à l'image de la variété qui les différencie. Les occasions de prendre des décisions importantes en réunion plénière sont par conséquent inexistantes.

La prise de décision, fonction clef des équipes de direction est donc largement dépendante de la nature de la collaboration en place au sein du collectif dirigeant. Or nous avons esquissé dans nos résultats que la dynamique de collaboration est elle-même, au-delà des caractéristiques personnelles des membres du codir, influencée par un certain nombre de contingences organisationnelles qu'il convient désormais d'expliciter plus précisément.

6.2 MISE EN ÉVIDENCE DE L'INFLUENCE DE CERTAINES CONTINGENCES ORGANISATIONNELLES SUR LES COMPOSANTES DE L'INTÉGRATION COMPORTEMENTALE DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

Nous nous attachons à ne présenter dans cette partie que les caractéristiques d'organisation repérées dans le cadre de notre étude de cas et des récits de vie que nous avons collectés. Il s'agit cependant de caractéristiques organisationnelles par ailleurs très répandues au-delà de notre échantillon. Ces contingences organisationnelles interviennent dans notre recherche, en complément de la diversité des origines sociales mais elles se manifestent fréquemment également dans des organisations sans mixité sociale. Il nous a paru nécessaire toutefois de montrer que l'impact de ces contingences organisationnelles sur l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante varie selon l'origine sociale des membres. Au travers de ces contingences organisationnelles, la prise de décision constitue le mécanisme de l'intégration comportementale qui est le plus visiblement impacté, même si notre approche qualitative ne permet pas de mesurer précisément cet impact. Nous présentons également l'influence de ces contingences organisationnelles, lorsqu'elles se présentent sur les autres composantes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante.

6.2.1 La taille de l'instance

Le nombre de membres au sein de l'équipe de direction, quelle que soit son appellation (comité de direction, comité exécutif …) a constitué le modérateur de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, le plus souvent mis en avant par nos informateurs, quelle que soit leur origine sociale. En l'occurrence, le nombre jugé trop important de participants (douze membres dans notre étude de cas) affecte la qualité de la collaboration et a conduit Elise par exemple, en qualité de directrice de la Division, à renoncer à la prise de décision lors de la réunion de direction hebdomadaire. Un nombre élevé de membres au sein de l'instance de direction est source de complexité pour la prise de décision : les débats préalables à la prise de décision sont plus longs ; la variété des points de vue induite par le nombre de participants rend plus difficile la possibilité de parvenir à un accord (particulièrement dans le cas d'un collectif composé de membres aux profils hétérogènes). Cette complexité peut conduire à l'absence de décisions

collégiales comme l'a reconnu Kamel, directeur de Business Unit dans le conseil en informatique,

> T'es en France mais il y a malgré tout beaucoup de choses qui se font, qui s'orchestrent autour du Comex. Tout Comex que l'on est, prendre une décision à 12 voire à 15, c'est juste impossible.

Cette situation fréquente modifie finalement la vocation de l'instance de direction, comme l'a expérimenté Catherine, directrice financière, au cours de son expérience actuelle au sein d'une entreprise de conception de standards pour les systèmes d'information,

> J'ai beaucoup plus souffert dans la période où on avait ce Codir élargi parce que d'ailleurs, c'est pour ça que je vous ai dit. Je pense que xxx [*sic* le DG de l'époque) appelait ça un Codir. Non, ce n'était pas un organe de prise de décision, c'était un organe de réflexion stratégique.

Le nombre trop élevé de participants crée chez tous nos informateurs une difficulté mais dont les raisons varient selon l'origine sociale : les personnes comme Elise ou Catherine aux origines sociales modestes y voit un frein à l'efficacité de l'instance tandis que les membres issus de la classe supérieure déplorent la dilution de leur pouvoir. Il n'est pas étonnant par conséquent qu'un nombre resserré de participants, au contraire, soit considéré par tous comme un facilitateur de prise de décision par l'équipe de direction (et une moindre atteinte au pouvoir des membres), comme en a témoigné Hugues, Directeur des Ressources Humaines chez un sous-traitant de l'industrie aéronautique,

> Le Comex est très, très court, on est six personnes. On se connaît très bien. Donc la prise de décision est très, très collégiale. Chacun est un peu l'expert dans son domaine. Et le CEO aujourd'hui nous anime comme ça, on est, on est vraiment complémentaires sur un projet X ou Y ou sur la stratégie. Chacun a sa place.

En revanche, le fait que les membres de l'instance travaillent de longue date ensemble ne constitue pas un gage absolu d'aide à la décision. Même si la durée des relations peut conduire au consensualisme des opinions (Janis, 1972), il s'agit plutôt, dans notre étude, de l'absence d'intérêts partagés entre les membres de l'instance, de

capitaux communs du fait de la forte diversité de leurs origines sociales qui donne lieu à une collaboration factice.

Le nombre trop élevé de participants à l'équipe de direction constitue assurément un frein à la prise de décision, ce qui conduit, comme Salima, directrice grands comptes dans une grande entreprise de conseil en informatique, à considérer que la prise de décision en instance est absolument impossible,

> Comme dans toutes les entreprises, les décisions se passent en dehors du Codir.

Dans les faits, il s'agit de s'assurer que le pouvoir s'exerce de façon plus concentrée et que les décisions soient prises selon l'orientation voulue. Des aménagements sont alors pensés afin de permettre malgré tout que des décisions soient prises ou entérinées lors des réunions de l'équipe de direction. La décision peut être préparée en amont de la réunion, entre les plus impliqués dans le sujet et elle est soumise ensuite pour approbation à tous les participants en instance, comme Kamel a pu nous l'indiquer,

> Donc, souvent, c'est syndiqué en amont. Et puis on arrive au Comex, y'a les questions qui sont posées, voilà, on dit : « OK ? pas ok ? » Voilà, on fait le tour et globalement, c'est la décision qui est prise. Les décisions ne se prennent pas en *off*, je dis, elle se préparent en off mais elles se prennent, elles se prennent officiellement en séance mais par contre, tout a été prémâché.

Afin de permettre à chaque membre de l'instance de donner son opinion sans pour autant que les débats s'éternisent, la prise de décision peut être réalisée selon un mode de consultation optimisé, comme l'a expérimenté Emilien lorsqu'il était directeur des ressources humaines pour la filiale espagnole d'un géant de l'agroalimentaire,

> Tu as une décision qui était, comment dire, qui était faite par le Codir, qui était plutôt sur un mode de..., j'allais dire qui était une sorte de consultatif. C'était, on utilisait le *fist to five* qui était vraiment le truc de dire en gros, c'était « soit je suis complètement d'accord, c'est 5 doigts ; je suis, je suis vraiment d'accord, c'est 4 doigts ; je ne suis pas vraiment d'accord, Trois doigts mais je peux vivre avec. Ou 2 ou 1 doigts et là, véto ».

Ces types d'aménagement soulèvent la question du caractère réel ou illusoire de la prise de décision. En effet, une concertation entre les protagonistes est offerte mais la décision semble aussi finalement leur être imposée, à l'image de ce que nous a rapporté

Robin pour la période où il était directeur marketing au sein d'un groupe agro-alimentaire,

> Le nouveau DG avait essayé de pousser à cette liberté de parole pour que chacun exprime son point de vue et qu'ensuite, on prenne des décisions collégiales. Même si parfois, il y avait des désaccords, c'est lui qui tranchait et parfois il pouvait se produire que la majorité n'était pas d'accord avec lui et que néanmoins, il décide de faire des choses à l'opposé.

La recherche d'un alignement, après concertation entre les membres s'efface devant le pouvoir d'un protagoniste, souvent le directeur général qui est *in fine* le véritable décisionnaire, comme nous l'a confirmé Coralie, Directrice des Ressources Humaines pour un des leaders du luxe,

> Ça faisait partie du jeu. Après, après … parce qu'il savait que bon, en même temps, ça permettait à des moments d'avancer. Après, en général, avec tous les DG que j'ai eus, le DG reprenait quand même le *lead* et c'est lui qui tranchait.

Un nombre élevé de membres au sein du Codir ne constitue donc pas la seule explication au fait que les membres de l'instance ne soient pas collectivement les auteurs de la décision. Quel que soit le nombre de personnes au sein du Codir, la décision en réunion incombe fréquemment au *leader* de cette instance, étant donné sa fonction et donc indépendamment de son style de management. Cette situation parait d'ailleurs préférable à celle d'un consensus mou, obtenu sur un sujet par les participants à la réunion. En effet, il apparait dans ce cas que la prise de décision constitue davantage un passage obligé qu'une véritable préoccupation pour le sujet discuté, comme nous l'a ouvertement dit Vadim, directeur informatique pour la même entreprise de conception de standards pour les systèmes d'information que Catherine,

> Mais la réalité, c'est qu'elles [*sic* les décisions] sont prises par consensus parce que les gens sont pas, je pense, ne veulent pas, par exemple, en ce qui me concerne, des fois je ne suis pas d'accord mais je n'ai pas envie de débattre sur des sujets qui, finalement, vont pas changer radicalement ma vie et qui me semblent futiles. C'est vrai que des fois, j'aimerais que les décisions, certaines décisions soient moins par consensus et qu'on perde moins de temps.

Nombre de membres au sein de l'instance, préoccupation variable des participants pour les sujets appelant une décision, etc. Finalement les modalités de la prise de décision

dans les organisations sont fonction de nombreux paramètres, comme nous l'a formulé Cécile, directrice des ressources humaines pour un géant de l'agro-alimentaire,

> Dans tous les comités de direction que euh j'ai traversés, on va dire, à tout, enfin il y a toujours eu quand même cette problématique de la prise de décision. Et comment est-ce qu'on prenait la décision et quelles étaient les règles de prise de décision ?

Parmi les différents paramètres qui entrent en ligne de compte dans la façon dont les membres des équipes dirigeantes interagissent afin de notamment de prendre des décisions, l'agencement entre elles des différentes instances qui composent la direction de l'organisation et leurs rôles respectifs jouent un rôle déterminant.

6.2.2 L'organisation de la direction

La quasi-totalité de nos informateurs évoluent ou ont évolué dans des organisations où il est rare que le Codir soit le seul organe de direction. La direction d'une organisation résulte souvent de la juxtaposition de différentes instances, formelles ou informelles : le Codir ou le Comex est chapeauté par un conseil d'administration, le directoire par un conseil de surveillance. Il en est de même pour l'organisme public de recherche, partenaire de notre étude : chaque Division y dispose de sa propre équipe de direction dont la gouvernance d'ailleurs inclut, à l'image de celle avec laquelle nous avons travaillé, d'autres acteurs spécifiques et informels comme les directeurs et responsables d'institut. Chaque équipe de direction au niveau de chaque Division est dépendante de la stratégie d'ensemble de l'organisme de recherche définie au niveau du Comex de cet organisme (lequel d'ailleurs prend en partie ses directives de différents ministères dont celui de la Recherche). A l'instar de cette hiérarchie entre les instances de direction, tous les groupes internationaux, qu'ils soient organisés par zone géographique, par *business unit* ou encore de façon matricielle, sont dotés d'une équipe de direction au niveau de la maison mère. Cette entité régit les comités de direction opérant à des niveaux plus locaux. Plusieurs de nos informateurs, opérant au sein de groupes de très grande taille, ont déploré la multiplication des instances de direction au sein de leur organisation en ce qu'elle déprécie l'importance de leur instance (et par voie de conséquence leur capital symbolique). Selon Catherine qui, au fil de sa carrière de

directrice financière, a travaillé dans des filiales de plusieurs groupes internationaux, français et étrangers,

> La prise de décision au sein d'un comité de direction local n'existe pas ou alors elle est pipée. Je ne me suis pas épanouie dans ce type de comité de direction parce que quand on est dans le comité de direction d'une filiale US, franchement, notre marge de manœuvre et de liberté est réduite à sa plus simple expression.

La décision est prise ailleurs, notamment au siège de la filiale à Paris ou à l'étranger. Comme nous l'avons vu juste précédemment, la décision est un apanage du pouvoir qui doit par conséquent resté concentré entre un nombre limité de protagonistes. Pour autant, les décisions stratégiques, prises au sommet de l'organisation, ne semblent dans ce cas ne rien avoir à voir avec les origines sociales, toujours selon Catherine,

> Que je sorte de HEC que je sorte de SKEMA ou que je sors de, j'aurais pu sortir de Berkeley, c'était pareil, c'est des décisions qui sont prises au niveau mondial, il n'y a rien à faire.

Le caractère illusoire de la prise de décision dans ce type de configuration est malgré tout moins bien vécu par les dirigeants d'origine modeste comme Catherine que par ceux d'origine favorisée comme Emilien, pas dupe pour autant,

> T'as une prise de décision qui est tout à fait importante mais dans un cadre donné, le cadre donné était quand même euh, comment dire... Tu parles de dire, je mets en place une stratégie. En fait, tu ne mets en place que des priorités. Il ne faut pas se gargariser trop. Je l'ai fait moi-même, tu vois.

Qu'il s'agisse d'une sorte de consolation ou d'apanage du pouvoir malgré tout vis-à-vis du reste de l'organisation locale, des décisions sont prises par exception. Elles portent dans ce cas sur des aspects mineurs et relève plus du pilotage au quotidien que du devenir de l'organisation comme mis en évidence par Robin, directeur marketing pour la filiale française d'une des marques d'un groupe alimentaire étranger,

> Les décisions prises étaient essentiellement tournées vers l'atteinte du résultat du mois ou du trimestre.

Dans les entreprises familiales, quel que soit le secteur d'activité dans lequel elles opèrent et quelle que soit leur taille, le propriétaire est plus encore le décideur exclusif,

comme en a témoigné Hassan qui a été successivement directeur financier pour des groupes familiaux dans l'hôtellerie et les jeux d'argent ;

> C'est un grand groupe qui, à l'époque, était le premier groupe européen dans le monde du casino mais qui était néanmoins encore géré véritablement comme la petite boutique du coin, dans le sens où la gestion et la décision se prenaient véritablement, je dirais, au niveau de tous les membres de la famille. Nous étions plusieurs personnes avec des compétences diverses et variées à intervenir dans l'organisation et la gestion au quotidien. Mais la décision était prise au plus haut sommet.

Cette monopolisation de la prise de décision, quoique réelle, n'est d'ailleurs pas toujours assumée par les propriétaires des entreprises familiales, comme nous l'a souligné Aïcha à propos de son expérience de directrice opérationnelle auprès du fondateur d'une PME de décoration de luxe,

> Il [*sic* le fondateur et dirigeant] ne disait pas : « c'est comme ça ». Non, non, seulement il avait plutôt même tendance à pas prendre des décisions en réunion. Il les prenait hors comité de direction. Je découvrais des choses... Vous savez, vous changez pas les gens non plus comme ça. D'ailleurs, c'est ce qui nous a valu nous beaucoup de bras de fer, c'est à dire qu'il voulait structurer son entreprise mais ne voulait pas qu'on prenne sa place non plus parce qu'à l'époque, il n'était pas près de partir.

La configuration familiale de l'organisation place en quelque sorte au même niveau, quelle que soit leur origine sociale, tous les membres de l'équipe de direction qui ne sont pas membres de la famille. Le capital financier prend dans ce cadre très nettement le pas sur le capital symbolique et fait que le rang est déterminé par l'appartenance (ou pas) à la famille qui possède le patrimoine de l'organisation. Les entreprises familiales comme les groupes internationaux mettent en évidence par leur mode de gouvernance, l'impact de la nature ou du nombre d'instances de direction sur le fonctionnement au quotidien des équipes dirigeantes. Toutefois l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante est aussi le reflet de la culture organisationnelle.

6.2.3 La culture organisationnelle

La culture d'une organisation s'appréhende au travers des nombreuses caractéristiques comme son histoire, sa nationalité, son domaine d'activité, ses valeurs, ses principes de gestion, etc. qui la rendent unique (Schein, 1983). Au travers des propos et observations de nos informateurs, nous avons pu identifier l'influence de certaines de ces éléments de la culture sur la collaboration ou encore sur la prise de décision au sein de l'équipe dirigeante.

6.2.3.1 La nationalité de l'organisation

L'influence de la nationalité d'une organisation (même si cette notion est particulièrement floue pour des groupes internationaux issus de fusions successives entre entités de différents pays) sur les styles de management continue, depuis Hofstede (1980) et d'Iribarne (1989), de faire l'objet d'une grande attention. La nationalité peut notamment colorer les modalités de la collaboration, y compris au sein de l'équipe dirigeante, comme l'a évoqué Christelle, à propos d'une grande entreprise française de produits frais,

> La culture xxx que j'ai découverte, c'est à dire peu de challenge devant les gens et beaucoup de bienveillance. Finalement, on critique jamais en face à face. Et beaucoup, ouai, de collaboratif en amont pour que les meetings au quotidien se passent bien. Donc ça, c'était, pour le DG, le codir rêvé.

Le consensualisme poli entre collègues du codir, tel que décrit par Christelle témoigne également du fort respect de la distance hiérarchique qui caractérise les entreprises d'origine ou de culture française. Ce rapport à l'autorité détermine, au-delà de la collaboration, la façon dont se prennent les décisions, comme l'a mis en évidence Cécile qui a successivement occupé la fonction de Directrice des Ressources Humaines dans un groupe français et dans une organisation anglo-saxonne,

> Deux cultures très, très différentes. Une culture franco -française très hiérarchisée, avec une prise de décision assez verticale et une entreprise anglo-saxonne où c'est beaucoup plus ouvert je dirais, dans la façon dont les décisions se prennent.

Dans les entreprises françaises, le point de vue du *leader* est rarement contesté par les membres de l'instance de direction et son poids dans la prise de décision est souvent crucial. Le statut confère une légitimité symbolique qui l'emporte largement sur les autres attributs de la fonction, à la différence des entreprises américaines notamment pour lesquelles la performance démontrée par la persistance, la résilience, quelle que soit l'origine sociale prime sur le statut (Chetty et *al*., 2017). Cette différence témoigne plus globalement de l'importance accordée à la hiérarchie des classes sociales, aux possibilités de franchir les barrières sociales entre des pays comme la France ou l'Angleterre d'un côté et les États-Unis de l'autre (Côté, 2022). Valérie, directrice des ressources humaines durant toute sa carrière en entreprise au sein d'un géant américain de l'informatique a ainsi pu mesurer que ses origines modestes n'étaient pas un frein à une carrière réussie de dirigeante,

> La valeur travail est très forte en toile de fond. La culture américaine aussi ne nie pas du tout les différences, au moins dans le discours et donne sa chance à tout le monde, avec une très forte valorisation de la réussite. La notion de résultat, de performance était vraiment essentielle et pour le coup, le réseau personnel, le réseau... comment dirais-je, des anciens d'une école, etc. n'avaient pas de valeur. Cà, je l'ai vu très vite, que les profils comme le mien avaient de la chance dans ce genre de boite et avaient une capacité de réalisation personnelle qui était supérieure à ce qu'on avait dans les boites françaises.

Au-delà de la nationalité de l'organisation, le secteur d'activité conditionne également la composition mais aussi le fonctionnement de l'équipe de direction.

6.2.3.2 Le secteur d'activité

Le secteur d'activité auquel appartient une organisation, comme sa nationalité peut l'amener fréquemment à ne privilégier, pour le choix de ses dirigeants, que certains profils d'expertises (Hambrick & Finkelstein, 1987). La Finance, les Assurances et le Conseil privilégient traditionnellement des formations initiales très pointues. Au moment du recrutement, les candidats issus de classe sociale supérieure sont par exemple considérés comme mieux adaptés à la culture d'élite (Sharps & Anderson, 2021) et particulièrement à la clientèle des grands cabinets de conseil en management (Rivera &

Tilcsik, 2016). A l'instar de l'élitisme écrasant qui incite les organisations en France à promouvoir au statut de dirigeant surtout des cadres issus d'écoles très prestigieuses (Harvey & Kling, 2014), le secteur de la Recherche, dans la composition de ses instances de direction, pratique aussi cette forme de sélectivité par le capital symbolique auprès d'un nombre très réduit de formations prestigieuses. A ce titre, l'organisme public de recherche, partenaire de notre étude de cas ne promeut aux postes les plus importants de son Comex mais aussi de ses directions les plus valorisées, que des personnes diplômées de Polytechnique, des Mines ou encore de Normale Sup. Ce pedigree, au-delà de la consanguinité qu'il recèle, induit ou renforce selon les cas un fonctionnement inégalitaire dont Laetitia, Directrice des Ressources Humaines pour l'une des Divisions de l'organisme de recherche de notre étude de cas et issue de classe moyenne, a pâti depuis son recrutement dans cette institution,

> Ce qui compte vraiment beaucoup, c'est de quelle école vous sortez. Tout est, tout le système ici est fondé là-dessus. Votre recrutement, si vous êtes universitaire, vous êtes recruté bien moins que si vous sortez de Polytechnique, de Centrale ou d'Ulm. Et en fait, toute la carrière est marquée par ça. Vous voyez et je pense que ça marque vraiment les relations interpersonnelles et la manière dont les gens se comportent. Clairement un normalien polytechnicien, un centralien, je suis capable dans une réunion de vous dire immédiatement qui est normalien, centralien, polytechnicien autour de la table et qui est universitaire. L'arrogance, la manière d'aborder les sujets, etc. n'est absolument pas la même. Ça, c'est très, voilà.

La nature de l'activité, en l'occurrence ici celle de la recherche, génère aussi d'autres pratiques bien spécifiques : le respect de la confidentialité qui s'explique aisément par le caractère sensible de certaines recherches, porte de fait atteinte à la collaboration entre les membres de l'équipe de direction avec laquelle nous avons mené cette étude. Une véritable méfiance culturelle s'institue entre les membres, même lorsque leur activité ne concerne pas directement des domaines sensibles, comme Elise l'a rapporté pour le propre Codir qu'elle dirige mais aussi pour le Comex auquel elle participe,

> Nous sommes un organisme dans lequel le partage d'informations n'est pas forcément naturel. Il y a une règle qui est : il y a des sujets qui ne doivent être discutés qu'avec ceux qui ont à en savoir. Et donc, c'est, certains collègues sont très imprégnés de ça et mettront jamais sur la table du codir certains sujets.

Plus que la nature l'activité, il semble que ce soit le caractère élitiste de cette institution, reflet de la noblesse d'Etat (Bourdieu, 1989) qui, à l'image des profils qu'elle privilégie, met en œuvre des jeux (confidentialité) permettant d'empêcher le partage du pouvoir. Ainsi, la mise en avant, opportune, du caractère sensible des activités associée au besoin d'une expertise très pointue favorisent l'exercice d'une autorité hiérarchique qui n'est pas officiellement contestable et qui s'inscrit dans un registre quasi-militaire au sein d'une division de recherche pourtant civile, comme Tony l'a détaillé sans détour,

> Au xxx [sic l'organisme de recherche partenaire de notre étude], on a des chefs quoi. C'est pyramidal et on a des chefs et les chefs y sont là pour cheffer quoi. Ils sont pas là pour commander les rouleaux de PQ comme à l'université ou au CNRS où on est noté par des comités, des comités paritaires. C'est pas les comités paritaires, y'a des chefs, y'a des managers, des gens qui sont responsables de nos carrières, de nos programmes, de nos budgets, de vision stratégique, de prospective.

L'illustration de Tony souligne également le lien qui peut être établi entre les caractéristiques du secteur d'activité et le style de *leadership* du dirigeant ou en vigueur dans l'organisation.

6.2.4 Le style de *leadership* promu par l'organisation

La culture organisationnelle qui s'inspire fortement de la nationalité de l'organisation conditionne également le type de *leadership*. Le caractère autoritaire du management (Blake & Mouton, 1964) décrit par Tony à propos de l'organisme public de recherche, partenaire de notre étude n'est pas en l'espèce l'apanage uniquement de l'administrateur général de cette organisation. Les caractéristiques de cette institution, décrites précédemment impliquent un style de management directif qui se diffuse à l'ensemble de la ligne managériale. Ce style directif est d'abord incarné, à titre d'exemple, par l'administrateur général qui en fait application au plus haut niveau de la direction, comme nous l'a rapporté Elise, directrice de l'une des Divisions de cette organisation et qui siège elle-même au Comex,

> Quand je regarde comment fonctionne le Comex, comment l'administrateur général fait fonctionner le Comex, c'est pas un lieu de prise de décision, c'est pas un lieu de discussion.

Les éléments essentiels de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, en l'occurrence l'échange d'informations et la prise de décision, sont ainsi directement impactés par ce style de management. Nous ne connaissons pas les origines sociales de l'administrateur général de cette organisation mais nous notons que le style de management en place dans cette organisation est lié autant à la nationalité de cette institution qu'à la nature des activités et à ce titre, se diffuse à toute la ligne hiérarchique. Nous pouvons d'ailleurs postuler, sur la base de la culture du secret notamment qui prévaut dans cette organisation, que ce style de management préexistait avant la nomination de cet administrateur général et qu'il constitue pour tous les membres de l'équipe de direction un paramètre accepté.

D'autres caractéristiques de l'activité peuvent expliquer un style similaire de leadership directif, voire autoritaire dans lequel les décisions reviennent au *leader* de l'organisation. La quête de performance des organisations se traduit fréquemment par la focalisation à court terme sur la réalisation d'objectifs de croissance (chiffre d'affaires, parts de marché) ou de gains financiers. Ce type de stratégie, poursuivi par la plupart des organisations évoluant dans des secteurs compétitifs, met une forte pression sur l'équipe de direction et conduit le leader à faire preuve d'autorité face à des choix importants. Philippe, en charge du support commercial pour l'une des branches d'activité d'un géant de l'informatique a été confronté à ce type de management,

> Les décisions importantes, au final, c'est les choix d'investissements stratégiques de développer tel type de nouveaux produits ou au contraire, d'arrêter tel type de produits. Des choix stratégiques sur comment organiser la force de vente, les choix stratégiques de *go to market*. Des décisions qui sont impactantes au niveau du budget. Quand il y a un impact financier, qu'il faut mettre des millions de dollars sur la table pour un investissement. Effectivement, il y avait des recommandations qui venaient de son staff. Il y avait des bons échanges mais au final, c'était quand même lui [*sic* le patron de cette *business unit*] qui prenait les décisions et c'était très orienté sur les indicateurs financiers.

Les contraintes qui pèsent sur l'activité et les exigences de l'organisation, en l'occurrence en matière de rentabilité, exacerbent la responsabilité du *leader* et l'amènent dans les cas qui nous ont été rapportés, à mettre en œuvre un management directif. Ce style de management porte atteinte au degré d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante dans la mesure où il affecte la qualité de la collaboration entre les membres.

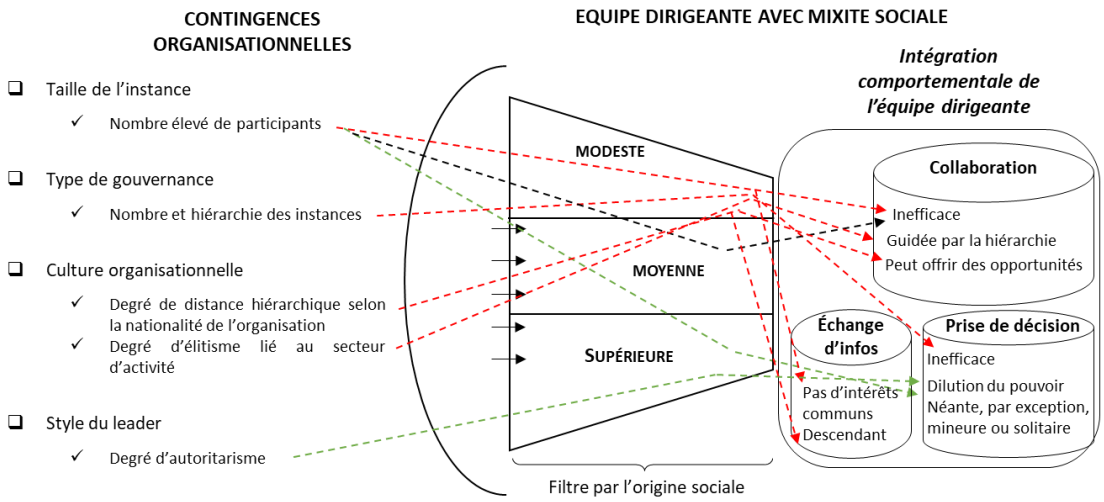
C'est particulièrement ressenti ainsi par les personnes issues de classe sociale modeste qui peuvent avoir l'impression que les intérêts collectifs ne sont tous pris en compte. Habitués à une approche solipsiste (Kraus et *al*., 2012), les personnes avec des origines favorisées sont plus familières de cette approche plus individualiste. Toutefois, il apparait que la personnalité du l*eader* de l'équipe dirigeante colore aussi la façon dont le collectif collabore, quelles que soient les caractéristiques du secteur dans lequel évolue l'organisation. La recherche d'efficacité dont nous avons précédemment vue avec Elise qu'elle était en lien avec son origine sociale modeste, guide nettement le style imprimé aux échanges et à la prise de décision par l'équipe. Jean-Pierre, directeur d'une succursale locale pour la filiale énergie d'un leader du secteur de la construction n'a pas une origine sociale modeste (en l'occurrence, il est issu de la classe moyenne). Pour autant, sa façon de collaborer avec son équipe de direction privilégie, comme Elise, l'efficacité et par voie de conséquence une certaine directivité,

> Les décisions qui sont difficiles sont prises par moi et je laisse un maximum de décisions aux autres. C'est à dire qu'en général, les décisions qui ont pas besoin d'être prises par moi, elles ont pas besoin... enfin, il n'y a pas de discussion dans le comité de direction, dans cette réunion-là. Elles sont prises en amont et sans qu'il y ait besoin de se réunir ainsi. Quand on se réunit à six, les sujets qu'on met sur la table sont les sujets qui sont parfois délicats et qui méritent d'être discutés à... Et là, forcément, à la fin, celui qui tranche, c'est moi.

Au nom de l'efficacité, les moments de discussion entre les membres de l'équipe sont optimisés. Nous n'avons pas cependant interrogé Jean-Pierre sur ce qu'il entendait par des « décisions difficiles ». Faut-il y voir sa volonté d'endosser seul les décisions périlleuses pour l'organisation ou plutôt sa volonté de trancher lorsque les débats sont trop longs ? La confiance qui parait par ailleurs accordée par Jean-Pierre à son équipe pour un certain nombre de décisions nous invite à pencher pour la première alternative. Quoiqu'il en soit, un grand nombre de nos informateurs nous ont indiqué avoir croisé dans leur carrière, indépendamment de la qualité des membres qui composaient l'équipe de direction ou des autres contingences organisationnelles, des *leaders* qui estimaient que la prise de décision n'est pas l'objet d'une équipe dirigeante (ou dit autrement qu'il ne leur convient pas de partager le pouvoir à ce point).

Ces situations questionnent assurément sur la qualité d'instance de direction attribuée aux collectifs dont la fonction n'est finalement que de recevoir des informations et le cas échéant de s'aligner sur des prises de position qui leur sont dictées. L'empilement du nombre d'instances de direction, particulièrement dans les organisations de taille importante peut expliquer ce phénomène. Nos résultats, portant sur les liens entre contingences organisationnelles et intégration comportementale de l'équipe dirigeante, vue par le prisme des origines sociales sont synthétisées dans la Figure 30 ci-après.

Fig.29. L'influence des contingences organisationnelles sur l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante selon les origines sociales des membres



De façon subsidiaire, la situation que nous avons rencontrée avec l'équipe de direction de l'organisme de recherche partenaire de notre étude, procède à notre sens, de cette attribution galvaudée du titre d'équipe dirigeante à un regroupement de personnes qui occupent simplement un certain niveau de responsabilité dans l'organisation. De notre point de vue, il s'agit donc plus en l'espèce d'une réunion de direction que d'une instance de direction. A ce titre également, nous avons constaté que le degré d'intégration comportementale de cette équipe est affecté par la forte mixité sociale de ses membres.

La variété des origines sociales empêche l'installation d'une collaboration propice à des échanges d'idées et à des prises de décision de portée majeure. Il convient néanmoins de relativiser ce propos par le fait que le caractère élitiste de cet institut de recherche, par tradition républicaine promeut un style de management qui nuit à la qualité de la collaboration dans toute l'institution.

S'agissant du collectif formé par une équipe de direction, lorsqu'elle est composée de membres aux origines sociales variées, il nous reste à évoquer à partir de l'ensemble des données à notre disposition, comment la diversité des habitus issus de la mixité sociale compose-t-elle avec les pratiques de la classe dirigeante.

6.3 HABITUS DE CLASSES DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION OU HABITUS DE LA CLASSE DIRIGEANTE ?

La troisième et dernière sous-question de recherche portait sur la coexistence des habitus de classes (Bourdieu, 1979) des membres de l'équipe de direction, en cas de mixité sociale, avec l'habitus « traditionnel » des membres de la classe dirigeante. Si nous avons vu que des pratiques de classe différentes se manifestent au quotidien dans le fonctionnement de l'équipe de direction en cas de mixité sociale, ces pratiques viennent-elles amender, voire se substituer aux pratiques d'un comité de direction dont les membres sont habituellement issus de la classe supérieure et ainsi constituer un habitus de classe mixte ?

En nous appuyant à la fois sur les récits de vie et sur les données recueillies dans le cadre de notre étude de cas, il nous apparait en premier lieu que la variété des origines sociales parmi les membres qui composent l'équipe de direction n'aboutit pas à la caractérisation d'un habitus qui serait spécifique aux situations de mixité sociale. Notre recherche étant de nature qualitative, nous n'avons pas d'éléments chiffrés relatifs aux variations de mixité qui viendraient à l'appui de cette affirmation. Cependant, les données sur lesquelles nous nous sommes appuyées, renvoient à des situations de mixité très variées dont nous pouvons qualifier le degré de mixité de faible, le plus souvent dans nos récits de vie, à fort pour notre étude de cas. Dès lors qu'il y a mixité sociale au sein de l'équipe de direction et quel que soit ce degré de mixité, nous n'avons pas identifié

des pratiques dessinant un habitus commun et spécifique qui soit différent de celui de la classe sociale supérieure qui caractérise habituellement et encore très majoritairement les équipes dirigeantes. Même le fonctionnement de l'équipe de direction de l'organisme de recherche partenaire de notre étude de cas, dont nous avons vu qu'elle présentait des caractéristiques de forte mixité sociale, a pu faire apparaitre des pratiques caractéristiques des membres issus de classe supérieure (lesquels composent très majoritairement les instances de direction). En l'occurrence, la monopolisation de la parole par les membres les plus influents, la création d'une hiérarchie de fait et quelques rivalités témoignent de la culture élitiste qui caractérise le fonctionnement des équipes de direction en France, à l'image de leur composition très traditionnelle (d'Iribarne, 2010).

En second lieu, il nous semble possible de parler de persistance, « malgré » les situations de mixité sociale faible à forte, de la domination de l'habitus « traditionnel » de la classe dirigeante correspondant aux pratiques de la classe supérieure (se référer au Tableau 6). Il ne s'agit pas tant pour les membres de l'équipe qui sont issus de la classe supérieure de « prendre le dessus » sur ceux issus des deux autres classes sociales, que d'une sorte de modération opérée par les individus d'origine modeste et moyenne dans leur habitus de dirigeant. Ce phénomène que nous avons pu observer chez les dirigeants d'origine modeste et de classe moyenne se caractérise par leur façon de se mettre en retrait par rapport aux autres membres du groupe (Gray et *al*., 2013) ou, quand ils en sont *leaders* comme Elise, de miser à l'excès sur le collectif au risque de provoquer l'inertie du groupe. Plus qu'un conflit de loyauté ou une allégeance à leur classe sociale d'origine (Hurst, 2010), la modération dont font preuve les dirigeants d'origine modeste ou de classe moyenne, à endosser les habits traditionnels du dirigeant, semble résulter d'une lutte interne, d'un conflit avec eux-mêmes. Lee et Kramer (2013) ont exploré les « coûts » induits par le clivage de l'habitus pour des individus après une expérience de mobilité sociale. Ils ont à cette occasion mis en lumière que les tensions générées par l'auto-évaluation de leur nouvelle situation sociale coexistent avec celles de la famille ou des amis qui leur reprochent un nouveau style de vie par exemple. Ces moments de tension avec eux-mêmes, avec les membres de leur entourage ou même avec leurs propres pairs au sein de l'équipe de direction ont été qualifiés de *flashpoints* (Curl et *al*., 2018) afin de désigner des divergences profondes dans les dispositions culturelles cachées sous la surface d'interactions quotidiennes ou de sujets d'apparence mineure.

Les *flashpoints* révèlent la force insoupçonnée du conflit interne provoqué par des modifications des dispositions d'origine de l'habitus et peuvent ainsi expliquer la forme d'auto-boycott à agir en dirigeant classique dont font preuve ceux parvenus à ce niveau, malgré des origines modestes ou moyennes (Martin & Harrison, 2022).

La prédominance de l'habitus classique du dirigeant (sous-entendu issu de classe supérieure) amène donc à qualifier plus globalement l'attitude adoptée par les transclasses dans leur posture de dirigeants. Par analogie avec les quatre formes d'acculturation théorisées par Berry (1997), les transclasses que nous avons pu étudier dans leur posture de dirigeants déploient avec leurs pairs une stratégie d'intégration par laquelle ils intègrent les composantes culturelles d'un nouveau contexte (la classe dirigeante), tout en maintenant les éléments culturels de leur ancien contexte (la classe modeste ou moyenne). En ce sens, ils se plient aux pratiques de la classe sociale qu'ils ont rejoint, tout en continuant de s'identifier à leur classe sociale d'origine. Cette dissociation en quelque sorte entre ce qui est donné à voir et ce qui est ressenti par les transclasses devenus dirigeants renvoie dans ce cas au concept d'empreinte (Stinchcombe, 1965) liée aux origines sociales, non pas pour la persistance des pratiques qu'elle induit mais pour la sélectivité entre ces pratiques et leur amplitude. Quelles seraient les éléments du schéma cognitif plus concernés que d'autres par l'effet d'empreinte de l'habitus ? Malgré la tentative d'établir une approche transversale de l'effet d'empreinte (Simsek et *al*., 2015) et l'impact des origines sociales relevé sur les décision critiques prises par des CEOs exposés dans leur enfance à des expériences traumatiques de pauvreté (Han et *al*., 2022) ou par des entrepreneurs chinois issus de classe défavorisée (Niu et *al*., 2020), nous manquons d'éléments pour distinguer, au-delà de la prise de décision, quels éléments du schéma cognitif seraient plus susceptibles que d'autres d'agir en lien avec la classe sociale d'origine. Il serait tout aussi hasardeux de déduire que la domination de l'habitus traditionnel du dirigeant (sous-entendu issu de classe supérieure) en présence de mixité sociale au sein de l'équipe de direction correspond globalement à la frilosité des transclasses à assumer pleinement leurs pratiques de classe ou encore à l'envie de ressembler pleinement à leurs pairs. Il est plus vraisemblable que ce renoncement à laisser s'exprimer leur habitus, dans ses dispositions fondamentales, renvoie à nouveau à la considération contextualiste (Kraus et *al*., 2010)

qui incite par nature les individus issus de classe modeste, par déférence (Stephens et *al*., 2014) à se conformer aux contraintes que dicte leur environnement.

Les pratiques de classe que nous avons d'abord caractérisées, de façon détaillée pour chaque classe de dirigeants selon l'origine sociale, nous ont ainsi permis d'appréhender les modalités de la collaboration au sein d'une équipe de direction à forte mixité sociale. En synthèse, nous avons d'ailleurs relevé que la collaboration dans ce cas n'aide pas au développement d'un sentiment d'appartenance (Feldman, 1976 ; Zaheer et *al*., 2011). La collaboration est essentiellement axée sur le partage d'informations entre les membres mais selon une dynamique très unilatérale qui fait penser à des échanges calculatoires (Huggins, 2010). La prise de décision par ce collectif s'effectue en aparté, préservant ainsi les pouvoirs attribués, sans qu'il s'agisse pour autant de faire preuve d'opacité ou de négociation (Drozda-Senkowska et *al*., 2007) entre les membres. Il convient d'apprécier dès lors la portée de ces résultats, d'un point de vue à la fois académique et pour la pratique des organisations.

PARTIE 3 : DISCUSSION

Cette partie a d'abord pour objectif de discuter les résultats aux différentes sous-questions de recherche, obtenus et présentés dans la partie précédente. Nous nous sommes attachés au cours de cette présentation à présenter des éléments empiriques au service de développements théoriques. La valeur de ces développements est à apprécier au regard des théories et des concepts qui ont été mobilisés mais également en considérant notre double dispositif méthodologique. Il s'agit aussi, dans cette partie, de mettre en avant les apports de nos résultats par rapport à des recherches menées sur des sujets similaires et leurs implications pratiques pour la vie des organisations. Enfin, la mise en évidence des limites de cette recherche permettra d'exposer les pistes de prolongement pour de futures études.

CHAPITRE 7 : CONTRIBUTIONS À LA RECHERCHE

Considérant notamment l'absence de connaissances sur les conséquences de la diversité des origines sociales sur le fonctionnement au quotidien de l'équipe de direction, notre problématique consistait à éclairer comment et sous quelles conditions les habitus de classe des membres de la *Top Management Team* agissent-ils sur l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante ? Cette problématique se déclinait en trois sous-questions auxquelles nous avons successivement apporté des éléments de réponse au chapitre 6, après avoir caractérisé au préalable au chapitre 5 et de façon inédite les pratiques de classe des dirigeants selon leur origine sociale. Nous allons voir que les contributions de cette étude sont à la fois méthodologiques, théoriques et empiriques.

7.1 CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES ET THÉORIQUES

Les réponses que nous avons apportées aux trois sous-questions de recherche repose tout d'abord sur une construction méthodologique singulière en matière de recherche qualitative.

7.1.1 Apports méthodologiques

Notre recherche de type interprétativiste (Le Moigne, 2021) s'est appuyée sur une double démarche qualitative (Berends & Deken, 2021), décrite avec précision au chapitre 2, combinant récits de vie (Bertaux, 2011) avec une étude de cas unique (Stake, 1995 ; Corley & Gioia, 2004). La démarche du récit de vie est particulièrement répandue dans les recherches en sciences humaines. Si les ethnologues ont été parmi les premiers à y avoir recours (Thomas & Znaniecki, 1996), les travaux les plus célèbres et nombreux se situent dans le domaine de la sociologie et de la psychologie. L'intérêt de Bourdieu (1986) pour cette démarche a assurément influencé nos réflexions au moment du choix du dispositif de recherche, eu égard de surcroit à la proximité de notre étude avec les avancées considérables permises par Bourdieu sur le thème des origines sociales. Le recours à la méthode des récits de vie est, à notre connaissance dans les sciences de

gestion et plus précisément dans le champ du management, beaucoup moins répandu. Le caractère rétrospectif des éléments collectés dans les récits de vie invite surtout à décrypter les logiques qui sous-tendent des itinéraires afin ensuite, notamment dans le domaine des ressources humaines d'aménager des voies d'accès qui soient opérationnelles (Joyeau et *al*., 2010). Outre que notre recherche ne porte pas sur les déterminants et caractéristiques des itinéraires des dirigeants, ce thème de l'accès à une fonction de direction, néanmoins d'actualité en sciences de gestion, est surtout traité dans la littérature sous forme d'études quantitatives, à l'aide de questionnaires (Harvey & Kling, 2014 ; Fang et *al*., 2020 ; Loignon et *al*., 2021 ; Göbel et *al*., 2022). Les travaux qui, comme notre étude portent sur le lien entre la composition de la *Top Management Team* (Krause et *al*., 2022) et son fonctionnement, notamment au travers des caractéristiques personnelles des dirigeants comme le genre (Post et *al*., 2020), les origines ethniques (Orlando et *al*., 2019) mais aussi les origines sociales (Kish-Gephart et *al*. 2015, Martin, Côté et *al*., 2016 ; Niu et *al*., 2020 ; Loignon et *al*., 2021 ; Han et *al*., 2022) sont le plus souvent menés également selon une approche quantitative. Des travaux plutôt récents, traitant de l'impact des origines sociales sur le fonctionnement de l'équipe de direction (Feng et *al*., 2021 ; Martin & Harrison, 2022) adoptent une approche qualitative mais sur la base d'études de cas. Le seul recours à notre connaissance à la méthode des récits de vie pour des personnes en mobilité sociale (Curl et *al*., 2018) ne s'intéresse pas toutefois à des individus devenus dirigeants. Par conséquent, l'utilisation dans notre recherche de la méthode du récit de vie afin de caractériser le fonctionnement d'un collectif de direction composé de membres aux origines sociales variées est atypique et novatrice dans le champ du management.

En complément des récits de vie, notre recours à une étude de cas unique constitue une approche très fréquente dans la recherche en management (Stake, 1995), particulièrement depuis qu'elle a été popularisée par Gioia et *al*. (2013). Ce dispositif reste toutefois minoritaire par rapport aux études multicas. En effet, il est fréquemment reproché à l'étude de cas unique d'aboutir à des résultats qui ne permettent pas générer des théories complexes, faute de fondements empiriques suffisamment généralisables (Eisenhardt, 1989). A défaut de permettre une comparaison entre plusieurs situations, l'étude de cas unique se prête bien aux configurations atypiques ou extrêmes où l'objectif est de donner une description approfondie et exhaustive d'un phénomène rare (Gioia et

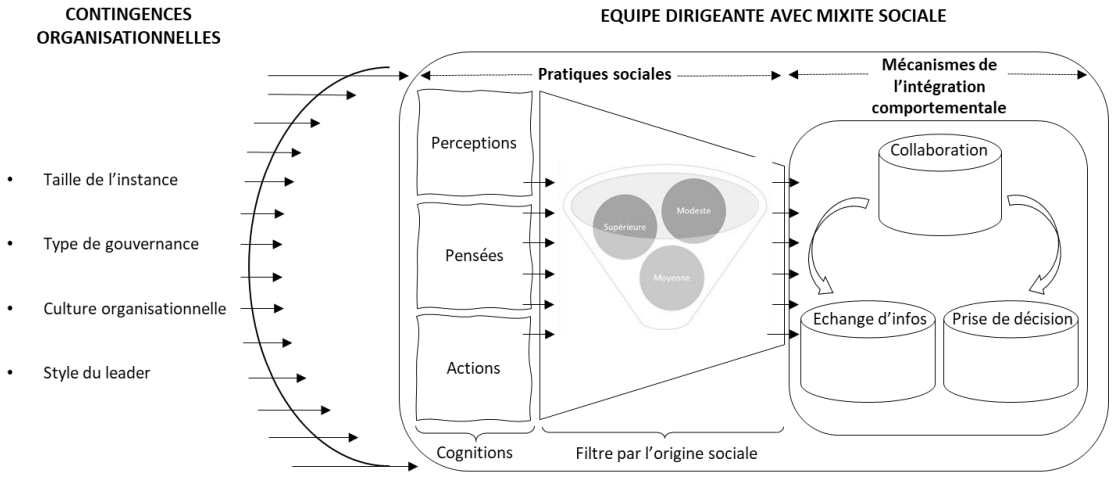
al., 2013 ; Yin, 2014). A ce titre, le choix d'une instance de direction à forte mixité sociale (42% des membres sont issus de classe moyenne, 33% de classe supérieure et 25% de classe modeste) pour cadre de notre étude de cas unique sur l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante répond parfaitement à cette exigence de caractéristique rare et atypique. Considérée isolément, cette approche par étude de cas unique aurait pu malgré tout se voir adresser les reproches formulés plus avant. Cependant, la combinaison de l'étude de cas unique avec des récits de vie permet pour notre recherche d'échapper à cette objection. Si cette combinaison est inédite, elle permet surtout d'établir une description très exhaustive d'un phénomène (l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante) et de ses contingences organisationnelles, appréhendé dans une configuration atypique (forte variété des origines sociales parmi les membres de la *Top Management Team*) mais néanmoins suffisamment étayé : en complément de l'étude de cas unique, les 19 récits de vie émanant de membres d'équipes dirigeantes aux origines sociales variées ont nourri l'identification des pratiques sociales qui ont été matérialisées ensuite dans le fonctionnement de l'équipe de direction observée. Cette combinaison associant récits de vie en nombre très conséquent (Wagner et *al*., 2010) et étude de cas unique s'est donc révélée complémentaire (Pratt et *al*., 2022) pour la production des résultats : c'est le séquencement des deux approches qui a permis l'identification de pratiques de classe reprises ensuite pour apprécier leur influence dans le fonctionnement d'une équipe de direction à forte mixité sociale. Cette combinaison des deux approches offre également une convergence dans les résultats en ce que les pratiques de classe mises à jour par nos récits de vie s'illustrent aussi chez les acteurs de l'étude de cas unique. A l'inverse, des caractéristiques de la dynamique de collaboration ou des modalités de la prise de décision, par exemple identifiées dans l'étude de cas du fait de la variété des origines sociales, ont également pu être relevées dans les récits de vie. Cette combinaison inédite et performante des récits de vie et de l'étude de cas unique dans notre dispositif de recherche de type qualitatif a permis la production de résultats qui répondent avec précision à la question de recherche (Howard-Grenville et *al*., 2021) et aux trois sous-questions de recherche. S'il est particulièrement important pour une recherche qualitative d'illustrer les résultats au travers de nombreux verbatims (Pratt, 2009), il nous a pour autant importé de résumer ce « déluge de données » (Bansal & Corley, 2012, p. 511) dans des figures et tables de synthèse. C'est cette balance entre

verbatims et analyse systématique qui supporte nos contributions théoriques dont la portée est également tangible.

7.1.2 Apports théoriques

Les réponses apportées aux deux premières sous-questions de notre recherche (comment les pratiques de classe se manifestent-elles dans les dynamiques de collaboration, d'échange d'informations et de prise de décisions au sein du comité de direction quand il y a diversité des origines sociales ? Quelles configurations organisationnelles favorisent la manifestation de comportements cognitifs de classe au sein de l'équipe dirigeante quand il y a diversité des origines sociales ?), combinées à l'identification préalable de pratiques de classe selon l'origine sociale a permis la construction d'un modèle dynamique de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale.

Fig. 24. Modélisation de l'intégration comportementale d'une équipe dirigeante en présence de mixité sociale



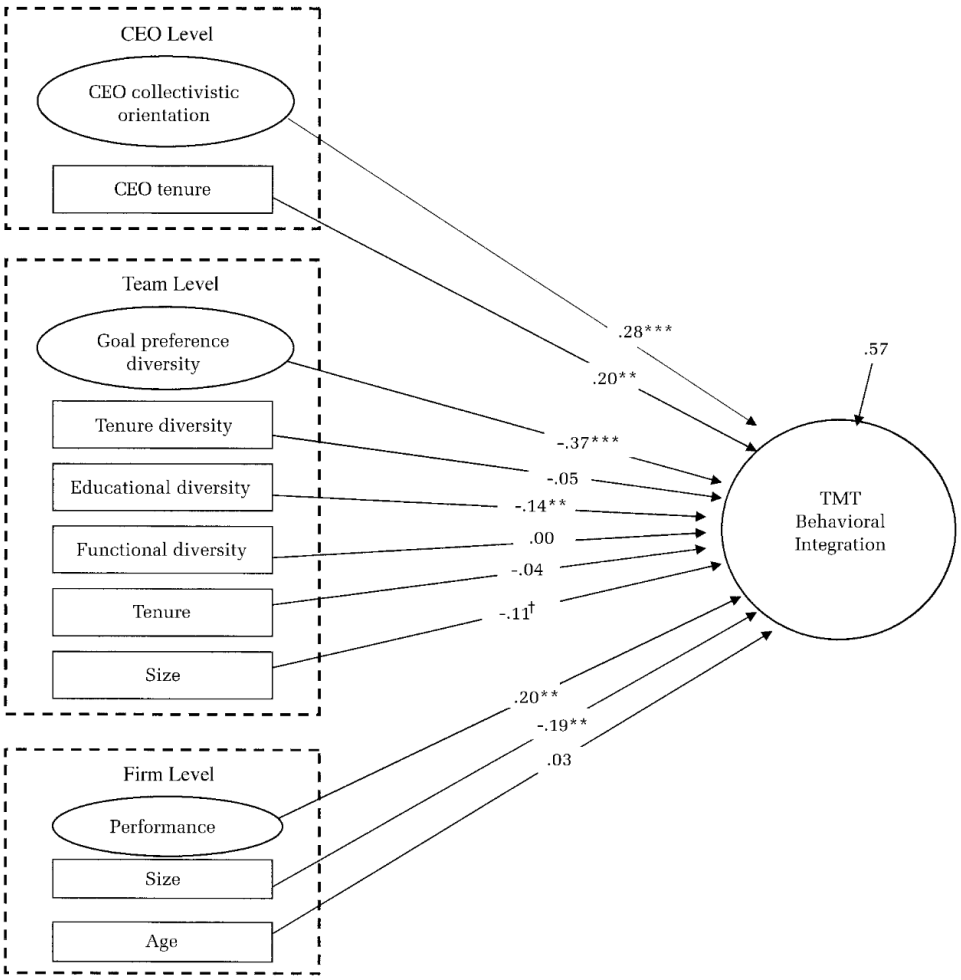
Les apports de notre modèle sont à considérer tout d'abord au regard de l'état de la recherche en matière de diversité dans les organisations. L'étude de Kennedy en 1971

est considérée comme la première recherche (Roberson et *al*., 2017) examinant les effets de la diversité sur la performance de l'organisation. De nombreuses études menées ensuite depuis près de quatre décennies ont cherché à déterminer plus précisément le lien entre la diversité des membres qui composent l'équipe de direction d'une organisation et la performance de cette dernière. Au fil des recherches, la performance a été considérée au travers de nombreuses dimensions, financières le plus souvent par le prisme de la profitabilité de l'organisation (Miller et *al*., 1998 ; Carpenter, 2002), sociales par la mesure de l'engagement des salariés (Kunze et *al*., 2011) ou sociétales en se basant sur les actions menées en matière de RSE (Han et *al*., 2022) mais aussi enfin en mesurant le degré d'ambidextrie de l'organisation (Tang et *al*., 2019). La présence de diversité a, elle, été considérée selon le type d'instances de direction, *Board* (Campbell et *al*., 2008 ; Zattoni et *al*., 2022) et *Top Mangement Team* (Kilduff et *al*., 2000). Les types de diversité rencontrées enfin, au sein de ces instances ont abondamment été détaillés, selon le genre (Post et *al*., 2020), la fonction (Cannella et *al*., 2008), l'origine ethnique (Orlando et *al*., 2019) et même selon l'origine sociale, le plus souvent du CEO (Kish-Gephart et *al*., 2015 ; Göbel et *al*., 2022). Plusieurs études récentes (Roberson et *al*., 2017 ; Zattoni et *al*., 2022) ont passé en revue les nombreux articles parus sur la diversité dans les organisations depuis le début des années 80 pour en déduire que non seulement les résultats liant diversité et performance de l'organisation étaient très contrastés mais que la compréhension des processus par lesquels les différentes formes de diversité au sein de l'équipe dirigeante influenceraient la performance restait encore très limitée. Notre modèle s'émancipe d'une approche visant à mesurer la performance dès lors qu'il a été établi que le niveau de performance, quelle que soit la dimension considérée, ne saurait dépendre que d'un seul facteur de diversité présent au sein des instances de direction de l'organisation. Il apporte au contraire, eu égard aux lacunes pointées par Roberson notamment dans la compréhension des processus par lesquels la diversité au sein de l'équipe de direction produirait de la performance, un éclairage analytique des mécanismes clefs du fonctionnement de la *Top Management Team* en présence d'une forme peu étudiée de diversité sous-jacente (i.e. les origines sociales) (Harrison & Klein, 2007). Notre modèle aide en effet à comprendre comment ces mécanismes clefs (collaboration, échange d'informations, prise de décisions) regroupés au sein de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante sont le reflet des processus sociaux

et psychologiques régissant les comportements de ses membres, à partir de leur origine sociale.

Le concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante avait justement été proposé par Hambrick (1994) afin d'éclairer la « boite noire » que constitue le fonctionnement d'une *Top Management Team* et plus précisément, comment les caractéristiques personnelles des membres de la *Top Management Team* régissent-elles les actions qu'ils effectuent ensemble au quotidien. L'intégration comportementale de l'équipe dirigeante a cependant été peu étudiée d'un point de vue académique. Une recherche (Simsek et *al*., 2005) a proposé un modèle (*Figure 29*), dont le propos était d'identifier les différents déterminants de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. Si ce modèle recense un grand nombre de déterminants différents de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante dont l'influence de chacun sur celle-ci est mesurée, il ne permet pas d'expliquer en revanche comment et pourquoi l'ancienneté moyenne des membres de l'équipe n'influence pas le fonctionnement de la *Top Management Team* alors que la variété des profils de formation impacte de façon significative le fonctionnement de l'équipe de direction.

Fig.30 Déterminants multi-niveaux de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante (Simsek, Veiga, Lubatkin & Dino, 2005)



A la différence de ce modèle (Simsek et *al*., 2005) qui d'ailleurs n'intègre pas, parmi les facteurs de diversité étudiés au sein de l'équipe, les origines sociales (pas plus que le genre), notre modèle (*Figure 24*) permet d'expliquer comment les origines sociales des membres de l'équipe dirigeante s'expriment concrètement dans leurs façons de collaborer, dans la nature et le volume d'échange d'informations entre eux, dans les types et modes de prise de décision au sein de l'instance.

Le recensement des pratiques des dirigeants selon leur origine sociale (*Tableau 6*), comme préalable à la construction de notre modèle, est à notre connaissance

inédit dans la mesure où il est plus complet que les études sur ce sujet qui sont en nombre très limité et qui ont porté spécifiquement, soit sur la propension au risque des CEO (Kish-Gephart & Campbell, 2015), soit sur leur degré de narcissisme (Martin et *al*., 2016). Outre que notre identification des pratiques ne se restreint pas aux seuls CEO mais aussi aux autres membres dont la nature de la fonction les amène à siéger au sein de la *Top Management Team*, elle couvre également une part significative du spectre des facultés cognitives. Ainsi, les pratiques sociales mises en lumière ne portent pas uniquement sur les actions du quotidien mais distinguent également les façons de percevoir et de penser de chaque dirigeant, selon sa classe sociale d'origine. Cette nomenclature que nous avons établie permet en outre de poursuivre la mobilisation du concept d'effet d'empreinte (Stinchcombe, 1965) des origines sociales pour les dirigeants, au-delà de la seule catégorie des CEO (Kish-Gephart & Campbell, 2015 ; Han et *al*., 2022) et des entrepreneurs (Niu et *al*., 2020). Nous avons à ce titre mis en évidence la stratégie d'intégration de l'habitus traditionnel de la classe dirigeante qui a été globalement adoptée par nos informateurs issus de classe moyenne et modeste. Cette stratégie selon laquelle les transclasses se plient aux pratiques de la classe sociale qu'ils ont rejoint, tout en continuant de s'identifier à leur classe sociale d'origine illustre la dissociation entre ce qui est donné à voir et ce qui est ressenti par les transclasses devenus dirigeants. Les conséquences de cette stratégie d'intégration limitent l'effet d'empreinte. Nous parlons de limitation et non de suppression de l'effet d'empreinte car il a été mis en évidence (Han et *al*., 2022) que certaines dispositions de l'habitus (en l'espèce, la capacité à prendre des décisions généreuses) sont plus concernées que d'autres par l'effet d'empreinte. Il nous parait important de relever à cette occasion que la prise de décision généreuse a pu être favorisée, au-delà de l'effet d'empreinte, par le statut de CEO considéré pour tout l'échantillon de cette étude. Pour notre recherche, la stratégie d'adaptation dont ont fait preuve nos informateurs d'origine modeste et moyenne (dont aucun n'avait le statut de CEO) ne nous a pas permis malheureusement d'aller plus loin dans l'identification d'autres pratiques sociales qui seraient concernées par l'effet d'empreinte une fois devenus dirigeants.

Notre nomenclature des pratiques sociales a pu être mobilisée pour éclairer chacune des trois composantes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. Jusqu'à présent, la seule étude qualitative relative à l'intégration comportementale de

l'équipe dirigeante (Simsek et *al.,* 2005) n'avait pas détaillé les différents mécanismes qui composent le concept d'Hambrick (1994, 1997). Notre recherche offre, par ses résultats, un éclairage précis et inédit des façons dont la collaboration, l'échange d'informations et la prise de décision, considérées isolément, sont modelées par les pratiques sociales des membres de l'équipe de direction en présence de mixité sociale. Des éléments modérateurs de la collaboration tels que la légitimité à collaborer ou la difficulté à partager un but commun ont ainsi pu être mis en évidence par le prisme des origines sociales. A ce titre, ces éléments constituent assurément des leviers d'action pour les organisations. De la même façon, s'agissant de l'échange d'informations, nous avons mis à jour que les différences d'origine sociale entre les membres de l'instance les conduisent à privilégier l'information aux débats, sans occulter la propension solipsiste des dirigeants issue de la classe supérieure à monopoliser les échanges et à protéger leur espace de pouvoir. Enfin, la prise de décision par l'ensemble du collectif de direction est empêchée et s'effectue lors de réunions annexes, permettant ainsi de donner plus de poids à certains membres. La mise en perspective de résultats (que nous venons de synthétiser) afférents à chacune des trois dimensions de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, permet également de donner une vision d'ensemble de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale. Hambrick (1997), en raffinant son concept, insistait d'ailleurs sur le fait que le degré d'intégration entre les membres doit reposer sur les interactions mutuelles et collectives qui sont portées avant tout par la force de la collaboration. A ce titre, nos résultats confirment l'intention d'Hambrick mais qui n'avait pu être démontrée jusque-là : une collaboration apathique, tronquée conduit à des échanges entre les membres dont la seule vocation est d'informer ou de rendre compte, sans partager d'idées, sans échanger d'opinions et qui se traduisent par des micro-décisions du quotidien, sans portée stratégique. C'est l'illusion d'être une équipe.

Au-delà de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante et des pratiques en lien avec les origines sociales, notre modèle se veut exhaustif et intègre à ce titre une autre composante importante que sont les contingences organisationnelles. La littérature sur la diversité a rapidement pointé que la diversité, quel que soit le facteur considéré, ne saurait à elle-seule expliquer les variations de performance d'une organisation et qu'il importait par conséquent d'intégrer également d'autres éléments modérateurs, internes à

l'organisation ou issus de son environnement (Woehr & Arciniega, 2003 ; Nielsen, 2010 ; Roberson, 2017). Afin de tenir compte de cette perspective, il nous a paru crucial, très tôt, de prendre en compte effectivement, au-delà des différences d'origines sociales parmi les membres de l'équipe de direction, des contingences organisationnelles repérables dans notre étude de cas et dans les récits de vie. Notre propos n'a pas été de mesurer l'ampleur de la modération opérée par la taille de l'instance, le type d'organes de direction, la culture organisationnelle ou le style du leader sur le degré d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, en complément des origines sociales. En revanche, nous avons établi pour chacune des contingences organisationnelles précitées, les manifestations dans les trois composantes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante, prises isolément et appréciées diversement selon les origines sociales (*Figure 29*). Nous avons même pu parfois mettre en évidence comment un lien entre l'une de ces contingences organisationnelles et une pratique de classe trouve matière à s'exprimer dans l'un des mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. A titre d'illustration, l'agencement des organes de direction façonne les modalités de la prise de décision. Il apparait que dans les organisations multinationales, la superposition des instances de gouvernance conduit à ce que les équipes de direction locales ne prennent que des décisions de portée limitée (quand elles en prennent …). Nous avons mis en évidence que cette réalité est vécue différemment selon l'origine sociale des dirigeants : les dirigeants issus de classe modeste le vivent comme une dépossession de leur rôle de dirigeant (au point de finir par quitter ce type d'organisations) alors que ceux issus de classe supérieure y voient une contribution comme une autre à leur fonction.

Enfin, au-delà des nombreux aspects pris en compte et de la dynamique qui anime ses différentes composantes, notre modèle apporte une contribution supplémentaire liée à la considération d'un facteur de diversité encore peu étudié dans les équipes dirigeantes. Ainsi, notre prise en compte des origines sociales des dirigeants s'inscrit dans le champ social inédit du comité de direction. Elle s'y effectue selon une approche dynamique de la classe sociale (Côté, 2022) et à ce titre, illustre, malgré les changements dans les dimensions objectives de la classe sociale (Bourdieu, 1984, 1987) pour les transclasses (Jacquet, 2014), la persistance de conduites persistantes (Bourdieu, 2001). La conception du rang dans la hiérarchie sociale traduit également pour les membres de l'équipe

dirigeante, selon leurs origines sociales, une orientation aux autres profondément marquée par le milieu d'origine (Kraus et *al*., 2012 ; Stephens et *al*., 2012). Nos résultats, qui répondent à une préoccupation de plus en plus importante des organisations et de la recherche (Kish-Gephart et *al*., 2022), offre également des implications empiriques sérieuses pour les organisations.

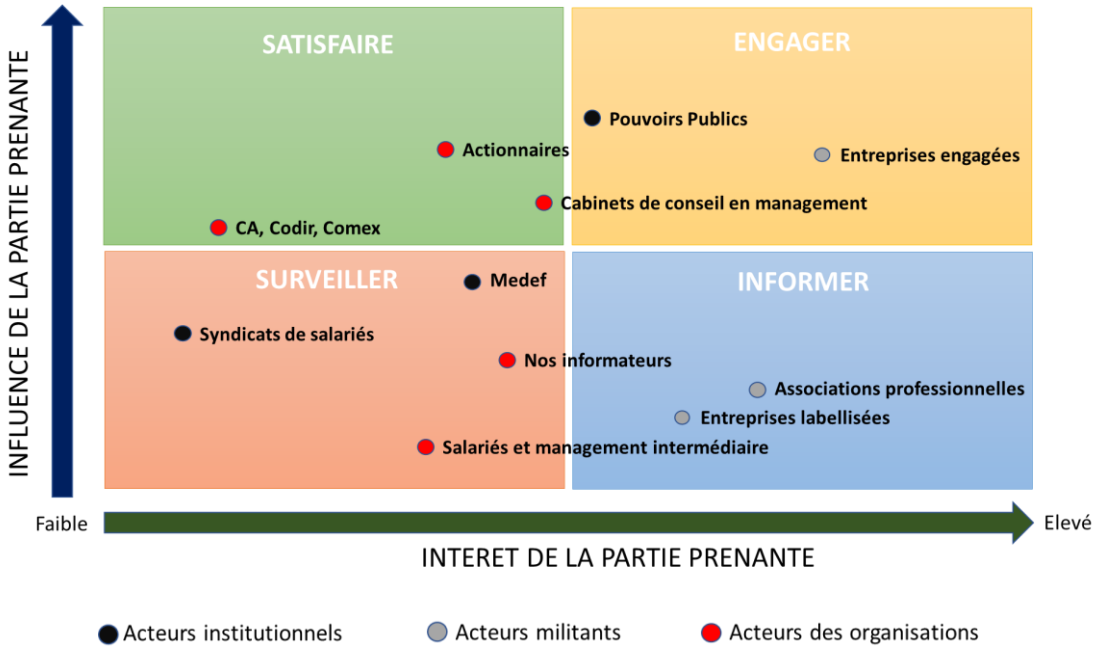
7.2 CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES

Les implications pratiques de notre travail supposent, avant toute chose, d'identifier avec précision l'audience à laquelle s'adresse notre recherche (Simsek et *al*., 2022). Trop souvent les études en management désignent, par des termes très génériques (organisations, managers, *leaders*) les individus ou groupes d'individus susceptibles de mettre en pratique les enseignements d'une étude. Il s'agit également de spécifier le mode d'utilisation, par cette audience bien identifiée, des enseignements proposés par notre recherche. Au-delà du « simple » apport de connaissances, nous donnons quelques pistes et préconisations pour une utilisation la plus instrumentale (Amara et *al*., 2004) possible des conclusions de notre étude. Dans cette perspective, nous nous efforçons lorsque cela est possible, de caractériser le type de progrès apporté par nos résultats, selon qu'il s'agit d'améliorer des besoins spécifiques (des efforts réciproques d'intégration) ou de prévenir des difficultés repérées (dissimulation de l'identité d'origine, persistance de discrimination inconsciente).

A partir d'une cartographie des parties prenantes (Sharma, 2002), nous mettons en perspective quelques acteurs traditionnels de la diversité, dont certains se sont d'ores et déjà saisis de la question spécifique de la représentation des différences d'origines sociales dans les organisations, avec des acteurs à priori plus éloignés de notre sujet mais dont la capacité à s'en saisir en fait des participants à part entière. Nous avons positionné ci-dessous (*Figure 30*) chacune de ces parties prenantes en croisant leur intérêt pour le sujet spécifique de la diversité sociale avec leur capacité d'influence sur ce thème. Ce positionnement est basé à la fois sur des contacts directs avec certaines de ces parties prenantes (nos informateurs, l'AFMD - Association Française des Managers de la Diversité, le cabinet Tenzing, d'autres entreprises engagées…), notamment lors de nos

recherches de terrain empirique, et également sur des études (MEDEF), articles (Club du 21ème Siècle) et rapports d'activité (McKinsey). En expliquant au fil de la présentation le positionnement des différentes parties prenantes, nous détaillons également les implications des enseignements de notre étude pour chacun d'entre eux.

Fig. 31 Analyse des parties prenantes de la diversité des origines sociales dans les équipes de direction



7.2.1 Les acteurs internes aux organisations

Le choix de débuter cette analyse par les acteurs internes aux organisations s'explique par le fait qu'ils sont, à notre sens, les plus proches du sujet : la diversité sociale peut être plus ou moins effective dans les organisations (entreprises, associations …), notamment au sein des équipes de direction mais rien ne sera possible sans la mobilisation des acteurs des organisations. A ce titre, nos informateurs (ainsi nommés en référence au fait de nous avoir livré des informations qui constituent le fondement empirique de ce travail) sont intéressés par ce sujet. Certes, ils n'ont pas tous choisi d'emblée de répondre favorablement à notre sollicitation par intérêt pour le sujet mais

souvent plutôt d'ailleurs pour rendre service ou encore pour le plaisir de pouvoir raconter leur parcours, partager leur point de vue. Les 31 informateurs au total qui ont contribué à notre recherche ont tous néanmoins à l'issue de leur récit ou de leur entretien pris conscience que la diversité des origines sociales constitue un sujet de préoccupation pour la recherche mais également pour l'opinion publique. Est-ce que tous vont reprendre cette préoccupation à leur compte ? On pourrait en douter, simplement en se fondant sur le fait que bon nombre d'entre eux, lors de nos échanges ont indiqué ne pas voir le rapport entre les origines sociales et la façon de penser ou d'agir en tant que membre d'une équipe dirigeante. On peut toutefois relever que les personnes d'origine modeste ont montré un intérêt plus marqué et souvent spontané pour le sujet en demandant par exemple à être destinataire des résultats de cette étude le moment venu, voire en souhaitant assister à la soutenance de cette recherche. Une telle mobilisation pour ce sujet n'est pas étonnante de la part de personnes d'origine modeste dont la présence au sein des équipes dirigeantes est encore relativement limitée. Elle constitue un souhait conscient ou inconscient de voir cette proportion augmenter dans la composition des équipes de direction, même s'il existe de leur part une certaine fierté et envie à faire partie des exceptions. Cette ambivalence ainsi formulée est le parfait reflet de ce « ni-ni » souvent vécu par les transclasses. Elle explique d'ailleurs que les dirigeants d'origine modeste ne soient pas activement engagés ou militants pour faire bouger les lignes dans leurs organisations et plus globalement dans la société civile. En revanche, ils souhaitent être informés sur le sujet, soutenir « la cause » sans en être les fers de lance. Cette attitude explique plus globalement le positionnement des informateurs dans la zone « informer » de notre cartographie des parties prenantes.

Tous nos informateurs sont, ou ont été, membres d'une équipe dirigeante, quelle qu'en soit l'appellation. Quelle attitude aujourd'hui est adoptée par les membres des Codirs, Comex ou conseils d'administration à l'égard de la mixité des origines sociales en leur sein ? Il est difficile d'apporter une réponse absolue qui vaudrait pour toutes les organisations en France. Assurément la taille de l'organisation, le secteur d'activité, la localisation géographique, voire la nature de l'instance constituent des éléments susceptibles d'influencer le point de vue des membres de chaque équipe de direction. Comme nous l'avons vu en introduction toutefois, une très grande majorité des membres des équipes dirigeantes des ETI, figurant dans les classements SBF 120 ou CAC 40 est

issue de classe supérieure. Il est toujours difficile d'attendre de personnes bénéficiant d'un avantage particulier qu'elles proposent de partager ce bénéfice avec d'autres. Pour autant, deux éléments plaident en faveur d'une mobilisation des membres des équipes dirigeantes pour accroitre la diversité des origines sociales au sein des instances de direction : le premier repose sur l'attitude de plusieurs entreprises du CAC 40 qui se sont portées volontaires pour les initiatives menées en faveur d'une plus grande diversité des origines sociales au sein des équipes de direction. Ce sont neuf groupes du CAC qui ont accepté en septembre 2021 de fournir au Club du 21ème siècle et à McKinsey les données de leurs 800 cadres dirigeants afin d'établir le premier baromètre de la diversité d'origine et socio-économique. Neuf autres entreprises (dont certaines comme BNP-Paribas et le Crédit Agricole avaient déjà fait partie de l'expérimentation menée par le Club du 21ème siècle quelques mois plus tôt) et organismes publics (dont Pôle Emploi) ont ensuite participé au projet pilote d'index de la diversité et l'inclusion lancé le 17 novembre 2021 par Élisabeth Moreno, Élisabeth Borne et Amélie de Montchalin, respectivement à l'époque, ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et ministre de la Transformation et de la Fonction publiques. Considérant que la diversité contribue directement à la performance, à l'attractivité et à l'innovation des organisations et qu'elle favorise l'égalité d'accès aux opportunités dans l'emploi ainsi que la reconnaissance et la valorisation des compétences de tous les salariés, cette autre expérimentation avait pour but, à partir d'un questionnaire rempli volontairement et anonymement par les salariés de ces entreprises, d'établir une photographie de la diversité liée aux origines sociales, géographiques ou culturelles. Les statistiques ethniques étant interdites en France, cette démarche était particulièrement inédite et à ce titre conforme aux recommandations de la CNIL et aux exigences légales fixées par le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Si cette photographie éditée en février 2022 à partir des 38 400 questionnaires renseignés n'a pas été publiée, les protagonistes de cette démarche ont souhaité mettre à disposition de toutes les organisations qui le souhaiteraient le questionnaire et l'outil d'édition des résultats qui ne donne toutefois lieu à aucun score, ni à aucune obligation. Le remaniement ministériel effectué à l'issue de l'élection présidentielle de mai 2022 n'a notamment pas permis de communiquer sur l'appropriation de cet outil par d'autres

entreprises ou administrations. Même si cette initiative ne s'intéressait pas uniquement aux membres des équipes dirigeantes mais à tous les salariés des organisations, elle témoigne, par la variété des neuf organisations partenaires (Groupe Adecco, BNP Paribas, Coca-Cola European Partners, Crédit Agricole Île-de-France, Keolis, L'Oréal, le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et ministère des Solidarités et de la Santé dont l'Agence Régionale de Santé d'Auvergne-Rhône-Alpes, Pôle emploi et Siemens) de la volonté de promouvoir la diversité sous toutes ses formes, au-delà du genre. Le second élément qui plaide en faveur d'une mobilisation des membres des équipes dirigeantes pour accroitre la diversité des origines sociales au sein des instances de direction repose sur leur intérêt à agir. Comme nous l'avons également vu en introduction de notre étude, la diversité constitue clairement depuis quelques années un enjeu vital de réputation pour les organisations. Ne pas faire figurer des actions en faveur de la diversité en bonne place dans sa politique RSE représente désormais pour quasiment n'importe quelle organisation un risque majeur pour sa crédibilité, tant vis-à-vis de ses clients que de ses salariés. Les actions en faveur de la diversité constituent aujourd'hui un levier fort d'attraction et de rétention des talents. Si l'on peut déplorer que ces mesures relèvent trop souvent plus d'un affichage que d'une réelle volonté de faire bouger les lignes, elles n'en figurent pas moins parmi les initiatives prioritaires déployées par un grand nombre d'organisations. Le rôle tenu dans ces plans d'action par les membres des équipes dirigeantes consiste fréquemment à apporter leur soutien public à ces démarches. S'agissant cette fois de faire de la place à la mixité sociale au sein des instances où ils siègent eux-mêmes et d'en constater les effets sur leur fonctionnement au quotidien, les *top managers* ont l'obligation de jouer le jeu, ne serait-ce que pour faire montre d'exemplarité aux yeux du reste de l'organisation et de l'opinion publique. Donner l'exemple en l'espèce consiste d'abord à s'appuyer sur un état des lieux fidèle de l'organisation en matière de diversité liées aux origines sociales, géographiques et culturelles tel que l'index de la diversité et de l'inclusion précédemment décrit est susceptible d'offrir. Les actions à initier sur la base de cet état de lieux consisteront quelle que soit l'image donnée, à prioritairement modifier les pratiques de sélection au sein des équipes dirigeantes en veillant à une plus importante variété des parcours et des formations. A ce titre, la composition des conseils d'administration dont la désignation des membres est votée par l'assemblée des actionnaires, est plus susceptible d'évoluer

dans cette direction, à l'image de ce qui a été observé progressivement depuis 2011 en matière de parité hommes-femmes. On peut espérer qu'un « ruissellement » d'une telle évolution s'opère vers les comités exécutifs (Codir, Comex) dont les membres sont nommés discrétionnairement par le conseil d'administration. Un tel volontarisme repose assurément sur l'engagement de quelques *leaders* plus convaincus que les autres par cette cause mais aussi sur l'appui, voire l'impulsion donnée par d'autres acteurs des organisations, à commencer par les actionnaires.

Les actionnaires envisagés ici, sont ceux des grandes entreprises cotées en bourse. En effet, les actionnaires des entreprises non cotées assument souvent eux-mêmes des mandats de dirigeants au sein de leur organisation et il est à ce titre difficile de dissocier leur appréhension de la diversité selon leurs différentes « casquettes ». En revanche, les actionnaires des entreprises cotées, ou l'État pour les organisations publiques, à l'image de l'organisme de recherche qui a contribué à notre matériau empirique de recherche, sont amenés désormais à se prononcer chaque année sur la stratégie envisagée et le bilan des actions menées en matière de RSE. Si la diversité y tient une place moins importante que celle occupée par la lutte contre le réchauffement climatique, on peut toutefois noter le rôle croissant joué particulièrement par les actionnaires activistes pour provoquer le changement lors des assemblées générales. Le rôle des fonds activistes depuis quelques années a évolué afin également d'influencer les pratiques RH et le climat de travail dans les grandes organisations. A l'image du fonds de placement Nia Capital, lui-même labellisé BCorp, qui milite pour plus de diversité et d'inclusion, les fonds activistes sont de plus en plus souvent en mesure de faire pression sur les organisations dont ils détiennent une partie du capital, en créant des coalitions avec d'autres actionnaires pour porter des sujets environnementaux et sociaux notamment. A titre d'illustration, en 2020, Nia Capital a déposé six résolutions pour demander plus de transparence sur les politiques de diversité des différentes sociétés dans lesquelles elle détient des actions. Ces sociétés parmi lesquelles figure Gilead Sciences mais aucune société du SBF 120 ou du CAC 40 se sont engagées à améliorer la publication de leurs données en matière de diversité. Lors de l'assemblée des actionnaires de Fortinet Inc. en 2020, une résolution déposée par un représentant de Nia Capital qui exigeait la publication d'un rapport détaillé sur la politique de diversité a obtenu 70% des voix. Fort de ce premier succès, une proposition de Nia Capital en avril 2021 a obtenu 94,3% des voix lors de l'assemblée

générale du géant informatique IBM, imposant la publication de toutes leurs données ainsi que de leurs programmes liés à l'inclusion et à la diversité. A l'avenir, ce rôle plus actif des fonds activistes en matière de diversité, qui drainent par leurs actions de nombreuses procurations d'actionnaires individuels devrait générer un effet sur d'autres grandes sociétés cotées qui pourraient ainsi développer leurs pratiques en termes de reporting, par exemple en publiant les taux de promotion et de rétention de leurs différents segments de population.

Dans ce panorama, les salariés, et parmi eux les managers intermédiaires, ne sont pour le moment que les spectateurs des timides actions menées en matière de diversité des origines sociales (index de la diversité et de l'inclusion). Pourtant ils se disent particulièrement préoccupés par la discrimination liée aux origines sociales comme en témoignait en 2019 le 8ème baromètre national de perception de l'égalité des chances réalisé par le Medef. Les craintes de déclassement social qui se sont accrues depuis la crise Covid ont renforcé cette aspiration à bénéficier de l'ascenseur social (Goldstein, 2020). Occuper un rôle au sein d'une équipe dirigeante pour un salarié issu de classe modeste ou moyenne ne constituera pas mécaniquement l'attente la plus fréquente des actions en faveur de la mixité sociale mais assurément, la publicité de telles situations de promotion sociale permettra de montrer l'exemple et de donner confiance en la capacité des organisations à faire évoluer leurs pratiques. Compte-tenu de leur intérêt pour le sujet mais de leur faible capacité à faire bouger les pratiques des directions des entreprises, les salariés incluant le management intermédiaire se tiennent seulement informés sur ce sujet.

S'ils ne font pas partie en tant que tels des acteurs internes aux organisations, les grands cabinets de conseil en management tiennent néanmoins un rôle particulièrement clef auprès des directions des entreprises, particulièrement sur le sujet de la diversité désormais. A ce titre, il nous parait donc approprié de les considérer comme destinataires des implications de notre étude et parmi les acteurs internes aux organisations. Les grands cabinets de conseil en management ont en effet joué très tôt un rôle « d'aiguilleur » des directions des entreprises sur la nécessité d'introduire la diversité de genre dans les instances de gouvernance. Dès 2007, le cabinet McKinsey avait produit un rapport « *Women matter* » qui martelait, chiffres à l'appui que les entreprises plus féminisées

que les autres délivraient des performances financières plus élevées. L'engouement du monde des affaires pour ce rapport a d'ailleurs conduit McKinsey à étendre son étude à d'autres formes de diversité en 2014 (*Diversity Matters*) et à reproduire cette étude de façon périodique depuis (2018, 2020, 2022). Les directions des très grands groupes ont très vite suivi l'invitation qui leur était faite par McKinsey mais également par Deloitte et consorts « d'investir » dans la diversité d'abord de genre, soucieuses d'accompagner le changement des mentalités qui s'opérait sur ce sujet dans l'opinion publique. Afin de dépasser le simple enjeu d'image qu'ils avaient réussi à instituer chez leurs clients, les grands cabinets de conseil en management ont accompagné les directions des entreprises en les « équipant » des outils indispensables pour infléchir les pratiques managériales. Avant de modifier les processus de recrutement, d'évaluation des compétences et de promotion, il importait de sensibiliser les décideurs en entreprise aux biais qui influencent ces différents mécanismes d'évaluation. Des formations ont été conçues et déclinées dans les entreprises (dont certaines sont d'ailleurs devenues obligatoires en France pour les équipes dédiées au recrutement). Les programmes de mentorat à l'attention des populations considérées comme discriminées en raison de leur genre, de leur lieu d'habitation ont ensuite vu le jour. Plus récemment, les cabinets conseil ont incité les entreprises à corréler en partie leur politique de rémunération variable au respect de critères de diversité et d'inclusion. Enfin c'est McKinsey à nouveau qui a accompagné le Club du 21ème siècle et 9 entreprises du CAC pour établir en septembre 2021 le premier baromètre de la diversité d'origine et socio-économique des équipes dirigeantes. En s'attachant à faire évoluer les pratiques des entreprises au sein même de leurs équipes de direction, des cabinets comme McKinsey leur rappellent qu'elles doivent être à l'image de la société si elles ne veulent pas finir totalement déconnectées. A ce titre, les grands cabinets de conseil font partie des acteurs engagés et à engager pour leur double intérêt pour le sujet de la diversité et leur capacité à faire bouger les pratiques des organisations.

7.2.2 Les acteurs institutionnels

Les acteurs institutionnels occupent également une place importante dans les actions en faveur de la diversité, avec un net renforcement des initiatives prises depuis 2021 dans le champ de la mixité sociale. Si parmi les acteurs institutionnels, les représentants de la nation française ont joué un rôle clef avec la loi iconique dite Copé-Zimmerman en 2011 instituant l'obligation de présence minimale de femmes dans les conseils d'administration, c'est depuis 2017 le gouvernement qui a investi plus particulièrement le champ de la diversité et notamment de la diversité sociale : création d'un Ministère délégué chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances (sous la tutelle du Ministère du Travail, du plein emploi et de l'insertion) avec Elisabeth Moreno à sa tête. Venue du monde de l'entreprise, Madame Moreno a visiblement eu du mal à exister au sein du gouvernement et son bilan ne l'a pas amenée à être reconduite, remplacée en mai 2022 à ce poste par Isabelle Rome. Toutefois, l'expérimentation de l'Index de Diversité et d'Inclusion qui a été menée sous son égide en novembre 2021 a permis d'engager des grandes entreprises et des acteurs publics sur la question de la diversité sociale et d'ouvrir la voie à une mesure inédite et légale de la diversité en entreprise. A l'image des débats récurrents sur l'égalité des chances à l'école et la panne de l'ascenseur social en France, le Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique, avec Amélie de Montchalin à sa tête jusqu'à mai 2022, a également investi le champ de la diversité sociale en créant des voies d'accès spécifiques (concours « Talents ») aux candidats de condition modeste dans les concours d'entrée aux écoles de service publics (ENA à l'époque, magistrats, directeurs d'hôpital) applicable depuis 2021. Le postulat de la ministre était que l'accès des personnes d'origine modeste à une fonction de direction suppose déjà qu'elles puissent bénéficier des formations conduisant à ces fonctions. Or, selon la Ministre dans un interview donnée au journal le Monde le 7 octobre 2020, 76% des élèves de la promo 2019-2020 de l'ENA avaient un parent exerçant une profession dite supérieure et à l'inverse, 1% seulement d'entre eux avaient un père ouvrier. Au-delà de l'aspect de cette mesure visant à limiter la reproduction sociale dans l'accès à une position d'encadrement dans la fonction publique, elle nous parait intéressante pour notre étude en ce qu'elle intègre les biais de sélection et les pratiques d'auto-censure de la part des candidats d'origine modeste, que l'on retrouve de façon similaire chez les membres des équipes

dirigeantes issus d'un milieu populaire. Le risque a été pointé avec cette réforme de favoriser un statut à deux vitesses, une fois ces candidats en poste dans leur administration d'affectation, ce qui n'est pas sans nous rappeler la hiérarchie ressentie par des dirigeants d'origine modeste qui occupent une fonction support en comparaison des fonctions business plus valorisées que la leur par leur organisation. Un autre témoignage de l'intérêt renforcé des pouvoirs publics depuis quelques années pour agir sur les carences de l'ascenseur social en France réside dans les études émanant d'organismes rattachés ou sous la tutelle du Ministère du Travail (DARES) ou du Ministère de l'Économie (INSEE). Qu'il s'agisse de la DARES (*Nés sous la même étoile ? Origine sociale et niveau de vie,* 2018) ou de l'INSEE (*Une nouvelle mesure de la mobilité intergénérationnelle des revenus en France,* 2022), les études consacrées aux implications des origines sociales sur le monde professionnel éclairent de façon détaillée et incontestable une réalité méconnue ou délaissée et ouvrent la voie à des réflexions sur les initiatives à mener pour infléchir cette situation. Nul doute que des expérimentations comme celles de l'index Diversité et Inclusion du Ministère délégué chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances se sont inspirées des constats mis en évidence par des études comme celles de la DARES en 2018 afin de tenter d'y apporter des débuts de solutions.

Qu'il s'agisse des études mentionnées plus haut, émanant des Ministères du Travail ou du Ministère de l'Economie et des réformes apportées aux concours de l'Administration par le Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique, la diversité des origines sociales y est d'abord abordée dans une logique de parcours. Eu égard au thème de notre étude qui traite de l'influence des origines sociales des membres de l'équipe dirigeante sur le fonctionnement du collectif, les implications des initiatives prises par les acteurs institutionnels en matière de diversité de genre dans les instances de gouvernance sont assurément riches d'enseignements. Les deux lois votées en la matière, qui sont dans les deux cas d'initiative parlementaire (loi Coppée-Zimmerman du 27 janvier 2011 et loi Rixain du 24 décembre 2021), ont toutes deux pour but d'instituer une répartition équilibrée des genres, pour la première, au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises de plus de 500 salariés, dépassant 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et possédant un siège social en France et pour la seconde, parmi les cadres dirigeants et les instances dirigeantes dans les entreprises de

plus de 1.000 salariés en France. S'il s'agit dans les deux cas ni plus ni moins que d'instituer des quotas de représentation des deux genres et donc à nouveau de lever les barrières à l'accès, force est de constater que plus de dix ans après l'entrée en vigueur de la loi Copé-Zimmerman, non seulement les quotas ont produit leur effet (les femmes représentent désormais 46% des effectifs dans ces instances) mais le fonctionnement des conseils d'administration a également été remodelé. Outre des gains de performance liés à leur plus forte présence au sein des conseils d'administration, les femmes proposeraient un leadership plus responsable, avec une aversion au risque plus prononcé que chez les hommes (Ferrary, 2021). L'usage du conditionnel s'explique ici par le point de vue présenté plus tôt dans notre étude selon lequel « la catégorie femme est elle-même très diverse et qu'il y a de multiples façons d'être en relation avec son genre » (Martin, 2010, p. 54). Cette très forte évolution depuis 2011 a quoiqu'il en soit eu le mérite non seulement de remodeler les conseils d'administration mais également de mettre à jour la possibilité que puissent exister (et co-exister) au sein des conseils d'administration différents styles de leadership. Nul doute à nouveau que de telles évolutions permises par le genre au sein des instances de gouvernance vont servir à d'autres formes de diversité.

Parmi les acteurs institutionnels enfin, il nous semble également important de mentionner les syndicats, qu'ils soient patronaux ou de salariés. La méfiance à l'égard de la notion de diversité de la part des syndicats de salariés est d'ailleurs à souligner. En effet, les politiques de gestion de la diversité sont associées par les syndicats à une vision managériale des différences décrites comme facteur d'efficience et de rentabilité (Jacquemin et *al*., 2009). Ces objectifs d'efficience et d'efficacité pourraient repousser au second plan les objectifs de justice sociale et d'égalité (en matière d'embauche, de salaire). Cette réticence des syndicats de salariés n'empêche pas leur participation à la négociation et à la signature d'accords ayant trait à la diversité, mais à la condition qu'il y soit question d'égalité et jamais de quotas. Les représentants patronaux (MEDEF et CGPME), à la différence des syndicats de salariés ont très tôt mené des actions autour de la diversité : politiques en faveur des travailleurs handicapés en 2010 pour le MEDEF, pacte Diversité en 2011, égalité professionnelle hommes-femmes en 2012… Malgré leur soutien à certaines politiques de gestion de la diversité, les organisations patronales montrent aussi une certaine réserve à l'égard de ces politiques, avec notamment la crainte que soient introduites de nouvelles contraintes pour les entreprises. On constate par

ailleurs une véritable fracture entre la réalité des grandes entreprises disposant pour la plupart de plans de gestion de la diversité plus ou moins formalisés et les PME, peu concernées par les obligations légales s'appliquant aux entreprises d'une taille plus importante. Plus proche du sujet de notre étude, le 8ème baromètre national de perception de l'égalité des chances, mené par le MEDEF en 2019 auprès des salariés de ses adhérents, témoigne de la préoccupation du MEDEF pour ce sujet sur la durée. Si les représentants patronaux réfutent comme les syndicats de salariés l'instauration de quotas, ils semblent en revanche attentifs aux revendications de plus en plus nombreuses de leurs salariés sur le sujet de l'égalité des chances quand il s'agit de rémunération et d'accès à certaines fonctions. Il est indéniable que cette attitude de la part des grandes entreprises s'inscrit, pour le moment dans le contexte actuel de difficultés à attirer et à retenir la main d'œuvre pour un nombre croissant de métiers. Assurément, cette situation contribue certes indirectement à ce que les employeurs considèrent des profils de candidats différents de ceux habituellement retenus et consentent ainsi à offrir des opportunités d'évolution, y compris pour des postes à responsabilité, à des personnes qui se démarquent des codes habituels.

7.2.3 Les acteurs militants

La dernière catégorie de partie prenante qui témoigne d'un intérêt à agir pour notre étude est constituée des acteurs que l'on pourrait qualifier de militants en faveur de la mixité sociale. Nous avons pu échanger avec un certain nombre de ces acteurs, particulièrement au début de notre étude, lors de la recherche d'un terrain empirique. Ces acteurs ont alors pu nous faire part de leurs convictions et de leurs actions (ou inaction selon les cas) sur ce thème. Les résultats de notre étude n'ont en revanche pas été partagés avec eux à ce stade.

On y trouve en premier lieu les associations professionnelles dont l'activité est directement dédiée à la promotion de la diversité. Il peut s'agir d'organisations comme l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) dont l'une des fondatrices a fait partie de nos informateurs dans le cadre des récits de vie. Cette association organise un réseau d'échange et de réflexion visant à infléchir les pratiques de ses 150 adhérents

(et au-delà de toutes les organisations) sur la diversité sous toutes ses formes. La vocation (et la force) de l'AFMD est de faire émerger et de jouer, grâce à ses adhérents, un rôle de catalyseur des initiatives et des expérimentations en matière de diversité. La variété des organisations tant par la taille que par les secteurs d'activité couverts (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) participe de la crédibilité de cette association et ainsi de sa capacité à faire bouger les lignes dans les organisations. La limite que nous avons pu nous même expérimenter avec l'AFMD tient au fait que les représentants de ses organisations adhérentes se situent à des niveaux de management intermédiaire et éprouvent ainsi, au sein de leur propre structure la difficulté à engager les équipes de direction dans leurs initiatives et tout particulièrement sur le sujet de la mixité sociale au plus haut niveau des organisations. Cette limite n'est pas rencontrée avec d'autres associations comme le Club du 21ème siècle qui, à l'inverse, sont constituées de personnalités occupant des postes dits « haut placés » au sein des organisations qu'elles représentent. A titre d'illustration, le Club du 21ème, association de loi 1901 créée en 2004 agit « en faveur de l'égalité des chances et de la promotion des talents issus de tous horizons ». Le champ de la diversité couvert par cette association est plus restreint que celui de l'AFMD et vise à promouvoir une France riche de ses cultures. Les personnalités qui font partie de cette association portent des origines géographiques et/ou sociales différentes de celles habituellement rencontrées dans les sphères d'influence et leur parcours (disons le, leur réussite) est indirectement mis en avant comme la possibilité de voies alternatives. Il ne s'agit pas de proposer aux organisations des expérimentations mais plutôt de peser dans les débats, d'infléchir les positions des acteurs politiques. A titre d'illustration, le Club du 21ème siècle a proposé à tous les candidats, dans le cadre de la campagne pour l'élection présidentielle 2022, de signer ou de prendre position sur les propositions d'un pacte pour la diversité et l'égalité. Parmi ces propositions figuraient notamment le déploiement de l'Index diversité et inclusion dans toutes les entreprises et administrations publiques pour lequel le Club du 21ème siècle avait été initiateur de l'expérimentation menée en novembre 2021 avec le Ministère délégué chargé de l'Egalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Egalité des chances (déploiement désormais effectif pour toutes les instances dirigeantes des entreprises du SBF 120). Parmi les deux candidats (Emmanuel Macron, Yannick Jadot) à qui ce pacte avait pu être directement présenté, seul Yannick Jadot a

accepté de le signer. Ayant bien compris que l'exemplarité des dirigeants constitue un levier majeur du changement dans un contexte fréquent de déconnexion entre les élites et une écrasante majorité de la population française, l'association demandait également aux candidats de s'engager à promouvoir des personnes issues de la diversité socio-culturelle dans le gouvernement et dans les candidatures aux législatives. L'action de cette association vise non seulement à être présente dans le débat démocratique mais également à « irradier », par le pragmatisme de ses propositions, les exécutifs des entreprises dont certaines (Pfizer, Orange, BNP Paris, Accenture, Engie …) financent le Club du 21ème siècle. Même si ces initiatives rencontrent un succès inégal, elles permettent néanmoins de progressivement marquer les consciences et de normaliser des situations atypiques.

D'autres associations professionnelles plus généralistes comme l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines), si elles ont pris leur part dans les actions en faveur de la diversité de genre, ne sont en revanche pas véritablement actives sur le sujet de la diversité des origines sociales. Communauté de professionnels des RH et plus uniquement de directeurs des ressources humaines comme sa dénomination le laisse à penser, l'ANDRH peine à situer ses actions au niveau des exécutifs des organisations. L'ANDRH serait en quelque sorte sur la question de la diversité des origines sociales dans les équipes de direction, confrontée à la même difficulté que l'AFMD. Ce constat est toutefois à relativiser si l'on considère la publication par l'ANDRH d'une étude menée par ses soins (résultats disponibles uniquement auprès de ses adhérents) sur la diversité ethnique dans les équipes dirigeantes des entreprises du SBF 120. Assurément, les débats et initiatives autour de la diversité de genre et désormais également de la diversité ethnique créent les conditions d'une prise en compte encore fragile de la diversité des origines sociales, y compris au plus haut niveau des organisations.

Les entreprises que nous qualifierons d'engagées pour la mixité sociale et culturelle complètent en second lieu ce panorama des acteurs militants de la diversité. A la différence des associations comme l'AFMD, le Club du 21ème siècle ou l'ANDRH, il s'agit d'entreprises à vocation commerciale et non d'associations dont l'activité est néanmoins organisée autour de la promotion de certaines formes de diversité. Afin de

nous rapprocher au plus près du sujet de notre étude, nous pouvons mentionner dans cette catégorie Mozaïk RH et Tenzing. Mozaïk RH est un cabinet de recrutement et de conseil en diversité créé en 2008. Fidèle à la devise de son fondateur Saïd Hammouche, « ce qui ne se voit pas ne se mesure pas », le projet initial de cette structure était de mener des missions de recrutement pour ses clients en permettant l'accès à l'emploi et aussi aux responsabilités de candidats issus de l'immigration. Même si la diversité ethno-culturelle est la première visée par Mozaïk RH, il convient de rappeler que les candidats dont les générations précédentes étaient étrangères souffrent très fréquemment du cumul des discriminations (ethniques et sociales). Le succès et la crédibilité de Mozaïk RH au fil des années s'est traduit par l'élargissement de ses entreprises clientes et de ses activités. Les missions de conseil relayées par la Fondation Mozaïk permettent au-delà du recrutement et des formations à la diversité, d'agir sur la culture des entreprises et sur leurs stratégies, en infléchissant progressivement les mentalités. Mozaïk RH a ainsi inspiré d'autres structures dont l'activité principale n'est pas tournée exclusivement vers la promotion de la diversité mais pour lesquelles la diversité fait partie intégrante du modèle d'activité. A ce titre, Tenzing est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle mais dont l'activité est d'abord guidée par la mixité sociale : recruter en tant que consultants des jeunes issus de milieux modestes et populaires qui n'accèdent pas habituellement aux métiers du conseil et reverser leurs bénéfices à des initiatives en faveur la diversité sociale. Créé en 2016 par des associés au profil atypique (origines sociales, formations, origines géographiques) mais tous issus du conseil, Tenzing délivre à ses clients un accompagnement où il s'agit d'agir à chaque étage où se jouent les inégalités. Le fait que Tenzing dans ses actions mais aussi dans sa propre organisation et particulièrement au sein de son équipe dirigeante montre l'exemple d'une réelle diversité sociale permet de convertir de nouveaux clients aux pratiques de mixité sociale. Nous pourrions presque craindre que le fait que Tenzing dispose depuis son origine du label ESS (Economie Sociale et Solidaire) puis fasse partie des entreprises pionnières avec le statut de Société à Mission amène de nombreux clients à considérer Tenzing comme un acteur « aveuglé » par son engagement. La progression à deux chiffres chaque année du chiffre d'affaires de Tenzing depuis sa création rassure au moins sur le fait que son activité n'est pas entravée par la nature de son engagement et constitue indirectement pour les organisations une preuve que faire autrement n'empêche pas de réussir.

Afin de conclure cette analyse des acteurs associatifs ou militants, on se doit de mentionner les entreprises de plus en plus nombreuses qui ont fait les démarches pour obtenir les labels ESS, BCorp ou le statut de Société à Mission. Témoins assurément de l'enjeu d'image associé à l'obtention de ces labels et statuts rendus quasi-indispensable par la montée en puissance de la RSE, le nombre croissant d'organisations ainsi labellisées masque des disparités évidentes en son sein. Gageons cependant et de façon positive que l'engagement quel qu'il soit de ces organisations permette d'instiller dans les mentalités l'idée que d'autres façons de penser et d'agir sont non seulement possibles mais également bénéfiques à tous. Pour le moment, les engagements pris par la plupart des Sociétés à Mission portent sur la résolution de problèmes environnementaux ou sociétaux (participer à la transition alimentaire pour Carrefour) et n'invitent pas à des prises de conscience sur des sujets « aussi » ciblés que celui de la diversité des origines sociales dans les équipes dirigeantes, en tout cas parmi les Sociétés à Mission de taille importante. Sans doute faut-il davantage s'appuyer sur les organisations qui ne sont pas (forcément) étiquetées BCorp ou Société à Mission mais qui ont été partenaires des expérimentations du type Index de la Diversité et de l'Inclusion afin d'étendre le champ des initiatives en matière de mixité sociale et notamment dans les équipes dirigeantes.

Si ce qui est communément appelé l'opinion publique joue un rôle indéniable dans les débats sur le déterminisme social, il nous semble difficile de désigner de façon homogène la position de l'opinion publique sur ce sujet. Certes la crise Covid a semblé dans ses premiers mois avoir porté le besoin de justice sociale et d'égalité des chances mais le débat sur le pouvoir d'achat et la guerre en Ukraine ont ensuite fait retomber l'opinion publique française dans une sorte de fatalisme (ou d'oubli) face à la panne de l'ascenseur social. Le débat sur l'éloignement des élites n'est cependant jamais très loin. La diversité des origines sociales, qui plus est au sein de l'équipe dirigeante, permettra aux organisations qui s'en revendiqueront d'ajouter un élément supplémentaire et différenciant à leur marque employeur. Pour inspiration, de nombreuses entreprises ont réussi à augmenter la représentation des femmes et des minorités ethniques dans leurs équipes de direction en fixant des objectifs d'inclusion spécifiques, en les soutenant avec des programmes appropriés et en s'astreignant à en mesurer les résultats. De telles démarches nécessitent toutefois au préalable de surmonter un obstacle majeur : comment mesurer la représentation des différentes classes sociales en France au sein de chaque

entreprise et particulièrement au sein de l'équipe direction ? Comme premiers éléments de réponse, nous pouvons assurément nous inspirer de ce qui a été fait pour les autres groupes « désavantagés » comme les femmes, ou dans le cadre du baromètre social établi par le Club du 21ème siècle et McKinsey France : la collecte de données nominatives est proscrite et les informations collectées (CSP des parents par exemple) doivent respecter le Règlement général sur la protection des données (RGPD) ainsi que la loi Informatique et Libertés. A noter que l'élaboration de statistiques ethniques est en revanche beaucoup plus restrictive et qu'en application d'une décision du Conseil Constitutionnel du 15 novembre 2017, elle ne peut être effectuée qu'en lien avec l'INSEE et les services statistiques ministériels. Comme autre illustration dont les entreprises pourraient s'inspirer, Spotify, dans le cadre de son enquête annuelle d'engagement de ses collaborateurs, a récemment ajouté cette question dont la réponse permet d'orienter vers la classe sociale d'origine : « Est-ce que l'un de vos parents dispose d'un diplôme de l'enseignement supérieur ? ».

Notre recherche n'a pas visé toutefois à mesurer la présence de diversité sociale au sein des équipes de direction des organisations, ni même à étudier les voies d'accès à un rôle de dirigeant pour lesquelles il existe encore un nombre important de barrières (Sharps & Anderson, 2021). Notre étude propose de mettre en lumière comment la diversité des origines sociales, lorsqu'elle est présente au sein de l'instance dirigeante d'une organisation, influence les mécanismes clef du fonctionnement de cette instance. Les implications pratiques de notre étude ambitionnent par conséquent plutôt de faire connaître et reconnaitre que la mixité sociale, lorsqu'elle existe, produit des effets qui sont à notre sens tronqués. Les personnes d'origine modeste ou de classe moyenne qui siègent dans ces instances répugnent consciemment ou inconsciemment à laisser s'exprimer les dispositions internes qui façonnent leur habitus profond (Manstead, 2018). Qu'il s'agisse d'une volonté d'intégration (Berry, 1997) à la classe dominante qu'ils ont rejointe ou de dissimulation d'une identité d'origine qu'ils considèrent stigmatisante (Martin & Coté, 2019) (l'une peut expliquer l'autre d'ailleurs), ces attitudes obèrent, comme nous l'avons mis en évidence dans l'analyse de l'étude de cas, l'efficacité de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. De façon pratique, il importerait de mettre en évidence ces conséquences auprès des transclasses qui n'ont pas toujours eux-mêmes conscience qu'elles sont provoquées par leurs perceptions et façons d'opérer

au quotidien. A l'image des actions de sensibilisation proposées par certaines universités américaines auprès d'étudiants de classe modeste afin de modifier leur compréhension que l'obtention d'un diplôme est au cœur de « qui j'espère devenir », « quel avenir j'envisage pour moi-même (Stephens et *al*., 2015, p. 3), une démarche similaire pourrait être proposée dans le cadre des programme des développement, aux personnes identifiées à potentiel pour un poste de niveau comité de direction (quelle que soit d'ailleurs leur origine sociale). Sans accabler les individus d'origine modeste ou de classe moyenne, il nous parait tout aussi crucial de mettre en exergue qu'au sein même des instances de direction, leur origine sociale continue de les exposer à des formes de discrimination (Martin & Harrison, 2022) malgré des niveaux de qualification de plus en plus souvent supérieurs à celui de leurs pairs (Field et *al*., 2020). En effet, le milieu social d'origine d'un individu demeure toujours perceptible par les autres (Kraus et *al*., 2009, 2017). La persistance d'éléments observables de l'habitus constitue un signal de classe (Kraus & Keltner, 2009) et ce signal en l'occurrence provoque à l'égard des personnes aux origines modestes une moindre attention, consciente ou inconsciente, portée par leur propre management ou leurs collègues à leurs compétences et centres d'intérêt. Cette différence de traitement à l'égard des membres des équipes de direction issus de classe modeste ou moyenne peut dès lors générer toutes sortes de répercussions sur le déroulement de carrière de ces personnes mais aussi sur leur estime personnelle. Quelle que soit l'origine sociale des membres de l'instance de direction, nous recommandons sur la base de notre travail, de déployer à tous les niveaux des organisations, des programmes de sensibilisation, voire de formation aux biais cognitifs qui conduisent à se sous-estimer ou à sous-estimer ceux qui sont issus d'une classe sociale inférieure. La prise de conscience de ces éléments contribuerait assurément à une meilleure prise en compte, pour soi et par les autres, des différences et de leurs conséquences. Dans toutes les situations, la réussite du management de la diversité repose particulièrement sur l'engagement et sur l'exemplarité du *Top Management*. Comment les organisations pourraient-elles se targuer d'avoir des effectifs à l'image de leurs clients ou de leurs usagers si leurs instances dirigeantes ne donnent pas l'exemple d'une inclusion réelle de la diversité des origines sociales au somment de leur organisation ?

Les carences et imperfections dans les initiatives déclinées par les organisations en matière de diversité des origines sociales et pas uniquement au niveau des équipes

dirigeantes, nous conduisent à souligner les propres limites de notre étude mais aussi ses pistes de prolongement pour de futures recherches sur ce thème.

CHAPITRE 8 : LIMITES ET PERSPECTIVES

Malgré les résultats identifiés dans notre étude et les contributions qui s'en dégagent, cette recherche pâtit de certaines limites sur lesquelles il conviendrait notamment de s'appuyer afin de prolonger ce travail vers d'autres voies de recherche.

8.1 LIMITES DE CE TRAVAIL DE RECHERCHE

Une première limite de notre étude tient à son périmètre d'observation et d'analyse. En effet, les récits de vie ont été collectés uniquement auprès de personnes de nationalité française, même si un certain nombre d'entre elles ont eu des expériences professionnelles à l'étranger ou ont évolué dans des organisations internationales. Il en est de même pour le comité de direction avec lequel nous avons mené l'étude de cas unique. Il appartient à un organisme de recherche français, opérant sur le territoire national. L'intégralité des membres de cette équipe de direction est de nationalité française, même si certains membres ont pu également travailler à l'international. Dans ces conditions, les pratiques sociales que nous avons identifiées à l'aide du matériau recueilli auprès de l'ensemble de nos informateurs découlent d'une appréhension française des origines sociales. Les différents champs sociaux dans lesquels se manifestent les différences sociales sont spécifiques à la France, qu'il s'agisse de la formation des élites tout au long de la scolarité ou de l'entre soi au sein des instances de direction. En effet, l'importance de la classe sociale et sa signification culturelle peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre (Göbel et *al*. 2022). La classe sociale à ce titre, a des implications très différentes par exemple entre la France et les Etats-Unis où l'individualisme relativise l'effet collectif de la classe sociale (Ingram & Oh, 2022). Il est indéniable que nos informateurs dans l'évocation de leurs perceptions et nous-mêmes, dans notre analyse du matériau, avons été imprégnés d'une conception française des classes sociales, symbolisée par une hiérarchie aux frontières bien établies. Par conséquent, une telle conception de la classe sociale peut affaiblir la portée de nos résultats et notamment leur extension à d'autres contextes géographiques.

Une autre limite de notre recherche repose sur la caractérisation des origines sociales de nos informateurs. Nous avons en effet retenu une approche objective de la classe sociale (Lachman & Weaver, 1998) selon laquelle ce sont la profession et les revenus, en l'occurrence des parents de nos informateurs, qui rattachent chaque informateur à l'une des trois classes sociales. Dans la mesure où nous avons également opté pour une méthodologie qualitative dont la vocation n'était pas de quantifier la force du lien entre les origines sociales des dirigeants et leurs comportements au sein de l'instance de direction, cette caractérisation de la classe sociale à partir de la profession des parents est tout à fait acceptable. Néanmoins, le recours à la méthode LCA (*Latent Class Analysis*) (Savage et *al*., 2013) dont le propos est de distinguer les classes sociales à partir des quatre types de capitaux de Bourdieu (1984), aurait pu permettre de caractériser la classe sociale d'origine d'une façon plus fine. Le risque aurait toutefois été d'aboutir à une palette de classes sociales d'origine beaucoup plus large que les trois classes sociales traditionnellement considérées en France. Dans ce cas, la caractérisation des pratiques sociales selon une nomenclature des origines sociales basée sur la méthode LCA aurait nécessité un échantillon d'informateurs beaucoup plus nourri que le nôtre. Cette caractéristique de la méthode LCA explique qu'elle soit par conséquent plutôt mobilisée dans des études quantitatives.

Enfin les résultats mis en évidence par notre étude indiquent un degré d'intégration comportementale de l'équipe de direction en présence de mixité sociale que nous qualifions de faible. Notre appréciation repose sur la difficulté à partager entre les membres un but commun, difficulté qui a pu être mise en évidence par le prisme des origines sociales. S'agissant de l'échange d'informations, nous avons mis à jour que les différences d'origine sociale entre les membres de l'instance les conduisent à privilégier l'information aux débats, notamment par crainte des conflits qui pourraient résulter de l'échange d'opinions. Enfin, la prise de décision par l'ensemble du collectif de direction est empêchée. Elle est factice ou s'effectue lors de réunions annexes, permettant ainsi de donner plus de poids à certains membres, au détriment du collectif. Ces résultats mitigés cependant associent mixité sociale et d'autres facteurs contextuels dont nous avons pu détailler l'importance. Ils rappellent la difficulté à attribuer à un seul facteur de diversité, en l'occurrence les origines sociales des membres de l'équipe dirigeante, des

conséquences importantes pour toute l'organisation (Nielsen, 2010 ; Umans, 2013, Zattoni et *al*., 2022).

Malgré tout, ces résultats constituent pour nous une déception en ce que la mixité sociale en l'état n'offre pas, du point de vue du fonctionnement de l'instance de direction, une alternative utile à l'isomorphisme actuel qui régit les équipes dirigeantes en France. Ce n'est pas tant l'endogamie dans la composition des comités de direction qui pose en soi une difficulté mais plutôt le mode de fonctionnement qu'elle induit : la symétrie des idées, la convergence des opinions lorsqu'il y a débat, conduisent à la mise en œuvre de stratégies à la mode et retardent l'émergence d'innovations. On ne saurait pour autant tirer des conclusions trop hâtives de notre étude sans avoir justement exploité les pistes de prolongement envisagées.

8.2 PISTES DE PROLONGEMENT PROPOSÉES

Une première voie complémentaire à notre recherche pourrait porter sur le périmètre géographique de l'étude des origines sociales dans les équipes de direction. Nous avons en effet évoqué un peu plus tôt que l'importance donnée à la classe sociale et sa signification culturelle peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre (Göbel et *al*. 2022). Il conviendrait ainsi d'observer le fonctionnement d'instances de direction à forte mixité sociale dans d'autres pays que la France et notamment dans des pays comme l'Allemagne où la classe sociale a une influence ou une réalité moins forte qu'en France. Il s'agirait dans ce cas d'apprécier par exemple dans quelle mesure la moindre influence des origines sociales occasionne (ou pas) de stratégie d'adaptation de la part des individus aux origines sociales différentes de celles de leurs pairs. Une telle recherche permettrait d'observer l'influence véritable des origines sociales sur le fonctionnement de l'équipe de direction. L'Angleterre présente pour sa part une stratification sociale très ancrée dont les modalités limitent la mobilité sociale (Savage et *al*., 2013). En quelque sorte similaire à la France de ce point de vue, l'Angleterre pourrait néanmoins constituer un terrain de recherche utile où il s'agirait de mettre en lumière les similitudes et différences avec le « modèle français » de fonctionnement d'une équipe dirigeante à forte mixité sociale.

Un autre prolongement possible pour notre recherche pourrait porter sur l'identification de leviers permettant à la mixité sociale, lorsqu'elle existe dans le comité de direction, de s'exprimer pleinement dans les mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. Une telle étude supposerait de s'appuyer sur un terrain de recherche offrant des caractéristiques alternatives (secteur d'activité, taille de l'instance…) à celles de notre étude de cas afin de maximiser la potentialité que les effets de l'origine sociale se révèlent dans le fonctionnement de l'équipe de direction ou, à défaut, de confirmer que, quelles que soient les caractéristiques de l'organisation, la mixité sociale influence de façon limitée l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante.

Enfin, nous avons précédemment indiqué dans la présentation des contributions théoriques de notre étude que la stratégie d'adaptation mise en œuvre par les dirigeants issus de classe modeste ou de classe moyenne pour se fondre dans le moule de l'habitus dominant au sein du groupe, restreint l'effet d'empreinte (Stinchcombe, 1965) à certaines dispositions fondamentales de leur habitus. Seule la capacité à prendre des décisions généreuses comme témoin de leur classe d'origine modeste a ainsi pu être révélée jusqu'à présent, en l'occurrence de la part de *CEO* (Han et *al*., 2022). Notre étude, par ses conditions (absence de débat collectif, prise de décision en instance quasi inexistante), n'a pas permis d'aller plus loin sur ce point. Il apparait donc nécessaire de poursuivre la recherche afin d'identifier quelles autres pratiques sociales pourraient persister, par effet d'empreinte, chez des individus d'origine modeste ou moyenne une fois devenus dirigeants. Tout comme ce sont des considérations contextualistes (Kraus et *al*., 2012) qui poussent les *CEOs* issus de classe modeste à prendre des décisions empathiques, le besoin de liens sociaux forts avec les autres, qualifié de *communion* (Kraus et *al*., 2013), pourrait nourrir une collaboration renforcée. Dans une telle perspective, l'échange d'informations y serait par exemple possiblement dénué d'une logique de donnant-donnant. Une telle étude pourrait tout autant révéler la persistance d'autres pratiques sociales permettant, ou favorisées par une collaboration renforcée au sein de l'équipe direction.

Les possibilités de prolonger notre recherche sont ainsi nombreuses. Elles témoignent du besoin d'explorer les conséquences contemporaines des classes sociales à tous les niveaux des organisations.

CONCLUSION GENERALE

Si la diversité en entreprise alimente les débats depuis plus d'une vingtaine d'années en France, la place qu'y occupe la variété des origines sociales est restée plutôt mineure. Cette situation s'explique à la fois par la pudeur hexagonale à traiter de la classe sociale, et par une focalisation quasi-exclusive sur la diversité de genre jusqu'à très récemment. L'absence de considération des origines sociales est encore plus prégnante au niveau des équipes dirigeantes (Harvey & Kling, 2014) dont il a été rappelé récemment, selon le premier baromètre de la diversité d'origine socio-culturelle établi par le Club du 21ème siècle et le cabinet de conseil en stratégie McKinsey, combien les instances de direction des organisations demeurent caractérisées par un isomorphisme dans les profils des membres qui les composent. La concentration de diplômes de rang 1 (écoles du type ENA, Polytechnique, HEC…) indique que l'accès à une fonction de direction en France demeure largement conditionné par la classe sociale d'origine : malgré trois décennies d'élévation constante du niveau d'éducation en France, un enfant de cadre supérieur dispose actuellement de 4,5 fois plus de chances qu'un enfant d'ouvrier d'appartenir aujourd'hui aux 20 % les plus aisés (DARES, 2018). Ces différents éléments expliquent que le rôle des origines sociales dans l'accès aux fonctions de direction, mais aussi dans l'exercice de ces fonctions reste globalement négligé par les sciences de gestion (Liu et *al*., 2004 ; Savage et *al*., 2013 ; Loignon & Kodydek, 202).

Afin de répondre à cette carence de connaissances et alors qu'il s'agit de faire du lieu de travail un endroit intégrateur afin de rendre l'organisation plus performante, plus efficace et plus créative, notre ambition a dès lors été de questionner l'influence de la variété des origines sociales, quand elle existe parmi les membres de l'équipe de direction d'une organisation, sur le fonctionnement au quotidien de l'instance dirigeante.

Afin d'établir un cadre général permettant de répondre à cette interrogation, notre revue de littérature nous a tout d'abord permis d'identifier et de retenir trois cadres d'analyse théorique pertinents : la théorie du sommet de la hiérarchie (Hambrick & Mason, 1984) nous a offert à la fois une délimitation de ce qui est entendu par *Top Management Team* et le constat que le fonctionnement de l'équipe dirigeante est d'abord le reflet des caractéristiques personnelles des individus qui la composent. Parmi les

attributs individuels des dirigeants, la caractérisation des origines sociales et de leurs conséquences dans notre recherche s'est appuyée sur les travaux de Bourdieu relatifs à l'habitus de classe (1979, 1980) et aux Capitaux (1984, 1987). En complétant ces apports Bourdieusiens par les approches sociocognitives (Kraus et *al*., 2009, 2010, 2012, 2014 ; Stephens et *al*., 2012 ; Manstead, 2018), nous avons pu retenir que les dispositions héritées de la socialisation déterminent durablement la façon dont chaque personne (et à ce titre, chaque dirigeant) se perçoit, perçoit son environnement et interagit avec les autres (de façon dite *contextualiste* pour les personnes issues de classe modeste et de façon dite *solipsiste* pour les personnes issues de classe favorisée). Il nous restait alors à déterminer les éléments les plus révélateurs du fonctionnement au quotidien d'une équipe de direction. Le concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante (Hambrick, 1994, 1997) nous a permis d'apprécier le degré d'interaction entre les membres du collectif de direction, au travers de la dynamique de collaboration et des mécanismes d'échange d'informations et de prise de décisions.

A la lumière de ce cadrage théorique, nous avons pu préciser notre question de recherche de sorte qu'il s'est agi d'éclairer comment, et sous quelles conditions, les habitus de classe des membres de la *Top Management Team* agissent sur l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. La diversité des origines sociales au sein des équipes de direction constituant un phénomène peu étudié, la mise en évidence des éléments de réponse à cette question a reposé sur une épistémologie interprétativiste. Notre approche s'est ainsi matérialisée dans un double dispositif de recherche constitué d'une part de 19 récits de vie recueillis auprès de membres d'équipes dirigeantes différentes, aux origines sociales majoritairement modestes et d'autre part d'une étude de cas unique (entretiens individuels et observations en réunions) réalisée avec le comité de direction à forte mixité sociale d'un grand organisme français de recherche. Selon une méthode d'analyse qualitative par codage dans Nvivo qui a porté sur l'ensemble du matériau collecté, les résultats obtenus ont apporté de nombreux éléments de réponse à la question posée.

De façon préliminaire et exploratoire, l'analyse des 19 récits de vie a permis de construire une matrice des pratiques caractéristiques des dirigeants en lien avec leur classe sociale d'origine. Portées par la persistance de l'habitus tout au long de la vie et ce, « malgré » le parcours de mobilité sociale vécu par les individus d'origine modeste

devenus membres d'une équipe de direction, ces pratiques ont été réparties entre les façons de percevoir, de penser et d'agir (*Tableau 6*) spécifiques à chaque classe sociale d'origine. Cette caractérisation inédite des pratiques de classe pour les membres d'équipes dirigeantes visait à donner une grille de lecture pour l'analyse ensuite de l'influence des origines sociales dans le fonctionnement d'un comité de direction à forte mixité sociale. En effet, notre question de recherche comportait précisément trois sous-questions auxquelles nous avons dès lors pu successivement répondre. En premier lieu, il s'agissait d'identifier les caractéristiques de classe susceptibles de s'exprimer dans le quotidien d'une équipe de direction au travers des trois composantes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante. Nous avons pu établir qu'en présence d'une variété équilibrée des origines sociales au sein du codir, la collaboration entre les membres est largement modérée par la difficulté à s'assigner un objectif commun. Le questionnement des dirigeants aux origines modestes sur leur légitimité à occuper ce niveau de fonction rend les échanges polis mais empreints de méfiance. Il s'institue un fonctionnement du collectif à géométrie variable qui trouve principalement matière à s'exprimer dans la prise de décision : les décisions se prennent en dehors des réunions plénières qui réunissent tous les membres. Du fait principalement de l'absence d'objectif partagé à tout le collectif, ces réunions plénières ne constituent pas un lieu de débats d'idées ou d'opinions. Elles visent uniquement à partager de l'information, de façon très transparente et donnent lieu à l'expression de stratégies individuelles, d'effacement ou de monopolisation de la parole, fréquemment commandées par les origines sociales de leurs protagonistes. Même si ces différents aspects du fonctionnement d'un Codir sont le reflet de la variété des origines sociales des membres qui composent l'instance, il nous importait de considérer que d'autres facteurs organisationnels puissent également être susceptibles d'influencer les mécanismes clefs qui sous-tendent le quotidien d'un Codir. La littérature sur la diversité a en effet souvent conclu que la diversité, quel que soit le facteur considéré, ne saurait à elle-seule expliquer les variations de performance d'une organisation et qu'il importait par conséquent d'intégrer également d'autres éléments modérateurs, internes à l'organisation ou issus de son environnement (Nielsen, 2010). En réponse à la deuxième sous-question de recherche, nous avons donc mis en évidence quelles autres contingences organisationnelles, considérées par le prisme des origines sociales, impactent les mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe de direction. Nos données nous ont permis d'apprécier que le nombre de membres qui

siègent au sein de l'instance de direction (et donc qui se partagent le pouvoir) agit directement sur la dynamique de collaboration et par voie de conséquence sur la vivacité et sur la réalité du processus de prise de décision. Le type de gouvernance au sein d'une organisation, comme autre contingence organisationnelle, s'analyse souvent par la hiérarchie plus ou moins étendue qui existe entre les différentes instances de direction et le rôle dévolu à chacune de ces instances. Nous avons pu illustrer que non seulement le nombre d'instances façonne la nature et le volume de décisions prises mais que ce phénomène est appréhendé de manière différente par les dirigeants selon leurs origines sociales. La culture organisationnelle que nous avons pu apprécier par le prisme de la nationalité de l'organisation s'est traduit dans le degré de respect accordé à la hiérarchie au sein même de l'équipe de direction et dont les effets se ressentent particulièrement sur la prise de décisions. Le secteur d'activité dans lequel chaque organisation opère constitue également un élément de la culture organisationnelle dont les témoins dans notre recherche ont été le degré d'ouverture ou au contraire d'élitisme en vigueur au sein des instances de gouvernance. Enfin nous avons pu établir que le style du *leader* qui est à la tête de l'instance de direction, par son dirigisme plus ou moins avéré, influence considérablement le contenu des échanges (informer ou confronter des idées) ainsi que la marge de manœuvre dans le processus de prise de décision, quelle que soit la classe sociale d'origine des membres de son équipe.

La caractérisation du rôle joué par les contingences organisationnelles dans les mécanismes de collaboration, d'échange d'informations et de prise de décisions, cumulé à celui des pratiques liées aux origines sociales, nous ont ainsi permis d'aboutir à la proposition d'un modèle global de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale (*Figure 24*). Il nous restait à répondre à notre troisième et dernière sous-question de recherche portant sur la dynamique des pratiques de classe en présence de mixité sociale au sein de l'équipe de direction. Nos résultats sur ce point n'ont pas permis de caractériser un habitus qui serait spécifique et commun aux dirigeants lorsqu'il existe une variété des origines sociales dans l'équipe qu'ils composent. Autrement dit, la situation de mixité sociale ne remet pas en cause la prédominance parmi les membres de l'instance, de l'habitus du dirigeant que l'on a qualifié de traditionnel. Cet habitus traditionnel dont nous avons vu qu'il se caractérise par une culture de l'élitisme, de l'individualisme mais aussi d'un certain degré de

consensualisme afin de préserver l'entre soi, n'a pas été destitué par la persistance des dispositions fondamentales de l'habitus des dirigeants issus de classe modeste ou de classe moyenne. Du fait d'une stratégie d'intégration (Berry, 1997) mise en œuvre par ces derniers, l'effet d'empreinte (Stinchcombe, 1965) des origines sociales nous est ainsi apparu plus que limité.

La variété des résultats que nous venons de résumer nous permet aussi de rappeler l'ampleur des contributions de notre recherche. D'un point de vue méthodologique tout d'abord, la combinaison de la méthode des récits de vie (Bertaux, 2011) et d'une étude de cas unique (Stake, 1995 ; Corley et Gioia, 2004) a présenté une vraie complémentarité dans la construction des résultats, à la différence du séquencement traditionnel que l'on peut fréquemment observer lorsque deux méthodes de recherche sont combinées (entretien qualitatif exploratoire et questionnaire quantitatif par exemple). En effet, les pratiques de classe des dirigeants qui ont été mises à jour par l'analyse des récits de vie ont ensuite constitué un filtre d'analyse et non un simple test de validité, pour les mécanismes de l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante dans le cadre de l'étude de cas. L'identification des pratiques des dirigeants, à partir de leur origine sociale, par son caractère inédit, constitue d'ailleurs une des contributions théoriques de cette étude. Une autre contribution théorique majeure est d'apporter un éclairage précieux au concept d'intégration comportementale de l'équipe dirigeante (Hambrick, 1994, 1997). La principale étude (Simsek et *al*., 2005) consacrée à ce concept n'avait considéré qu'un nombre limité de facteurs de diversité au sein de la *Top Management Team*. Les origines sociales n'en faisaient pas partie. Notre modèle détaille et explique comment les origines sociales des membres de l'équipe dirigeante s'expriment concrètement dans leurs façons de collaborer, dans la nature et le volume d'échange d'informations entre eux, dans les types et modes de prise de décision au sein de l'instance. Il permet ainsi de poursuivre la construction et la compréhension du concept d'Hambrick (1994). Notre modèle n'occulte pas pour autant que les origines sociales des membres de l'équipe de direction ne sauraient à elles-seules expliquer comment fonctionne ce type d'instance. Il intègre en effet, sans la prétention d'être exhaustif sur ce point, quelques-uns des autres facteurs organisationnels qui impactent également le fonctionnement de l'équipe de direction au travers de l'intégration comportementale de l'équipe de direction. De ce point de vue, notre modèle fournit des éléments de réponse

aux nombreuses études (Nielsen, 2010 ; Umans, 2013 ; Srikanth, Harvey & Peterson, 2016 ; Roberson, Holmes & Perry, 2017) qui ont conclu que la diversité à elle-seule, quel que soit le facteur considéré, ne peut déterminer le niveau de performance de l'équipe de direction et par voie de conséquence, celui de toute l'organisation.

Du point de vue de ses implications managériales enfin, notre étude permet de faire connaître et reconnaitre que la mixité sociale, lorsqu'elle existe, produit des effets qui sont en l'état tronqués. Les personnes d'origine modeste ou de classe moyenne qui siègent dans ces instances répugnent, consciemment ou inconsciemment, à laisser s'exprimer les dispositions internes qui façonnent leur habitus profond. Notre recherche a également mis en exergue qu'au sein même des instances de direction, le signal de classe continue de provoquer à l'égard des personnes aux origines modestes ou moyenne, une moindre attention, consciente ou inconsciente, portée à leurs compétences et centres d'intérêt. Cette différence de traitement à l'égard des membres des équipes de direction issus de classe modeste ou moyenne peut dès lors générer toutes sortes de répercussions sur le déroulement de carrière de ces personnes mais aussi sur leur estime personnelle qu'il convient de traiter à minima par une sensibilisation à ce type de biais cognitifs. Ces éléments témoignent du chemin qu'il reste à parcourir et que nous avons également mis en évidence au travers de notre analyse de l'appropriation du sujet de la mixité sociale par les acteurs des organisations.

Bourdieu (1984) a écrit que les préférences culturelles de chaque classe sociale ne doivent pas être comparées entre elles dans une logique de hiérarchisation qui viserait à déterminer lesquelles seraient supérieures aux autres. En revanche, il a reconnu que certaines dispositions culturelles, plus que d'autres facilitent la réussite dans de nombreux domaines. Lors de notre étude, nous avons souvent pu observer à quel point cet état de fait dans un contexte organisationnel a pu être considéré comme provocateur, stéréotypé, voire politiquement incorrect. Côté (2011) a d'ailleurs relevé que toute recherche sur la classe sociale génère de l'inconfort. Notre recherche n'avait pas pour but en tant que telle de dénoncer la perpétuation du déterminisme social dans les comités de direction mais au contraire d'aider à mieux comprendre les conséquences organisationnelles d'une situation plus inclusive lorsqu'elle existe. Nos résultats tendent à prouver que nous manquons encore de réussite dans ce domaine dont les coûts pour la société française sont pourtant d'ores et déjà considérables.

BIBLIOGRAPHIE

Abatecola, G., Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116–136.

Abrahams, J., Ingram, N., Thatcher, J., & Burke, C. (2015). Conclusion: Bourdieu–the next generation. In *Bourdieu: The Next Generation* (pp. 157-164). Routledge.

Adler, N. E., Epel, E. S., Castellazzo, G., & Ickovics, J. R. (2000). Relationship of subjective and objective social status with psychological and physiological functioning: Preliminary data in healthy, *White women. Health psychology*, 19(6), 586.

Adler, N. E., & Stewart, J. (2010). Health disparities across the lifespan: meaning, methods, and mechanisms. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1186(1), 5-23.

Allain, P. (2013). La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation. *Revue de neuropsychologie*, 5, 69-81.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R. A., *Méthodes de recherche en management* ,Vol. 4, p. 14-46, Dunod.

Alter, N. (2014), *La force de la différence, itinéraire de patrons atypiques*, PUF, Paris

Amara, N., Ouimet, M., & Landry, R. (2004). New evidence on instrumental, conceptual, and symbolic utilization of university research in government agencies. *Science communication*, 26(1), 75-106.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.

Araujo-Cabrera, Y., Suarez-Acosta, M. A., & Aguiar-Quintana, T. (2017). Exploring the influence of CEO extraversion and openness to experience on firm performance: The mediating role of top management team behavioral integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 201-215.

Arendt, L. A., Priem, R. L., & Ndofor, H. A. (2005). A CEO-adviser model of strategic decision making. J*ournal of Management*, 31(5), 680–699.

Atkinson, R. (1998). *The life story interview*. Sage.

Autin, F. (1979). *La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner*. Ea 3815, 1–3.

Bah, T., Ndione, L. C., & Tiercelin, A. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion*. EMS Editions.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.

Bansal, P., & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ—Part 7: What's different about qualitative research?. *Academy of management Journal*, 55(3), 509-513.

Bansal, P., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189-1195.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France (éd. originale1977).

Bastien, S. (2022). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.

Baumol, W. J., Cyert, R. M., March, J. G. (1964). A Behavioral Theory of the Firm. J*ournal of Marketing Research*

Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Diaz Granados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human resource management review*, 22(2), 128-145

Belmi, P., & Laurin, K. (2016). Who wants to get to the top? Class and lay theories about power. *Journal of personality and social psychology*, 111(4), 505.

Bender, A., Dang, R., Scotto, M. (2016). Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France. *Travail, genre et sociétés*, 35, 67-85

Benveniste, S. (2021). Les grandes écoles au 20ème siècle, le champ des élites françaises: reproduction sociale, dynasties, réseaux.*Thèse doctorale, Université Aix Marseille*

Berends, H., & Deken, F. (2021). Composing qualitative process research. *Strategic Organization*, 19(1), 134-146.

Berger, J., Morris Zelditch, J. & Rosenholtz, S. J. (1980). Status Organizing Processes. *Annual Review of Sociology*, 6 (January).

Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday and company, Inc.

Bertaux, D. (2001). *Les récits de vie* (4ème édition). Sociologie 128, Armand Colin.

Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing

Bonneau, C., Charousset, P., Grenet, J. & Thebault, G. (2021) Quelle démocratisation des grandes écoles depuis le milieu des années 2000 ? *Rapport IPP* n° 30

Boston Consulting Group. (2021). Inclusive Cultures Have Healthier and Happier Workers", http://www.bcg.com

Bourdieu, P. (1966), Champ intellectuel et projet créateur, *Les Temps modernes*, n°246, p. 865-906

Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1970). *La reproduction: éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Les Editions de Minuit

Bourdieu, P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Les Editions de Minuit

Bourdieu, P. (1980). *Le Sens pratique*. Editions de Minuit

Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie*. Editions de Minuit

Bourdieu, P. (1984). Espace social et genèse des "classes. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*.

Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62(1), 69-72.

Bourdieu, P. (1986). Habitus, code et codification. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*.

Bourdieu, P. (1987). What Makes a Social Class ? On the Theoretical and Practical Existence of Groups. *Berkeley Journal of Sociology*, 32, 1–17.

Bourdieu, P. (1987). *Choses dites*. Editions de Minuit

Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État: grandes écoles et esprit de corps*. Minuit.

Bourdieu, P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil.

Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil

Bourdieu, P. (2001/2004). *The Science of Science and Reflexivity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Bourgeois III, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic management journal*, 1(3), 227-248.

Bourne, H., & Jenkins, M. (2005). Eliciting managers' personal values: An adaptation of the laddering interview method. *Organizational Research Methods*, 8(4), 410-428.

Bournois, F., Roussillon, S. (2010), *Executive governance and top management teams, Handbook of Top Management Teams*, Palgrave Macmillan, New York

Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., & Scaringella, J.L. (2010), *Handbook of Top Management Teams*, Palgrave Macmillan, New York

Bromiley, P. & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1).

Bruna, M. G., Peretti, J.-M., & Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*.

Bullock, H. 2004. Class diversity in the workplace. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity*: 221–242. Malden, MA: Blackwell.

Campbell K., Mínguez-Vera A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance, *Journal of Business Ethics*, vol.83, n°3, p. 435-451.

Cannella, S. F. B., Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. *Strategic Management*.

Cannella, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768–784.

Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712-735

Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20(2), 207-218.

Carmeli, A., & Shteigman, A. (2010). Top management team behavioral integration in small-sized firms: A social identity perspective. *Group Dynamics*, 14(4), 318–331.

Carpenter, Mason A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284.

Carpenter, Mason A.; Geletkanycz, Marta A.; Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited. *Journal of Management*.

Carpenter, Mason A. (2011), *The handbook of Research on Top Management Teams*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. 2003. Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38: 33–54.

Chanlat, J. F, Dameron, F, Dupuis, J. P, de Freitas, M. E, Ozbilgin, M. (2013), Management et Diversité : lignes de tensions et perspectives. *Management Intrenational*, vol.17, 5-13

Charle, C (1987), *Les Élites de la République, 1880-1900*, Fayard, Paris

Charrière Petit, S. C., & Durieux, F. (2007). Chapitre 3 Explorer et tester: les deux voies de la recherche. In Thiétart, R. *Méthodes de recherche en management*, Vol. 4, p. 58-83, Dunod.

Chatelin-Ertur, C. & Nicolas, E. (2011). Gouvernance et décision: Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations. L*a Revue des Sciences de Gestion*, 251, 131-144.

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*

Chetty, R., Grusky, D., Hell, M., Hendren, N., Manduca, R., & Narang, J. 2017. The fading American dream: Trends in absolute income mobility since 1940. *Science*, 356: 398-406.

Chevalier, F. et *al*. (2018), *Les méthodes de recherche du DBA*, EMS Editions

Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 15(3), 241.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2012). *A Garbage Can Model" at forty: a solution that still attracts problems. In The garbage can model of organizational choice: Looking forward at forty*. Emerald Group Publishing Limited.

Cohen-Scali, V., & Moliner, P. (2008). Représentations sociales et identité: des relations complexes et multiples. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (37/4), 465-482.

Connor, P., Varney, J., Keltner, D., & Chen, S. (2021). Social class competence stereotypes are amplified by socially signaled economic inequality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47: 89–105

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.

Côté, S. (2011). How social class shapes thoughts and actions in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 43–71.

Côté, S., Stellar, J. E., Willer, R., Forbes, R. C., Martin, S. R., & Bianchi, E. C. 2021. The psychology of entrenched privilege: High socioeconomic status individuals from affluent backgrounds are uniquely high in entitlement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47: 70–88

Côté, S. (2022). A Multidimensional Framework for Examining the Effects of Social Class on Organizational Behavior. J*ournal of Management*

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Creswell, J.,W. (2007). *Research design. Qualitative and mixed methods approaches*. London: Sage.

Croizet, J. C., & Claire, T. (1998). Extending the concept of stereotype threat to social class: The intellectual underperformance of students from low socioeconomic backgrounds. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(6), 588-594S

Crozier, M.& Friedberg, E. (1992). *L'acteur et le systèm*e. Seuil

Curl, H., Lareau, A., & Wu, T. (2018). Cultural conflict: The implications of changing dispositions among the upwardly mobile. *Sociological Forum*, 33: 877–899

DARES. (2018), Nés sous la même étoile ? Origine sociale et niveau de vie , https://www.strategie.gouv.fr/publications/nes-meme-etoile-origine-sociale-niveau-de-vie

Demaziere, D., & Dubar, C. (1998). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*. Nathan.

Denord, F., Lagneau-Ymonet, P., & Thine, S. (2011). *Le champ du pouvoir en France*. Actes de la recherche en sciences sociales, (5), 24-57.

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.

Domhoff, G. W. (2010). W*ho rules America?: Challenges to corporate and class dominance*. McGraw Hill H

Donnay, J. (2001). Chercheur, praticien même terrain. *Recherches qualitatives*, 22, 34-53.

Drozda-Senkowska, E., Ric, F. & Muller, D. (2007). Groupe et décisions collectives. *Inflexions*, 5, 213-229.

Drucker, P. F. (1967). *The effective decision*. Harvard University. Graduate school of business administration..

Duru-Bellat M. (2006), *L'inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*, Paris, Seuil « La République des idées »

Ehrenreich, B. (1989). *Fear of falling: The inner life of the middle class*. New York: Pantheon Books

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases : Opportunities and Challenges. *Organizational Research Methods*, 50(1), 25–32.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, 11: 102–111.

Easterbrook, M., Kuppens, T., & Manstead, A. S. R. (2018). Socioeconomic status and the structure of the self-concept. *Unpublished manuscript, University of Sussex*

Evans, G., & Mellon, J. (2016). Working class votes and Conservative losses: solving the UKIP puzzle. *Parliamentary Affairs*, 69(2), 464-479.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing, *HAL-00490724*.

Fang, R. T., & Saks, A. M. (2020). Class advantage in the white-collar labor market: An investigation of social class background, job search strategies, and job search success. *Journal of Applied Psychology*.

Feely, A. J., & Harzing, A. W. (2003). Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management: an international journal*.

Feldman, D. C. (1976). *A contingency theory of socialization*. Yale University

Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative science quarterly*, 171-186.

Ferrary, M. (2021). La loi Copé-Zimmermann, quels impacts sur le profil sociologique des administrateur(rice)s du CAC 40. *Revue française de gestion*, 298, 97-115.

Ferreira, D., Ginglinger, E., Laguna, M. A., & Skalli, Y. (2017). Closing the Gap: Board Gender Quotas and Hiring Practices. *ECGI-Finance Working Paper*, (520).

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.

Field, L. C., Souther, M. E., & Yore, A. S. (2020). At the table but can not break through the glass ceiling: Board leadership positions elude diverse directors. *Journal of Financial Economics*, 137(3), 787-814.

Finkelstein, S., & Boyd, B. K. (1998). How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management journal*, 41(2), 179-199.

Fiske, S. T., & Markus, H. R. (2012). *Facing social class : how societal rank influences interaction*. New York: Russell Sage Foundation.

Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2020). The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing? *Leadership Quarterly*, 31(4).

Friedman, S. (2016). Habitus clive and the emotional imprint of social mobility. *Sociological Review*, 64: 129–147

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2007). La diversité ou la dialectique du semblable et du différent. *Management & Avenir*.

Garreau, L. (2020). *Petit précis méthodologique*. Le libellio d'Aegis 16, 51–64.

Gerstner, W. C., König, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 257–291

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

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1)

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Weidenfield & Nicolson, London.

Göbel, M., Seymer, A., & van Aaken, D. (2022). Differences between CEOs: A Social-Class Perspective on CEOs' Industry Affiliation in Germany. *Academy of Management Discoveries*.

Goblot, E. (1925). *La barrière et le niveau: étude sociologique sur la bourgeoisie française moderne*. Librairie Félix Alcan.

Goldstein, D. (2020). The Class Divide : Remote Learning at 2 Schools, Private and Public, *The New York Times* (ed. of June 5, 2020)

Goudeau, S., Autin, F., & Croizet, J. C. (2017). Etudier, mesurer et manipuler la classe sociale en psychologie sociale: Approches economiques, symboliques et culturelles. *International Review of Social Psychology*, 30(1), 1–19.

Gray, B., & Kish-Gephart, J. J. (2013). Encountering social class differences at work: How "class work" perpetuates inequality. *Academy of Management Review*, 38(4), 670–699.

Greitemeyer, T., & Sagioglou, C. 2016. Subjective socioeconomic status causes aggression: A test of the theory of social deprivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111: 178-194

Griskevicius, V., Ackerman, J. A., Cantú, S. M., Delton, A. W., Robertson, T. E., Simpson, J. A., Tybur, J. M. (2013). When the economy falters do people spend or save? Responses to resource scarcity depend on childhood environment. *Psychological Science*, 24, 197–20

Hall, J. A., Coats, E. J., & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: a meta-analysis. P*sychological bulletin*, 131(6), 898.

Halsey, A. H. (1995). *Change in British society*. Oxford University Press.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206

Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in organizational behavior*.

Hambrick, D. C. (1994). Top management groups : a conceptual integration and reconsideration fo the "team" label. *Research in organizational behavior*, vol.16, p.171-213

Hambrick, D. C. (1997). Corporate coherence and the Top Management Team. *Strategy & Leadership*, 25(5), 24–29

Hambrick, Donald C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*.

Hambrick, Donald C., Werder, A. V., & Zajac, E. J. (2008). New directions in corporate

governance research. *Organization Science*, 19(3), 381–385

Hambrick, D. C. (2015). Top Management Teams, *Organizational Behavior* (vol.11)

Hambrick, D. C. (2019). Research in strategic leadership: Where next? *Keynote address, special conference of the strategic leadership and governance interest group, strategic management society*, Las Vegas NV

Hammersley, M. (2011). *Methodology: Who needs it?*, Sage.

Han, Y., Chi, W., & Zhou, J. (2022). Prosocial imprint: CEO childhood famine experience and corporate philanthropic donation. *Journal of Business Research*, 139, 1604-1618.

Harley, B., & Cornelissen, J. (2022). Rigor With or Without Templates? The Pursuit of Methodological Rigor in Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, 25(2), 239–261

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

Harvey, C., & Kling, G. (2014). Pathways to power: Class, hyper-agency and the French corporate elite. *Organization Studies*, 1–56

Herrmann, S. D., & Varnum, M. E. (2018). Integrated social class identities improve academic performance, well-being, and workplace satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(4), 635–663.

Heyden, M. L., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505-1529

Hilliard I. (2013), Responsible management, incentive systems, and productivity, *Journal of business ethics*, vol.118, n°2, p.365–377

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications

Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley Publishing Company .

Huggins, R. (2010). Forms of network resource: knowledge access and the role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335-352

Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1189.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace World, New York

Horvat, E., & Davis, J. (2011). Schools as sites for transformation: Exploring the contribution of habitus. *Youth & Society*, 43(1), 142-170.

Howard-Grenville, J., Nelson, A., Vough, H., & Zilber, T. B. (2021). From the Editors—Achieving Fit and Avoiding Misfit in Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1313-1323.

Huault, I. (2017). James G. March, Ambiguïté et déraison dans les organisations In Huault, I. & Charreire Petit, S. *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions

Hurst, Allison L. (2010). *The Burden of Academic Success: Managing Working-Class Identities in College*. Lanham, MD: Lexington Books.

Igalens, J., & Gond, J. P. (2005). Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131–148.

Ingram, P. & Oh, J. J. (2022). Mapping the Class Ceiling: The Social Class Disadvantage for Attaining Management Positions. *Academy of Management Discoveries*, 8(1): 56-76

Iribarne (d'), P. (1989). *La logique de l'honneur*. Seuil, Paris

Iribarne (d'), P. (2010). The Singular Origin of Top Managers in France. In Bournois et al. *Handbook of Top Management Teams* (pp. 235-241). Palgrave Macmillan, London.

INSEE. (2022), Une nouvelle mesure de la mobilité intergénérationnelle des revenus en France. INSEE Analyses, N°73, https://www.insee.fr/fr/statistiques/6441712

INSEE. (2019), En 40 ans, la mobilité sociale des femmes a progressé, celle des hommes est restée quasi stable. INSEE Première, N° 1739 https://www.insee.fr/fr/statistiques/3733096

Jackson, S. E., May, K. A., & Whitney, K. 1995. Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team decision making effectiveness in organizations*: 204–261. San Francisco, CA

Jacquemin, V., Siddi, C., Antoine, A., Brasseur, P., Burnotte, J., & Vanbremeersch, F. (2009). Les enjeux syndicaux de la lutte contre les discriminations et les politiques de diversité. *Bruxelles : Cellule Lutte Contre les Discriminations - CEPAG - FGTB.*

Jacquet, C. (2014) . *Les transclasses ou la non-reproduction*. PUF, Paris

Jacquet, C. (2021). *Juste en passant*. PUF, Paris

Jahanshahi, A. A., & Brem, A. (2017). Sustainability in SMEs: Top management teams behavioral integration as source of innovativeness. *Sustainability*, 9(10), 1899

Janis, I. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton- Mifflin, Boston

Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811

Janvier, R. (2012). La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale : Diriger: c'est du jeu?. *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale*, 1-204.

Jarness, V. (2017). Cultural vs. Economic Capital: Symbolic Boundaries within the Middle Class. *Sociology* 51(2):357-73.

Jensen, M.C, Meckling, W.H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305-360

Jeong, S. H., & Harrison, D. A. (2017). Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219–1252

Jerolmack, C., & Shamus, K. (2014). Talk Is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy. *Sociological Methods & Research*, 43(2):189-209.

Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232–262

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.

Jourdain A., Naulin S. (2019). *La sociologie de Pierre Bourdieu*, Armand Colin, Malakoff

Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites. *Management & Avenir*, 34(4), 14.

Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Kanter, R. M. (1987). Men and Women of the Corporation Revisited. *Management Review*, 76(3), 14–16.

Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21–34.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.

Kish-Gephart, J. J., & Campbell, J. T. (2015). You don't forget your roots: The influence of CEO social class background on strategic risk taking. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1614–1636.

Kish-Gephart, J. J., Moergen, K. J. N., Tilton, J. D., & Gray, B. (2022). Social Class and Work: A Review and Organizing Framework. *Journal of Management*

Klag, M., & Langley, A. (2013). Approaching the conceptual leap in qualitative research. International *Journal of Management Reviews*, 15(2), 149-166.

Konrad, A. M., Prasad P., Pringle,. J. (2005). *Locating class in organizational diversity work._Handbook of workplace diversity*. SAGE, Londres

Kraus, M. W., & Keltner, D. (2009). Signs of socioeconomic status : A thin-slicing approach. *Psychological Science*. 20(1), 99–107.

Kraus, M. W., Côté, S., Cheng, B. H., & Keltner, D. (2010). Having Less, Giving More: The Influence of Social Class on Prosocial Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(5), 771–784.

Kraus, M. W., Côté, S., & Keltner, D. (2010). Social Class, Contextualism, and Empathic Accuracy. *Psychological Science*, 21(11), 1716–1723.

Kraus, M. W., Piff, P. K., & Keltner, D. (2011). Social class as culture: The convergence of resources and rank in the social realm. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 246–250

Kraus, M. W., Piff, P. K., Mendoza-Denton, R., Rheinschmidt, M. L., & Keltner, D. (2012). Social class, solipsism, and contextualism: How the rich are different from the poor. *Psychological Review*, 119(3), 546–572.

Kraus, M. W., Tan, J. J. X., & Tannenbaum, M. B. (2013). The Social Ladder: A Rank-Based Perspective on Social Class. *Psychological Inquiry*, 24(2), 81–96.

Kraus, M. W., & Mendes, W. B. (2014). Sartorial symbols of social class elicit class-consistent behavioral and physiological responses: A dyadic approach. Journal of Experimental *Psychology: General*, 143(6), 2330.

Kraus, M. W., Park, J. W., & Tan, J. J. (2017). Signs of social class: The experience of economic inequality in everyday life. *Perspectives on Psychological Science*, 12: 422–435

Krause, R., Roh, J., & Whitler, K. A. (2022). The Top Management Team: Conceptualization, Operationalization, and a Roadmap for Scholarship. *Journal of Management*.

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 264–290.

Lachman, M. E., & Weaver, S. L. (1998). The sense of control as a moderator of social class differences in health and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 763–773

Lagrave, R.M. (2021). *Se ressaisir, enquête autobiographique d'une transfuge de classe féministe*. La Découverte, Paris

Lahire, B. (1998) *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Nathan, Paris

Lahire B. (2005), *Portraits sociologiques. Dispositions et variations individuelles*, A. Colin, Hors collection

Lahire, B. (2009), La fabrication sociale des individus. Entretien avec N. Duvoux. *La Vie des Idées*.fr

Lahouel, B., Autissier, D. (2015). Changement stratégique, cognition managériale et diversité des membres de l'équipe dirigeante. *I.M.C.F. "Question(s) de management"*.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6 (April), 201–235.

Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, 56 (1), 1-13.

Lavee, E., & Itzchakov, G. (2021). Good listening: A key element in establishing quality in qualitative research. *Qualitative Research*, 14687941211039402.

Lee, E. M. & Kramer, R. (2013). Out with the Old, in with the New? Habitus and Social Mobility at Selective Colleges. *Sociology of Educatio*n 86: 1: 18–35.

Lee, M. K., Kish-Gephart, J. J., Mizruchi, M. S., Palmer, D. A., & Useem, M. (2021). Social Class in Organizations: Entrance, Promotion, and Organizational and Societal Consequences of the Corporate Elite. J*ournal of Management Inquiry*, 30(4), 385–394.

Lee, P. M., & James, E. H. (2007). She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227-241.

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative*. De Boeck Supérieur.

Le Moigne, J. L. (2021). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je.

Li, Q. (2022). Sensitizing Social Interaction with a Mode-Enhanced Transcribing Process. *Organizational Research Methods*, 10944281221134096.

Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813.

Licata, L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social. *Revue Électronique de Psychologie Sociale*, 1, 19–33.

Litvin D.R. (1997). The discourse of Diversity : from Biology to management. *Organization*, vol. 4, n°2, 187-209

Liu, F., Jarrett, M., & Maitlis, S. (2021). Top management team constellations and their implications for strategic decision making. *Leadership Quarterly*, 101510.

Liu, W. M., Ali, S. R., Soleck, G., Hopps, J., Dunston, K., & Pickett, T. (2004). Using social class in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 3–18.

Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K. (2022). Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. *Organizational Research Methods*, 25(2), 262–284.

Loignon, A. C., & Kodydek, G. (2022). The effects of objective and subjective social class on leadership emergence. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1162-1197.

Loignon, A. C., & Woehr, D. J. (2018). Social class in the organizational sciences: A conceptual integration and meta-analytic review. *Journal of Management*, 44(1), 61-88.

Louis, E. (2021). *Changer : méthode*, Seuil, Paris

Lovelace, J. B., Bundy, J., Hambrick, D. C., & Pollock, T. G. (2018). The shackles of CEO celebrity: Sociocognitive and behavioral role constraints on "star" leaders. A*cademy of Management Review*, 43(3), 419-444.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.

Luciano, M. M., Nahrgang, J. D., & Shropshire, C. (2020). Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam systems perspective. *Academy of Management Review*, 45(3), 675-701.

Ma, S., & Seidl, D. (2018). New CEOs and their collaborators: Divergence and convergence between the strategic leadership constellation and the top management team. *Strategic Management Journal*, 39(3), 606–638.

Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2010). Dominant corporate agents and the power elite in france and britain. *Organization Studies*, 31(3), 327–348.

Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human relations*, 65(1), 17-40.

Mahony, P., & Zmroczek, C. (2005). *Why class matters. In Class Matters: "Working Class" Women's Perspectives on Social Class*. Taylor & Francis, London, 1-8

Manstead, A. S. (2018). The psychology of social class: How socioeconomic status impacts thought, feelings, and behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 57(2), 267-291.

March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.

Marin, T. J., Chen, E., & Miller, G. E. (2008). What do trajectories of childhood socioeconomic status tell us about markers of cardiovascular health in adolescence? *Psychosomatic Medicine*, 70(2), 152–159.

Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual review of psychology*, 38(1), 299-337.

Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 195–245.

Martin, J. L. (2022). Cognitive Plausibility and Qualitative Research. *Sociological Methods & Research*, 1-11.

Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 265–301.

Martin, S. R., Côté, S., & Woodruff, T. (2016). Echoes of our upbringing: How growing up wealthy or poor relates to narcissism, leader behavior, and leader effectiveness. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2157–2177.

Martin, S. R., & Côté, S. (2019). Social class transitioners: Their cultural abilities and organizational importance. *Academy of Management Review*, 44(3), 618–642.

Martin, S. R., & Harrison, S. H. (2022). Upward mobility, the cleft habitus, and speaking up: How class transitions relate to individual and organizational antecedents of voice. *Academy of Management Journal*, 65(3), 813-841.

Martin, S. R., Innis, B. D., & Ward, R. G. (2017). Social class, leaders and leadership: A critical review and suggestions for development. *Current opinion in psychology*, 18, 49-54.

Martin, V. (2010). Une lecture critique de la diversité au regard du genre: La diversité au féminin dans des grandes entreprises françaises. *Revue Francaise de Gestion*, 202(3), 47–60.

Martins, L. L., & Sohn, W. (2021). How Does Diversity Affect Team Cognitive Processes? Understanding the Cognitive Pathways Underlying the Diversity Dividend in Teams. *Academy of Management Annals*.

Mavridopoulou, I., & O'Mahoney, J. (2020). Elitism in strategy consulting. *Management Consulting Journal*, 5, 6-10.

McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1987). Homophily in voluntary organizations: Status distance and the composition of face-to-face groups. *American sociological review*, 370-379.

Mees-Buss, J., Welch, C., & Piekkari, R. (2022). From Templates to Heuristics: How and Why to Move Beyond the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 25(2), 405–429.

Mercier-Suissa, C., Salloum, C., & Levet, P. (2018). Diversité du genre dans le Conseil d'Administration des ETI françaises : quelle masse critique de femmes pour influer sur la performance financière?. *@ GRH*, 29(4), 9-29.

Michelat, G., & Simon, M. (1971). Classe sociale objective, classe sociale subjective et comportement électoral. *Revue française de sociologie*, 483-527.

Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives : Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 39-58.

Miller, P. J., Cho, G. E. & Bracey, J. R. (2005). Working-class children's experience through the prism of personal storytelling. *Human Development*.

Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Mooney, A. C. (2000). The antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration. *Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia, Athens*

Mooney, A. C., & Sonnenfeld, J. (2001). Exploring antecedents of top management team conflict : the importance of behavioral integration. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2001, No. 1, pp. I1-I6).

Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10: 125.

Mutch, A. (2003). Communities of practice and habitus: A critique. *Organization Studies*, 24(3), 383–401.

Naselli, A. (2021). *Et tes parents, ils font quoi : enquête sur les transfuges de classe et leurs parents*. JC Lattès

Neely Jr, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *Journal of Management*, 46(6), 1029-1062.

Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301–316.

Niu, Z., Zhou, X., & Pei, H. (2020). Social determinants of sustainability: The imprinting effect of social class background on corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2849-2866.

Oakes, J. M., & Rossi, P. H. (2003). The measurement of SES in health research: current practice and steps toward a new approach. *Social science & medicine*, 56(4), 769-784.

Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: The need for a change from causal description to casual explanation. *Management (Croatia)*, 19(2), 169–183.

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.

Ostrove, J. M., Stewart, A. J., & Curtin, N. L. (2011). Social class and belonging: Implications

for graduate students' career aspirations. *Journal of Higher Education*.

Özbilgin, M., Tatli, A., Mary, Q., & Nord, W. R. (2005). Book review essay: Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 4, 855–877.

Pasquali, P. (2021). *Héritocratie, Les élites, les grandes écoles et les mésaventures du mérite (1870-2020)*. La Découverte

Penin, P. (2016). Les collaborateurs issus de l'immigration dans les entreprises françaises : le cas de 10 comités exécutifs du CAC 40. *Question(s) de Management*, 14(3), 41.

Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. 1995. *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. New York: Oxford University Press.

Phillips, L. T., & Lowery, B. S. (2020). I ain't no fortunate one: On the motivated denial of class privilege. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Phillips, L. T., Martin, S. R., & Belmi, P. (2020). Social class transitions: Three guiding questions for moving the study of class to a dynamic perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(9).

Pitcher, P. & Smith, A. D. (2001). Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organization Science*, 12(1), 1–18.

Pocock, T., Smith, M., & Wiles, J. (2021). Recommendations for virtual qualitative health research during a pandemic. *Qualitative Health Research*, 31(13), 2403-2413.

Pontarotti, G. (2020). La distinction entre l'inné et l'acquis a-t-elle encore un sens ?. Dans : Patrick Pion. *Apprendre: Archéologie de la transmission des savoirs* (pp. 35-48). Paris: La Découverte

Post, C., Lokshin, B., & Boone, C. (2020). What Changes After Women Enter Top Management Teams? A Gender-based Model of Strategic Renewal. *Academy of Management Journal*.

Pratt, M. G., Sonenshein, S., & Feldman, M. S. (2022). Moving Beyond Templates: A Bricolage Approach to Conducting Trustworthy Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, 25(2), 211–238

Raes, A. M., Bruch, H., & De Jong, S. B. (2013). How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. *Human Relations*, 66(2), 167-192

Randel, A. (2003). Functional background identity, diversity and individual performance in cross-fucntional teams. *Academy of Management Journal*, 46(6), 763–774.

Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49(1).

Reyes, V., Bogumil, E., & Welch, L. E. (2021). The living codebook: documenting the process

of qualitative data analysis. *Sociological Methods & Research*,1-32.

Richard, O., Triana, M. del C. & Li, M. (2020). The Effects of Racial Diversity Congruence between Upper Management and Lower Management on Firm Productivity. *Academy of Management Journal*.

Rivera, L. A., & Tilcsik, A. (2016). Class advantage, commitment penalty: The gendered effect of social class signals in an elite labor market. *American Sociological Review*, 81(6), 1097-1131.

Roberson, Q., Holmes, O. & Perry, J. L. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), 189–216.

Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88.

Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483–499.

Saint Martin, M. D. (2005). Méritocratie ou cooptation? La formation des élites en France. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, (39), 57-66.

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353.

Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches Qualitatives*, 25(2), 33–57.

Sarah, C., & Mona, L. K. (2008). Critical mass theory and women's political representation. *Political studies*, 56(3), 725-736.

Savage, M., Devine, F., Cunningham, N., Taylor, M., Li, Y., Hjellbrekke, J., Le Roux, B., Friedman, S., & Miles, A. (2013). A New Model of Social Class? Findings from the BBC's Great British Class Survey Experiment. *Sociology*, 47(2), 219–250.

Schein, E. H. (1983). *Organizational Culture: A Dynamic Model*. Alfred P Sloan School of Management Cambridge MA.

Schon, D. A. (1994). *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Logiques.

Schwab, A., Werbel, J. D., Hofmann, H., & Henriques, P. L. (2016). Managerial Gender Diversity and Firm Performance: An Integration of Different Theoretical Perspectives. *Group and Organization Management*, 41(1), 5–31.

Schwartz-Ziv, M. (2017). Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass. In *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (Vol. 52, Issue 2).

Seim, J. (2021). Participant observation, observant participation, and hybrid ethnography. *Sociological Methods & Research*, 1-32.

Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. In *62nd meeting of the Academy of Management*, Denver.

Sharps, D. L., & Anderson, C. (2021). Social class background, disjoint agency, and hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 129–143.

Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The dynamics of small group behavior*. McGraw-Hill, NY

Shim, S.-H., Livingston, R., Phillips, K. W., & Lam, S. S. K. (2020). The Impact of Leader Eye Gaze on Disparity in Member Influence: Implications for Process and Performance in Diverse Groups. *Academy of Management Journal*.

Siciliano, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15: 1313–1320.

Simon H. (1978), *Models of Bounded Rationality*. vol. 2, Cambridge, The MIT Press.

Simsek, Z., & Li, S. (2022). Designing Scholarly Introductions as Jobs to Be Done. *Journal of Management*, 48(4), 807–820.

Simsek, Z., Li, N., & Huang, J. L. (2022). Turbocharging Practical Implications in Management Studies. *Journal of Management*, 48(5), 1083–1102.

Simsek, Z., Fox, B. C., & Heavey, C. (2015). What's Past Is Prologue": A Framework, Review, and Future Directions for Organizational Research on Imprinting; *Journal of Management*, Vol. 41 No. 1, January 2015 288–317

Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69–84.

Skeggs, B. 1997. *Formations of class and gender: Becoming respectable*. London: Sage

Slaoui, N. (2021). *Illégitimes*. Fayard

Small, M. L., & Cook, J. M. (2021). Using interviews to understand why: Challenges and strategies in the study of motivated action. *Sociological Methods & Research*, 1-41.

Smeding, A., Darnon, C., Souchal, C., Toczek-Capelle, M. C., & Butera, F. (2013). Reducing the socio-economic status achievement gap at university by promoting mastery-oriented assessment. *PLoS One*, 8(8).

Smith, K. K. 1982. *Conflict in organizations: Prisons in disguise*. Dubuque, IO: Kendall-Hunt.

SPENCER STUART. France Board Index 2021, https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/france-board-index

Srikanth, K., Harvey, S., & Peterson, R. (2016). A Dynamic Perspective on Diverse Teams: Moving from the Dual-Process Model to a Dynamic Coordination-based Model of Diverse Team Performance. *Academy of Management Annals*, 10(1), 453–493.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Stephens, N. M., Brannon, T. N., Markus, H. R., & Nelson, J. E. (2015). Feeling at home in college: Fortifying school-relevant selves to reduce social class disparities in higher education. *Social issues and policy review*, 9(1), 1-24.

Stephens, N. M., Dittmann, A. G., & Townsend, S. S. M. (2017). Social class and models of competence: How gateway institutions disadvantage working-class Americans and how to intervene. In C. Dweck, A. Elliot, & D. Yeager (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilford Press.

Stephens, N. M., Hamedani, M. G., & Destin, M. (2014). Closing the social-class achievement gap: A difference-education intervention improves first generation students' academic performance and all students' college transition. *Psychological Science*, 25: 943–953.

Stephens, N. M., Markus, H. R., & Fryberg, S. A. (2012). Social class disparities in health and education: reducing inequality by applying a sociocultural self model of behavior. *Psychological review*, 119(4), 723.

Stephens, N. M., Markus, H. R., & Townsend, S. S. (2007). Choice as an act of meaning: the case of social class. *Journal of personality and social psychology*, 93(5), 814.

Stephens, N. M., Townsend, S. S., Markus, H. R., & Phillips, L. T. (2012). A cultural mismatch: Independent cultural norms produce greater increases in cortisol and more negative emotions among first-generation college students. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(6), 1389-1393.

Strauss, A. & Corbin, J. M. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Tang. S and al. (2019). Balancing the Yin and Yang : TMT Gender Diversity, Psychological Safety and Firm Ambidextrous Strategic Orientation in Chinese High-Tech SMEs, *Academy of Management Journal* .

Tasheva, S., & Hillman, A. J. (2019). Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team

effectiveness. *Academy of Management Review*, 44(4), 746–765.

Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180–200.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*-4ème édition. Dunod.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.

Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (1996). *The Polish peasant in Europe and America: A classic work in immigration history*. University of Illinois Press.

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of business ethics*, 102(2), 299-317.

Trespalacios, J., Chamberlin, B., & Gallagher, R. R. (2011). Collaboration, engagement & fun: How youth preferences in video gaming can inform 21st century education. *TechTrends*, 55(6), 49-54

Triana, M. D. C., Miller, T. L., & Trzebiatowski, T. M. (2014). The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 25(2), 609-632.

Umans, T. (2013). Top management team's cultural diversity and firm performance : the mediating role of ambidextrous organization. *Corporate Ownership & Control*, 11(1), 872–881.

Varian, F. (2003). Getting out. In M. E. Tea (Ed.), *Without a net: The female experience of growing up working class*: 161–184. Berkeley, CA: Seal Press.

Van Aaken, D., Rost, K., & Seidl, D. (2022). The impact of social class on top managers' attitudes towards employee downsizing. *Long Range Planning*, 55(2), 102129.

Van Dijk, H., Meyer, B., Van Engen, M., & Loyd, D. L. (2017). Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures. *Academy of Management Annals*, 11(1), 517–557.

Vassenden, A., & Mangset, M. (2022). Social Encounters and the Worlds Beyond: Putting Situationalism to Work for Qualitative Interviews. *Sociological Methods & Research*, I-31.

Vincent-Ponroy, J., Chevalier, F. (2018). Chapitre 9. Les récits de vie. In Chevalier, F. *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Editions, 158-175.

Von Glasersfeld, E. (1988). Constructivism as a Scientific Method. Scientific Reasoning *Research Institute Newsletter*, 3(2), 8-9.

Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives de recherches en gestion. *HAL-00157140*.

Wagner, B., & McLaughlin, K. (2015). Politicising the psychology of social class: The relevance of Pierre Bourdieu's habitus for psychological research. *Theory & Psychology*, 25(2), 202-221.

Wagner, S. M., Rau, C., & Lindemann, E. (2010). Multiple informant methodology: A critical review and recommendations. *Sociological Methods & Research*, 38(4), 582-618.

Whiteley, P. F. (2015). Social Capital. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*: Second Edition, Vol. 21.

Williams, J. C., Multhaup, M., & Mihaylo, S. (2018). Why Companies Should Add Class to Their Diversity Discussions. *Harvard Business Review*, 1–8.

Willis, R. (2019). The use of composite narratives to present interview findings. *Qualitative Research*, 19(4), 471-480.

Wilson, W. J. (2012). *The truly disadvantaged: The inner city, the underclass, and public policy*. University of Chicago Press

Wirtz, P. (2019). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*. La Découverte.

Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal*, 32(5), 703–711.

Woehr, D. J., Arciniega, L. M., & Poling, T. L. (2013). Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107–121

Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, 27(2), 139-162

Wu, J., Richard, O. C., Triana, M. del C., & Zhang, X. (2021). The performance impact of gender diversity in the top management team and board of directors: A multiteam systems approach. *Human Resource Management*, 1–24.

Yelle, C. (1998). Le récit de vie comme méthode de recherche en déficience intellectuelle. *Revue Francophone de la Déficience Intellectuelle*.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (1st ed. 1984). Sage.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Zaheer, A., & Kamal, D. F. (2011). Creating trust in piranha-infested waters: The confluence of buyer, supplier and host country contexts. J*ournal of International Business Studies*, 42(1), 48-55.

Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization studies*, 25(1), 55-74.

Zattoni, A., Leventis, S., Van Ees, H., & De Masi, S. (2022). Board diversity's antecedents and consequences: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 101659.

Annexes

Annexe 1 Trame de recueil des récits de vie

Date du récit

Nom/Prénom de la personne interviewée (« anonymisé » ensuite)

Rappel de l'objet de l'étude et des modalités de l'entretien

Objet de l'étude : « *cette étude a pour objectif de comprendre comment fonctionne un comité de direction en présence de mixité sociale* ».

Pourquoi cette étude ? « *La diversité en entreprise alimente l'actualité depuis plus d'une vingtaine d'années. En parallèle de la diversité de genre, la diversité des origines sociales est peu étudiée et constitue pourtant une préoccupation croissante des salariés et de l'opinion publique. Il existe donc un besoin de mieux comprendre comment les organisations fonctionnent quand il y a de la mixité sociale dans les équipes et plus précisément au sein de l'équipe dirigeante* ».

Durée estimée de l'entretien : 1 heure à 1 heure 30 (éventuel 2d entretien à convenir si durée insuffisante).

Modalités de l'entretien : face/face ou en distanciel (Zoom/Teams …). Cet entretien sera enregistré à des fins de retranscription et conformément à l'accord de confidentialité préalablement signé avec chaque auteur du récit de vie.

Règles éthiques : anonymat et confidentialité

Lancement du récit de vie :

« Je voudrais que vous me racontiez, dans votre parcours professionnel, votre/vos expérience(s) au sein d'une équipe dirigeante ».

Si besoin de précision *: « je m'intéresse à un phénomène collectif, la vie en comité de direction, dont vous avez eu une ou plusieurs expériences. Racontez-moi ces expériences ; comment avez-vous vécu la collaboration au sein du comité de direction, les prises de décision, l'échange d'informations ? »* afin d'éviter que la personne se sente visée directement.

Eventuelles questions de relance :

- « *ah bon ! Comment est-ce arrivé ? »*

- *« donc vous dites que… »*

- *« vous avez employé ce terme, pouvez-vous l'expliciter ? »*

- *« pouvez-vous me décrire davantage telle situation que vous avez mentionnée ? »*

- *« pourquoi il/elle a fait çà ?»*

- *« auriez-vous aimé faire autrement, que les choses se déroulent différemment ? » « si oui, comment* ? »

Recueil d'informations sur la personne interviewée :

- Date de naissance

- Profession des parents

- Lieu d'habitation actuelle

Pour conclure l'entretien : une ou deux questions permettant au répondant de finir sur des émotions positives : par exemple, « *qu'est-ce que vous avez aimé dans cette situation ? », « quel est votre meilleur souvenir dans cette expérience* ? »

Annexe 2 Trame détaillée du guide d'entretien (étude de cas)

Date de l'entretien

Nom/Prénom de la personne interviewée (« anonymisé » ensuite)

Contexte thématique et modalités de l'entretien

Objet de l'étude : « *cette étude a pour objectif de comprendre comment fonctionne un comité de direction en présence de mixité sociale ; plus précisément, comment caractériser les dynamiques de collaboration, d'échange d'informations et de prise de décision au sein de l'équipe dirigeante en présence de mixité sociale* ».

Pourquoi cette étude ? « *la diversité dans les entreprises est une préoccupation économique et sociétale. En parallèle de la diversité de genre, la diversité des origines sociales est peu étudiée et constitue pourtant une préoccupation croissante des salariés et de l'opinion publique. Il y a donc un besoin de mieux comprendre comment les organisations fonctionnent quand il y a de la mixité sociale dans les équipes et plus précisément au sein de leur comité de direction* ».

Durée estimée de l'entretien : 45 minutes à 1 heure.

Modalités de l'entretien : face/face ou en distanciel (Zoom/Teams …). « *Cet entretien sera enregistré à des fins de retranscription et conformément à l'accord de confidentialité préalablement signé avec l'entreprise partenaire de cette étude* ».

Règles éthiques : anonymat et confidentialité (la nature des sujets évoqués notamment par les protagonistes n'importe pas pour l'objet de cette étude).

« *Vous pouvez me dire ce qui vous passe par la tête ; il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, pas de jugement de ma part. Je souhaite recueillir votre opinion et/ou votre expérience sur ce sujet* ».

Thème / Sous-question de recherche (*non formulées lors de l'entretien*)	**Questions**
Intégration comportementale de l'équipe dirigeante	• *Pouvez-vous décrire le mode de fonctionnement de votre comité de direction ?* • *Pouvez-vous me parler de la collaboration qui existe au sein de votre comité de direction ?* • *Pouvez-vous me parler de la prise de décision au sein de votre comité de direction ?* • *Quelle est la nature des échanges d'informations entre vous* ? • *Quelle est la collaboration entre vous, en dehors des réunions du comité de direction ?*
Pratiques de classe en lien avec l'intégration comportementale de l'équipe dirigeante	• *Il y a une diversité des origines sociales au sein de votre comité de direction : comment cette diversité se manifeste-t-elle dans le fonctionnement du comité de direction ?* • (pour le cas où la personne n'aurait pas connaissance de la diversité des origines sociales existant au sein du comité de direction) Q*uelles sont les différentes façons de se comporter des membres du codir ? dans les rapports entre vous ? dans vos échanges d'informations en lien avec l'activité du codir ? dans les échanges avec les personnes qui ne sont pas membres du comité de direction ? lors des prises de décision ?* • *Comment ces différences de comportements entre les membres de l'équipe agissent-elles sur la collaboration au sein du comité de direction ? Et sur la prise de décisions ? Et sur le partage d'information entre les membres ?* • *Comment ces différences de comportements évoluent-elles dans le temps ?*

Conditions d'émergence des pratiques de classe	• *Dans quelles conditions particulières les différences de comportements entre les membres du codir se manifestent-elles (ou ne se manifestent pas ou se manifestent moins) ?* • *Comment expliquez-vous les différences de comportements dans ces différentes circonstances ?* • *Quelles sont les conditions entre les membres du codir les plus compliquées et inversement les plus propices aux échanges ? à la prise de décisions ?* • *Pouvez-vous m'illustrer ces situations par un ou plusieurs exemples ?*
Habitus de classes ou habitus d'une classe (dirigeante) ?	• *Comment décririez-vous l'identité de votre comité de direction ?* • *A quoi attribuez-vous cette identité ?*

Conclusion de l'entretien : « *avez-vous d'autres commentaires ou éléments que vous souhaiteriez porter à ma connaissance* ? ».

Recueil d'informations sur la personne interviewée :

- Date de naissance
- Formation
- Durée d'expérience professionnelle
- Fonction actuelle
- Ancienneté dans l'entreprise (et au sein du comité de direction)
- Profession des parents

Remerciements chaleureux, engagement à partager les résultats de l'étude une fois achevée.

Annexe 3 Grille d'observation de réunion Codir

Rubriques	Aspects à considérer	Eléments observés et commentaires
Modalités pratiques	- Nombre et qualité des participants - Type de réunion(ordinaire ou extraordinaire) - Qualité de l'animateur - Durée de la réunion	
Sujets débattus	- Objet de la réunion (information, échange, prise de décision) - Degré d'importance du ou des sujets (selon temps consacré …)	
Interaction entre les participants	- Quelle est l'ambiance générale (calme, tendue …) ? - Qui participe/ne participe pas aux débats (échanges, prise de décision) ? - Monopole de la parole (si oui, par qui ?) ? - Comportements coopératifs ? conflictuels ? - Divergences d'avis ? Des alliances ? - Toutes les idées ou propositions sont-elles valorisées ?	