



**HAL**  
open science

## Quelle autorité pour les femmes à la tête des sociétés du CAC 40 ?

Valérie Boussard, Francois-Xavier Dudouet

► **To cite this version:**

Valérie Boussard, Francois-Xavier Dudouet. Quelle autorité pour les femmes à la tête des sociétés du CAC 40?. *Revue française de sociologie*, 2023, 64 (1/2), pp.111-144. halshs-04388051

**HAL Id: halshs-04388051**

**<https://shs.hal.science/halshs-04388051>**

Submitted on 11 Jan 2024

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

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

# Quelle autorité pour les femmes à la tête des sociétés du CAC 40<sup>1</sup> ?

VALERIE BOUSSARD

FRANÇOIS-XAVIER DUDOUE

Version destinée à HAL-SHS. La version définitive de ce texte a été publiée dans la *Revue française de sociologie* en 2023.

Boussard V. ; Dudouet F.-X., (2023), « Quelle autorité pour les femmes à la tête des sociétés du CAC 40 ? », *Revue française de sociologie*, Vol. 64, N°1/2, pp. 111-144.

## Résumé

Suite à l'adoption de la loi Copé-Zimmermann, les femmes ont fait une entrée signalée dans les instances dirigeantes des grandes entreprises françaises. Sont-elles pour autant devenues des femmes de pouvoir ? Notre article examine les transformations éventuelles du monde des affaires français en étudiant les formes d'autorité que les femmes ont acquises. Distinguant deux types d'autorité, l'une institutionnelle, l'autre relationnelle, nous comparons systématiquement les femmes et les hommes. Nous montrons que le nouvel équilibre masque une distribution genrée inégale des formes d'autorité institutionnelle. En revanche, les femmes occupent une place centrale au sein du réseau des administrateurs du CAC 40 en étant plus multi-positionnées que les hommes. Toutefois, le cumul de leurs positions d'autorité demeure en deçà de celui des hommes. Plus souvent indépendantes ou étrangères, régulièrement nommées pour leur proximité avec la présidence ou la direction, les femmes sont peu en situation de jouer de leurs relations pour peser dans les débats.

**Mots clefs** : parité, grandes entreprises, femmes, pouvoir, autorité, gouvernance

## Abstract

Following the adoption of the Copé-Zimmermann law, women have made a significant entry into the management bodies of major French companies. Have they become women of power? Our article examines the possible transformations of the French business world by

---

<sup>1</sup> L'indice CAC 40 est le principal indice de la bourse de Paris. Il regroupe les quarante plus grandes capitalisations boursières de la place. Le SBF 120 est le deuxième indice le plus fréquemment cité de la bourse de Paris regroupant les 120 premières capitalisations boursières de la place dont celles du CAC 40. L'appartenance à ces indices participe de la hiérarchisation des firmes entre elles et donc de leurs dirigeants.

studying the forms of authority that women have acquired. Distinguishing two types of authority, one institutional, the other relational, we systematically compare females and males. We show that the new balance masks an unequal gender distribution of institutional forms of authority. On the other hand, women occupy a central place in the network of CAC 40 directors, being more multi-positioned than men. However, their cumulative positions of authority remain lower than those of men. More often independent or foreign, and regularly appointed for their proximity to the presidency or the management, women are not in a position to use their connections to influence debates.

**Key words:** gender inequality, corporation, women, power, authority, governance

## Introduction

La féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises s'est considérablement accrue durant la seconde décennie du XXI<sup>e</sup> siècle. La proportion de femmes dans les conseils d'administration est passée de moins de 15% (Vinnicombe *et al.*, 2008) à plus de 30%, voire au-delà de 40% dans certains pays (Bennouri *et al.*, 2020). En France, la féminisation des instances, voulue par les pouvoirs publics, a été initiée en 2011 par la loi Copé-Zimmermann<sup>2</sup>. Cette dernière obligeait à une représentation équilibrée des sexes (au moins 40% à horizon 2017) dans les conseils d'administration ou de surveillance des grandes sociétés<sup>3</sup>, qui jusqu'alors étaient composés d'hommes à plus de 90%. En 2020, les conseils des 120 sociétés les plus importantes de la bourse de Paris avaient atteint un taux de féminisation de 45,2% (HCE, 2021). Cette féminisation doit, cependant, être interrogée car elle pourrait étendre aux plus hauts niveaux de la hiérarchie socio-professionnelle, les processus de ségrégation sexuée largement observés ailleurs (Buscatto, 2014), caractérisés par une occupation par les hommes des spécialisations et des fonctions les plus valorisées socialement au sein d'un type d'emploi

---

<sup>2</sup> Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite « Loi Copé-Zimmermann ».

<sup>3</sup> Plus de 500 salariés avec un CA de plus de 50 millions d'euros (Art. L.225-18-1). En 2020, le seuil est passé à 250 salariés (HCE, 2021).

donné (Zolesio, 2012 ; Ravet, 2015). Ces processus ont pu être qualifiés de « parois de verre » (Buscatto et Mary, 2009 ; Ryan et al., 2015), pour mettre en évidence l'existence de cloisons, invisibles car non institutionnalisées, concentrant les femmes dans les activités les moins prestigieuses et les moins rémunérées. Ces parois de verre ont été observées pour d'autres fonctions dirigeantes : au sein de la fonction publique entre ministères économiques et financiers d'un côté et ministères sociaux de l'autre (Marry et al., 2017), parmi les énarques (Favier, 2021), au sein des cabinets ministériels (Achin et Dulong, 2018) ou dans le secteur financier (Roth, 2006 ; Boussard, 2016).

L'accession des femmes à la tête des conseils d'administration des grandes entreprises, s'est-elle, là-aussi, traduite par une ségrégation sexuée de l'exercice du pouvoir, cantonnant celles-ci dans des positions marginales ou subalternes? Les travaux sur les femmes dirigeantes (Benquet et Laufer, 2016) montrent que celles qui accèdent aux conseils d'administration y occupent plutôt des positions spécifiques, soit comme administratrices indépendantes (Bender *et al.*, 2016), soit dans les différents comités spécialisés (Rebérioux et Roudaut, 2016 ; HCE, 2019). Elles sont souvent plus jeunes et moins expérimentées que les hommes (Rebérioux et Roudaut, 2016). Surtout, elles sont moins souvent P-DG, directrices générales, ou présidentes de conseil alors qu'elles ont un capital scolaire assez peu différencié de celui des hommes (Ferrary, 2021). Elles ne possèdent pas toujours les ressources formelles et informelles qui leur permettraient de s'imposer dans les arènes du pouvoir économique (Boussard et del Peso, 2020). Enfin, si la place des femmes commence à faire l'objet d'une attention croissante (Öberg, 2021), en France les nombreuses études sur la féminisation des instances dirigeantes ne se sont guère intéressées à cet aspect. Inversement, les recherches consacrées aux réseaux d'administrateurs font peu de cas de ces dernières, notamment parce

que les enquêtes portent sur des périodes où les femmes étaient quasi-absentes de ce système de relations, mais aussi parce que l'attention portait alors sur le profil sociologique des dirigeants et le type de capitalisme que ces réseaux laissaient entrevoir (Windolf, 1999 ; Dudouet et Grémont 2010 ; Comet et Finez 2010 ; Auvray et Brossard, 2016 ; François et Lemercier, 2016). Pourtant, le fait de participer aux instances dirigeantes de plusieurs firmes simultanément est, depuis longtemps, perçu et théorisé comme une source de pouvoir importante que ce soit en termes d'influence sur la firme (Davis, 1991 ; Scott, 1997) ou d'avantages pour le dirigeant (Useem, 1984 ; Zajac, 1988).

Dès lors on peut se demander jusqu'où vont les processus de ségrégation, tant au sein des instances de direction, qu'au sein du milieu des affaires via la place occupée dans les réseaux d'administrateurs (Benton, 2021). Dans quelle mesure cette ségrégation sexuée a-t-elle une incidence sur le pouvoir exercé par les femmes ? Dans les cas où les femmes dirigeantes occupent des positions équivalentes à celles des hommes, quelle est l'étendue effective de leur pouvoir ? Sont-elles devenues, des personnes qui en imposent à leurs pairs, qui ont une "surface patronale" (Offerlé, 2017) ? Peuvent-elles être qualifiées, comme l'une d'entre elles, au parcours de dirigeante hors du commun, de « femme exceptionnelle, de femme de pouvoir » ?<sup>4</sup>

Les rapports de pouvoir, entendus comme la capacité d'influencer le comportement d'autrui y compris contre sa propre volonté, sont difficiles à appréhender (Weber, 1971) et impossibles à mesurer sur une large échelle. Il est, en effet, illusoire de prétendre connaître toutes les relations de pouvoir qui se jouent à chaque instant à la tête des grandes entreprises. En dehors d'observations et de témoignages circonstanciés (Mintzberg, 1975 ; Villette et Vuillermot,

---

<sup>4</sup> Description de cette dirigeante d'une société du CAC 40, administratrice multi-positionnée, par l'une de ses consœurs, membre d'un comité exécutif du CAC 40, également multi-positionnée.

2007 ; Boussard et Del Peso, 2020), les relations de pouvoir à la tête des sociétés sont le plus souvent « déduites » des positions institutionnelles et relationnelles occupées par les dirigeants plus qu'observées (Useem, 1984 ; Scott, 1997 ; Benton, 2021). Plutôt que de déduire une capacité d'influence des positions institutionnelles et relationnelles, notre analyse cherche à préciser cette hypothèse, en travaillant sur ce que ces positions confèrent en termes d'autorité. L'autorité est entendue non pas comme une capacité d'influence effective mais plutôt comme la capacité latente de se faire entendre, voire d'être obéi (Arendt, 1985). Issu du latin « auctoritas », le terme servait, selon Cicéron, à désigner un pouvoir non contraignant, une parole écoutée et suivie, non pas en raison de la coercition qui l'accompagnait, mais en raison du prestige et des hautes qualités morales de celui qui la proférait (Magdelain, 1947). La capacité d'une parole à agir, sa performativité, suppose des conditions de félicité (Austin, 1970) qui sont des conditions sociales (Bourdieu, 1982, p. 68-69) : elles reposent dans les institutions dotant les dirigeants de ressources symboliques, à même de produire cette magie sociale par laquelle on est suivi sans contraindre : titres, positions hiérarchiques, diplômes, compétences reconnues, prestige de l'entreprise. Ces ressources sont autant de formes institutionnelles inscrites dans la carrière des dirigeants (Bauer et Bertin-Mouroit, 1997) qui les hiérarchisent et donnent du crédit à leur parole. Les mandats et fonctions exercées dans les instances dirigeantes – président, directeur général<sup>5</sup>, vice-président, administrateur référent, censeur, président de comité, etc.<sup>6</sup> – donnent ainsi une valeur symbolique aux prises de parole et confèrent une autorité spécifique. Cette

---

<sup>5</sup> Aux fins du présent article l'expression désignera aussi les présidents de directoire et les gérants.

<sup>6</sup> Sur l'écriture inclusive : tant pour des raisons de facilité de lecture que de précision scientifique, nous n'utilisons pas l'écriture inclusive quand nous parlons de fonctions dans une entreprise qui sont considérées comme épiciènes: la fonction de président, de directeur général, d'administrateur, de membre référent, d'actionnaire, de représentant, etc. En revanche, quand nous voulons spécifier que cette fonction est incarnée par des individus des deux sexes, nous utilisons l'écriture inclusive. Nous ne l'avons pas fait pour le terme administrateur qui aurait rendu la lecture moins fluide. Nous utilisons le masculin ou le féminin quand nous voulons spécifier l'occupation masculine ou féminine de certaines positions.

autorité à dimension institutionnelle peut être complétée par une autorité à dimension relationnelle, découlant de liens entretenus avec d'autres individus. Ces liens, quand ils mettent en relation avec des individus eux-mêmes dotés d'autorité, renforcent, par effet d'accumulation, l'autorité initiale, au même titre que la « surface sociale » d'un individu (Boltanski, 1973) est décuplée par l'ensemble des positions occupées simultanément par celui-ci et par le capital social qu'il gagne à ces multiples relations. La mise en relation avec des individus d'autorité équivalente renforce cette dernière, au même titre que la valeur (statut, prestige, qualité, etc.) se construit et se renforce par les appariements avec des individus ou entreprises de même valeur (Podolny, 1993 ; Menger, 2002 ; Lazega *et al.*, 2007). Les relations entre dirigeants peuvent aussi être des liens d'interconnaissance qui favorisent une proximité de points de vue, un partage des mêmes catégories de jugement, sous forme de conventions (Eymard-Duvernay *et alii*, 2006 ; Karpik, 2007). Celles-ci peuvent porter sur le contenu des décisions mais également sur l'acceptation des principes de l'autorité institutionnelle. Ces conventions créent des conditions pour que la parole de ceux qui ont des positions d'autorité institutionnelle ne soit pas remise en question. Les relations d'interconnaissance jouent comme autant de conditions de félicité de l'autorité qui rendent possible sa performance.

Ce sont ces différentes formes d'autorité qui, dans des situations déterminées, donnent du pouvoir aux individus. On distinguera, donc, d'un côté l'autorité institutionnelle, incarnée par les fonctions bureaucratiques situées au sommet de la hiérarchie managériale, et de l'autre l'autorité relationnelle, issue des interactions sociales construites par les individus. Ces deux types d'autorité sont bien sûr intrinsèquement liées et s'alimentent l'une l'autre, il convient cependant de les séparer aux fins de l'analyse.

Par une comparaison systématique des hommes et des femmes suivant ces différents critères, nous essaierons de voir s'il existe une occupation différentielle des fonctions de direction selon le sexe et les conséquences de celle-ci sur l'autorité des individus qui les occupent. Nous chercherons à analyser si les femmes exercent des fonctions de moindre pouvoir et si on assiste à une baisse relative de l'autorité attachée aux fonctions les plus féminisées. Ou si, à l'inverse, les femmes tirent parti de leur accès aux instances dirigeantes pour occuper des fonctions de pouvoir et construire de l'autorité. Dans ce cas, quelle forme prend cette dernière ?

Notre démarche combine, ainsi que le suggérait Pettigrew (1992), une analyse quantitative des organes de direction (composition, statuts, fonctions) et des réseaux d'administrateurs et une enquête par entretiens mettant au jour les relations informelles dans lesquelles se construisent les positions d'autorité.

#### Encadré 1 : Données et méthode

Nous articulons des données prosopographiques sur les instances de gouvernance des sociétés du CAC 40, avant (2001) et après la loi Copé-Zimmermann (2019), et des données qualitatives issues d'entretiens, menés entre 2018 et 2022, auprès d'hommes et de femmes occupant ou ayant occupé des fonctions dirigeantes dans de grandes sociétés, principalement celles cotées à l'indice CAC 40.



46 entretiens ont été menés<sup>7</sup> avec des femmes (30) et des hommes (16) ayant eu, au moins une fois dans leur carrière, une expérience de dirigeant exécutif, membre d'un comité exécutif (Comex) ou d'un comité de direction de haut niveau, ou une expérience d'administrateurs, ou ont été témoins du fonctionnement officiel ou officieux des instances dirigeantes (Comex ou conseil). Parmi ces individus, 23 ont eu des positions dirigeantes exécutives dans des sociétés du CAC 40, 6 uniquement des positions d'administrateurs du CAC 40 et 4 ont exercé les deux fonctions. Pour les autres, ils occupent – ou ont occupé – des positions équivalentes dans d'autres grandes sociétés. Des observations (6) d'une durée de 2 à 4h ont été réalisées, lors d'évènements professionnels regroupant des dirigeant.es autour de questions de gouvernance, organisés par des associations professionnelles d'alumni de grandes écoles. Toutes les données ont été anonymisées. Parfois, les caractéristiques des enquêté.es ont été légèrement modifiées pour des équivalentes, quand celles-ci pouvaient amener à reconnaître les dirigeant.es en question. Les entretiens, pour moitié enregistrés et retranscrits, pour moitié pris en notes de type sténographique (certaines personnes interviewées refusant l'enregistrement), ont été analysés avec une méthode thématique (création de catégories d'analyse avec évolution itérative) et biographique.

Les données prosopographiques ont été saisies manuellement à partir des rapports annuels des sociétés composant l'indice CAC 40 au 31 décembre 2001 et 2019. A été recensé l'ensemble des individus membres des conseils et des comités exécutifs aux deux dates

---

<sup>7</sup> Tous les entretiens ont été réalisés en binôme par Valérie Boussard et Maria Del Peso, ancienne directrice de la communication et ancienne membre d'un Comex d'une société du SBF 120.

(n=769 et n=922) ainsi que les fonctions précises qu'ils y exerçaient : président du conseil, vice-président, administrateur référent, administrateur, censeur, président et membre des comités spécialisés, directeur général, membre du comité exécutif, etc. (990 observations pour 2001 et 1907 pour 2019), dont on a retranché les membres d'honneur et les secrétaires. La composition des comités spécialisés n'a pas été renseignée pour 2001 en raison du caractère extrêmement lacunaire des informations disponibles à cette époque. Ces premières données ont été enrichies grâce aux informations biographiques fournies par plusieurs sources : le *Who's Who*, le site [lesbiographies.com](http://lesbiographies.com), le réseau professionnel LinkedIn et parfois la presse spécialisée.

L'articulation des données quantitatives et qualitatives s'est faite de façon itérative, par de nombreux allers-retours. L'analyse prosopographique a permis de dresser un état des lieux comparé de la féminisation des instances dirigeantes, de la répartition des fonctions en leur sein et de la multi-positionnalité des individus. Les retours d'entretiens ont permis de repérer les représentations des formes d'autorité telles qu'exprimées par les dirigeant.es, donnant ainsi du sens supplémentaire aux variables quantitatives et justifiant des regroupements de variables lors du traitement statistique, par exemple en distinguant les comités responsabilité sociale des entreprises (RSE) des comités stratégiques. L'analyse statistique a permis de contextualiser le discours des enquêté.es, de le mettre à distance, de le questionner parfois et de donner ainsi du sens à leurs récits. Enfin, les entretiens ont amené à aborder des dimensions de l'autorité qui restent invisibles avec une approche purement quantitative, notamment en termes d'effets concrets de la multi-positionnalité, des soutiens personnels et des liens d'interconnaissance.

Nous étudions dans un premier temps la composition des instances dirigeantes des sociétés du CAC 40 entre 2001 et 2019, en détaillant la répartition sexuée des formes d'autorité institutionnelle. Dans un second temps, nous nous intéressons aux formes d'autorité relationnelle en étudiant les réseaux d'administrateurs et la formation du crédit symbolique des dirigeants à travers la multi-positionnalité, les réseaux individuels et les liens d'interconnaissance.

## 1. Une féminisation des instances dirigeantes des sociétés du CAC 40 accompagnée d'une faible autorité institutionnelle

### 1.1. L'accession des femmes aux instances dirigeantes

L'arrivée des femmes dans les instances dirigeantes est sans doute l'une des plus importantes transformations qu'ait connue la gouvernance des grandes entreprises ces vingt dernières années.

#### **Encadré 2: Le contexte de la loi Copé-Zimmermann**

Le mouvement de féminisation des directions de grandes entreprises prend naissance durant les années 2000 (Bender, 2021) avec l'adoption, en 2003, par la Norvège d'une loi instaurant un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration. Bientôt suivie par l'Espagne (2007) puis l'Islande en 2010. En 2011, ce sont trois pays européens, dont la France, qui adoptent une loi sur la parité dans les instances dirigeantes des grandes sociétés. L'Allemagne prendra des mesures similaires en 2016. Le Royaume-Uni en revanche, comme les États-Unis et le Canada, préféreront s'appuyer sur des mesures non

contraignantes. En 2021, l'État français poursuit sa politique réglementaire en faveur de la parité en obligeant une représentation équilibrée des sexes parmi les dirigeants exécutifs et plus seulement parmi les administrateurs<sup>8</sup>. En 2022, après un long processus, l'Union européenne adopte une directive, très inspirée de la loi française, imposant une représentation d'au moins 40% de chaque sexe parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse.

Il est important de noter que ces évolutions normatives et règlementaires quant à la féminisation des instances dirigeantes s'inscrivent dans un contexte général de renforcement des normes de gouvernance des grandes entreprises. Inspirées du monde anglo-saxon et orientées vers les intérêts des actionnaires (Jensen et Meckling, 1975 ; Fama et Jensen, 1983), ces nouvelles pratiques ont pour but de rationaliser et de rendre plus transparentes les instances de direction des sociétés cotées en bourse, notamment après la loi Sarbane-Oxley de 2002 qui fait suite au scandale financier Enron. Ces principes se déclinent en France par l'adoption de plusieurs codes de bonne gouvernance qui promeuvent une spécialisation et une séparation accrue des fonctions dans les conseils d'administration dans le but de favoriser l'émergence de contre-pouvoirs et de diminuer l'entre-soi : dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, composition pour moitié d'administrateurs indépendants, recrutement de « membres référents » dans le but de constituer un contre-pouvoir à l'égard des P-DG. A côté de ces mesures d'ordre volontaire, la loi française est venue codifier la gouvernance des firmes en clarifiant et en précisant les fonctions de direction<sup>9</sup>, en rendant obligatoire,

---

<sup>8</sup> Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, dite « Loi Rixain ».

<sup>9</sup> Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, dite « Loi NRE ».

pour les grandes entreprises, la représentation des salariés actionnaires<sup>10</sup> et des salariés<sup>11</sup>, en limitant à cinq le cumul des mandats dans des sociétés par actions<sup>12</sup> et en obligeant la dissociation des fonctions de président et de directeur général dans la banque et l'assurance. Les lois sur la parité dans les instances de direction des grandes firmes s'inscrivent dans ce contexte plus général de renforcement de la réglementation de leur gouvernance.

Nos résultats confirment tous les travaux précédents qui montrent que la Loi Copé-Zimmermann a eu un effet décisif sur la féminisation des conseils. En entrant dans le détail des fonctions occupées, la situation des femmes, en termes d'autorité, est plus nuancée.

Entre 2001 et 2019, le nombre de sièges occupés par des femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance passe de 38 à 238, soit une hausse de 526 % en l'espace de 18 ans (tableau 1). Dans le même temps, le nombre de sièges détenus par des hommes diminue de 41% pour s'établir à 305. En 2019, la proportion de sièges attribués aux hommes est de 56% contre 44% pour les femmes, elle était respectivement de 93% et 7% en 2001 (tableau 1).

**Tableau 1 : Composition sexuée des conseils**

Type de membre	2001			2019			Écart 2001-2019		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total
Représentants les actionnaires*	481	29	510	259	206	465	-222	177	-45

<sup>10</sup> Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social.

<sup>11</sup> Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite « Loi Pacte ».

<sup>12</sup> Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « Loi Macron ».

Représentants les salariés**	32	9	41	46	32	78	14	23	37
<b>Total</b>	<b>513</b>	<b>38</b>	<b>551</b>	<b>305</b>	<b>238</b>	<b>543</b>	<b>-208</b>	<b>200</b>	<b>-8</b>
Représentants les actionnaires en %*	94%	6%	100%	56%	44%	100%	-46%	610%	-9%
Représentants les salariés en %**	78%	22%	100%	59%	41%	100%	44%	256%	90%
<b>Total %</b>	<b>93%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>	<b>-41%</b>	<b>526%</b>	<b>-1%</b>

\* Y compris les représentants de l'État quand celui-ci n'est pas actionnaire.

\*\* Y compris les représentants des actionnaires salariés.

Sources : nos propres données voir encadré 1

Lecture : Les administrateurs représentant les actionnaires sont en 2001 composés de 481 hommes et 29 femmes pour un total de 510 individus.

Les femmes font donc une entrée massive à la tête des entreprises du CAC 40, en particulier parmi les représentants des actionnaires alors même que cette population s'effrite (-9%). Elles remplacent les hommes, quasiment au siège près : 222 hommes de moins pour 177 femmes supplémentaires. Toutefois, il convient de s'interroger sur les fonctions qu'elles occupent au sein de ces conseils et quelle autorité celles-ci leur confèrent. En effet, il existe à la tête des grandes entreprises un certain nombre de fonctions, codifiées ou non par le droit, à caractère plus ou moins honorifique, qui établissent une hiérarchie assez stricte entre les dirigeants.

C'est ce qu'explique cette dirigeante, membre du Comex d'une société du SBF 120 en tant que Directrice Générale Europe, à propos d'une de ses interventions, comme membre invitée, devant le conseil d'administration. Elle a présenté à celui-ci ses propositions stratégiques et financières pour sa direction, tout en contredisant les positions du P-DG :

*« [Contredire le P-DG], c'est la dernière des choses à faire, puisque vous devenez la personne à abattre. Et quand on est tout seul et qu'on n'a pas d'alliés, vous êtes devenue la personne à abattre. Vous devenez l'oiseau de mauvais augure, celle qui*

*remonte des mauvaises nouvelles. Et c'est terrible parce que vous ne pouvez pas tenir dans la durée. Donc, j'aurais dû m'y prendre complètement autrement. J'aurais dû demander à voir le président du comité d'audit » (Femme, P-DG et fondatrice de sa société, ex-membre Comex SBF 120).*

On perçoit dans cette citation que le statut de directeur général adjoint autorise une parole devant le conseil, mais qu'elle n'est pas libre. Elle est censée être subordonnée à celle du P-DG et participer à la construction de l'autorité de ce dernier, en le défendant lors des délibérations. Aller contre son avis et le remettre en question publiquement, supposerait d'avoir obtenu, en amont de son intervention, le soutien d'autres membres du conseil, en particulier ici, compte tenu du sujet, celui du président du comité d'audit, dont l'autorité aurait pu s'opposer ou au moins contrebalancer, celle du P-DG.

Ces fonctions occupées dans les entreprises positionnent les individus les uns vis-à-vis des autres sur une échelle abstraite mais bien réelle, à la fois propre à chaque société et commune à toutes. Elles permettent de mesurer le poids relatif de chaque individu dans chaque entreprise mais aussi entre elles. Les fonctions exercées participent donc à construire l'autorité relative des dirigeants les uns vis-à-vis des autres, objectivant leur statut au sein du monde des grandes entreprises, tout en déterminant l'importance de leur prise de parole. Les fonctions ont ici une dimension pratique et symbolique qui dotent les individus d'une forme de performativité de leur parole. Toutes les fonctions n'ont, cependant, pas la même valeur symbolique et il est alors primordial d'analyser la distribution sexuée de celles-ci. On peut distinguer, aux fins de l'analyse, les fonctions que nous appellerons de commandement supérieur (présidence du conseil d'administration ou de surveillance, directeur général, président du directoire ou gérant), de commandement subalterne (fonctions de direction au

sein des comités exécutifs), de contre-pouvoir (vice-président du conseil, administrateur référent, etc.) et d'expertise (participation à un comité spécialisé, présidence d'un comité).

## 1.2. Fonctions de commandement supérieur

Ces fonctions confèrent une véritable emprise sur la société, que ce soit en termes de représentation légale (mandataire social), de fixation de l'agenda et de conduite des débats (présidence du conseil) ou de commandement et de gestion quotidienne de la firme (direction générale). Dans le cas des sociétés à conseil d'administration, la présidence et la direction générale sont parfois réunies pour former la fonction suprême de président-directeur général (P-DG). Si la direction des firmes ne peut se réduire à ces deux fonctions en raison du caractère collégial des arènes où elles prennent place (conseil d'administration et de surveillance pour l'une, comité exécutif pour l'autre), il convient de ne pas minimiser leur importance dans la conduite effective de la société et l'incarnation de celle-ci. La parole du « chef » que ce soit vis-à-vis des membres du conseil, des subordonnés, des actionnaires ou de toute autre partie prenante a une valeur qu'aucun autre membre de la société ne peut revendiquer et qui confère au président du conseil et au directeur général une supériorité hiérarchique très nette. D'un P-DG d'une société du CAC 40, l'un des plus grands groupes mondiaux, administrateur d'une autre société du CAC 40 avec lequel il siège dans le conseil, un dirigeant dit: « il a de la crédibilité, il est lourd, il compte ».

La plupart des entretiens font ainsi référence à des DG ou P-DG, toujours cités par leur nom, dont la position supérieure et de pouvoir est systématiquement rappelée : « baron », « animal du CAC 40 », « très senior », « de grande qualité », « cador », « star », « tsar ». Un P-DG d'une filiale d'une société du SBF 120 caractérise d'ailleurs les dirigeants de sociétés du CAC 40 qu'il



a pu fréquenter au cours de sa carrière à travers leur capacité à faire valoir leur point de vue, à partir de leur propre position :

*« C'est tous des grands capitaines d'industrie [...] ils ont un vrai drive, ils ont une vraie idée de ce qu'ils veulent et de ce qu'ils ne veulent pas faire du coup. Ils prennent des décisions parfois dures ... » (Homme, P-DG de filiale, SBF 120)*

Être patron, c'est-à-dire, être en position de responsabilité et de décision, après un parcours fait d'actes considérés comme « héroïques », revient à passer une frontière symbolique dans l'univers des dirigeants qui donne une valeur aux analyses et aux propositions très au-dessus de celles que pourraient formuler ceux qui n'ont pas atteint ces sommets :

*« Un CA [conseil d'administration] c'est un hémicycle où vous pouvez rencontrer des gens qui sont juste avec des parcours et des carrières extraordinaires [...] travailler avec des gens qui ont fondé une société ou travailler même dans des grands groupes où le founder est encore à la tête de la société, comme Marc-Antoine, par exemple, ça, je trouve que c'est super intéressant parce que c'est des gens qui ont une autre dimension dans la réflexion. [...] se retrouver avec des sommités comme César qui était numéro un de chez [une des plus importantes entreprise internationale], vous accédez à des niveaux... » (Femme, dirigeante exécutive, conseil d'administration SBF 120)*

Cette héroïsation des dirigeants permet de justifier l'ordre hiérarchique et la domination qui s'exerce sur les subordonnés, y compris, voire surtout, quand ils sont proches du chef suprême (Weber, 1971). L'héroïsation est à la fois un acte de soumission et la légende nécessaire pour

justifier cet acte à ses propres yeux (Weber, 2013). Elle fait partie des conditions de l'autorité, en tant que parole qui produit un effet sur autrui.

Lorsqu'il y a dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général, celle de directeur général reste très valorisée, même si son prestige est moindre, car soumise au bon vouloir du conseil d'administration. Le président du conseil quant à lui est une figure particulièrement reconnue, prestigieuse, d'autant plus que cette fonction est souvent confiée à d'anciens P-DG : il est « *primus inter pares* » comme le rappelle le P-DG d'une filiale du SBF 120.

Or, dans les sociétés du CAC 40, la ségrégation sexuée joue à plein pour les fonctions de commandement supérieur : les femmes en sont quasiment exclues et quand elles y accèdent, elles partagent ce rôle avec un homme, les fonctions de président du conseil et de dirigeant exécutif étant systématiquement distinguées. En 2001, on ne comptait qu'une femme présidente de conseil. Il s'agissait de Patricia Barbizet, présidente du conseil de surveillance de Pinault-Printemps-Redoute qui partageait la direction de la société avec Serge Weinberg, président du directoire. En 2019, il n'y a toujours qu'une seule femme présidente de conseil : Sophie Bellon, en tant qu'héritière, qui a succédé à son père à la présidence du conseil d'administration de Sodexo, dont le directeur général est alors Denis Machuel. On compte en revanche deux femmes directrices générales, alors qu'il n'y en avait aucune en 2001, mais là encore, la présidence du conseil revient systématiquement à un homme<sup>13</sup>. On a vu depuis un certain nombre de femmes être nommées à la présidence d'un conseil (Angeles Garcia-Poveda chez Legrand en 2020, Barbara Dalibard chez Michelin en 2020), ou à la direction

---

<sup>13</sup> La première femme directrice générale d'une société du CAC 40, fut de 2006 à 2008, Patricia Russo chez Alcatel-Lucent.

générale de sociétés du CAC 40 (Christelle Heydemann chez Orange et Estelle Brachlianoff chez Véolia en 2022), mais toujours avec un homme pour occuper l'autre fonction de président ou de directeur général. En 2019, aucune femme n'avait jamais cumulé les fonctions de présidente du conseil d'administration et de directrice générale parmi les sociétés du CAC 40. En février 2022, Sophie Bellon est devenue « P-DGère » de Sodexo mais la société a entre-temps quitté l'indice CAC 40.

**Tableau 2 : Présidences et directions générales**

Fonction	2001			2019		
	H	F	Total	H	F	Total
Présidence de conseil	15	1	16	19	1	20
P-DG	25		25	20		20
Direction générale	16		16	18	2	20
<b>Total général</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>3</b>	<b>60</b>

Sources : nos propres données voir encadré 1

Lecture : Les individus exerçant la présidence d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance sont en 2001 composés de 15 hommes et 1 femme pour un total de 16 individus.

### 1.3. Fonctions de commandement subalterne

Si les femmes occupent moins les fonctions de commandement supérieur, elles sont aussi moins présentes dans les fonctions de commandement subalterne, c'est-à-dire les fonctions de direction au sein des comités exécutifs. Alors que la loi Copé-Zimmermann a permis d'obtenir la quasi-parité dans les conseils, la composition des comités exécutifs, non concernée par la loi avant 2021<sup>14</sup>, n'a, elle, pas fondamentalement évolué vers une plus

<sup>14</sup> « Loi Rixain », op. cit.

grande féminisation. La progression des femmes est nettement moins importante au sein des comités exécutifs, où leur proportion est loin de la parité. Celle-ci passe de 5% en 2001 à 20% en 2019, soit deux fois moins que la proportion observée dans les conseils.

Pourtant, ces fonctions de direction dans les comités exécutifs, surtout celles qui permettent de justifier de la participation au commandement de l'entreprise (par exemple : direction de « business unit », direction financière, direction stratégique) donnent du poids, dès lors qu'il s'agit de discuter avec d'autres dirigeants :

*« Et parce que j'ai été numéro 3 d'une SBF 120 [i.e. : Directrice générale adjointe de la zone Europe], et que j'ai vécu ce que j'ai vécu [une restructuration importante de la société dans un moment de grande crise], quand je suis en tête à tête avec un P-DG, que je commence à lui expliquer ta ta ta, je suis légitime et je suis crédible »* (Femme, P-DG et fondatrice de sa société, ex-membre Comex, SBF 120).

Le fait d'exercer ou d'avoir exercé des fonctions de commandement dans de grandes entreprises, notamment au sein du CAC 40, est un atout puissant pour être recruté au conseil d'administration d'une autre société de l'indice. Comme le dit le président d'un conseil d'une société du CAC 40, c'est le rôle du comité de gouvernance, ou de nomination, de proposer des noms d'administrateurs à l'assemblée générale et pour cela de faire un « *travail de mapping très clair des compétences qui sont requises pour bien faire fonctionner un conseil* », et parmi ces compétences, l'exercice de rôle de « *dirigeants* » est fondamental, en trouvant « *un équilibre entre les expertises générales [direction générale/fonctions de commandement] et les expertises plus pointues [directions spécialisées/fonctions de commandement subalternes]* ».

Les femmes étant moins nombreuses dans les Comex du CAC (et *a fortiori* comme DG), la probabilité pour ces dernières de siéger aussi dans un CA du CAC est 5 fois plus importante que pour les hommes dans des fonctions équivalentes<sup>15</sup>. Pour autant, dans les conseils, les hommes sont tendanciellement plus souvent dans des fonctions de commandement supérieur qu'elles, comme on l'a vu précédemment. Cette dissymétrie de position d'autorité est parfaitement illustrée par les propos d'une enquêtée qui déclare, à propos du conseil d'une société du CAC 40, que « les plus gros profils sont des hommes » et que même si l'une des administratrices « n'est pas un petit bout de femme », elle n'a jamais été « P-DG » ».

#### 1.4. Fonctions de contre-pouvoir

Les conseils se dotent fréquemment de postes pourvus d'une fonction de contre-pouvoir. Autrefois réservées aux vice-présidents et surtout aux censeurs (Bienvenu-Perrot, 2003), ces fonctions concernent désormais l'administrateur référent, importé de la culture anglo-saxonne, dont le mandat est clairement d'être une voix alternative à celle du P-DG. Ces fonctions reviennent, généralement, même si c'est loin d'être systématique, à des personnes d'âge mûr, ayant une longue expérience des conseils et du monde des grandes entreprises. On y trouve souvent des P-DG d'autres grandes firmes actuels ou anciens, c'est-à-dire selon notre typologie, des individus exerçant ou ayant exercé des fonctions de commandement supérieur. En 2019, 27 des 51 fonctions de contre-pouvoir sont exercées par un dirigeant de ce type. Bien que non codifiées par la loi et laissées à la libre appréciation des conseils, ces fonctions ont pris, en vingt ans, une importance croissante, puisque leur nombre total parmi les sociétés du CAC 40 est passé de 27 en 2001 à 51 en 2019 (tableau 3). Les femmes sont très

---

<sup>15</sup> D'après nos données, la « chance » pour un membre de Comex du CAC de faire partie du conseil d'une autre société du CAC est de 0,02 pour les hommes et de 0,11 pour les femmes.

peu représentées parmi les censeurs qui restent une fonction éminemment masculine. Elles sont un peu mieux représentées au sein des vice-présidences où elles comptent pour un tiers. Mais c'est au niveau de la nouvelle fonction de membre référent qu'elles réalisent une vraie percée. Elles sont 10 sur 23, soit une proportion de 43% très proche de celle atteinte dans les conseils (44%).

**Tableau 3 : Répartition sexuée des fonctions de contre-pouvoir**

Fonction	2001			2019		
	H	F	Total	H	F	Total
<b>Membre référent</b>	n.a.	n.a.	n.a.	13	10	23
<b>Vice-Président</b>	24	0	24	12	4	16
<b>Censeurs</b>	13	0	13	11	1	12
<b>Total général</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>51</b>

Sources : nos propres données voir encadré 1

Lecture : La fonction de membre référent n'existe pas en 2001. Elle est exercée par 13 hommes et 10 femmes en 2019 pour un total de 23 individus.

On constate que ces fonctions sont plutôt confiées à des individus, hommes ou femmes, ayant déjà, par leur carrière une autorité capable de peser dans les débats.

*« [...] l'administrateur référent [...] je pense qu'il peut être un représentant face au P-DG ou face au couple Président/DG, il dit plus haut que les autres ce que chacun pense, [...] surtout si sa crédibilité personnelle est forte [...] Par exemple, Auguste<sup>16</sup> [Président de la société A cotée au CAC 40], administrateur référent de B [société cotée au CAC 40]. Le rôle d'Auguste a été très important, parce qu'il est connu pour ses autres fonctions et je pense qu'il a apporté beaucoup à B, dans ce rôle en*

<sup>16</sup> Auguste fut par ailleurs directeur général d'une autre société du CAC 40, et avant cela de la filiale française d'une grande firme américaine, Il a débuté sa carrière chez B, firme dont il était administrateur référent au moment de l'entretien.

*parfaite harmonie avec – à l'époque – Octave [P-DG société B] » (Homme, Président et membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés, CAC 40).*

Le choix d'un administrateur ayant une « crédibilité personnelle forte », selon les termes de l'interviewé, permet une position d'autorité face au P-DG, tout en mettant en face à face des individus qui partagent des situations similaires de grands patrons.

Les administrateurs référents, qu'ils soient hommes ou femmes, sont très majoritairement (18/23) des grands patrons ou d'anciens grands patrons (i.e. P-DG, président ou directeur général de firmes du CAC 40 ou de taille équivalente). Les titulaires des fonctions de contre-pouvoir sont ainsi prioritairement choisis parmi des personnes ayant déjà ou ayant eu une forte autorité institutionnelle. Ce n'est pas la fonction d'administrateur référent qui les dote d'une autorité particulière, mais elle consacre un parcours et une notoriété préexistante. On y trouve donc les quelques femmes qui ont déjà un fort crédit symbolique dans le milieu et on ne constate pas de ségrégation sexuée dans ce cas particulier.

## 1.5. Fonctions d'expertise

Les fonctions d'expertise correspondent aux missions exercées au sein des comités spécialisés. Ces derniers se sont considérablement développés au cours des années 2000, sous la pression des codes de bonne gouvernance, pour devenir des composantes incontournables du fonctionnement des conseils. Ces organes sont censés orienter, sur un plan technique, les décisions du conseil par leurs travaux préparatoires et limiter l'influence de la présidence et de la direction générale en produisant une parole autonome de ces dernières. A l'exception du comité d'audit, ils ne sont pas obligatoires. Toutefois, toutes les entreprises étudiées en comprennent au moins trois dont les missions et la composition sont extrêmement

formalisées. Les dénominations de ces comités sont très variables. On peut, toutefois, discerner quatre types principaux de comités : les comités d’audit ou des comptes chargés de rendre une expertise technique sur la véracité des finances de l’entreprise, les comités de gouvernance en charge des questions de nomination et de rémunération des membres des conseils ainsi que des dirigeants exécutifs, les comités en charge des questions sociales, environnementales et d’éthique (RSE), les comités stratégiques traitant des grandes orientations de la société en termes de fusion-acquisition, d’implantation, de coopérations, de développement de nouveaux marchés, de transformation digitale, etc.

Les femmes sont proportionnellement mieux représentées dans les comités que les hommes, puisque 47% des postes leur reviennent alors qu’elles n’occupent que 44% des sièges d’administrateurs. Toutefois, leur répartition est loin d’être homogène suivant les types de comités. Elles sont très nettement surreprésentées dans les comités de type RSE (64% des sièges), légèrement surreprésentées dans les comités d’audit et de gouvernance (48%), nettement sous-représentées dans les comités stratégiques (37%) (tableau 4). Ces chiffres révèlent une inégalité d’accès aux différentes fonctions de gouvernance et manifestent également une différence sexuée des formes d’autorité au sein des conseils.

**Tableau 4 : Composition sexuée des comités spécialisés du CAC 40 au 31.12.2019**

Type de comité	H	F	Total	% H	%F
<b>Audit</b>	85	80	165	52%	48%
<b>Gouvernance</b>	120	111	231	52%	48%
<b>RSE</b>	18	32	50	36%	64%
<b>Stratégie</b>	95	55	150	63%	37%
<b>Total général</b>	<b>318</b>	<b>278</b>	<b>596</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>

Sources : nos propres données voir encadré 1



Lecture : En 2019, les fonctions dans les comités d'audit sont exercées par 85 hommes et 80 femmes pour un total de 165 individus, ce qui correspond à une distribution de 52% d'hommes et 48% de femmes.

La structure sexuée observée dans la composition des comités se retrouve au niveau des présidences. Les femmes sont, là encore, globalement sur-représentées à la tête des comités spécialisés (48% des présidences leur reviennent), mais elles sont sous-représentées à la présidence de certains d'entre eux comme les comités stratégiques (22%). Si, comme il faut le comprendre des entretiens, les conseils sont bien souvent des chambres d'enregistrement de décisions préparées en amont dans les différents comités, il ressort aussi que les comités ne sont pas en charge de questions d'égale importance pour le devenir de l'entreprise. Les décisions portant sur les grandes orientations de la société « *sont prises en comité stratégique, là où il n'y a que des hommes.* » (Femme, Comex et CA, entreprises de tailles diverses).

Les autres comités, en particulier RSE et Audit, sont surtout des organes qui vont s'attacher à contrôler la société, à vérifier sa conformité aux évolutions législatives, financières et sociales et à orienter les décisions dans ce souci réglementaire ou normatif. Les comités d'audit nécessitent un travail très spécifique et pointilleux de préparation :

*« Et donc, toutes les femmes qui aujourd'hui sont dans les conseils d'administration, vous remarquerez qu'elles ont été d'abord essentiellement nommées dans les comités d'audit. C'est les comités de besogneux. C'est les comités où vous travaillez beaucoup. C'est chiant, et où on est sur le contrôle mais plutôt des risques des comptes et des chiffres »* (Femme, P-DG et fondatrice de sa société, ex-membre Comex, SBF 120).

Les comités RSE sont quant à eux indispensables pour des sociétés cotées très sensibles aux notations extra-financières, mais ne sont pas au cœur des affaires et sont plutôt considérés, surtout par ceux qui n'en sont pas, comme nécessaires mais accessoires. Ce sont les comités qui sont les plus sensibles au soupçon d'utilité uniquement formelle du rôle d'administratrice. Ce soupçon est régulièrement marqué dans les entretiens par les termes de « potiche » ou « pot de fleur », ce qui marque la perception d'une division du travail de direction interprétée en termes de genre. Pour autant, les femmes qui participent à ces comités estiment justement avoir un rôle essentiel et refusent cette hiérarchisation des tâches et la dévalorisation consécutive de leur rôle.

Cette occupation sexuée des fonctions d'expertise a une conséquence indirecte sur l'autorité des administrateurs et administratrices. En effet, ces fonctions donnent différemment accès à des arènes où se construit, publiquement, le crédit symbolique des individus. Faire partie d'un comité stratégique, c'est être exposé à des sujets ayant des enjeux au cœur des affaires de l'entreprise, parfois à des moments de crise. C'est être au bon endroit, au bon moment et pouvoir faire la preuve, devant d'autres, de ses compétences en tant que dirigeant.

*« C'est une visibilité, c'est à un moment donné d'avoir à traiter des sujets qui sont importants. Et qui, de facto, enfin, ce n'est pas tellement vous, ce sont des sujets qui sont visibles et qui vous rendent visibles. ... Pendant la crise [crise financière et médiatique de la société], [...] il se trouve que j'ai participé à des réunions avec des membres du CA, sur des sujets où je contribuais à la manœuvre. Donc vous êtes sur un sujet visible, et le sujet fait que vous apparaissez sous les projecteurs » (Femme, Directrice générale adjointe, CAC 40, conseil d'administration, filiale CAC 40)*

L'appartenance aux comités où se traitent les questions prioritaires pour l'entreprise, c'est la possibilité de passer les épreuves (Boltanski et Thévenot, 1991) qui fixent la position dans la hiérarchie des dirigeants. Cependant, moins souvent présentes dans ces comités, les femmes sont moins souvent en mesure de passer ces épreuves et de se faire évaluer par leurs pairs en tant que dirigeantes. Par ailleurs, ces évaluations se jouent dans des arènes dans lesquelles la qualité de l'audience fait leur pertinence. La valeur d'un dirigeant dépend de l'autorité de ceux qui l'ont évaluée. Or, les différents comités ne réunissent pas des personnes d'autorité institutionnelle équivalente. En effet, les dirigeants exécutifs sont plus souvent dans les comités d'audit alors que les purs administrateurs sont surtout présents dans les comités de gouvernance suivis des comités d'audit puis de stratégie. En revanche les patrons et anciens patrons sont prioritairement présents dans les comités de gouvernance et les comités de stratégie (tableau 5).

**Tableau 5 : Répartition des types de dirigeant et type de comité**

Type de dirigeant	Audit	Gouvernance	RSE	Stratégie	Total
Administrateur CAC 40	143	178	53	106	480
Exécutif <sup>17</sup> CAC 40	12	8	2	6	28
Ex-Patron <sup>18</sup> CAC 40	4	19	2	6	31
Patron <sup>19</sup> CAC 40	6	26	6	18	56
<b>Total général</b>	<b>165</b>	<b>231</b>	<b>63</b>	<b>136</b>	<b>595</b>

Sources : nos propres données voir encadré 1

Lecture : Les individus exerçant la fonction d'administrateur parmi les sociétés du CAC 40 sont 143 à siéger dans un comité d'audit, 178 dans un comité de gouvernance, 53 dans un comité de RSE, 106 dans un comité de stratégie pour un total de 480 sièges.

<sup>17</sup> Membre d'un comité exécutif.

<sup>18</sup> Ancien président ou directeur général.

<sup>19</sup> Président ou directeur général en poste.

Plus souvent présentes dans des fonctions d'expertise, les femmes sont aussi moins souvent en co-présence de ceux qui ont la plus forte autorité, les présidents, DG et PDG. Ce sont aussi ceux dont la parole compte le plus dans le milieu, en particulier pour établir le crédit des autres dirigeants. En occupant des fonctions n'ayant pas le même degré d'autorité institutionnelle que celles des hommes, les femmes sont aussi moins souvent en relation avec le haut de la hiérarchie dirigeante, ce qui a des conséquences sur la façon dont elles peuvent acquérir du crédit dans l'exercice de leur fonction et en conséquence de l'autorité. On constate ici que la ségrégation sexuée dans les fonctions d'expertise met au jour un double phénomène. D'une part, l'exclusion des comités stratégiques donne aux femmes un accès moindre à des dirigeants de premier plan pour faire valoir un crédit de dirigeante. D'autre part, leur inclusion dans les comités d'audit et de gouvernance et leur sur-représentation dans les comités de RSE leur permet de construire un crédit professionnel en phase avec les nouvelles attentes des "bonnes pratiques de gouvernance", comme nous allons le détailler ci-après.

## **2. Une parité dans le réseau d'administrateurs mais une autorité à dimension relationnelle plus fragile pour les femmes**

L'autorité des femmes ne se limite pas aux positions institutionnelles qu'elles peuvent occuper mais, comme on vient de le voir à propos des comités stratégiques, elle se construit aussi sur un plan relationnel à travers les réseaux d'administrateurs, la multi-positionnalité et les relations informelles.

### **2.1 La place des femmes dans le réseau des administrateurs**

Le fait de siéger simultanément dans deux conseils ou plus est traditionnellement perçu comme une position de pouvoir au sein des milieux d'affaires. Bien que la réalité de ce pouvoir soit difficile à apprécier, ces réseaux permettent de se faire une idée de la structure sociale des milieux d'affaires dans leur ensemble et de la surface sociale des individus qui le font

exister. Une analyse du réseau bipartite (voir encadré 3) a donc été menée pour rendre compte du réseau des entreprises et des administrateurs du CAC 40, avec une comparaison entre 2001 (Graphe 1) et 2019 (Graphe 2).

### **Encadré 3 : L'analyse des réseaux d'administrateurs**

Les réseaux d'administrateurs sont par définition des réseaux bipartites ou d'affiliation dit aussi réseaux bimodaux, c'est-à-dire des réseaux composés de deux types de nœuds reliés les uns aux autres de manière exclusive (Latapy *et al.*, 2008). On peut déduire de ces relations des réseaux unimodaux en convertissant un des deux types de nœud en lien. Pour les réseaux d'administrateurs, on obtient soit un réseau inter-firmes ou *corporate networks*, soit un réseau inter-individuel ou *elite networks* (Windolf, 2002). La plupart des études sur les réseaux d'administrateurs se sont concentrées sur les réseaux inter-firmes avec l'idée que ces relations exprimaient des rapports de pouvoir ou de coordination entre les firmes et contribuaient à la cohésion d'ensemble des milieux d'affaires (Zeitlin, 1974 ; Useem, 1980 ; Davis, 1991). L'expression *interlocking directorate*, ou directions imbriquées en français, qui sert à qualifier ce type de démarche<sup>20</sup>, montre à lui seul tout le tropisme inter-organisationnel qui domine les études sur les réseaux d'administrateurs. Ceux-ci sont prioritairement appréciés du point de vue des firmes, en considérant que la nomination d'un administrateur déjà membre d'un autre conseil d'administration relève d'une stratégie consciente d'alliance ou d'influence entre les deux sociétés (Burt, 1979). Or, rien n'est moins sûr. Il est impossible de déduire systématiquement de chaque individu multi-positionné le vecteur d'un rapport de pouvoir ou même de coordination entre deux organisations (Zajac, 1988). Pour que l'hypothèse de la problématique inter-organisationnelle se vérifie, il

---

<sup>20</sup> L'expression *interlocking directorate* est utilisée, dès 1913, par le Comité Pujo dans son rapport sur la crise financière de 1907 (House of Representatives, 1913).

faudrait que les firmes soient en mesure de contrôler à tout moment les mandats de tous leurs administrateurs, ce qui est techniquement et juridiquement impossible. Dans son fameux article « What do interlocks do ? » Mark Mizruchi (1996) a bien rappelé qu'un lien interlock pouvait obéir aux motifs les plus divers et qu'il était par conséquent vain d'essayer de dégager une interprétation unique des liens dans un réseau inter-firmes. Les liens dans les réseaux d'administrateurs sont multiplexes (Lazega, 1999), c'est-à-dire qu'ils relèvent d'une multiplicité de facteurs : financiers, amicaux, réputationnels, légaux, d'expertise, carriéristes et aujourd'hui sexués. Dans cette perspective, nous délaisserons donc l'expression direction imbriquée ou *interlocking directorships* au profit de « réseau d'administrateurs » afin de souligner la dimension à la fois individuelle et organisationnelle de ce type de réseau.

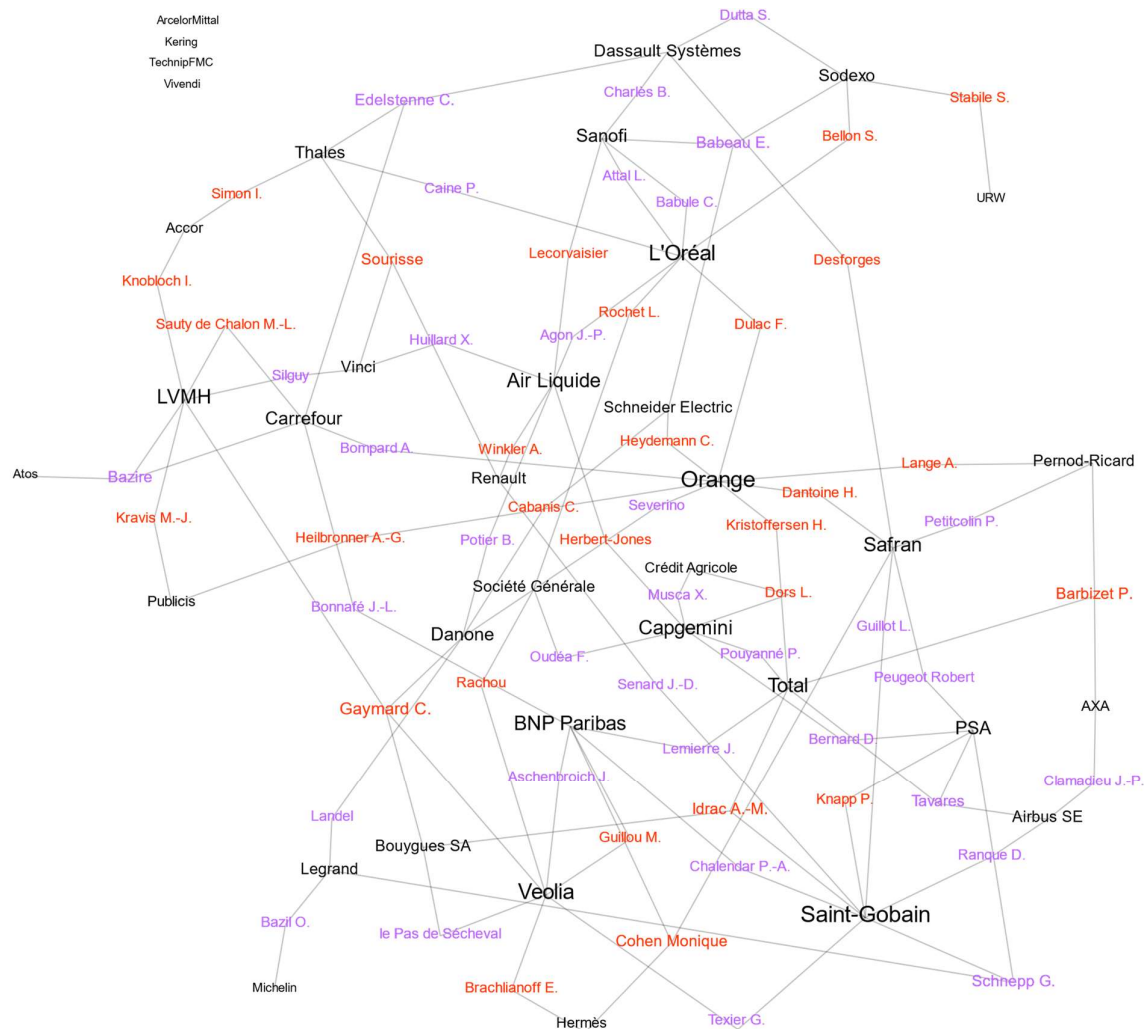
# Graphe 1 Réseau Two-mode du CAC 40 au 31.12.2001



Sources : nos propres données voir encadré 1

Légendes : les entreprises sont indiquées en noir, les individus multi-positionnés masculins sont en mauve, les femmes sont en rouge. La taille des caractères est proportionnelle à la centralité de degré.

## Graphe 2 Réseau Two-mode du CAC 40 au 31.12.2019



Sources : nos propres données voir encadré 1

Légendes : les entreprises sont indiquées en noir, les individus multi-positionnés masculins sont en mauve, les femmes sont en rouge. La taille des caractères est proportionnelle à la centralité de degré.

En rentrant dans une analyse fine de ce réseau, on constate qu'il a significativement évolué entre 2001 et 2019, passant de 514 liens à 182, soit une baisse de 65% des liens (Tableau 6).

Le nombre d'individus multi-positionnés a aussi sensiblement diminué passant de 100 à 66.



La densité (nombre de liens existants sur nombre de liens possibles) a été divisée par presque deux (0,064 à 0,034). Le nombre de sociétés est, par définition, resté identique, même si plus d'un quart des sociétés présentes en 2001 ne font plus partie de l'indice en 2019. La connectivité<sup>21</sup> entre les sociétés est en revanche demeurée assez élevée : 36 firmes forment la composante principale<sup>22</sup> en 2019 contre 38 en 2001. Le diamètre<sup>23</sup> a sensiblement évolué, passant de 8 à 11, indiquant que les firmes se sont socialement éloignées les unes des autres. Le premier enseignement que l'on peut tirer de cette comparaison temporelle est que le partage d'administrateurs entre les sociétés du CAC 40 a connu un déclin très net entre 2001 et 2019, sans pour autant aller jusqu'à la dislocation du réseau. Les firmes restent interconnectées entre elles à hauteur 90%, même si c'est de manière de plus en plus ténue. Ce maintien de la cohésion est en grande partie dû aux femmes.

**Tableau 6 : Propriétés de réseau** du réseau bipartite

Mesure	2001	2019
<b>Liens</b>	260	144
<b>Individus multi-positionnés</b>	100	66
<b>Firmes</b>	40	40
<b>Densité*</b>	0,033	0,027
<b>Diamètre</b>	8	11
<b>Distance moyenne<sup>24</sup></b>	4	4,7
<b>Connectivité</b>	95%	90%
<b>Composante principale</b>	38	36
<b>Composante secondaire</b>	0	0
<b>Isolats</b>	2	4

Sources : nos propres données voir encadré 1

Lecture : les liens au sein des réseaux étaient au nombre de 260 en 2001 et de 144 en 2019.

<sup>21</sup> Nombre de nœuds connectés sur nombre de nœuds total.

<sup>22</sup> Partie d'un réseau comportant le plus grands nombre de nœuds interconnectés.

<sup>23</sup> Le diamètre d'un réseau correspond au nombre de nœuds qui séparent les deux nœuds les plus éloignés, lorsqu'on cherche à établir le plus court chemin entre eux.

<sup>24</sup> La distance moyenne correspond à la moyenne des distances entre tous les nœuds pris deux à deux dans une composante, la distance entre deux nœuds désignant la longueur du plus court chemin entre eux.

\*Densité spécifique aux réseaux bipartites d'après la formule proposée par Latapy et al. 2008

La composante humaine du réseau s'est, en effet, profondément transformée (tableau 7). En 2001, on ne comptait que 6 femmes pour 94 hommes, avec un poids relatif encore inférieur puisqu'elles ne portaient que 5% des liens contre 95% pour les hommes, soit 2,17 liens en moyenne contre 5,3. Cela tenait au fait que les femmes étaient, moins souvent que les hommes, invitées dans plus de deux conseils. On comptait, alors, 35 hommes parmi les « big linkers » (affiliés à trois conseils ou plus), contre une seule femme (Patricia Barbizet, présidente de PPR et administratrice de Bouygues et TF1). Le réseau en 2001 se caractérisait par l'importance de ces « big linkers » masculins qui concentraient à eux seuls la moitié des liens. La marginalisation des femmes se mesurait encore par le nombre de firmes qu'elles connectaient : 11 contre 38 pour les hommes.

En 2019, la situation a totalement changé. Les femmes représentent 45% des individus multi-positionnés, soit une proportion légèrement plus élevée que dans les conseils, mais surtout elles portent 46% des liens, soit presque autant que les hommes, alors qu'elles sont moins nombreuses que ces derniers. Cela leur confère un ratio de liens par individu supérieur (2,20 contre 2,17). Elles comptent pour moitié des « big linkers » (5 sur 11), le plus important d'entre eux étant une femme : Clara Gaymard qui siège aux conseils de Bouygues, Danone, LVMH et Véolia. Plus significatif encore est le rôle structurel que jouent les femmes dans le réseau : elles contribuent à mettre en relation autant de firmes que les hommes (32).

En 2019, les femmes occupent donc une position tout à fait centrale dans le réseau des administrateurs du CAC 40, au point que leur absence conduirait à une transformation très substantielle de celui-ci (moins de firmes connectées, division par deux des liens existants). Leur poids structural est tout à fait équivalent à celui des hommes.

**Tableau 7 : Propriétés des individus multi-positionnés dans le réseau bipartite**

	2001			2019		
	H	F	Total	H	F	Total
<b>Individus</b>	94	6	100	36	30	66
<b>Individus %</b>	94%	6%	100%	55%	45%	100%
<b>Liens</b>	247	13	260	78	66	144
<b>Liens %</b>	95%	5%	100%	54%	46%	100%
<b>Liens/Individus</b>	2,63	2,17	2,6	2,17	2,20	2,18
<b>Single linkers</b>	59	5	64	30	25	55
<b>Big linkers</b>	35	1	36	6	5	11
<b>Firmes connectées</b>	38	11	38	32	32	36

Sources : nos propres données voir encadré 1

Lecture : les individus multi-positionnés étaient, en 2001, composés de 94 hommes et de 6 femmes pour un total de 100 personnes.

Le déclin du réseau et l'augmentation du nombre de femmes en son sein donnent à voir deux phénomènes concomitants. En premier lieu, la diminution très nette du nombre d'administrateurs multi-positionnés, donc une diminution de l'endogamie (Mizruchi, 2013 ; Chu and Davis, 2016 ; Benton and Cobb, 2019), au profit de procédures formelles de gouvernance fondées sur la compétence, l'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts des administrateurs (en conformité avec les pratiques de "bonne gouvernance" qui sont en défaveur du cumul des mandats). En second lieu, la tendance des conseils à faire appel à des femmes déjà membres d'autres conseils pour satisfaire aux critères de parité (Benton, 2021) et donc à créer un véritable effet d'aubaine pour ces dernières qui voient augmenter leur multi-positionnement. Ces phénomènes en apparence contradictoires relèvent cependant d'un même processus de bureaucratisation des instances de gouvernance qui favorise les individus cumulant les critères formels de nationalité, de genre, d'indépendance et de compétences, quitte à ce qu'ils soient multi-positionnés. Cela correspond à des logiques de

tokenisme (Kanter, 1977), c'est-à-dire de mise en conformité avec les attentes sociales, ici celle des acteurs des marchés financiers, ainsi qu'on a pu l'observer dans des pays où la loi n'impose pas la parité (Perrault, 2015 ; Guldiken et al., 2019). Ceci explique la montée en puissance des femmes dans les réseaux et le très fort déclin des hommes dont la multi-positionnalité relevait d'une logique de l'entre-soi, condamnée par les nouvelles pratiques de gouvernance.

Néanmoins, ces positions d'affichage formel des critères de « bonne gouvernance » ne sont pas nécessairement synonymes d'autorité. En rentrant un peu plus dans le détail des caractéristiques de ces femmes multi-positionnées, on s'aperçoit qu'elles exercent plus souvent que les hommes des fonctions de commandement subalterne (11 contre 8) alors qu'ils sont nettement plus nombreux à exercer des fonctions de commandement supérieur (20 contre 1). En revanche, la multi-positionnalité participe de la construction d'un crédit symbolique qu'il convient d'observer avec plus de précisions.

## 2.2 La multi-positionnalité et la formation du crédit symbolique

La multi-positionnalité concourt au cumul des titres et fonctions qui fabriquent l'autorité des dirigeants d'un point de vue symbolique (Bourdieu, 1977). L'étalage des fonctions dont les dirigeants font volontiers état est l'indice de leur crédit symbolique, lui-même étalonné sur la classification économique-juridique des sociétés et des institutions auxquelles ils et elles sont affiliés.



### Mme Patricia BARBIZET

- Nom de jeune fille : DUSSART
- Née le 17/04/1955 à Paris (16ème)

#### 6 Parentés

- Fille de M. Philippe DUSSART, (né en 1928 - décédé en 2013), Producteur de films  
(voir la biographie)
- Fille de Mme Monique DUSSART, née CARTIER, artiste peintre
- Soeur de Mme Catherine DUSSART, Productrice de films, gérante de Catherine Dussart Production (CDP)
- Soeur de M. Bertrand DUSSART, Président du conseil d'administration de la SA Les Productions Dussart
- Soeur de M. Nicolas DUSSART, Ancien directeur général du théâtre Marigny
- Mère de Mlle Charlotte BARBIZET

#### 15 Fonctions

##### Présidente de Temaris & Associés (depuis 2018) et de Zoé SAS (depuis 2018)

Administratrice (depuis 2008, échéance de mandat : AG 2023), présidente du comité de gouvernance et d'éthique et du comité de rémunérations de TotalEnergies

(voir la fiche - TotalEnergies SE : conseil d'administration)

Administratrice (depuis 2018, échéance de mandat : AG 2022), administratrice référente (depuis 2019) et présidente du comité des nominations et de la gouvernance (depuis) et du comité RSE de Pernod Ricard

(voir la fiche - Pernod Ricard : conseil d'administration)

Administratrice du fonds de dotation Raisesherpas (depuis 2018)

Présidente du comité de surveillance des investissements d'avenir (CSIA) (depuis 2018)

Présidente du Haut comité de gouvernement d'entreprise (depuis 2018)

Présidente du conseil d'administration de l'Etablissement public de la Cité de la musique-Philharmonie de Paris (depuis 2016)

(voir la fiche - Etablissement public de la Cité de la musique-Philharmonie de Paris)

Administratrice, en qualité de personnalité qualifiée, de l'Opéra national de Paris

Administratrice du Women's forum for the economy and society (Wefcos)

Membre du conseil stratégique de la France China Foundation

Vice-présidente de l'association Le Choix de l'Ecole (ex Teach for France)

Présidente d'honneur de l'Association des anciens élèves de l'ESCP-EAP (depuis 2006)

Membre du conseil de l'ordre national de la Légion d'honneur (depuis 2019)

Présidente d'honneur de l'Association française des trésoriers d'entreprise (depuis 1997)

*Ancienne présidente de l'association Le Siècle*

#### 3 Informations diverses

- Formation : Diplômée de l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP)
- Décoration(s) : Commandeur de la Légion d'honneur (03/04/2015), Commandeur de l'ordre national du Mérite (14/05

Cette notice biographique de Patricia Barbizet est emblématique de la logique d'accumulation de positions qui construit une autorité propre dans l'univers des grandes entreprises. La

<sup>25</sup> Produites et publiées par la Société Générale de Presse, ces fiches sont la compilation des nominations et mouvements professionnels suivis par l'entreprise dans les milieux de la politique, de l'économie, de la publicité et des médias. La société présente cette information comme ayant un caractère hautement professionnel et s'adressant « aux décideurs français ». A ce titre, les fiches et les informations qu'elles contiennent sont extrêmement révélatrices de la manière dont ces milieux professionnels et ces décideurs se perçoivent.

sélection et l'ordre de présentation de ses différentes positions rend compte des attentes du monde des affaires et de la valeur qu'il accorde aux différentes positions (Boltanski, 1973). On remarquera ainsi la double grille décroissante des institutions et des fonctions. On passe des conseils des grandes sociétés cotées à ceux des écoles de commerces et des associations professionnelles. De la même façon, les fonctions présidentielles précèdent celles de simple membre et les titres honorifiques. Bien qu'à la retraite, Patricia Barbizet continue d'occuper une position significative dans le monde des affaires français grâce à ses nombreux mandats qui soulignent symboliquement son crédit en tant que dirigeante. De ce point de vue, on peut mieux comprendre pourquoi les personnes interviewées qui, lors des entretiens déclarent être à la recherche d'un mandat d'administrateur, sont nombreuses à avoir refusé des propositions dans des sociétés en dehors du CAC 40 ou du SBF 120. Ces dernières étaient considérées comme trop petites, pas assez visibles ou prestigieuses à leurs yeux et ne permettant pas d'accumuler suffisamment de crédit symbolique. Dans certains cas, elles peuvent aussi les avoir acceptées mais en regrettant de ne pas avoir trouvé mieux.

Ces refus ou précautions à saisir un mandat en fonction de sa valeur symbolique souligne que la multi-positionnalité n'est pas appréciée en soi, mais en vertu de la valeur que leur accorde le milieu. Lors d'un entretien informel, une dirigeante du CAC 40 décrit l'une de ses consœurs, multi-positionnée dans le réseau d'administrateurs du CAC, comme une "femme de pouvoir" qui « n'a plus rien à prouver ». Pour justifier ce point, elle cite tout à la fois les fonctions de dirigeante qu'elle a occupées dans le passé et ses différents mandats d'administratrice, y compris dans des grandes associations d'intérêt général influentes.

La multi-positionnalité contribue à asseoir l'autorité d'un dirigeant dans le monde des affaires et dans les instances où il siège, en démontrant sa surface sociale (Boltanski, 1973), produite

par l'ensemble de ses positions et de leurs valeurs cumulées. Mais ce que l'on comprend aussi de cette accumulation de positions, c'est qu'elle génère un cercle vertueux de valorisation des positions les unes par rapport autres. Un mandat valorisé d'administrateur permet de doter le dirigeant qui en bénéficie d'une autorité supplémentaire dans l'entreprise où il exerce sa fonction exécutive, de peser dans les rapports de force qui structurent les décisions et en conséquence de consolider ses perspectives de carrière. C'est ce que raconte Jean-Louis Pilliard, P-DG de Radiotechnique de 1969 à 1987. Il rapporte comment, entre 1967 et 1969, il réussit à survivre à un rapprochement industriel qui mettait en péril sa position de N° 1 bis de Philips en France. Parti prendre conseil auprès d'Ambroise Roux, P-DG de la Compagnie générale d'électricité, il s'entendit répondre : « Entrez au CNPF, à la Commission économique générale, faites-vous donner la Légion d'honneur, soyez administrateur de quelques grandes sociétés et vous serez beaucoup plus fort pour négocier ». Et Pilliard de continuer : « Je suis entré au CNPF à ses côtés, à la Commission de politique économique générale... Henri Damelet m'a donné la Légion d'honneur, et j'ai pu brandir mon mandat d'administrateur de Nestlé (je l'avais déjà !). De sorte qu'en février 1969, j'ai pu discuter avec le président de Philips en position de force, quitter mon poste chez Philips, pour me recentrer sur le fleuron du groupe néerlandais, la Radiotechnique. » (de Caumont, 1996, p. 196-197)

Cette citation amène à souligner que les dirigeants sont en permanence dans des situations dans lesquelles leur position, attaquée par des concurrents ou par leurs supérieurs, est vulnérable et nécessite d'être entretenue ou construite. Les personnes rencontrées font ainsi le récit de batailles continues dans lesquelles elles mettent en jeu leur place et leur crédit. Ces batailles se jouent en particulier dans les arènes formées par les réunions ou rencontres bilatérales, dans lesquelles elles vont être mises à l'épreuve, jugées et jaugées, ce qu'elles

expriment dans les entretiens par l'euphémisme « challengées » ou par l'hyperbole « passées au grill ». La détention de mandats valorisés dans d'autres instances sont autant de ressources qui leur permettent de se protéger des attaques par l'autorité qu'elles confèrent. C'est-ce que souligne ce directeur général d'une filiale d'une société non cotée de taille importante à propos de ses deux mandats, dont l'un dans une fédération professionnelle :

*« Ça me sert pour mes dossiers, pour mon action, et en même temps dans ma visibilité, et ma légitimité, même auprès du Président [du conseil]. Quand vous exercez un mandat de fédération professionnelle, c'est quand même reconnu. »*

Au-delà du crédit symbolique apporté par ces positions, ces dernières permettent également d'avoir une vue sur d'autres entreprises ou d'autres arènes et de s'en servir d'étapes futures pour la carrière (Useem, 1984 ; Davis, 1991) ou comme « postes d'observation » (Hénault, 2011). Des administrateurs extérieurs à la société peuvent ainsi devenir président du conseil ou directeur général, à l'instar de Jean-Marc Espalioux chez Accor en 1994, de Jacques de Chateauneuf chez Axa en 2008, de Barbara Dalibard chez Michelin en 2021 ou de Christel Heydemann chez Orange en 2022. Les ressources informationnelles tirées de ces positions sont également utilisées lorsqu'il s'agit de faire des propositions ou de défendre une décision dans d'autres arènes où ils exercent. C'est-ce que l'interviewé précédent signale en disant que ses mandats lui servent « pour ses dossiers et son action ». La multi-positionnalité s'inscrit dans les stratégies de carrière à laquelle elle contribue fortement. L'accumulation de mandats, notamment dans les plus grandes sociétés, participe du *cursus honorum* des dirigeants de grandes entreprises et donc de leur « réussite » professionnelle.



La loi Copé-Zimmermann, en permettant aux femmes d'occuper des positions d'administrateurs parmi les plus valorisées crédite leur *cursus honorum* de titres supplémentaires. Ceux-ci les dotent d'une valeur symbolique au sein du milieu des affaires comme au sein des entreprises où elles exercent leur fonction exécutive. Le nom des quelques femmes multi-positionnées apparaît d'ailleurs très régulièrement dans les entretiens, de femmes comme d'hommes, comme exemples de femmes qui « comptent ». Ces positions multiples sont très explicitement considérées par les femmes qui les occupent comme une ressource qui leur assure une parole de poids au sein des entreprises dans lesquelles elles ont des fonctions exécutives. Une dirigeante, membre d'un Comex du CAC 40 et au CA d'une autre, tout en ayant siégé antérieurement dans un autre CA du CAC 40 explique ainsi que : « ce n'est pas n'importe quelle expérience [...] ça me donne quelque chose de particulier, qui assoit ma position dans le Comex ». L'accumulation de positions participe de la construction d'une autorité relationnelle qui semble jouer de la même façon pour les hommes et pour les femmes.

### 2.3. Le jeu des coulisses et l'autorité par les alliances

L'accumulation de fonctions et de positions est certes l'indication d'un certain « poids » au sein du monde des affaires. Toutefois, on ne peut déduire de cette autorité, comme accumulation de positions et de crédit symbolique, une capacité automatique d'influence dans les arènes où siègent ces dirigeants. Celle-ci dépend également des soutiens et des alliances qu'ils sont capables de générer dans les coulisses, pour que leur parole soit effectivement suivie.

On a pu noter précédemment que les réunions des conseils sont, souvent, considérées comme des chambres d'enregistrement de décisions déjà prises ailleurs, même si celles-ci, comme dans le cas de commissions ministérielles (Palet, 2021), mettent en scène un simulacre de débats. Il s'agit la plupart du temps de discuter des propositions faites par la direction générale, ou des membres du comité exécutif qui sont appelés à venir les présenter devant les membres du conseil. Dans les faits, avant ces auditions officielles, des discussions, ont lieu fréquemment dans les coulisses (Comet, 2019 ; Boussard et Del Peso, 2020). Il s'agit pour la direction de tester la réaction du conseil, au premier rang duquel, les individus qui détiennent les fonctions d'autorité institutionnelle (président, membre référent, présidents de comités). C'est ce que rappelle la dirigeante, déjà citée, pour avoir compris, tardivement, qu'il existait une hiérarchie au sein du CA et qu'elle ne pouvait se permettre de remettre en cause publiquement le P-DG. Dans la suite de l'entretien, elle précise qu'elle aurait dû rechercher le soutien d'autres membres du conseil, et, en premier lieu, celui du président du comité d'audit :

*« J'aurais dû m'y prendre complètement autrement. J'aurais dû demander à voir le président du comité d'audit, à voir un administrateur. Mais... normalement, vous ne pouvez pas faire ça, parce que vous by-passez le CEO [PDG] mais [cela se fait quand même] » (Femme, ex-Comex, SBF 120)*

Les récits de ces alliances initiées dans un cadre informel, appelé « off » dans les entretiens, sont récurrents. Il peut s'agir d'entretiens dits « bilatéraux » où deux individus vont se rencontrer et discuter. La plupart des personnes interviewées expriment leur souci que l'autorité qui leur est conférée par leur fonction, éventuellement redoublée par leur multi-positionnalité, ne soit pas remise en cause lors des réunions :

*« Le board de [filiale de grande entreprise publique] c'était plus une instance de reporting. Je voyais [certains administrateurs] en bilatéral et ensuite si OK, présentation en board » (Homme, P-DG filiale de grande entreprise publique)*

Ces ententes peuvent prendre aussi des formes multilatérales et se passer sous forme de réunions informelles d'un sous-groupe du conseil qui stabilise des propositions et en organise ensuite leur soutien :

*« Vous aviez le fameux board. Le G7. Un Board off [quelques membres du CA] plus deux personnes [du comex] le patron France et le RH: ils prenaient des décisions. En dîners, en réunions parallèles, non formalisées. Je le savais parce que le patron France me racontait » (Homme, Comex, SBF 120)*

L'autorité des dirigeants est renforcée, voire même performée, par les alliances qui assurent que leur parole ne sera pas remise en question et qu'elle sera suivie d'effets. Les prises de parole peuvent ainsi donner lieu à des décisions et confirmer l'autorité de celui qui s'est exprimé. Or, la position des femmes dans ces jeux relationnels est très spécifique : elles sont plus souvent extérieures aux réseaux informels formés par les instances dirigeantes. En effet, certains membres de CA peuvent être laissés à l'écart des arrangements en coulisse. C'est en particulier le cas des administrateurs indépendants, moins liés à la direction de l'entreprise et celui des étrangers, moins liés aux milieux d'affaires français. Cette situation, par son extériorité, les amène à être plus isolés. Il leur est plus difficile, et pour autant nécessaire, de construire des alliances, dans les coulisses, avec les autres administrateurs.

*« Dans un CA, la manière de se positionner [...] quand on est indépendant, c'est la capacité à fédérer ses pairs pour amener une solution alternative » (Femme, Comex et conseil d'administration, CAC 40)*

Les administrateurs indépendants se sentent d'ailleurs souvent plus libres de ne pas suivre les décisions, dont ils disent qu'elles ont été « verrouillées à l'avance », tout en signalant que « voter contre » peut entraîner à terme un non renouvellement du mandat.

Or, les femmes sont beaucoup plus que les hommes administratrices indépendantes. Elles le sont à 79% contre 49% pour les hommes parmi l'ensemble des membres des conseils et à 87% contre 57% parmi les administrateurs multi-positionnés. Elles sont également plus souvent étrangères (40% contre 27% pour les hommes) et sont plus présentes parmi les profils atypiques en provenance des secteurs académique, militant ou autre, plus éloignés des milieux d'affaires (7% contre 3%). On constate ici une ségrégation sexuée qui place les femmes dans des positions périphériques, qui les empêche de prendre part aux jeux d'alliances et d'influence : leur position d'extériorité les conduit à observer, et critiquer, souvent avec un regard genré, les rapports de pouvoir construits dans les coulisses, dont elles voient bien qu'elles en sont tenues à l'écart. Si elles se plaisent à rappeler la liberté de leur parole, on constate néanmoins que celle-ci a peu de poids, face à des rapports de force construits par des ententes préalables entre les autres administrateurs – tendanciellement plus souvent des hommes – et la direction :

*« Je suis bluffée par l'apport des femmes dans les CA. Elles disent des choses très simples, très pertinentes, plus réelles, plus concrètes. On n'hésite pas à poser des questions. On a moins de réticences. Alors qu'il y a de l'orgueil masculin : regardez*

*d'où viennent les CA : ce sont des clubs de gentlemen : « je te tiens, tu me tiens par la barbichette ». Les femmes, elles, posent plus de questions ». (Femme, ex-membre Comex, CAC 40, administratrice indépendante SBF 120)*

Par ailleurs, ce que signale aussi cette citation, c'est que ces coulisses sont construites sur une homophilie de genre. En tant que femme, elles sont plus difficiles à pénétrer. Les lieux dans lesquels s'organisent les rencontres (tribunes officielles de compétitions sportives, clubs d'affaires masculins, greens de golf, week-end de pêche au saumon, etc.), leur temporalité (dîners tardifs, sorties nocturnes, etc.) ou les comportements de genre attendus, créent des frontières de genre participant de l'exclusion des femmes de ce qu'elles voient être des cercles d'entre-soi masculins. En conséquence, elles sont aussi moins en capacité de construire des alliances et *a fortiori* avec ceux qui comptent, concentrés dans ces entre-soi masculins.

## 2.4. Nommés pour ne pas faire de bruit ?

Par ailleurs, ceux qui ont en charge de proposer les nominations cherchent aussi à respecter un certain équilibre des pouvoirs à l'intérieur du conseil. Il est, en effet, fondamental de pouvoir maîtriser la composition des conseils et de s'assurer que des alliances pourront être passées. Les individus sont sélectionnés dans des réseaux d'interconnaissance, afin de prendre les garanties nécessaires à l'exercice attendu du rôle, comme le souligne ce président de conseil P-DG, multi-positionné :

*« [pour recruter des administrateurs] ne jamais faire l'économie de prendre soi-même ses références ; donc les membres du comité de gouvernance qui peuvent avoir accès à des personnes qui connaissent les personnes qui sont candidates pour savoir comment elles se comportent, parce que c'est très*

*différent d'être un bon dirigeant et d'être un bon administrateur [...] Et puis cette prise de référence est vraiment indispensable parce qu'une fois qu'une personne est installée avec son mandat d'administrateur, il faut vraiment que ça fonctionne bien.* » (Homme, président de conseil et de comité de gouvernance, administrateur référent, vice-président, multi-positionné, CAC 40)

Ce principe vaut aussi pour les nominations d'administratrices. Le DG d'une filiale du SBF 120 raconte comment son président lui a demandé de nommer deux administrateurs, dont impérativement une femme (alors même que la société n'était pas soumise aux obligations formulées par la loi Copé-Zimmermann) en « ouvrant son carnet d'adresse ». Celui-ci approuve cette pratique au nom de la « confiance » qu'il pourra trouver dans ces nouveaux administrateurs :

*« J'appelle Théodora [avec qui il a déjà travaillé dans un poste antérieur et qui a fait la même école que lui] avant tout évidemment pour ses compétences et aussi, parce que je sais que dans une vie d'échange, je vais lui faire confiance. C'est une amie [...] En fait, la confiance qui peut s'établir est aussi un moment, un moyen clé. Enfin, si Théodora me dit quelque chose et elle me le dit carrément, j'ai confiance. C'est très facile pour moi de l'écouter, plus facile sans doute que quelqu'un dont je ne mesure pas complètement la bienveillance et d'où elle vient »*  
(Homme, SBF 120, DG de filiale)

Derrière le mot confiance, il y a l'idée que le dirigeant n'a pas à redouter d'être fondamentalement remis en cause par l'avis qui lui sera donné. L'interconnaissance créée par

des situations de travail partagées est une forme de dispositif de jugement personnel (Karpik, 2007) qui permet de s'entourer de personnes dont le partage des mêmes conventions et interprétations des situations est garanti. Ainsi, dans notre corpus les trois-quarts des dirigeants sont issus du monde des grandes entreprises, 20% ont un parcours lié à l'État et seulement 5% ont des profils atypiques. La confiance c'est ainsi avoir la certitude de ne pas être mis en difficulté par la personne recrutée, de manière à ce que celle-ci soit un soutien. L'interconnaissance crée aussi les conditions pour que certaines paroles de désaccord ne puissent être formulées, en raison de liens qui obligent. C'est ce que Marc-Aurèle, Président et administrateur de plusieurs sociétés du CAC 40, évoquait en expliquant dans une citation précédente (voir supra) qu'Auguste avait joué son rôle d'administrateur référent « en parfaite harmonie » avec Octave, le P-DG de la société. Les nominations visent ainsi à créer les conditions de la proximité, de l'entente, voire de la complicité, en évitant les personnes qui auraient manqué au respect de ces règles implicites :

*« C'est vrai, j'ai vu [dans de nombreux témoignages] que cette parole libre, souvent, n'est pas récompensée, au contraire finalement, ce sont ces administrateurs qui ont tendance à ne pas être cooptés dans d'autres conseils d'administration »* (Dirigeante d'un fonds d'investissement, administratrice)

Les règles formelles de composition des conseils s'ajustent aux règles informelles de déroulement des discussions et de leur issue. Les administrateurs doivent savoir jouer le rôle attendu, en particulier en respectant l'autorité des figures dominantes, et connaître les règles implicites quant à l'expression des désaccords. Les nominations d'individus parfaitement intégrés au monde des affaires et liés à ceux qui les nomment assurent « un lubrifiant aux relations sociales » (Arrow, 1974) internes aux conseils en évitant que ne survienne

l'expression de désaccords. Dès lors, c'est aussi pour ne pas faire de bruit, au sens de ne pas exprimer de parole contraire aux figures d'autorité, que certains administrateurs sont nommés.

Or, on peut remarquer que les femmes multi-positionnées en 2019 sont des femmes déjà fortement socialisées au sein des arènes dirigeantes des sociétés du CAC 40. Les deux tiers d'entre elles ont fait tout ou partie de leur carrière dans des sociétés du CAC 40, dont 11 sont, toujours en 2019, membres d'un comité exécutif. Elles connaissent bien les conventions du monde des affaires et, d'une certaine manière, elles ont fait la preuve de leur soumission à la bureaucratie des grandes entreprises.

Le rôle qui est attendu de ces femmes, placées, on l'a vu, le plus souvent dans des comités spécialisés, bonnes connaisseuses des conventions sur la gouvernance des firmes, est celui d'une participation experte et informée aux échanges. Elles doivent porter une parole technique qui ne remette pas en cause les équilibres :

*« Sur les comités spécialisés, les entreprises recherchent de l'expertise, de la fiabilité, de l'engagement. Et les femmes peuvent le faire car elles ont un syndrome de bonne élève... Quand elles prennent la parole, elles le font de manière la plus neutre possible. Il n'y a pas de... la différence se fait sur la pertinence, sur l'à-propos, sur la concision, la capacité à challenger, mais pas sur autre chose » (Femme, Comex et administratrice CAC 40)*

A l'inverse il est plus souvent attendu des hommes qu'ils soient sur cette « autre chose » mentionnée dans la citation ci-dessus : c'est-à-dire qu'ils affirment une position, qu'ils imposent un point de vue par des joutes verbales dans les arènes, comme ce PDG : « un gars



qui ne mâchait pas ses mots. Je l'ai vu dire à d'autres patrons qu'on rencontrait dans les cercles où c'est plutôt policé : « Votre truc, c'est complètement con » [...] Tout le monde regardait ses pieds » (Homme, P-DG d'une filiale du SBF 120). Les hommes peuvent d'autant mieux exercer ce rôle qu'ils peuvent plus souvent se reposer sur le crédit que leur confrère leur autorité institutionnelle de P-DG, président, DG ou directeur général.

Ainsi la figure du grand patron multi-positionné, telle qu'elle ressort des entretiens est régulièrement celle d'un homme qui « avec un mot, peut détruire quelqu'un », comme le signale un administrateur du CAC 40 à propos d'un P-DG dont on a vu en première partie qu'il le considère comme quelqu'un « qui compte ». On voit apparaître ici des figures genrées de la participation au travail de direction, avec une figure masculine construite sur la valorisation du combat et de la puissance et une figure féminine construite sur la valorisation du travail et de l'expertise. Certaines femmes, en cumulant fonctions d'autorité, crédit symbolique associé à leur multi-positionnalité et maîtrise du jeu relationnel, investissent la figure masculine avec succès, en portant une voix forte et en affirmant leur point de vue : « Quand je dis non, c'est non ! » (Femme, Comex CAC 40, multi-positionnée). Mais compte tenu d'un accès plus difficile aux ressources qui font le crédit symbolique des dirigeants, les dirigeantes sont présentes plus souvent dans les positions marginales (Comités de RSE, administratrices indépendantes) où il est attendu une figure féminine du travail de direction, conjuguant prise de parole experte et acceptation des conventions de bonne gouvernance.

## Conclusion

Les femmes ont fait une entrée massive dans les instances dirigeantes des sociétés du CAC : elles sont devenues des dominantes du monde économique même si l'analyse des positions institutionnelles et relationnelles pourvoyeuses d'autorité montre qu'elles ne sont pas encore

tout à fait les égales des hommes. Elles restent dans l'ensemble, largement écartées des fonctions de commandement supérieur, ainsi que de certains lieux clefs comme les comités stratégiques. Sur le plan relationnel, elles continuent d'être pénalisées par l'entre-soi masculin et par une maîtrise moins forte des jeux en coulisse. En revanche, les femmes sont bien mieux représentées parmi les nouvelles fonctions de contre-pouvoir (membre référent) et dans les comités d'expertise, notamment les comités d'audit, de nominations et de rémunérations ainsi que de la RSE. Elles sont aussi assez bien multi-positionnées, au moins autant que les hommes, et savent par cette voie construire le crédit symbolique nécessaire au déroulement de leur carrière.

On voit donc se dessiner au travers de la distribution de ces fonctions distinctives une nouvelle ségrégation sexuée qui oppose d'un côté les hommes détenteurs des fonctions traditionnelles de commandement et de l'autre les femmes occupant plutôt les fonctions nouvelles d'expertise et de contre-pouvoir officiel. Certaines femmes, qui occupent des positions équivalentes à celle des hommes (fonctions de commandement supérieur, comités d'audit et de gouvernance, comités stratégiques) et construisent du crédit symbolique par la multi-positionnalité sont perçues comme des femmes de pouvoir et souvent décrites à partir des dispositions attribuées aux hommes (affirmation de soi). Inversement, là où les femmes sont fortement représentées, on peut certes constater que ce sont des positions plutôt marginales (comités RSE, membres indépendants), mais on ne peut affirmer que ces positions sont d'autant plus dévalorisées qu'elles sont féminisées. Au contraire, ces fonctions ne cessent de gagner en importance sous la pression des marchés financiers et pourraient en acquérir davantage dans les années à venir, compte tenu des enjeux climatiques et sociétaux. Il serait intéressant alors de voir à quel point ces fonctions continuent d'être féminisées ou pas.

Inversement, les comportements plutôt qualifiés de masculins, comme le fait de chercher à s'imposer par la joute verbale et l'épreuve de force plutôt que par l'expertise et la discrétion sont à double tranchant. L'expertise, le travail et la discipline, associées à la figure féminine du dirigeant, ne sont pas des dispositions perdantes par nature. Dans le contexte de réglementation accrue de la gouvernance des grandes entreprises, ces qualités bureaucratiques pourraient devenir des atouts. De ce point de vue, il serait intéressant de comparer les carrières des hommes et des femmes, notamment du point de vue de leur socialisation aux différentes exigences des marchés financiers. L'inégalité de pouvoir entre les hommes et les femmes à la tête des grandes entreprises est réelle, mais elle n'apparaît pas pour autant figée. La loi Rixain<sup>26</sup>, adoptée en 2021, qui rend obligatoire la parité dans les comités exécutifs va certainement contribuer à reconfigurer la distribution sexuée des fonctions de commandement subalterne, en donnant plus massivement aux femmes une autorité par la fonction de commandement supérieur.

On ne peut, cependant, qu'être surpris de la rapidité avec laquelle la parité, même si elle est incomplète, a été atteinte. Sans doute l'explication ne réside pas entièrement dans l'effet performatif de la loi et doit être recherchée aussi dans les évolutions de la gouvernance des sociétés cotées ces dernières années. La féminisation touche principalement ces sociétés, voire exclusivement aux yeux de l'Union européenne<sup>27</sup> (Directive UE, 2022). En France, le taux de féminisation atteint 44% pour les plus grandes capitalisations, il descend à 34,1% pour l'ensemble des sociétés présentes à la bourse de Paris et chute à 23,8% pour les sociétés non cotées de plus de 500 salariés et on ne sait rien des firmes de plus de 250 employés concernés

---

<sup>26</sup> Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021, *op. cit.*

<sup>27</sup> Directive UE 2022/2381 du Parlement européen et du Conseil du 23 novembre 2022 relative à un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées et à des mesures connexes.

par la loi (chiffres pour 2018, HCE, 2021). Or, comme nous l'avons rappelé, les sociétés cotées en bourse connaissent, depuis une trentaine d'années, une réforme profonde de leur mode de gouvernance qui tend vers toujours plus de réglementation et de transparence. Ces pratiques, poussées par le monde de la finance, n'entrent absolument pas en conflit avec la féminisation des directions mais semble plutôt la favoriser si on en croit la proportion des femmes à occuper plus souvent que les hommes les nouvelles fonctions d'expertise, d'indépendance et de contre-pouvoir. Il y a une sorte de paradoxe à voir les femmes accéder massivement aux fonctions dirigeantes mais en étant cantonnées, pour la plupart, à des positions subalternes ou périphériques qui se trouvent être, justement, celles que le monde de la finance promeut depuis trente ans. Il serait intéressant dans les études futures d'analyser l'évolution de l'occupation sexuée des positions de direction, en lien avec ce mouvement de réforme de la gouvernance des sociétés cotées, parallèlement à l'émergence d'un *Caring Capitalism* (Barman, 2016) affirmant la primauté de la responsabilité des entreprises en matière environnementale et sociale (critères ESR). On pourra alors se demander, si on va vers une dévalorisation des fonctions occupées par les femmes (RSE, audit, gouvernance, administrateur indépendant), couplée à une figure experte, disciplinée du travail de direction, "aux bons soins" du capitalisme (Salman, 2021) et construite au féminin. A l'inverse, peut-être pourra-t-on observer une valorisation de ces fonctions, insensible à leur actuelle occupation sexuée, dans l'hypothèse où ces positions et dispositions deviendraient stratégiques dans le cadre des nouvelles pratiques de bonne gouvernance ?

## Bibliographie

ACHIN C., DULONG D., 2018, « Au-delà des apparences : la féminisation des cabinets ministériels durant la présidence Hollande », *Revue française d'administration publique*, 168, p. 787-806.

ARENDT H., 1985 [1961], *La crise dans la culture*, Paris, Gallimard.

ARROW, K.J., 1976, *Les limites de l'organisation*, Paris, PUF.

AUSTIN J.L., 1970 [1962], *Quand dire c'est faire*, Paris, Le Seuil.

AUVRAY T., BROSSARD O., 2016, "French connection: interlocking directorates and ownership network in an insider governance system", *Revue d'économie industrielle*, 154, p. 177-206.

BAUER M., BERTIN-MOUROT B., 1997, *Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir*, Thibois P. (col.), Paris, L'Harmattan.

BARMAN, E., 2016, *Caring Capitalism: The Meaning and Measure of Social Value*, New York, Cambridge University Press.

BENDER A., DANG R., SCOTTO M., 2016, « Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France », *Travail, genre et sociétés*, 35, p. 67-85.

BENDER, A.-F., 2021, « Une parité économique en marche ? Mise en œuvre et effets de la loi sur les quotas dans les conseils d'administration », in S. Blanchard et S. Pochic (dir.), *Quantifier l'égalité au travail : outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 357-382.

BENQUET, M. & LAUFER J., 2016, "Femmes dirigeantes", *Travail, genre et sociétés*, 35, p. 19-25.

BENNOURI M., DE AMICIS C., FALCONIERI S., 2020, « Welcome on Board : A note on gender quotas regulation in Europe », *Economics Letters*, 190.

BENTON, R. A. and COBB J. A., 2019, "Eyes on the Horizon? Fragmented Elites and the Short-term Focus of the American Corporation", *American Journal of Sociology*, 124(6): 1631-1684.

BENTON, R. A., 2021, Women in the Inner Circle: Gender and Director Networks After the Fracturing of the Corporate Elite, *Organization Science*, 32, 6, p. 1492-1522.

BIENVENU-PERROT A., 2003, « Des censeurs du XIXe siècle au gouvernement d'entreprise du XXIe siècle », *Revue trimestrielle de droit commercial*, 3, p. 449-466.

BOLTANSKI, L., 1973, « L'espace positionnel : multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue française de sociologie*, 14, 1, p. 3-26.

- BOLTANSKI, L., THEVENOT, L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU P., 1982, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU, P., 1977. La production de la croyance. Contribution à une économie des biens symboliques, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 13, p. 3-43.
- BOUSSARD V., 2016, "Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance", *Travail, genre et sociétés*, 35, 47-65.
- BOUSSARD V., del Peso M., 2020, « Les ressources du pouvoir : féminisation des instances dirigeantes et difficile pouvoir des femmes » *Entreprises et histoire*, 100, p. 99-111.
- BURT R., 1979, "A Structural Theory of Interlocking Corporate Directorates", *Social Networks*, 1, p. 415-435.
- BUSCATTO, M. et Marry, C. 2009, « « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au XXe siècle », *Sociologie du travail*, 21, 2, p. 170-182.
- BUSCATTO, M. 2014, *Sociologies du genre*, Paris, Armand Colin.
- CHU, J. S. G. and Gerald F. DAVIS, G.S., 2016, "Who Killed the Inner Circle? The Decline of the American Corporate Interlock Network", *American Journal of Sociology*, 122, 3, p. 714–54.
- COMET C., 2019, *L'activité politique des dirigeants de grandes entreprises. Une sociologie des cercles dirigeants*, Habilitation à diriger des recherches, École normale supérieure de Paris-Saclay, soutenue le 28 novembre 2019.
- COMET C., FINEZ J., 2010, « Le cœur de l'élite patronale », *Sociologies Pratiques*, 21, p. 49-66.
- DAVIS, G. F., 1991, "Agents without Principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network," *Administrative Science Quarterly*, 36(4):583–613.
- DE CAUMONT, A., 1996, *Un Prince des affaires*, Paris, Grasset.
- DUDOUE F.-X., GREMONT E., 2010, *Les grands patrons en France. Du capitalisme d'État à la financiarisation*, Paris, Editions Lignes de Repères.
- EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU F., ORLEAN A., SALAIS R., THEVENOT L., 2006, « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », Eymard-Duvernay F. (dir.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, tome 1, Débats, Paris, La Découverte, p. 23-44.
- FAMA E. F., JENSEN M. C., 1983, "Separation of ownership and control", *Journal of Law & Economics*, 26, 2, p. 301-325.

- FAVIER, E., 2020, *Énarques et femmes. Le genre dans la haute fonction publique*, Thèse de sociologie, EHESS.
- FERRARY M., 2021, « La loi Copé-Zimmermann, quels impacts sur le profil sociologique des administrateur(ice)s du CAC 40 », *Revue française de gestion*, 298, p. 97-115.
- FRANÇOIS P., LEMERCIER C., 2016, « Une financiarisation à la française (1979-2009). Mutations des grandes entreprises et conversion des élites », *Revue française de sociologie*, 57, 2, p. 269-320.
- GULDIKEN, O., MALLON, M.R., FAINSHMIDT, S., JUDGE, W.Q., CLARK, C.E., 2019, Beyond tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors, *Strategic Management Journal*, 40(12):2024–2046.
- HAUT CONSEIL A L'EGALITE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2019, *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics. Des nouveaux champs pour la parité*.
- HAUT CONSEIL A L'EGALITE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2021, *10 ans de la loi Copé-Zimmermann. Accès des femmes aux responsabilités. De la parité à l'égalité*.
- HOUSE OF REPRESENTATIVES, 1913, *Report of the Committee appointed pursuant to House resolutions 429 and 504 to investigate the concentration of control of money and credit*, submitted by Mr. Pujo, February 28, 1913, Report N° 1593, Washington, Government Printing Office.
- JENSEN M. C., MECKLING W. H., 1975, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 4, p. 305-360.
- KANTER, R.M., 1977, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- KARPIK L., 2007, *L'économie des singularités*, Gallimard, Paris.
- LATAPY M., MAGNIEN C., DEL VECCHIO N., 2008, "Basic notions for the analysis of large Two-mode networks", *Social Networks*, 30, 1, p. 31-48.
- LAZEGA E., 1999, « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action entre pairs », *Revue française de sociologie*, 40, 4, p. 639-670.
- LAZEGA E., JOURDA M.-T., MOUNIER L., STOFER R., 2007, « Des poissons et des mares : l'analyse de réseaux multiniveaux », *Revue française de sociologie*, 48, 1, p. 93-131.
- MAGDELAIN A., 1947, *Auctoritas principis*, Paris, Les Belles Lettres.
- MARRY, C., BERENI, L., JACQUEMART, A., POCHIC, S. et REVILLARD, A., 2017, *Le plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*, Paris, Armand Colin.

- MENGER P.-M., 2002, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil.
- MIZRUCHI M. S., 1996, "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates", *Annual Review of Sociology*, 22, p. 271-298.
- MIZRUCHI, M. S., 2013, *The Fracturing of the American Corporate Elite*. Harvard University Press.
- MINTZBERG, H., 1975, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, 53-4, p. 48-61.
- MOLINIER P., 2013, *Le travail du care*. Paris : La Dispute, coll. Le genre du monde
- ÖBERG C., 2021, "Women on board: the disregarded issue of board interlocks", *Gender in Management*, 36, 1, p. 39-60.
- OFFERLE M. (dir.), 2017, *Patrons en France*, Paris, La Découverte.
- PALET L., 2021, *La fabrique de la valeur professionnelle. Enquête sur le dispositif d'évaluation des enseignant.es du second degré en France (2012-2017)*, Thèse de sociologie, EHESS.
- PERRAULT, E., 2015, Why does board gender diversity matter and how do we get there? The role of shareholder activism in deinstitutionalizing old boys' networks, *J. Bus. Ethics*, 128(1):149–165.
- PETTIGREW A.M., 1992, "On studying managerial elites", *Strategic Management Journal*, 13, p. 163-182.
- PODOLNY, J. M., 1993, A Status-Based Model of Market Competition, *American Journal of Sociology*, 98(4), 829–872.
- RAVET H. (2015), *L'Orchestre au travail. Interprétations, négociations, coopérations*, Paris, Vrin-MusicologieS
- REBÉRIOUX A., ROUDAUT G., 2019, "The Role of Rookie Female Directors in a Post-Quota Period: Gender Inequalities within French Boards", *Industrial Relations*, 58-3, p. 423-483.
- ROTH M.-L. (2006), *Selling Women Short: Gender and Money on Wall Street*, Princeton, Princeton University Press.
- RYAN M. K., HASLAM, S.A., MORGENROTH, T., F., J STOKER, J, PETERS K., (2015). "Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact", *The Leadership Quarterly*, 27,3.
- SALMAN, S., (2021), *Aux bons soins du capitalisme: Le coaching en entreprise*. Presses de Sciences Po.



- SCOTT J. 1997, *Corporate Business and capitalist classes*, Oxford, Oxford University Press.
- USEEM M., 1980, "Corporations and the Corporate Elite", *Annual Review of Sociology*, 6, p. 41-47
- USEEM M., 1984, *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the US and UK*, New York, Oxford University Press.
- VINNICOMBE S, SINGH V., BURKE R. J., BILIMORIA D., HUSE M., (eds.), 2008, *Women on Corporate Boards of Directors*, Cheltenham, Northampton, Edward Elgar.
- WEBER M., 1971 [1920], *Economie et société /1. Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon.
- WEBER M., 2013, *La domination*, Paris, La Découverte.
- VILLETTE M., VUILLERMOT C., 2007, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte.
- WINDOLF P. 1999, « L'évolution du capitalisme moderne : La France dans une perspective comparative », *Revue française de sociologie*, 40, 3, p. 501-529.
- WINDOLF P., 2002, *Corporate Networks in Europe and the United States*, Oxford, Oxford United Press.
- ZAJAC E. J., 1988, "Interlocking directorates as an interorganizational strategy: A test of critical assumptions", *Academy of Management Journal*, 31, p. 428-438.
- ZEITLIN M., 1974, "Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class", *American Journal of Sociology*, 79, 5, p. 1073-1119.
- ZOLESIO E. (2012), *Chirurgiens au féminin ? Des femmes dans un métier d'hommes*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.