
EMMANUELLE NÈGRE

IAE – Université de Bordeaux

MARIE-ANNE VERDIER

Université Toulouse 3 Paul Sabatier, LGTO



Du champ syndical au champ du pouvoir

Les administrateurs salariés peuvent-ils
réellement transformer la gouvernance
des entreprises ?

Cette étude questionne le potentiel transformatif du dispositif d'administrateurs salariés (AS) sur la gouvernance des entreprises en examinant les mécanismes sociologiques à l'œuvre dans ce dispositif. L'étude repose sur 11 entretiens semi-directifs menés en 2021 auprès d'AS de grandes entreprises françaises. Les résultats, éclairés par les concepts bourdieusiens, montrent que l'arrivée dans le champ du pouvoir génère un coût d'entrée élevé pour les AS. Occupant une position de « dominants-dominés » dans ce nouveau champ, les AS sont contraints d'adopter les codes des acteurs dominants. Une lutte apparaît alors entre des AS qui agissent, malgré tout, pour avoir un effet dans le champ et les autres administrateurs qui mettent en place des actions pour éviter une reconfiguration du champ.

En France, il existe deux principales voies d'accès aux conseils de direction des grandes entreprises pour les salariés : *via* la représentation des salariés actionnaires et *via* les mandats d'administrateurs salariés (désormais AS) représentant le travail (qui à l'origine étaient essentiellement des représentants syndicaux). La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (dite loi Pacte) a relancé les discussions et réflexions autour de cette seconde voie d'accès des salariés aux conseils de direction en renforçant la présence des AS au sein des conseils des entreprises françaises. Désormais, dans les entreprises employant au moins 1 000 salariés en France (ou au moins 5 000 salariés lorsque la société a des filiales à l'étranger), les conseils de direction constitués de plus de 8 administrateurs (contre 12 auparavant) doivent obligatoirement inclure en leur sein au moins deux représentants des salariés. Par cette mesure, l'objectif affiché du législateur est d'accroître la participation des salariés aux décisions stratégiques et de favoriser la diversité des expressions et des points de vue au sein des conseils de direction¹.

Comme souligné dans le rapport réalisé par l'association Réalités du dialogue social² sur le rôle et la place des AS dans la gouvernance des entreprises, « le nombre d'AS conditionne leur pouvoir d'influence au sein du conseil mais il est loin d'en être l'unique levier » (p. 4). Pour autant, que

cela soit dans les textes de lois ou dans la littérature antérieure sur le sujet (ex. Fauver et Fuerst, 2006 ; Hollandts *et al.*, 2009 ; Bøhren et Strøm, 2010 ; Ginglinger *et al.*, 2011), le dispositif d'AS est principalement appréhendé d'un point de vue quantitatif, négligeant de fait les aspects plus qualitatifs en lien avec les perceptions des AS sur leur mission et leur capacité à influencer la gouvernance de l'entreprise. Exception faite de quelques travaux qualitatifs (ex. Gold, 2011 ; Conchon, 2014 ; Cardoni, 2021), peu d'études s'intéressent au vécu et aux perceptions des AS, ce qui limite la compréhension des enjeux, limites et effets du dispositif³ notamment sur la manière dont les entreprises sont gouvernées. Il apparaît donc important d'ouvrir la boîte noire que représente le dispositif d'AS afin de mieux cerner ses différentes facettes et sa capacité à transformer réellement la gouvernance des entreprises.

Dans le prolongement de la littérature antérieure qui documente la place des « fractions dominantes de la classe dominante » (Bourdieu *et al.*, 1973) dans les conseils de direction des grandes entreprises (ex. Maclean *et al.*, 2014), nous mobilisons les concepts de « champ », de « capital » et d'« habitus » de Bourdieu pour mieux saisir les enjeux associés à l'arrivée des AS dans le « champ du pouvoir » dont font partie les conseils de direction. Le champ du pouvoir peut être défini comme un lieu où des rapports de force s'exercent afin de

1. Voir : <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-redefinir-raison-etre-entreprises>.

2. Rapport disponible sur : <https://www.rds.asso.fr/le-vecu-des-administrateurs-salaries-en-france-place-et-role-dans-la-gouvernance-dentreprise/>. L'association « Réalités du dialogue social » réunit plus de 300 membres issus des entreprises, des structures publiques, des organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives au plan national. Elle a pour vocation de promouvoir le dialogue social et de témoigner de son utilité dans la vie économique, sociale et sociétale.

3. Le terme « dispositif » est utilisé ici par référence au cadre légal qui le distingue du terme « outil ».

renforcer une position et/ou façonner le champ à son avantage. La mobilisation de concepts développés par Bourdieu offre un potentiel de renouvellement théorique et empirique (Maclean *et al.*, 2014) de la littérature sur les AS, et ce d'autant plus que ce type d'administrateurs est souvent écarté des études antérieures sur les classes dirigeantes (Dudouet *et al.*, 2014). L'objectif de cette étude est ainsi de comprendre quels sont les mécanismes sociologiques qui se jouent dans la mise en œuvre du dispositif d'AS et dans quelles mesures ces mécanismes peuvent venir freiner la capacité du dispositif à transformer la gouvernance des entreprises. L'étude menée repose sur onze entretiens semi-directifs réalisés auprès d'AS de grandes entreprises françaises durant l'année 2021. Nos résultats montrent que le dispositif tel que défini par la loi et mis œuvre aujourd'hui dans les entreprises limite la capacité d'influence des AS au sein des conseils. En effet, le passage du champ syndical au champ du pouvoir génère un coût d'entrée élevé pour les AS, particulièrement parce qu'ils ne possèdent pas le capital spécifique pour appartenir à ce champ. Occupant une position de « dominants-dominés », les AS sont contraints d'adopter les codes des acteurs dominants afin de ne pas être confrontés à une fermeture du champ du pouvoir par ces derniers. Une lutte au sein du champ apparaît alors entre des AS qui agissent, malgré tout, pour avoir un effet dans le champ et les autres administrateurs qui mettent en place des actions pour éviter une reconfiguration du champ par les AS. Nos résultats permettent ainsi de mettre en lumière les problèmes de reconversion vécus par les AS ainsi que la violence

symbolique qui s'exerce à l'intérieur des conseils de direction, le groupe dominant parvenant à imposer ses significations et à les faire apparaître comme légitimes. Ces mécanismes sociologiques viennent freiner la capacité du dispositif d'AS à contribuer à une transformation réelle de la gouvernance des entreprises.

Cet article contribue dans un premier temps à la littérature qui s'intéresse aux caractéristiques sociologiques des dirigeants d'entreprises (ex. Comet et Finez, 2010 ; Ferrary, 2021). Au sein de cette littérature, le profil spécifique des AS demeure relativement peu documenté, alors même que dans une perspective de gouvernance partenariale et d'ouverture des conseils de direction, la compréhension des mécanismes sociologiques qui façonnent ce dispositif semble cruciale. Dans un deuxième temps, cet article contribue à la littérature spécifique sur les AS. L'examen du dispositif d'AS par le biais d'une approche qualitative, très peu mobilisée dans les travaux antérieurs sur ce thème, amène à discuter sa capacité à transformer réellement la gouvernance des entreprises. En outre, et même si les concepts bourdieusiens de « champ », de « capital » et d'« habitus » sont de plus en plus souvent mobilisés en sciences de gestion (Stieweke, 2014), l'examen du dispositif d'AS à travers ces concepts offre un renouvellement théorique des recherches antérieures sur ce sujet en contribuant à « mettre à jour les effets parfois violents qu'exercent les structures sociales sur les agents » (Golsorkhi et Huault, 2006, p. 16). Bien que ces concepts et plus généralement les travaux de Bourdieu aient fait l'objet de certaines critiques (ex. Lahire, 1999), leur mobilisation dans le cadre de

cette recherche offre une lecture originale et novatrice du dispositif d'AS en permettant de comprendre les dynamiques de pouvoir à l'œuvre dans les conseils de direction et de révéler *in fine* les faiblesses du dispositif d'AS. Il s'agit ainsi d'utiliser les concepts bourdieusiens pour mieux saisir les logiques propres qui traversent aujourd'hui la gouvernance partagée. Enfin, en adoptant un point de vue critique, nous questionnons des facettes du dispositif qui sont généralement perçues comme évidentes et non problématiques, ce qui nous amène à proposer des améliorations pour un partage réel de la gouvernance au sein des entreprises.

L'article est organisé de la manière suivante. La première section rappelle le contexte réglementaire et historique entourant le dispositif d'AS et résume la littérature sur le sujet. La deuxième section précise le cadre théorique retenu et propose une relecture du dispositif d'AS au regard de ce cadre. La troisième section décrit la méthodologie mise en œuvre. La quatrième section présente les résultats. Enfin, la discussion des résultats et la conclusion de l'article font l'objet de la sixième et dernière section.

I – CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES AS

1. Mise en perspective historique et cadre réglementaire du dispositif d'AS

La représentation des salariés au sein des conseils d'administration (CA) ou conseils

de surveillance (CS) s'est progressivement imposée en France (Aubert et Hollandts, 2022). Elle est obligatoire dans les entreprises privées en France depuis la loi sur la sécurisation de l'emploi (2013), renforcée par la loi pour le dialogue social et l'emploi (2015) (dite loi Rebsamen). En étendant le périmètre des entreprises concernées par l'obligation d'élire des AS et en augmentant leur représentation au sein des conseils, la loi Pacte a relancé les discussions et réflexions sur les enjeux d'une gouvernance partenariale⁴. Désormais, dans les entreprises employant au moins 1 000 salariés en France (ou au moins 5 000 salariés lorsque la société a des filiales à l'étranger), les conseils constitués de plus de huit membres doivent obligatoirement inclure en leur sein au minimum deux représentants des salariés, alors que la loi Rebsamen avait précédemment fixé ce seuil de représentation des salariés à douze membres. Lorsque les conseils comportent moins de huit membres, il n'y a qu'un seul AS, à l'exception des entreprises de moins de onze salariés (contre cinquante salariés avant la loi Pacte) qui peuvent déroger à cette règle. L'obligation de présence de salariés dans les conseils répond à la volonté législative affichée de faire participer les salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise et de favoriser la diversité des expressions et des points de vue au sein des conseils de direction. Pour Hollandts et Aubert (2021, p. 369), la loi Pacte ne doit pas être considérée comme une « concrétisation d'une approche récente et partenariale de la gouvernance »

4. Dans le modèle de gouvernance partenariale, l'entreprise est vue comme un nœud de contrats réunissant différentes parties prenantes et la valeur créée doit être maximisée pour l'ensemble des parties prenantes.

mais plutôt comme la concrétisation d'une « tendance constante depuis près de 20 ans consistant à associer plus largement les salariés à la gouvernance de leur entreprise ». À l'origine, la représentation des salariés au CA ou CS des entreprises françaises concernait uniquement les entreprises du secteur public (loi de Démocratisation du Service Public de 1983). Il faudra attendre 1986 et sa vague importante de privatisations pour que soit prévue dans les textes une présence facultative d'AS au CA ou CS des entreprises privées (ordonnance n° 86-1135 du 21 octobre 1986). Différentes initiatives parlementaires ayant pour projet d'étendre au secteur privé la présence obligatoire d'AS se sont alors succédé sans grand succès en raison de l'opposition de la plupart des organisations patronales et syndicales (Conchon, 2014). La présence d'AS au sein des conseils des entreprises privées a été rendue obligatoire en 2013 avec l'adoption de l'article 9 de la loi relative à la sécurisation de l'emploi, soit 30 ans après la loi ayant institué cette mesure dans les entreprises publiques.

L'article L225-27-1 du code de commerce précise les modalités de désignation des AS. Cette désignation peut se faire à travers 1) l'élection par les salariés de la société et de ses filiales dont le siège social se situe en France, 2) la désignation par le comité de groupe, le comité central d'entreprise ou le comité social et économique (CSE) de la société ou 3) la désignation par l'organisa-

tion ou les deux organisations syndicales arrivées en tête des élections professionnelles (selon le nombre de membres à désigner). En France, le mandat d'AS est incompatible avec tout autre mandat de représentation des salariés (ex. délégué syndical, membre du CSE, etc.), ce qui oblige d'un point de vue juridique l'AS à démissionner de ses éventuels mandats syndicaux. L'AS possède le même droit à l'information que les autres membres du CA et est soumis à un devoir de confidentialité, y compris vis-à-vis des salariés. Une étude⁵ réalisée en 2022 par l'Institut français des administrateurs (IFA) sur les entreprises du SBF120 révèle une augmentation du nombre d'AS dans les conseils de direction. En effet, l'application de la loi Pacte a permis de faire passer la part des AS au sein des conseils de 10 % à 14 %. Pour autant, la représentation des salariés dans les conseils en France reste relativement faible en comparaison à d'autres pays européens, ce qui amène Aubert et Hollandts (2022, p. 164) à apparenter le modèle français davantage à de la « cosurveillance » qu'à de la « codétermination ». En effet, en Europe, sur les dix-sept pays qui ont un système de représentation obligatoire des salariés dans les conseils de direction, treize ont une représentation *a minima* au tiers (ex. Pays-Bas, Norvège, Danemark ou Pologne)⁶. L'Allemagne se démarque avec la moitié des membres des conseils de direction des grandes entreprises qui sont

5. Baromètre IFA – Ethics & Boards, Une gouvernance toujours plus responsable, <https://www.ethicsandboards.com/publications/1018-barometre-ifa-ethics-boards-une-gouvernance-toujours-plus-responsable?lang=fr&warning=date&date=&update=&update=>

6. « La gouvernance de demain sera partagée », F. Lellouche, P. Victoria, B. Halgand, février 2022, fondation Jean Jaurès : https://www.jean-jaures.org/publication/la-gouvernance-de-lentreprise-de-demain-sera-partagee/?post_id=31068&export_pdf=1

des représentants des salariés. L'étude des textes de lois et des pratiques montre une certaine focalisation sur le nombre d'AS et témoigne de l'adoption d'une approche quantitative que nous retrouvons dans la littérature antérieure sur les AS exposée dans la partie suivante.

2. Les AS dans la littérature antérieure : une synthèse

Le dispositif d'AS a fait l'objet d'un nombre assez conséquent de recherches qui s'intéressent à ses effets sur l'efficacité de la gouvernance et, finalement, sur la valeur de l'entreprise (ex. Fauver et Fuerst, 2006 ; Hollandts *et al.*, 2009 ; Bøhren et Strøm, 2010 ; Ginglinger *et al.*, 2011). Des effets favorables ont tout d'abord été mis en évidence. Ainsi, selon certaines études, l'apport spécifique des salariés serait profitable à la gouvernance des entreprises et *in fine* à la performance car, en tant qu'acteurs internes à l'entreprise, les AS seraient mieux informés que les autres administrateurs et feraient preuve d'une complaisance moindre à l'égard des dirigeants (ex. Hollandts *et al.*, 2009). En ce sens, Gomez et Hollandts (2015) soulignent que la légitimité de la représentation des salariés aux conseils réside dans leur connaissance précise de l'histoire et du fonctionnement opérationnel de l'entreprise permettant un examen approfondi de la faisabilité d'une décision stratégique. Cependant, certaines études documentent également des effets défavorables en termes de gouvernance et de performance liés à la présence de salariés dans les conseils (Hollandts et Aubert, 2019). Fauver et Fuerst (2006) indiquent, par exemple, dans le contexte allemand, que l'impact positif de la représentation sala-

riale sur la valeur de l'entreprise ne tient plus dès lors que l'AS est syndiqué, potentiellement en raison d'un « conflit de rôle » exacerbé. C'est ici le positionnement difficile des AS qui est souligné entre la défense des intérêts sociaux et ceux de l'entreprise en général. Dans cette lignée, Bøhren et Strøm (2010) obtiennent une relation négative entre présence de représentants des salariés aux conseils et valeur financière de l'entreprise. Un élément d'explication proposé par les auteurs est la volonté supposée des AS de protéger avant tout les intérêts des salariés.

D'autres études, synthétisées par Hollandts et Aubert (2019), se sont intéressées aux facteurs qui conditionnent l'exercice du mandat d'AS. Elles mettent en évidence des facteurs individuels (ex. formation et caractéristiques socio démographiques), des facteurs micro liés à la gouvernance de l'entreprise (ex. nombre d'années d'existence de la fonction d'AS, nombre de mandats successifs exercés par l'AS) et des facteurs macro relatifs au système national de gouvernance qui, en France, s'inscrit dans un modèle hybride. Tandis que des pays comme l'Allemagne ont opté pour la co-détermination, plusieurs auteurs (Ginglinger *et al.*, 2011 ; Hollandts et Aubert, 2019) soulignent l'originalité du cadre français en matière de représentation des salariés qui tente de concilier les approches partenariale et actionnariale de la gouvernance. La France reste à un niveau de représentation des salariés au sein des conseils de direction pouvant être qualifié de limité (Clerc, 2018), ce qui vient renforcer les enjeux de représentation pour les AS, même si ces enjeux ne se limitent pas à une question de nombre. Si la question relative au

nombre d'AS dans les conseils doit être posée, celle-ci masque selon nous une réalité sociologique peu documentée dans la littérature antérieure. Les conseils de direction en France témoignent en effet d'une sociologie spécifique dans laquelle la place et le rôle des AS méritent d'être davantage étudiés. C'est ce que nous proposons de faire dans le cadre de cette étude à travers la mobilisation des concepts de « champ », de « capital » et d'« habitus » de Bourdieu qui nous permettent de poursuivre les travaux sociologiques sur les conseils de direction des grandes entreprises au sein desquels la question des AS a été mise de côté.

II – LECTURE BOURDIEUSIENNE DU DISPOSITIF D'AS

1. Une approche par les concepts de « champ », « capital » et « habitus » de Bourdieu

Le concept de « champ » a été développé par Bourdieu pour désigner un espace social défini par des intérêts ou un enjeu spécifique et doté de lois de fonctionnement qui lui sont propres. Bourdieu a défini l'existence de plusieurs champs (économique, scientifique, culturel, du pouvoir, etc.) au sein desquels s'opère un capital spécifique qui configure le champ et détermine la position des agents à l'intérieur de celui-ci. Pour Bourdieu (2016, p. 239-240), ce capital spécifique c'est « ce qu'il faut avoir pour appartenir à un champ. En effet, si l'on peut toujours entrer dans un champ, s'y introduire comme un intrus comme on dit, ou comme un chien dans un jeu de quilles, on n'y existe vraiment que lorsque l'on produit des effets ». La distribution inégale du capital

spécifique peut produire des effets sur le champ, mais aussi sur les agents dominés du champ (Bourdieu, 2016). Bourdieu distingue différentes espèces de capital (économique, social, culturel et symbolique). Le capital économique, lié aux ressources patrimoniales et aux revenus, joue un rôle très important car il est « la condition de toutes les formes d'accumulation de toute autre espèce de capital possible » (Bourdieu, 2016, p. 246). Le capital social est lié à la capacité de l'agent à constituer un réseau durable de relations. Il s'agit selon une autre formulation d'un « capital de relations mondaines qui peuvent, le cas échéant, fournir d'utiles « appuis », capital d'honorabilité et de respectabilité qui est souvent indispensable pour s'attirer ou s'assurer la confiance de la bonne société et, par-là, sa clientèle, et qui peut se monnayer par exemple dans une carrière politique » (Bourdieu, 1979, p. 133). Le capital culturel peut être à un état incorporé (culture, langage, connaissance des codes sociaux, etc.), à un état objectivé (tableaux, livres, dictionnaires) ou à un état institutionnalisé (diplômes et titres). Enfin, le capital symbolique est l'expression de l'autorité et de la légitimité qu'induisent les autres formes de capital pour l'agent dans un champ donné. Il se rapproche de l'idée de « charisme » incarné par le pouvoir (Bourdieu, 2016, p. 818). Pour Bourdieu, la transformation des pratiques dominantes dans un champ donné dépend de la capacité des agents à prendre des capitaux provenant d'autres champs pour créer des perturbations et de nouvelles règles du jeu non maîtrisées par les dominants. Les pratiques à l'intérieur du champ peuvent se transformer si les dominés sont en mesure de changer les règles du

jeu du champ pour faire évoluer la nature des capitaux valorisés et les modalités de leur dotation.

Au-delà du capital spécifique, « chaque champ est l'institutionnalisation d'un point de vue dans les choses et dans les habitus » (Bourdieu, 1997, p. 144). Ce que Bourdieu désigne par habitus est un « capital incorporé » (Bourdieu, 2016, p. 206) ou une « une loi immanente, déposée en chaque agent par la prime éducation » (Bourdieu, 2000, p. 272). Il est le produit de la socialisation de l'individu et se traduit par des attitudes, des styles de vie ou encore des jugements. Au sein de chaque champ, il existe un « habitus conforme » qui induit des conduites objectivement adaptées à la logique du champ (Bourdieu, 1997, p. 144). L'habitus du champ « s'impose aux nouveaux entrants comme un droit d'entrée » (Bourdieu, 1997, p. 144) et va distinguer les acteurs dominants qui possèdent naturellement l'habitus du champ des acteurs dominés qui vont devoir importer dans le champ un « habitus compatible » (Bourdieu, 1997, p. 144). Dès lors, la délimitation des frontières d'un champ constitue un objet de lutte important. Tout champ tend « à définir le droit d'entrée, c'est-à-dire les propriétés [capital spécifique et habitus] que doit posséder celui qui entre pour produire des effets dans le champ » (Bourdieu, 2016, p. 33). Il y aura « dans tout champ une tendance à la fermeture » (Bourdieu, 2016, p. 27), et celle-ci sera d'autant plus forte que les agents dominants ont les moyens d'exclure les nouveaux entrants en élevant les barrières à l'entrée du champ pour éviter une transformation des pratiques et une reconfiguration des positions des acteurs au sein du champ. Si un agent entrant ne pos-

sède pas les propriétés du champ, « il peut entrer mais il produira des effets qui ne sont pas du champ, il sera exclu, renvoyé dans le ridicule, inefficace » (p. 33).

2. Les CA comme champ du pouvoir

Le champ du pouvoir constitue « un champ de luttes pour le pouvoir entre détenteurs de pouvoirs différents, un espace de jeu où des agents et des institutions, ayant en commun de posséder une quantité de capital spécifique (économique ou culturel notamment) suffisante pour occuper des positions dominantes au sein de leurs champs respectifs, s'affrontent dans des stratégies destinées à conserver ou à modifier ce rapport de force » (Bourdieu, 1984, p. 375). L'appartenance des CA des grandes entreprises au champ du pouvoir a été discutée par plusieurs études (Dudouet *et al.*, 2014). Les CA regroupent en effet des individus occupant des positions dominantes au sein de leurs champs respectifs : dirigeants (champ de l'entreprise), dirigeants influents d'autres entreprises (champ économique), personnalités politiques (champ politique) ou encore AS (champ syndical). Au sein du champ du pouvoir, dont les CA font partie, la classe dominante est omniprésente selon Bourdieu (2011, p. 128) : « l'appartenance au champ du pouvoir étant définie non par la possession personnelle d'une parcelle de capital (sous forme de titre de propriété ou de titre scolaire par exemple), mais par la possession d'une quantité de capital suffisante pour dominer en tel ou tel champ, la classe dominante est l'ensemble des agents qui occupent de fait les positions de pouvoir sur le capital, c'est-à-dire sur le fonctionnement même d'un champ ou sur le système des instruments de reproduction de

ce champ ». Si au sein des CA, les acteurs appartenant à la classe dominante peuvent parfois poursuivre des intérêts contraires du fait de logiques propres à chaque secteur d'activités ou de la rivalité entre pairs, ils partagent un intérêt commun : la perpétuation de l'ordre social (Denord *et al.*, 2011). S'agissant du capital spécifique à l'œuvre dans les CA, Bourdieu et Saint Martin (1978) montrent dans une étude réalisée dans les années 1970 sur la sociologie des dirigeants des grandes entreprises que le champ du pouvoir est dominé par ce que les auteurs appellent des « patrons d'État » détenteurs d'un capital culturel et fortement liés à l'État. Cette relation à l'État demeure d'actualité puisque nombre de dirigeants français de grandes entreprises ont effectué un « passage par l'État » (Dudouet et Joly, 2010, p. 35), ce qui constitue une spécificité du contexte français par rapport à d'autres pays tels que le Royaume-Uni (Maclean *et al.*, 2010). Dudouet *et al.* (2014) ont étudié le profil sociologique des dirigeants des sociétés du CAC 40, entendus comme l'ensemble des membres des CA, conseils de surveillance et des directions exécutives⁷. Leurs résultats montrent que le passage par l'Ena et Polytechnique et la détention des titres et ressources spécifiques que ces écoles délivrent sont des éléments déterminants pour appartenir à la classe dirigeante. L'acquisition de ce capital culturel par un passage par les grandes écoles est déterminant en France et dévoile un effet indirect de l'habitus sur les positions sociales des acteurs (l'habitus agissant au moment d'intégrer les grandes

écoles) contrairement au contexte allemand au sein duquel *l'habitus* a un effet direct sur les positions sociales des dirigeants (le rapport des classes dirigeantes au système scolaire étant moins prononcé qu'en France) (Hartmann, 2000). Ce parcours, aussi mis en lumière par Maclean *et al.* (2010) et Denord *et al.* (2011) dans le contexte français, confère aux dirigeants des ressources symboliques indispensables pour la suite de leur carrière (Maclean *et al.*, 2014), en leur permettant d'acquérir la position et le prestige requis pour introduire des clubs ou autres groupes auxquels seuls les membres des fractions dominantes de la classe dominante accèdent. Les liens sociaux entre administrateurs basés sur ces caractéristiques communes facilitent la constitution de « réseaux », largement documentés dans la littérature (ex. Comet et Finez, 2010 ; Del Vecchio, 2010 ; Jeanjean et Marmousez, 2019) qui octroient aux administrateurs un capital social important (Maclean *et al.*, 2010). À ce titre, Bourdieu et Saint Martin (1978, p. 42) parlent des « relations personnelles » que vient officialiser le CA. Pour Dicko (2011, p. 103), « le CA n'est pas qu'une instance caractérisée par sa taille, sa composition ou son leadership, tel que le montre la plupart des études à ce sujet. C'est une institution sociale caractérisée par des relations de pouvoir, par la présence des groupes élitistes ainsi que par les relations d'influence ».

Dans ce contexte, quelle est la position des AS au sein des conseils de direction ? Si la littérature sur le profil sociologique de la classe dirigeante des grandes entreprises et

7. Les auteurs ont pris le soin de retrancher de leur échantillon les AS et les salariés représentant les actionnaires « dont le recrutement relève d'une autre logique » (Dudouet *et al.*, 2014, p. 27-28).

sur les effets de réseau qui se jouent au sein des conseils est étoffée, la place réelle occupée par les AS dans le champ du pouvoir économique a été peu discutée.

3. La place sociologique de l'AS dans les CA : une lecture bourdieusienne

Le cadre réglementaire a institutionnalisé l'entrée des AS dans le champ du pouvoir. Cette entrée est le reflet de la volonté du législateur de reconfigurer les frontières du champ du pouvoir au sein des entreprises, dans un contexte où une lutte se produit pour savoir qui a le droit d'intégrer ce champ et sous quelles conditions. Bien que tous les AS n'appartiennent pas à un syndicat préalablement à leur élection, c'est le cas de la majorité d'entre eux⁸. L'appartenance à un syndicat demeure donc un relais majeur pour accéder à un poste d'AS. Les candidats au mandat d'AS sont en outre généralement choisis par les organisations syndicales en fonction du capital militant qu'ils détiennent, celui-ci recouvrant « un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisables lors des actions collectives, des luttes inter ou intra-partisanes, mais aussi exportables, convertibles dans d'autres univers » (Matonti et Poupeau, 2004, p. 8). Ainsi, la plupart des AS détient un capital spécifique, le capital militant, valorisé dans le champ syndical auquel ils appartiennent avant d'intégrer le conseil de direction. Le concept de « champ syndical » a été discuté par Bérourd (2002 ; 2015) et représente « un espace de positions » « ayant ses propres luttes internes, ses propres principes » (*ibid.*, 2015, p. 326-327). Il s'agit d'« un

champ de forces où la possession du critère de représentativité détermine une hiérarchie entre les organisations admises dans le cercle de la négociation collective, et financées par l'argent public, et celles à qui cet accès s'avère encore refusé » (Bérourd, 2002, p. 42). Au sein du champ syndical, il convient de distinguer les professionnels (militants aguerris, permanents) des profanes (Bérourd, 2002). C'est dans cet espace social, lieu de confrontations à la fois entre les organisations syndicales et à l'intérieur de ces dernières, que les AS évoluent avant leur arrivée au sein du conseil de direction, espace qui a contribué à façonner l'habitus des AS et au sein duquel le capital requis est le capital militant.

En arrivant au sein du CA, l'AS passe du champ syndical dans lequel son rôle était clairement défini au champ du pouvoir dont les propriétés spécifiques sont différentes et au sein duquel le capital militant n'est pas un capital requis, ni même un capital reconnu. Or, selon Bourdieu (2016, p. 241), « on ne peut pas réussir dans un champ si on y apporte un capital qui n'y a pas cours, bien qu'il puisse avoir cours ailleurs [...]. On ne passe donc pas facilement d'une forme de capital à une autre, il y a des problèmes de reconversion » qui peuvent venir gêner l'entrée du nouvel entrant dans un champ qui lui était jusqu'alors inconnu et le cantonner à un rôle de « dominé ». Pour Bourdieu (2011, p. 128), si les dominants appartiennent au champ du pouvoir, les « dominants-dominés », catégorie dans laquelle s'inscrivent les AS, occupent aussi une position dans ce champ même si leur influence reste limitée. En effet, l'AS se

8. Voir le troisième rapport de du comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte : https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/286520.pdf

voit accorder un rôle important en rejoignant le conseil de direction mais le réel pouvoir dont il dispose est discutable.

Cette question de l'influence des AS sur les décisions des conseils a été discutée à plusieurs reprises au sein de la littérature qui s'intéresse en particulier au point de vue des AS sur leur mission. Dans un contexte suédois, Levinson (2001) montre qu'une large majorité des dirigeants perçoit positivement l'expérience de cette représentation, notamment car elle contribue à l'instauration d'un climat de coopération et facilite le processus de prise de décisions. Le ressenti des AS concernant leur contribution aux décisions du conseil est en revanche plus mitigé. Dans l'étude de Gold (2011) menée au niveau européen, les interviewés soulignent désirer avoir plus d'influence au moment de la prise de décisions. Rose et Hagen (2019) montrent quant à eux, dans les contextes danois et norvégiens, qu'une part relativement importante de représentants des salariés déclare avoir peu voire aucune influence sur le processus décisionnel. Seule une petite minorité affirme exercer une influence significative sur les grandes questions stratégiques telles que la restructuration de l'entreprise. Pour Conchon (2014), le pouvoir des AS en France est réduit 1) institutionnellement par leur présence minoritaire au sein des conseils et 2) sociologiquement car ils ne disposent pas d'un capital culturel et d'un réseau d'influence leur permettant de participer aux jeux de pouvoir à l'œuvre. En effet, provenant le plus souvent des échelons non privilégiés de la société, les AS ne disposent pas « des ressources économiques, culturelles, sociales et symboliques » dont bénéficient les échelons

supérieurs (MacLean *et al.*, 2012, p. 387). Le rôle des AS serait donc restreint en raison d'une influence limitée. Si ce point a été discuté dans la littérature, les éléments de compréhension permettant de saisir les limites du dispositif d'AS sont encore peu nombreux. Dans ce contexte, la question à laquelle nous proposons de répondre est la suivante : dans quelles mesures les mécanismes sociologiques qui se jouent lors de la mise en œuvre du dispositif d'AS limitent-ils la capacité transformative du dispositif sur la gouvernance des entreprises ? Il s'agit à travers cette question de mieux comprendre les dynamiques de pouvoir à l'œuvre dans les conseils de direction et de révéler *in fine* les faiblesses du dispositif d'AS.

III – MÉTHODOLOGIE

La méthodologie repose sur la réalisation de onze entretiens semi-directifs menés auprès d'AS appartenant à des entreprises différentes et présentant une variété de profils syndicaux : CFDT (5 entretiens), CFE-CGC (5 entretiens) et CGT (1 entretien) (*cf.* tableau 1). Les AS interrogés siègent dans des conseils de direction d'entreprises de grande taille appartenant à des secteurs d'activité variés (santé, services aux consommateurs, sociétés financières, télécommunications, etc.). Trois interviewés sur onze sont des femmes. L'intégralité des AS interrogés a eu au moins un mandat syndical avant d'accéder au statut d'AS. Compte tenu de l'objectif exploratoire de l'étude, ces onze entretiens ont été suffisants pour nous permettre de collecter les données utiles à l'étude des grands mécanismes sociologiques à l'œuvre au

sein du dispositif d'AS. Les entretiens ont tous été réalisés en s'appuyant sur un guide d'entretien et ont été menés par visioconférences en raison de la crise sanitaire durant l'année 2021. Les premiers contacts avec les interviewés ont été réalisés à l'issue d'une conférence sur les AS à laquelle les auteures ont participé puis ils ont été complétés 1) par des contacts facilités par les secrétaires nationales de confédérations ou 2) par des approches sur le réseau social LinkedIn en utilisant le mot clé « administrateur salarié ».

La première phase de l'entretien visait à établir un climat de confiance avec l'interviewé en débutant par des questions générales sur celui-ci et sur l'entreprise dans laquelle il exerce son mandat, dans le but de l'amener progressivement au cœur du sujet. La deuxième phase de l'entretien consistait en un échange autour des motivations et des rôles de l'AS au sein des conseils. Enfin, dans une troisième phase, il s'agissait de conduire l'interviewé à évoquer d'une part ses interactions potentielles avec les autres administrateurs avant, pendant et après le CA ou CS, et d'autre part, ses relations avec les autres acteurs de l'entreprise (direction et syndicats). L'entretien se concluait par un échange autour de la question de la reconnaissance des rôles de l'AS par les différents acteurs de l'entreprise.

La durée des entretiens réalisés varie entre 39 minutes et 84 minutes, soit une durée moyenne d'entretien de 68 minutes. Ces entretiens ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits. Le contenu des entretiens a été analysé sous Nvivo 10 afin de mettre en évidence les thèmes et sous-thèmes les plus récurrents dans les discours des AS. Nous avons tout d'abord

constitué des nœuds (thèmes) préalablement au codage en reprenant la structuration du guide d'entretien, et ce afin d'établir une première organisation du contenu des entretiens. Nous avons ensuite effectué un second codage visant à rapprocher les propos des acteurs de notre cadrage théorique et en particulier des concepts de champ, capital et d'habitus.

IV – RÉSULTATS

Dans cette section, nous montrons que l'arrivée dans le champ du pouvoir génère un coût d'entrée élevé pour les AS, qui les contraint à intérioriser les codes des acteurs dominants, tout en luttant pour la reconfiguration du champ.

1. Du champ syndical au champ du pouvoir : un coût d'entrée élevé

Une influence sur le champ subordonnée à l'acquisition d'un nouveau langage et de nouvelles connaissances

La totalité des AS interrogée souligne que l'objectif de leur présence au CA ou CS est de « pouvoir peser dans les décisions du conseil » (AS 1). Pour l'AS 2, « un bon administrateur salarié doit réussir à avoir de l'influence ». Pour produire des effets sur le champ du pouvoir nouvellement intégré, les AS interrogés mettent en avant leur « valeur ajoutée » (AS 8) qui découle de leur connaissance poussée de l'entreprise. Pour l'AS 1, « notre compétence, c'est la connaissance de l'entreprise déjà : les rouages de l'entreprise, le ressenti des salariés. C'est ça que l'on a apporté ». Cependant, l'AS 1 ajoute qu'il faut « avoir le dos solide » car faire entendre leur voix

Tableau 1 – Liste des entretiens réalisés auprès des AS

Date	Syndicat d'appartenance	Durée	Genre	Secteur d'activité	Désignation interviewé
26/01/2021	CFDT	1 h	H	Services aux consommateurs	AS 1
26/01/2021	CFDT	1 h 20 min	H	Santé	AS 2
27/01/2021	CGT	1 h 14 min	H	Services aux collectivités	AS 3
28/01/2021	CFE-CGC	1 h 16 min	H	Télécommunications	AS 4
28/01/2021	CFDT	1 h 10 min	H	Industries	AS 5
29/01/2021	CFE-CGC	1 h 17 min	F	Sociétés financières	AS 6
01/02/2021	CFDT	39 min	H	Services aux consommateurs	AS 7
02/02/2021	CFE-CGC	1 h 02 min	H	Services aux consommateurs	AS 8
03/02/2021	CFDT	1 h 24 min	F	Industries	AS 9
12/02/2021	CFE-CGC	57 min	H	Sociétés financières	AS 10
22/02/2021	CFE-CGC	1 h 10 min	F	Sociétés financières	AS 11

demande aux AS un investissement colossal. Ainsi, les AS interrogés sont nombreux à évoquer le dur travail que représente leur mission, et ce notamment parce que celle-ci nécessite d'acquérir un langage « managérial » empreint de données économiques, financières et stratégiques que tous les AS ne maîtrisent pas. Comme le mentionne l'AS 8, pour être un bon AS, « il faut être calé en matière de connaissances économiques et financières. Ça, c'est la base. On ne peut pas être crédibles si on n'est pas capables de lire un compte d'exploitation et de poser des questions pertinentes ». Ainsi, même si la loi Pacte a augmenté le nombre d'heures de formation pour les AS, ces heures ne sont pas suffisantes pour permettre aux AS d'avoir

autant de compétences sur ces sujets que les autres administrateurs, habitués au langage « managérial », notamment car ils sont pour la plupart eux-mêmes des managers. Pour reprendre les termes de l'AS 5, la formation donne seulement l'impression d'avoir un peu moins de « lacunes » dans son « ignorance ». Pour l'AS 4, ce retard de formation est d'autant plus important « quand on a une représentation de non-cadre [...]. Ce qui ne veut pas dire que ça n'en fait pas des gens intelligents. Mais [...] vous n'avez pas un retard de formation sur certains sujets, si vous avez fait des études pendant cinq ans ».

Au-delà de ce langage très technique, la présence dans un conseil de grands groupes impose implicitement de parler l'anglais, ce

qui représente pour certains AS un défi de taille. Selon l'AS 2, il s'agit même de l'une des difficultés majeures rencontrées en tant qu'administrateur : « je pense qu'au niveau notamment de la direction France des relations sociales, personne ne voulait que je sois au CA et c'était une des explications : "Mais il ne peut pas être au conseil d'administration, il ne parle pas anglais" ».

Finalement, comme le note l'AS 2, « pour avoir de l'influence [...], c'est des heures et des heures, et des heures et des heures de travail ». Ce travail est d'autant plus nécessaire que les autres administrateurs ne reconnaissent pas toujours la pertinence de la présence des AS au sein des conseils : « si vous voulez être un administrateur pertinent, sachant que vous avez – de par votre statut d'administrateur salarié – une forme de déclassement implicite dans l'esprit des autres administrateurs, vous devez surperformer » (AS 4). Il ressort de ces échanges une anxiété du faux-pas chez les AS, un sentiment de ne pas être tout à fait à leur place, ainsi qu'une tension liée à la nécessité de sans cesse devoir prouver leurs compétences, ce qui n'est pas sans rappeler le vécu des transfuges⁹ explicité par Bourdieu (2004).

L'AS, une rupture difficile avec le champ syndical

En France, le mandat d'AS étant incompatible avec tout autre mandat de représentation des salariés, l'AS doit obligatoirement, lorsqu'il intègre le CA ou le CS, mettre fin à tous ses mandats syndicaux en cours. Cela constitue un coût d'en-

trée dans le champ du pouvoir d'autant plus important que les AS ont pour la majeure partie un historique syndical fort. Pour l'AS 3, il s'agit d'une « bizarrerie franco-française ». L'AS 1 souligne que l'effacement de ses origines syndicales est plus ou moins difficile selon les profils : « Moi, j'ai eu la chance de rarement participer à des négociations quand j'étais syndicaliste. Donc, je n'ai pas eu de mal à me défaire du peu de vernis que j'avais là-dessus, mais il y a des gens pour qui c'est difficile ». Ce coût d'entrée a des implications fortes car il peut entraîner une rupture avec les acteurs syndicaux qui comprennent souvent mal la posture et le rôle de l'AS. L'AS 5 mentionne : « Ils [les syndicalistes] pensent qu'on est là pour porter du revendicatif, comme ce qu'ils font tout le temps. Or, si on fait ça, on est complètement discrédité au sein du conseil, puis, on n'est pas audible. » Cette incompréhension du rôle de l'AS peut entraîner des tensions avec certains acteurs du champ syndical qui perçoivent avec méfiance la « reconversion » d'un de leurs membres. À titre d'exemple, l'AS 2 mentionne avoir entendu peu de temps après son arrivée au sein du CA : « Non, mais ça y est, c'est le patron maintenant. Regarde bien comment tu t'habilles ! »

La rupture de l'AS avec le champ syndical entraîne aussi des modifications des habitudes de travail des AS qui deviennent individuelles, alors qu'elles étaient auparavant plus collectives, et ce d'autant plus que l'intégration des AS parmi les autres administrateurs est souvent délicate. L'AS 5 indique en ce sens : « j'ai eu un sentiment

9. Un transfuge est un individu qui migre vers une classe sociale éloignée de celle dont il est issu (Sapiro, 2020).

d'isolement quand même parce que j'avais l'habitude de travailler aussi en collectif, travailler avec des équipes. Et du jour au lendemain, je me suis retrouvé dans une situation qui est assez inconfortable ». Pour l'AS 9, la plus grande difficulté rencontrée « est de s'insérer dans un groupe qui est censé fonctionner collectivement, mais en réalité, non [...]. Vous vous retrouvez tout seul à mener votre barque, à établir votre propre stratégie, à essayer de voir ce que vous pouvez faire dans un milieu que moi, je qualifie d'hostile ». L'isolement est ainsi une souffrance mentionnée par la majorité des AS interrogés qui s'ajoute à un affaiblissement des ressources mobilisables du fait de la confidentialité des discussions et décisions prises durant les conseils qui enferme les AS dans le « culte du secret » (AS 9). L'AS 1 s'exprime en ces termes : « Les principales difficultés pour tous les administrateurs salariés, quand ils reviennent devant leur syndicat, c'est de ne pas trop en dire et de ne pas passer pour être la voix du patron. » Cette obligation de confidentialité a pour effet de détériorer le capital social que l'AS avait créé au sein du champ syndical et engendre un déséquilibre avec les autres administrateurs et la direction qui bénéficient eux de divers soutiens. Ainsi, pour l'un des interviewés, l'AS doit connaître « aussi bien la société qu'un directeur général qui a un nombre de personnes derrière énorme pour travailler, alors qu'un administrateur salarié est tout seul et il ne peut faire travailler personne parce qu'il y a la confidentialité » (AS 2). Cette solitude de l'AS est similaire à celle vécue par le transfuge amené à rompre ses relations avec son milieu d'origine.

2. Une intériorisation des codes du champ du pouvoir par les AS

L'AS, une position de dominant-dominé au sein du champ du pouvoir

Les AS occupant une position de dominants-dominés au sein du champ du pouvoir, ils apparaissent souvent impressionnés par les autres administrateurs qu'ils considèrent comme étant le « haut du gratin » (AS 2). L'AS 1 mentionne qu'être un AS, c'est « accepter de parler d'égal à égal avec des gens qui ont un CV long comme le bras [...] vous avez des pointures en face de vous et c'est de se dire : "Je prends la parole et je vais essayer d'avoir autant de pointures" ». De la même manière, l'AS 3 s'exprime ainsi au sujet de sa première entrée au conseil : « me retrouver [...] avec des gens que j'avais vus à la télévision [...], évidemment, ça vous scotche un peu sur votre siège ». Les propos de l'AS 11 témoignent également de la légitimité accordée par les AS aux autres administrateurs : « j'ai quand même des PDG d'entreprises du CAC40 autour de la table. Je dois dire que ce n'est quand même pas évident. Et puis, on a des gens qui ont des expertises reconnues, qui cumulent plein de casquettes, qui ont des profils très impressionnants sur le papier ». Seul l'AS 5 vient modérer ce capital symbolique en mettant en avant l'importance des compétences apportées par l'AS. Il indique que « trop de CA sont composés de belles personnes qui ont fait de belles études, qui savent réfléchir à la finance mais qui, bien souvent, ne connaissent pas l'entreprise pour laquelle ils siègent ».

Les AS prennent conscience de la complexité de leur mission dans un champ où ils ne détiennent généralement pas le capital valorisé. Seul l'AS 10 se sent à sa place du fait du capital culturel détenu : « avec mon cursus universitaire, je ne crains pas les exécutifs. On sort des mêmes écoles ». Les autres AS soulignent, au contraire, leur difficulté à agir avec leur « CV de salarié » dans un champ qui n'est initialement pas le leur. L'AS 11 rappelle ainsi son déficit en capital culturel : « On n'a pas tous fait de hautes études ». Quant à l'AS 2, il souligne son déficit en capital social : « Moi, je n'ai pas de connaissances, même dans mes amis, dans mes connaissances en dehors. Je n'ai pas de personnes qui représentent les dirigeants du monde. »

L'adoption des codes imposés par le groupe dominant

Face à ce déficit en capital et conscients ne pas posséder l'habitus du champ, les entretiens révèlent que pour faire entendre leur voix au sein des conseils et éviter d'apparaître comme des « intrus », nombreux sont les AS mettant en avant la nécessaire assimilation des « codes » des autres membres du conseil représentant le groupe dominant. Pour l'AS 2, il est primordial de « s'imprégner des codes, de la gouvernance, de ce qui existe dans ce milieu-là, ce qui est compliqué pour quelqu'un qui est issu du monde ouvrier ». Cette assimilation passe notamment par l'adoption de codes vestimentaires comme l'illustre le verbatim suivant : « moi, je n'ai jamais pris un costume/cravate, alors à partir du moment où le directeur financier et le directeur général et tous les membres du Comex avaient costume/cravate, moi, j'ai fait en sorte de

ne pas me différencier et de prendre un costume/cravate » (AS2). Pour l'AS 4, un message peut ne pas passer uniquement parce que l'AS n'adopte pas les codes sociaux des autres administrateurs, d'où l'importance de se conformer. Il ajoute : « Ça me gonfle, mais je le fais car on est dans une société en partie de l'apparence, et donc parfois le contenant a plus d'importance que le contenu. »

Au-delà du code vestimentaire, c'est la prise de parole au sein du conseil qui est codifiée. L'AS doit ainsi amener une « valeur ajoutée », sans pour autant se mettre en opposition au risque d'être mis à l'écart et/ou de devenir inaudible. Pour l'AS 2, « il faut amener vraiment un plus. Et quand on amène un plus comme ça, sans se mettre en opposition, on est écouté ». L'AS 8 rapporte des propos qui lui ont été destinés par la direction de son entreprise au moment où il a débuté sa mission d'AS : « trouvez la bonne manière pour le [bon travail] faire sans vous mettre tout le monde à dos, tout en montrant que vous êtes efficace ! » À l'intérieur du conseil, la règle est donc la coopération, le consensus, ce qui s'éloigne des logiques davantage conflictuelles parfois en vigueur dans le champ syndical. Comme le souligne l'AS 5, « même les plus revendicatifs, ils sont vite calmés, parce que quand on est seul à agiter ses petits bras, et que les gens nous regardent en faisant ça, on agite rarement très longtemps ses petits bras. Il y a la solennité du conseil qui fait qu'en général, les échanges restent quand même très policés » (AS 5). Pour les AS interrogés, l'enjeu est ainsi de se détacher de l'habitus militant prédominant dans le champ syn-

dical pour adopter un habitus conforme au champ du pouvoir.

Légitimation de la perspective adoptée par le groupe dominant

La quasi-totalité des AS interrogés inscrit leur mission dans une perspective partenariale et considère que leur rôle est de contribuer à la pérennité de l'entreprise, tout en veillant à la préservation de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, pour l'AS 2, « le rôle d'un administrateur, c'est de veiller à l'intérêt social de l'entreprise, qu'il soit salarié ou pas [...] je dois veiller à l'intérêt de la partie du monde du travail, mais aussi à l'intérêt du capital et des parties prenantes ». Dès lors, et selon les termes de l'AS 4, « ce qui fait un mauvais administrateur, c'est un administrateur qui ne prend pas en compte l'intérêt global de l'entreprise, mais est le défenseur des intérêts de sa caste ». Les AS interrogés se considèrent ainsi comme étant des « administrateurs comme les autres » pour reprendre les dires d'une grande partie des interviewés. Dès lors, certains AS comme l'AS1 appréhendent avec une certaine naïveté leur pouvoir effectif : « que l'on soit AS ou que l'on soit le représentant de l'État, quand on vote, c'est : un homme, une voix. J'ai autant de pouvoir au moment du vote que n'importe quel autre administrateur qui représente l'État, qui représente les gros actionnaires ».

Cependant, la prise en compte de l'intérêt global de l'entreprise entraîne une intériorisation de la perspective adoptée par le groupe dominant, non seulement en termes de langage, mais aussi s'agissant de la priorité donnée à la poursuite d'objectifs économiques et financiers. L'AS 10 évoque :

« l'intérêt que je mène, moi, c'est celui du groupe, dans toutes ses composantes. Parce qu'*in fine*, il ne faut pas se leurrer, il faut payer des salaires, il faut que le groupe gagne de l'argent. C'est le b.a.-ba ça, il ne faut pas se voiler la face. On est là pour gagner de l'argent ». De manière similaire, les grandes décisions, notamment celles en lien avec la gouvernance des entreprises, ne sont pas ou peu remises en cause par les AS même si elles sont en contradiction avec leurs valeurs, ce qui traduit une forme de renoncement. Au sujet du vote de la rémunération du dirigeant, l'AS 1 s'exprime ainsi : « On sait très bien qu'en tant que syndicaliste, quatre millions d'euros, ça nous sort par les trous de nez. Mais j'ai voté pour, [...] il faut arriver à faire ce grand écart. » Sur le même sujet, l'AS 10 souligne : « aller se battre là-dessus, c'est justement donner du poids à l'idée que l'on est des syndicalistes, ce qui est absolument faux. De toute façon, même si vous exprimez que vous êtes contre, vous êtes minoritaire, ce n'est pas la peine d'aller se dévoiler ». Ces verbatim ne sont pas sans rappeler la stratégie de *loyalty* qui consiste, face à une situation d'insatisfaction ou de désaccord, à choisir de ne rien dire et à se « rallier » au lieu de quitter ladite situation (*exit*) ou de faire connaître son mécontentement (*voice*) (Hirschman, 1970).

Enfin, plusieurs AS soulignent que, sauf à de rares exceptions, il n'y a pas de réels débats autour des décisions prises. Pour l'AS 9, « lorsque le dirigeant arrive au conseil avec un projet, le projet a déjà été bouclé, estimé, pesé, challengé, et le processus de passage en conseil ne se fait pas dans un débat réellement. Avec la faible expérience que j'ai, en gros, on est dans

un processus où le dirigeant vient chercher approbation à son beau projet ».

Ainsi, même si plusieurs AS affirment avoir, au moment du vote, le même pouvoir que les autres administrateurs, les mécanismes sociologiques à l'œuvre au sein des conseils réduisent dans les faits ce pouvoir.

3. Une lutte pour la reconfiguration du champ du pouvoir

Exclusion des AS des lieux stratégiques par les acteurs dominants

Certains AS interrogés nous ont fait part de la méfiance manifeste des autres membres du conseil à leur égard, celle-ci pouvant s'expliquer par les *a priori* qu'ils ont sur les AS. Ainsi, pour l'AS 8, on colle aux AS « cette étiquette syndicale et c'est difficile de s'en détacher. Il y a une sorte de discrimination cachée. Après, vous arrivez à la force du poignet, en montrant votre compétence, votre loyauté, votre capacité à appréhender les sujets importants, transversaux, stratégiques ». De même, pour l'AS 4, « les administrateurs institutionnels et indépendants pensent que les salariés portent des revendications des salariés [...]. Ils ont un regard qui est un peu condescendant, parfois un peu attentif, mais qui les conduit rarement à être en phase ». L'AS 9 dénonce à ce titre une vision « détonante » des salariés par les dirigeants : « nos dirigeants actuels, ils ont une éducation qui date un peu en la matière et ils ont des visions des syndicalistes qu'ils projettent sur l'administrateur salarié – un affreux syndicaliste qui va venir nous dire :

“Donne-moi les sous !” ». L'AS est ainsi vu comme un « un intrus dans un dispositif où on se fait confiance. C'est plus facile de se faire confiance quand on se connaît, quand on voit les liens entre les administrateurs et les dirigeants » (AS 9).

Dès lors, l'entrée des AS dans le champ du pouvoir peut entraîner une mise à l'écart de certains lieux stratégiques afin de limiter leur pouvoir d'influence au sein du dit champ. Les AS interrogés témoignent en ce sens des réunions, conseils préparatoires ou comités spécialisés auxquels ils ne sont pas conviés malgré l'importance de ces séances moins formelles que les CA. Pour l'AS 2, cette exclusion s'est faite peu de temps après une de ses interventions en conseil qui avait *a priori* était mal perçue par la direction générale : « ils ont dû faire des exécutives sessions où ça n'a pas dû être triste [...]. Au départ, on était présent et puis, il a été décidé d'enlever les deux administrateurs salariés de ces exécutives sessions. Moi, je sais un petit peu pourquoi. C'est-à-dire que j'ai une mauvaise habitude, c'est que je fais mon travail ».

À ce sujet, le rapport remis en 2022 par le gouvernement au parlement, qui évalue les effets économiques et managériaux de la présence d'AS au sein des conseils¹⁰, souligne une représentation encore insuffisante des AS au sein des comités spécialisés (ex. comité d'audit, de nomination, des rémunérations) et ce alors même qu'elle pourrait permettre une meilleure intégration de ces derniers parmi les administrateurs. Une étude récente (baromètre IFA 2022) indique que presque 80 % des

10. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/5511a03e-3897-4dd8-b795-a2c1926617ef/files/115f4181-c769-4640-bcf5-633336d7229b>

conseils des entreprises du SBF120 ont au moins un représentant des salariés au sein d'un comité spécialisé. Si ce chiffre est en nette progression, certaines entreprises continuent à écarter les administrateurs représentant les salariés de leurs comités spécialisés. Cette représentation des salariés est de plus inégale en fonction du conseil : seulement 23 % des comités d'audit et 41 % des comités de nomination du SBF 120 comportent au moins un AS. Notons cependant que les AS sont nettement plus présents au sein des comités de rémunération en 2022 (73 %) par rapport à 2019 (55 %), leur apport étant dans ce cadre une comparaison plus systématique entre l'évolution des rémunérations des dirigeants et des salariés.

L'AS, comme un cheval de Troie ?

Malgré la difficulté de la mission qui leur est confiée et les enjeux sociologiques qui se jouent à l'intérieur des conseils, quelques AS, minoritaires dans notre étude, voient dans le dispositif une opportunité pour entraîner une reconfiguration du champ du pouvoir. Il en ressort un besoin certain de mieux faire connaître la place et le rôle des AS. C'est cette mission que semble s'être donné le « Club administrateurs salariés » de l'IFA ou les « Assises des administrateurs salariés » de réalités du dialogue social.

L'AS 3 s'exprime en ces termes : « je milite depuis le début justement dans la fédération, confédération, etc., pour que l'on se serve des administrateurs salariés comme des chevaux de Troie ». De même, pour l'AS 9, « un bon AS, c'est celui qui va réussir à questionner, à challenger et à remettre des visions un peu plus long terme

que ce qui est proposé, qui va réussir à décoder dans les présentations où tout est positif, qui va réussir à ramener de la réalité de l'entreprise à ces sujets-là ». L'AS 1 souligne ainsi la contradiction qui peut être amenée dans les débats par l'AS, une telle contradiction pouvant avoir des effets sur les décisions prises : « si vous apportez une contradiction, il faut être costaud. Ce n'est pas forcément simple dans ces moments-là » (AS 1). Il énonce également une situation dans laquelle son intervention a eu une influence sur les décisions prises en conseil : « Quand on a commencé à étudier le dossier en conseil, la majorité était contre et finalement, on a voté pour et c'est suite à, entre autres, mon intervention. »

Une telle possible reconfiguration nécessite une prise de recul sur la position adoptée par les AS à l'intérieur des conseils. Ainsi, l'AS 9 alerte sur l'illusion qui peut se dissimuler derrière l'idée de l'AS qui serait un administrateur comme les autres : « il faut que les administrateurs salariés, ce soient les mêmes administrateurs que les autres. Parce que nous, on veut faire comme les autres. Qu'est-ce qu'ils font, les autres ? Pas grand-chose parfois et puis, ils posent des questions qui sont purement financières puisque l'on est sur des dossiers qui sont vus sous l'angle financier. Du coup, on est un peu piégés aussi là-dedans ». L'AS 9 ajoute qu'« on manque un peu d'outillage pour démonter un discours et les chiffres qui sont bâtis. Et du coup, même si on arrivait à avoir une analyse qui permettrait de reposer quelques questions, de toute façon, on arrive trop tard ». De la même façon, l'AS 11 souligne les dangers de l'accession de l'AS au sein du champ du pouvoir « il faut rester humble et il ne faut

jamais oublier d'où l'on vient [...], ne pas se perdre. Parce que c'est vrai que c'est plutôt sympa de côtoyer cet univers, c'est valorisant aussi et on pourrait peut-être oublier ses racines. Du coup, c'est là que ça peut devenir dangereux ».

Ainsi, si certains AS interrogés croient en la possibilité d'une éventuelle reconfiguration du champ du pouvoir par leurs actions ou du moins en la possibilité de discuter collectivement des contours possibles de ce champ, ils restent toutefois conscients de leur influence limitée sur les décisions prises.

V – DISCUSSION ET CONCLUSION

1. Discussion des résultats

Si la loi a permis d'institutionnaliser l'entrée des AS dans le champ du pouvoir, en pratique, leur entrée dans ce champ demeure difficile. Les AS se retrouvent en effet dans le rôle de « dominants-dominés » car, contrairement aux acteurs dominants, ils n'appartiennent pas au champ du pouvoir mais occupent une position dans ce champ (Bourdieu, 2011). Ils sont dominants en un sens car ils intègrent un champ qui leur confère un certain pouvoir, comme souligné par la plupart des AS interrogés. Leur objectif, à travers leur participation, est d'influencer les décisions prises au sein du conseil et de contribuer à une alliance capital/travail censée être bénéfique à toutes les parties prenantes. Les AS apparaissent pour autant comme étant des acteurs dominés au sein du champ du pouvoir. Dominés car même s'ils ont en théorie les mêmes droits que les autres administrateurs, ils ne possèdent ni le capital spécifique, ni

l'habitus propre au champ. La plupart des AS possède un capital social qui découle des relations tissées durant leurs mandats syndicaux précédents. Cependant, le dispositif d'AS tel qu'il a été pensé par la loi rend difficile la mobilisation de ce capital dans le cadre de la mission d'AS du fait notamment de l'interdiction de conserver des mandats syndicaux et de la règle de confidentialité à laquelle sont soumis les AS. Le passage du champ syndical au champ du pouvoir entraîne donc une reconversion de leurs capitaux difficile et une rupture causant l'isolement des AS.

Dans ce contexte, la volonté des AS de se faire une place au sein du champ du pouvoir les contraint à adopter l'habitus du groupe dominant. Ainsi, les AS sont nombreux à évoquer le code vestimentaire qu'ils ont naturellement adopté à leur entrée dans le conseil ou encore la logique de coopération qui guide leurs prises de parole, renonçant à une logique conflictuelle qui peut, selon leur organisation syndicale d'origine, leur être plus familière. En outre, l'appartenance au champ du pouvoir implique l'adoption voire la légitimation des logiques économiques et financières et contraint les AS à des débats autour d'une perspective managériale financiarisée, présentée comme étant bénéfique aux intérêts de toute l'entreprise. C'est ce que Bourdieu (2000, p. 254) désigne lorsqu'il mentionne que les dominants ont la capacité de « confondre, pour le meilleur et pour le pire, les intérêts de l'entreprise sur leurs propres intérêts ». Lorsqu'il est attendu des AS d'agir dans l'intérêt de l'entreprise, c'est en réalité bien dans l'intérêt du groupe dominant qu'on leur demande d'agir. Une telle perspective nécessite par ailleurs une maîtrise du langage technique managérial,

économique et financier, tout comme de l'anglais, ces pré-requis apparaissant comme des capitaux spécifiques à détenir pour être un agent dominant dans le champ du pouvoir. Les AS sont nombreux à souligner un déficit lié à l'absence de maîtrise de ce langage, déficit qu'ils tentent de combler par un sur-investissement dans leur mission. C'est ce que Bourdieu (2016, p. 241) nomme des « problèmes de reconversion » qui vont engendrer du travail et du temps pour espérer passer d'une forme de capital à une autre.

Dans la lutte pour la configuration du champ, les administrateurs déjà présents agissent pour conserver leur pouvoir et leur domination sur le champ. L'AS est alors perçu comme un « intrus » car son entrée dans le champ n'est pas due à la possession du capital spécifique requis mais à la réglementation qui a établi comme mission pour l'AS de préserver l'intérêt social de l'entreprise. Dans ce cadre, si les AS n'adoptent pas les codes du champ et tentent d'importer les propriétés du champ syndical au sein du champ du pouvoir, ils se retrouvent confrontés à une fermeture du champ et à une exclusion des lieux de pouvoir stratégiques comme les comités annexes aux conseils de direction. Pour adopter les codes du champ, les AS sont dans l'obligation d'intérioriser, consciemment ou non, des codes institutionnalisés par le groupe dominant, ce qui empêche une reconfiguration du champ et donc limite leur capacité d'influence. Une telle intériorisation est un élément majeur pour permettre au pouvoir de s'exercer. Comme le dit Bourdieu (2011, p. 133), « le pouvoir enferme une demande de reconnaissance. Il ne se contente pas de la soumission mécanique de l'automate

qui obéit au doigt et à l'œil, comme une machine que l'on dirige en appuyant sur une commande ; il en appelle à un agent autonome, c'est-à-dire quelqu'un qui soit capable de faire sienne, en lui obéissant, la règle de conduite qui lui a été prescrite » (Bourdieu, 2011, p. 133).

Les conseils de direction sont ainsi des lieux où s'exercent de la « violence symbolique » qui se matérialise selon Bourdieu au travers de trois composantes : 1) la méconnaissance par les dominés (ici les AS) de l'arbitraire de la domination, 2) la reconnaissance par ces derniers de cette domination comme légitime et 3) l'intériorisation de la domination par les dominés. Nos résultats permettent de mettre en évidence ces trois composantes. La violence symbolique est « cette coercition qui ne s'institue que par l'intermédiaire de l'adhésion que le dominé ne peut manquer d'accorder au dominant (donc à la domination) lorsqu'il ne dispose, pour le penser et pour se penser ou, mieux, pour penser sa relation avec lui, que d'instruments de connaissance qu'il a en commun avec lui et qui, n'étant que la forme incorporée de la structure de la relation de domination, font apparaître cette relation comme naturelle » (Bourdieu, 1997, p. 245-246). L'institutionnalisation de la participation des salariés *via* l'AS constitue dans ce cadre une instance de légitimation du pouvoir des grandes entreprises.

Dans un tel contexte, quel pourrait être l'apport des AS dans un champ où ses forces deviennent ses faiblesses ? Dans un champ où sa reconnaissance passe par l'effacement de son capital spécifique emprunté à un autre champ au profit du groupe dominant ? Augmenter encore le nombre d'AS au sein des conseils constitue une solution possible,

mais cette augmentation ne pourra avoir un effet que si une attention particulière est portée aux déséquilibres de pouvoir à l'œuvre au sein des conseils de direction. La non-compatibilité du mandat d'AS avec tout autre mandat de représentation des salariés peut quant à elle être discutée puisqu'elle engendre un effacement des compétences spécifiques des AS et participe à leur isolement. Cela conduit progressivement les AS à intérioriser les codes du champ du pouvoir et à légitimer ainsi la perspective adoptée par le groupe dominant. Cette incompatibilité ne se retrouve d'ailleurs pas dans les réglementations des autres pays européens tels que l'Allemagne, l'Espagne ou encore l'Italie.

2. Limites et perspectives de recherche

L'analyse bourdieusienne que nous proposons offre un cadre sociologique permettant de comprendre pourquoi l'introduction de salariés au sein des conseils de direction ne serait pas suffisante pour permettre des changements significatifs dans la gouvernance des entreprises. Pour autant, parce que notre étude repose sur un petit nombre d'enquêtés et ne constitue qu'une première étape utile à une analyse plus approfondie des mécanismes sociologiques à l'œuvre dans le dispositif d'AS, le constat que nous dressons dans cette étude n'autorise pas à exclure la possibilité d'identifier des profils d'AS qui seraient parvenus à se saisir des ressources de leur champ d'origine pour résister à la domination au sein des conseils de direction. Ainsi, il pourrait être intéressant, dans une perspective quantitative, d'analyser les conditions individuelles (nombre de mandats exercés, profession, niveau d'études, origine sociale, sexe, etc.)

et organisationnelles (secteur d'activité, structuration du capital, syndicat majoritaire, profils des autres administrateurs, etc.) qui seraient susceptibles de façonner la capacité à agir des AS dans les conseils. De même, la majorité des AS interrogés dans le cadre de cette étude appartient à des syndicats dits réformistes comme la CFDT ou la CFE-CGC. Si cet échantillonnage ne remet pas en cause les mécanismes sociologiques mis en évidence dans cet article, il peut toutefois avoir accentué les résultats liés à l'intériorisation et à la légitimation de la perspective économique et financière adoptée par le groupe dominant. Il serait ainsi intéressant de compléter cette étude par une prise en compte plus approfondie des perceptions des AS affiliés à des syndicats plus critiques (ex. CGT), peut-être moins enclins à adopter les logiques des acteurs dominants. S'attarder davantage sur les possibles différences de vécus selon le genre constitue également un axe de recherche envisageable. Par ailleurs, une critique récurrente réalisée à l'encontre des analyses bourdieusiennes est de ne pas parvenir à expliquer les évolutions de position des agents ou la production de nouveaux habitus dans un système social (Golsorkhi et Huault, 2006) en proie à un affaiblissement des déterminismes sociaux (ex. Lahire, 1998). Dès lors, notre analyse plutôt classique des concepts bourdieusiens, qui reste toutefois particulièrement pertinente pour étudier le pouvoir et la domination des fractions dominantes de la classe dirigeante dans le contexte français (Maclean *et al.*, 2010), met davantage en lumière les mécanismes de reproduction de la domination dans les conseils de direction que les profils plus atypiques, incluant

l'adoption de stratégies individuelles spécifiques, que pourraient avoir certains AS. Des études récentes proposent de prolonger les réflexions autour des concepts bourdieusiens en intégrant notamment les travaux de Lahire (ex. 1998), afin de mieux prendre en compte l'existence d'individus pluriels dans des sociétés plus différenciées (Trizzulla *et al.*, 2016). Une telle approche pourrait permettre de compléter le panorama sociologique des AS que nous dressons ici. De la même manière, et dans l'objectif de renforcer la diversité sociologique au sein des conseils, l'intégration de nouveaux profils issus d'autres champs (ex. représentants d'associations ou d'organisations non gouvernementales) et non liés par une relation de subordination avec la direction de l'entreprise pourrait être discutée pour examiner la capacité de ces acteurs à venir transformer la gouvernance des entreprises. Cette question est particulièrement d'actualité depuis que la compagnie britannique de produits de beauté *Faith in Nature* a nommé le *Earth Law Center* en qualité d'administrateur représentant la Nature au sein de son

conseil de direction. Ces réflexions pourraient alimenter les rapports d'étape sur la loi Pacte et semblent cruciales dans le contexte de discussions nécessaires autour de la refonte de la gouvernance des entreprises, rappelant une nouvelle fois que le sujet des AS demeure un sujet majeur. Enfin, de futures recherches pourront s'attacher à aller plus loin dans l'analyse du vécu des AS, analyse que notre relatif faible nombre d'interviewés n'a pas rendu possible. L'examen des phénomènes d'alliance ou au contraire les points de tensions entre les différents types de représentants des salariés aux conseils (AS et représentants des salariés actionnaires) ou plus généralement entre les différents types administrateurs (indépendants, salariés, etc.) ou entre les AS de différentes origines syndicales constitue également une perspective de recherche intéressante. Si certains AS sont conscients de l'influence (très) limitée et limitante du dispositif, il serait intéressant de mieux comprendre ce qui incite ces mêmes AS à jouer le jeu, malgré tout, en intégrant le dispositif.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert N. et Hollandts X. (2022). *La réforme de l'entreprise : un modèle français de codétermination*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, Aix-en-Provence.
- Béroud S. (2002). « Un renouveau de la critique syndicale ? », *Mouvements*, vol. 24, n° 5, p. 39-45.
- Béroud S. (2015). « Sur la pertinence heuristique du concept de champ syndical », *Bourdieu et le travail*, dir. Quijoux M., Presses universitaires de Rennes, Rennes, p. 323-339.
- Bøhren Ø et Strøm R.Ø. (2010). "Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 37, n° 9 et 10, p. 1281-1308.
- Bourdieu P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris.

- Bourdieu P. (1984). *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Éditions de Minuit, Paris.
- Bourdieu P. (1997). *Méditations pascaliennes*, Éditions du Seuil, Paris.
- Bourdieu P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*, Éditions du Seuil, Paris.
- Bourdieu P. (2004). *Esquisse pour une auto-analyse*, Raisons d'agir, Paris.
- Bourdieu P. (2011). « Champ du pouvoir et division du travail de domination – Texte manuscrit inédit ayant servi de support de cours au Collège de France, 1985-1986 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 190, n° 5, p. 126-139.
- Bourdieu P. (2016). *Sociologie générale*, vol. 2, Éditions Points, Paris.
- Bourdieu P., Boltanski L. et Saint Martin M. (1973). « Les stratégies de reconversion : les classes sociales et le système d'enseignement », *Social Science Information*, vol. 12, n° 5, p. 61-113.
- Bourdieu P. et Saint Martin M. (1978). « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 20-21, p. 3-82.
- Cardoni H. (2021). « Le rôle de l'administrateur actionnaire salarié dans la gouvernance de l'entreprise : entre dualité et légitimité », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 24, n° 4, en ligne.
- Clerc C. (2018). « La codétermination : un modèle européen ? », *Revue d'économie financière*, vol. 130, n° 2, p. 181-194.
- Comet C. et Finez J. (2010). « Le cœur de l'élite patronale », *Sociologies Pratiques*, vol. 21, p. 48-66.
- Conchon A. (2014). « Les administrateurs salariés en France. Contribution à une sociologie de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise », Doctorat en Sociologie du Travail, Conservatoire national des arts et métiers.
- Del Vecchio N. (2010). « Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, p. 145-161.
- Denord F., Lagneau-Ymonet P. et Thine S. (2011). « Le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 190, n° 5, p. 24-57.
- Dicko S. (2011). *Les différentes conceptions du rôle d'un conseil d'administration. Analyse théorique et pratique*, Éditions Publibook, Paris.
- Dudouet, F.-X., Joly, H. (2010). « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », *Sociologies Pratiques*, vol. 2, n° 21, p. 35-47.
- Dudouet F.-X., Grémont E., Joly H. et Vion A. (2014). « Retour sur le champ du pouvoir économique en France – L'espace social des dirigeants du CAC 40 », *Revue française de socio-économie*, vol. 13, n° 1, p. 23-48.
- Fauver L. et Fuerst M.E. (2006). « Does good corporate governance include employee representation ? Evidence from German corporate boards », *Journal of Financial Economics*, vol. 82, n° 3, p. 673-710.

- Ferrary M. (2021). « La loi Copé-Zimmermann, quels impacts sur le profil sociologique des administrateur(rice)s du CAC 40 ? », *Revue française de gestion*, vol. 47, n° 298, p. 97-115.
- Ginglinger E., Megginson W. et Waxin T. (2011). “Employee ownership, board representation, and corporate financial policies”, *Journal of Corporate Finance*, vol. 17, p. 868-887.
- Gold M. (2011). “Taken on board: An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe”, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 17, n° 1, p. 41-56.
- Golsorkhi D. et Huault I. (2006). « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 165, p. 15-34.
- Gomez P.-Y. et Hollandts X. (2015). « La représentation des salariés aux conseils d’administration – Enjeux, obstacles et préconisations », *Revue de droit du travail*, n° 7-8, p. 451-457.
- Hartmann M. (2000). “Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France”, *The Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 241-261.
- Hirschman A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hollandts X. et Aubert N. (2019). « La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d’entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 22, n° 1, p. 1-24.
- Hollandts X. et Aubert N. (2021). « Les administrateurs salariés : levier du dialogue social au cœur de la gouvernance d’entreprise », *Le dialogue social – L’avènement d’un modèle ?*, dir. Géa F. et Stévenot A., Bruylant, Bruxelles, p. 367-382.
- Hollandts X., Guedri Z. et Aubert N. (2009). « Représentation du travail au conseil d’administration et performance de l’entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005) », *Les administrateurs salariés et la gouvernance d’entreprise*, dir. Conchon A. et Auberger M.-N., La documentation française, Paris.
- Jeanjean T. et Marmousez S. (2019). « Que savons-nous sur les réseaux du conseil d’administration ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 25, n° 2, p. 123-167.
- Lahire B. (1998). *L’Homme pluriel. Les ressorts de l’action*, Nathan, Paris.
- Lahire B. (1999). *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu. Dettes et critiques*, La Découverte, Paris.
- Levinson K. (2001). “Employee representatives on company boards in Sweden”, *Industrial Relations Journal*, vol. 32, n° 3, p. 264-274.
- Maclean M., Harvey C. et Chia R. (2010). “Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain”, *Organization Studies*, vol. 31, n° 3, p. 327-348.
- Maclean M., Harvey C. et Chia R. (2012). “Reflexive practice and the making of elite business careers”, *Management Learning*, vol. 43, n° 4, p. 385-404.

- Maclean M., Harvey C. et Kling G. (2014). “Pathways to power: Class, hyper-agency and the French corporate elite”, *Organization Studies*, vol. 35, n° 6, p. 825-855.
- Matonti F. et Poupeau F. (2004). « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 155, n° 5, p. 4-11.
- Rose C. et Hagen I.M. (2009). “The perceived influence of employee board members on decisions in Denmark and Norway”, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 25, n° 3, p. 247-260.
- Sapiro G. (2020). *Dictionnaire international Bourdieu*, CNRS Éditions, Paris.
- Stieweke J. (2014). “Pierre Bourdieu in management and organization studies. A citation context analysis and discussion of contributions”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, p. 532-543.
- Trizzulla C., Garcia-Bardidia R. et Rémy E. (2016). « De Bourdieu à Lahire : déterminismes sociaux et pratiques de consommation plurielles », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 31, n° 1, p. 87-105.

Copyright of Revue Française de Gestion is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.