

Mémoire en vue de l'obtention du Master 2 Politique et Gestion de la Culture

Diriger au féminin ?

Adoption et adaptation de l'ethos managérial par les femmes dans les structures labellisées du spectacle vivant.

Réalisé par Cavalier Dalia, Chhun Mailhy, Dumontot Tamara, Geoffroy Morgane, Koning Lucile

Encadré par Jérémie Sinigaglia

Soutenu le 29/09/2025

Table des matières

Introduction	6
Méthodologie	16
Chapitre 1 : Le secteur culturel : un espace féminin ?	22
Section 1 : Etat des lieux des structures labellisées selon le genre.	23
I. Quelle féminisation des structures labellisées ?	23
II. Comment les acteurs se saisissent-ils de la question de la parité ?	30
Section 2 : Une féminisation à relativiser : la répartition des ressources au sein des CDN.	36
I. Quels budgets pour les artistes-directrices de CDN ?	36
II. L'occupation des postes administratifs dans les CDN.	42
III. Quelles positions de nos enquêté.es au sein des CDN ?	48
Section 3 : Des facteurs déterminants dans l'accès à un poste de direction ?	55
I. Identification et présentation des profils de notre base de données.	55
II. Le passage par une Grande École est-il déterminant dans l'accès à un poste à responsabilité ?	62
Chapitre 2 : Les tendances de management observées chez les enquêté.es.	71
Section 1 : L'influence de la structure sur les pratiques managériales.	72
I. La formation continue des pratiques de management : le rôle des réseaux et des labels.	72
II. La dépendance au sentier : l'influence de l'histoire de la structure sur les pratiques de management.	78
Section 2 : Des profils types pour parler de l'ethos managérial des enquêtés.	83
I. Ethos managérial : endosser un rôle ?	83
II. Les innovateur.rices, les méthodiques et les hégémoniques : trois profils de management.	90
III. Engagement en faveur de la parité ou application des politiques publiques en place ?	104
Conclusion	111
Bibliographie	115
Annexes	124

Introduction

« L'énergie masculine est bonne. La société en a beaucoup, mais la culture d'entreprise essaie vraiment de s'en éloigner (...) Toutes ces formes d'énergie sont bonnes, mais le fait d'avoir une culture qui célèbre un peu plus l'agressivité a ses propres mérites »¹.

Le 10 janvier 2025, Mark Zuckerberg déclarait dans le podcast de Joe Rogan que la culture d'entreprise était trop « féminine ».

Qu'entend Mark Zuckerberg par « énergie masculine » et « énergie féminine » ? Existerait-il une manière différente de diriger selon le genre ?

Afin de savoir s'il existe une manière de diriger selon le genre, comme le sous-entend le propos de Mark Zuckerberg, nous avons choisi d'orienter notre recherche sur l'ethos managérial selon la notion de genre. Ainsi, nous allons nous intéresser à l'adoption et à l'adaptation de l'ethos managérial par les femmes dans le secteur culturel.

Dans la veine des travaux de sociologie du genre, nous privilégions le terme de genre, et non pas de sexe, et le définissons en reprenant les propos de Christine Delphy² :

« Le genre, c'est ce que l'on pourrait appeler le "sexe social", c'est-à-dire tout ce qui est social dans les différences constatées entre les femmes et les hommes, dans les divisions du travail ou dans les caractères qu'on attribue à l'un ou l'autre sexe. Comme on a constaté qu'ils varient d'une société à l'autre (la division du travail n'est pas la même, les femmes faisant dans certaines sociétés ce que les hommes font dans d'autres), on en a conclu qu'il y avait un aspect variable des sexes, un aspect construit socialement que l'on appelle le "Genre". »

Ainsi, la notion de genre permet d'éviter le piège de l'essentialisme. En effet, les potentielles différences entre les femmes et les hommes dans leur manière de diriger ne sont pas inhérentes à leur sexe, mais socialement construites. L'emploi de la notion de genre, et par extension de la sociologie du genre, permet également de rendre compte dans notre étude des rapports de pouvoir et de domination et de leur impact sur nos enquêtés mais aussi sur l'enquête. En effet,

¹ « Mark Zuckerberg prône plus d'« énergie masculine » dans le monde de l'entreprise ». *Le Parisien* (13 janvier 2025, URL : <https://www.leparisien.fr/high-tech/mark-zuckerberg-prone-plus-d-energie-masculine-dans-le-monde-de-lentreprise-13-01-2025-YHSKLEVTDBDVJPVTHUHD726XBM.php> ; consulté le 08/02/2025).

² Rapporté sur « Genres Pluriels - Le genre, sexe social », s. d. (en ligne : <https://www.genrespluriels.be/Le-genre-sexe-social> ; consulté le 11 septembre 2025) et cité dans *De l'interdit à l'empêchement*, deuxième rapport de Reine Prat, 2009 (pp. 23-24).

nous sommes toutes des jeunes femmes, ce qui a pu avoir un effet sur les interactions que nous avons eues avec nos enquêté.es lors de nos entretiens, notamment en termes de crédibilité ou de légitimité, et n'a pas pu donner lieu à un « rapport de connivence, d'amitié et d'empathie virile [entre] hommes »³.

Pour ce qui est de l'ethos managérial, nous faisons ici référence à la notion d'ethos construite par Bourdieu. D'abord utilisé par Max Weber⁴ et Norbert Elias⁵, l'*ethos* correspond pour Pierre Bourdieu au « [...] système de valeurs implicites que les gens ont intériorisés depuis l'enfance et à partir duquel ils engendrent des réponses à des problèmes extrêmement différents »⁶. Le terme d'ethos permet donc de définir les pratiques de management de nos enquêté.es car celles-ci s'inscrivent dans un « système de valeurs implicites ». Le management quant à lui fait référence à l'organisation du travail, et notamment à une manière plus souple et transversale d'organiser la production. Ainsi, nous définissons l'ethos managérial comme la combinaison de l'ethos selon Bourdieu et du management. Est donc inclus dans l'ethos le rôle que ces individus incarnent, les pratiques managériales qu'ils mettent en place, le discours qui accompagnent ces pratiques ainsi que leur manière d'incarner leur position.

La notion de rôle est donc importante à aborder puisqu'il s'agit également de voir comment nos enquêté.es donnent vie au poste de direction qui leur a été confié. D'après Peter Berger et Thomas Luckmann⁷, le rôle peut être défini comme « l'ensemble des comportements qui sont liés à la position qu'on occupe et qui permettent de faire exister cette position, de la consolider, et surtout de la rendre sensible aux autres ». Goffman, quant à lui, propose dans *La Présentation de soi* d'analyser les interactions sociales en utilisant l'image d'une scène de théâtre. En plus d'étudier le spectacle vivant, ses analyses sont pertinentes pour observer comment nos enquêté.es se mettent en scène en entretien.

³ C. ACHIN et E. DORLIN, « Nicolas Sarkozy ou la masculinité mascarade du Président », *Raisons politiques*, vol. 31, n° 3, Presses de Sciences Po, 17 septembre 2008, pp. 19-45.

⁴ M. WEBER, « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme suivi d'un autre essai. », *Revue Française de Sociologie*, 5(3), 354., 1964.

⁵ E. NORBERT, « La société de cour », vol. 36, Flammarion, 1985, pp. 95-96.

⁶ Citation reprise par B. FUSULIER, « Le concept d'ethos », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 42, n° 1, Université catholique de Louvain (Unité d'anthropologie et de sociologie), 29 août 2011, pp. 97-109.

⁷ P. L. BERGER et T. LUCKMANN, *La construction sociale de la réalité*, trad. de l'angl. par Pierre Taminiaux, Paris, Méridiens, KLINCKSIECK, 1986 (The Social Construction of Reality, New York, Doubleday, 1966) cité par C. ACHIN, E. DORLIN et J. RENNES, « Capital corporel identitaire et institution présidentielle : réflexions sur les processus d'incarnation des rôles politiques », *Raisons politiques*, vol. 31, n° 3, Presses de Sciences Po, 17 septembre 2008, pp. 5-17.

Des femmes directrices ?

Notre première observation sur ces questions d'éthos managérial des femmes a été de remarquer leur sous-représentation aux postes de direction⁸. Cela nous a donc conduites à nous interroger sur leur place dans le secteur culturel, souvent perçu comme « féminin »⁹.

Cette première réflexion faite, nous nous sommes intéressées aux femmes occupant un poste de direction et avons remarqué que des stéréotypes leur étaient souvent associés, notamment à propos de leur manière de diriger. Nous pouvons par exemple citer le travail de Catherine Achin et d'Elsa Dorlin¹⁰ sur les figures de la féminité en politique. Dans leur article, elles développent trois figures que les femmes en politique peuvent investir, à savoir la « favorite intrigante », la « King » et enfin la « Régente », chacune correspondant à des stéréotypes particuliers. Le premier profil, celui de la « favorite intrigante », correspond aux femmes qui incarnent une « sexualité prétendument provocante, active et dominante ». Le deuxième profil, celui de la « King », est celui d'une « femme-homme », c'est-à-dire d'une femme qui adopterait un ethos plus masculin. Le dernier profil, celui de la « Régente », est quant à lui associé à une figure maternelle. Cette question des stéréotypes, couplée à la notion de « plafond de verre »¹¹ nous a amenées à nous interroger sur la façon dont les femmes dirigent des structures culturelles.

Cependant, le secteur culturel étant très large, nous avons fait le choix de nous concentrer sur le spectacle vivant. Ce choix a été motivé par le fait qu'il s'agisse d'un secteur très codifié avec des labels, soutenus par le ministère de la Culture, et dont les nominations des

⁸ Voir L. BERENI et A. JACQUEMART, « Diriger comme un homme moderne : Les élites masculines de l'administration française face à la norme d'égalité des sexes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 223, n° 3, Le Seuil, 12 juillet 2018, pp. 72-87 ou encore D. G. HERRON *et al.*, « The Effect of Gender on the Career Advancement of Arts Managers », *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 28, n° 1, Routledge, 1^{er} janvier 1998, pp. 27-40.

⁹ Même si elles sont majoritaires dans l'enseignement supérieur Culture (63% de l'effectif total), elles sont moins représentées dans les professions culturelles (46% de l'effectif total en 2020 dans le secteur culturel). « Parution de L'Observatoire de l'égalité 2024 | ARTCENA », 11 mars 2024 (en ligne : <https://www.artcena.fr/fil-vie-pro/parution-de-lobservatoire-de-legalite-2024> ; consulté le 12 novembre 2024).

¹⁰ C. ACHIN et E. DORLIN, *Op. cit.*, 2008, pp. 19-45.

¹¹ Ici, le plafond de verre est défini comme : « barrière si subtile qu'elle est transparente et pourtant si forte qu'elle empêche les femmes et les minorités d'accéder à la hiérarchie managériale » [Morrison, White et Van Velsor, 1992]. J. LAUFER, « 28. Le plafond de verre : un regard franco-américain », dans *Travail et genre dans le monde*, s. l., La Découverte, 2013, pp. 298-308.

directrices et des directeurs sont très encadrées. Le premier rapport de Reine Prat¹² définit ces différents éléments :

« “Le vocable "spectacle vivant" désigne l'ensemble des spectacles "produits ou diffusés par des personnes qui, en vue de la représentation en public d'une œuvre de l'esprit, s'assurent la présence physique d'au moins un artiste du spectacle". La danse, la musique, le théâtre, dans toute la diversité de leurs formes (opéra, musique de variété, chorales, fanfares, cirque, arts de la rue, conte, marionnettes...), appartiennent au spectacle vivant, par opposition au spectacle enregistré (cinéma-audiovisuel).”¹³

L'action du ministère de la Culture pour le spectacle vivant se structure autour des « labels » : “Le ministre chargé de la culture peut attribuer des labels aux structures, aux personnes morales de droit public ou de droit privé ou aux services en régie d'une collectivité territoriale qui en font la demande et dont le projet artistique et culturel présente un intérêt général pour la création artistique dans les domaines du spectacle vivant ou des arts plastiques.”¹⁴ L'attribution d'un label donne lieu à la conclusion d'une convention pluriannuelle d'objectifs entre la structure bénéficiaire du label et l'État, et, le cas échéant, les collectivités territoriales et leurs groupements partenaires.

Il existe 12 labels : Centre chorégraphique national ; Centre d'art contemporain d'intérêt national ; Centre de développement chorégraphique national ; Centre dramatique national ; Centre national de création musicale ; Centre national des arts de la rue et de l'espace public ; Fonds régional d'art contemporain ; Opéra national en région ; Orchestre national en région ; Pôle national du cirque ; Scène de musiques actuelles ; Scène nationale. »¹⁵

Dans le cadre de notre enquête, nous nous sommes cependant restreintes aux labels suivants, en raison de leur importance tant numérique que symbolique : les Théâtres nationaux (TN), les Centres dramatiques nationaux (CDN), les Centres chorégraphiques nationaux (CCN) et les Centres de développement chorégraphique nationaux (CDCN). Par ailleurs, nous avons choisi de nous intéresser à ces structures labellisées pour lesquelles, contrairement aux scènes nationales ou aux théâtres municipaux, les artistes-directrices et artistes-directeurs sont approuvés et nommés par le ministère de la Culture. Derrière chaque nomination, c'est donc

¹² R. PRAT, « Mission EgalitéS : Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant », Rapport d'étape n°1, mai 2006.

¹³ Définition tirée de la définition officielle donnée par le ministère de la Culture : « Spectacle vivant (musique, danse, théâtre...) - Pôle Création - | Ministère de la Culture », 27 novembre 2024 (en ligne : <https://www.culture.gouv.fr/regions/drac-centre-val-de-loire/nos-secteurs-d-activite/spectacle-vivant-musique-danse-theatre-pole-creation> ; consulté le 11 septembre 2025).

¹⁴ Article 5 de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine.

¹⁵ HCE, « Inégalités entre les femmes et les hommes dans les arts et la culture Acte II : après 10 ans de constats, le temps de l'action », s. d..

d'abord une programmation à l'image de l'artiste ainsi qu'un certain message politique qui sont recherchés.

Une façon féminine de diriger ?

En ce sens, nous avons au départ choisi d'étudier les artistes-directeur.rices et les directrices et directeurs adjoint.es de ces structures, puisqu'elles et ils représentaient selon nous les individus les plus confrontés à la pratique du management. C'est ainsi qu'est née une première question, à savoir : *les pratiques de management des femmes directrices de structures culturelles du spectacle vivant (CDN, TN, CCN, CDCN) sont-elles différentes de celles des hommes ? Comment les femmes directrices de structures culturelles du spectacle vivant investissent-elles leur rôle de direction ?*

“Pratiques de management” désigne les prises de décisions en tant que directrices de structures, mais également les relations qu'elles entretiennent avec leurs salarié.es et collaborateur.rices. En effet, les directrices de structure essaient-elles de mettre en place des relations moins hiérarchiques ainsi qu'une approche plus collaborative dans la prise de décision, pratiques qui auraient été mises en place à la suite d'un processus de socialisation propre au genre féminin¹⁶ ?

Notre mémoire s'inscrit ainsi dans la continuité des travaux de Catherine Achin et d'Elsa Dorlin¹⁷ sur les figures de femmes en politique. Nous inspirant de cette démarche, nous souhaitons identifier des catégories de directrices d'établissement de spectacle vivant pour en faire des profils types. Nous nous sommes également inspirées des travaux de sociologie du travail d'Alexis Spire¹⁸ : sa façon de construire et de caractériser les agents de guichets dans leurs pratiques face à la politique d'immigration nous a aiguillé dans l'élaboration de nos profils.

Dans un second temps, la culture d'entreprise privée et la sociologie des organisations permettent d'éclaircir le rôle de l'institution dans les prises de décision. Nous avons mobilisé l'article de Ponchut et Barth¹⁹ qui donne une définition de la culture d'entreprise et de la façon

¹⁶ N. HARMAND, « Le management au féminin: les femmes et le leadership », 2013.

¹⁷ C. ACHIN et E. DORLIN, *Op. cit.*, 2008, pp. 19-45.

¹⁸ A. SPIRE, *Accueillir ou reconduire: enquête sur les guichets de l'immigration*, Paris, Raison d'agir éd, 2008.

¹⁹ M. PONCHUT et I. BARTH, « La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif: la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public », *@GRH*, vol. 4, n° 3, Association de Gestion des Ressources Humaines, 8 novembre 2012, pp. 11-31.

dont celle-ci peut être un facteur d'exclusion pour les femmes en reproduisant une domination masculine. Ces lectures nous permettent d'analyser la culture au sein des différents labels et des établissements. Les entretiens nous permettront de voir si, comme le déclarent Ponchut et Barth, la culture d'entreprise des établissements de spectacle vivant reproduit la domination masculine.

Nous nous sommes également tournées vers des travaux de référence autour de la carrière et particulièrement de la dimension genrée de celle-ci. Cela implique par exemple le fait que des postes de haut niveau encouragent la *culture des longues heures* qui peuvent être un frein dans la carrière des femmes. En effet, l'article de Lee-Gosselin et Hann²⁰ développe ce problème dans le cadre de l'administration, et nous pouvons le transposer au secteur culturel. En effet, il peut être attendu d'un.e directeur.ice d'effectuer de longues heures, sur la base du volontariat, ce qui vient reconnaître l'investissement dans le travail. Or, dans les couples hétérosexuels, les femmes ont souvent la responsabilité des enfants, ce qui peut être un frein à cette culture des longues heures²¹. En ce sens, un avantage de genre - ne pas ou peu s'occuper du foyer et des enfants quand on est un homme – devient une ressource professionnelle – pouvoir pratiquer de longues heures²².

Enfin, cette enquête a l'ambition de s'inscrire dans la continuité des travaux effectués sur le genre dans le monde du spectacle vivant. En prolongeant les rapports de Reine Prat parus en 2006 et en 2009²³ – qui mettent pour la première fois en lumière les inégalités de genre dans toutes leurs formes au sein du secteur culturel – et en perpétuant les analyses quantitatives menées par la SACD depuis 2012²⁴ sur la place des femmes dans le spectacle vivant, notre analyse se veut à la fois quantitative et qualitative sur l'état des postes de direction des structures labellisées. Par ailleurs, en 2021, la tribune de 19 directrices de CDN²⁵ a donné un véritable regain de visibilité aux inégalités de genre dans le réseau des CDN, ce qui a conduit à la

²⁰ A. JACQUEMART *et al.*, *Le genre des carrières: Inégalités dans l'administration culturelle*, s. l., Ministère de la Culture - DEPS, 2022.

²¹ *Ibid.*

²² L. BERENI et A. JACQUEMART, *Op. cit.*, 2018, pp. 72-87.

²³ R. PRAT, *Op. cit.*, 2006, 2009.

²⁴ SACD LE MAGAZINE, « Où sont les femmes ? Toujours pas là ! Bilan 2012-2017. », Automne 2016.

²⁵ GARRAUD et AL., « Une tribune des 19 directrices de CDN », sur *Sceneweb*, rubrique « Actu », 6 décembre 2021 (en ligne : <https://sceneweb.fr/actu-une-tribune-des-19-directrices-de-cdn-nous-mesurons-lampleur-de-notre-responsabilite-et-de-notre-tache/> ; consulté le 12 août 2025).

signature d'une Charte de la parité la même année²⁶. Celle-ci prévoit notamment un respect de la parité dans la programmation avec pour objectif d'offrir la même visibilité des œuvres au public, ainsi qu'une parité dans les moyens alloués aux productions²⁷. En 2024, un compte rendu publié par l'association des CDN (l'ACDN)²⁸ fait l'état des lieux deux ans après la signature de la Charte, des changements du réseau. Notre mémoire a ainsi pour ambition de faire un état des lieux des postes de direction et des inégalités entre les femmes et les hommes dans ces structures dramatiques nationales, mais aussi dans les TN, les CCN et les CDCN.

Plusieurs observations sont ressorties de notre enquête exploratoire. Nous avons remarqué que chez nos enquêtées femmes apparaissait la volonté de produire des pratiques managériales innovantes pouvant s'éloigner du modèle de « managerial masculinity »²⁹. Cette volonté d'innover dans les prises de décisions peut se confronter parfois à une culture d'entreprise peu favorable à ces nouvelles manières de diriger. Cela nous a interrogées. Quelle est l'influence de la variable du genre sur les postes de direction dans le secteur culturel ? Les femmes et les hommes investissent-elles leur rôle de directeur.rice différemment ? Les femmes lient-elles leurs pratiques managériales à leur genre ? Dans quelle mesure le genre est une variable déterminante dans l'obtention et l'exercice d'un poste de direction d'une structure labellisée dans le spectacle vivant ?

Ces interrogations, portées par nos premières observations, nous ont conduites à retravailler notre question de départ. Nous allons ainsi chercher à répondre dans notre enquête à la

²⁶ ACDN, « Charte de la parité dans les Centres dramatiques nationaux », 2021 (en ligne : <https://www.asso-acdn.fr/wp-content/uploads/2023/06/ACDN-CHARTe-de-la-PARITE-VDEF-chartee.pdf> ; consulté le 26 juillet 2025).

²⁷ En effet, ces éléments sont largement pris en compte dans l'étude des candidatures aux postes de direction des structures. Promouvoir et permettre la parité à ce niveau-là est ainsi une première étape à une meilleure représentation des femmes aux postes de direction. Par ailleurs, l'article 5 du décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques prévoit « une présélection d'un nombre restreint de candidats, prenant en compte le respect du principe d'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités de direction, opérée par un comité de sélection comportant notamment des représentants de l'Etat et des collectivités territoriales ou de leurs groupements partenaires » ainsi que l'étude de ces candidats présélectionnés par un jury « composé dans la mesure du possible d'un nombre égal d'hommes et de femmes ». « Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques », dans 2017-432, 2017.

²⁸ ACDN, « La parité dans les Centres dramatiques nationaux. Etats des lieux, deux ans après la signature de la Charte », 2024 (en ligne : <https://www.asso-acdn.fr/wp-content/uploads/2024/09/ACDN-Parite-2024.pdf> ; consulté le 26 juillet 2025).

²⁹ CONNELL et WOOD, « Globalization and business masculinities », *Men and Masculinities*, 7(4), 2005, pp. 347-364., cité dans L. BERENI et A. JACQUEMART, *Op. cit.*, 2018, pp. 72-87.

problématique suivante : ***comment les rôles de direction sont-ils investis dans les structures culturelles de spectacle vivant (CDN, TN, CCN, CDCN) selon le genre ?***

Diriger au féminin

Nous avons gardé la double dimension d'adoption et d'adaptation du rôle et des pratiques - déjà présente dans la question de départ – tout en posant le genre comme facteur principal dans l'influence à la fois dans la manière dont elles et ils investissent leur rôle et dans les pratiques et prises de décision de la directrice ou du directeur. Il ne s'agit donc pas de se demander si la directrice se construit en opposition au directeur, qui serait la manière de diriger « neutre », comme la question de départ pouvait le laisser entendre, mais plutôt de se demander si le genre influence de la même manière la directrice et le directeur de structure de spectacle vivant dans leur manière d'arriver à leur poste et de l'occuper³⁰. L'objectif est donc d'observer comment les femmes investissent les postes de direction, considérés comme masculin, et de déterminer si elles les modulent ou sont modulées par le rôle qu'elles doivent endosser. Nous avons élargi notre recherche aux administratrices et administrateurs, qui ont également une importance dans les pratiques managériales, à savoir entre autres la gestion des équipes, les politiques de ressources humaines et de budget. Nous avons donc privilégié le terme de « rôles de direction » afin de prendre en compte l'ensemble de ces individus, qu'elles et ils soient artistes-directeur.rices, administrateur.rices ou encore directeur.rices adjoint.es.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'orienter notre réflexion selon trois hypothèses. Nous supposons dans un premier temps qu'il existe un ethos managérial féminin venant proposer une manière de diriger différente de l'ethos managérial masculin dominant. Cependant, nous supposons également que d'autres facteurs en dehors du genre influencent la manière de diriger des individus. Enfin, nous faisons l'hypothèse que la féminisation du secteur en cours permet aux femmes de mettre en place ces nouvelles pratiques de management.

Notre première hypothèse découle des premiers résultats de l'enquête exploratoire. En effet, les femmes semblent investir un rôle caractérisé par des pratiques managériales différentes de celles liées à un ethos managérial masculin. Elles revendiqueraient une nouvelle

³⁰ Le neutre se référant au genre masculin a notamment été mis en évidence et théorisé par des recherches féministes. A propos du neutre masculin et du féminin systématiquement particularisé on peut citer les travaux de Monique Wittig tels que son article « Le point de vue universel ou particulier » republié récemment dans le recueil suivant : M. WITTIG, *La pensée Straight*, Éd. Amsterdam, 2018.

manière de diriger et se distancieraient des codes masculins. Elles s'éloigneraient donc de ce que Connell et Wood appellent « managerial masculinity », repris par Bereni et Jacquemart³¹ et défini comme un « ensemble des ressources, dispositions pratiques, visions du monde et définitions de soi mobilisées par les hommes qui dominent les organisations de travail. »³² Selon cette définition, un modèle de bon dirigeant se dégage. Toujours d'après Bereni et Jacquemart, le bon dirigeant aurait un goût pour le pouvoir et la compétition, ainsi que du charisme, qui serait associé au genre masculin et serait un comportement encouragé chez les hommes. Notre première hypothèse considère donc que différentes figures de femmes directrices de structures culturelles émergent pour proposer un management différent du management dominant masculin.

Notre deuxième hypothèse suppose que des facteurs internes – au-delà des caractéristiques sociales de l'individu – et des facteurs externes influencent la manière de diriger des directrices et directeurs, amenant à nuancer l'incidence du genre dans l'ethos managérial. Par facteurs internes, nous entendons principalement la trajectoire, qui correspond à la formation et à la carrière professionnelle de l'individu avant l'accès au poste de direction. Nous pensons que le type d'études réalisées ainsi que le passage par des structures telles que des compagnies ou des tiers lieux, pourraient plus ou moins influencer la propension de l'individu à innover dans son management. L'âge et les objectifs de carrière sont également des facteurs internes à prendre en compte. En effet, les objectifs de carrière des femmes peuvent entrer en contradiction avec la responsabilité familiale qu'elles doivent la plupart du temps assumer³³. Pour ce qui est des facteurs externes, nous pensons que les caractéristiques inhérentes à la structure peuvent influencer la manière de diriger. Afin de déterminer les caractéristiques d'une structure, nous nous sommes appuyées sur la grille d'analyse de Sarah Rutherford, qui a développé un modèle comprenant neuf dimensions influençant le degré d'ouverture ou de fermeture de la culture organisationnelle – au sens de Smircich³⁴ – quant à l'intégration des femmes gestionnaires³⁵. Ainsi, ces différentes dimensions – comme la gestion

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.* p. 74.

³³ Voir sur ce sujet L. BERENI et A. JACQUEMART, *Op. cit.*, 2018, pp. 72-87 ou encore M. PONCHUT et I. BARTH, *Op. cit.*, 2012, pp. 11-31.

³⁴ SMIRCICH, cité par H. LEE-GOSSELIN et H. ANN, « Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres », *Humanisme et Entreprise*, vol. 305, n° 5, A.A.E.L.S.H.U.P, 25 novembre 2011, pp. 65-80 : « ensemble de croyances, valeurs et symboles partagés par un groupe social, dont les interactions façonnent la culture ».

³⁵ *Ibid.* Voir également M. PONCHUT et I. BARTH, *Op. cit.*, 2012, pp. 11-31.

du temps, la place accordée au travail ou encore le style de management – viennent se combiner en un système d'exclusion ou d'inclusion des femmes selon les domaines de travail. Nous faisons ainsi l'hypothèse que des facteurs internes et externes – autres que le genre – influencent la manière dont les individus dirigent ces structures.

Enfin, dans une troisième hypothèse, nous suggérons que la féminisation du secteur culturel ainsi qu'un renouvellement générationnel ont favorisé une augmentation du nombre de femmes à des postes de direction de structures labellisées. Cette féminisation du secteur leur permet d'affirmer une nouvelle manière de diriger et donc de s'éloigner de la « managerial masculinity ». Si les femmes ont la possibilité de mettre en œuvre de nouvelles techniques de prise de décisions et qu'elles sont moins confrontées au besoin de prouver et de justifier leur légitimité à diriger, cela ne signifie pas pour autant la fin des inégalités ou l'existence d'une véritable parité.

Pour comprendre comment les rôles de direction sont investis dans les établissements culturels de spectacle vivant selon le genre, nous allons donc dans un premier temps nous concentrer sur l'espace dans lequel nos enquêtés évoluent (Chapitre 1), c'est-à-dire le secteur culturel, en étudiant dans un premier lieu les structures labellisées, puis en s'attardant plus en détail sur les CDN. Enfin, dans un second temps, nous étudierons grâce à une étude qualitative, les pratiques de management (Chapitre 2), en regardant dans une première section l'influence de la structure et des labels sur les pratiques, puis en construisant dans une deuxième section des profils types, basée sur les pratiques managériales et les discours qui les accompagnent.

Méthodologie

Cette recherche portant sur l’ethos managérial, c’est-à-dire sur les pratiques de management, son ambition est de proposer et d’analyser des données qualitatives recueillies auprès d’enquêté.es concerné.es. Cependant, afin d’en assurer le fondement et d’identifier les profils à interroger pour notre enquête, nous devons nous appuyer sur une méthodologie articulant quantitatif et qualitatif.

Cela étant, nous avons choisi de construire une base de données exhaustive faisant état des postes de direction des structures du spectacle labellisées en France. Comme précisé en introduction, nous nous sommes exclusivement intéressées aux TN, CDN, CCN et CDCN – en raison de leur importance tant numérique que symbolique – ce qui constitue un nombre important de données : on dénombre en effet 6 TN, 38 CDN, 19 CCN et 14 CDCN labellisés sur l’ensemble du territoire national, en métropole comme en outre-mer.

Elaboration de la base de données et identification des variables.

Nous sommes parvenues à élaborer une base faisant état de 179 individus³⁶, qui recense les directrices et directeurs de ces structures – directeur.rice artistique, directeur.rice adjoint.e, co-directeur.rice – mais aussi les administratrices et administrateurs de ces structures, qui occupent régulièrement un rôle de « numéro 2 » de la structure. Nous avons ainsi recueilli plusieurs éléments nous permettant de produire une base non nominative – puisque nous avons attribué un code d’identification à chaque individu – rapportant les différents postes occupés et leur intitulé exact. A partir de ces premières informations, nous avons pu approfondir nos recherches et nous intéresser à la formation des personnes identifiées et à la date de leur entrée

³⁶ Cette base de données a été réalisée à l’automne 2024 et ne saurait tenir compte des mouvements dans la direction des structures étudiées ayant eu lieu après cette période.

en poste³⁷. Ces données ont ensuite été recodées et triées pour correspondre à une nouvelle base comportant 137 individus³⁸.

Pour l'ensemble de nos recherches quantitatives, nous avons déterminé sept variables actives, auxquelles correspondent plusieurs modalités, la plupart du temps binaires³⁹. Ces variables peuvent être réparties en deux catégories : la première catégorie reprenant les informations sur l'individu (son genre⁴⁰, le label de la structure dans laquelle il est en poste⁴¹, le type de poste qu'il occupe⁴² et enfin la longévité en poste⁴³) et la seconde faisant état des informations concernant la formation de l'individu (le lieu⁴⁴, le secteur⁴⁵ et le type de formation⁴⁶).

³⁷ Nous qualifions ce processus d'enquête d'« indirect » – par opposition à un processus direct d'enquête par questionnaire – car il s'appuie sur des données récoltées sur le web (LinkedIn, site internet de la structure, extraits d'articles de presse ou d'articles officiels), qui ont ensuite été « masquées » pour constituer notre base de données. Sur le processus indirect et le « masque » des données, voir G. BASTIN et J.-M. FRANCONY, « L'inscription, le masque et la donnée: Datafication du web et conflits d'interprétation autour des données dans un laboratoire invisible des sciences sociales », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 10, n° 4, 2016 (DOI : [10.3917/rac.033.0505](https://doi.org/10.3917/rac.033.0505) consulté le 7 août 2025).

³⁸ Nous avons uniquement conservé les profils les plus complets. En effet, traiter quantitativement un profil incomplet risquait de surdéterminer les résultats lors de l'ACM par exemple et ainsi de produire des données moins lisibles.

³⁹ Le tableau 1 récapitule le détail de ces modalités. Ce sont les mêmes utilisées tout au long de cette recherche sauf mention contraire indiquée. Nous avons choisi ces variables car celles-ci nous permettent de dessiner la trajectoire des individus au niveau de la formation. Ce choix pourrait être enrichi de variables portant sur la trajectoire professionnelle des individus pour une vision plus complète de leur carrière.

⁴⁰ Nous avons délimité le genre à l'attribution femme/homme en l'absence de précision sur le site de l'institution.

⁴¹ Les modalités étant ici les mêmes que les quatre labels étudiés dans le cadre de notre recherche, à savoir les Théâtres nationaux, les Centres dramatiques nationaux, les Centres chorégraphiques nationaux et les Centres de développement chorégraphique nationaux. Il faut noter que les Théâtres nationaux polarisent légèrement les résultats en raison de leur faiblesse numérique.

⁴² Artistique ou administratif.

⁴³ Inférieur ou supérieur à 5 ans.

⁴⁴ Nous avons choisi de faire correspondre des modalités binaires à cette variable en proposant soit une formation uniquement en province, soit une formation avec au moins un passage par l'Ile-de-France. Nous n'avons pas tenu compte des mobilités à l'étranger effectuées par les individus en raison de leur trop faible occurrence, ce qui risquait de polariser les résultats au-delà de toute lisibilité.

⁴⁵ Des modalités binaires correspondent là encore à cette variable : soit une formation uniquement dans le public, soit une formation avec au moins un passage par le privé.

⁴⁶ Deux modalités viennent étoffer cette variable : soit une formation uniquement universitaire, soit une formation avec au moins un passage par une grande école. Le choix binaire permet de faciliter la lecture du parcours de formation, parfois assez varié selon les individus.

Tableau n°1 : Récapitulatif des variables et des modalités utilisées au long de cette recherche.

Variables actives	Nombre et détails des modalités
Genre	2 : Femme – Homme
Label	4 : TN – CDN – CCN – CDCN
Lieu de formation	2 : En province – Passage par Ile-de-France
Longévité en poste	2 : Inférieur à 5 ans – Supérieur à 5 ans
Secteur de formation (privé/public)	2 : Uniquement public – Passage par le privé
Type de formation	2 : Uniquement université – Passage par une Grande Ecole
Type de poste	2 : Artistique – Administratif

Méthodes quantitatives mises en œuvre.

Afin d'étudier au mieux l'ethos managérial des individus composant notre base de données complète, nous avons mis en œuvre plusieurs méthodes quantitatives. Nous avons ainsi réalisé des statistiques, afin de produire des pourcentages sur l'occupation des postes selon le genre de l'individu et le label de la structure par exemple. Cela nous permet ainsi d'étudier la proportion de femmes occupant un poste de direction dans les structures de spectacle vivant, ainsi que le type de poste qu'elles occupent. Nous avons également réalisé une analyse par correspondances multiples (ACM)⁴⁷ sur notre base recodée et triée de 137 individus, afin

⁴⁷ J.-P. BENZECRI et F. BENZECRI, « L'analyse des données. 2: L'analyse de correspondances : introduction, théorie, applications diverses, notamment à l'analyse des questionnaires, programmes de calcul », Paris, Dunod, 1973, p. 8. L'ACM a été réalisée à partir du package R *ggacm* développé par VILLE Nicolas (URL : <https://nicolasville.github.io/ggacm/index.html>).

d'identifier ce qui oppose et rapproche ces derniers selon leur parcours de formation. Celle-ci a par la suite été complétée par des classifications ascendantes hiérarchiques (CAH)⁴⁸, qui nous permettent d'identifier des groupes d'individus se ressemblant selon les variables que nous avons sélectionnées. En nous appuyant sur notre base de données recodée et triée, nous avons pu faire deux analyses distinctes : une analyse pour les postes artistiques et une analyse pour les postes administratifs afin de ne pas surdéterminer la présence d'artistes et d'administrateurs dans les résultats, mais aussi d'identifier clairement les parcours types des personnes occupant ces postes. Cette ACM et ces CAH nous permettent d'identifier des points communs entre les individus occupant un poste de direction et de vérifier si un certain type de profil est plus propice d'endosser un rôle de direction qu'un autre. Nous avons également, sur notre base de données recodée et triée, produit des tris croisés, desquels nous avons tiré des pourcentages représentés sous forme de tableaux pour plus de clarté. Ces différents tris croisés ont pu, par exemple, nous permettre de répartir les individus selon leur genre, le label dans lequel ils habitent leur poste et enfin le type de poste occupé. Enfin, nous avons réalisé deux régressions logistiques binaires⁴⁹ sur notre base entière recodée et triée afin d'étudier l'effet du genre sur le parcours scolaire et sur la probabilité d'occuper un poste artistique ; et une troisième pour mesurer l'effet du genre sur la probabilité d'occuper un poste artistique selon le budget de la structure⁵⁰. Ces régressions nous ont ainsi permis de vérifier si, toutes choses égales par ailleurs, un profil, masculin en l'occurrence, était plus susceptible qu'un autre, féminin, d'occuper un poste de direction. Ces différentes méthodes quantitatives mises en œuvre ont toutes eu pour objectif de vérifier si, d'un point de vue numéraire et donc quantifiable, les rôles de direction des structures labellisées de spectacle vivant avaient plutôt tendance à être investis par des hommes que par des femmes, avec pour perspective la façon dont ce rôle, une fois occupé, est habité selon l'individu qui l'incarne.

⁴⁸ Les différentes CAH ont été réalisées à l'aide du package R *Factoshiny* : S. LE, J. JOSSE et F. HUSSON, « FactoMineR: An R package for multivariate analysis. », *Journal of Statistical Software*, vol. 25, 2008, pp. 1-18.

⁴⁹ Régressions logistiques binaires effectuées sur la base de données triée, soit sur 137 individus, à l'aide du package R *glm* pour les régressions et de *ggplot2* et *ggeffects* pour les représentations graphiques.

⁵⁰ Régression logistique binaire réalisée sur la base totale de la population concernée : soit 106 individus pour tous types de postes confondus en CDN, 65 individus pour les postes administratifs et 41 individus pour les postes artistiques.

Constitution de l'échantillon d'enquêté.es.

Afin de compléter la dimension quantitative de notre enquête, nous avons choisi de mener plusieurs entretiens qualitatifs. En effet,

« si la quantification permet de dresser un état des lieux de la situation et des possibles inégalités, elle ne permet pas de saisir les processus et les mécanismes à l'œuvre dans la (re)production des inégalités et ne saurait constituer, à elle seule, un objectif satisfaisant »⁵¹,

ni ne saurait permettre d'étudier l'ethos managérial à proprement parler.

Le processus de sélection des enquêté.es s'est donc déroulé en deux temps. Tout d'abord, nous avons réalisé trois entretiens exploratoires en sélectionnant les profils les plus complets de notre base recodée et triée, dans l'objectif d'identifier des tendances et d'établir une grille d'entretien claire et pertinente pour nos entretiens semi-directifs. A partir de ces entretiens et de nos lectures, nous avons structuré la grille d'entretien autour de trois grands thèmes : les caractéristiques biographiques principales et la trajectoire de la personne interrogée, les caractéristiques de la structure⁵² (le type de structure, la composition des équipes, les modes de subventions, les processus de décision), et enfin la façon de diriger (l'influence du genre, la définition d'un « bon dirigeant », etc).

A la suite de ces trois entretiens exploratoires⁵³, nous avons, à partir d'une première version de nos classifications ascendantes hiérarchiques, identifié 48 individus. Ces individus ont été sélectionnés en fonction de leur appartenance plus ou moins proche aux profils types issus des CAH. A ce stade de notre analyse quantitative, cinq profils administratifs – les hommes des CDN au parcours universitaire, les diplômés de Grandes Écoles en poste depuis plus de 10 ans, les hommes des CCN en poste depuis plus de 10 ans, les femmes diplômées de Grandes Écoles en poste depuis moins de 5 ans et les nouveaux administrateurs diplômés d'université et de Grandes Écoles – et deux profils artistiques – les anciens des CCN et CDCN en poste depuis plus de 10 ans, et les nouveaux des CDN, doublement diplômés et en poste

⁵¹ ACDN, *Op. cit.*, 2024.

⁵² Pour établir les questions autour du thème de la structure, de la culture d'entreprise et du genre, nous nous sommes appuyées sur le modèle développé par Sarah Rutherford (2001), qui identifie 9 axes permettant d'analyser la culture d'entreprise et son intégration des femmes gestionnaires. S. RUTHERFORD, "Organizational cultures, women managers and exclusion", *Women in Management Review*, vol. 16, n° 8, MCB UP Ltd, 1^{er} décembre 2001, pp. 371-382.

⁵³ Les entretiens exploratoires ont uniquement été conduits avec des femmes, qui ont été les plus promptes à nous répondre et à être disponibles.

depuis moins de 5 ans – émergeaient. C’est en classant les individus de notre base de données recodée et triée qui correspondaient le mieux à ces profils que nous avons obtenu un échantillon varié. Nous avons ainsi réalisé 15 entretiens semi-directifs supplémentaires, ce qui nous porte à un total de 18 entretiens⁵⁴. Au total, nous avons ainsi interrogé 10 femmes et 8 hommes. Sur ces individus, 14 travaillent dans un CDN, 1 dans un CCN et 3 dans un CDCN. Nous n’avons pas réussi à obtenir d’entretien avec les artistes-directeur.ices des TN.

Chaque entretien a ensuite été retranscrit localement sur deux de nos ordinateurs personnels – pour des questions de confidentialité – à l’aide du logiciel *aTrain*, développé par l’université de Grad en Autriche à partir d’une version open source modifiée de Whisper (Harbel et al., 2023), conçu par l’entreprise privée *OpenAI*. Cette version modifiée par l’université n’enregistre ni ne transmet aucune donnée à un tiers lors du processus de retranscription.

Analyse des entretiens et construction des « profils types ».

Après la réalisation de chaque entretien, nous avons rempli un tableau de synthèse permettant de résumer les profils de nos enquêté.es et commencer à comparer leur discours et caractéristiques. Nous avons ensuite réalisé des analyses individuelles, pour réunir les citations de chaque enquêté.es sur des thématiques comme le discours sur les techniques de management ou les politiques de parité. Ces deux outils nous ont permis de remarquer des tendances entre nos enquêté.es, et d’identifier certaines similarités, ce qui nous a conduit à construire des « profils types ». Ces profils types nous permettent de répartir nos 18 enquêté.es dans trois catégories : méthodique, innovateur.ice et hégémonique, et sont un outil pour l’analyse des pratiques managériales.

⁵⁴ Le tableau n°2 en annexe (p. 124) regroupe les caractéristiques des enquêtés. Les entretiens sont limités à 18 principalement par manque de réponses de la part des individus contactés. Nous n’avons contacté aucun individu travaillant dans un TN en raison de leur faiblesse numérique qui aurait demandé des entretiens avec tous les individus pour plus de représentativité, élément que nous ne pouvions garantir. Les retranscriptions de l’ensemble de ces entretiens sont disponibles en annexe, excepté pour l’entretien n°14 qui, en raison de problèmes techniques, n’a pu faire l’objet d’une retranscription.