



« *C'est très bien mais...* ». Effets et usages des quotas de sexe dans les fédérations sportives olympiques

Annabelle Caprais, Stéphanie Rubi, Fabien Sabatier

DANS **TRAVAIL, GENRE ET SOCIÉTÉS** 2024/2 n° 52 , PAGES 99 À 116
ÉDITIONS **LA DÉCOUVERTE**

ISSN 1294-6303

DOI 10.3917/tgs.052.0099

Date de mise en ligne : 19/11/2024

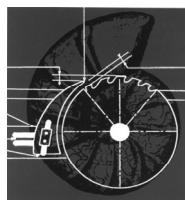
Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2024-2-page-99?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.





MUTATIONS

**« C'EST TRÈS BIEN MAIS... »
EFFETS ET USAGES DES QUOTAS DE SEXE
DANS LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES
OLYMPIQUES**

Annabelle Caprais, Stéphanie Rubi
et Fabien Sabatier

**« DON'T MESS WITH HER ».
DES POLITIQUES DE FÉMINISATION
INACHEVÉES DANS UNE ÉCOLE
DE LA TECH**

Camille Dupuy et François Sarfati

« **C'EST TRÈS BIEN
MAIS...** » .
**EFFETS ET USAGES
DES QUOTAS DE SEXE
DANS LES FÉDÉRATIONS
SPORTIVES OLYMPIQUES**

Annabelle Caprais, Stéphanie Rubi et Fabien Sabatier

Dans la sphère sportive, la plus grande présence des femmes dans les instances de gouvernance constitue une préoccupation relativement récente. Si depuis 1963¹ plusieurs lois et décrets se sont succédé afin de garantir l'élection d'un nombre minimum de dirigeantes dans les fédérations sportives nationales, pendant longtemps les instances sportives se sont seulement attaché à faire progresser la participation des femmes parmi les athlètes aux Jeux olympiques [Pape, 2020]. Ainsi en 2012 les comités directeurs des fédérations olympiques ne comptaient que 27,4 % de femmes et une seule présidente : Isabelle Lamour à la tête de la fédération d'escrime.

L'instauration de quotas de sexe contraignants par la loi « pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes » de 2014 entend alors accroître la part des femmes dans les instances dirigeantes. La loi prévoit deux cas de figure et un calendrier progressif. Les fédérations avec moins de 25 % de femmes et d'hommes parmi leurs licencié-es doivent

¹ Arrêté du 4 avril 1963, loi n° 2003-708 du 1^{er} août 2003 et décret n° 2004-22 du 7 janvier 2004.

² Jusqu'en 2020 les fédérations ayant au moins 25 % de licenciées pouvaient conserver *a minima* un principe de proportionnalité pour la composition de leurs instances de direction (e.g. une fédération avec 27 % de licenciées devait compter au moins 27 % de femmes dans sa gouvernance).

comprendre au moins 25 % de personnes de chaque sexe dans leurs instances dirigeantes. Cette obligation monte à 40 % pour les fédérations ayant au moins 25 % de femmes et d'hommes parmi leurs licencié-es, une dérogation étant néanmoins possible lors de la première mandature (2016-2020)².

Après trois années d'existence, le bilan à mi-parcours montre que, malgré certaines stratégies de résistance (comme la non prise en compte des membres de droit) et un effet palier des quotas, la première vague d'élections qui a suivi la mesure a conduit à une augmentation sans précédent de la proportion de dirigeantes dans les instances politiques [Caprais, Sabatier et Rubi, 2020]. La part des femmes dans les comités directeurs de l'ensemble des fédérations sportives (olympiques, non olympiques, multisport) est ainsi passée de 26,5 % à 34,5 % entre 2016 et 2020, alors qu'elle stagnait jusque-là. En dépit de cet effet « *fast track* » sur la représentation des femmes [Dahlerup et Freidenvall, 2005], des inégalités demeurent. Comme observé dans les fédérations internationales [Schoch et Clausen, 2019], la double division du travail persiste [Bereni et Marry, 2019] : les dirigeantes continuent d'occuper les postes les moins élevés hiérarchiquement et elles restent généralement en charge des commissions qui sont peu valorisées par l'organisation fédérale (comme les pratiques sportives non compétitives).

Pour la mandature qui s'ouvre (2021-2024), les fédérations ne peuvent plus recourir à une dérogation et doivent s'adapter à un nouveau niveau de contrainte. La vague d'élections qui s'est achevée en 2021 donne ainsi l'opportunité d'apprécier ces évolutions sur le long terme. Au-delà des effets quantifiables, cet article vise à interroger la réception subjective et objective de l'introduction des quotas à partir du concept de « réception de l'action publique » [Revillard, 2018]. À la suite des travaux portant sur l'appropriation des politiques d'égalité dans les organisations [Marry *et al.*, 2017], le concept de réception de l'action publique renvoie à « l'ensemble des processus par lesquels une politique publique est appropriée et co-construite par ses ressortissants, et par lesquels elle produit ses effets sur ceux-ci » [Revillard, 2018, p. 478]. La réception d'une politique publique peut alors être analysée sous deux aspects : les *représentations* et les *pratiques* [Revillard, 2018]. Bien que distinctes, celles-ci sont empiriquement liées : les représentations des ressortissant-es à propos des quotas (dimension subjective), ne peuvent être dissociées de l'usage qu'elles ou ils font du dispositif (dimension objective).

Les représentations renvoient à la connaissance de l'existence des quotas par les dirigeant-es, à la façon dont elles ou ils les comprennent et à ce qu'elles ou ils en pensent. À cet égard, Matthis Kempe-Bergman, Larsson et Redelius [2020] proposent une classification des éléments discursifs relatifs à la réception des politiques d'égalité en quatre types

de registres – un individu pouvant se référer à plusieurs registres à la fois. Le registre du *scepticisme* décrit les discours des individus qui nient l'existence d'inégalités entre les femmes et les hommes. Dans cette perspective, toute initiative visant à promouvoir les femmes à des postes à responsabilité est considérée comme illégitime et injuste. Le registre du *cynisme* dépeint les propos des individus qui rationalisent les inégalités entre les femmes et les hommes. Les mesures et politiques d'égalité sont ici perçues comme inutiles car irréalisables ou sans effet conséquent. Le troisième registre, aussi appelé registre du *défenseur des droits des femmes*, se fonde sur l'idée qu'une égale participation de femmes et des hommes dans le domaine sportif est souhaitable et que des mesures volontaristes sont nécessaires pour y parvenir. Les individus qui adoptent ce registre tendent à développer une vision différentialiste des compétences des dirigeant-es et à poser la réflexion en termes de bénéfices/pertes pour l'organisation. La recherche d'une égale participation des femmes et des hommes dans le domaine sportif n'apparaît pas comme une cause controversée car celle-ci reste pensée dans une perspective binaire qui ne change pas les représentations traditionnelles. Enfin, le registre *constructiviste* introduit la notion de construction sociale et culturelle : le genre n'est pas ici considéré comme inscrit dans la nature. Le système de représentation binaire est conceptualisé comme le fruit d'un apprentissage social et donc susceptible de changer. Les individus qui développent ce type d'arguments reconnaissent le poids de la tradition dans le domaine sportif (construit par et pour les hommes) et le rôle de la socialisation dans la perpétuation des inégalités. Ce registre de discours constitue l'approche la plus critique mais aussi la plus rare dans le panel de réponses de l'étude [Kempe-Bergman, Larsson et Redelius, 2020].

Les pratiques quant à elles renvoient au « faire » et aux tactiques mises en place par les dirigeant-es autour des quotas. Capables de s'approprier les politiques dont elles ou ils sont destinataires, elles ou ils sont des coproducteur-ices de l'action publique. L'instauration d'un nouvel instrument n'induit pas une réponse prévisible quant à ses effets : des inflexions ou des résistances sont toujours possibles. En l'occurrence, les dirigeant-es des fédérations présentent la particularité de constituer à la fois le public cible des quotas mais bien aussi les opérateur-ices de la mise en œuvre de la loi : elles ou ils sont chargé-es de réformer leurs propres instances de décision. L'éventail des stratégies à leur disposition se veut large [Caprais, 2020] : elles ou ils peuvent choisir d'étendre la mesure à des instances non prévues par la loi ou à l'inverse essayer de la contourner.

À l'aune de ces éléments, il apparaît qu'une meilleure connaissance des pratiques et des représentations relatives

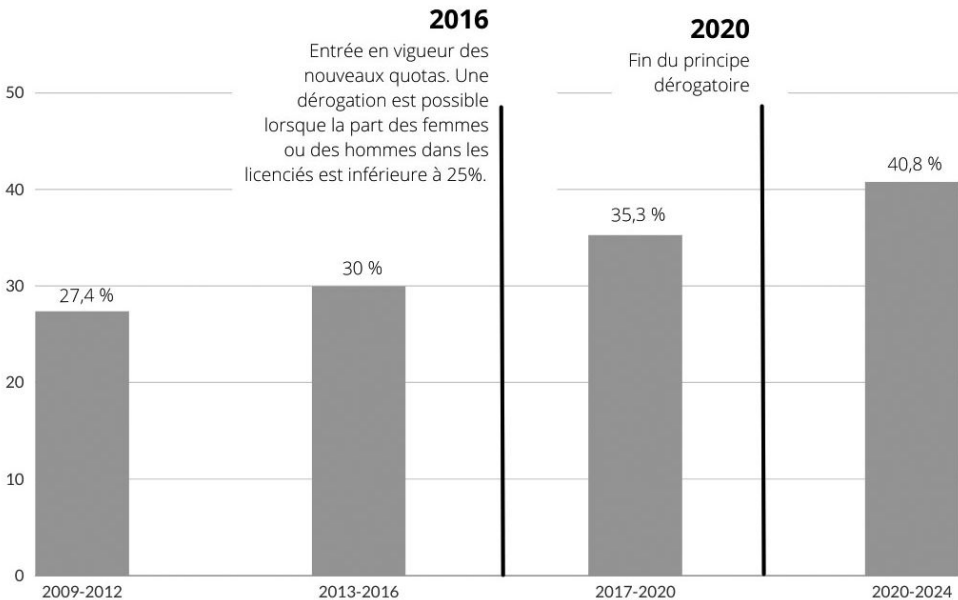
aux quotas peut permettre de mieux comprendre les (non)-effets de ces derniers. Deux questions structurent ainsi notre travail. La première tient aux *effets quantitatifs* du dispositif législatif sur la composition des instances dirigeantes. Les phénomènes précédemment observés lors des dernières élections (*fast track*) persistent-ils dans le temps ? La seconde tient aux *usages* de la mesure, à savoir comment les dirigeant-es se représentent-elles ou ils les quotas, quels registres discursifs utilisent-elles ou ils et comment adaptent-elles ou ils la mesure dans leur fédération ?

Pour répondre à ces questions, l'article s'appuie sur une enquête en trois volets. L'enquête porte d'abord sur les élections fédérales des quatre dernières olympiades (2009-2024). Les données relatives aux deux premières mandatures et à la répartition des licencié-es sont issues du ministère en charge des Sports. Les données relatives aux olympiades 2017-2020 et 2021-2024 ont été récoltées auprès des fédérations (18 procès-verbaux d'assemblée générale électorale ou de commission de surveillance des opérations électorales, 18 communiqués officiels). Au total, l'ensemble des compositions des comités directeurs des 37 fédérations olympiques a été récolté pour les deux dernières élections (2017 et 2021). Concernant les candidatures, les informations relatives aux candidat-es de 35 fédérations ont été recueillies pour l'année 2021, et de 35 pour l'année 2017. L'enquête s'appuie également sur 36 entretiens semi-directifs (24 femmes et 12 hommes) menés avec des dirigeant-es issu-es de huit fédérations olympiques (boxe, cyclisme, basketball, rugby, gymnastique, voile, hockey sur glace et ski). Cet échantillon contrasté a été choisi en fonction de plusieurs critères : le non-respect de la loi (basketball et ski), la proportion de femmes et d'hommes parmi les licencié-es, parmi les dirigeant-es et la possibilité d'accéder aisément aux élu-es. Ce dernier critère peut constituer un biais à l'enquête car « les fédérations les plus enclines à répondre, sont majoritairement celles inscrites dans les projets les plus dynamiques » [Bouttet, 2015, p. 54]. Néanmoins, la disposition des dirigeant-es à se livrer et à rendre compte de leur expérience étant centrale dans la démarche méthodologique, l'étude ne pouvait totalement y échapper. La moyenne d'âge des participant-es est de 51 ans. Les entretiens se sont déroulés par téléphone ou en face à face entre mai 2017 et janvier 2021 et ont duré en moyenne 61 minutes. Le guide d'entretien comprenait des questions relatives à leur parcours associatif et professionnel, au déroulement de l'élection et à la façon dont elles ou ils se positionnent sur la question des quotas. Enfin, les documents officiels relatifs à la structuration des organisations (statuts et règlement intérieur, soit environ une centaine de textes) ont été récoltés afin d'analyser la façon dont les quotas étaient déclinés dans la réglementation propre à chaque fédération.

LES EFFETS DES QUOTAS : UN PLAFOND DE VERRE SURÉLEVÉ

Les résultats montrent que la proportion de femmes en poste dans la gouvernance des fédérations olympiques continue d'augmenter. Alors qu'elles ne représentaient que 27,4 % pour l'olympiade 2009-2012, les dirigeantes comptent aujourd'hui en moyenne pour 40,8 % des comités directeurs (graphique 1). Ces évolutions semblent confirmer l'effet « *fast track* » [Dahlerup et Freidenvall, 2005] des quotas sur la représentation politique des femmes. En effet, depuis la mise en application de la mesure (2016), le processus de féminisation des instances dirigeantes a connu une accélération sans précédent.

Graphique 1 : Proportion de femmes dans les comités directeurs des fédérations olympiques (2009-2024)



Source : Graphique établi à partir des données provenant du site internet des fédérations olympiques (2017-2024) et du ministère en charge des Sports (2009-2016).

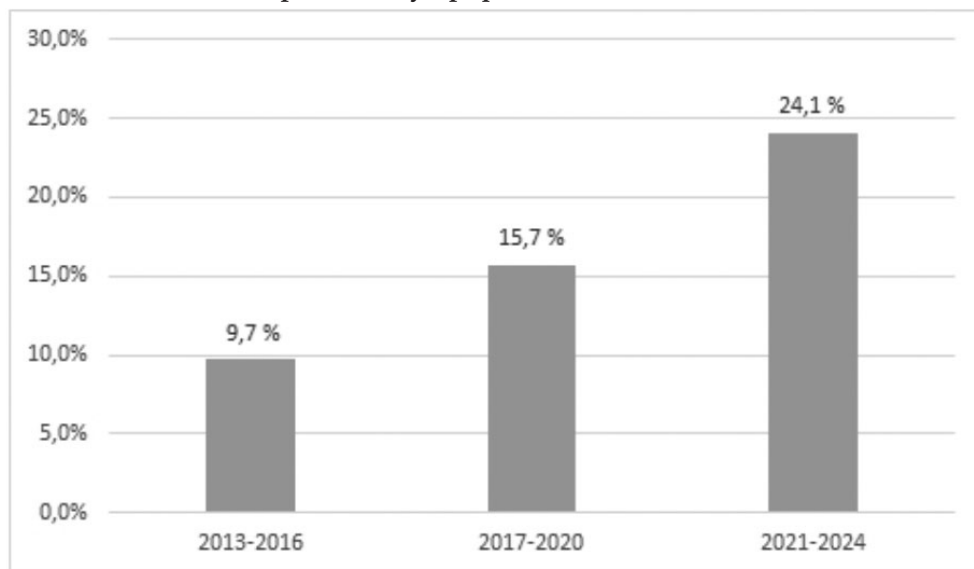
Note de lecture : Lors de l'olympiade 2009-2012 les femmes représentaient 27,4 % des membres des comités directeurs de fédérations olympiques.

Cette augmentation ne doit cependant pas faire oublier le fait que, dans l'ensemble, les dirigeantes s'évaporent au fur et à mesure que le niveau de responsabilités augmente. Elles ne comptent encore que pour 24,1 % des postes clés et les présidences ne connaissent pas d'effet d'entraînement (graphique 2). Alors que 15 femmes occupent la fonction de

secrétaire pour la mandature 2017-2021 (soit 41,7 %), elles ne sont que trois à la présidence (8,3 %) au début de l'année 2022 : Isabelle Jouin à la fédération de hockey, Anne-Chantal Pigelet Grévy à la fédération de ski et Nathalie Péchalat à la fédération des sports de glace. Élues à la suite du départ forcé ou volontaire de leur prédécesseur masculin, ces deux dernières disposent d'un temps de mandat raccourci et n'ont pas été reconduites dans leur mandat une fois celui-ci achevé.

Ces résultats font écho à ce qui a été observé dans le domaine politique à la suite de l'élargissement de la loi sur la parité aux municipalités de 1 000 habitant·es. Le plafond de verre n'a pas été brisé mais *surélevé* : le nombre de conseillères municipales augmente, mais celui du nombre de mairesses stagne [Lippmann, 2018]. Enfin, il est à noter que l'accès à la présidence fédérale est façonné par une imbrication des rapports sociaux de race et de sexe [Crenshaw, 1989] : les seules dirigeantes qui sont parvenues à accéder à ce niveau de responsabilités dans les fédérations olympiques (cinq au total dans l'histoire du mouvement sportif français) sont des femmes blanches. De même, les hommes racisés et issus des classes sociales les moins privilégiées sont sous-représentés au plus haut niveau de responsabilité et notamment la présidence.

Graphique 2 : Proportion de femmes aux postes de secrétaire, trésorière et présidente de fédérations sportives olympiques (2013-2024)



Source : Graphique établi à partir des données du site internet des fédérations.

Note de lecture : Lors de l'olympiade 2013-2016 les femmes représentaient 9,7 % des postes clés des fédérations olympiques.

Malgré cette stagnation pour la présidence, il existe une tendance forte et générale à la féminisation des postes à responsabilités. Dans l'ensemble, 25 fédérations (sur 37) se situent désormais dans une « zone de parité » (40 %-60 %) pour la composition de leur comité directeur. Parmi les fédérations qui échappent à ce mouvement, quatre (basketball, tennis de table, ski et judo-jujitsu et disciplines associées) ne respectent pas la loi pour l'olympiade 2021-2024.

Quels éléments permettent de comprendre le fait que certaines organisations ne respectent pas la loi quand d'autres le font ? Les analyses conjointes de la réglementation des fédérations et des discours des ressortissant-es montrent que des résistances explicites existent à une intervention volontariste dans le champ de la gouvernance. Comme observé dans l'administration culturelle [Jacquemart *et al.*, 2022], celles-ci prennent des formes variables, parfois subtiles mais persistent dans le temps. Ainsi, sur l'ensemble des 36 participant-es à l'étude, 17 se positionnent contre les quotas et 19 en faveur. À la différence des haut-es fonctionnaires [Bereni et Revillard, 2015], il n'existe pas d'adhésion majoritaire, ni de différence notable entre les femmes et les hommes. L'analyse des différents arguments déployés permet alors de comprendre les réceptions différenciées de la politique publique et leurs effets pratiques sur la mise en œuvre de la loi.

L'IDÉE DE NATURE OU « L'IMPOSSIBILITÉ PRATIQUE »

Comme lors de la précédente olympiade, la fédération de basketball limite strictement le nombre de sièges réservés aux femmes³. Cette résistance au quota, aussi perceptible dans les discours de certain-es dirigeant-es, est motivée par l'idée que seul le mérite fait foi dans le processus de recrutement et qu'il existe une impossibilité pratique à l'égale participation des femmes et des hommes dans la gouvernance. Ne pouvant se référer à la notion de qualification (il n'existe pas de prérequis formel pour cette fonction élective), les dirigeant-es lui substituent celle de compétence, cette dernière étant entendue comme la capacité individuelle à mobiliser des ressources afin de réaliser une tâche et à avoir des effets sur le système [Dugué, 1994].

En l'occurrence, la gestion par les compétences permettrait, selon de nombreux-euses élu-es, l'exercice d'un contrôle sur l'accès à la fonction dirigeante [Monchatre, 2018]. Elle assurerait la neutralité du recrutement et garantirait la possibilité à toutes et tous de participer aux instances décisionnelles. Néanmoins, si elles se veulent les plus neutres possible, les organisations construisent et déploient des pratiques, des règlements et des discours qui définissent un ordre

³ Article 12 des statuts, version du 12 octobre 2019, p. 12.

hiérarchique des manières d'agir [Acker, 2009]. De cette hiérarchisation, notamment fondée sur des rapports sociaux de sexe, de race et de classe, découle la difficulté pour certain-es de faire reconnaître leurs aptitudes en termes d'évolutions et de salaire [Daune-Richard, 2003 ; Diop, 2011]. Ainsi, le recours à la notion de compétence comme principe d'organisation de la gestion des dirigeant-es, loin d'empêcher les discriminations et le déni ou la dévalorisation de compétences, tend à renforcer les processus de domination [Dugué, 1994].

En outre, si les discours des dirigeant-es interviewé-es traduisent souvent une version idéalisée du recrutement, les compétences considérées comme utiles à l'organisation ne sont jamais clairement définies et répertoriées : il n'existe pas de fiche de poste et le niveau d'information à propos des candidat-es au comité directeur reste très limité (peu de professions de foi sont correctement renseignées). Cette absence de formalisation tend à renforcer le rôle du réseau et de la recommandation dans le recrutement et semble favoriser l'assignation de compétences à des personnes en raison de leur appartenance sociale, réelle ou présumée.

Le discours de Christine V., 54 ans, vice-présidente de la fédération de basketball et cadre de la fonction publique, a valeur d'exemple. Elle exprime ainsi un certain scepticisme vis-à-vis des politiques d'égalité. Selon ses dires « le quota tue la cause » car la moindre représentation des femmes parmi les candidat-es pose problème. Si Christine V. admet par ailleurs que « c'est quand un même un monde très macho, le monde sportif, en particulier, au niveau fédéral c'est quand même très macho », elle explique la sous-représentation des dirigeantes par le manque de candidatures et d'appétence pour la fonction. Le parcours de Christine V. au sein de la fédération, linéaire et ascendant (elle gravit les échelons à chaque mandat), permet de mieux comprendre sa position. Au cours de sa carrière associative elle bénéficie du soutien de son mari, aussi basketteur, de l'appui du président fédéral et de la compréhension de son employeur pour aménager son emploi du temps.

La loi dit 40 %, et la fédération ne la respecte pas, je me demandais pourquoi ? Deux sièges sont en jeu, est-ce que c'est quelque chose que vous avez discuté en amont ?

Oui, ça a été discuté en séminaire des dirigeants, etc. Et effectivement le, le fait, de pas le poser en termes de pourcentages si tu veux, bon c'était un choix qui a été fait, qui est motivé, si tu veux, franchement, ça faisait chier tout le monde, soit le quota soit le pourcentage parce qu'on trouve ça tellement... [...] dans tous les cas ça n'allait pas par rapport à l'esprit de la fédé. Nous, tu vois, tous les postes, les 35 postes sont ouverts, tu vois et franchement c'est plus le profil des gens qui va être recherché, homme ou femme, y'a pas de, on n'est pas contrairement à d'autres fédé, où tu as des sièges qui sont réservés à un tel, à un tel, à un tel, nous c'est vraiment, voilà. Et la plupart du temps, là, le président sur les dernières élections, on a eu du mal à trouver le nombre, on était juste limite, par rapport au nombre.

Toutefois, un détour par l'histoire récente de la fédération montre qu'à chaque élection depuis 20 ans, des dirigeantes n'ont pas été élues faute d'un nombre suffisant de votes, ou d'une inadaptation des modalités d'élections. En 2008, deux dirigeantes avaient récolté plus de suffrages que les hommes, mais n'avaient finalement pas été élues car le nombre de sièges réservés aux femmes était limité et déjà pourvus. Ainsi, faute d'une réglementation volontariste, la proportion de dirigeantes fédérales n'a pas connu d'évolution depuis plus de 10 ans (36 % depuis 2009).

Si la fédération de basketball échappe à ses obligations pour deux sièges, pour d'autres, le déséquilibre est plus conséquent et les résistances plus visibles. L'origine est cependant toujours à chercher dans la façon dont le quota est compris et décliné dans la réglementation. À la fédération de ski, les statuts font explicitement référence à l'exclusion des membres de droit dans le calcul des quotas et certain-es dirigeant-es se prononcent contre le dispositif. Les propos de Fabrice C., 53 ans, gérant d'une société de travaux et membre du comité directeur, abondent dans ce sens. Il reconnaît « qu'il y a toujours un côté macho, un côté je veux le pouvoir » dans les instances fédérales et dit agir pour nommer des femmes à des postes à responsabilités à son échelle. S'il se pose ainsi en « défenseur des droits des femmes », il désapprouve le côté artificiel de la mesure :

Et vous en pensez quoi de ce quota ? De ce nombre de sièges réservés aux femmes ?

D'un côté je trouve que c'est une bonne chose parce qu'il y a beaucoup de choses qui viennent des femmes, donc moi ça ne me pose pas de problème au contraire. Je travaille déjà moi, ma secrétaire, la secrétaire du comité, c'est une femme et puis j'y tiens. Dans le comité directeur de notre comité [départemental], y a plusieurs femmes parce que j'y tiens, c'est des chevilles ouvrières importantes du comité. Je pense qu'à la fédération oui, aussi. D'un autre côté, je trouve que les quotas c'est complètement débile parce que tout le monde a sa place. C'est comme en politique, un homme, une femme, un homme, une femme, je n'aime pas parler de parité ça devrait être naturel quoi. On ne devrait pas imposer de quota, ça devrait être naturel.

L'idée que l'égalité participation des femmes et des hommes échappe à la bonne volonté des dirigeant-es – et par le même mouvement à la responsabilité de l'organisation – se retrouve aussi dans les fédérations qui appliquent le quota. Pour exemple, les propos de Tiphaine S., 42 ans, ancienne élue à la fédération de cyclisme, s'inscrivent dans le registre du *cynisme* et du *scepticisme* [Kempe-Bergman *et al.*, 2020]. Arrivée à un poste de cadre à la fédération internationale, Tiphaine S. estime ne devoir sa carrière qu'à son seul mérite et aux sacrifices qu'elle a consenti à faire. En l'absence de contraintes parentales ou conjugales, elle a pu s'adapter aux normes masculines de carrière et s'investir au maximum. Elle admet ainsi consacrer ses temps libres et professionnels

au cyclisme. En ce sens, elle juge les quotas comme inefficaces et injustifiés car elle considère que l'autolimitation des femmes constitue la cause première de la sous-représentation des dirigeantes. Cette position est nourrie par l'idée que le modèle fédéral consacre le mérite des dirigeant-es et que l'acte de candidature aux postes de direction n'engage que la responsabilité personnelle des individus. Cette rhétorique invisibilise les ressorts structurels et relationnels des rapports sociaux de pouvoir à la faveur du talent individuel :

Je préférerais qu'on ait des actions qui aillent dans ce sens, qui identifient, les vrais freins, les causes réelles, plutôt que d'imposer dans les diverses institutions sportives comme on a pu le faire en politique avec des quotas. Voilà, je suis anti-quotas, je suis une féministe contre les quotas féministes, ce n'est pas compliqué à comprendre. Je trouve que les quotas sont dégradants, je trouve que la mise en place d'un quota dans une institution est toujours la preuve d'un échec, et on ne guérit pas une maladie qu'avec des pansements, il faut aussi aller chercher les causes premières [...]. Si on ne retrouve pas les femmes à un certain nombre de postes, que ce soit dans le sport mais aussi dans la vie professionnelle, c'est qu'il y a des raisons profondes et il faut travailler sur ces raisons profondes pour que les prochaines générations soient beaucoup moins timides, alors je sais qu'il y a des domaines où il y a de vrais barrages contre les femmes encore, c'est pas le cas du tout du cyclisme, y'a rien qui empêche une femme de s'engager.

La résistance aux quotas se matérialise dans d'autres organisations par la mention de possibilité pratique dans la réglementation. Pour exemple, les statuts de la fédération de surf font référence à des notions floues : « Dans la mesure du possible, une représentation féminine sera favorisée⁴ ».

À rebours de l'ensemble de ces discours, l'analyse des candidatures aux comités directeurs montre que, de façon agrégée comme au cas par cas, les dirigeantes ne sont pas sous-représentées parmi les prétendant-es à un poste de dirigeant-es fédéral-es. La proportion de candidates s'est accrue d'environ 5 points entre les deux mandatures (tableau 1) et aucune des fédérations étudiées ne connaît un manque de candidates pour pourvoir aux postes qui leurs sont réservés.

Tableau 1 : Répartition des candidatures aux élections des comités directeurs des fédérations sportives olympiques (2017-2021)

	2017 (n = 35)		2021 (n = 35)	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Proportion de candidat-es	34,9 %	65,1 %	40 %	60 %
Pourcentage d'élu-es	35,8 %	64,2 %	41,8 %	58,2 %

Source : Tableau établi à partir du site internet des fédérations (procès-verbaux des assemblées générales électorales et des communiqués officiels).

Note de lecture : Lors de l'élection de 2017 les femmes représentaient 34,9 % des candidat-es aux comités directeurs des fédérations olympiques.

⁴ Point 2.2.3.1 des statuts, version du 14 novembre 2020, p. 12.

En somme, les discours faisant valoir un point de vue pragmatique s'appuient sur l'idée qu'il existe une *impossibilité pratique* à l'entrée d'un plus grand nombre de dirigeantes. Le supposé manque de vivier et la peur d'une perte de compétence au sein des instances dirigeantes alimentent cette croyance. Ces résultats vont dans le sens des résultats de l'étude de Madeleine Pape [2020] qui, en analysant la féminisation des instances olympiques, montre que les dirigeant-es considèrent la gouvernance comme un espace méritocratique. Dans ce cadre, les quotas et leurs effets pervers supposés sont présentés comme une menace pour le bon fonctionnement de l'organisation. Il semble ainsi que, parce qu'ils assurent l'élection d'un nombre minimal de dirigeantes, les quotas participent à renforcer la conviction que les inégalités de genre n'existent pas ou plus. Le fait que la demande de dirigeantes augmente (des sièges leur sont réservés) et l'idée que les postes n'attendent qu'à être pourvus, retournent la charge de la faute : les femmes sont considérées comme les actrices privilégiées du (non) changement. Dans ce cadre, la responsabilité de l'organisation n'est pas ou peu questionnée. La capacité de la fédération à faire émerger et à former ses dirigeant-es en amont de l'élection n'est que rarement évoquée. Les questions du manque de vivier et de compétence sont considérées comme des contraintes extérieures à la sphère organisationnelle, dont les dirigeant-es ne portent pas la charge.

Dans cette continuité, certains discours utilisent le registre libéral du « laisser-faire ». Les dirigeant-es se montrent réticent-es aux quotas car ils estiment que les évolutions doivent se faire par elles-mêmes : c'est une question de temps et de générations. Cette position s'apparente à une attitude de « neutralité du genre » [Claringbould et Knoppers, 2012]. Ainsi, la recherche d'une plus grande égalité est conceptualisée comme une thématique consensuelle et un problème du passé : rien ne peut donc entraver l'accroissement mécanique du nombre de dirigeantes [Kempe Bergman *et al.*, 2020].

UN « MAL NÉCESSAIRE »

L'intervention publique est parfois envisagée comme une nécessité. Néanmoins, l'idée que les quotas sont potentiellement générateurs d'effets pervers n'est jamais totalement évacuée. Comme tend à le démontrer le discours de Lorraine F., 52 ans, membre du conseil fédéral de la fédération de cyclisme et cheffe de service dans une collectivité, le dispositif législatif peine à trouver une légitimité auprès des dirigeant-es. Cette dernière juge que la mesure peut mener à une perte de compétences des instances, mais elle considère que « sans les quotas on n'y arriverait pas ».

Il faut des quotas, etc., mais rien ne remplace l'engagement et la compétence, rien, alors je suis sûre que les quotas aident parce que sans les quotas, on n'y arriverait pas, on n'y arriverait pas parce que, parce qu'on n'arriverait pas à ouvrir les portes.

Là encore, le parcours de Lorraine F. constitue un élément éclairant pour comprendre son propos. En effet, si elle bénéficie, elle aussi, du soutien de son compagnon tout au long de sa carrière associative, son parcours à la fédération est semé d'embûches. Pionnière dans la direction de son sport, elle fait partie des premières femmes à rentrer au comité directeur de la fédération. Sa carrière au niveau fédéral ne connaît cependant que peu d'évolutions au fil des années. Malgré son engagement de terrain sans faille et son expérience internationale, elle reste simple membre du comité directeur et fait face à un certain sexisme. Elle porte ainsi un regard critique sur le système électoral (« les dés sont pipés ») et l'avancement hiérarchique des dirigeant·es dans le milieu cycliste :

Il faut savoir qu'on me l'a refusée de toutes façons [la présidence d'une commission], on m'a clairement expliqué que ce n'était pas pour moi. Et pour moi c'était quand même une déception parce que cela faisait beaucoup d'années que j'étais à la fédération et, à un moment donné, voir que l'on a besoin de femmes, et qu'à un moment il y a une personne qui *a priori* a les compétences ou le profil, on ne lui propose pas le poste... J'étais extrêmement déçue.

Lorraine F. développe une certaine conscience de genre [Varikas, 1991]. Elle exprime la sensation d'être minorée et éprouve, à titre individuel, un sentiment d'injustice. Celle-ci s'accompagne également d'une conscience égalitaire [Marry *et al.*, 2015] car Lorraine met en partage son expérience et regrette le manque de sororité de la part des autres dirigeantes qui n'agissent pas dans l'intérêt du groupe des élues, notamment lors des élections. Comme observé dans les administrations [Marry *et al.*, 2015] cette position reste néanmoins limitée et marginale. Celle-ci est loin d'être partagée par les autres dirigeant·es de la fédération.

Pour être vice-président de l'instance, il y avait deux hommes et une femme, et là pour moi ça a été tragique, parce que déjà un des hommes s'est rétracté avant le vote, donc on s'est retrouvé entre une femme et un homme et je pense qu'il y a eu là une très grande coalition, y compris avec des femmes, pour ne pas élire l'autre femme, et pour moi c'est un échec.

Dans le même sens, Sophie D., 55 ans, directrice administrative et membre du bureau de la fédération de gymnastique considère le dispositif législatif comme un « mal nécessaire » [Bereni et Revillard, 2015]. En effet, en dépit de la très large place qu'occupent les femmes parmi les licencié·es et du caractère jugé disqualifiant de la mesure pour les bénéficiaires, elle considère qu'une intervention reste inévitable. Les propos suivants démontrent cette idée :

Qu'est-ce que vous en pensez-vous de ce choix [d'instaurer la parité] ?

Je pense que c'est assez paradoxal. Parce que, un, je pense que c'est dommage d'être élue « par carence » parfois parce que je trouve que c'est

humiliant, par carence. Mais je me dis aussi que si on ne gardait pas des places pour les femmes, elles ne seraient jamais élues, voilà. Donc c'est assez contradictoire parce que quand je dis par carence ça veut dire que ben y a des hommes qui sont devant mais on les écarte parce qu'il faut garder tant de proportion pour les femmes. [...] mais si on gardait pas des places, on n'aurait jamais des places.

L'utilité du dispositif est ainsi parfois jugée supérieure aux effets pervers précédemment décrits. « On n'y arriverait pas sans » constitue un argument principalement utilisé par les dirigeantes qui ont déjà fait l'expérience de discrimination ou qui justifient d'une trajectoire non linéaire dans l'organisation. Ce point de vue s'inscrit dans le registre du « mal nécessaire » observé dans l'administration [Bereni et Revillard, 2015].

Dans une autre perspective, certaines dirigeant-es se représentent les quotas comme un enjeu de performance pour l'organisation. Ces discours utilitaristes embrassent un point de vue différentialiste.

DES DISCOURS UTILITARISTES : « L'ÉGALITÉ COMME PERFORMANCE »

Dans certains contextes les quotas sont perçus comme un facteur de performance organisationnelle car ils permettraient de garantir un équilibre entre les compétences dites « féminines » et « masculines ». Lors de la campagne électorale, cet argument de la complémentarité s'est traduit par la mise en place d'un label « mixité performance ». Proposée par l'association militante du même nom, l'initiative est restée de faible ampleur. Néanmoins, cette idée est relayée dans les plus hautes sphères du mouvement sportif, comme le montrent les propos de la ministre en charge des Sports à l'époque, Roxanna Maracineanu : « Pour nous, c'est un véritable enjeu d'avoir plus de femmes dans l'exécutif des fédérations. C'est une question de justice et d'égalité des chances, mais aussi de renouveau du modèle économique des associations, des clubs. En effet, avec plus de femmes à la tête des associations et des fédérations, on pourra avoir des nouvelles offres à destination du public féminin, plus adaptées à la demande et aux besoins⁵ ».

Ce type d'argument se retrouve également à la fédération de rugby. Le discours de Jean-Jacques H., ancien manager d'un club professionnel et vice-président de la fédération, a valeur d'exemple. Ce dernier se dit en faveur des quotas car il considère qu'ils permettraient d'augmenter la qualité des dirigeant-es en place. Pour lui, la mesure s'inscrit dans une vision plus large de réforme de la gouvernance, dans laquelle s'intègre la limitation des mandats. Ce positionnement croise rapports sociaux de sexe et rapports sociaux d'âge :

Nous, on a accepté la règle des 25 % des féminines [...] donc quand tu as des femmes qui arrivent au pouvoir, ça enlève des hommes, c'est une très

⁵ Voir : https://www.francetvinfo.fr/sports/entretien-parite-violences-sexuelles-crise-sanitaire-la-ministre-roxana-maracineanu-fait-le-point-sur-les-enjeux-du-sport-feminin_4422963.html

bonne chose et en plus t'es atteint par la limite des mandats. Si tu veux on ne verra plus des « patapoufs » de 80 ans gérer des fédérations sportives de rugby et ça, nous on va le demander à Bourges dans un congrès en juin que ça soit décliné dans toutes les strates, dans les ligues, dans les départements. En fait il faut appeler au renouveau sans arrêt.

Bien qu'imaginés, ses propos s'appuient sur des stéréotypes de genre : les femmes sont considérées comme étant plus compétentes pour gérer les questions relatives à l'éducation des enfants, mais elles sont par ailleurs déclassées en ce qui concerne la compétence sportive. L'usage, à plusieurs reprises, des termes triviaux « gonzesses » et « nanas » participe à renforcer cette idée. Ce portrait contraste avec celui qu'il fait des hommes, des individus brutaux, violents et alcoolisés, notamment via l'emploi de la figure du « taliban ».

Quand nous parlons super élite rugby, quand tu veux parler d'un poste stratégique de la défense d'un pilier droit, les nanas elles rament un peu, mais maintenant quand on veut parler de système éducationnel d'enfants ou d'adolescents elles sont plus brillantes que nous [...]. Après, tu as des spécificités, ce sport a été un sport qui a été uniquement masculin pendant 50 ans, les hommes qui l'ont fait... Moi je me suis considéré comme un taliban pendant 25 ans.

Un taliban ?

Oui j'étais un taliban, j'étais barbu devant un comptoir à jouer au rugby de manière très dure et très violente, à boire de bières jusqu'à 4 heures du matin, accessoirement chanter à partir de 3 heures du matin, tu vois. Les nanas elles n'étaient pas avec nous au départ. Donc quand tu as cette culture-là, tu as du mal à partager après, tu n'éduques pas. Moi, j'ai créé un club féminin dans mon club, à L., c'est là que je me suis dit mais qu'est-ce qu'elles me font ces gonzesses, elles sont en train de me transformer le club. D'abord, on s'est rasé, on a enlevé nos chèches, on était plus du tout des talibans. Les nanas quand elles arrêtent de jouer, elles deviennent entraîneurs, elles deviennent secrétaires générales, trésorières et on s'aperçoit qu'il y a une performance que les mecs n'ont pas. Le constat c'est celui-là, c'est qu'une nana entraîneur, dirigeante, sportive, elle est dans la performance. Le mec, il n'y est pas forcément.

Dans une perspective différente, néanmoins toujours située dans un registre utilitariste, certain-es dirigeant-es jugent également qu'une féminisation des instances permettrait de mieux lutter contre les violences sexistes et sexuelles. Ce point de vue, développé durant la période électorale et dans un contexte de révélations d'affaires de violences de grande ampleur impliquant plusieurs dizaines de fédérations, consacre les quotas comme un instrument d'intégrité des organisations sportives.

Les différentes révélations de cas de violences sexuelles et de pédocriminalité dans plusieurs fédérations, un an avant les élections, ont en effet provoqué une crise sans précédent dans le mouvement sportif. Elles ont par ailleurs modifié le paysage politique fédéral. La divulgation de ces affaires s'est traduite par la démission, très médiatisée, de Didier Gailhaguet à la tête de la fédération française des sports de glace, à la suite des pressions de la ministre Roxana

Maracineanu, et par l'élection de Nathalie Péchalat. De façon plus confidentielle, elle a aussi conduit le président de la fédération de roller et de skateboard, Nicolas Belloir, à quitter ses fonctions.

La remise en place, principalement masculins, face au problème, a participé au développement de propos différentialistes. Prononcés en période électorale, ces discours tendent à rendre le contexte plus favorable à la féminisation de la gouvernance. Pour exemple, la position de la présidente de l'association Femix'sports⁶, également membre du bureau de la fédération de cyclisme, s'inscrit dans une politique de présence [Phillips, 1995]. Elle considère que la représentation descriptive des femmes (le nombre d'élues) comme indétachable de leur représentation substantive (leurs supposés intérêts communs) : « Notre militantisme pour plus de femmes dans l'encadrement comme dans les postes à responsabilité est là pour contribuer à ce changement. Nous sommes convaincus que davantage de mixité dans les fédérations et leurs organes déconcentrés permettrait de réduire très nettement ces violences⁷ ». Dans ce cadre, la volonté de réserver un nombre minimum de sièges aux femmes dans les instances de direction s'intègre dans le plan de lutte contre les violences sexistes et sexuelles.

Cet argument, qui suppose que les dirigeantes sont plus à même de lutter contre les violences sexuelles, ne fait pas l'objet d'une évidence empirique établie. Il suppose l'existence et la reconnaissance d'intérêts et d'expériences partagées mais aussi d'une expertise commune. Une unité fondamentale entre les femmes que la multiplication des témoignages et des affaires précitées dément.

En somme, le discours de « l'égalité comme performance » considère les quotas comme un outil de bonne gouvernance pour les fédérations. Cette posture repose sur l'idée que les dirigeantes apportent un nouveau type de compétences, différentes et complémentaires à celles des hommes. Considérées comme travailleuses, aptes à lutter contre les violences sexuelles ou compétentes sur les thématiques liées à l'éducation, elles amèneraient une plus-value. Dans cette perspective les quotas s'intègrent dans les intérêts instrumentaux de l'organisation, notamment ceux de productivité des instances dirigeantes. Ce discours de la « féminitude » [Le Feuvre et Guillaume, 2007] largement documenté par la littérature [Jonas, 2010] embrasse une conception essentialiste de la « différence performante ». La force de ces propos différentialistes dans le secteur fédéral tient sans doute au fait que la ségrégation femmes/hommes constitue un principe fondateur du domaine sportif, et qu'elle reste, encore aujourd'hui, très peu questionnée. Les quotas, lorsqu'ils prennent la forme de collègues séparés (femmes/hommes),

⁶ Association tête de réseau du ministère sur la thématique de la place des dirigeantes dans la gouvernance du sport.

⁷ Voir : <https://www.ffhockey.org/1-actualite-du-printemps/1711-interview-de-marie-francoise-potereau-presidente-de-femix.html>

reproduisent et confortent cette construction binaire. En ce sens, la visée transformative du dispositif reste limitée. Preuve en est : cette ségrégation se retrouve généralement ensuite dans la division du travail des instances dirigeantes.

CONCLUSION

Les quotas ont contribué à améliorer la représentation des dirigeantes dans les fédérations olympiques et constituent un changement important dans le paysage sportif français. Néanmoins, ce nouveau dispositif ne permet pas une remise en cause en profondeur des mécanismes organisationnels qui excluent les femmes des postes les plus élevés hiérarchiquement. La division du travail persiste et la réflexion est rarement engagée sur l'origine de cette ségrégation.

L'analyse des discours des dirigeant-es de huit fédérations montre en outre que les quotas suscitent des résistances importantes, notamment en raison des effets pervers qu'ils sont supposés entraîner : une baisse de la qualité des instances dirigeantes, une stigmatisation des bénéficiaires et l'existence de sièges non pourvus faute de candidates. L'examen quantitatif des candidatures et des résultats des élections déconstruit pourtant cette dernière idée : si les femmes se présentent moins que les hommes à des postes au comité directeur, il n'existe pas de manque de vivier de dirigeantes. Néanmoins, dans les faits et même dans certaines organisations où les dirigeantes dépassent une masse critique depuis plusieurs mandats, le dispositif ne convainc pas tout à fait et son usage est détourné.

Les positions des dirigeant-es ne sont cependant pas toujours tranchées et donnent à voir la mobilisation de plusieurs registres discursifs. À ce titre, il est possible qu'en cours de mandat, des effets d'ajustement modifient les constats précédemment dressés. En effet, si les représentations ne peuvent être dissociées de l'usage des dispositifs d'égalité, l'inverse n'est pas moins vrai : la pratique des quotas sur le long terme peut contribuer à changer les représentations des dirigeant-es.

Néanmoins pour l'heure, le faible nombre d'élu-es formé-es sur les questions d'égalité et de discriminations, l'absence de contrôle et d'évaluation et le faible accompagnement de la mesure législative laissent à penser que, sur le court terme, cette progression du nombre de femmes élues ne servira que de caution. En ce sens, les évolutions numériques observées ne constituent pas la promesse d'un changement des pratiques. Les difficultés exprimées par certaines dirigeantes lorsqu'elles souhaitent évoluer hiérarchiquement ou exercer une influence de premier ordre dans le processus décisionnel, ainsi que la persistance du plafond de verre pour l'accès à la présidence témoignent de ce fait. Ainsi, plus

qu'une véritable intégration des enjeux d'égalité dans leurs politiques organisationnelles, certaines fédérations qui respectent la loi semblent seulement absorber une pression extérieure, une demande descendante du ministère en charge des Sports.

Le projet de loi sur la démocratisation du sport qui instaure la parité à l'horizon 2024 dans les fédérations sportives nationales et étend les quotas aux ligues régionales des fédérations sportives rend d'autant plus actuelle la question de la réception des politiques d'égalité par les dirigeant-es. De futures études sur la question devraient ainsi permettre d'examiner la façon dont les quotas participent à moduler les expériences concrètes des élu-es politiques des organisations sportives et les conditions d'exercice de la fonction de dirigeant-es bénévoles sur le long terme.

BIBLIOGRAPHIE

BERENI Laure et MARRY Catherine, 2019, « Au travail, femmes et hommes, même destin ? » in FONDATION COPERNIC (dir.), *Manuel indocile de sciences sociales. Pour des savoirs résistants*, Paris, La Découverte, p. 742-751.

BERENI Laure et REVILLARD Anne, 2015, « Un "mal nécessaire" ? Les hauts fonctionnaires et les quotas », *Travail, genre et sociétés*, n° 34, p. 163-168.

BOUTTET Flavien, 2015, « Organiser la pratique sportive des personnes handicapées : Entrepreneurs et dynamiques institutionnelles dans la construction de l'action fédérale », thèse de doctorat, Université de Strasbourg.

CAPRAIS Annabelle, 2020, « La place et le rôle des femmes dans la gouvernance des fédérations sportives françaises », thèse de doctorat, Université de Bordeaux.

CAPRAIS Annabelle, SABATIER Fabien et RUBI Stéphanie, 2020, « Electoral competition and gender quotas: dearth of female applicants or structural resistance? », *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 12, n° 3, p. 349-364.

CLARINGBOULD Inge et KNOPPERS Annelis, 2012, « Paradoxical Practices of Gender in Sport-Related Organizations », *Journal of Sport Management*, vol. 26, n° 5, p. 404-416.

CRENSHAW Kimberlé W., 1989, « Demarginalizing the intersection of race and sex. A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics », *University of Chicago Legal Forum*, n° 139, p. 139-168.

DAHLERUP Drude et FREIDENVALLEN Lenita, 2005, « Quotas as a "fast track" to equal representation for women », *International Feminist Journal of Politics*, vol. 7, n° 1, p. 26-48.

DAUNE-RICHARD Anne-Marie, 2003, « La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes » in Jacqueline LAUFER, Catherine MARRY et Margaret MARUANI (dir.), *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, p. 138-150.

DIOP Carmen, 2011, « Les femmes noires diplômées face au poids des représentations et des discriminations en France », *Hommes & migrations*, n° 1292, p. 92-102.

JACQUEMART Alban, CHARPENEL Marion, DEMONTEIL Marion, HATZIPETROU-ANDRONIKOU, Reguina et MARRY Catherine, 2022, *Le genre des carrières : Inégalités dans l'administration culturelle*, Paris, ministère de la Culture – DEPS.

JONAS Irène, 2010, « Psychologie évolutionniste, mixité et sexisme bienveillant », *Travail, genre et sociétés*, n° 23, p. 205-211.

KEMPE-BERGMAN Matthis, LARSSON Håkan et REDELIUS Karin, 2020, « The sceptic, the cynic, the women's rights advocate and the constructionist: male

leaders and coaches on gender equity in sport », *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 12, n° 3, p. 333-347.

LE FEUVRE Nicky et GUILLAUME Cécile, 2007, « Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et “dépassement du genre” », *Sociologies pratiques*, n° 14, p. 11-15.

LIPPMANN Quentin, 2018, « Les politiques de quotas en faveur des femmes ont-elles brisé ou surélevé le plafond de verre ? », *Revue économique*, vol. 69, n° 5, p. 849-867.

MONCHATRE Sylvie, 2018, « Le genre comme compétence. Relations de service, sexuation de l'activité et légitimités au travail », *Regards sociologiques*, n° 52, p. 9-16.

MARRY Catherine, BERENI Laure, JACQUEMART Alban, POUCH Sophie et REVILLARD Anne, 2015, « Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique », *Revue française d'administration publique*, n° 153, p. 45-68.

MARRY Catherine, BERENI Laure, JACQUEMART Alban *et al.* (dir.), 2017, *Le plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*, Paris, Armand Colin.

PHILLIPS Anne, 1995, *The politics of presence*, Londres, Clarendon Press.

REVILLARD Anne, 2018, « Saisir les conséquences d'une politique à partir de ses ressortissants », *Revue française de science politique*, vol. 68, n° 3, p. 469-491.

SCHOCH Lucie et CLAUSEN Joséphine, 2019, « Women within international sports federations: contemporary challenges » in Georgia CERVIN et Claire NICOLAS (dir.), *Histories of Women's Work in Global Sport*, Palgrave Macmillan, Cham, p. 299-326.

VARIKAS Eleni, 1991, « Subjectivité et identité de genre : l'univers de l'éducation féminine dans la Grèce du XIX^e siècle », *Genèses*, n° 6, p. 29-51.