



**HAL**  
open science

# Le régime d'inégalités de la gouvernance des fédérations sportives françaises

Annabelle Caprais

► **To cite this version:**

Annabelle Caprais. Le régime d'inégalités de la gouvernance des fédérations sportives françaises. 2024. hal-04423613v4

**HAL Id: hal-04423613**

**<https://hal.science/hal-04423613v4>**

Preprint submitted on 14 Dec 2024

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

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

# LE RÉGIME D'INÉGALITES DE LA GOUVERNANCE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES FRANÇAISES

**Annabelle Caprais\***

Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire d'Économie et de Gestion de  
l'Ouest (LEGO)

## Résumé

Cet article s'intéresse à la gouvernance des fédérations sportives françaises. L'objectif est d'analyser les processus organisationnels qui produisent des inégalités (de genre, de classe, de race, etc.) en leur sein. À cette fin, l'étude mobilise cinq études de cas de fédération (basketball, cyclisme, rugby à XIII, danse et UFOLEP). La méthode s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec des dirigeants et des dirigeantes (n=78) et une étude documentaire. Elle démontre que derrière un fonctionnement désincarné, la gouvernance constitue un espace peu formalisé où la sociabilité joue un rôle essentiel. Au lieu d'égaliser les règles de participation à la gouvernance, le système électoral produit et légitime des discriminations indirectes. Les votes, inégalement répartis entre les candidats et les candidates, favorisent ceux issus des territoires les plus importants en termes de pratique licenciée. Le recrutement des dirigeants repose sur un système de recommandations claniques qui participe à leur reproduction sociale. Si ces résultats confortent la littérature sur la gouvernance du sport, l'étude met par ailleurs au jour de nouveaux processus participant au régime d'inégalités. Évoluer hiérarchiquement nécessite l'acquisition de dispositions corporelles et temporelles spécifiques. Enfin, si les fonctions dirigeantes sont bénévoles, elles engagent un

---

### \*Auteur correspondant :

CAPRAIS Annabelle, Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest,  
25 avenue Victor Le Gorgeu, 29200 Brest, France.

Courriel : [annabelle.caprais@hotmail.fr](mailto:annabelle.caprais@hotmail.fr)

© 2024 by the author(s) Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

investissement économique afin d'accéder aux postes les plus importants. Ces éléments constituent autant de filtres organisationnels qui participent à restreindre l'accès aux postes décisionnels et au maintien d'hommes, perçus comme blancs, et issus des classes sociales les plus privilégiées à la présidence. Ces résultats invitent à mettre en perspective les actions engagées envers la lutte contre les inégalités dans la gouvernance du sport. En effet, suivant une approche individualisante, celles-ci privilégient pour l'heure la promotion des dirigeantes via des formations dédiées, laissant quasi inchangé le système global de production des inégalités.

### **Mots-clés**

Fédérations sportives ; inégalités ; intersectionnalité ; rapports sociaux ; régime d'inégalités ; dirigeantes ; bénévolat

## **THE INEQUALITY REGIME OF GOVERNANCE IN FRENCH SPORT FEDERATIONS**

### **Abstract**

This article focuses on the governance of French national sports federations. The objective is to analyse the organizational processes that produce inequalities (gender, class, race, etc.). To this end, the study relies on five federation case studies (basketball, cycling, rugby union, dance and UFOLEP). The method is based on semi-structured interviews with board members (n=78) and an analysis of official documents. It shows that behind a disembodied functioning, governance constitutes a poorly formalized space where sociability plays an essential role. Instead of equalizing the rules for participation in governance, the electoral system produces and legitimizes indirect discrimination. The votes unevenly distributed between the candidates favour those from the most important territories in terms of members. The recruitment of leaders is based on a system of clan recommendations, which contributes to their social reproduction. If these results support the literature on sports governance, the study also reveals new processes participating in the inequality regime. Evolving hierarchically also requires the acquisition of specific bodily and temporal dispositions. Finally, if positions are

voluntary, they make an economic investment on their part to access the most important positions. These elements constitute organizational filters which contribute to restricting access to decision-making positions and the retention of men, perceived as white, and from the most privileged social classes in the presidency.

These results invite us to put into perspective actions undertaken to reduce inequalities. Following an individualizing approach, they currently favour the promotion of female leaders via dedicated training, leaving the overall system of producing inequalities almost unchanged.

### Keywords

National sports federations; intersectionality; inequality regime; sport leadership; voluntary work

# LE RÉGIME D'INÉGALITES DE LA GOUVERNANCE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES FRANÇAISES

La gouvernance du sport fédéral français, malgré des évolutions récentes et l'instauration de quotas de plus en plus contraignants (loi du 4 août 2014 et loi du 2 mars 2022), constitue encore aujourd'hui un espace hiérarchisé selon le genre. Ainsi, en 2024, la présidence des fédérations sportives olympiques ne compte que trois femmes sur 38 fédérations. Dans un contexte où les institutions sportives sont sommées de se féminiser, la statistique dénote. Elle est néanmoins durable, puisqu'elles ne sont que sept dans l'histoire moderne des fédérations françaises olympiques à être parvenues à ce niveau de responsabilité.

La gouvernance est ici entendue dans son volet organisationnel, c'est-à-dire comme « l'exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures, processus et contrôle) en vue d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs » (Bayle, 2010, p. 124). Dans les fédérations sportives, les instances politiques (comité directeur et bureau) constituent les organes décisionnels les plus importants.

En dépit de l'actualité du sujet, la sociologie du sport s'est relativement peu intéressée aux hautes sphères du domaine sportif au prisme des inégalités. Préférant se saisir des inégalités entre les pratiquants (Déjeans, 2022; Mennesson, 2005; Pociello, 1981), elle a délaissé l'étude de la gouvernance. À l'inverse, la sociologie du travail a entrepris de comprendre la persistance de l'inégal accès aux professions dites supérieures dans différents domaines, l'enseignement supérieur (Backouche et al., 2009), les entreprises privées (Guillaume & Pochic, 2007) ou encore la haute fonction publique (Favier, 2015). Elle n'a pas pour autant encore considéré le domaine sportif.

La littérature en management du sport s'est, quant à elle, intéressée aux inégalités dans la gouvernance du sport (Elling et al., 2019), mais celle-ci s'ancre très majoritairement dans des contextes d'étude anglo-saxons. Les revues de littérature sur le sujet témoignent en effet de la très faible production scientifique française (Burton, 2015 ; Evans & Pfister, 2021). De plus, les études réalisées tendent à placer la focale sur les inégalités de genre (Simpkins et al., 2022; Singer et al., 2022), de sorte qu'il existe peu de productions scientifiques sur les inégalités dans la gouvernance des fédérations sportives françaises dans une perspective intersectionnelle.

Or, la gouvernance des fédérations sportives ne constitue pas le simple réceptacle neutre d'inégalités situées dans la sphère publique [Maruani, 2004; Meurs et al., 2006] et le domaine privé [Bessière & Gollac, 2022; Champagne et al., 2015], ni le pâle reflet des processus de catégorisation des groupes sociaux observés dans les pratiques sportives [Bohuon, 2008]. Par le biais de fonctionnements qui leur sont propres, les organisations sportives participent activement à la production d'un ordre social inégalitaire et discriminatoire [Hidri Neys & Duflos, 2017]. Pour autant, comme le notent Émilie Biland & Didier Demazière l'approche organisationnelle est encore rarement utilisée pour étudier les inégalités : « en sociologie, la question des inégalités a surtout été examinée à travers les mécanismes de stratification sociale, de mobilité, de socialisation et d'héritage, mais elle n'a guère été articulée aux analyses des organisations » [2022, p. 277].

Partant de ces constats, l'objectif de cet article est d'analyser, dans une perspective intersectionnelle, *la façon dont se construisent les inégalités de pouvoir au sein des fédérations*. Quels sont les processus organisationnels qui construisent, déplacent et maintiennent les inégalités de façon systémique dans la gouvernance des fédérations sportives ? Après avoir précisé leur fonctionnement et les spécificités de la fonction dirigeante dans le domaine du sport, nous reviendrons sur l'usage du concept de régime d'inégalités.

## Cadre théorique

### 1. Un "mille-feuille" fédéral

Les fédérations sportives nationales agréées par le ministère en charge des sports jouent un rôle majeur dans la structuration du domaine sportif. En charge de l'exécution d'une mission de service public, il leur revient d'organiser les disciplines sportives dont elles ont la charge. Pour exemple, la fédération française de cyclisme détient la gestion de huit disciplines dont le cyclisme sur route, le cyclisme sur piste, le VTT et le BMX.

Elles peuvent être qualifiées « d'organisations-réseaux » [Bayle, 2007] dans la mesure où leurs frontières organisationnelles sont floues. Elles fédèrent en effet un très grand nombre d'associations qui nouent des liens entre elles : des clubs sportifs, des comités départementaux et régionaux. Ce mille-feuille répond d'un fonctionnement hiérarchique, solidaire et descendant [Zintz & Vaillau, 2008], dont le siège fédéral, généralement situé à Paris, constitue le noyau.

Répondant du statut d'association, les fédérations sportives s'organisent principalement autour du travail non rémunéré de leurs bénévoles et notamment de leurs dirigeantes et dirigeants nationaux. Élus tous les quatre ans après chaque Jeux Olympiques et Paralympiques, leur rôle consiste à élaborer et à conduire la ligne politique de leur fédération. Si le Code du sport impose le respect de quotas et la tenue d'une élection quadriennale, les fédérations sont néanmoins libres de choisir leurs modalités d'élection et d'organiser leur gouvernance comme elles l'entendent. Celle-ci est généralement composée d'un comité directeur et d'un bureau.

Les règles du jeu électif sont relativement simples et diffèrent peu entre les fédérations. Quel que soit le mode de scrutin retenu (i.e. liste, plurinominal, uninominal), les candidats doivent généralement rédiger une fiche de présentation, la liste des postes qu'ils ont précédemment occupés, et éventuellement, une profession de foi ou une lettre de motivation leur permettant d'exposer leur projet pour la mandature à venir.

## 2. Des inégalités imbriquées

La littérature en management du sport relative aux inégalités dans la gouvernance du sport a connu une attention grandissante lors des 20 dernières années. Les études réalisées s'accordent sur la faiblesse des changements observés, alors même que les discours et dispositifs de lutte contre les inégalités ne cessent de se multiplier (Adriaanse & Claringbould, 2016). Forts de ce constat, de nombreux travaux se sont attachés à comprendre les raisons de cette inertie (Burton, 2015; Evans & Pfister, 2021; Markula & Knoppers, 2024). Hovden (2000) montre ainsi que les dirigeantes sont évaluées en fonction de normes professionnelles informelles valorisant l'image d'un leader idéal masculin. Plus largement, cette évaluation se fait à l'aune de normes corporelles (e.g. *dress code*) et langagières (e.g. humour) socialement construites qui articulent des rapports de pouvoir complexes (de sexe, classe, race, etc.) (Van Amsterdam et al., 2017). Ces normes renvoient à un individu flexible, dénué de toute responsabilité familiale et répondant d'une forme de masculinité hégémonique (Connell, 1995).

Si les rapports sociaux se (dé)font dans les interactions (Knoppers et al., 2024), ils façonnent également les règles et procédures des organisations (Adriaanse & Schofield, 2013; Piggott & Matthews, 2020). Les fédérations sportives sont des construits sociaux qui favorisent la participation de certains groupes et, dans le même temps, en excluent d'autres. Dès lors, elles ne sont pas neutres et nécessitent d'être placées au centre de l'analyse.

En France, la sous-représentation des dirigeantes est désormais considérée par les pouvoirs publics (Varetta, 2017). Cette reconnaissance du sujet en « problème » semble cacher une réalité plus complexe. En effet, s'il n'existe pas de données relatives au contexte français, la littérature en langue anglaise en sociologie et en management du sport tend à montrer que les conditions d'entrée dans la fonction dirigeante dans le domaine du sport favorisent non seulement les hommes, mais les individus perçus comme blancs, âgés et les catégories socio-économiques les plus privilégiées dans l'accès aux hautes responsabilités (Elling et al., 2019; Evans & Pfister 2021; Leberman & Burton 2017; Melton & Bryant 2017). En dépit de ces constats, les études tendent à se concentrer sur la question du genre et délaissent les rapports sociaux de classe et de « race<sup>2</sup> » dans leur analyse des rapports de pouvoir (Evans & Pfister, 2021).

Au regard de ces éléments, cette contribution vise à qualifier le régime d'inégalités à l'œuvre dans la gouvernance des fédérations sportives nationales dans une approche intersectionnelle et à identifier les modes de fonctionnement participant à sa [re]production.

### **3. Derrière le vernis organisationnel : un régime d'inégalités**

Les métaphores, très largement diffusées, du plafond de verre et de la cage de verre ont permis de rendre compte de la stratification des activités entre les groupes sociaux dans les organisations. Bien qu'utiles, ces analogies véhiculent une image statique et linéaire de la carrière. De plus, elles laissent à penser que l'expérience des groupes sociaux qui subissent des inégalités est homogène. Or, dans les faits, les processus organisationnels limitant leur évolution prennent des formes subtiles et dynamiques. Ils s'imbriquent au cours de la carrière et sont potentiellement réversibles (Buscatto & Marry, 2009). Construisant sur ces observations, Joan Acker (2009) propose d'élargir la perspective et conçoit les organisations comme des « régimes d'inégalités ». Le terme renvoie aux « pratiques, processus, actions et significations vaguement interdépendants qui entraînent et maintiennent des inégalités de classe, de genre et de race au sein d'une organisation particulière<sup>3</sup> » (2009, p. 3).

Le concept s'inscrit explicitement dans une perspective intersectionnelle (Crenshaw, 1991) et tend à saisir la façon dynamique dont les organisations articulent les rapports sociaux

---

<sup>2</sup> Le mot "race" est ici entendu au sens sociologique. Il renvoie à une catégorisation socialement construite, c'est-à-dire aux processus de différenciation et de hiérarchisation des individus en raison de caractéristiques physiques et de l'origine perçues.

<sup>3</sup> Traduction de l'auteure.



(de classe, de sexe et de race, entre autres) en leur sein. Suivant cette approche, les inégalités ne s'additionnent pas, mais s'articulent dans une forme toujours contingente, dont il convient d'étudier les configurations particulières.

Dans la lignée des travaux de Joan Acker, nous proposons d'appréhender les processus organisationnels qui participent à la production du régime d'inégalités des fédérations sportives. Suivant ce cadre théorique, l'analyse porte sur cinq aspects du fonctionnement de leurs instances dirigeantes politiques.

Le premier aspect renvoie aux exigences générales de travail. Selon Acker (2009), le temps joue un rôle primordial dans la définition du « travailleur idéal ». Les organisations sportives exigent généralement un dévouement total qui rend difficile la réalisation du travail dans la sphère privée (Dixon & Bruening, 2007). Cette exigence participe à exclure les femmes qui ne peuvent pas faire appel à un service tiers (e.g. garde d'enfants, aide-ménagère) pour prendre ce travail en charge. Le temps ne constitue pas uniquement une donnée en soi, c'est une disposition socialement acquise et constitutive des rapports de pouvoir (Darmon et al., 2019). En ce sens, il s'agit, dans notre étude, de comprendre quelles sont les attentes vis-à-vis des dirigeants en termes d'investissement temporel et quelles sont les implications de ces attentes.

Le deuxième consiste en la classification du travail et des postes. Il renvoie à la façon dont le travail est organisé et au système hiérarchique en place. La répartition des positions et tâches au sein des organisations répond d'une classification qui peut participer à l'invisibilisation du travail de certains groupes sociaux et module de façon différenciée leurs chances de promotion (Coulon et al., 2018). Dans le cas des fédérations sportives, la littérature a montré que l'organisation fédérale était notamment structurée par une double hiérarchisation du travail : les femmes occupent les postes les moins visibles et les moins valorisés (Adriaanse, 2016; Chimot, 2005). Dès lors, il s'agit d'étudier en quoi cette hiérarchie se trouve transformée ou reproduite.

Le troisième axe d'analyse est relatif au système de recrutement et de promotion. Les organisations se veulent généralement neutres en apparence et tentent de consacrer le mérite. Pour autant, ces ambitions ne sont que vernis (Acker, 1990). Pour exemple, des biais de genre et de race structurent les opportunités d'emploi des femmes. Simpskins et al. (2022) notent que des stéréotypes décrivant les femmes racisées comme plus feignantes et moins compétentes participent à leur exclusion de la gouvernance du sport et amoindrissent leurs

chances de promotion. Dans ce cadre, notre regard porte sur les biais qui modulent les opportunités de recrutement et d'évolution des dirigeants dans la hiérarchie fédérale.

Le quatrième tient au système de fixation des rétributions entre les dirigeants. Hindman et Paulsen (2024) ont montré que l'écart salarial entre les femmes et les hommes dans l'industrie sportive américaine (hors athlètes) était plus important que dans le reste de la société. Dans les fédérations sportives, la logique de la passion domine (Zeimers et al., 2023) et les dirigeants reçoivent principalement des rétributions symboliques (e.g. prestige social de leur fonction) (Loirand, 2001). Néanmoins, la rémunération de certains élus est possible sous conditions. Au regard de ces éléments, l'attention est portée à la façon dont l'activité des dirigeants est rémunérée.

Enfin, les interactions informelles au travail constituent le dernier axe d'analyse. Nous nous intéressons en particulier, à la façon dont les interactions routinières participent à la définition des corps légitimes, c'est-à-dire des « corps socialement construits comme des références – implicites ou explicites – et participant à la différenciation et à la hiérarchisation entre groupes sociaux » (Boni-Le Goff, 2016, p. 159). L'attention est portée sur l'hexis corporelle des dirigeants, autrement dit, sur leurs façons durables de se tenir, de se mouvoir, de parler, et d'exprimer physiquement. En l'occurrence, les dirigeants qui ne répondent pas à des normes de masculinité et de féminité hétérosexuelles dans les organisations sportives sont susceptibles d'être socialement sanctionnés (Sartore & Cunningham, 2007). Shaw et Hoeber (2003) montrent que les femmes qui subvertissent les normes de genre en parlant avec autorité ou de façon brusque sont marginalisées et disqualifiées au travers, de ce que Sartore et Cunningham (2007) nomment le « *bitch label* » (p. 483). En somme, au travers d'évaluations et d'interactions routinières, les organisations sportives gouvernent les corps des dirigeants (Fassin & Memmi, 2004), c'est-à-dire qu'elles modulent et contrôlent leur hexis corporelle.

Afin d'analyser la façon dont ces processus organisationnels produisent le régime d'inégalités de la gouvernance des fédérations sportives françaises au prisme de l'intersectionnalité, la méthodologie s'appuie sur cinq études de cas.

## Méthodologie

L'étude repose sur cinq études de cas de fédérations sportives nationales : cyclisme, basket-ball, rugby à XIII, Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique (UFOLEP)

et danse. Cet échantillon a suivi une logique de contraste et a été choisi en fonction de plusieurs critères : la composition de la gouvernance et des licenciés, le type de fédération (olympique, non olympique, affinitaire), le mode d'élection, et la possibilité d'accéder aux élus et élues. Des entretiens semi-directifs ont été menés entre 2016 et 2020 avec des dirigeants élus, non élus, démissionnaires et sortants (n=78, 51 femmes et 27 hommes). Ils ont été réalisés en face à face [52], par téléphone [21] et en visioconférence [5] et ont duré en moyenne 86 minutes. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur position hiérarchique dans la fédération, leur genre et lieu d'habitation. Il s'agissait, tout en respectant une certaine représentativité géographique, d'interviewer à la fois des femmes et hommes susceptibles, par leur fonction, d'influencer par le passé ou le présent, la politique sportive de la fédération, mais aussi ceux qui étaient peu susceptibles de le faire, et d'en comprendre les raisons. Leurs nom et prénom ont été modifiés afin de préserver leur anonymat, en respectant le sens de l'analyse sociologique (Zolesio, 2011). La moyenne d'âge est de 54 ans et le nombre moyen de mandats dans les organes de gouvernance fédérale (niveau national) est de 2,5 mandats, soit 10 ans. L'échantillon comprend deux présidents de fédération, onze vice-présidents, deux secrétaires généraux et deux trésoriers et quatorze membres du bureau, le reste des participants étant composé de membres du conseil d'administration, d'anciens élus et d'élus démissionnaires. Il est majoritairement composé de retraités (31%), de cadres et professions intellectuelles supérieures (26%), à l'inverse les catégories artisans (1%) et sans emploi qui sont sous-représentées (1%).

Les statuts, règlements intérieurs, organigrammes, comptes rendus de réunion et d'assemblée générale de chaque fédération ont également été analysés. Pour chaque fédération, les règles formelles du fonctionnement de la gouvernance ont été confrontées aux pratiques réelles de travail au travers des cinq axes précédemment évoqués : distribution du travail, classification des postes, recrutement et promotion, système de rétributions, et interactions informelles. Les données ont été analysées grâce au logiciel Nvivo suivant une analyse thématique et inductive. Les cinq dimensions précitées ont constitué une grille d'analyse qui a été appliquée à chaque entretien et à chaque fédération. Après avoir procédé à l'analyse individuelle de chaque fédération, nous avons mené une comparaison entre les cas, sur la base de ces cinq dimensions constitutives du concept de régime d'inégalités.

L'approche par cas a été privilégiée, car elle permet de révéler les régularités dans les pratiques (Vigour, 2005), et ainsi de dégager ce qui fait système dans l'accès et le maintien de certains groupes sociaux aux postes à responsabilité. En ce sens, le parti pris est moins ici de

décrire les variations historiques et contextuelles de chaque fédération, que de se concentrer sur les modes de fonctionnement qui leur sont communs.

## Résultats

L'étude révèle peu d'éléments nouveaux en matière de classification des postes. Le travail au sein de la gouvernance est organisé en deux instances décisionnelles (comité directeur et bureau), et en commissions et sous-commissions. Ce système, bien décrit par la littérature (Bayle, 2010), et qualifié par la Cour des Comptes de « comitologie importante et coûteuse » (2018, p. 417) permet l'attribution de postes de responsabilités symboliques, mais peu stratégiques à un nombre important de dirigeants. Il bénéficie à un petit noyau d'hommes perçus comme blancs et haut placés dans la hiérarchie qui concentre le pouvoir décisionnel sans réel contrepouvoir. Cette classification des postes produit une double division du travail genrée et racialisée très marquée. À titre d'exemple, les dirigeants « racisés » élus au comité directeur sont très largement sous-représentés dans les instances politiques des fédérations étudiées. Sur les 173 dirigeants élus dans les 5 fédérations étudiées, on ne compte que 10 personnes « racisées » (4 femmes et 6 hommes), soit 5,8%. De même, les dirigeantes élues restent largement en charge des commissions les moins valorisées symboliquement et moins dotées financièrement (e.g. sport non compétitif, responsabilité sociale, jeunesse).

Au regard de ces éléments, nous avons fait le choix de nous concentrer sur les quatre autres aspects du modèle théorique afin d'analyser le régime d'inégalités des fédérations sportives françaises. En l'occurrence, les inégalités d'accès à la gouvernance du sport fédéral se logent au cœur même du système électif. Le recrutement des dirigeants repose sur un système d'interconnaissances qui participe à leur reproduction sociale (1). Par le biais d'interactions routinières, le fonctionnement fédéral opère un travail de légitimation des corps dirigeants qui avantage les hommes perçus comme blancs issus des classes sociales dominantes (2). Les exigences de travail engagent non seulement la capacité des dirigeants à disposer de leur temps, mais supposent également une disposition au temps (3). Cette prépondérance de la dimension temporelle tend à masquer l'existence d'autres variables favorisant l'évolution vers les postes politiques les plus importants. En l'occurrence, des filtres économiques restreignent drastiquement l'accès de certains groupes sociaux aux fonctions politiques et notamment à la présidence (4).

## 1. Le système de recrutement et de promotion

Les dirigeants et dirigeantes des fédérations sportives nationales sont élus tous les quatre ans, lors de l'assemblée générale électorale, par le biais d'un système de grands électeurs. Élus en amont par les clubs, les comités départementaux et/ou régionaux, ces grands électeurs possèdent un poids électoral proportionnel au nombre de licenciés présents sur leur territoire. Ces règles emportent des conséquences importantes. En raison de l'inégale répartition géographique de la pratique sportive licenciée, le système avantage les dirigeants issus de territoires où les licenciés sont très nombreux, et les dirigeants qui cumulent les mandats (club, comité départemental, régional). Ce cumul leur permet de s'adjoindre des votes des grands électeurs à chaque échelon et de se faire connaître d'autres membres de la fédération. Un président de ligue régionale l'évoque ainsi à la question « *est-ce qu'il y aurait pu y avoir des choses qui auraient pu empêcher votre élection ? Quelque chose qui aurait pu vous desservir ?* » :

« *Le fait de ne pas être connu, c'est ce qui s'était déjà produit auparavant parce que j'étais déjà candidat 4 ans auparavant, sans être très connu. Moi je suis dans la plus petite ligue régionale du territoire métropolitain avec un peu plus de 5 000 licenciés, donc on n'est pas les plus connus ou les plus représentatifs du territoire. C'est vraiment un basket très clairsemé donc le manque de notoriété aurait effectivement pu m'empêcher d'être élu. Ça a été le cas il y a 4 ans.* ». [Laurent, chercheur, 42 ans].

En raison du faible nombre de votants et du poids électoral important de certains d'entre eux, le système favorise les calculs électoraux et relègue au second rang les projets politiques des candidats. À la Fédération Française de Basket-Ball, les représentants des Pays de la Loire et de l'Île-de-France comptent ainsi, à eux seuls, pour 25% de l'électorat. De plus, l'analyse des fiches de candidature et les professions de foi montre que celles-ci ne sont peu ou pas remplies, preuve que ces documents ne relèvent pas d'un enjeu déterminant dans la sélection des dirigeants. Il n'est ainsi pas rare que le résultat de l'élection soit connu à l'avance. Tel fut par exemple le cas à la Fédération Française de Danse, où, malgré l'existence de deux listes concurrentes, le résultat du vote fut connu de tous et de toutes en raison du très grand nombre de grands électeurs présents dans la liste victorieuse.

« *C'est assez facile de connaître le résultat [de l'élection] parce que ce sont les comités départementaux et régionaux qui votent, qui ont des pourcentages à la suite d'élections en*

*interne par les adhérents. Voilà, mais c'est eux qui sont porteurs de voix le jour de l'AG. Et donc suivant qui est sur une liste, qui n'y est pas, on connaît approximativement le résultat qui peut arriver, puisqu'ils sont représentants de voix de gens. Donc si on a un président d'un comité régional ou un président de comité départemental [dans notre liste], on sait que c'est des voix qui nous sont rattachées. Donc c'est vrai que pour une fois, c'est une élection dont il est assez facile de connaître le résultat (...)*». [Stéphane, 49 ans, professeur de danse].

L'élaboration de telles stratégies électorales demande néanmoins de connaître l'écosystème fédéral, les règles du jeu électoral et de posséder la liste des votants. Ces dernières permettent de mener une campagne électorale ciblée vers les électeurs les plus importants afin de les convaincre ou de les inclure dans sa propre liste. En l'occurrence, la liste des votants n'est pas toujours mise à la disposition par les fédérations. Là se joue une nouvelle inégalité entre les candidats. Le manque de transparence dans le processus électoral favorise les dirigeants qui cumulent les mandats dans le temps. Ces derniers connaissent mieux que les autres le fonctionnement de la fédération et ont un accès privilégié aux informations en interne.

À la Fédération Française de Cyclisme, certains dirigeants possèdent la certitude d'être élus avant même l'élection. Leur région comporte un nombre suffisant de licenciés pour leur assurer une place dans le comité directeur national. L'enjeu se situe moins à l'élection nationale qu'à l'échelon régional :

*« Est-ce que vous aviez préparé l'élection ?*

*Boh, avec le président de [région] un petit peu, c'est-à-dire qu'on s'était surtout préparés pour la [région] parce que là, par contre, on a eu un sacré boulot. (...) on a plus travaillé ça, que la fédé. Après c'était une continuité logique des choses, on n'a pas spécialement préparé.*

*Une fois que vous étiez élue au niveau régional...*

*C'était plus facile, oui tout à fait. Parce qu'eux en tant que président de région, les trois quarts du temps ils sont élus, il faudrait vraiment que quelqu'un ne soit pas aimé ou quoi pour qu'il ne soit pas élu par les licenciés, mais à partir du moment où vous êtes élus dans votre région, souvent les licenciés, comme c'est les mêmes qui vont au conseil fédéral, enfin les mêmes...*

*C'est des représentants de chaque région qui vont au conseil fédéral donc... ».* [Agnès, 54 ans, secrétaire dans une collectivité territoriale].

Il est à noter que cette logique de représentation par territoires alimente la division raciale du travail précédemment décrite. Près de la moitié des dirigeants racisés élus au comité directeur sont des dirigeants d'Outre-mer. Élus pour assurer la représentation des territoires ultramarins, ils ne disposent pas de postes stratégiques leur permettant de peser dans la vie de la fédération.

Les inégalités de succès à l'élection articulent également des rapports sociaux de sexe, notamment parce que les femmes sont sous-représentées parmi les votants. Par exemple, alors qu'elles représentent 36% des licenciés de la Fédération Française de Basket-ball, les femmes ne comptent que pour 19% des votants à l'élection du comité directeur. Cette donnée liminaire relève d'une grande importance. Non pas parce qu'il existerait une tendance des femmes à voter pour les femmes, mais parce que les « candidats-votants » peuvent négocier leurs votes et nouer des alliances électorales avec d'autres « candidats-votants ». Les dirigeantes issues de territoires où la pratique licenciée est peu développée se trouvent donc structurellement désavantagées par les règles du jeu de l'élection. Non seulement elles sont sous-représentées parmi les votants, mais elles ont plus de mal à « compter » du fait de la faiblesse de leur poids électoral.

Dans l'ensemble, le recrutement des dirigeants est comparable au fonctionnement par cliques observés par Cécile Guillaume et Sophie Pochic (2007) dans le domaine privé marchand. En effet, si la détention de ressources électorales semble nécessaire pour s'inscrire dans les relations de pouvoir, le moyen privilégié pour être élu consiste à être adoubé par des dirigeants les plus importants de la fédération. Même lorsque les élections se déroulent au scrutin uninominal, il est primordial de faire partie « *d'un courant de personnes* », comme l'énonce une enquêtée. Finalement, ne deviennent dirigeants nationaux, que ceux et celles qui ont été reconnus comme tels par l'équipe dirigeante déjà en place. Un ancien président de fédération décrit la façon dont il a participé à choisir son successeur :

*« Dans le précédent mandat qui s'est terminé en 2016, 2012-2016, on avait, on avait un tour de table [du comité directeur] qui avait bien sûr ses qualités, etc., mais qui avait quelques faiblesses. Et je n'avais pas vu avec mon regard à moi, d'autosatisfaction, on ne voyait pas en discutant avec un autre, on ne voyait pas émerger dans ce comité directeur la personnalité ou les personnalités susceptibles de prendre la présidence [...] Et on a fait rentrer quelqu'un qui*

*avait travaillé chez nous, il y a quelques années, Christian pour ne pas le citer (...) pour le coup il venait étoffer le comité directeur et on avait là, une personnalité, enfin, on trouvait qu'il avait une belle personnalité qui réunissait pas mal d'atouts et qu'il pouvait être reconnu aussi par les comités départementaux». (Patrice, 73 ans, retraité).*

Le recrutement des dirigeants ne relève pas du fait du prince comme en politique (Achin et al., 2008), mais d'une cooptation organisée par un petit groupe de dirigeants. Ces derniers sollicitent, (dé)encouragent et (in)valident certaines candidatures en donnant des consignes de vote (Caprais et al., 2020). À défaut d'être coopté par la clique et d'entrer sous sa protection pour l'élection, il s'agit, a minima de ne pas figurer parmi les adversaires identifiés par le groupe dominant. À titre d'exemple, alors que le scrutin est uninominal, des listes informelles de candidats ont circulé de façon informelle dans une fédération olympique. Cette liste, regroupant les personnes jugées désirables au comité directeur, a été élaborée par le président sortant qui se représentait. La récurrence de son évocation dans les entretiens témoigne de l'importance accordée à l'avis présidentiel, de son rôle dans la sélection des profils et de la force des mécanismes d'influence (qu'ils soient réels ou non).

*« Y'avait plus ou moins une liste... alors c'est pas un scrutin de liste, on est en scrutin uninominal, mais malgré tout y'avait une sorte de liste, dite d'opposition, on va dire comment ça. Donc il est vrai que le président Monsieur F., a œuvré, a rencontré les présidents de ligues, les présidents de comités, etc., pour expliquer un petit peu les choses quoi et dans ce sens-là. Oui y'a eu une préparation, mais je pense que lui, en tant que président, a dû dire à certains, "bon voilà une équipe rapprochée que j'aimerais avoir avec moi" ». (Alain, 62 ans, retraité).*

Un rapport de pouvoir inégal se joue entre ceux qui sont en mesure d'influencer le vote, par le biais de consignes, et les autres. Ces mécanismes d'influence sont parfois évoqués de façon explicite sous les terminologies de « *poulains* », « *barons* », « *garde rapprochée* » ou encore de « *mentors* » lors des entretiens. Pour autant, tous les dirigeants n'en ont pas toujours conscience. Il faut dire que les jeux de pouvoir ne se jouent pas totalement à découvert. Les noms et des consignes de vote circulent généralement par téléphone et de façon informelle, de sorte que les rapports de pouvoir à l'œuvre ne disent pas toujours leur nom. Pour exemple, Pierre se présente à la présidence de sa fédération, et relate les jeux de pouvoir informels qui se déroulent la veille du scrutin :



« *“Pierre, j’ai fait le tour des électeurs, des clubs, y’a pas de problème, on a 30 voix d’avance”. Je lui dis “ah bon tu es sûr ?” “Oui, oui et tu ne t’inquiètes pas de toute façon je suis élu, moi, je m’occupe de l’international et puis je te laisse la fédé, tu t’occuperas de ce qui est national, et moi de l’international”. « Bon ok ». Résultat des courses, on fait la préparation de l’élection dans un restaurant la veille de l’élection à Neuilly et je me vois encore « demain les gars il ne manque pas une voix ». Le lendemain matin il nous a manqué 6 voix. Sans ces 6 voix, on était marron. On était dans l’opposition et moi j’étais numéro 2».* (Pierre, 75 ans, retraité).

Le système de cooptation, compris comme la sélection des nouveaux dirigeants par ceux déjà en place, est néanmoins rendu très visible par l’élection d’anciennes sportives de haut niveau. Alors qu’elles ne sont dotées d’aucune expérience dans la gouvernance du sport ou le domaine associatif, elles se retrouvent sollicitées dès la fin de leur carrière professionnelle. Elles candidatent généralement sans connaître les règles du jeu électoral, en suivant les consignes données par le président qui les a sollicitées et sont élues dès leur première candidature. De plus, l’analyse des documents électoraux montre que les éléments formels qui permettent d’apprécier leur candidature lors de l’élection (CV et profession de foi) ne sont pas renseignés.

Ce fonctionnement limite l’accès aux postes décisionnels à un certain type de sportives. Dans notre échantillon, les sportives sélectionnées pour intégrer le comité directeur sont des femmes catégorisées comme blanches, dotées de capitaux sportifs exceptionnels. Par ce terme, nous entendons l’accumulation importante de sélections nationales (>100) et de titres sportifs sur la scène internationale (e.g. Jeux Olympiques, Championnats du monde). Ce système diminue par ailleurs drastiquement l’influence de ces néo-dirigeantes dans le processus décisionnel. En effet, bien que celles-ci soient dotées en capital réputationnel, elles sont dénuées de ressources associatives, politiques, et restent très dépendantes du bon vouloir du président pour la reconduction de leur mandat.

La faible diversité sociale et raciale des hauts dirigeants est ainsi rendue intelligible par une « tendance au clonage » (Guillaume & Pochic, 2007). Si l’instauration de quotas de sexe perturbe, dans une certaine mesure, l’homosociabilité en obligeant les dirigeants à recruter des femmes pour siéger dans la gouvernance, ces derniers sollicitent leur cercle rapproché de connaissances afin de pourvoir aux postes réservés.

« *C'est les gens qui vous observent et qui voient ce que vous faites parce que c'est pareil, quand vous, quand on vous demande de présenter votre candidature, parce qu'on fait acte de candidature, c'est parce que quelqu'un vous a un petit peu poussé. Moi c'est quelqu'un de Toulouse, M., qui m'a dit "si, si, il te faut venir, parce que bon je sais ce que tu fais". Bon c'est vrai qu'on avait un peu le même caractère* ». [Maryse, retraitée, 74 ans].

Si Maryse évoque la proximité affinitaire avec la dirigeante qui la recrute, peu est néanmoins dit sur le reste. Toutes deux partagent également de nombreux autres points communs : elles sont catégorisées comme blanches, anciennes institutrices à la retraite, inscrites dans un mariage hétérosexuel avec des enfants, et détiennent un investissement associatif important.

Le fonctionnement de la gouvernance du sport est à rapprocher, dans une certaine mesure, des observations d'Alain Marc et Geneviève Pruvost [2011] sur la socialisation professionnelle dans l'institution policière. Un groupe dominant détermine non seulement la culture légitime, les profils des recrues, mais également leurs perspectives d'évolution.

## 2. Le système de recrutement et de promotion

« Avoir ce qu'il faut », nous l'avons dit, renvoie à la détention d'un poids électoral et d'un capital social important. À cela s'ajoute une hexis corporelle spécifique. Endossant régulièrement des missions de représentation, les dirigeants sont jugés sur leur capacité corporelle à donner une belle image de leur organisation. Comme observé dans la distribution d'articles et de services sportifs, certaines propriétés corporelles participent ainsi à (dé)légitimer les individus [Hidri Neys, 2013]. Pour exemple, Chantal décrit les stigmates corporels d'une ancienne présidente de fédération comme un modèle repoussoir. Elle ne la considère plus comme légitime pour représenter la fédération :

« *[La présidente] ça a été une femme, mais qui ne donnait pas une super image, un peu alcoolo, tabagisme, elle avait un visage à la fin, le dernier mandat, il était un peu de trop. Parce que vraiment, elle était usée, on va dire, usée par les choses de la vie. Mais ça a été une femme.* » [Chantal, 60 ans, retraitée].

Cependant, à l'inverse de la distribution sportive, les normes d'apparence physique sont peu explicites et s'apprennent au long cours. Dans certaines fédérations, les attentes relatives aux attitudes corporelles ont récemment été rendues plus explicites par la mise en place de

formations en direction des femmes afin de favoriser leur prise de responsabilités. Au cours de ces sessions, des conseils leur sont dispensés sur la posture corporelle à adopter en réunion afin de gagner en autorité et en crédibilité.

*« Elle [la formatrice] nous avait fait faire de la formation sur la position, sur la posture [...]. Moi la première, je vais parler, je suis [elle mime un peu avachie sur la chaise, pas tout à fait droite], je suis le regard [elle mime le fait qu'elle voit que l'autre femme se tient bien droite et elle fait pareil] [...] C'est tout bête hein.*

*C'est bête oui.*

*C'est bête, mais hop [elle se redresse à nouveau]. Attention c'est à moi, je me mets en position [...]. Et du coup je prends de la force, voilà [...] je dis la même chose, mais je me sens plus forte».* [Josée, 62 ans, retraitée].

Les normes corporelles attachées à la figure dirigeante sont également repérables dans les interstices de la vie fédérale, à l'instar des rétributions symboliques. Une dirigeante s'est ainsi vue récompensée pour son engagement par la remise officielle d'une cravate.

*« J'ai été élue, donc première femme élue [de l'histoire de l'organisation]. Tu te dis "quand même il faudrait les faire bouger", et le secrétaire général tout fier vient vers moi, il me remet la cravate et il me dit "je te remets la cravate, mais je ne sais pas ce que tu vas en faire tu n'as qu'à la donner", je lui dis attends « c'est moi qui suis élue ou c'est quelqu'un d'autre ?».* [Martine, 52 ans, kinésithérapeute].

La façon de se tenir, de poser sa voix et de s'habiller étant des pratiques socialement hiérarchisées, certains dirigeants entreprennent un travail actif de modulation de leur apparence. Le cas de Sandrine V. illustre la force des processus de socialisation professionnelle et corporelle à l'œuvre. Éducatrice sportive, ancienne sportive de haut niveau et nouvellement élue au niveau national, elle ne se sent pas à sa place au sein du bureau de sa fédération, car elle n'en maîtrise pas les normes sociales. Au début de son mandat, elle ne sait pas quelle tenue adopter pour venir en réunion. Des remarques lui sont rapidement adressées, sur le ton du conseil, afin qu'elle adopte une autre façon de s'exprimer. Certains l'invitent à investir et

transformer son langage, jugé trop franc et pas assez diplomate. Intériorisant cette violence symbolique, elle demande conseil auprès du président sur la façon adéquate de se vêtir, de communiquer et accepte l'aide d'une des dirigeantes les plus expérimentées pour se conformer aux normes corporelles et vestimentaires en vigueur.

*« Quand il y a des moments où c'est pas évident, on a toujours un petit coup de pouce quand même. Parce que quand on n'est pas très politique ou très... voilà ce genre de milieu c'est quand même pas évident quand on vient du milieu qui est le mien.*

*Qu'est-ce qui n'est pas évident ?*

*C'est pas évident parce que moi c'est la base en fait. La base, c'est que moi je suis éducatrice sportive, après tout le maniement de voilà, y'a un certain langage à avoir, c'est quand même le plus haut niveau national donc voilà, y'a des courriers, la rédaction de courriers, je suis assez franche de nature, donc c'est vrai qu'après il faut le dire avec diplomatie, voilà, il faut arrondir les angles certaines fois, donc voilà j'apprends, ça me fait pas de mal, j'apprends à gérer tout ça et c'est intéressant, c'est intéressant». [Sandrine, 40 ans, éducatrice sportive].*

Ces éléments révèlent la tendance à évaluer les dirigeants à l'aune d'un idéal typique corporel qui consacre une forme de « masculinité respectable » (Qualhaci, 2015) notamment déployée par les classes sociales dominantes.

### **3. Les exigences générales de travail**

Le mode de vie des dirigeants sportifs s'articule autour d'un investissement temporel important, notamment alimenté par le cumul des activités et des mandats. Avant d'être élus au niveau national, les dirigeants occupent auparavant, voire simultanément, des postes dans des clubs, comités départementaux et régionaux. Ils s'impliquent par ailleurs dans d'autres instances du domaine politique et sportif (e.g. office des sports, mouvement olympique, mandat municipal en charge des sports, etc.). Cet investissement est parfois vécu comme un surinvestissement, mais il recouvre des enjeux pour leur évolution au sein de la gouvernance. La multiplication des activités leur permet, de façon consciente ou inconsciente, d'avoir accès à un nombre plus important d'informations et de se faire connaître auprès des « faiseurs

d'élus ». En se rendant visibles auprès de l'équipe présidentielle, ils sont susceptibles d'être sollicités pour un mandat national.

Cette multiplication des activités entraîne un enchevêtrement des temps sociaux. Les frontières entre les temps de loisir, de vacances, de famille et d'engagement bénévole deviennent rapidement poreuses voir indissociables. Pour exemple, les réunions se déroulant généralement en semaine à Paris, les dirigeants encore actifs sur le marché du travail posent régulièrement des jours de congés pour s'y rendre. Certains passent leurs vacances estivales à accompagner les équipes de France jeunes lors de compétitions internationales. Cette activité n'est pas vécue comme une contrainte. Bien au contraire, elle s'inscrit comme la récompense de leur engagement au service de leur fédération, celle-ci étant décrite par certains comme « la famille » (du rugby, du basket, etc.).

*« Je suis rentrée dans cette espèce de bande d'hommes, parce que c'est un monde d'hommes pour le coup, majoritairement un monde d'hommes, mais y'a aussi beaucoup de femmes qui sont moins visibles peut-être, mais qui sont aussi très actives. Donc le cénacle, dans le lieu et puis en fait c'est plus devenu des rendez-vous hebdomadaires, plus pour, on fait la réunion de comité directeur et après on mange ensemble et dans ces moments-là moi c'est comme si je m'étais refabriqué une sorte de famille en fait ». [Joséphine, 50 ans, vice-présidente d'un conseil départemental].*

Cette organisation du travail et le système de rétribution qui lui est adossé (e.g. devenir chef de délégation des équipes de France jeunes l'été en récompense de son investissement, qui induit de passer ses congés au service de la fédération) produisent des implications sur la vie conjugale et familiale (Julhe & Honta, 2013). S'investir sur le long terme dans la fonction nécessite l'aval sinon l'aide ou le co-investissement du ou de la conjointe. Un dirigeant fait le parallèle entre l'évolution de sa vie maritale et son engagement associatif :

*« [Ma femme] est présidente de club, présidente de comité, elle a été pratiquante depuis toute petite. Elle officie encore en tant qu'arbitre, elle siffle encore, etc. Donc elle, elle est dedans. Et on s'est rencontré là d'ailleurs, grâce au [sport] pour rien vous cacher. Pour être même plus large, je vous dirais que mon premier mariage a explosé à cause du [sport] et que le deuxième est arrivé grâce au [sport] ». [François, 56 ans, agent d'assurance].*

Si dans le cas de François l'articulation entre les différents temps sociaux ne pose pas de problème, ce contexte organisationnel, valorisant les individus totalement dévoués à la tâche, libres de toute charge familiale favorise les hommes, notamment en raison de l'inégale répartition du travail domestique (Champagne et al., 2015). Ce système articule également des rapports sociaux de classe. Disposer de son temps selon son bon vouloir et multiplier les temps de travail non rémunérés constituent des éléments qui avantagent les personnes retraitées, les professions libérales et les cadres, par ailleurs très représentés parmi les participants à l'étude. En effet, participer à une réunion le vendredi à Paris suppose de pouvoir se libérer des temps contraints et nécessite l'autorisation de ses employeurs. Au regard de ces contraintes, utiliser de façon inefficace le temps de réunion, constitue une pratique qui participe au désengagement des plus précaires.

*« Et bien après le conseil fédéral en lui-même, c'est qu'il y a certains moments où pff je me suis dit... c'est pas une impression de perdre son temps, mais voilà quand on passe deux jours en réunion, et que voilà on a l'impression qu'il ne se passe pas grand-chose et que tout le monde ne fait qu'écouter sans jamais être vraiment dans le débat, c'est vrai qu'à certains moments, on a un petit peu l'impression d'être moins utile, de servir à pas grand-chose, après voilà, y'a une bonne ambiance, on se remotive aussi les uns les autres. »* (Émilie, 36 ans, monitrice éducatrice).

À cette dimension temporelle s'ajoutent également des déplacements réguliers. Les dirigeants nationaux constituent des corps mobiles, capables de représenter la fédération lors de manifestations régionales et nationales. Cette mobilité suppose de pouvoir supporter la fatigue sourde des trajets et induit, bien souvent, l'éloignement du domicile pendant plusieurs jours. Un président de fédération confie ainsi avoir passé, en moyenne, une nuit sur deux loin de son domicile lors de l'année écoulée en raison de ses responsabilités fédérales. S'il est difficile de vérifier cette information, là ne réside pas l'intérêt. Une telle assertion est révélatrice des normes professionnelles valorisées dans le milieu fédéral. L'investissement est perçu comme un signe d'importance sinon de dévouement envers le domaine sportif.

En somme, l'exigence de don de soi requis pour l'exercice des fonctions dirigeantes renvoie à des dimensions temporelles et corporelles. Elle embrasse par ailleurs des dimensions économiques qui parachèvent l'exclusion des groupes sociaux les moins favorisés des postes les plus importants.

## 4. Les rétributions

À rebours des idées reçues, l'analyse montre que s'engager dans la gouvernance du sport ne relève pas d'un acte gratuit au sens économique du terme. La fonction de dirigeant politique est généralement bénévole, mais évoluer dans la hiérarchie fédérale demande un investissement financier. Les montants engagés restent de faible ampleur pour les dirigeants du comité directeur, mais sont loin d'être anecdotiques pour l'accès à la présidence. Ils participent dans tous les cas à exclure les classes les moins favorisées des postes politiques de fédérations. À l'inverse, les rares rétributions financières existantes sont accaparées par les dirigeants les plus dotés économiquement.

L'accès à la présidence exemplifie les inégalités économiques entre les dirigeants. En raison de leur poids médiatique et financier grandissant, certaines fédérations ont progressivement vu leurs campagnes électorales se professionnaliser. Lors des dernières élections, des candidats à la présidence se sont ainsi adjoint, à leurs propres frais, les services d'un cabinet de conseil. Cet accompagnement leur a permis de déléguer la création de leur site internet, de visuels, de peaufiner leur programme de campagne, mais également d'organiser des réunions sur tout le territoire afin de convaincre les grands électeurs. Un candidat à la présidence d'une fédération olympique a ainsi annoncé un budget de campagne de près de 100 000 euros (Pécout, 2020). Si les pratiques électorales s'inspirent du domaine politique, la structuration des fédérations ne suit pas toujours. En l'absence d'encadrement de ces pratiques, les frais de campagne ne sont pas ou peu contrôlés et rarement remboursés. Une seule des cinq fédérations étudiées prévoit un fonds de financement de campagne. Dans ce cadre, les candidats à la présidence se trouvent dans l'obligation de s'autofinancer ou de faire appel à des donateurs. De telles règles discriminent, de façon indirecte, les individus les moins dotés économiquement.

*« La préparation [de l'élection] comment ça se passe ?*

*Alors nous, au niveau fédéral, on avait institué quelque chose de... qui ne s'était jamais vu à la fédération. Premièrement ce n'était pas, pour le conseil d'administration, ce n'était pas des scrutins de liste, c'était des scrutins individuels, mais nous on avait constitué un collectif et à travers toute la France et on avait édité un programme à 4 mois des élections, ce qui ne s'était jamais fait pour essayer de renverser l'équipe en place, ce qu'on n'a pas réussi la première fois. Et on avait fait une tournée des régions, on s'était déjà beaucoup investis. Et puis, la tête de*

*liste de cette escouade, c'est le président actuel, c'est une affaire qui date de plus de 10 ans, donc... voilà comment on s'était organisé, on avait un vrai programme, et puis on a fait la tournée des popotes*». [Bertrand, 51 ans, chef d'entreprise].

Enfin, les inégalités observées dans la gouvernance tiennent à l'inégale distribution des rétributions économiques. Les fonctions dirigeantes sont bénévoles, mais certaines fédérations rétribuent financièrement leurs élus. Jusqu'à très récemment, une fédération olympique indemnisait ses dirigeants par le biais des jetons de présence, à hauteur de 40 euros pour le comité directeur et de 90 euros pour le bureau, avant d'être retoquée par l'inspection générale en 2023. Ainsi, un membre du bureau pouvait toucher jusqu'à 6250 euros sur l'ensemble de son mandat (2017-2020). Les femmes (21%) et les personnes « racisées » (7%) étant moins représentées au bureau, les rétributions des dirigeants de cette fédération ont majoritairement été dirigées vers les hommes et les personnes catégorisées comme blanches.

De plus, les fédérations ont la possibilité légale de rémunérer jusqu'à trois de leurs dirigeants. En 2024, le montant était de 11 592 euros par mois maximum chacun. S'il n'existe pas de spécification sur le type de poste prioritairement rémunéré, les présidents bénéficient généralement de cette mesure. En l'occurrence, ce poste est le plus souvent occupé par des hommes perçus comme blancs, disposant d'une situation économique confortable. En 2024, seuls trois présidents de fédérations olympiques étaient « racisés ».

Au regard de professions exercées par les présidents de fédérations, cette rémunération tend moins à les enrichir qu'à les conforter dans leur position de pouvoir. En effet, alors que les autres dirigeants ne viennent que très ponctuellement au siège de la fédération et doivent cumuler leur activité bénévole et professionnelle, les présidents rémunérés peuvent disposer de l'ensemble de leur temps pour s'enraciner dans l'organisation (Paquerot, 1996).

Le cas de la fédération française de rugby à XIII exemplifie à l'extrême les éléments précédemment évoqués. Alors que le président bénéficie d'une rémunération de la part de la fédération et d'un remboursement de « frais de déplacement en avion sur Paris ou à l'étranger ainsi que tous les frais inhérents à ces déplacements (taxis, restaurants et hôtel)<sup>4</sup> », les membres du comité directeur sont invités à ne plus solliciter le remboursement de leurs frais de déplacement en raison des difficultés financières que connaît l'organisation. Cette pratique participe à la monopolisation du pouvoir par le président et écarte les personnes détenant le moins de ressources économiques des postes à responsabilités. La difficulté pour se rendre

---

<sup>4</sup> PV du comité directeur du 3 février 2018.



en réunion est d'autant plus grande, que le siège auparavant situé à Paris, est délocalisé en cours de mandat dans une ville moyenne du sud de la France, entraînant des difficultés supplémentaires pour venir en réunion.

*« Nous à la fédération on a dit qu'on ne se faisait pas rembourser les frais, on y va de nos propres moyens. Moi à chaque fois que je vais à T., j'y vais de mes propres moyens, donc c'est vrai que certains ils ont trouvé un petit peu dur parce que ceux qui arrivent d'A., ou même nous d'ici, avec tout... une fois ou deux fois par mois, C. ou P., ça commence à faire des frais ».* [Alain, artisan, 48 ans].

*« Mais vous savez ce qu'on a fait nous à la fédé ? À la fédé, on a décidé pendant 2 ans, de ne pas prendre, ne pas se faire rémunérer les frais, les déplacements. Y'en a qui peuvent, ils ne demandent pas le remboursement parce qu'on était dans une situation financière difficile, c'est beau ça quand même, pour ceux qui peuvent ».* [Joël, 68 ans, restaurateur].

Si, comme l'évoque un enquêté, membre du comité directeur, un tel fonctionnement « pousse les gens à disparaître », il ne le fait pas de façon uniforme. Les dirigeants disposant d'un faible capital économique et social se trouvent les plus rapidement exclus.

## 5. Discussion, implications et limites de la recherche

Le régime d'inégalités de la gouvernance des fédérations sportives françaises peut être qualifié de fortement inégalitaire. En effet, derrière l'idéal démocratique et l'apparent désintéressement de ses dirigeants, les instances politiques sportives restent capturées par une élite et fortement ségréguées, tant sur le plan quantitatif que dans l'exercice effectif des responsabilités. Comme dans d'autres organisations sportives, ces inégalités tiennent à des processus complexes et entremêlés [Adriaanse & Schofield, 2013].

Le régime d'inégalités étudié se caractérise par l'importance des cliques, de la sociabilité et par la prépondérance de la logique bénévole. En lieu et place du mérite, les discours sur le don de soi, accepté dans sa dimension individuelle et bienfaitrice, cachent les discriminations indirectes, inscrites dans le fonctionnement même des fédérations. Enfin, il est notable que la sous-représentation des femmes connaît une attention grandissante, en raison de l'instauration de quotas de sexe. Cet élément a d'ailleurs participé à faciliter notre enquête : les statistiques sexuées existent et les dirigeants sont relativement familiers avec le

sujet. Néanmoins, cette attention envers les inégalités de genre relève presque de l'ordre du blocage : elle ne s'attarde que sur la dimension numérique, elle laisse le fonctionnement de l'organisation peu questionné et invisibilise les autres groupes minorisés.

Ces résultats participent à mettre en perspective les actions engagées jusqu'alors et suggèrent deux implications pratiques. En premier lieu, alors que les dispositifs mis en œuvre depuis vingt ans par le ministère en charge des sports et les instances fédérales se centrent sur les inégalités de genre dans la gouvernance du sport, les données de l'étude montrent que les inégalités sociales et raciales leur sont consubstantielles. À défaut de considérer leurs imbrications, les remédiations engagées à l'avenir continueront à participer au « blanchiment » des inégalités (Bilge, 2015) et/ou à une égalité élitiste (Pochic, 2018), c'est-à-dire à la production d'une égalité qui invisibilise des groupes déjà minorisés.

En second lieu, la dimension systémique des inégalités appelle à une transformation profonde du système fédéral. Or, pour l'heure, les dispositifs mis en œuvre tendent à adopter une approche individualisante (e.g. formation de dirigeantes), laissant le système global de production des inégalités quasi inchangé.

Malgré ces apports, cet article n'est pas dénué de limites. L'ambition de saisir ce qui fait système dans la gouvernance des fédérations sportives, quitte à dresser un tableau qui ne rend pas compte des disparités existantes entre les fédérations en est une. La démarche visant à capturer le régime d'inégalités à un instant donné, quitte à en donner une image figée, alors même que les règles sont soumises à renégociation en cours de mandat en est une seconde.

## Conclusion

L'analyse met en lumière deux principaux résultats. Elle montre que, de façon paradoxale, le système de représentation politique des fédérations, au lieu d'égaliser les règles de participation au processus décisionnel entre les dirigeants, tend à favoriser l'implication d'un nombre restreint d'entre eux. Le recrutement, l'évolution et la rétribution des dirigeants répondent d'une organisation qui laisse une place importante à la sociabilité et la négociation individuelle. Ainsi, en décourageant certaines candidatures ou en en sollicitant d'autres issues de son cercle rapproché, l'équipe présidentielle joue un rôle actif dans la fabrication et la reproduction sociale des dirigeants.

En second lieu, l'absence de règles formelles relatives à l'évolution hiérarchique favorise le (sur)investissement, notamment temporel, des bénévoles et leur homogénéité

sociale. La multiplication des temps de travail non rémunérés constitue un filtre évident dans l'engagement dans la fonction. D'autres sont moins visibles, mais tout aussi prégnants. En l'occurrence, des formes particulières de contrôle et d'autocontrôle de l'hexis corporelle ainsi que des filtres économiques participent à restreindre l'accès aux postes les plus valorisés. L'imbrication de ces mécanismes organisationnels conduit à une division et une rémunération genrée et racialisée du travail particulièrement marquées au sein des instances dirigeantes.

Construisant sur ces apports, de prochaines études pourront poursuivre les réflexions en étudiant la façon dont d'autres rapports sociaux (e.g. la sexualité, le handicap, la religion) interviennent dans le régime d'inégalités des organisations sportives. D'autres encore, gagneraient à étudier la façon dont ce régime peut être transformé, voire subverti par de nouveaux processus organisationnels.

## Références bibliographiques

- Achin, C., Dorlin, E., & Rennes, J. (2008). Capital corporel identitaire et institution présidentielle : Réflexions sur les processus d'incarnation des rôles politiques. *Raisons politiques*, 31(3), 5-17. <https://doi.org/10.3917/rai.031.0005>
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199-217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>
- Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney scoreboard global index of participation. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 149-160. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2550-3>
- Adriaanse, J., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547-566. <https://doi.org/10.1177/1012690214548493>
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498-513.
- Backouche, I., Godechot, O., & Naudier, D. (2009). Un plafond à caissons : Les femmes à l'EHESS. *Sociologie du Travail*, 51(2), 253-274. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.007>
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81.

- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : Le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et management public*, 27(1), 121-142. <https://doi.org/10.4000/pmp.1992>
- Bessière, C., & Gollac, S. (2022). *Le genre du capital : Comment la famille reproduit les inégalités*. Paris : La Découverte.
- Biland, E., & Demazière, D. (2022). Les organisations, matrices des inégalités. In O. Borraz, *La société des organisations* (p. 277-290). Paris : Presses de Sciences Po.
- Bilge, S. (2015). Le blanchiment de l'intersectionnalité. *Recherches féministes*, 28(2), 9-32.
- Bohuon, A. (2008). Sport et bicatégorisation par sexe : Test de féminité et ambiguïtés du discours médical. *Nouvelles Questions Féministes*, 27(1), 80-91. <https://doi.org/10.3917/nqf.271.0080>
- Boni-Le Goff, I. (2016). Corps légitime. In J. Rennes, *Encyclopédie critique du genre* (p. 159-169). Paris: La Découverte.
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>
- Burton, L. J., & Leberman, S. (2017). *Women in sport leadership: Research and practice for change*. London and New York : Routledge.
- Buscatto, M., & Marry, C. (2009). « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au xx e siècle. *Sociologie du travail*, 51(2), 170-182.
- Caprais, A., Sabatier, F., & Rubi, S. (2020). Electoral competition and gender quotas : Dearth of female applicants or structural resistance? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 349-364.
- Champagne, C., Pailhé, A., & Solaz, A. (2015). *Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : Quels facteurs d'évolutions en 25 ans ?* Insee.
- Chimot, C. (2005). *Les dirigeantes dans les organisations sportives : Le genre et le sport* [Thèse de doctorat]. Université de Paris VIII.
- Connell, R. W. (1995). *Masculinities*. Berkeley : University of California Press.
- Coulon, A., Prud'Homme, D., & Simon, P. (2018). *Le racisme et la discrimination raciale au travail*. Association française des managers de la diversité (AFMD).
- Crenshaw, K. W. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.
- Darmon, M., Dulong, D., & Favier, E. (2019). Temps et pouvoir. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 226-227(1), 6-15. <https://doi.org/10.3917/arss.226.0006>

- Déjeans, L. (2022). *Les LGBTI-phobies dans le monde sportif Une analyse de l'hétéronormativité dans les sections sport de combat de deux associations franciliennes*. INJEP.
- Dixon, M. A., & Bruening, J. E. (2007). Work-family conflict in coaching I: A top-down perspective. *Journal of Sport Management, 21*(3), 377-406.
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (2019). *Gender diversity in European sport governance*. Abingdon, Oxon ; New York : Routledge.
- Evans, A. B., & Pfister, G. (2021). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International Review for the Sociology of Sport, 56*(3), 317-342.
- Fassin, D., & Memmi, D. (2004). *Le gouvernement des corps*. Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en sciences sociales.
- Favier, E. (2015). « Pourquoi une présence au bureau de quinze heures par jour ? » Rapports au temps et genre dans la haute fonction publique. *Revue française d'administration publique, 153*(1), 75-90. <https://doi.org/10.3917/rfap.153.0075>
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants : Un regard sur le plafond de verre. *Travail, genre et sociétés, 17*(1), 79-103. <https://doi.org/10.3917/tgs.017.0079>
- Hidri Neys, O. (2013). Le jeu des apparences : Piège ou profit ? Enquête auprès des hôtesses d'accueil et de caisse de la distribution sportive. *Travail et emploi, 134*(2), 75-89.
- Hidri Neys, O., & Duflos, J. (2017). Entre le dire et (ne pas) le faire. Les recruteurs et la fabrique des discriminations selon l'apparence physique. *Déviance et Société, 41*(4), 566-592. <https://doi.org/10.3917/ds.414.0566>
- Hindman, L. C., & Paulsen, R. J. (2024). Racial and gender inequality regimes in sport: Occupational segregation and wage gaps in the U.S. spectator sports industry. *European Sport Management Quarterly, 24*(2), 470-490. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2128846>
- Hovden, J. (2000). Gender and leadership selection processes in Norwegian sporting organizations. *International Review for the Sociology of Sport, 35*(1), 75-82. <https://doi.org/10.1177/101269000035001006>
- Julhe, S., & Honta, M. (2013). L'articulation travail-famille chez les conseillers techniques sportifs : Situations asymétriques entre hommes et femmes. *Sociologie, 34*(4), 341-357.
- Knoppers, A., van Doodewaard, C., & Spaaij, R. (2024). (Un) Doing gender inequalities in sport organizations. *Journal of Sport Management, 1*(38), 1-9.

- L'Etat et le mouvement sportif national* [Rapport public annuel]. (2018). Cour des Comptes.
- Loirand, G. (2001). Le bénévolat sportif : Les ambiguïtés d'un engagement. In P. Chantelat, *La professionnalisation des organisations sportives* (p. 273-300). Paris : L'Harmattan.
- Marc, A., & Pruvost, G. (2011). Police : Une socialisation professionnelle par étapes. *Déviance et Société*, 35(3), 267-280. <https://doi.org/10.3917/ds.353.0267>
- Markula, P., & Knoppers, A. (2024). *Research Handbook on Gender and Diversity in Sport Management*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Maruani, M. (2004). *Travail et emploi des femmes : Vol. 5e éd.* Paris : La Découverte.
- Melton, E. N., & Bryant, M. J. (2017). Intersectionality: The impact of negotiating multiple identities for women in sport leadership. In L. J. Burton & S. Leberman (Éds.), *Women in sport leadership: Research and practice for change* (p. 62-82). London & New York : Routledge.
- Menesson, C. (2005). *Être une femme dans le monde des hommes : Socialisation sportive et construction du genre*. Paris : L'Harmattan.
- Meurs, D., Pailhé, A., & Simon, P. (2006). Persistance des inégalités entre générations liées à l'immigration : L'accès à l'emploi des immigrés et de leurs descendants en France. *Populations*, 61(5), 763-801.
- Oualhaci, A. (2015). Faire de la boxe thaï en banlieue : Entre masculinité « populaire » et masculinité « respectable ». *Terrains & travaux*, 27(2), 117-131.
- Paquerot, M. (1996). L'enracinement des dirigeants et ses effets. *Revue Française de Gestion*, 111, 212-225.
- Pécout, A. (2020, octobre 3). Rugby : Bernard Laporte et Florian Grill doivent faire valider le financement de leur campagne. *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/sport/article/2020/10/03/rugby-mm-laporte-et-grill-doivent-faire-valider-le-financement-de-leur-campagne\\_6054654\\_3242.html](https://www.lemonde.fr/sport/article/2020/10/03/rugby-mm-laporte-et-grill-doivent-faire-valider-le-financement-de-leur-campagne_6054654_3242.html)
- Piggott, L. V., & Matthews, J. J. (2020). Gender, leadership, and governance in English national governing bodies of sport: Formal structures, rules, and processes. *Journal of Sport Management*, 35(4), 338-351.
- Pochic, S. (2018). Féminisme de marché et égalité élitiste ? In M. Maruani, *Je travaille donc je suis* (p. 42-52). Paris : La Découverte.
- Pociello, C. (1981). *Sports et société : Approche socio-culturelle des pratiques*. Paris: Vigot.

- Sartore, M. L., & Cunningham, G. B. (2007). Explaining the under-representation of women in leadership positions of sport organizations: A symbolic interactionist perspective. *Quest*, 59(2), 244-265. <https://doi.org/10.1080/00336297.2007.10483551>
- Shaw, S., & Hoerber, L. (2003). "A strong man is direct and a direct woman is a bitch": Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 347-375. <https://doi.org/10.1123/jsm.17.4.347>
- Simpkins, E., Velija, P., & Piggott, L. (2022). The sport intersectional model of power as a tool for understanding intersectionality in sport governance and leadership. In P. Velija & L. Piggott (Éds.), *Gender Equity in UK Sport Leadership and Governance* (p. 37-50). Bongley : Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-206-220221003>
- Singer, J. N., Agyemang, K. J. A., Chen, C., Walker, N. A., & Melton, E. N. (2022). What is blackness to sport management? Manifestations of anti-blackness in the field. *Journal of Sport Management*, 36(3), 215-227. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0232>
- Van Amsterdam, N., Claringbould, I., & Knoppers, A. (2017). Bodies matter: Professional bodies and embodiment in institutional sport contexts. *Journal of Sport and Social Issues*, 41(4), 335-353. <https://doi.org/10.1177%2F0193723517708904>
- Varetta, F. (2017). *L'égalité Femmes/Hommes dans les politiques sportives : L'interministérialité en question* [Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay]. <http://www.theses.fr/2017SACLS548>
- Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*. Paris : La Découverte.
- Zeimers, G., Shilbury, D., & McLeod, J. (2023). Examining sport board leadership: How chairs manage passion. *Managing Sport and Leisure*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2192723>
- Zintz, T., & Vaillau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. *Revue Française de Gestion*, 187(7), 15-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.187.15-34>
- Zolesio, E. (2011). Anonymiser les enquêtés. ? ; *Interrogations ? Revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales*, 12, 174-183.