

LES REPRÉSENTATIONS DE L'ACTIVITÉ DES FEMMES DIRIGEANTES DANS LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES FRANÇAISES : EFFETS DE CONTEXTE ET AMBIVALENCES

Pascal Chantelat *et al.*

De Boeck Supérieur | *Staps*

**2004/4 - no 66
pages 143 à 159**

ISSN 0247-106X

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-staps-2004-4-page-143.htm>

Pour citer cet article :

Chantelat Pascalet *al.*, « Les représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les fédérations sportives françaises : effets de contexte et ambivalences »,
Staps, 2004/4 no 66, p. 143-159. DOI : 10.3917/sta.066.0143

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les fédérations sportives françaises : effets de contexte et ambivalences

De Boeck Université | *Staps*

2004/4 - no 66

pages 143 à 159

ISSN 0247-106X

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-staps-2004-4-page-143.htm>

Pour citer cet article :

"Les représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les fédérations sportives françaises : effets de contexte et ambivalences", *Staps*, 2004/4 no 66, p. 143-159.

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Université.

© De Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les fédérations sportives françaises : effets de contexte et ambivalences

Pascal Chantelat, Emmanuel Bayle, Claude Ferrand

UFRSTAPS, Université Claude Bernard Lyon1

27/29 boulevard du 11 novembre 1918 69622 Villeurbanne cedex

p-chant@univ-lyon1.fr - bayle@univ-lyon1.fr - claude_ferrand@yahoo.fr

Résumé : L'article a pour objet l'analyse des représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les fédérations sportives françaises. Il s'agit, dans le contexte contemporain de ces organisations marqué par la coexistence de deux formes contradictoires de légitimité de leur management (hiérarchique *versus* participatif), de rendre compte de la construction du champ des possibles managériaux des femmes dirigeantes.

En analysant la façon dont les acteurs (5 dirigeantes, 4 collaboratrices et 9 collaborateurs) de deux fédérations perçoivent et qualifient les dispositions féminines, il s'agit de montrer comment les *attributs* féminins (et masculins) perçus sont traduits dans le langage des *compétences* managériales.

L'analyse montre que les frontières du légitime et de l'illégitime agir managérial au féminin se déplacent de façon ambivalente. En effet, si, d'un côté, on assiste à une ouverture d'espaces de légitimité inédits pour l'exercice féminin des fonctions de direction, de l'autre, on constate une *permanence* des représentations de la division sexuelle de l'exercice du pouvoir qui limitent l'engagement des femmes dirigeantes aux seuls postes fonctionnels ou techniques.

Mots- clés : dirigeantes sportives, management, fédérations sportives nationales, représentations

Representations of female leaders “at work” in sports governing bodies : contextual effect and ambivalences

Abstract : This paper was to examine the representations of leading women “at work” in French sport governing bodies (FSGB). It tries to explain in the contemporary context of those organisations where

coexist two contradictory types of management legitimacy (hierarchical *versus* participative). When analysing how the participants (5 leaders, 4 female associates and 9 male associates) of two FSGB are perceiving and qualifying women leaders aptitudes, we show how women and men attributes perceived are expressed into managerial competencies. The analyse shows that boundaries of legitimacy and illegitimacy of female's managerial behaviour are ambivalently moving. In fact if on one hand we can see new opening spaces of legitimacy for female exercising of managerial duties, on the other hand we observed a permanency of the sexual division representation of power exercise which are limiting female leaders commitment to functional or technical position.

Key words : sport women volunteer's leaders, management, sport governing bodies, representations.

Si les femmes semblent être parvenues à s'imposer sur les terrains sportifs (Davisse & Louveau, 1998), leur participation aux instances de direction reste largement à conquérir¹. Dans le champ des pratiques sportives de la société française, on constate en effet que le taux de pratique des femmes tend à se rapprocher de celui des hommes. Selon la dernière enquête de l'Institut National des Sports et de l'Éducation Physique et du Ministère des Sports (2000), 65 % des hommes âgés de 15 à 75 ans pratiquent une activité physique et sportive régulière (au moins une fois par semaine) contre 55 % des femmes de la même tranche d'âge. En revanche, les femmes sont très peu nombreuses à exercer des fonctions de direction au sein des organisations sportives. Dans ces dernières, on compte pourtant, aujourd'hui, plus de 33 % de femmes licenciées contre moins de 10 % en 1968. Malgré cette féminisation importante des pratiques sportives, la présence des femmes au sein des instances de direction des fédérations sportives reste faible avec moins de 13 % de présence au sein des comités directeurs (Chimot, 2003).

Si la thématique du sport féminin commence à se développer surtout dans les travaux anglo-saxons sous l'impulsion des *gender studies* et dans une moindre mesure en France (Louveau, 1986, 1996; Davisse & Louveau, 1998; Mennesson, 2000a et b)

où ce courant ne représente pas une réalité institutionnelle, il en va tout autrement pour la thématique « femmes et organisations sportives ». En effet, force est de constater que les travaux de recherche sont quasiment inexistant dans ce domaine. Seuls quelques articles traitent de façon isolée la question des femmes dirigeantes au sein des fédérations sportives nationales (FSN) (Hall, Cullen & Slack, 1989; Mennesson, 2004). Par ailleurs, si de nombreux travaux scientifiques en sciences sociales ou en psychologie s'intéressent au concept de « genre », Hearn et Parkin (1983) révèlent qu'entre 1970 et 1980 les questions relatives au genre ont été négligées dans le domaine de la théorie des organisations. Néanmoins, un processus de théorisation est en cours (Marrekchi, 1999, 2001) avec un intérêt particulier porté aux femmes dirigeantes. Les problématiques centrales se développent autour de la question des effets de la présence de femmes aux postes de direction (dans les entreprises) sur les formes de l'autorité, sur les relations de pouvoir et les mécanismes de prise de décision (Alvesson & Billing, 1997; Powell, 1999).

Nous souhaitons prolonger ce type d'analyse (les femmes dirigeantes au sein des organisations) tout en déplaçant quelque peu la problématique. Ce déplacement s'opère à la fois en tenant compte de la spécificité des organisations retenues (logique

1. Les deux premières femmes cooptées au Comité International Olympique (CIO) l'ont été en 1981, soit près d'un siècle après la création de cette institution. En 2003, sur 120 FSN, une seule femme siège au Comité National Sportif Français (CNOSF). Néanmoins le CIO a, depuis le début 2000, ancré le « leadership féminin » dans les programmes de ses organismes. Le CIO recommandait en ce sens que les CNO comptent au moins 10 % de membres féminins avant le 30 décembre 2000 et 20 % en 2005 et 30 % dans les 10 prochaines années. En France, le décret du 13 février 1985 avait obligé à désigner dans les comités directeurs de fédérations au moins une femme par tranche de 10 % de licenciées féminines. La loi sur le sport modifiée et le décret du 9 avril 2002 (art.2. alinéa 3) ne font désormais plus référence pour la délivrance de l'agrément à une telle obligation, mais au principe de « l'égal accès des femmes et des hommes (aux) instances dirigeantes (d'un groupement sportif) ».

associative et bénévolat des dirigeants²) et, surtout, en interrogeant la façon dont les acteurs de l'organisation perçoivent et construisent des représentations de l'activité (tâches politiques, managériales, opérationnelles assumées) des femmes dirigeantes (élues au bureau des FSN). Il ne s'agit donc plus de rendre compte de ce que *font* réellement les femmes dirigeantes et comment ces manières de faire transforment (ou non) les relations de pouvoir et les mécanismes de la prise de décision, mais de ce que les acteurs *perçoivent* de ce qu'elles font et comment ils *qualifient* leurs actes. Décrire et analyser les représentations de l'activité des femmes dirigeantes, c'est rendre compte de la production d'un discours sur les dispositions, les qualités et les aptitudes féminines à la direction d'organisations. En ce sens, ces représentations délimitent en quelque sorte l'espace des possibles pour l'implication féminine au sein des fonctions de direction. Elles expriment autant « d'attentes collectives » qui définissent ce qui est légitime et ce qui est illégitime de faire en tant que femme dirigeante, c'est-à-dire ce à quoi elle peut prétendre (Bourdieu, 1998). Ce qui est intéressant, ce n'est pas de répéter ce que démontre Bourdieu, c'est-à-dire les conditions socioculturelles et historiques qui déterminent une « loi tendancielle » de la reproduction de la domination masculine et des inégalités d'accès, entre les hommes et les femmes, aux postes de direction (et dont l'analyse statistique rend compte) mais, en partant des exceptions apparentes à cette « loi » (dont les femmes dirigeantes au sein des FSN font partie), d'interroger les transformations à l'œuvre en matière de représentations à l'intérieur d'un espace social singulier.

Nous utilisons la notion de *représentations* (de l'activité des femmes dirigeantes dans les FSN) non pas dans le sens précis et technique de la théorie psychosociale des

représentations sociales (Jodelet, 1989; Abric, 1994), mais dans le sens large que lui donne la sociologie, c'est-à-dire des visions collectives et socialement construites du monde social (des institutions, des activités et des êtres sociaux) qui agissent comme des cadres d'interprétation et de classement de la réalité et des guides pour l'action et l'interaction. On peut alors parler, par exemple, de représentations du corps chez les pratiquantes et pratiquants sportifs³ et de la division du travail entre les sexes dans les fédérations sportives. Pour ce qui concerne précisément notre objet, il s'agit de représentations portant sur des êtres sociaux (les femmes) engagés d'une manière spécifique (bénévole élue) dans des tâches de direction au sein des organisations (les FSN). Ces représentations s'expriment à travers les opinions et les jugements que portent les acteurs sur l'activité des femmes dirigeantes qui consistent à leur attribuer un ensemble d'attitudes et de comportements typiques et stables, mécanisme qui se fonde sur une présupposition naturalisante et fonctionne comme une croyance.

Si, dans le cas de la massification des pratiques sportives, on constate une permanence de l'opposition entre « masculinité » (force, agressivité, compétition, performance...) et « féminité » (corps pour autrui, douceur, séduction...) dans les représentations des pratiquants (Davisse & Louveau, 1998), on peut faire l'hypothèse que la présence des femmes dirigeantes au sein des fédérations sportives françaises ne se traduira pas mécaniquement par un phénomène d'indifférenciation sexuelle des dispositions au management. Autrement dit, en passant de la relation « femmes et pratiques sportives » à la relation « femmes et organisations sportives », on peut supposer que les représentations de l'agir au féminin et au masculin ne disparaîtront pas du seul fait

2. Il convient de noter des changements en la matière. Certains présidents de fédérations sportives, fonctionnaires, sont mis à disposition par l'État ou disposent d'un emploi du temps aménagé; d'autres commencent à être rémunérés à la suite de l'article 6 de la loi de finances 2002 qui permet à certaines associations de rémunérer un ou plusieurs élus sans remettre en cause le caractère désintéressé de leur gestion. Ce principe conditionné au montant des ressources des fédérations et le montant des rémunérations individuelles ne pourra excéder trois fois le plafond de la sécurité sociale soit 84 672 euros par an. La majorité des élus des FSN reste bénévole, mais quelques présidents sont désormais rémunérés (cas notamment de la gymnastique, du basket-ball et du CNOSF).

3. Voir par exemple l'usage que fait Bourdieu de cette notion dans *La Distinction* (1979).

que l'on passe des dispositions/compétences sexuées de type « corporel » aux dispositions/compétences de type « intellectuel ».

Cependant, pour comprendre ce qui fait la spécificité des représentations en termes de division sexuelle de l'agir managérial des femmes, il convient non seulement de tenir compte de la nature des activités sociales observées, mais également du contexte spécifique aux organisations sportives fédérales. En effet, depuis le début des années 1990, les fédérations sportives françaises ont importé, du monde de l'entreprise, de nouveaux principes de management au sein de leur organisation (Chantelat, 2001). Ces derniers se caractérisant par l'avènement de techniques, en particulier la gestion par projet, centrées sur la dimension participative et collective du fonctionnement organisationnel, ils introduisent théoriquement un mode de management plus horizontal et décentralisé. Ce type de management nécessite des compétences singulières ne correspondant plus à celles qui sont requises dans un fonctionnement hiérarchique et vertical de l'organisation. Ces transformations sont donc en mesure de produire des « effets de contexte » sur la façon dont les acteurs perçoivent et qualifient les dispositions psychologiques et professionnelles des femmes dirigeantes.

Autrement dit, rendre compte des représentations de l'agir managérial des femmes dirigeantes au sein des fédérations sportives françaises, c'est se demander en quoi les types de dispositions sexuellement connotées, dans le contexte des années 1990, contribuent à l'ouverture (ou à la fermeture) de l'espace des possibles du management au féminin. Dans un premier temps, il s'agit de décrire et d'analyser la façon dont les femmes dirigeantes définissent leurs propres conduites managériales et la manière dont elles sont perçues (en tant que dirigeante) par leurs collaborateurs masculins et féminins, qu'ils soient élus ou salariés. Nous montrerons, en par-

ticulier, que ces représentations de la nature des dispositions féminines (« humanité » et « pragmatisme ») sont partagées par les deux sexes. Dans un deuxième temps, il s'agit de rendre compte du marquage positif ou négatif de ces représentations auto-attribuées et attribuées au regard des impératifs managériaux contemporains importés au sein des FSN. Nous montrerons, en particulier, qu'un effet de contexte agit, de façon ambivalente, sur le champ des possibles féminins dans la direction des FSN en modifiant la façon dont les acteurs se représentent l'activité de la dirigeante et qualifient ses conduites. Dans un troisième et dernier temps, nous montrerons comment ces représentations tendent à légitimer le cantonnement des femmes dirigeantes dans des fonctions qui les excluent de l'exercice « réel » du pouvoir au sein des FSN.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi de mener une recherche qualitative à base d'entretiens semi-directifs d'une durée allant de 40 minutes à 1 h 30. Ce choix méthodologique se justifie, en grande partie, par le nombre très faible (inférieur à 100) de dirigeantes investies dans les bureaux des fédérations sportives françaises. Une approche quantitative du phénomène limiterait donc considérablement la pertinence des tests et des modèles d'analyse statistique. Il est cependant possible d'élargir cet échantillon aux femmes présentes dans les comités directeurs de fédérations, mais il est difficile de les considérer toutes comme étant réellement des dirigeantes « actives » et disposant d'un réel pouvoir managérial⁴. Par ailleurs, la prise en compte des permanentes (cadres salariées ou mises à disposition par l'État) ne semblait pas pertinente dans la mesure où ces dernières ont souvent une délégation de pou-

4. Les comités directeurs des FSN se réunissent en moyenne moins de quatre fois par an. Les dirigeants présents uniquement dans ces instances assument davantage une fonction de contrôle qu'une participation réelle aux décisions stratégiques et à leur mise en application. Ils n'ont pas réellement un pouvoir de direction de ces structures qui appartient davantage au bureau ou à quelques acteurs dominants (élus ou/et permanents salariés ou mis à disposition par l'État) (Bayle, 2001).

voir managérial et un pouvoir stratégique bien moindre que dans l'entreprise⁵.

Dix-huit entretiens ont été réalisés dans deux fédérations différentes comprenant :

- 5 femmes dirigeantes de bureau de deux fédérations (une FSN olympique dont les licenciés sont majoritairement féminins et une FSN non olympique avec une répartition équilibrée hommes/femmes) : secrétaires générales, présidente, dont une des trois présidentes de fédérations sportives nationales actuellement en poste ;

- 13 personnes occupant la position de collaborateur ou de collaboratrice dont 9 hommes et 4 femmes travaillant au quotidien avec des dirigeantes au sein de ces fédérations (5 hommes dirigeants élus de fédérations, 4 femmes salariées et 4 hommes salariés) ;

Ce dispositif méthodologique a pour objectif de rendre compte à la fois de la façon dont les femmes dirigeantes auto-définissent leur type de management et de la façon dont leurs collaborateurs et collaboratrices perçoivent leurs attitudes et comportements. Cela permet, dans une perspective comparative, de croiser les données (réponse des dirigeantes et réponse de leurs collègues élus et salariés) pour tester le degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité des représentations des acteurs en fonction de leur sexe et de leur position dans l'organisation.

Au travers des entretiens avec les dirigeantes et les collaborateurs et collaboratrices, nous avons abordé trois thématiques principales :

- la définition des conduites managériales des femmes dirigeantes dans leurs dimensions relationnelles et décisionnelles (Desreumeaux, 2001) : cette thématique permet de rendre compte des types de représentations sur les dispositions et compétences des femmes dirigeantes.

- les motivations, valeurs et les finalités (perçues) du management des femmes dirigeantes : cette thématique permet de reconstruire des types de représentations sur les raisons d'agir des femmes dirigeantes.

- l'opinion des acteurs sur les quotas instaurés sur la participation féminine aux instances de direction des fédérations : cette thématique permet de faire émerger les justifications que les acteurs donnent à leurs jugements et opinions sur l'égalité professionnelle.

Les entretiens ont été retranscrits *in verbatim* et retournés aux interviewés pour corrections et commentaires. Peu de modifications ont été apportées.

Ces données empiriques ont été confrontées à la littérature pour étayer les analyses développées dans les trois parties de l'article.

1. LES REPRÉSENTATIONS DE LA FEMME DIRIGEANTE : « HUMANITÉ ET PRAGMATISME »

1.1. Rhétorique de l'égalité versus spécificités des qualités féminines

Alors qu'on aurait pu s'attendre à une différenciation des représentations de la femme dirigeante en fonction du sexe, femmes et hommes partagent la même vision de l'agir managérial au féminin. En effet, quel que soit leur sexe et quelle que soit leur position au sein de l'organisation, les acteurs (dirigeantes, collaboratrices, collaborateurs) tiennent un discours qui oscille entre universalité a-sexuée (Hall *et al.*, 1989) et particularismes de sexe de la fonction de direction : la compétence et la performance organisationnelle ne sont pas une affaire de sexe disent-ils, mais les moyens de produire ces compétences/performances sont sexuellement différenciés.

D'un côté, ils affirment que la légitimité de la fonction de dirigeant(e) ne peut reposer que sur les seuls critères de la compétence et de l'investissement (en temps) et qu'assumer une telle fonction ne dépend aucunement du sexe de la personne : « *Je ne parlerais pas de qualité de femmes, mais de qualités de dirigeant. La compétence, la formation de dirigeant, la motivation me paraissent essentielles aussi bien pour une femme que pour un homme. [Les femmes] s'impliquent comme les autres, elles sont*

5. Le pouvoir managérial et de direction de certains responsables administratifs est parfois très réduit (pas de décision sur les recrutements, sur les engagements financiers...). Il est assez souvent dans les mains de quelques élus et/ou du DTN (Bayle, 2001).

performantes » (élu au bureau fédéral). Ou encore : « *Être dirigeant n'est pas un problème de sexe. La compétence seule compte. Le manque de disponibilité des femmes est un faux problème (...). Il n'y a pas de style particulier en termes de temps consacré, investissement personnel... Cela demande aux hommes comme aux femmes un engagement important* » (directrice administrative), « *seules les capacités intellectuelles ou le seuil de compétence de chacun peuvent être des limites (à l'investissement dans la fédération). Cela est vrai pour les hommes comme pour les femmes* » (secrétaire générale de la fédération). C'est pourquoi l'instauration de « quotas » pour les femmes au sein des instances dirigeantes est généralement perçue comme ambivalente du point de vue de la reconnaissance des compétences féminines : « *Le quota de 10 %⁶ mis en place à la fédération, dit une chargée de mission, me paraît tout à fait satisfaisant pour permettre une meilleure représentativité des femmes. Même si sur le fond, je ne suis pas favorable au système de quota* ». « *Le gros problème négatif des quotas, dit un élu au comité directeur, est le suivant : il déprécie les mérites des femmes qui réussissent en étant taxées d'un favoritisme numérique* ». « *Pour moi, dit cette présidente du comité régional, être élue, c'est une question de compétence, de projets, sinon pourquoi pas instaurer un nombre de blonds, de bruns, de noirs, de jaunes...* ». Et la secrétaire générale d'une fédération insiste sur le fait que « *le quota implique une dévalorisation des femmes : elle est rentrée au comité directeur parce qu'il y avait encore une place pour une femme ? Cela n'est pas bon* ».

D'un autre côté, les acteurs reconnaissent que les femmes expriment des qualités spécifiques lorsqu'elles sont investies dans des fonctions ou des tâches liées à la direction bénévoles des organisations : « *Peut-on dire que les femmes sont plus compétentes, s'interroge un élu au bureau fédéral ? Non, mais pas moins non plus et à coup sûr différentes* ». Ainsi il y aurait, d'un côté, des

critères universels et donc asexués (ceux de la compétence et de l'investissement⁷) pour juger de la performance des individus engagés dans des fonctions dirigeantes et, de l'autre, des différences entre hommes et femmes susceptibles de produire des formes masculines et féminines de la direction de ces organisations.

1.2. Humanité et pragmatisme féminins

Pour les trois catégories d'acteurs (dirigeantes, collaboratrices et collaborateurs), la direction des organisations sportives au féminin se résume dans une approche plus « humaine » et plus « pragmatique » du management au sein des organisations. Il s'agit là de représentations que l'on retrouve classiquement dans les organisations qu'elles soient publiques ou privées (Fortino, 2002).

Pour ce qui concerne la première dimension (*humanité*), l'attribution de qualités est centrée sur « l'écoute des autres », la recherche de « relations plus égalitaires », la prise en compte « affective » des personnes et des dispositions au travail en équipe, à la collaboration, au consensus, et au désintéressement carriériste. Cette représentation de la dirigeante d'organisations sportives renvoie à l'analyse que fait Nahoum-Grappe (1996) de la culture féminine en termes « d'habitus altruiste » construit sur des expériences corporelles singulières (maternité, proximité affective avec les enfants, organisation matérielle du foyer...) permettant d'expliquer les raisons pour lesquelles les femmes sont surreprésentées dans les emplois fondés sur « *la gestion des émotions de l'autre* » (Fortino, 2002, 157) ou dans les secteurs associatifs à vocation « humanitaire » (Guérin, 2003) : « *Les femmes ont plus de respect pour les gens avec qui elles travaillent (...). Elles savent que la qualité du travail passe par de petites attentions (mots, gestes, attitudes) pour tirer le maximum de ressources des personnes (...). Elles sont à l'écoute des autres (...). Elles ont une vision plus*

6. Voir la note 1.

7. La professionnalisation au niveau des bureaux de fédération exige aujourd'hui ces deux dimensions : compétence qui se traduit par un partage des valeurs du sport et une maîtrise des compétences nécessaires pour assumer la fonction occupée. De même, le temps consacré à la structure est une dimension importante de la définition de la professionnalisation pour les bénévoles.

humaine des problèmes » (élu au comité directeur), « sur les relations avec les salariés, les femmes ont un côté plus humain, ont plus de respect et de considération pour le personnel » (chargée de mission à la fédération). Ou encore: « La femme dirigeante ne voit pas les mêmes problèmes qu'un homme et donne de l'importance aux relations humaines tout en étant concentrée sur la performance. Elle répugne moins qu'un homme à se remettre en cause » (élu au comité directeur). Le travail des femmes dirigeantes se caractérise par l'« aptitude à travailler en équipe et leur considération du bien être chez les autres » (élu au comité directeur), par la « recherche du consensus, l'aptitude à travailler en équipe, l'aptitude à l'écoute » (élu au comité directeur), « ce côté humain rend leurs relations avec les autres différentes » (élu au comité directeur).

Pour ce qui concerne la seconde dimension (*pragmatisme*), l'attribution des qualités féminines porte sur les dispositions à l'action concrète, à l'engagement direct et sur des qualités telles que la rigueur ou la concision. Les qualités et dispositions « humaines » attribuées à la direction au féminin ne sont donc pas assimilées à un oubli de l'action, de l'efficacité et de la performance. Au contraire, on attribue aux femmes la capacité à englober les préoccupations humaines et professionnelles dans leur engagement organisationnel. Elles seraient prédisposées à ne pas séparer la sphère rationnelle du travail de la sphère affective et éthique des relations sociales et s'attacheraient, plus que les dirigeants masculins, à l'épanouissement professionnel et personnel de leurs collaborateurs et collaboratrices. Il n'y aurait donc plus de contradiction entre « féminité » et compétence ou performance organisationnelle. En résumé, la gestion au féminin se caractériserait par le souci d'autrui dans l'action, c'est-à-dire une attitude conciliant considérations éthiques et efficacité : « La femme est plus pragmatique, plus concise, plus directe que l'homme dirigeant » (élu au comité directeur), elle « apporte le regard du pragmatisme, de la réalité de terrain, de la gestion des individus » (élu au comité directeur),

elle « est plus pragmatique et présente sur le terrain » (dirigeante, secrétaire générale de la fédération). Ou encore, disent ces élus au comité directeur, « les femmes sont plus concernées par les problèmes de terrain, plus pragmatiques »; « elles veulent que les actions redescendent à la base, que les clubs en bénéficient et qu'il n'y ait pas que des intentions ou discours. Cet aspect pragmatique change forcément la gestion d'une fédération. Plus d'efficacité et moins de mise en avant ».

1.3. Représentations du féminin versus représentations du masculin

Dans les discours des acteurs, les femmes sont « plus » (humaine, pragmatique...) ou « moins » (attentive au pouvoir, à leurs propres intérêts...) que les hommes. Chaque spécification des qualités féminines se construit explicitement ou implicitement vis-à-vis des qualités attribuées à l'autre sexe. Autrement dit, l'attribution et la définition des qualités féminines ne prennent sens que par rapport au masculin, comme les identités sexuées se construisent socialement de façon relationnelle (Bourdieu, 1998; DAVISSE & LOUVEAU, 1998). Nous n'assistons donc pas à un processus d'indifférenciation sexuée des rôles et des compétences managériales, mais à une séparation du management au féminin et au masculin. Il existe donc bien une opposition entre « dispositions féminines » et « dispositions masculines » perçues. Cette opposition transparaît dans la façon dont les acteurs perçoivent et définissent les qualités féminines et la manière dont elles s'expriment dans les organisations sportives.

La représentation du management au féminin se construirait donc, au plan symbolique, en grande partie, *contre* le management au masculin. La définition de l'agir managérial (par les acteurs) se construit en effet symboliquement sur l'opposition entre le pôle féminin et le pôle masculin. D'un côté (féminin), le souci de l'autre, l'égalité, la collaboration, de l'autre (masculin), le souci de soi et de sa carrière, la subordination et la hiérarchie. Ce sont les présupposés du sens

commun qui s'expriment ici : l'homme égoïste, attiré par l'abstraction et attaché au pouvoir *versus* la femme altruiste, attachée aux tâches concrètes et inattentive au pouvoir.

2. EFFETS DE CONTEXTE ET QUALIFICATION DES DISPOSITIONS FÉMININES

2.1. Prendre en compte les transformations contextuelles

Si l'on cherche à déterminer ce que les présuppositions relatives aux dispositions sexuées signifient du point de vue de la construction de l'espace des possibles féminins (et masculins) en termes d'engagement au sein des postes à responsabilités, il est nécessaire de prendre en compte les conditions de l'exercice de la fonction de direction dans les FSN. En effet, dans l'absolu, c'est-à-dire sans référence au contexte organisationnel, on serait conduit à ne voir qu'un renversement paradoxal de la domination masculine : les femmes seraient dotées de toutes les qualités de l'altruisme et les hommes de tous les défauts de l'égoïsme. Or, cette lecture naïve ne tient pas parce que l'attribution de dispositions féminines « positives » ne signifie pas *ipso facto* la disparition de la domination masculine, tant celle-ci s'accommode des préjugés favorables sur les femmes pour mieux les cantonner dans les espaces socialement dévalorisés des activités humaines (Bourdieu, 1998). Néanmoins, « *la domination masculine ne s'impose plus avec l'évidence qui va de soi* » (Bourdieu, 1998, 95). Cela tient, d'une part, aux transformations macro-sociales (les critiques féministes, l'inscription de l'égalité professionnelle *formelle* entre les sexes dans une société démocratique...) et, d'autre part, aux transformations « locales » des modalités de gouvernement des entreprises (Boltanski & Chiapello, 1999) et des organisations sportives en particulier (Chantelat, 2001). On comprend mieux dès lors, le recours à la rhétorique de la compétence et de l'évaluation asexuée des aptitudes au sein des organisations dans le discours des acteurs.

2.2. Néo-management des FSN et requalification des dispositions féminines

Les années 1990 ont été marquées par l'importation au sein des instances fédérales des principes et des outils du management entrepreneurial (Chantelat, 2001). Ce dernier, après avoir détourné le sens des critiques sociales apparues depuis la fin des années 1960 (Boltanski & Chiapello, 1999), se fonde à la fois sur la recherche de l'épanouissement personnel (souci de l'autre dans sa singularité), les techniques participatives horizontales transcendant la hiérarchie verticale (égalité), l'engagement au travail et la flexibilité (adaptation). Ces impératifs renvoient donc à la logique du « participatif » fondé sur le fonctionnement horizontal de l'organisation, l'engagement autour de projets collectifs, la motivation par l'épanouissement personnel (théoriquement prédominants dans l'univers associatif). Et les fédérations sportives sont de plus en plus nombreuses à revendiquer ce type de management et à mettre en place les procédures et outils qui lui correspondent (Chantelat, 2001). Ce nouveau contexte managérial produit un effet direct sur la qualification même des dispositions attribuées aux femmes dirigeantes car la figure du management au féminin qui s'exprime au travers des représentations des acteurs correspond trait pour trait aux caractéristiques et impératifs du néo-management (Boltanski & Chiapello, 1999). Autrement dit, les dispositions et qualités (perçues) du management féminin apparaissent totalement congruentes avec les nouvelles injonctions managériales qui, pour le coup, se fonderaient sur une « féminisation » du management.

Le management « traditionnel » (hiérarchique, autoritaire et centralisé) n'est donc plus le seul principe légitime de l'agir managérial. Il favorise un processus de requalification des dispositions féminines (perçues) et, en ce sens, conduit à une ouverture (partielle) du champ des possibles managériaux pour les femmes. La nouvelle configuration des modalités du gouvernement des FSN (cohabitation de deux principes de management, l'un de type hiérarchique, l'autre de type participatif) produit des effets de contexte sur le lien

que font les acteurs entre dispositions féminines (perçues et attribuées) et aptitudes à occuper des postes à responsabilités et de direction. Les dispositions à l'altruisme et au pragmatisme ne sont plus perçues comme des obstacles insurmontables à l'exercice des fonctions de dirigeant(e). On assiste alors à un glissement de sens qui fait passer les dispositions féminines d'un statut dévalorisé (un défaut) à un statut valorisé (une qualité) dans l'exercice du management des FSN. Autrement dit, il y a un renversement de leur signification : les dispositions féminines passent d'un marquage en termes d'inaptitudes à l'exercice du pouvoir à un marquage en termes d'aptitude à diriger. Ce qui dans le contexte du gouvernement traditionnel était perçu comme une faiblesse ou un handicap majeur devient une force.

Ainsi, dans la nouvelle idéologie managériale, les dispositions des femmes sont réinterprétées au regard des principes du management participatif. Dans cette perspective, les représentations de la « féminité » ne marquent plus l'inaptitude des femmes à l'exercice du pouvoir, leur incompetence à diriger ou encore leur incapacité à s'engager dans une logique de la performance (Cutler & Jackson 2002 ; Lyness & Thompson, 2000 ; Powell, 1999), mais indiquent une forme de compétence spécifique centrée sur une culture organisationnelle plus participative. Leur altruisme deviendrait une qualité pour gérer les individus dans les situations coopératives, il permettrait alors de « *tirer le maximum de ressources des personnes* » (élu au comité directeur). Leur « *qualité d'écoute* », leur recherche « *du consensus et de la délégation* » (élu au bureau fédéral), leur « *aptitude à travailler en équipe*, [leur] *aptitude à l'écoute*, [leur] *relation plus égalitaire avec les personnes avec qui elles travaillent (plus de collaboration que de subordination)* » (élu au comité directeur), les rendrait particulièrement aptes à gérer une équipe dans une logique de travail horizontale (coopération). Leur pragmatisme, enfin, la volonté de « *voir le résultat de ces efforts* » (secrétaire générale de la fédération), les rendrait tout à fait performantes dans la conduite de projets. D'ailleurs,

lorsque les dirigeantes définissent les principes sur lesquels elles fondent leurs pratiques managériales, ceux-ci relèvent clairement du modèle « participatif » : « *D'abord avoir un projet cohérent, puis trouver à quelle place et dans quel rôle, les uns et les autres sont le mieux, après quand chacun a trouvé sa place et qu'il s'y sent bien, il suffit de déléguer les missions tout en faisant très souvent des réunions tout mises au point pour éviter une dispersion et garder une cohésion dans le projet. Il faut surtout être à l'écoute et réagir vite en cas de désaccord dans l'équipe et les motiver régulièrement pour ne pas qu'ils s'essoufflent* » (présidente du comité régional).

Ce n'est d'ailleurs par un hasard si, dans la perspective des sciences de gestion, ces dispositions féminines naturalisées sont pensées comme une contribution, nouvelle et plus efficace, au fonctionnement organisationnel (Arcier, 2002). Ainsi, Rosener (1990) utilise l'expression d'« *interactive leadership* » pour qualifier les comportements féminins qu'elle identifie en termes d'incitation à la participation, de partage du pouvoir et de considération du bien-être des individus. Dans cette perspective, les femmes seraient donc des agents promoteurs et facilitateurs du néo-management dans les organisations.

2.3. Types de gouvernement, dispositions féminines perçues et compétences à diriger

La nouvelle configuration des modalités du gouvernement des FSN ne se traduit pas par la substitution d'un principe managérial à un autre, mais par la cohabitation de deux principes de management : l'un de type hiérarchique, l'autre de type participatif. Le premier correspond aux conditions traditionnelles de l'exercice du pouvoir et de la prise de décision au sein des organisations. Il se fonde sur une structure hiérarchique dans laquelle la décision est prise par quelques dirigeants « au sommet », puis appliquée par les différents échelons opérationnels. Il traduit donc une division du travail de type « taylorien » qui distingue l'espace stratégique de la réflexion et de la décision et l'espace fonctionnel de l'exécution ou de l'application. Le second, à l'inverse, se fonde sur la conception de la délégation

gation du pouvoir et de la participation horizontale et collective autour d'un projet. Cette cohabitation signifie qu'il existe deux principes contradictoires de légitimation du management organisationnel au sein des FSN. En revanche, cela ne signifie pas que les formes traditionnelles de légitimation de l'exercice du pouvoir sont vouées à disparaître. Au contraire, les analyses récentes

lentes. Au regard du fonctionnement organisationnel contradictoire, elles sont à la fois positives en ce qu'elles humaniseraient les relations de travail (humanisation perçue comme un nouvel impératif de la gestion des organisations) et négatives dans la mesure où elles apparaîtraient comme des conditions d'impossibilité de tenir une place dans des relations de pouvoir.

Tableau 1 : types de gouvernement, dispositions féminines perçues et compétences à diriger

| | | Modalités de gouvernement des fédérations | |
|---------------------------|--|---|---|
| Dispositions perçues | | Hiérarchique | Participatif |
| Femmes dirigeantes | Humanité/altruisme Pragmatisme Indifférence au pouvoir Recherche du consensus | Inadaptation aux fonctions de direction | Conditions de la réussite dans le registre <i>fonctionnel</i> |

sur les formes de gouvernement des FSN montrent que, la plupart du temps, celles-ci se résument à un fonctionnement autocratique qui concentre le pouvoir entre les mains de quelques personnes, très majoritairement de sexe masculin (Bayle, 2001).

Ainsi, en tenant compte de la contradiction entre deux principes de légitimité de la direction des FSN, il est possible de rendre compte de l'ambivalence de l'ouverture du champ des possibles managériaux pour les femmes dirigeantes. En effet, la mise en relation des représentations de l'agir managérial au féminin avec les conditions objectives du gouvernement des fédérations permet de montrer que l'avènement du modèle participatif se traduit par la reconnaissance d'un espace de légitimité inédit pour les femmes dans le domaine de la direction des organisations. Dans ce contexte, les dispositions féminines perçues et attribuées sont traduites par les acteurs eux-mêmes en termes de compétences et aptitudes à diriger dans le domaine fonctionnel et technique. Néanmoins, dans le cadre d'un fonctionnement de type hiérarchique, les acteurs pensent, en même temps, que les dispositions féminines sont largement inadaptées à l'exercice du pouvoir (voir tableau 1 ci-dessus). Les représentations des qualités féminines sont donc ambiva-

3. LES AMBIVALENCES DES REPRÉSENTATIONS DU MANAGEMENT AU FÉMININ

3.1. Des dispositions « juvéniles » au « corps pour autrui »

Bien que la présence des femmes au sein des directions des FSN soit perçue comme un élément favorable, un facteur de changement et d'innovation, cette perception se construit sur l'idée selon laquelle les femmes « *ont pour elles, la jeunesse, l'enthousiasme et la séduction, l'innovation. Cela semble important dans un comité directeur 'poussiéreux'* » (élu au comité directeur), elles « *apparaissent plus fraîches, plus candides, plus innovantes, moins accessibles aux compromis. Elles ont moins de préjugés sur la bonne marche à suivre (...). En fait, c'est le renouvellement d'hommes et de femmes qui est important pour une fédération. C'est un facteur d'évolution. Les hommes dirigeants, déjà là depuis plusieurs mandats, ont plutôt tendance à gérer les compromis, les concessions* » (directeur administratif). Ainsi, « *leurs caractéristiques propres (et pas seulement leurs caractéristiques individuelles) sont essentielles pour l'évolution de la fédération. Elles sont des agents potentiels de changement* » (élu au comité directeur).

Autrement dit, les femmes, un peu malgré elles, peuvent renouveler le fonctionnement des organisations parce qu'elles y apporteraient la candeur d'un débutant dans un monde d'hommes présupposés expérimentés, tout en supprimant la « grisaille bureaucratique » par leur séduction et en remettant en cause la focalisation sur les jeux politiques visant à maîtriser les clés du pouvoir. Les femmes peuvent améliorer la performance des FSN, pense-t-on, parce que leurs dispositions quasiment « juvéniles » (enthousiasme, candeur, séduction) viendraient bousculer un peu la machinerie bureaucratique. Et cette représentation risque parfois de les réduire à un simple « être pour autrui » parce qu'elles sont jugées, par les hommes, sur leurs compétences et performances organisationnelles : « *Il y a, dit une présidente de comité régional, le côté féminin toujours indispensable dans la relation avec les hommes: le sérieux et la rigueur dans le travail de la femme, la patience et l'écoute* » ; « *Être reconnue dans ses compétences pour être écoutée et avoir un impact décisionnel est un mode de fonctionnement recherché. Être relationnelle avec les hommes en est un autre. Savoir garder sa place et ses distances en est un troisième (un dicton: le silence est d'or; savoir parler ce qu'il faut sans en dire trop...).* Ne pas mélanger affectif et professionnel » (élue au comité directeur). Mais ce rôle prescrit d'être pour autrui, sous le regard et le contrôle des hommes, est parfois redoublé par une autre réduction, celle du « corps pour autrui », parce qu'à chaque fois que les femmes pénètrent dans l'espace masculin du pouvoir qui ne leur est pas dévolu, elles risquent de se trouver contraintes de tenir un rôle de faire-valoir et de rassurer les hommes sur leur véritable identité sexuelle (Fortino, 2002) : « *J'ai l'impression, dit une secrétaire générale, que les femmes servent de 'potiches' lorsqu'elles accompagnent les hommes dans leurs missions de représentation* ».

3.2. Sensibilité émotionnelle et inadaptation à l'exercice du pouvoir

Si les femmes sont présupposées plus humaines et donc prédisposées à réussir dans le management de type coopératif, leurs capacités d'humanisation du monde des organisations poseraient néanmoins

sur une certaine vulnérabilité psychologique marquée par une incapacité à séparer implication intime et implication professionnelle : « *Il m'apparaît, dit un collaborateur, membre du bureau fédéral, que les femmes ont tendance à s'investir de manière plus personnelle, mettant en jeu leurs sentiments, leur éthique personnelle (...). Il me semble que les femmes sont plus entières, (...) plus affectives. Par là, j'entends plus impliquées, avec moins de recul et plus d'engagement. Il me semble qu'elles sont plus affectées par leur travail, leurs actes, leurs décisions. Elles semblent concernées davantage, touchées dans leur identité* », « *elles ne séparent pas la personne du dirigeant* » (élu au comité directeur). Ces représentations présupposent donc que la femme dirigeante serait en quelque sorte un individu goffmanien (Goffman, 1973) qui aurait perdu toute distance aux rôles professionnels prescrits par l'institution et qu'il serait systématiquement absorbé par ces rôles « *au point d'oublier qu'il est en représentation* » (Hannerz, 1983, 262), à la fois naïf et sincère, pris à son jeu et à son rôle (Joseph, 1989). En fusionnant l'être (intimité) et le paraître (rôles prescrits), la femme incarnerait, au sens fort, ses rôles professionnels, elle serait ses rôles (Martucelli, 2002).

Or, la maîtrise des émotions et la distance au rôle sont présupposées être des conditions indispensables à l'exercice du pouvoir qui requiert maîtrise de soi et économie de l'implication intime dans un univers de compétition et de conflits, afin de protéger le soi des individus (Bourdieu, 1998). Et puisque les femmes « *doutent de leur solidité émotionnelle et qu'elles craignent de ne pas être compétentes, [elles] ont peur de ce type de responsabilité* » (élu au comité directeur), « *la disponibilité et la dimension politique leur font peur, elles ont moins tendance à se battre pour de minuscules parcelles de pouvoir* » (directeur administratif).

Cette sensibilité émotionnelle soulignerait donc l'inadaptation des femmes aux postes à « hautes » responsabilités, c'est-à-dire des postes dans lesquels il y aurait, d'une part, des *risques* à prendre en termes de décisions stratégiques (pour le dévelop-

pement de la fédération) ou de représentation des instances fédérales auprès des partenaires publics ou privés et, d'autre part, besoin de faire preuve d'*autorité* dans les négociations impliquant la maîtrise des rapports de force (internes ou externes). Mais, au niveau des représentations, cette inadaptation féminine à l'exercice du pouvoir est renforcée parce qu'on prête aux femmes un moindre besoin, voire l'absence de besoin pour cette forme d'activité sociale. Comme le souligne une présidente d'un comité régional, « *une femme prête moins d'importance à se faire réélire qu'un homme* ». Par conséquent, les femmes n'auraient « *pas besoin de mettre leur ego en avant. Elles ne font pas carrière à tout prix comme peuvent le faire les hommes* », dit un élu au comité directeur.

3.3. Le cantonnement des femmes dirigeantes dans le registre fonctionnel

À y regarder de plus près, la requalification des dispositions féminines en aptitudes au management, tout en légitimant la participation des femmes au sein des FSN, risque de les cantonner dans des fonctions qui les écartent des lieux de la prise de décision et du pouvoir. Il y a bien « ouverture » du champ des possibles managériaux pour les femmes, mais cette ouverture reste ambivalente, dans la mesure où elle maintient les femmes dans des postes se limitant au registre *fonctionnel* (présidente de commission, chargée de mission...). En effet, les qualités attribuées aux femmes dirigeantes ne sont pas des qualités liées à l'exercice du pouvoir, mais au management par projet et au management participatif. Autrement dit, les femmes seraient prédisposées à réussir au niveau *fonctionnel* de l'organisation, les seules fonctions de direction « *féminisables* » (Gadrey, 1992) renverraient à la mise en œuvre et au développement de projets ou à l'animation d'équipes : « *Les femmes font plutôt marcher la boutique* », dit un élu au comité directeur. Un autre élu a bien rencontré « *plusieurs types de femmes* », celles « *qui centralisent le travail et d'autres qui ont un managérial plus souple basé sur la confiance et le travail en équipe mais, en général, elles préfèrent l'action directe à l'action différée et dans le domaine de la décision, plutôt entreprendre (c'est-à-*

dire chercher à améliorer la performance de son secteur, à l'adapter), que de négocier » (élu au comité directeur).

Les femmes font « tourner la boutique » quand les hommes négocient, les femmes prennent des décisions fonctionnelles quand les hommes prennent des décisions stratégiques. Cette représentation s'appuie par ailleurs sur l'idée que les femmes « *laissent plus de place à l'émotion et à l'intuition* » (directeur administratif), qu'« *elles sont plus intuitives* » (élu au comité directeur), ou qu'« *elles sont persuasives* » (élu au bureau fédéral). Autrement dit, il est présupposé que les femmes possèdent des compétences cognitives singulières et distinctes de celles des hommes : les femmes prendraient les décisions de manière intuitive et quasiment « corporelle » quand les hommes les prendraient de façon plus « raisonnée » et en passant par l'abstraction ; les femmes utiliseraient la persuasion pour convaincre en douceur dans une logique coopérative quand les hommes mobiliseraient leur autorité dans les situations de négociation marquées par les rapports de force. En ce sens, les femmes seraient prédisposées à occuper des postes de direction situés hors de l'espace de l'exercice du pouvoir, car conformes à leurs dispositions supposées « naturelles ».

Si, dans les représentations des acteurs, les femmes sont plus émotives, plus impliquées personnellement dans leur rôle, plus respectueuses d'autrui, plus pragmatiques, plus intuitives..., c'est que les hommes sont, inversement, plus maîtres d'eux-mêmes, plus distants vis-à-vis de leur rôle professionnel, plus agressifs, plus doués pour l'abstraction, plus aptes à la réflexion stratégique..., soit autant de dispositions indispensables à l'exercice des plus hautes et plus nobles fonctions à responsabilités : « *Pour réussir complètement à tenir une position* dit Bourdieu, *une femme devrait posséder non seulement ce qui est explicitement exigé par la description du poste, mais aussi tout un ensemble de propriétés que leurs occupants masculins importent d'ordinaire dans le poste, une stature physique, une voix, ou des dispositions comme l'agressivité, l'assurance, la 'distance au rôle', l'autorité dite naturelle, etc* » (Bourdieu, 1998, 69).

« L'humanité » et le « pragmatisme » qui constituent les deux pôles des représentations du management au féminin restent très éloignés de la culture masculine du pouvoir fondée sur la concurrence, la compétition et de la prise de décision stratégique engageant le développement de l'organisation dans son ensemble : l'opposition

taires générales ou adjointes ou de présidentes de commissions. Le tableau ci-dessous indique clairement que le taux de présence des femmes au sein des fonctions dirigeantes connaît un saut quantitatif lorsqu'on passe des postes « décisionnels » (entre 5 et 12 %) aux postes « fonctionnels » (entre 20 et 30 %).

Tableau 2 : Proportion de femmes en fonction des postes de direction au sein des FSN

| Poste occupé par des femmes au sein des FSN | % de femmes |
|---|---------------|
| Président de fédération | 5,5 % |
| Vice-président | 11,6 % |
| Trésorier | 12 % |
| <i>Président de commissions</i> | <i>19,5 %</i> |
| <i>Secrétaire général</i> | <i>21,3 %</i> |
| <i>Secrétaire général adjoint</i> | <i>30,2 %</i> |

Source : C. Chimot (2003)

fonctionnel-féminin/décisionnel-masculin se maintient. En ce sens, les représentations de la division sexuelle des dispositions humaines seraient des conditions d'actualisation de la domination masculine au sein des FSN. Elles ne feraient que renforcer la croyance que les femmes ne disposent pas des compétences pour exercer des fonctions de direction « nobles » et/ou liées à l'exercice du pouvoir.

Il n'est donc pas surprenant de constater, qu'au-delà de la sous-représentation systématique des femmes au sein des fonctions dirigeantes des FSN, les femmes dirigeantes sont davantage présentes au niveau des postes centrés sur les dimensions fonctionnelles qu'au niveau des postes à forte valeur stratégique et décisionnelle⁸. L'enquête sur la place des femmes dans la direction des FSN menée par Chimot, (2003) montre que les femmes sont bien présentes au niveau des fonctions administratives de dirigeants fédéraux mais restent cantonnées au registre fonctionnel ou technique, c'est-à-dire à des postes de secré-

On constate un phénomène identique au niveau des personnels rémunérés : 36,1 % des responsables administratifs, 19,2 % des Directeur Technique National (DTN) adjoints et 4,4 % seulement des DTN sont des femmes. Ce phénomène se confirme également au niveau régional et local au regard des données provenant de l'enquête de la direction régionale et départementale jeunesse et sport Midi-Pyrénées⁹. Au niveau de cette région, 30 % des secrétaires généraux et adjoints, 17,4 % des membres de comités directeurs, 10,7 % des vices présidents et 7,8 % des présidents de ligue sont des femmes (au niveau des clubs, la proportion de femmes présidentes se révèle plus importante : 17,4 %). En revanche, près de 50 % des personnels administratifs rémunérés des ligues sont des femmes. Rappelons enfin que le « stock » des dirigeants de ligue dans lequel sont puisés de nombreux dirigeants du comité directeur sont majoritairement des hommes (9 présidents sur 10 sont des hommes)¹⁰.

8. Par exemple, sur les 870 membres des conseils d'administration des fédérations de la communauté francophone belge, on ne compte que 96 femmes, soit 11 % (*Femmes et sport en communauté française*, dir. J-M. De Waele, 2002). À l'inverse, la Finlande déclare que le conseil d'administration de sa fédération des sports compte 41 % de femmes et les conseils régionaux 38 % (rapport d'étape sur les femmes et le sport 1998-2002).

9. *Place et part des femmes en midi-Pyrénées : le sport, un monde à part*, Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports, novembre 2001.

10. Ibid.

CONCLUSION

À travers cette recherche sur les représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les FSN, nous avons montré que le contexte contemporain de ces organisations, marqué par l'avènement du management participatif, produisait des effets sur la façon dont les acteurs percevaient et qualifiaient les dispositions féminines. Ainsi, l'espace des possibles managériaux féminins a tendance à se transformer en ouvrant aux femmes des espaces de légitimité inédits pour l'exercice des fonctions de direction. Cependant, cette « ouverture » reste ambivalente dans la mesure où, parallèlement, il existe une permanence des représentations de la division sexuelle du travail managérial qui restreint l'implication des femmes aux seuls postes fonctionnels ou techniques. Finalement, si l'on compare « *les traits du stéréotype masculin et féminin* »¹¹ que Rocheblave-Spenlé (1964) identifiait dans la société française des années 1960 (ou Ehrlich & Vinsonneau, 1986, pour les années 1980) avec les dispositions attribuées aux femmes dirigeantes dans les FSN, force est de constater, malgré un contexte politique et social plus favorable à la prise de responsabilité des femmes, la persistance d'une division sexuelle des qualités humaines.

Ce ne sont pas la perception et la représentation des dispositions féminines qui changent, mais la relation que les acteurs établissent entre ces dispositions et les aptitudes au management. Il y a à la fois *transformation* dans la traduction « représentationnelle » entre dispositions et aptitudes et *permanence* de l'opposition entre dispositions (générales) féminines et masculines, perçues comme naturelles. On assiste donc à un *déplacement* des représentations de la division sexuelle du travail managérial et non à une remise en cause de la distribution asymétrique de l'exercice du pouvoir entre les hommes et les femmes. La mixité des fonctions de direction ne se traduit pas *ipso facto* par un partage du pouvoir (Fortino, 2002).

Les compétences et les performances des femmes sont pourtant reconnues au sein des FSN puisqu'elles accèdent à une certaine *autonomie* dans les fonctions et tâches qu'on leur confie (missions, gestion de projets...), mais celles-ci ne s'empiètent qu'à un domaine particulier qui n'empiète pas sur l'espace de l'exercice (masculin) du pouvoir. « *Dans leur domaine d'actions respectives, [les femmes] s'impliquent comme les autres. Elles sont performantes* », dit un élu au bureau fédéral. Il s'agit bien ici de séparer les espaces féminins et masculins de l'exercice des responsabilités organisationnelles, de définir la légitimité de la division sexuelle du travail managérial : « *Une femme dirigeante est acceptée tant qu'elle ne fait pas de l'ombre aux hommes, tant qu'elle apporte quelque chose. Elle peut avoir des missions sur des thématiques qui n'intéressent pas le dirigeant homme (technique, commission féminine, classement des clubs, commission éthique etc.). Elle expose ses dossiers, mais n'infère pas toujours les décisions* » (élu au comité directeur).

L'opposition entre le management au féminin et au masculin a toutes les chances de persister dans la mesure où la simple prise de conscience de ces représentations stigmatisantes ne suffit pas à engager des changements au niveau des pratiques. « *La fédération*, dit un directeur administratif, *ne freine pas l'arrivée de jeunes femmes. Le président, le directeur administratif, le DTN (pour ne citer qu'eux) travaillent avec des femmes. Il y a une grande ouverture. Chacun, chacune peut s'insérer et devenir productif. Il n'y a aucune contre-productivité à faire venir des femmes au sein de la fédération* ». Les femmes « *doivent avoir accès à des responsabilités nationales et ne pas être cantonnées dans des domaines techniques ou dans un bureau de club* » souligne par ailleurs un élu au comité directeur. En dépit de cette ouverture formelle des postes de direction aux femmes et de la bonne volonté de certains hommes en place, les représentations de la division sexuelle de la direction des fédérations sportives opposent toujours aptitudes fémi-

11. Masculin *versus* féminin : stabilité *versus* instabilité émotionnelle ; goût du risque *versus* besoin de se confier ; besoin de puissance *versus* faible affirmation de soi ; agressivité *versus* ruse ; goût pour les idées théoriques *versus* intuition.

nines et masculines. Mais cette opposition n'est pas simplement cognitive ou mentale (Vonk & Ashmore, 2003), elle s'inscrit de façon durable dans les corps *via* le processus de socialisation sexuellement différencié (Bourdieu, 1998).

L'indifférence féminine apparente au pouvoir qui se traduit par un phénomène d'auto-exclusion (qui fait dire aux femmes dirigeantes : « nous ne sommes pas faites pour exercer le pouvoir ») ne se construit pas simplement par intériorisation des images de la « féminité » socialement construites, mais par incorporation d'un ensemble de manières d'être, de penser et d'agir qui se trouvent en contradiction avec les conditions objectives de l'exercice du pouvoir dans les organisations¹². En ce sens, c'est tout le rapport au monde des femmes qui se trouve contredit. Et tant que ces mécanismes sociaux se reproduisent, ils tendent également à reproduire la division sexuelle du management des organisations. Dans cette perspective, on comprend alors mieux pourquoi l'égalité formelle entre les sexes et la suppression des interdits institutionnels ne suffisent pas à faire disparaître les inégalités de faits entre hommes et femmes dans l'exercice des fonctions de direction.

BIBLIOGRAPHIE

Abric, J.-C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. PUF, Paris.

Alvesson, M., Billing, Y. (1997). *Understanding gender and organizations*. Sage, London.

Arcier, A. (Ed.) (2003). *Le quotient féminin de l'entreprise*. Pearson Éducation, France.

Bayle, E., (2001). Les modalités de gouvernance des organisations à but non lucratif. *Revue des sciences de gestion*, 188-189, 54-69.

Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction, critique sociale du jugement*. Ed. de Minuit, Paris.

Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Liber/Seuil, Paris.

Chantelat, P. (Ed.) (2001). *La professionnalisation des organisations sportives, Nouveaux enjeux, nouveaux débats*. L'Harmattan, Paris.

Chimot, C., (2003). Présentation des résultats de l'enquête sur la place des femmes dans les organisations sportives. *Colloque Femmes et sport*, CNOSEF, Paris.

Cutler, M.M., Jackson, A.L. (2002). A glass ceiling or work/family conflicts? *The Journal of Business and Economics Studies*, vol. 8, 2, 73-85.

Davisse, A., Louveau, C. (1998). *Sports, école, société : la différence des sexes. Féminin, masculin et activités sportives*. L'Harmattan, Paris.

Desreumeaux, A., (2001). Style de gestion, in R. Le Duff (Ed.) *Encyclopédie de la gestion et du management*. Dalloz, Paris, 1165.

Ehrlich, M., Vinsonneau G. (1986). Observations de quelques stéréotypes liés aux sexes et étude de leur impact sur la prise des rôles hiérarchiques au cours de l'accomplissement d'une performance de tâche, in N. Aubert *et al.* (Eds.) *Le sexe du pouvoir. Femmes et pouvoirs dans les organisations*, Désclée de Brouwer, 274-280.

Fortino, S. (2002). *La mixité au travail*. La Dispute, Paris.

Gadrey, N. (1992). *Hommes et femmes au travail. Inégalités, différences, identités*. L'Harmattan, Paris.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Tome I et II, Minuit, Paris.

Guérin, I. (2003). *Femmes et économie solidaire*. La Découverte/MAUSS, Paris.

Hall, M.A., Cullen, D., & Slack, T. (1989). Organizational elites recreating themselves: The gender structure of national sport organization. *Quest*, 41, 28-45.

12. Il convient de noter que les profils de postes parfois assez mal identifiés et formalisés tels que ceux de président ou de vice-président de fédération expliquent également, en partie, les réticences féminines à s'investir dans des missions dont elles ne connaissent et ne maîtrisent pas toutes les données. Ces dernières renvoient à un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être masculin implicite, acquis dans les expériences antérieures de l'exercice du pouvoir.

Hannerz, U. (1983). La ville en scène : les contes de Goffman, in *Explorer la ville*, Minuit, Paris, 254-300.

Hearn, J., Parkin, W. (1983). Gender and organizations : A selective review and a critique of neglected areas. *Organization Studies*, 4/3, 212-242.

INSEP/MS (2002). *Les pratiques sportives en France*. Institut national du Sport et de l'Éducation Physique et Ministère des Sports, Paris.

Jodelet, D. (Ed.) (1989). *Les représentations sociales*. PUF, Paris.

Joseph, I. (1989). Erving Goffman et le problème des convictions, in I. Joseph (Ed.) *Le parler frais d'Erving Goffman*, Minuit, Paris, 13-30.

Louveau, C. (1986). *Talons aiguilles et crampons alu...* INSEP/SFSS, Paris.

Louveau, C. (1996). Masculin, féminin, l'ère des paradoxes. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 100, 13-31.

Lyness, K.S., Thompson, D.E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85, 86-101.

Marrekchi, K. (1999). Women and leadership: Are we talking about a new style or is-it simply a replication of what already exists? *Cahiers de l'ERGE*, 6, 67-88.

Marrekchi, K. (2001). Genre, activité économique et environnement. Colloque International, *Genre, Population et Développement en Afrique*, Abidjan, Juillet.

Martucelli, D. (2002). Rôle, in *Grammaires de l'individu*, Galimard, Folio, Paris, 141-238.

Mennesson, C. (2000a). Hard woman and soft women, the social construction of identities among female boxers. *International Review for the Sociology of Sport*, 35, 21-33.

Mennesson, C. (2000b). *Des femmes au monde des hommes*. Thèse en Sciences Sociales, Paris V.

Mennesson, C. (2004). L'institutionnalisation de la pratique des femmes dans des sports dits « masculins » : analyse comparative du football et de la boxe française. *Revue STAPS*, 63, 89-107.

Nahoum-Grappe, V. (1996). *Le féminin*. Hachette, Paris.

Powell, G.N. (1999). Reflections on the glass ceiling : Recent trends and future prospects, in G.N. Powell (Ed.), *Handbook of gender at work* (pp 223-238). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rocheblave-Spenlé, A.M. (1964). *Rôles masculins et féminins*. PUF, Paris.

Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, novembre-décembre, 119-125.

Vonk, R., Ashmore, R.D. (2003). Thinking about gender types: cognitive organization of female and male type. *British Journal of Social Psychology*, 42, 257-280.

Repräsentationen der Aktivitäten der Funktionärinnen in den französischen Sportverbänden : kontextbezogene Effekte und Ambivalenzen

Zusammenfassung. Der Artikel hat die Repräsentationen der Aktivitäten von Funktionärinnen in den französischen Sportverbänden zum Gegenstand. Es handelt sich darum, im gegenwärtigen Kontext dieser Organisationen, die durch zwei gegensätzliche Formen der Legitimität und ihres Managements (hierarchisch versus partizipierend) gekennzeichnet sind, die Konstruktion des Feldes der Managermöglichkeiten der Funktionärinnen darzulegen. Indem die Art analysiert wird, in der die Akteure (5 Funktionärinnen, 4 Mitarbeiterinnen und 9 Mitarbeiter) von zwei Verbänden weibliche Dispositionen betrachten und beurteilen, soll gezeigt werden, wie die empfundenen weiblichen (und männlichen) Attribute in die Sprache der Managerkompetenzen übersetzt werden. Die Analyse zeigt, dass sich die Grenzen des legitimen und des illegitimen Managerhandelns auf ambivalente Weise verschieben. In der Tat, wenn einerseits Bereiche neuer Legitimitäten für die leitende Funktionen von Frauen erschlossen werden, stellt man andererseits ein Fortdauern der Repräsentationen hinsichtlich der Geschlechterteilung der Machtausübung fest, was das Engagement der Frauen auf funktionelle und technische Bereiche beschränkt.

Schlagwörter: Sportfunktionärinnen, Management, nationale Sportverbände, Repräsentationen

La rappresentazioni dell'attività delle donne dirigenti nelle federazioni sportive francesi: effetti di contesto e ambivalenze

Riassunto: L'articolo ha per oggetto l'analisi delle rappresentazioni delle attività delle donne dirigenti nelle federazioni sportive francesi. Si tratta, nel contesto contemporaneo di queste organizzazioni segnato dalla coesistenza di due forme contraddittorie di legittimità del loro management (gerarchia versus partecipativo), di render conto della costruzione del campo delle possibili managerialità delle donne dirigenti.

Analizzando il modo in cui i protagonisti (5 dirigenti donne, 4 collaboratrici e 9 collaboratori) di due federazioni percepiscono e qualificano le disposizioni femminili; si tratta di mostrare come gli attributi femminili (e maschili) percepiti sono tradotti nel linguaggio delle competenze manageriali. L'analisi mostra che le frontiere del legittimo e dell'illegittimo agire manageriale al femminile si spostano in modo ambivalente. In effetti, se da una parte si assiste a spazi di legittimità inediti per l'esercizio femminile delle funzioni di direzione, dall'altra si constata una permanenza delle rappresentazioni della divisione sessuale dell'esercizio del potere che limitano l'impegno delle donne dirigenti ai soli posti funzionali o tecnici.

Parole chiave: dirigenti sportive, federazioni sportive nazionali, management, rappresentazioni.

Las representaciones de la actividad de las mujeres dirigentes en las federaciones deportivas francesas: efectos de contexto y ambivalencias.

Resumen: El artículo tiene por objeto el análisis de las representaciones de la actividad de las mujeres dirigentes en las federaciones deportivas francesas. En un contexto contemporáneo de estas organizaciones marcadas por la coexistencia de dos formas contradictorias de legitimación de su administración (jerárquica versus participativa), se trata de rendir cuenta de la construcción del campo de posibles administraciones de mujeres dirigentes.

Analizando la manera en la que los actores (5 dirigentes, 4 colaboradores y 9 colaboradores) de dos federaciones perciben y califican las disposiciones femeninas, se trata de mostrar como los atributos femeninos 8 y masculinos) percibidos son traducidos en el lenguaje de las competencias administrativas.

El análisis muestra que las fronteras de lo legítimo y de lo ilegítimo del actuar administrativo femenino, se desplazan de manera ambivalente. En efecto si por un lado se asiste a una apertura de espacios de legitimidad inéditos para el ejercicio femenino de las funciones de dirección, y por otro lado se constata una permanencia de representaciones de la división sexual del ejercicio del poder que limitan el compromiso de las mujeres dirigentes a los solos puestos funcionales o técnicos.

Palabras claves: dirigentes deportivos, administración, federaciones deportivas nacionales, representaciones.