



FÉMINISER LES MÉTIERS DU SPORT



Le guide

par
Camille Amar



SPORTTECH



SOMMAIRE

EDITOS	3
MÉTHODOLOGIE	7
INTRODUCTION : Les femmes trop peu présentes dans les métiers du sport	11

I- SUSCITER DES VOCATIONS CHEZ LES FILLES ET LES FEMMES 15

1. Agir dès le plus jeune âge	16
2. Faire émerger des <i>role models</i>	28

II- RENDRE LES ENTREPRISES DU SPORT PLUS INCLUSIVES 35

1. Transformer l'organisation et la culture de l'entreprise	36
2. Recruter autrement	42
3. Évaluer différemment	49

III - OUTILLER LES FEMMES TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE 52

(RÉSEAU, MENTORAT, FORMATION)

EDITOS



crédit : CNOSF

Amélie OUDÉA-CASTÉRA

Présidente du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF),
Ex-Ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques.

La SporTech se conjugue au féminin !
Et pourtant...

Dans cette communauté professionnelle, comme plus largement dans la famille du sport français, le constat est clair, et même – disons-le – un peu accablant :

nous manquons de femmes. Et cela à tous les étages : instances dirigeantes, encadrement sportif, métiers de l'industrie du sport... Introduit avec force lors de l'événement de décembre 2024 coordonné par la SporTech sur la place des femmes dans les métiers du sport, et étayé dans le présent guide avec de très belles contributions d'acteurs (beaucoup d'actrices, qui sont de vraies « role models » !) venant d'horizons variés, qui dégagent un solide W des lieux, ce constat de la sous-féminisation du sport est donc désormais chiffré, connu, analysé. Le Haut Conseil à l'Égalité (HCE) vient également de se pencher sur le sujet.

Bref : on ne peut plus faire comme si on ne savait pas. C'est un premier pas essentiel. **Et on ne peut pas faire non plus comme si ce n'était pas un problème : quand la mixité n'est pas au rendez-vous, ce n'est pas seulement une atteinte à l'égalité, c'est d'une manière enrichie de voir le monde, de croiser les regards, de combiner les sensibilités, de projeter une diversité d'imagination pour imaginer de nouvelles solutions dont on se prive.** Et c'est aussi plus compliqué, sans cette mixité, de lutter

partout avec le bon niveau de « conscientisation » contre des phénomènes comme les violences sexistes et sexuelles. **En un mot : le déficit de femmes, ce n'est pas bon pour le sport. Cela le rend moins performant, moins créatif, et moins inspirant.**

Le législateur a commencé à agir, avec la loi du 2 mars 2022 obligeant à la parité dans les instances dirigeantes nationales. Le CNOSF a entrepris de former plus de 300 femmes dirigeantes, et poursuit aujourd'hui sans relâche son effort de détection, d'encouragement et de formation, tout en imaginant de nouvelles formes d'appui comme avec le recours au mentorat (formule dite du « Duo Gagnant »), qui se lance. Parallèlement, de plus en plus de fédérations, notamment parmi les affinitaires et les omnisports, s'interrogent sur l'opportunité d'aller vers l'instauration à l'avenir de co-présidences mixtes.

Dans les métiers de l'encadrement, il est indispensable de **redonner de l'élan aux plans de féminisation** qui avaient un temps été impulsés, en rendant ces plans plus incitatifs, plus engageants. **Un vrai programme de filière « Sport pour toutes »**, à l'image de ce qui a été fait avec « Tech pour toutes », doit maintenant être conçu en lien avec les pouvoirs publics et les partenaires sociaux de la branche sport. **C'est un engagement que j'ai pris dans ma campagne pour le CNOSF et, déterminée comme jamais à faire avancer le sujet, je souhaite vraiment mobiliser la bonne coalition d'acteurs pour le construire et le porter avec moi.** Et il faudra aussi, côté ministère et fédérations, parvenir à mieux promouvoir des femmes au rang de DTN, en valorisant l'exemple exceptionnel que certaines donnent déjà, à la barre de leur sport, comme nous l'avons vu à l'occasion des Jeux de Paris 2024.

Complémentaire du rapport du HCE avec ses 40 recommandations, le présent guide regorge aussi de bonnes pratiques, **de conseils, de propositions concrètes d'outils, d'approches, d'initiatives qui doivent nous permettre collectivement d'accélérer le changement.**

Bravo à la SporTech d'avoir rassemblé ces témoignages, qui nous rappellent l'essentiel : 1. Nous pouvons agir 2. Nous avons toutes et tous un rôle à jouer !
Bonne lecture !





Camille AMAR

CEO de Manita,
Vice-Présidente SportTech &
Responsable féminisation et inclusion

Que les femmes aient leur place. Qu'elles n'aient plus à en douter, plus à le prouver, plus à être reconnaissantes de l'avoir. Plus à croire qu'elles sont là par chance ou par hasard. Qu'elles aient non seulement une place, mais une place de choix, et qu'elles y accèdent avec les mêmes armes, les mêmes droits.

Voilà notre engagement ambitieux à travers cet ouvrage.

En 2020 j'ai créé Manita, une start-up qui rend le foot accessible à toutes les femmes.

Il a beau être le sport le plus populaire au monde, aujourd'hui 90% des pratiquants sont des hommes. Et pourtant : 95% des joueuses Manita qui n'avaient jamais joué au foot auparavant déclarent que leur première session leur a donné envie de jouer régulièrement...

Alors oui, j'en suis convaincue : **parfois, il suffit d'un levier bien placé ou actionné au bon moment, pour transformer une réalité qu'on croyait immuable.**

En cinq ans, j'ai appris, beaucoup. J'ai entendu, j'ai vu, énormément de situations où « *ça se serait passé autrement si ça avait été un homme* ». Parfois, il s'agit d'histoires suffisamment flagrantes pour être racontées. Mais le plus souvent ce sont des situations anodines, qui nous laissent penser qu'elles ne valent pas la peine de s'insurger, pas la peine d'être relevées, ou qui sont à peine conscientisées. Des situations anodines qui, pourtant, ont façonné et façonnent notre société. Le secteur du sport en est en première ligne : si on observe des évolutions positives, le chemin reste encore long.

Lorsque j'ai rejoint le bureau de la SporTech en tant que Responsable inclusion et féminisation, ma volonté était claire : **au-delà des terrains de foot, m'engager plus généralement pour la place des femmes dans le sport. M'y engager sans jugement, sans stigmatisation, sans moralisation. Ne pas exclure, mais au contraire rassembler. Trouver des solutions concrètes pour avancer dans la bonne direction.**

Au sein de la SporTech, la réflexion a commencé par un événement marquant le 2 décembre dernier : une table ronde, des ateliers en intelligence collective, et surtout une énergie générale galvanisante - le mouvement était lancé.

À partir de là, nous avons tout noté, tout questionné, tout compilé. Nous nous sommes appuyés sur des recherches, des études, des rapports. Nous nous sommes inspirés de tout ce qui se faisait en France et ailleurs, dans le sport et dans d'autres secteurs. Puis, nous sommes allés chercher des voix fortes, des parcours inspirants et complémentaires, des spécialistes, des idées neuves. Et nous avons tout réuni ici, entre les pages que vous vous apprêtez à parcourir.

Bien-sûr, ce guide n'est pas le fruit d'un effort isolé. J'aimerais chaleureusement remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à son élaboration. Merci pour votre investissement, pour votre travail, merci pour votre engagement, pour ces échanges riches, forts, et parfois émouvants.

Cet ouvrage porte fièrement les valeurs de la SporTech, des valeurs de changement et de modernité. Au sein du collectif, nous avons pour mission de bâtir le sport de demain, en le repensant en profondeur, en questionnant les anciens modèles, en reconstruisant des fondations dépassées. À ce titre, nous en sommes convaincus : le sport de demain est avant tout un sport inclusif. Je suis profondément reconnaissante de la confiance que le collectif m'a accordée sur ces sujets, alors que j'en prends aujourd'hui la Vice-Présidence.

Avant sa lecture, voilà ce qu'il faut retenir du « guide pour la féminisation des métiers du sport » :

- **Il est conçu pour être utile.** Il propose des leviers concrets pour toute personne - homme ou femme, parent, coach, enseignant(e), manager, ami(e) ou collègue - entreprise ou institution désireuse d'agir à son échelle.
- **Il ne traite pas de tout et ne détient pas non plus la vérité absolue.** Sur certains sujets, il a fallu prendre parti dans un sens ou dans l'autre. Parce qu'avancer, parfois, exige de faire des choix. Et parce que le féminisme - car oui, c'en est bel et bien - est multiple et traversé de nuances.
- **Il est vivant :** ce guide est pensé comme un support à la discussion, un appel à la réflexion. Nous accueillons volontiers vos avis, vos suggestions, pour compléter ce travail et poursuivre la dynamique engagée.
- **Il reflète un paradoxe permanent :** vouloir changer les choses à la racine d'une part - dès l'enfance, et en déconstruisant les clichés bien ancrés - tout en devant, en attendant ce monde idéal, inventer des palliatifs, bricoler, contourner. C'est cette ambivalence qui traverse tout l'ouvrage. Et c'est dans cette tension que se nichent les leviers du changement.

Durant toute l'écriture de l'ouvrage, je n'ai cessé de me répéter : si chaque personne qui lit ce guide applique, partage ou même se contente d'évoquer une seule des solutions qu'il contient... si ce guide permet à une femme ou à une fille de dire « *j'ai ma place* », alors ce travail aura pris tout son sens.

Parce qu'on ne changera pas tout d'un coup, mais qu'on peut commencer quelque part. Et parce que, plus que jamais, on a toutes et tous un rôle à jouer.

Bonne lecture !



MÉTHODOLOGIE

1. Métiers du sport : de quoi parle-t-on ?

Ce document retient un périmètre d'analyse volontairement large, qui ne se limite pas aux emplois salariés, pour observer la présence des femmes dans l'ensemble de l'écosystème sportif, et notamment au sein des lieux de pouvoir et de prise de décision.

Par « métiers du sport », nous parlons :

- **Des métiers d'encadrement sportif ;**
- **Des métiers du journalisme sportif ;**
- **Des métiers salariés exercés au sein d'entreprises de l'industrie du sport, toutes tailles confondues ;**
- **Des métiers salariés exercés au sein d'associations et de clubs sportifs ;**
- **Des fonctions de fondateurs et dirigeants d'entreprise dans le secteur du sport.**

Auxquels nous avons ajouté :

- **Les fonctions dirigeantes bénévoles ;**
- **Les athlètes de haut niveau.**

2. Témoignages et réflexion collective : la matière première de notre analyse

Pour établir un constat partagé sur la féminisation des métiers du sport, identifier les freins qui persistent et proposer des solutions concrètes pour plus d'égalité, **nous avons donné la parole à celles et ceux qui le vivent, qui l'ont vécu, à celles et ceux qui l'étudient, et/ou qui s'engagent sur ces sujets au quotidien.**

Leurs paroles inspirantes ont été recueillies dans le cadre de table ronde, d'ateliers collectifs ou de contributions individuelles.

Les constats et propositions de ce document s'appuient sur :

→ **L'événement du 2 décembre 2024**
« La place des femmes dans les métiers du sport »

1 **Table ronde**

5 **ateliers
thématiques**

120 **participantes
et participants**



→ Le point de vue de nos expertes et experts

26 contributrices et contributeurs (voir la liste ci-dessous)

→ **La documentation existante : articles, études, rapports, sondages, en France et à l'étranger...** L'ensemble des sources bibliographiques mobilisées est indiqué en notes de bas de page à la fin du document.

L'objectif de ce document est triple :

- Expliquer la situation actuelle de faible féminisation des métiers du sport, en identifiant les spécificités de ce secteur, et en analysant les obstacles qui freinent l'accès et le développement des carrières féminines dans ce milieu ;
- Mettre en lumière les initiatives et bonnes pratiques existantes qui vont dans la bonne direction ;
- Proposer des pistes d'action concrètes pour encourager une évolution plus inclusive et favoriser la mixité des métiers du sport.

CONTRIBUTRICES CONTRIBUTEURS ET



Nicole ABAR

Consultante & conférencière égalité
H/F et Empowerment féminin
Ex- Ministère de la Jeunesse et des
Sports
Ex- Ministère de l'Education Nationale



Catherine DEPETRI MONGHAL

Consultante Expérience Client &
Formation - Femmes de sport



Claire ALLARD

Présidente & Co-Fondatrice - ALKÉ
Trésorière - SporTech



Aurélie DYEVE

Directrice Générale - Sporsora
Ex-Co-Présidente - SporTech Fr
Fondatrice - Joinly



Christine AUBERE

Vice Présidente - Comité régional
olympique Ile de France
Présidente commission «Femmes et
Sports» - FFSE



Flore EGNELL

Directrice Générale - Willa
VP - La Boussole



Amel BOUZOURA

Directrice de l'engagement - FFF
Ex-Directrice Sponsoring et Partenariat
Sportifs - FDJ



Léa GAGET

Co-fondatrice - Sportiv
Présidente - Réseau Entreprendre Savoie



Lise COSIMI

Directrice Executive Chair Sport - ESSEC
Ex-Directrice Générale - CNOSF



Charlotte GIRARD-FABRE

Présidente - AFCAM (Association
française du corps arbitral multisports),
Arbitre internationale



Patricia COSTANTINI

Co-présidente - Égal Sport
Ex-Directrice Technique nationale - FFTRI
Ex-Chargée de missions - Direction des
sports (Haut niveau)



Marie JOURDAIN

Ex-VP Business & Legal Affairs -
On Location
Membre fondatrice - Comète
Membre - Les Essentielles du Sport



Marine LALLEMENT

Fondatrice & CEO - Fast Sport
Co-fondatrice - Les Essentielles du Sport



Melissa PLAZA

Ex joueuse professionnelle de football (internationale)
Artiste slameuse engagée



Talia LIPIEC

Co-fondatrice et CEO - FizYou
Ex-VP Strategic Marketing - StudioCanal Kids&Family



Candice PRÉVOST

Consultante impact sport et égalité
Présidente - Association Little Miss Soccer
Ex-joueuse - Paris Saint-Germain



Bérénice MARMONIER

Co-fondatrice - EXO
Ex-journaliste - L'Équipe



Isabelle QUIRIET

Consultante Marketing Communication
Ex-Global project & Activation Manager Paris 2024 - Groupe Saint-Gobain
Ex-Directrice Regional et Shopper Marketing EMEA - Groupe Pentland



Mejdaline MHIRI

Co-présidente - Femmes Journalistes de Sport
Ex-Rédactrice en chef - Les Sportives



Sophie SAUVAGE

Fondatrice et CEO - SportpowHER
Ex-Head of International Women's Football - OL



Tanguy MOUSSERION

Consultant Chercheur en sociologie appliquée des mutations du travail et des organisations



Yannick SOUVRE

Directrice - Ligue Féminine de Basket, LF2 et NM1
Ex-Directrice - Ligue Nationale de Volley



Nathalie NÉNON-ZIMMERMAN

Présidente Directrice Générale - Oxygen Solutions
Ex-Directrice Générale adjointe - OM



Camille STROZECKI

Fondateur - Classeos



Sarah PALLUEL

Ex-Directrice Générale adjointe - ESTAC Troyes
Ex-Events Manager - LFP



Magali TÉZENAS DU MONTCEL

Administratrice et référente féminisation - Cosmos
Ex-Directrice Générale - Sporsora

INTRODUCTION

Les femmes trop peu présentes dans les métiers du sport

Avec un taux d'activité inférieur de 5 points à celui des hommes (71,2% contre 76,8%), et des salaires en moyenne inférieurs de 22,2%¹, les femmes subissent des inégalités sur le marché du travail et se heurtent souvent au "plafond de verre".

Cette situation est largement exacerbée dans le monde du sport, comme l'indiquent quelques chiffres alarmants.

“

« Le sport aime les exploits, mais quand il s'agit de parité, on est encore loin du record du siècle. La place des femmes dans les métiers du sport progresse, mais au ralenti. »

- Marine Lallement

« Dans l'industrie du sport, il y a encore des freins bien ancrés. Il reste difficile de briser les codes, casser les plafonds. Le sport a longtemps été un club fermé pour les hommes. »

- Marie Jourdain

« Cette sous-représentation ne reflète ni l'intérêt croissant des femmes pour le sport, ni leurs compétences et ambitions dans ce secteur. »

- Flore Egnell

”



ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS DU SPORT

35%

de femmes dans les métiers du sport.²

34%

de femmes dans l'effectif salarié des associations employeuses dans le sport (contre 71% de femmes pour tous domaines d'activité confondus).³

85%

des startups et scale-ups du sport n'ont aucune femme dans l'équipe dirigeante ou fondatrice.⁴



JOURNALISME SPORTIF

En France, seulement **35%** des journalistes de sport sont des femmes⁵ :

- **17%** en TV
- **12%** en presse écrite
- **9%** en radio.



ENGADREMENT SPORTIF

SEULEMENT

11

femmes sur 70 Directeurs Techniques Nationaux (DTN) en 2024⁶

20%

de femmes sur 1 444 Conseillers Techniques Sportifs (CTS) (277 femmes)⁷

35,6%

de femmes admises au concours de professeur d'EPS (Capeps) entre 2010 et 2017⁸.

6%

de femmes parmi les 39 000 entraîneurs en France (2200 femmes)⁹

20%

de femmes arbitres (5,7% en football, 7,4% en rugby, 12% en basket).¹⁰



GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS SPORTIVES

SEULEMENT

19 femmes sur 119 président(e)s des fédérations sportives nationales (15%)¹¹

3 femmes sont à la tête des 39 fédérations olympiques et paralympiques¹²

alors que... les femmes constituent **46%** de la population des bénévoles !¹³

La loi du 2 mars 2022¹⁴ a instauré une obligation de parité au sein des instances dirigeantes nationales à l'horizon 2024. À l'échelle régionale, dans les ligues fédérales, cette échéance a été repoussée à 2028.

Lors des dernières élections fédérales de 2024, les femmes représentent donc 49% des administratrices élues dans les instances dirigeantes (contre 39% lors des élections de 2020). Si on constate une croissance (+ 9 points) du nombre de femmes assumant des responsabilités de secrétaire générale (41,1 %) et trésorière générale (35,2 %), il est toutefois important de noter que la présidence demeure encore largement aux mains des hommes.¹⁵

ET POURTANT

Aller vers plus de féminisation des métiers du sport, c'est :

- une question de justice et d'égalité
- un enjeu de performance économique

Les entreprises avec une représentation équilibrée hommes-femmes dans leurs équipes de direction surpassent leurs concurrents en termes de performance financière (+21 % de rentabilité).¹⁶

La féminisation des métiers du sport progresse... lentement. Pour accélérer cette dynamique et franchir un nouveau cap vers l'égalité, il est nécessaire d'agir sur trois leviers :

Stimuler l'envie des femmes d'embrasser une carrière sportive, en levant tous les freins qui les en empêchent, que ces freins soient extérieurs ou issus de mécanismes d'autocensure.

Encourager les entreprises à recruter plus systématiquement des femmes et à garantir un environnement inclusif et accueillant pour qu'elles puissent s'y épanouir.

Accompagner et outiller les femmes tout au long de leur carrière, afin qu'elles puissent prendre leur place et faire entendre leur voix dans un environnement essentiellement masculin.

I.

SUSCITER DES VOCATIONS CHEZ LES FILLES ET LES FEMMES



1- AGIR DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE



Elles n'en rêvent pas. La société patriarcale ne les pousse pas à viser ces objectifs, à vouloir investir ce milieu.



- Mejdaline Mhiri

On en est où ?

Les personnes qui choisissent une carrière dans le secteur sportif sont le plus souvent pratiquantes, souvent même passionnées de sport. Or dès l'enfance et tout au long de leur vie, les filles pratiquent moins de sport que les garçons. Pour que les femmes soient mieux représentées dans les filières de formation et dans les métiers du sport, il est indispensable de leur donner le goût du sport dès le plus jeune âge.

En matière de pratique sportive, l'écart entre les filles et les garçons ne cesse de se creuser, depuis la petite enfance jusqu'à l'entrée dans l'âge adulte¹⁷ :



56%

des filles de 6 à 10 ans pratiquent une activité physique,

contre

70%

des garçons.



De 6 à 17 ans, les filles décrochent :

33% des filles, contre 50,7% des garçons pratiquent un sport.



Elles sont **deux fois plus nombreuses que les garçons à abandonner le sport** à l'âge de 14 ans.

Ces écarts importants sont une des conséquences des stéréotypes de genre - bien souvent implicites - qui persistent dans l'éducation des enfants, aussi bien au sein des familles que dans le système scolaire ou dans les clubs sportifs :

■ Nicole Abar observe que les bébés, garçons comme filles, font tous les mêmes efforts pour apprendre à marcher : ils tombent, se relèvent, persévèrent. Mais, au fil de l'enfance, des injonctions implicites apparaissent et creusent des différences dans le rapport au mouvement et à l'activité physique. Construites socialement, ces différences sont encore peu remises en question.

■ Tandis que les garçons sont encouragés à l'action et à la performance, les filles sont valorisées pour leur apparence et incitées à être calmes, sages et prudentes. En conséquence, elles finissent par s'interdire d'elles-mêmes certaines choses, alors que les garçons s'autorisent tout. À la crèche déjà, les garçons s'emparent des draisiennes, pendant que les filles attendent leur tour. Quelques années plus tard, dans la cour de récréation, les garçons occupent tout l'espace, à travers des jeux de ballon notamment. Les filles intériorisent l'idée qu'il y a des endroits et des comportements qui ne sont « pas pour elles ». Selon Tanguy Mousserion, « *on sous-estime à quel point les premières expériences corporelles et sportives sont traversées par des normes genrées, des attentes différenciées selon le sexe, et des formes de socialisation qui orientent très tôt les trajectoires des enfants* ».

■ Peu incitées à bouger, les filles subissent une perte progressive de goût pour la motricité et le défi physique, n'expérimentent pas le plaisir du sport, et développent un rapport limité à leur corps. Cela a un impact sur leur pratique et leur appétence générale pour le sport tout au long de leur vie.

Lieu des apprentissages fondamentaux, l'école devrait inciter tous les enfants d'une classe d'âge à pratiquer une activité sportive inclusive, sans distinction de genre ou de milieu social. Mais l'enseignement du sport à l'école - pour les filles comme pour les garçons - est insuffisant, particulièrement en maternelle et en élémentaire :

■ Les professeurs des écoles ne reçoivent qu'une formation très succincte en EPS, cette matière n'étant plus obligatoire au concours final. Ces métiers sont majoritairement occupés par des femmes (85,1% de l'ensemble des effectifs de professeurs des écoles)¹⁸, or celles-ci ont statistiquement une expérience sportive moins importante que celle des hommes, et l'absence de formation obligatoire en EPS ne leur permet pas de combler ce déficit.

■ Malgré les textes en vigueur qui imposent 3 heures d'EPS hebdomadaires au primaire, ces heures sont loin d'être respectées¹⁹, en raison d'un déficit important de formation et du manque d'aisance des enseignantes dans l'enseignement de cette matière. Lorsqu'elles sont dispensées, la pédagogie et la technicité restent souvent succinctes.

Ni l'école, ni la société n'incitent les filles à faire du sport. Il n'est donc pas étonnant qu'elles soient peu présentes dans les études supérieures préparant aux métiers du sport, d'autant plus que ces dernières perpétuent souvent des stéréotypes de genre :

■ La filière STAPS est historiquement un bastion masculin, et cette situation évolue peu. À la rentrée 2022-2023, on comptait seulement 30 % de femmes parmi les étudiants de STAPS.²⁰

■ Les différences genrées s'observent à tous les niveaux de cette formation :

- Dans la répartition par type de licences : ainsi, dans la licence APA-S (activité physique adaptée et santé), qui prépare à des métiers du secteur médico-social, auprès de publics fragiles (personnes âgées, handicapées...), on trouve 45% de filles. Mais dans les licences qui préparent à l'Entraînement et au Management du Sport, elles sont seulement 20% d'étudiantes.
- Dans le contenu des formations : les entraînements sont peu adaptés aux filles, certaines spécificités anatomiques et physiologiques, les variations liées au cycle menstruel, ou encore le risque accru de certaines blessures, n'étant pas pris en compte²¹.
- Dans la « culture STAPS » : certaines étudiantes parlent d'une ambiance un peu « lourde », avec notamment des remarques et comportements sexistes.²²

■ Les femmes sont également sous-représentées dans d'autres formations liées aux métiers du sport. Ainsi, elles représentaient seulement 29% des diplômés BPJEPS « éducateur sportif » en 2023.²³



Image générée avec Midjourney

Initiatives existantes

Déconstruction des stéréotypes de genre dès le plus jeune âge :

■ Dans les pays scandinaves et en Allemagne, l'égalité est un enjeu éducatif central, pris en charge dès la petite enfance. Les crèches et écoles maternelles (kindergarten) considèrent cette question comme prioritaire.

■ En France, « l'ABCD de l'égalité », dispositif élaboré en 2013 par le ministère de l'Éducation nationale et le ministère

des Droits des femmes, avait vocation à « faire prendre conscience aux enfants des limites qu'ils se fixent eux-mêmes, des phénomènes d'autocensure trop courants, leur donner confiance en eux, leur apprendre à grandir dans le respect des autres ». Cette initiative a été abandonnée sous la pression de polémiques.²⁴

Renforcement de la place du sport à l'école, pour tous, afin que les filles soient également incitées à pratiquer un sport :

■ En 2024, à l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques, la France a promu l'activité physique et sportive en tant que **Grande Cause Nationale**. Parmi les initiatives emblématiques, l'instauration du programme « **Bouge 30 minutes par jour** », l'aménagement de 200 cours d'école pour favoriser le mouvement et l'inclusion, ou encore le programme « **2h en +** » qui permet aux collégiens d'allonger leur temps de pratique sportive.²⁵

■ Le label **Génération 2024**, porté par le ministère de l'Éducation nationale, en collaboration avec le CNOSF et l'ANS, vise à renforcer les liens entre le milieu scolaire et le monde sportif (fédérations, clubs).²⁶

■ Une association sportive doit obligatoirement être créée dans chaque lycée, animée par des enseignants, éducateurs ou parents, et pleinement intégrée au projet éducatif. **L'Union Nationale du Sport Scolaire (UNSS)**²⁷ fédère l'ensemble de ces associations.

Développement de dispositifs spécifiques pour encourager les filles à faire du sport :

■ La start-up Manita encourage les filles et les femmes à pratiquer le football, quels que soient leur niveau et leur âge. Elle accompagne les entreprises et les clubs dans la féminisation de leurs effectifs.²⁸

Balle, créé par Nicole Abar, cofondatrice de l'association Liberté aux joueuses, met les enfants en mouvement en questionnant leur rapport à l'espace (notamment dans la cour de récréation) et aux émotions.²⁹

■ En France, le programme «**Passe la**

■ La malette pédagogique «**Mixité**

dans la cour de récréé», conçue par PLAY International et l'Association Alice Milliat, sensibilise les élèves aux stéréotypes de genre et les rend acteurs de la transformation de leur espace de jeu afin que celui-ci soit plus inclusif.³⁰

■ Le plan « **5000 terrains de sport - Génération 2024** », porté par l'Agence Nationale du Sport (ANS), vise à construire ou à rénover 5000 équipements sportifs de proximité, structurants ou des cours d'école actives d'ici 2026.³¹

À nous de jouer !

→ *Partout et pour tous*

Déconstruire les stéréotypes de genre, dès le plus jeune âge :

- #1** Face à une situation généralisée et quasi normalisée, **créer les conditions d'une prise de conscience collective**, à tous les niveaux, et dans toutes les situations : à l'école, dans les familles, dans les clubs, dans l'espace public... Cela nécessite un engagement politique fort : l'égalité filles-garçons dès la petite enfance doit être un objectif prioritaire, transversal à l'ensemble des politiques publiques.
- #2** **Repenser intégralement l'environnement éducatif pour corriger les biais de genre qui persistent** : revoir les outils, les manuels scolaires, l'aménagement de l'espace, les activités, cours et exercices proposés, etc.
- #3** **Inclure des modules obligatoires de formation à l'égalité entre les filles et les garçons** dans la formation initiale et continue des enseignants, des éducateurs et des animateurs.
- #4** **Lutter contre les stéréotypes de genre en mobilisant davantage le registre des émotions**, un levier efficace pour changer leurs comportements.³² Comme l'indique Nicole Abar, l'enjeu est d'amener les familles et les professionnels de l'enfance à se rendre compte des conséquences graves que le sexisme fait peser sur l'avenir des filles : une petite fille qui s'auto-censure, occupe moins l'espace dans la cour de récréation, est exposée à un risque de perte de chances dans la suite de son parcours (en termes d'opportunités de carrières, de confiance en soi, de bien-être et de santé). Le grand public doit être sensibilisé à ce sujet : campagnes de communication sur les réseaux sociaux, documentaires en prime-time suivi d'un débat, etc.
- #5** **Donner aux enfants des outils et des exemples concrets** pour qu'ils puissent eux-mêmes déconstruire les stéréotypes de genre. Par exemple : enseigner l'histoire en insistant sur l'invisibilisation des femmes ; dans le cadre des leçons, montrer aux enfants les situations de déséquilibre qui ont existé ou existent encore, pour qu'ils prennent conscience de l'injustice et de ses effets.

Prévenir les risques de décrochage de la pratique sportive à l'adolescence :

- #6** Donner aux adolescentes des conseils et des outils pour adapter leur **pratique sportive** aux problématiques qu'elles rencontrent - généralement peu abordées, voire taboues - comme les menstruations, ou les transformations corporelles liées à la puberté. Par exemple, organiser des ateliers spécifiques destinés aux lycéennes et aux étudiantes, animés par exemple par des associations spécialisées.
- #7** Mobiliser les outils digitaux et des formats de sensibilisation portés par des adolescentes elles-mêmes - avec leurs codes, leur langage et leurs références - pour créer de la motivation autour du sport.

Évaluer pour accélérer la prise de conscience et le changement :

- #8** Imposer un suivi de statistiques **genrées** (anonymisées) dans les écoles et dans les clubs pour objectiver les inégalités.

→ *Dans les familles*

Créer un environnement inclusif qui incite les filles à faire du sport :

- #9** Privilégier les cadeaux et jouets **non genrés** : ballons, gants de boxe, skate... pour les petites filles aussi !
- #10** Opter pour des tenues qui **n'entravent pas la mobilité et l'activité sportive**. Quelques exemples simples : préférer un legging aux collants plus fragiles, éviter les chaussures rigides ou les sandales qui compliquent la course, ainsi que les vêtements trop ajustés qui limitent la liberté de mouvement.
- #11** Valoriser la pratique du sport par les filles et les femmes, dans **l'environnement direct de l'enfant**. Les femmes de la famille (mamans, sœurs, tantes, grand-mères...) ont un rôle à jouer pour normaliser la pratique du sport chez les filles. En pratiquant elles-mêmes régulièrement, en faisant entrer le sport dans leur vie quotidienne, elles montrent aux enfants que le sport peut - voire doit - être au centre de la vie des femmes, autant que celle des hommes. Cette responsabilité doit être partagée au sein des familles : si les hommes participent davantage aux tâches quotidiennes, les femmes auront plus de temps pour pratiquer une activité sportive.

#12 Être attentif au langage / aux réflexions : ne pas systématiser les compliments liés à l'apparence des petites filles, mais valoriser aussi leur force et leurs performances sportives : « tu es forte », « tu es musclée », « tu cours vite » - pour les inciter à aller dans cette voie.

#13 Affirmer comme une évidence l'égalité entre filles et garçons dans le sport : rappeler régulièrement que les filles peuvent courir vite, qu'elles peuvent gagner, qu'elles sont aussi fortes que les garçons. Ne pas hésiter à corriger systématiquement un enfant qui reprendrait à son compte des clichés sur ce sujet.

→ *À l'école*

Renforcer la place du sport, afin que tous les enfants soient incités à se dépenser, en veillant particulièrement à la mixité et à l'inclusion dans les activités proposées :

#14 Faciliter les activités sportives pour les tout-petits : développer des activités sportives adaptées type « baby gym », où les parents peuvent déposer leurs enfants pendant qu'eux-mêmes vont faire du sport.

#15 Initier les élèves de maternelle à différentes pratiques sportives (sports collectifs et individuels.), en relation avec les associations et les clubs locaux.

#16 Renforcer la place du sport et de l'EPS au sein du parcours éducatif, dès l'école maternelle et élémentaire, et jusque dans le cursus universitaire.

#17 Former les professeurs des écoles à l'EPS : remettre l'EPS au Concours de Recrutement de Professeurs des Écoles (CRPE), augmenter les heures de formation initiale et continue.

#18 Organiser la « semaine de l'EPS » dans les écoles, avec des intervenants extérieurs qualifiés : professeurs d'EPS, étudiants en STAPS...

#19 Augmenter le nombre d'heures d'activité physique au collège, sous la forme de créneaux supplémentaires d'activités sportives dans l'emploi du temps scolaire, ou de projets sportifs plus réguliers et diversifiés tout au long de l'année.

#20 Repenser la façon d'enseigner le sport : moins dans la performance, plus dans le plaisir, l'encouragement et la dimension ludique.

Favoriser la mixité des disciplines et encourager les filles à ne se fixer aucune barrière dans la pratique sportive :

- #21** Repenser l'aménagement des cours d'école pour en faire des espaces de jeu non genrés, en généralisant le recours à des outils tels que la mallette pédagogique "Mixité dans la cour de Récré", qui permettent aux enfants de participer à la transformation de leur espace (*voir Initiatives existantes ci-dessus*).
- #22** Organiser des événements multisports ou multi-activités à l'école, (par exemple des "Récrés à thème"), pour permettre aux filles de découvrir une grande variété de disciplines et d'explorer des sports traditionnellement masculins. Instaurer ces activités de manière obligatoire, afin que les filles comme les garçons puissent les expérimenter dans le même esprit, de manière inclusive et encadrée.
- #23** En cours d'EPS, alterner les pratiques sportives en mixité et en non-mixité (*voir Focus sur ci-dessous*).
- #24** Évaluer autrement les cours d'EPS, non uniquement sur la performance (chrono sur une course, nombre de points marqués...), mais en encourageant également la progression et en valorisant les élèves.

Convaincre les filles qu'elles peuvent intégrer des filières sportives et s'y épanouir :

- #25** Mener des campagnes de sensibilisation dans les collèges et les lycées, à travers des rencontres et des témoignages de role models (*voir la partie Faire émerger des role models*).
- #26** Permettre aux adolescentes d'effectuer leur stage de troisième dans un club sportif ou dans une entreprise du secteur sportif, par le biais de partenariats entre les collèges et les structures concernées, afin qu'elles puissent découvrir la diversité des métiers du sport (communication, management, encadrement sportif...). Dans le cadre de ces partenariats, un certain nombre de places de stage serait réservé à des candidatures féminines.

Augmenter et adapter l'offre d'activités sportives pour les filles et les femmes :

- #27** Réserver des créneaux pour la pratique mixte et pour la pratique non-mixte.
- #28** Proposer des tarifs dédiés pour les filles, surtout dans les sports avec un fort déséquilibre filles/garçons, afin d'inciter les familles à les y inscrire.
- #29** Créer des espaces «safe», des formats adaptés et dédiés, et privilégier notamment un encadrement par des femmes. Dans cette démarche, les clubs peuvent se faire accompagner par des structures spécialisées si elles présentent des difficultés à mettre en place des formats adaptés.
- #30** Déployer des campagnes d'affichage « Les filles ont autant leur place que les garçons » dans les parties communes.

En mixité ou « entre filles », des pratiques à alterner :

La pratique mixte et la pratique non-mixte (100 % féminine) présentent des bénéfices spécifiques. Pour favoriser une féminisation durable du sport et faire évoluer les représentations, les deux approches sont complémentaires. L'alternance des deux modèles, pensée en fonction des objectifs pédagogiques, permet de créer un cadre à la fois sécurisant, formateur et égalitaire.

Les principaux bénéfices de la pratique non-mixte / 100% féminine :

- ▶ **Créer un espace sûr et bienveillant**, dans lequel les filles se sentent complètement à l'aise pour débiter, faire des erreurs, sans pression ni jugement, et où elles n'ont pas à se soucier de leur apparence, de leurs transformations physiques, de leur cycle menstruel ou de leur tenue, à un âge où le rapport au corps n'est pas toujours évident.
- ▶ **Asseoir leur légitimité et leur affirmation** dès le départ en déconstruisant les croyances limitantes et l'autocensure : « *j'ai ma place sur ce terrain* ».
- ▶ **Valoriser la compétence féminine** : sans être comparées aux garçons, les filles peuvent se concentrer sur leur propre progression.
- ▶ **Renforcer la sororité** : créer une dynamique d'entraide, d'encouragement, de solidarité entre filles, ainsi qu'un cercle vertueux d'identification qui renforce la légitimité des femmes dans le sport.
- ▶ **Rééquilibrer temporairement les déséquilibres structurels** dans l'accès au sport.

Les principaux bénéfices de la pratique mixte :

- ▶ **Déconstruire l'idée** que le sport serait « naturellement » masculin.
- ▶ **Normaliser et visibiliser la présence des filles** dans les espaces sportifs partagés.
- ▶ **Apprendre à jouer ensemble**, à cohabiter, à se respecter, et à comprendre que la mixité peut enrichir le jeu.

- ▶ **Normaliser la diversité des rythmes** et des niveaux dans la pratique sportive.
- ▶ **Mutualiser les moyens à disposition** (espaces, créneaux, éducateurs) et permettre une pratique maximisée pour tous et toutes.

Pour être efficace, la mixité ne peut pas être improvisée. Elle doit être pensée, expliquée et encadrée. Voici nos recommandations :

- ▶ **Définir un objectif pédagogique clair.**
- ▶ **Expliquer aux enfants la démarche :** pourquoi la mixité est-elle mise en place ? Que permet-elle ? Ne pas la présenter comme une contrainte.
- ▶ **Former les professeurs et encadrants** aux enjeux d'égalité de genre, aux biais inconscients, et aux mécanismes d'exclusion informelle.
- ▶ **Favoriser des jeux où la coopération compte** plus que la performance individuelle.
- ▶ **Construire des équipes véritablement mixtes**, où les filles représentent une part significative (idéalement 50 %), pour garantir leur rôle actif dans le jeu.
- ▶ **Donner aux filles la possibilité d'oser sans les surprotéger.**
- ▶ **Valoriser explicitement les réussites féminines**, pour contrebalancer les automatismes.
- ▶ Dans la mesure du possible, **veiller à la représentation féminine dans l'encadrement** : coaches, arbitres, bénévoles.

Comment alterner ?

- ▶ Il est recommandé de choisir une pratique mixte ou non-mixte **en fonction des objectifs poursuivis pour chaque séance** :
 - La non-mixité sera privilégiée pour l'initiation, le travail technique, le développement de la confiance ou l'expression libre, notamment en début de cycle ou avec des débutantes.
 - La mixité peut être mobilisée pour favoriser l'apprentissage du partage, de la coopération, la normalisation de la présence féminine sur le terrain, et la mise en pratique des acquis développés en non-mixité.

- L'alternance peut être pensée de manière équilibrée — par exemple une séance sur deux en non-mixité — ou moins équilibrée, avec une séance en non-mixité toutes les trois ou quatre séances. Même si ce rythme peut être adapté en fonction des besoins et des ressentis du groupe, il est important de maintenir une certaine régularité. En effet, pour que la non-mixité produise des effets durables sur la confiance et la progression des filles, elle ne doit pas rester occasionnelle.
- Il peut également être pertinent d'alterner au sein même d'une séance : début en non-mixité pour la mise en confiance, puis activité collective en mixité.

Il est essentiel de consulter les filles sur leur ressenti face aux différents formats, et d'ajuster le rythme d'alternance en fonction de leurs besoins réels.

2- FAIRE ÉMERGER DES ROLE MODELS

“ Les role models sont le miroir du potentiel de chacune et chacun.

- Talia Lipiec

”

On en est où ?

Quasiment toutes les expertes interrogées dans le cadre de ce rapport citent spontanément la visibilité des femmes qui ont réussi dans les métiers du sport comme un puissant levier de changement.

■ Une meilleure visibilité de ces femmes permettrait, selon elles, d'offrir aux jeunes générations **des role models aux parcours inspirants, qui donnent envie d'embrasser ces carrières, et surtout montrent que c'est possible**. Sophie Sauvage le résume ainsi : « *You can't be what you can't see* ».

■ La visibilité est aussi indispensable pour rendre évidente et légitime la présence des femmes dans les métiers du sport — pour la “normaliser”, y compris aux yeux des hommes. Mettre en valeur celles qui ont réussi contribuerait à faciliter l'accès à ces parcours pour toutes, et à faire progresser l'égalité dans l'ensemble de la société. À ce titre, comme le souligne Nathalie Nénon, **il est important de renforcer la visibilité des femmes dans toutes les branches et tous les métiers du sport, et de ne pas se focaliser uniquement sur quelques parcours remarquables**.

■ Une meilleure visibilité des femmes dans le sport permettrait aussi **d'enrichir et de nuancer la vision du sport, trop souvent associée à la virilité**. Pour Tanguy Mousserion, « *il faut des politiques actives de visibilité de la diversité des figures féminines dans le sport, non pas pour illustrer une inclusion de façade, mais pour nourrir des représentations alternatives du pouvoir, de la réussite, du corps et de la performance* ».

FOCUS SUR

ELLES DOIVENT ÊTRE PLUS VISIBLES

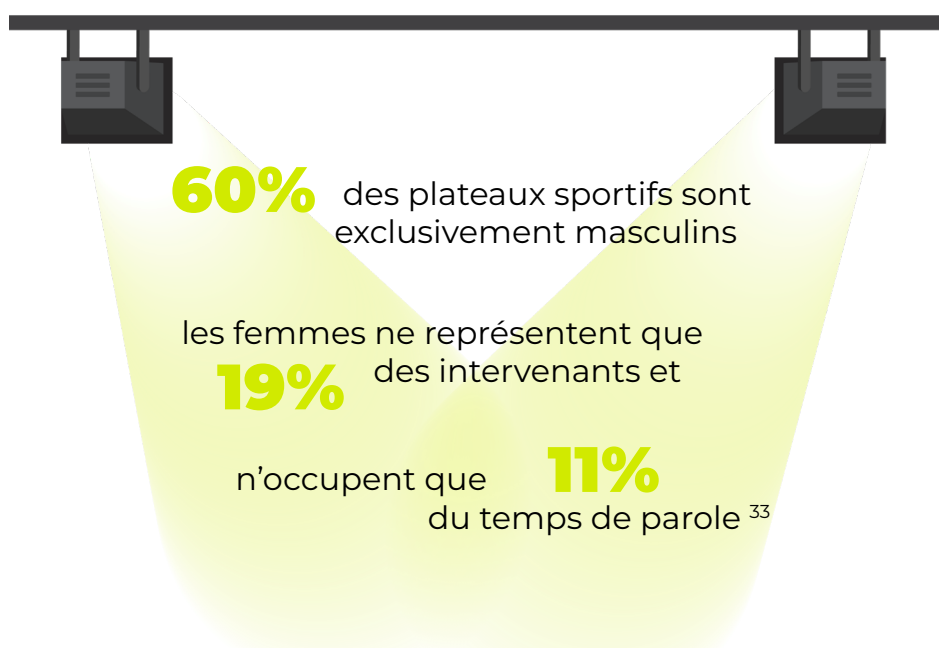
- Athlètes ou anciennes sportives de haut niveau engagées ;
- Coachs, encadrantes & staff sportif ;
- Arbitres ;
- Responsables d'infrastructures et référentes de terrain ;
- Médecins et membres du corps médical sportif ;
- Expertes, consultantes et journalistes ;
- Présidentes, dirigeantes et manageuses (clubs, entreprises, institutions, etc.) du secteur sportif ;
- Fondatrices de start-ups dans le sport ;
- Formatrices et mentores ;
- Femmes qui s'expriment sur ces sujets sur les réseaux sociaux.

Or les femmes sont très peu visibles dans les entreprises du sport et dans les organisations sportives.

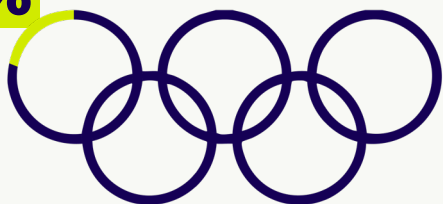
■ Quand elles sont présentes, Marine Lallement et Isabelle Quiriet notent qu'elles occupent des fonctions bien déterminées - communication, et fonctions supports tels que secrétariat ou ressources humaines - mais **qu'elles restent invisibles dans les organes de direction et sur les terrains de sport.**

■ Si c'est le cas dans la plupart des entreprises du sport, **cette absence de mise en lumière est particulièrement flagrante dans le sport professionnel.** Qu'elles soient expertes, athlètes ou membres de l'encadrement sportif, les femmes sont bien moins mises en avant que leurs homologues masculins. À titre d'exemple, en Arkema Première Ligue (Division 1 féminine), parmi 12 coachs, on compte seulement 1 femme.

Même si leur présence tend à augmenter, les femmes sont peu visibles dans le journalisme sportif.



4%



Pendant les Jeux de Paris 2024, l'ARCOM a établi que **les femmes avaient parlé à hauteur de seulement 4%** durant le prime time sur Eurosport et France TV.³⁴

Le sport féminin ne bénéficie pas non plus de la même mise en lumière que le sport masculin :

■ La médiatisation du sport féminin est récente, elle débute réellement avec la Coupe du monde de Football au Canada en 2002. Depuis, la médiatisation connaît une croissance lente, grâce notamment à la création de ligues féminines.

■ Toutefois, malgré la progression, le sport féminin ne représente que 4,8 % des retransmissions sportives, contre 74 % pour le sport masculin et 21 % pour les compétitions mixtes comme les Jeux Olympiques.³⁵

Or, comme l'indique Yannick Souvré, « *il faut éduquer le spectateur. Plus il verra du sport féminin, plus il aura envie d'en voir !* »

Certains affirment que les compétitions féminines offrent un moindre spectacle sportif par rapport aux compétitions masculines, en raison de moindres performances ; mais la réalité est qu'elles ne bénéficient pas des mêmes conditions matérielles et sportives pour assurer ce spectacle.

■ **Les chaînes investissent moins dans les retransmissions de compétitions féminines** - en termes de moyens techniques, d'expertise. On constate souvent un nombre réduit d'angles de caméra, de changements de plan, de ralentis...³⁶ Cela donne l'impression d'une action plus lente et moins stimulante pour le téléspectateur.³⁷

■ Au-delà des moyens de captation plus limités, **les équipes féminines disposent souvent de conditions moins favorables que leurs homologues masculins pour s'entraîner**, accéder à des équipements, un encadrement et services optimaux - autant de facteurs qui influencent directement la performance. Au sein des clubs, il n'est pas rare que l'équipe féminine évolue dans des infrastructures moins qualitatives, tandis que l'équipe masculine dispute ses matchs dans un stade flambant neuf. De la même manière, le sport féminin ne bénéficie pas toujours du même recours aux innovations - par exemple, la VAR est systématiquement utilisée lors des matchs de Ligue 1, mais en D1 Féminine, elle l'est seulement pour les playoffs.³⁸

■ Contrairement à ce qui se passe en Angleterre et aux États-Unis, **en France, les clubs et les chaînes investissent peu dans des stratégies marketing visant à mettre en valeur les joueuses et leurs parcours**, à travers notamment des documentaires inspirants, des séries, des contenus sur les réseaux sociaux.

■ Un chiffre est particulièrement révélateur du manque de visibilité et de reconnaissance de la place des femmes dans le sport : **parmi les équipements sportifs portant un nom genré - le nom d'une personne - en France, le masculin l'emporte à 91%**. Parmi les 9% d'équipements ayant un nom genré féminin, les sportives n'en représentent que 10%.³⁹

Initiatives existantes

Présence des femmes journalistes et expertes :

■ 35 commentatrices sportives ont été engagées par les **services olympiques et paralympiques** de radiodiffusion pour Paris 2024, soit 80% de plus que pour Tokyo 2020 et 200% de plus que Rio 2016.⁴⁰

■ La **BBC** impose des quotas pour assurer une représentation féminine à l'antenne⁴¹, et **ESPN** met en avant des femmes expertes dans ses émissions sportives.

■ Les chefs de la rédaction de **RMC** choisissent systématiquement des femmes à compétence égale dans leur recrutement.⁴²

■ L'opération « **Sport féminin toujours** », lancée en 2021 par l'Arcom et le ministère des Sports, incite les médias à diffuser davantage de compétitions féminines.⁴³

■ Le programme « **Pas de Jeux sans Elles** », lancé par l'association Femmes Journalistes de Sport, a accompagné 80 femmes au métier de journaliste sportif dans la perspective de Paris 2024 (formation théorique et pratique, mentorat, accréditations pour le Club France).⁴⁴

■ L'association **Femmes journalistes de sport (FJS)** a élaboré une charte, coécrite avec l'Union des Journalistes de Sport en France, pour réclamer plus d'égalité au sein des rédactions sportives - recruter plus de femmes, mieux les accompagner et les promouvoir. 61 rédactions nationales et régionales ont signé cette charte.⁴⁵

Médiatisation des compétitions et des athlètes féminines :

■ En France, les **Trophées Alice Milliat**⁴⁶ et les **Trophées Femmes en Or du Sport**⁴⁷ célèbrent les personnalités sportives, parcours, médias, projets inspirants ayant œuvré pour la promotion du sport féminin.

■ En février 2022, les autorités françaises ont présenté une liste modernisée des « **événements d'importance majeure** » qui intègre désormais les compétitions de sport féminin. Cette procédure permet d'augmenter le nombre de compétitions sportives féminines diffusées en clair⁴⁸.

■ Aux **Jeux Olympiques et Paralympiques**, les moyens de production et le dispositif média étaient les mêmes pour les compétitions féminines et masculines, ce qui a favorisé la qualité des retransmissions, et donc la mise en valeur du sport féminin - ainsi que le fait que les compétitions se déroulaient en même temps, sur les mêmes sites.

■ La **Women Super Ligue** (première Division de football féminin en Angleterre), a généré plus de 10 millions de dollars de revenus médiatiques nationaux sur la saison 2024/2025. La WSL a conclu 14 accords de diffusion, dont un partenariat renouvelé avec Sky et la BBC

(estimé à 10,09 millions de dollars) pour les droits nationaux.⁴⁹ De plus, les matchs de la WSL non diffusés à la télévision dans le cadre de cet accord sont diffusés gratuitement sur YouTube, sur la chaîne Barclays WSL : un levier conséquent pour favoriser l'accessibilité en clair et augmenter le nombre de spectateurs.

Aux États-Unis et en Angleterre, il n'est pas rare que les clubs produisent leurs propres contenus pour valoriser leurs joueuses. Les séries ou documentaires font la promotion positive du sport féminin, et les footballeuses américaines (Megan Rapinoe notamment) produisent elles-mêmes des documentaires de qualité.

À nous de jouer !



Ce n'est pas aux femmes de redoubler d'efforts pour être visibles, c'est au sport de cesser de les rendre invisibles.



- Marine Lallement

Inspirer les jeunes filles dès le plus jeune âge :
(voir la partie Agir dès le plus jeune âge)

- #31** **Organiser des rencontres,** des conférences, des échanges avec des role models dans les écoles et les universités pour inciter les filles à s'orienter vers les métiers du sport.

Offrir plus (et mieux) de visibilité au sport féminin :

- #32** **Conditionner les subventions publiques accordées aux chaînes** à la diffusion de compétitions de sport féminin.
- #33** **Conditionner les aides financières et subventions pour toute rénovation ou construction d'un équipement sportif** au fait de lui donner un nom féminin, avec un objectif d'au moins 30 % d'équipements sportifs avec des noms féminins d'ici 2030.⁵⁰
- #34** **Inciter les agences à vendre les droits des compétitions féminines comme des compétitions à part entière,** et non comme un « cadeau » en plus de la compétition masculine.
- #35** **Inciter les sponsors à investir davantage dans le sport féminin** (voir Focus sur ci-dessous).

- #36** **Dédier la même ambition et les mêmes ressources** techniques et financières à la couverture médiatique du sport féminin, qu'à celle du sport masculin.
- #37** **Produire des contenus de qualité, créatifs et innovants, pour mettre en valeur les femmes athlètes**, en impliquant les sportives et les clubs, et en collaborant avec des créateurs de contenus professionnels : vidéos, documentaires sur leur parcours, séries dans les coulisses des clubs...etc. Comme l'indique Yannick Souvré, il est important de mieux « marketer le produit » en n'hésitant pas à jouer sur les émotions, ou encore en mobilisant un registre artistique.
- #38** **Allouer une part spécifique du budget de l'ANS à la promotion du sport au féminin**, en mettant aussi en avant non seulement les sportives mais aussi l'encadrement sportif féminin, comme le recommande le Haut Conseil à l'Égalité.⁵¹

FOCUS SUR

SPONSORS : LES BONNES RAISONS DE SOUTENIR LE SPORT FÉMININ

Parmi les arguments les plus pertinents pour inciter une marque à soutenir le sport féminin⁵², on peut citer :



RENTABILITÉ

La valeur du sponsoring dans le sport féminin est appelée à augmenter fortement, en raison d'un important retour sur investissement.

Selon une étude, pour chaque dollar dépensé par un sponsor d'entreprise dans le sport féminin, plus de sept dollars seraient générés en valeur pour cette organisation.⁵³



DIFFÉRENCIATION

Soutenir le sport féminin, c'est investir un territoire moins saturé que le sport masculin, et pourtant riche en récits, en performances, en athlètes inspirantes ; c'est accompagner l'émergence médiatique de futures stars de leur discipline, c'est aller à la rencontre d'un public nouveau, plus jeune et plus féminin.



IMAGE

À travers de belles histoires d'athlètes ayant brisé le plafond de verre, le sport féminin porte un message fort d'inclusion et d'égalité. En offrant des role models aux jeunes générations, le sponsor contribue à une mission d'intérêt général : développer la pratique sportive des filles et leur émancipation par le sport.

Améliorer la présence médiatique et renforcer la légitimité des expertes, notamment des femmes journalistes et consultantes sur les plateaux TV :

- #39** Créer un répertoire d'expertes du sport (dirigeantes, encadrantes sportives, journalistes...) accessible en open source⁵⁴, le diffuser et le promouvoir activement auprès des médias.
- #40** Continuer le travail de sensibilisation et d'incitation auprès des médias français, notamment par le biais de la charte de l'association FJS précédemment citée.
- #41** Assumer le principe de « quotas » pour chaque intervention médiatique ou publique (conférence, table ronde, plateau TV...) : inclure au moins une femme au sein de chaque panel d'experts.
- #42** Repenser la narration autour des femmes dans le sport (athlètes, encadrantes, dirigeantes...). Par exemple, organiser des campagnes de communication, des portraits réguliers dans les médias afin de les mettre en lumière. Dans le traitement de l'information, la façon d'interroger les femmes, ou de parler de leur parcours, il est nécessaire de ne pas entretenir des stéréotypes de genre, notamment en leur posant des questions qui n'auraient jamais été posées à un homme.⁵⁵
- #43** Prévoir un dispositif de soutien dans les cas où elles subissent des vagues de commentaires sexistes suite à leur présence médiatique ou réseaux sociaux : accompagnement juridique, psychologique, organisation d'une « riposte » sur les réseaux sociaux... afin qu'aucune femme ne se retrouve seule face à ce genre de situation.

Renforcer la présence en ligne des femmes « influenceuses » du sport, notamment sur le réseau professionnel LinkedIn :

- #44** Établir un classement annuel des 20 femmes les plus influentes du sport.
- #45** Proposer des ateliers de *media training* / *personal branding*, ou un kit starter LinkedIn pour aider les femmes du sport à s'exprimer sur les réseaux.
- #46** Travailler avec LinkedIn pour favoriser la visibilité de ces profils dans l'algorithme de la plateforme, notamment en créant un hashtag spécifique (#ellesfontlesport).

II.

RENDRE LES ENTREPRISES DU SPORT PLUS INCLUSIVES



1- TRANSFORMER LA CULTURE ET L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

“

Trop souvent, la mixité est perçue comme une problématique féminine alors qu'il s'agit avant tout d'une question de performance, d'équité et de modernisation de l'industrie.

”

- Marie Jourdain.

On en est où ?

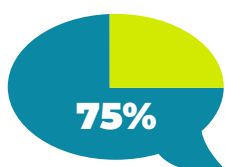
Dans un monde du sport largement masculin, beaucoup des contributrices interrogées dans le cadre de ce rapport considèrent que l'organisation et la culture des entreprises du secteur sont essentiellement façonnées par les hommes, pour les hommes.

L'aménagement des horaires et des espaces de travail tient peu compte des besoins des femmes. Les interactions formelles et informelles tendant à reproduire des phénomènes de sexisme et de domination masculine. Les hommes sont plus représentés dans les postes de direction, et même à poste égal, des inégalités de salaire persistent.

Léa Gaget note qu'« il faut souvent en faire deux fois plus pour être prise au sérieux en tant que femme, tout en jonglant avec une charge mentale qui reste plus lourde pour les femmes ».

Stéréotypes de genre, biais inconscients, violences sexistes et sexuelles (VSS) : ces phénomènes peuvent se manifester à tous les niveaux et à tous les moments de la vie de l'entreprise.

■ Lors du recrutement, des biais inconscients orienteront plutôt le recruteur vers un profil masculin pour certains postes (voir la partie Recruter autrement).



■ Lors des réunions, il a été observé que **les hommes monopolisaient en moyenne la parole à 75%**, quel que soit le nombre de femmes et d'hommes dans la réunion.⁵⁶

■ Dans les interactions quotidiennes, **61 % des femmes disent avoir déjà vécu des micro-agressions**, comme le fait d'être interrompues ou ignorées, dans des contextes professionnels.⁵⁷ Cela peut aussi conduire à des situations de harcèlement au travail.

Si les stéréotypes de genre sont présents dans de nombreux secteurs économiques, c'est particulièrement le cas dans l'industrie du sport :



70%

des femmes y travaillant indiquent avoir déjà été confrontées à des situations de discrimination ou de sexisme au travail.⁵⁸

La mesure de la performance globale des entreprises, qui repose exclusivement sur des critères de rentabilité financière, n'incite pas ces dernières à faire de l'inclusion une priorité stratégique.

■ L'impact social des entreprises, et notamment leur niveau de diversité, d'inclusion et le bien-être des collaborateurs, ne sont pas suffisamment évalués et valorisés, alors même qu'ils participent à la performance globale des organisations (voir la partie *Évaluer différemment*).

Les femmes entrepreneures sont de manière générale moins soutenues financièrement que leurs homologues masculins.

■ En France, les femmes fondatrices de start-up ne captent que 2,5 % des montants levés en capital-risque.⁵⁹

Et pourtant, la parité dans l'entreprise et la présence des femmes dans les instances dirigeantes favorisent la performance globale de l'entreprise :

■ Les entreprises avec une représentation équilibrée hommes-femmes dans leurs équipes de direction surpassent leurs concurrents en termes de performance financière (+21 % de rentabilité).⁶⁰

■ Au niveau mondial, les entreprises ayant plus de femmes à des postes de direction ont 39 % de chances en plus d'être plus rentables qu'une entreprise avec une diversité plus faible (62% dans les pays européens).⁶¹

■ Lucile Peytavin⁶², qui chiffre le "coût de la virilité" - autrement appelé "ce que la France économiserait si les hommes se comportaient comme des femmes" - à environ 95,2 milliards d'euros par an, ajoute que « le coût de l'absence de parité dans l'entreprise reste un angle mort qu'il conviendrait de mieux évaluer ».

Initiatives existantes

Égalité salariale dans l'entreprise :

■ En **Australie, en Norvège, en Nouvelle-Zélande, au Brésil**, plusieurs fédérations internationales de football se sont engagées à assurer l'égalité salariale entre les équipes nationales féminines et masculines.⁶³

■ En France, l'accord du 15 mars 2021 sur la **Convention collective des joueuses professionnelles de handball** vise à mieux protéger les joueuses, avec notamment un maintien du salaire pour les arrêts jusqu'à 12 mois (blessure longue ou grossesse).⁶⁴

Incitation des entreprises à s'engager :

■ En **Nouvelle-Zélande**, une partie des financements publics dédiés aux fédérations sportives est conditionnée à leur engagement en matière de diversité et d'inclusion. La Fédération néo-zélandaise de rugby a mis en place un indice de performance sociétale (mixité, impact sur les communautés locales).⁶⁵

■ Le Label « **Égalité Professionnelle** », créé en 2004 par l'État en s'associant à des partenaires sociaux et des experts, distingue les entreprises publiques ou privées qui mettent en place des mesures favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes. Il repose sur un cahier des charges précis. La certification est délivrée par l'Afnor.⁶⁶

Prévention et lutte contre les VSS et les stéréotypes de genre :

■ **L'Équipe** a formé une dizaine de journalistes à la prévention des VSS pour faire évoluer les choses dans sa rédaction.⁶⁷

■ **La Fédération Française de Badminton** s'est engagée depuis 2 ans sur un programme visant à améliorer la mixité en son sein. Ce projet est déployé en 4 axes qui visent à sensibiliser, former, communiquer et valoriser.⁶⁸

■ L'association **Égal Sport** va prochainement mettre en ligne un MOOC gratuit pour former contre les stéréotypes de genre, qui sortira à la rentrée 2025.

■ L'application **App-Elles** permet aux victimes de déclencher une alerte en un clic, en informant trois personnes de confiance de leur position et en envoyant l'enregistrement de l'environnement sonore ambiant en temps réel. L'application assure le stockage sécurisé des enregistrements réalisés (utiles en cas de dépôt de plainte) et l'accès à une cartographie interactive de lieux d'accueil et de prise en charge.⁶⁹

À nous de jouer !

Changer l'organisation de l'entreprise :

- #47** **Rompre l'isolement des femmes**, en rendant tous les départements de l'entreprise plus mixtes - et pas seulement certaines fonctions -, et en rendant les femmes plus visibles dans les postes de direction (*voir la partie Recruter autrement*).
- #48** **Aménager les horaires et l'organisation du temps de travail** pour rétablir une égalité de fait entre les femmes et les hommes. Par exemple : adopter une politique de congé parental égalitaire, supprimer les réunions après 17h pour éviter la stigmatisation des parents devant aller chercher leurs enfants - encore très souvent les mères.
- #49** **Aménager les espaces, notamment les espaces sportifs** : revoir les vestiaires, les temps d'accès aux installations, les conditions matérielles des postes.

Mettre en place des outils de prévention et de lutte contre les VSS :

- #50** **Nommer un référent « lutte contre les VSS »** dans l'entreprise, chargé de recueillir la parole et d'alerter.
- #51** **Adopter une charte de l'inclusion** à l'échelle de l'entreprise.
- #52** **Créer un QR Code au sein de l'entreprise**, permettant de signaler facilement et de façon sécurisée tout comportement relevant des VSS.

Former à la lutte contre les VSS⁷⁰ :

- #53** **Former à l'égalité femme/homme et à la prévention contre les VSS tous les managers et les membres du Comité de direction**, ainsi que les dirigeants et les éducateurs au sein des clubs, des ligues et des fédérations sportives.
- #54** **Conditionner le renouvellement quinquennal de la carte professionnelle des éducateurs sportifs à la validation d'un module de formation en ligne**, élaboré par le ministère des Sports, ou d'une formation équivalente dispensée par des associations spécialisées, portant sur la lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles.

- #55** **Établir annuellement une liste publique des structures** offrant ces formations, afin de simplifier leur prise de contact par les clubs sportifs et les entreprises du sport.

Encadrer le déroulé des réunions :

- #56** **Former les managers à l'animation des réunions** pour favoriser la participation équilibrée de chacun.
- #57** **Poser un cadre et des règles au début de chaque réunion.** Par exemple, alterner les personnes chargées de la prise de notes. Anticiper en posant la question dès le début de la réunion (« Qui prend les notes aujourd'hui ? ») permet d'éviter que cette tâche ne revienne automatiquement à une femme.
- #58** **Mettre en oeuvre et promouvoir la technique de « l'amplification » :** initialement développée par les conseillères d'Obama⁷¹, cette technique consiste à lutter contre deux phénomènes : les hommes qui coupent la parole en réunion, et ceux qui s'approprient une idée émise par une femme. Le principe est simple : quand une collègue expose une idée importante en réunion, la femme suivante reprend son idée en soulignant qui en est à l'initiative. Initialement développée pour s'entraider entre femmes, cette technique peut être étendue aux hommes pour qu'eux aussi soient attentifs à laisser la parole aux femmes en réunion.
- #59** **Instaurer des formations sur l'intelligence émotionnelle.**
- #60** **Relever et nommer les attitudes et situations relevant du « sexisme ordinaire »**, même si elles sont mineures, afin d'initier une prise de conscience collective et progressive fondée sur des exemples concrets.
- #61** **Adopter une tolérance zéro vis-à-vis des comportements déviants et comportements sexistes et sexuels**, les sanctionner fermement et systématiquement.

Évaluer autrement la performance globale de l'entreprise pour l'inciter à mettre en œuvre une politique inclusive.

- #62** **Créer de nouveaux critères pour évaluer la performance globale de l'entreprise.** En complément des critères financiers, ces critères seraient :

- **La mixité et la diversité des profils dans l'entreprise**, à tous les niveaux : stagiaires, alternants, postes juniors et seniors ;
- **Les opportunités de formation et d'évolution de carrières des femmes sur le long terme**, pour encourager le fait de fidéliser et de faire monter en compétences des talents féminins sur plusieurs années ;
- **Une organisation du travail favorisant une réelle mixité et le bien-être des collaborateurs** : horaires facilitant la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, meilleure répartition des tâches et des responsabilités, congés parentaux partagés et adaptés pour tous, qualité des infrastructures mises à disposition des femmes ;
- **L'engagement contre les VSS et les discriminations** ;
- **L'indice d'évolution de la « confiance en soi »** des collaborateurs et notamment des collaboratrices.

Évaluer et monitorer ces critères d'inclusion au niveau de l'entreprise :

- #63** **Instituer des objectifs chiffrés** (recrutement, promotions, rémunérations, formations, etc.).
- #64** **Évaluer la mise en œuvre de ces engagements**, notamment par le biais d'une enquête de satisfaction trimestrielle auprès des collaborateurs, et un modèle de feedbacks à 360 degrés.
- #65** **Publier un rapport annuel de suivi, pour plus de transparence.**

Valoriser et récompenser les entreprises qui s'engagent :

- #66** **Conditionner les subventions publiques, les partenariats et les contrats de sponsoring** à la mise en œuvre de ces critères de mixité et d'inclusion dans l'entreprise.
- #67** **Labelliser les organisations engagées dans la mixité.** À l'image du label « Égalité Professionnelle » (*voir plus haut Initiatives existantes*), créer une extension ou un équivalent dédié au sport, afin d'envoyer un signal fort aux employeurs et aux candidat(e)s du secteur.
- #68** **Mener une grande étude pour mesurer et valoriser tous les bénéfices attachés à la mixité dans l'entreprise** : en termes de performances globale et dans certains domaines spécifiques, en termes de coûts évités, etc.

2 - RECRUTER AUTREMENT

On en est où ?

Les procédures de recrutement devraient théoriquement mettre tous les candidats sur un pied d'égalité, mais ce n'est pas le cas.

■ Elles sont souvent empreintes de biais inconscients tout au long du processus: dans la rédaction des offres, leur diffusion, l'animation de l'entretien. Ces procédures non adaptées tendent implicitement à favoriser les hommes, et découragent les femmes de postuler.

■ Ainsi, de nombreuses études suggèrent que la formulation d'une fiche de poste peut induire de l'autocensure chez les femmes, et qu'en sens inverse, celles-ci s'orientent davantage vers des offres d'emplois rédigées avec des formulations inclusives.⁷²

■ Pendant l'entretien, plusieurs biais peuvent être présents dans la façon d'orienter les questions, ou dans le premier avis qu'un recruteur se fait d'un candidat ou d'une candidate (*voir Focus sur ci-dessous*).

■ Dans les métiers du sport particulièrement, plusieurs expertes interrogées rapportent que les femmes feront plus fréquemment l'objet d'une « **présomption de méconnaissance, voire d'incompétence** » de la part des recruteurs, et seront obligées de présenter deux fois plus de références. D'autres ajoutent que si toutefois elles ont le poste, elles auront l'impression de devoir travailler deux fois plus pour faire valoir leur légitimité. Patricia Costantini parle ainsi du « *manque de confiance que les hommes accordent aux femmes, en particulier dans ses aspects techniques* ». Nathalie Nénon constate également que « *les femmes sont beaucoup challengées sur leur connaissance du sport pur. Dans un club de foot, on refait le match ... même en COMEX !* »

Lorsque le recrutement inclusif ne suffit pas pour combler le déficit, il ne faut alors pas s'interdire de se poser la question des quotas dans les instances de direction ou dans les postes où les femmes sont sous-représentées.

FOCUS SUR

LES BIAIS DE RECRUTEMENT

Les décisions des recruteurs sont influencées par des biais dont ils ne sont pas toujours conscients.⁷³

Quelques exemples de biais qui peuvent désavantager les femmes dans l'accès aux métiers du sport⁷⁴ :

- ▶ **Biais de genre** : tendance à attribuer inconsciemment certaines qualités aux hommes (autorité, ambition) et d'autres aux femmes (empathie, douceur), ce qui peut nuire à la reconnaissance de leurs compétences dans des rôles considérés comme « masculins ».
- ▶ **Biais de maternité** : considérer qu'une femme sera moins disponible et moins investie si elle a ou si elle envisage d'avoir des enfants.
- ▶ **Double standard** : une qualité valorisée chez un homme (par exemple, l'assertivité) sera perçue comme négative chez une femme (on la jugera autoritaire, agressive).
- ▶ **Biais de projection** : tendance à privilégier un candidat qui ressemble au recruteur. Le secteur du sport étant très masculin, cela entraîne un cercle vicieux dans lequel les hommes sont plus souvent privilégiés par leurs pairs déjà majoritaires. Le biais d'affinité est proche : il consiste à se laisser influencer par des points communs superficiels (goûts, sport préféré, références culturelles).
- ▶ **Biais du statu quo** : valoriser les profils « déjà vus », familiers, conformes à ceux déjà en place, au détriment de profils nouveaux ou différents.
- ▶ **Biais de confirmation** : chercher à confirmer une impression ou un stéréotype initial en posant des questions orientées.
- ▶ **Effet de halo** : une caractéristique du candidat va prendre le pas sur toutes les autres et induire un jugement positif ou négatif de la part du recruteur. Par exemple, une femme perçue comme calme ou posée, peut - par effet de halo - laisser penser qu'elle manquerait de leadership. Cela occulte ses compétences techniques, son expérience ou sa capacité à diriger.
- ▶ **Biais de cadrage** : consiste à avoir une idée trop précise du candidat recherché, ce qui conduit le recruteur à resserrer beaucoup trop ses questions et la façon dont il mène son entretien. Par exemple, un recruteur a déjà un profil très précis en tête correspondant aux codes actuels du sport (par exemple un ancien joueur professionnel charismatique) et oriente tout son recrutement dans ce sens. Dans ces conditions, une candidate pourtant très qualifiée pour le poste, n'aura pas l'occasion de valoriser ses compétences réelles.
- ▶ **Biais de l'entomologiste** : consiste à écarter les qualités humaines, émotionnelles ou le savoir-être d'un candidat lors d'un entretien, en croyant qu'un jugement purement « objectif » (basé uniquement sur les compétences techniques, le parcours, les diplômes) sera plus rationnel et fiable. Par exemple : pour un poste de manager, le recruteur se base uniquement sur les diplômes et le parcours du candidat. Une femme se démarquant en termes de qualités humaines et d'intelligence émotionnelle - qualités essentielles d'un manager - pourrait pourtant être écartée sur la base de critères purement objectifs.

À nous de jouer !

#69

Rendre le recrutement plus inclusif, à chaque étape :

1. Rédaction de la fiche de poste



- Adopter un vocabulaire inclusif dans les formulations.
- Définir des critères de recrutement clairs et objectivables.
- Énoncer les engagements de l'entreprise en matière d'inclusion, et toutes les facilités mises en place pour concilier vie professionnelle et vie personnelle : possibilités d'aménager le temps de travail, télétravail, congés parentalité, etc.

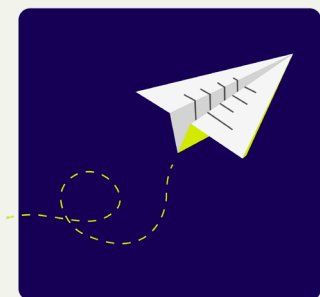
FOCUS SUR

RÉDIGER UNE OFFRE D'EMPLOI INCLUSIVE - QUELQUES CONSEILS PRATIQUES

- **Montrez explicitement que le poste est ouvert à tous les genres, sans distinction⁷⁵ :**
 - Ajoutez systématiquement la mention « H/F » (voire même « H/F/NB »), montrant que le poste est ouvert à tous les genres.
 - Évitez les formulations genrées comme « le candidat » ou « il devra », évitez les pronoms.
 - Préférez des formulations universelles : « vous occuperez le poste de... », « la personne recrutée... ».
- **Ne fixez pas d'exigences trop nombreuses ou irréalistes :**
 - Il a été observé que les femmes ont tendance à ne postuler que si elles remplissent 100 % des critères.⁷⁶
 - Distinguez clairement les compétences indispensables pour ne pas exclure involontairement des talents.
- **Affichez vos engagements pour l'égalité professionnelle :**

Indiquez par exemple si vous avez une politique d'égalité salariale, des actions pour la parité, ou des dispositifs de lutte contre les discriminations de genre.

2. Diffusion de l'offre



- Veiller à ce que la communication ne touche pas qu'un réseau restreint de candidats.
- Travailler en amont sur un réservoir potentiel de candidatures féminines
 - en s'appuyant sur des réseaux de femmes (voir la partie *Outils pour les femmes*).
 - en s'appuyant sur un réseau de sportives de haut niveau ; dans cette perspective, leur permettre de se former durant leur carrière sportive pour faciliter leur reconversion.

3. Processus et entretien

- Rendre visibles dès le processus de recrutement les autres femmes occupant des postes similaires, pour éviter l'autocensure.
- Préparer en amont les questions posées lors de l'entretien, dans un souci d'objectivité, et s'assurer qu'elles ne tiennent pas compte du sexe de la personne auditionnée.



FOCUS SUR

LES QUESTIONS À ÉVITER EN ENTRETIEN

Dans le cadre d'un entretien de recrutement, il arrive que **certaines questions soient posées à une femme alors qu'elles ne seraient pas posées - ou du moins pas de la même façon - à un candidat homme.** La plupart du temps, ces questions sont pourtant posées sans aucune mauvaise intention !



Voici quelques exemples :

- ▶ « Vous pensez pouvoir vous faire respecter par une équipe d'hommes ? / dans un environnement masculin ? »
- ▶ « Vous vous sentez à l'aise pour donner des ordres ? »
- ▶ « Êtes-vous quelqu'un d'émotif ? »
- ▶ « Le rythme est assez intense, vous pensez tenir ? Pensez-vous réussir à gérer le stress ? »
- ▶ « Avez-vous des enfants ? Comptez-vous en avoir bientôt ? »
- ▶ « Comment ferez-vous pour concilier ce poste avec votre vie de famille ? Qui s'occupe des enfants quand vous travaillez tard ? »
- ▶ « Votre conjoint est d'accord pour que vous fassiez autant de déplacements ? »
- ▶ « Vous vous y connaissez un peu en tactique de jeu / en foot / etc. ? »
(nb : dans le cadre d'un poste pour lequel ces compétences ne sont pas nécessaires).

4. Sélection du candidat



- Rendre publics les critères de recrutement.
- Créer des commissions paritaires chargées de valider les recrutements.
- Dans les univers exclusivement masculins, privilégier autant que possible le recrutement de 2 femmes en même temps, pour éviter de renforcer les stéréotypes de genre - et que la nouvelle recrue ne soit perçue comme « la femme ».



Pour les postes et les fonctions les plus visibles, il faut refuser une logique de purs moyens pour s'imposer une logique de résultats !

- Camille Strozecki



Adopter un système de quotas / de discrimination positive :

- #70** Mettre en place des quotas temporaires dans les instances dirigeantes des clubs et fédérations sportives et dans les organes de direction des entreprises du sport.
- #71** Dès que l'occasion se présente, adopter et tenir une ligne de conduite favorable à la parité. Par exemple :
- En cas de départ d'un dirigeant, se fixer pour règle de ne recruter qu'une femme en remplacement ;
 - Pour les organisations de plus d'une centaine de personnes, refuser de siéger s'il n'y a pas au moins 2 femmes dans l'organe de décision ;
 - Refuser de financer ou d'avoir comme prestataire une entité qui n'aurait au moins deux femmes dans leur organe dirigeant.
- #72** Instaurer des co-présidences mixtes pour les instances sportives au plus haut niveau (CNOSF, Fédérations sportives).
- #73** Instaurer des binômes mixtes pour les postes de management et d'encadrement dans les entreprises du sport et les clubs sportifs. Dans certains cas, envisager des fiches de postes pour candidater sur des binômes mixtes.⁷⁷

FOCUS SUR

DES QUOTAS, COMMENT, POURQUOI ?



Parfois les quotas permettent d'initier des tendances de fond qui deviennent ensuite naturelles.



- Catherine Depetri

Le principe de quotas est parfois mis en oeuvre pour combler le déficit de représentation des femmes dans certains postes de direction, quand l'écart entre femmes et hommes est particulièrement important :

- ▶ En France, la mise en place de quotas dans les conseils d'administration des entreprises, suite à la loi Copé-Zimmermann de 2011⁷⁸, a permis d'obtenir une meilleure parité : puisque l'on compte environ 47% de femmes dans les conseils d'administration du CAC40 et du SBF120.
- ▶ La « loi sport » de février 2022⁷⁹ a fixé l'échéance de 2024 pour l'instauration d'une parité stricte dans les instances dirigeantes sportives, avec un délai supplémentaire de quatre ans accordé aux organes déconcentrés.
- ▶ Trois Fédérations sportives ont décidé d'aller plus loin en instaurant des co-présidences mixtes : c'est le cas de la Fédération Française de Lutte, de la Fédération Française des Clubs Omnisports et la Fédération Sportive et Gymnique du Travail.
- ▶ Certaines entreprises, comme Nike ou Adidas, ont mis en place des objectifs chiffrés de mixité dans leurs recrutements et promotions, en impliquant directement les managers.

Les quotas ne sont pas un “cadeau” fait aux femmes, mais une modalité pour répondre à une inégalité persistante; car sans contrainte, les mécanismes informels d'exclusion se maintiennent.

Au-delà de leur impact direct sur la présence des femmes dans les instances dirigeantes, **les quotas ont aussi des effets puissants et durables sur l'ensemble de la dynamique paritaire**, à court comme à long terme :

- ▶ **Effet domino** : la présence de femmes dans les instances dirigeantes facilite la présence de femmes dans les postes de niveaux inférieurs et dans le milieu sportif de manière générale.
- ▶ **Renforcement de la légitimité féminine** dans des secteurs longtemps considérés comme masculins, comme le sport.
- ▶ **Exemplarité** : cela contribue à faire émerger des role models féminins pour les générations suivantes.
- ▶ **Environnement plus sain** : la mixité contribue à rendre le milieu du sport plus équilibré, inclusif et accueillant. Cela favorise l'épanouissement des femmes et renforce leur envie d'y rester et d'y évoluer. Les quotas ne sont pas une solution éternelle, mais un accélérateur vers un équilibre durable. On considère qu'une fois la parité atteinte, la mixité devient la norme, et le système peut s'autoréguler.

Beaucoup de détracteurs de la première heure sont revenus sur leur jugement : les quotas fonctionnent. Ils produisent des résultats visibles et transforment les représentations sociales. Loin de nuire à la performance, ils l'améliorent au contraire, en installant une gouvernance plus inclusive, moderne et stratégique, et une rentabilité accrue.

2 - ÉVALUER DIFFÉREMMENT



« Les femmes ne sont pas moins performantes, elles sont évaluées sur des critères biaisés et dépassés. »

- Charlotte Girard-Fabre



On en est où ?

La performance sportive est le plus souvent liée à un imaginaire de la virilité : elle impliquerait la puissance, la force, l'agressivité... Pour Talia Lipiec, cette vision de la performance sportive associée à la virilité rejaillit aussi sur les compétences et comportements attendus des dirigeants dans les entreprises, ce qui tend à disqualifier les femmes dans les postes à responsabilités.

La mesure de la performance est donc problématique tant sur le plan sportif que sur le plan professionnel.

■ Sur le plan sportif, Mélissa Plaza note que **la mesure de la performance désavantage les femmes dans l'accès aux métiers sportifs pourtant censés être mixtes (arbitres, coach...)**. Les différences biologiques existent : ainsi les femmes ont des organes plus petits (poumons, cœur), une moindre densité osseuse... Si on les évalue sur les mêmes critères que les hommes, elles vont être systématiquement désavantagées, et n'auront pas accès à certaines professions pourtant censées être mixtes (arbitres, coachs...). Charlotte Girard-Fabre le résume ainsi : *« Pourquoi il n'y a que Stéphanie Frappard comme arbitre femme en Ligue 1 ? Parce qu'elle a des jambes de folie, et que c'est la seule à réussir à atteindre les minima masculins. »*

■ Sur le plan professionnel, Charlotte Girard-Fabre rappelle que la **performance des dirigeants, comme celle des entreprises, est évaluée selon des critères financiers et comptables** : revenus générés via les compétitions et droits TV, levées de fonds, nombres de médailles remportées, ROI des événements sportifs...

■ La réussite des entrepreneurs et des startups est encore trop souvent mesurée à l'aune des levées de fonds, plutôt qu'à celle de la rentabilité ou de la pérennité de leur modèle. Or, ce critère de réussite peut désavantager les femmes : **ces dernières lèvent en moyenne moins que les hommes, en revanche leurs entreprises affichent souvent une rentabilité supérieure.**

Ces critères ne mettent pas en avant certaines compétences pourtant essentielles à la performance de l'entreprise : l'empathie, la compassion, l'honnêteté, la créativité, ou encore l'intelligence émotionnelle par exemple.⁸⁰

En termes de management, plusieurs études montrent que les femmes dirigeantes mettent particulièrement en pratique ces compétences :

- Elles sont plus attentives aux détails et favorisent une approche de long terme.⁸¹

- Elles ont une meilleure capacité d'adaptation et de gestion du changement⁸², et font souvent preuve de créativité et font souvent preuve de créativité.⁸³

- Elles favorisent des pratiques environnementales et sociales.⁸⁴

- Elles sont plus susceptibles d'incarner les atouts de l'organisation et d'inciter les collaborateurs à adhérer à sa mission.⁸⁵

- Elles stimulent la collaboration et l'intelligence collective.⁸⁶

Enfin, la passion pour le sport et la connaissance précise d'une discipline sportive ne doivent plus être considérées comme des critères incontournables pour recruter un candidat et évaluer ses compétences pour l'intégralité des métiers du sport - lorsque ces dernières ne sont pas indispensables à la réalisation des tâches demandées.

- D'une part, les femmes étant moins incitées à s'intéresser au sport durant leur enfance et tout au long de leur vie, ce critère conduit de facto à les désavantager.

- D'autre part, connaître toutes les règles d'un sport ou le pratiquer assidûment ne sont pas nécessaires pour être compétent dans la plupart de ces métiers. A fortiori, comme le souligne Sarah Palluel, il est même parfois tout aussi utile d'apporter un regard neuf, d'avoir du recul sur le sujet pour prendre les meilleures décisions, d'être sensible à l'opinion des non-pratiquants, etc.

À nous de jouer !

Faire évoluer les critères de performance sportive pour favoriser l'équité et changer les représentations :

#74 Choisir des critères d'évaluation de la performance sportive qui établissent plus d'équité entre les sexes : par exemple, évaluer l'endurance plutôt que la vitesse.

#75 Un critère de performance peut aussi être lié aux émotions que suscite l'athlète, ce qui suppose d'avoir une meilleure connaissance de son parcours (difficultés surmontées, etc.) et donc de renforcer le storytelling autour des femmes athlètes.

Repenser l'évaluation des performances individuelles dans l'entreprise :

#76 Mieux valoriser certaines compétences individuelles essentielles comme le leadership collaboratif, la vision stratégique sur le long terme ou encore l'impact sociétal du travail accompli. Autant de qualités qui améliorent la performance de l'entreprise : l'empathie favorise le bien-être au travail, l'intelligence émotionnelle est utile pour la cohésion d'équipe...Sarah Palluel en est convaincue : « *En plus de leurs compétences, je pense que les femmes peuvent amener autre chose, notamment sur la gestion des égos, qui sont assez forts dans le monde du sport !* »

#77 Objectiver davantage les critères d'évaluation pour lutter contre les biais de genre qui défavorisent les femmes (voir la partie Recruter autrement). Par exemple : sur un poste commercial, on peut juger qu'un homme est compétent parce qu'il est confiant et se met facilement en avant. Mais si on fixe des résultats précis à atteindre et une base de calcul objective, on se rendra compte qu'une femme sera tout aussi performante.

#78 Prendre du recul avec la notion de « métier passion » qui revient souvent à avantager les hommes dans les métiers du sport. La « passion » n'est pas synonyme de compétence, et ne doit pas être un critère incontournable. Toutes les entreprises ont besoin d'œil neuf sur leurs activités, de profils divers pour évoluer. Ainsi les profils moins « fans » feront souvent davantage preuve de recul, d'une vision plus globale et appréhenderont mieux certains risques.

III.

OUTILLER LES FEMMES TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE



On en est où ?

Même une fois le poste obtenu, de nombreuses femmes continuent à se sentir illégitimes et isolées au cours de leurs carrières dans le secteur sportif. Malgré tout le travail et l'engagement qu'elles fournissent, elles doutent, n'osent pas se mettre en avant, et cela freine leur ascension.

→ *Le syndrome d'imposture*

FOCUS SUR

LE SYNDROME D'IMPOSTURE

Le syndrome d'imposture⁸⁷ - ou syndrome de l'imposteur - est un phénomène psychologique par lequel une personne, malgré ses réalisations et ses compétences, se sent illégitime ou inadéquate et craint d'être perçue comme une «fraude». Les personnes concernées ont l'impression que leurs succès sont dus à des facteurs extérieurs, comme la chance, plutôt qu'à leurs efforts et à leurs compétences. Elles vivent dans la crainte d'être «démasquées».

Ce concept a été théorisé par Pauline Rose Clance et Suzanne Imes, deux psychologues américaines, en 1978. Elles ont développé un test appelé « L'échelle de Clance » permettant d'évaluer dans quelle mesure une personne souffre de ce syndrome.

De façon générale, le syndrome d'imposture touche plus particulièrement les femmes. Elles sont plus promptes à s'interdire de candidater à des postes à responsabilités (« je ne suis pas à la hauteur »), et, si elles ont accès à ces postes, à travailler deux fois plus pour prouver leurs compétences.

■ À résultats équivalents, les filles ont tendance à attribuer leurs échecs scolaires à un manque de talent⁸⁸, tandis que les garçons invoquent plus fréquemment des causes externes, telles que la malchance.

■ 75% des femmes cadres, tous secteurs confondus, ont déjà ressenti le syndrome d'imposture au cours de leur carrière.⁸⁹

■ 44% des femmes attendent d'avoir 10 ans d'expérience pour entreprendre, contre seulement 25% chez les hommes.⁹⁰

Sans surprise, le syndrome d'imposture est particulièrement marqué dans le secteur du sport, notamment à cause de raisons déjà évoquées :

■ Parce que les femmes sont minoritaires par rapport aux hommes, avec des modèles féminins trop rares et un manque de réseau. Cela accentue le sentiment de ne pas être à sa place.

■ Parce qu'elles intériorisent une « présomption d'incompétence », les métiers du sport étant souvent perçus comme des « métiers passion » dont les connaissances techniques échapperaient aux femmes.

■ Parce qu'elles intériorisent dès l'enfance les déséquilibres d'occupation de l'espace et de répartition des rôles dans la cour de récréation, où les filles sont souvent reléguées en marge des jeux sportifs. Cela façonne par la suite leur confiance et leur légitimité dans le sport, et freine ensuite leur aisance dans les milieux professionnels.

■ Parce qu'elles observent des inégalités objectives entre hommes et femmes (plafond de verre, inégalités salariales, inégalités dans les responsabilités), qui viennent nourrir des doutes subjectifs.

■ Parce que certaines qualités recherchées dans le secteur sportif sont encore culturellement associées à des profils masculins. Cela peut conduire à une remise en question implicite des femmes qui occupent des fonctions similaires, indépendamment de leurs compétences réelles.

Le syndrome d'imposture contribue à expliquer le manque de représentation des femmes dans les métiers du sport, et leurs réticences à se mettre en avant lorsqu'elles sont en poste.

Ce phénomène agit comme un cercle vicieux, renforçant leur invisibilisation.

Comme le dit Christine Aubere, « *les femmes sont leur propre frein par manque de confiance en soi* ». Tandis que les femmes travaillent à prouver leur légitimité, et ne s'autorisent à prendre la parole que lorsqu'elles maîtrisent parfaitement leur sujet, les hommes osent davantage occuper l'espace. Plus confiants, plus prompts à se présenter comme experts, ils consacrent une part importante de leur temps à la promotion de leur image, et au réseautage.

[*→ Le manque de réseau*](#)

L'absence de réseau professionnel solide constitue un frein supplémentaire pour les femmes dans les métiers du sport :



75%

des femmes interrogées estiment que les hommes sont mieux connectés dans l'industrie du sport, ce qui facilite la progression de leur carrière.⁹¹



82%

des femmes interrogées estiment que le fait de faire partie d'un grand réseau les aiderait à progresser dans leur carrière.⁹²

Comme l'indique Marie Jourdain, *“dans le monde du sport comme ailleurs, un bon réseau est souvent la clé pour accéder aux opportunités professionnelles et évoluer. Pourtant, les femmes ont historiquement moins accès à ces cercles d'influence, largement dominés par des hommes”*.

En France, la cooptation représente environ 37% des recrutements de cadres.⁹³ Dans le secteur du sport, les réseaux existants bénéficient majoritairement aux hommes, qui s'appuient efficacement sur des recommandations et des liens professionnels bien établis.

■ C'est ce que notent Lise Cosimi, Marie Jourdain, Talia Lipiec, Flore Egnell ou encore Léa Gaget, et qui constituent selon elles l'un des principaux freins à l'accès des femmes aux postes de direction. L'absence de réseau ne permet pas aux femmes d'être au même niveau d'information que les hommes sur les postes susceptibles de se libérer, de bien préparer leur candidature ni de bénéficier d'un coup de pouce au moment du recrutement. En poste, elles ont moins la possibilité d'échanger entre elles sur des problématiques communes, de se soutenir et de se conseiller.

Pourtant, le réseau et la sororité sont de formidables leviers pour prendre confiance en soi et progresser. Amel Bouzoura l'indique : *« La sororité m'a toujours aidée à progresser ; cet halo de collègues bienveillantes autour de soi qui permettent de se renarcissiser. »*

Pour prendre leur place, s'épanouir et faire entendre leur voix dans un environnement essentiellement masculin, les femmes doivent pouvoir s'appuyer sur un accompagnement tout au long de leur carrière.

Trois leviers peuvent y contribuer :

Le réseau – faire partie d'une communauté de personnes bienveillantes, expérimentant des problématiques proches, partageant conseils et réassurance ;

Le mentorat – profiter d'une relation de confiance et d'échanges réciproques avec une personne expérimentée, qui écoute, conseille et ouvre des portes ;

La formation – acquérir des compétences utiles pour faire entendre sa voix, promouvoir son image et faire évoluer sa carrière.

Initiatives existantes

“ *Le mentorat, c’est bien plus qu’un simple accompagnement : c’est un accélérateur de confiance, de réseau et de légitimité.* ”

- Flore Egnell

Réseaux :

■ Plusieurs réseaux et groupes de femmes existent dans le secteur sportif, tels que « **Les Essentielles du Sport** » fondé en 2012 par Marine Lallement et

Caroline Rondet, ou “**Réseau Femmes dans le Sport**” créé en 2025 par Assile Toufaily.

Mentoring et accompagnement :

Plusieurs programmes ont été mis en place pour accompagner les femmes dans les métiers sportifs, en voilà quelques exemples :

■ Le programme « **Dirigeantes** » du CNOSF et la création du « **Club des 300** » visent à accompagner les femmes vers des postes de gouvernance, en réponse à la loi du 2 mars 2022 imposant la parité dans le sport d’ici 2024 (formation, mentorat et réseautage).

■ **La Fédération Française de Basket-ball et la Fédération Française de Montagne et Escalade** ont également mis en place des programmes « Dirigeantes » pour leurs licenciées.

■ « **Les Sprinteuses** », développé par WILLA, est un programme d’accompagnement dédié aux entrepreneuses de la sportech, en partenariat avec Française des Jeux United. Depuis 10 ans, cinq entrepreneuses sont accompagnées chaque année. Au-delà de l’expertise et des ressources mises à disposition par WILLA, un système de mentorat est

proposé avec les collaborateurs de FDJ United — une véritable dynamique de transmission et de collaboration inter-sectorielle.

■ Le dispositif « **Coaching féminin 91** »⁹⁴, dans le district de l’Essonne, est un programme d’accompagnement gratuit et personnalisé pour préparer des jeunes femmes du territoire aux diplômes fédéraux d’entraîneur de football.

■ « **Les Bâtisseuses** » est un moment de convivialité partagé tous les deux ans par près de 200 femmes, actrices du football francilien.

■ **La FIFA Women’s Leadership Development Programme** est un programme de leadership féminin pour accompagner les futures dirigeantes du football.

■ **WoMentoring** est le programme de mentorat mis en place par l’IPC (Fédération Internationale Paralympique) et Agitos Foundation.

■ **Adidas Breaking Barriers Innovation Lab** identifie et accompagne les femmes entrepreneures dans le sport.

■ **Les Puncheuses** est un programme fondé par Sarah Ourahmoune, boxeuse française plusieurs fois médaillée. Elle a ouvert une salle de boxe

100% dédiée aux femmes des quartiers prioritaires d'Aulnay-sous-Bois et des communes limitrophes, et leur propose un parcours d'accompagnement qui s'articule autour de la pratique sportive, de l'« *empowerment* » et de l'insertion professionnelle.

Implication des hommes dans la lutte pour l'égalité :

■ Le mouvement « **HeForShe** », lancé par l'ONU Femmes, encourage les hommes à s'engager activement pour l'égalité.

■ Le collectif **Women for CEOs** (400 personnes dont 46% d'hommes) accompagne les femmes aspirant à des postes de direction dans les grandes entreprises du CAC 40 et du SBF 120.

■ Le collectif **Sista** promeut l'inclusion des femmes dans l'économie numérique en mobilisant des investisseurs masculins.

■ Le rugby anglais a instauré des « *male champions* », des hommes en poste qui parrainent des femmes et garantissent leur intégration dans les cercles de décision.

À nous de jouer !

Encourager le développement de réseaux, féminins ou mixtes :

- #79** Développer, à toutes les échelles, des initiatives telles que les clubs de femmes, les réseaux d'alumni, les réseaux de femmes managers au sein d'une même entreprise, les speed dating entre femmes...
- #80** Créer des espaces temporaires de type incubateurs ou clubs professionnels « **100% féminins** », où les femmes peuvent évoluer, tester des postes à responsabilité et bâtir leur réseau sans avoir à lutter contre des biais inconscients ; une sorte de « sas de décompression » avant de réintégrer des environnements mixtes avec plus de confiance et de bagage. Les arguments en faveur de la création de ces espaces temporaires non mixtes rejoignent ceux en faveur des pratiques sportives féminines non mixtes (*voir partie Agir dès le plus jeune âge*).
- #81** Structurer un grand réseau référent « **Femmes & Sport** », au niveau national :
 - **Ce réseau fédérerait toutes les associations existantes.** Il serait doté de ressources dédiées, afin de pouvoir l'animer régulièrement, et comporterait une déclinaison spécifique pour chaque branche professionnelle de l'industrie du sport.

- **Il prendrait en charge l'organisation d'événements réguliers**, comme des petits-déjeuners thématiques, conférences et tables rondes avec des dirigeantes inspirantes.
- **Ce réseau intégrerait aussi des « hommes ambassadeurs »**, notamment parmi les personnalités influentes du monde du sport, qui s'engageraient à promouvoir la diversité, à identifier et à accompagner des talents féminins.

FOCUS SUR

LES HOMMES COMME ALLIÉS - AVANCER ENSEMBLE !

Si la sororité est un levier particulièrement important pour favoriser l'empowerment des femmes, **toutes les intervenantes ont souligné le rôle déterminant des hommes dans cette dynamique**. Magali Tezenas le résume ainsi : *« Aujourd'hui ce sont très majoritairement les hommes qui détiennent les postes à responsabilité dans le sport. Nous devons donc les convaincre qu'ils ont intérêt à plus de mixité tout d'abord parce que cela est juste et normal mais aussi parce que cela rendra leur organisation plus performante et aidera l'ensemble de la société. »*

Voilà comment les hommes peuvent agir pour une meilleure représentation des femmes dans les métiers du sport :

- ▶ **En utilisant leur position pour ouvrir des portes**, rendre visibles les femmes compétentes, questionner certaines habitudes d'exclusion informelle.
- ▶ **En s'assurant qu'elles puissent s'exprimer, être écoutées et prises au sérieux**. Cela peut passer par des gestes simples : relayer une idée exprimée par une collègue en la lui attribuant clairement, faire respecter son temps de parole en réunion, ou encore refuser de participer à des panels 100 % masculins.
- ▶ **En intervenant volontairement lorsque des stéréotypes sont véhiculés**, lorsque la compétence d'une femme est injustement remise en question, ou qu'un comportement sexiste est banalisé. Tanguy Mousserion invite à *« valoriser les hommes qui prennent position, sans toutefois les ériger en héros »*.
- ▶ **En s'engageant dans du mentorat**.
- ▶ **Parfois même, en s'effaçant au profit d'une femme**. Tanguy Mousserion rappelle que *« dans un secteur où l'entre-soi viril reste la norme, être un allié, ce n'est pas seulement défendre la place des femmes, c'est choisir de la leur céder »*.
- ▶ **En faisant évoluer les mentalités au sein de leur propre cercle**, notamment là où les femmes sont absentes. Les conversations sur l'égalité ne doivent pas rester confinées aux espaces féminins.



Le mentorat a beaucoup de puissance car cela donne confiance, conduit sur la bonne voie, ouvre les portes.



- Lise Cosimi

Développer des programmes de mentorat :

- #82** Structurer un programme national de mentorat au niveau du secteur, qui pourrait être adossé au réseau national proposé plus haut :
- **Identifier un panel de femmes occupant des postes à responsabilités**, et les former au mentoring, et identifier des jeunes femmes à haut potentiel qui peuvent en bénéficier.
 - **Faire connaître les femmes qui souhaitent devenir mentores**, par exemple en créant un bandeau « *open to talk* » sur LinkedIn pour faire du partage, et en créant un annuaire interactif pour les recenser.
 - **Déployer et animer ce réseau de mentores** dans chaque région, et s'appuyer sur elles pour construire des formations adaptées aux différents sujets.
 - **Créer un programme de mentorat thématique** : *leadership, personal branding*, prise de parole etc...
- #83** Développer le mentorat croisé entre hommes et femmes, où chacun accompagne l'autre dans son évolution professionnelle. Ce type de dispositif permet aux hommes de devenir des alliés engagés, de prendre conscience des freins spécifiques auxquels les femmes sont confrontées, et de contribuer à co-construire un environnement de travail plus inclusif.
- #84** Développer le mentorat croisé intergénérationnel, avec des initiatives comme les shadowing days, où des femmes plus juniors passent une journée aux côtés d'une dirigeante ou d'une coach.

FOCUS SUR

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT ?

Ce que c'est :

- ▶ Un échange **gratuit** entre deux personnes **volontaires**, le (ou la) mentor(e) et le (ou la) mentoré (e).
- ▶ La possibilité de profiter du **soutien et des conseils d'une personne**

expérimentée, en fonction des objectifs que l'on se donne : gain en compétences, aboutissement d'un projet, évolution dans un domaine, progression de carrière dans l'entreprise, l'organisation ou le groupe. Le mentorat peut aussi donner lieu à une **cooptation**.

- **Un dialogue qui s'instaure**, une relation de réciprocité qui fait progresser les deux personnes.

Ce que ce n'est pas :

- **Du tutorat.** La relation de tutorat se développe dans le cadre de l'apprentissage d'un métier, et vise à l'acquisition de compétences techniques.
- **Du coaching.** Un coach est un professionnel formé, qui ne transmet pas sa propre expérience personnelle.
- **Des solutions prêtes à l'emploi.** Le mentor pose des questions, mais n'apporte pas de solutions toutes faites. Il apporte un espace de parole, aide à considérer un problème sous différents angles, à trouver des ressources et des conseils pour mieux appréhender sa situation.

Permettre aux femmes de se former tout au long de la vie, via des modules, des MOOCs, des séminaires et autres parcours de formation :

- #85** **Former au leadership et à la négociation, dès les premières années de carrière**, afin de donner aux femmes des clés pour naviguer dans des environnements très normés et façonnés par des codes masculins. Cela passe par le développement de compétences stratégiques, de posture, de négociation, mais aussi par une prise de conscience de leur propre légitimité.
- #86** **Former à la prise de parole dans les médias et les réseaux sociaux**, notamment pour apprendre à être visibles sur LinkedIn.
- #87** **Adosser ces formations à des stages de mises en situation**, à l'occasion de séminaires, de séjours...
- #88** **Créer un répertoire en open source** de toutes les formations existantes (certaines sont accessibles gratuitement).

Ces mesures ne doivent pas être conçues de façon isolée, mais s'inscrire dans une stratégie globale au niveau de l'entreprise et du secteur. L'État doit apporter son soutien pour les financer, notamment concernant les formations.

Merci pour votre lecture !

Nous espérons que ce guide vous aura inspiré,
et offert des clés pour agir à votre échelle.

N'oubliez pas : pour féminiser les métiers du sport,
on a toutes et tous un rôle à jouer !

Vous avez des idées, des bonnes pratiques à partager,
ou l'envie de nourrir la réflexion ?

Écrivez-nous à :

femmes@sportechfr.com

SPORTECH 

Notes de bas de page

- 1 Vie publique, [Droits des femmes : où en est l'égalité professionnelle ?](#), Article, 27 février 2025
- 2 Cosmos, [Rapport Emploi – Formation de la branche Sport](#), 2024.
- 3 INJEP, [Chiffres clés du sport en 2023](#), Rapport, 2023.
- 4 SporTech 2024.
- 5 Chiffres transmis par l'association des femmes journaliste de sport (FJS)
- 6 Vie publique, [Droits des femmes : où en est l'égalité professionnelle ?](#), Article, 27 février 2025
- 7 HCE, [Femmes et sport : Bâtir des carrières, conquérir l'égalité](#), Rapport, 16 avril 2025
- 8 Cairn, [Le genre des concours : mixité et sous-représentation des femmes en éducation physique et sportive](#), Étude, décembre 2019.
- 9 CIO, [Renforcer l'autonomie des femmes entraîneuses : exemples de réussites à Paris 2024](#), Article, 2024.
- 10 L'extérieur, [France : l'arbitrage féminin en chiffres](#), Article, 2024.
- 11 CNOSF, [Retex sur les élections fédérales 2024](#), 24 mars 2025.
- 12 HCE, [Femmes et sport : Bâtir des carrières, conquérir l'égalité](#), Rapport, 16 avril 2025.
- 13 INJEP, [Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes, jeunes, et des parents](#), Fiches, 2023.
- 14 Legifrance, [LOI n° 2022-296 visant à démocratiser le sport en France](#), 2 mars 2022.
- 15 CNOSF, [Retex sur les élections fédérales 2024](#), 24 mars 2025.
- 16 McKinsey & Company, [Diversity wins : how inclusion matters](#), 2020.
- 17 Observatoire national de l'activité physique (ONAPS), [Activité physique et sédentarité de l'enfant et de l'adolescent](#), Report Card, 2022.
- 18 Éducation nationale, [Données sur les effectifs de l'enseignement public](#), Références Statistiques, novembre 2023.
- 19 Ministère de l'éducation, [La pratique sportive à l'école primaire](#), Rapport, mai 2012.
- 20 Chiffres cités par la Conférence des directeurs et doyens de Staps (C3D)
- 21 The University of Alabama in Birmingham, [Female athletes are at higher risk for ACL injuries](#), Article, 16 avril 2025.
- 22 Ce constat ressort de plusieurs articles sur le sujet ([L'Étudiant du 8 mars 2024](#), [Le Monde du 11 janvier 2023](#)). Patricia Constantini, confirme que la filière STAPS demeure un "bastion de garçons".
- 23 Cosmos, [Féminisation de la branche sport](#), Rapport, 2025.
- 24 Éducation Nationale, [Évaluation du dispositif expérimental "ABCD de l'égalité"](#), Rapport, juin 2014.
- 25 Ministère des sports, [Bouge 30 minutes par jour](#), 2024.
- 26 Éducation Nationale, [Label Génération 2024](#).
- 27 [UNSS](#).
- 28 [Modèle 2.0, session à la carte pour tous niveaux... comment le Manita Club brise les barrières entre les femmes et le foot](#), L'Equipe, Article, 3 juin 2025..
- 29 Nicole Abar, [Matilda, Projet "Passe la balle"](#), 2002.
- 30 Play International, [Mallette « Mixité dans la cour de récré » : un outil pour faire évoluer les pratiques de jeu dans la cour](#), 2025.
- 31 ANS, [Présentation du nouveau Plan «5000 équipements – Génération 2024»](#), 2025.
- 32 De nombreuses études attestent que les émotions influencent nos prises de décision, Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A. R.. Emotion, [Decision Making and the Orbitofrontal Cortex. Cerebral cortex](#), 10(3), 295-307, 2000.
- 33 Rapport du Haut-conseil à l'égalité, [Femmes et sport : Bâtir des carrières, conquérir l'égalité](#), avril 2025.
- 34 Arcom, [La place des femmes dans les médias audiovisuels et numériques durant les Jeux de Paris 2024](#), janvier 2025.

- 35 Arcom, [Analyse du poids des retransmissions de compétitions sportives féminines à la télévision entre 2018 et 2021](#), janvier 2023.
- 36 France 3, [Le sport féminin toujours terrain d'inégalités : «On est toujours dans la comparaison entre homme et femme comme outil de dénigrement»](#), Article, 24 janvier 2025.
- 37 Medium, [Beyond the Binary: Looking Past Gender Stereotypes in Sports](#), Article, 15 juin 2017.
- 38 L'équipe, [Le VAR sera utilisé pour les play-offs de l'Arkema Première Ligue](#), Article, 2025.
- 39 Égal Sport, [Au nom des sportives](#), Rapport, 2018.
- 40 CIO, [Diffusion olympique : plus de femmes aux manettes de la diffusion à Paris 2024](#), Article, mars 2024.
- 41 RTBF, [La parité des femmes dans l'info : la BBC y arrive, et chez nous ?](#), Article, 2020.
- 42 Information donnée par Mejdaline Mhiri.
- 43 Arcom, [Opération "Sport Féminin Toujours"](#), 2025.
- 44 Association FJS, [Pas de jeux sans elles](#), 2022.
- 45 Association FJS, [Notre Charte](#), 2023.
- 46 Fondation Alice Milliat, [Les Trophées Alice Milliat](#), 2021.
- 47 Crosif, [Cérémonie Femmes en Or 2024](#).
- 48 Voir le Décret n° 2024-699 du 5 juillet 2024 modifiant la liste des événements d'importance majeure ayant vocation à être diffusés sur un service de télévision à accès libre
- 49 Presse Agence Sport, [FOOTBALL : La Barclays Women's Super League 2024/25 va générer 10,09 millions de dollars de revenus dans les médias nationaux](#), Article, novembre 2024.
- 50 Proposition proche de celle formulée par le Haut Conseil à l'Égalité dans son rapport [Femmes et Sport: bâtir des carrières, conquérir l'égalité](#), avril 2025.
- 51 Haut Conseil à l'Égalité, [Femmes et Sport: bâtir des carrières, conquérir l'égalité](#), avril 2025
- 52 Sporsora a d'ailleurs listé [Les 10+1 bonnes raisons d'être partenaire du sport féminin](#), Rapport, novembre 2016.
- 53 Ipso, [Sponsoring des athlètes féminines : le rayonnement féminin est sept fois plus rentable](#), juillet 2024.
- 54 Initiative en cours par les Essentielles du Sport.
- 55 Suite à une étude réalisée par SISTA x Mirova Forward, une [vidéo](#) a été réalisée où de grands chefs d'entreprises français sont interrogés à travers des questions qui sont habituellement posées aux femmes, ce qui permet de démontrer l'absurdité du traitement médiatique habituellement réservé aux entrepreneuses et aux dirigeantes.
- 56 Béatrice Barbusse, Dirigeantes Sportives et plafond de verre, une histoire inachevée, Éditions Les Sportives, mars 2025.
- 57 McKinsey & Company, [Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report](#), septembre 2024.
- 58 Haut-Conseil à l'égalité, [Rapport annuel 2024 sur l'état des lieux du sexisme en France](#), janvier 2024.
- 59 SISTA x Boston Consulting Group, 2023.
- 60 McKinsey & Company, [Diversity wins : how inclusion matters](#), 2020.
- 61 McKinsey & Company, [Diversity wins : how inclusion matters](#), 2020.
- 62 Lucile Peytavin, Le coût de la virilité, Ce que la France économiserait si les hommes se comportaient comme les femmes, mars 2021, Anne Carrière Eds. Dans son ouvrage, il s'agit d'évaluer le coût économique national des comportements traditionnels attribués à la virilité. en distinguant les dépenses publiques (police, justice, santé, prisons) et les pertes indirectes (souffrances, productivité, dommages matériels).
- 63 Soccer Forward Fondation, [Featured U.S. Soccer, USWNT Players Reach Agreement to Resolve Longstanding Equal Pay Dispute](#), février 2022.
- 64 Legisport, [Droit du sport : Décryptage de la convention collective du handball professionnel féminin](#), Article, 2021.
- 65 New Zealand Rugby, [Our initiatives](#), 2016.
- 66 Afnor Certification, [Label Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes](#), 2004.
- 67 Mejdaline Mhiri a été interrogée dans le cadre de ce rapport.
- 68 Fédération Française de Badminton, [Mixité de genre : l'inclusion](#), 2023.

- 69 Ministère de l'égalité, [Quatre applications lauréates pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles](#), 2025.
- 70 Ces recommandations ont été formulées par le Haut Conseil à l'Egalité dans son rapport Femmes et sport : Bâtir des carrières, conquérir l'égalité d'avril 2025. Nous les avons reprises en les élargissant aux entreprises du sport, au-delà des clubs sportifs.
- 71 Article du Nouvel Obs, [La technique des conseillères d'Obama pour se faire entendre au travail](#), octobre 2016.
- 72 Danielle Gaucher, Justin Friesen, Aaron C Kay, [Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality](#), juillet 2011.
- 73 Whysall, Z., [Cognitive Biases in Recruitment, Selection, and Promotion: The Risk of Subconscious Discrimination. Hidden Inequalities in the Workplace: A Guide to the Current Challenges, Issues and Business Solutions](#), 215-243, 2018.
- 74 Exemples cités par Mariam Khattab, directrice générale du cabinet Mozaïk RH dans une tribune parue sur le site des Echos, [10 biais cognitifs à connaître pour devenir un bon recruteur](#), novembre 2023.
- 75 Monster, [6 conseils pour rédiger une offre d'emploi inclusive](#), Article.
- 76 Chiffres repris par Harvard Business de l'étude de Hewlett-Packard, [Breaking Through the Self-Doubt That keeps Talented Women from leading](#), Article, 13 février 2024.
- 77 Par exemple dans des structures comme pôles France, espoirs, clubs professionnels qui impliquent un partage des responsabilités qui sont souvent très lourdes à assumer par une seule personne.
- 78 Légifrance, [LOI n° 2011-103 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle](#), 27 janvier 2011.
- 79 Légifrance, [LOI n° 2022-296 visant à démocratiser le sport en France](#), 2 mars 2022.
- 80 BBC, ['Soft skills': The intangible qualities companies crave](#), Article, 28 juillet 2022
- 81 Leadership Circles White Paper Serie, [Comprendre les différences d'orientation réactive et créative entre les dirigeantes et les dirigeants](#), mars 2022.
- 82 Leadership Circles White Paper Serie, [Comprendre les différences d'orientation réactive et créative entre les dirigeantes et les dirigeants](#), mars 2022.
- 83 Méta-analyse de 2020 menée par Eagly, reprise par la American Psychological Association, [Women leaders make work better. Here's the science behind how to promote them](#), Article, 8 juillet 2024.
- 84 World Economic Forum, 2020
- 85 Leadership Circles White Paper Serie, [Comprendre les différences d'orientation réactive et créative entre les dirigeantes et les dirigeants](#), mars 2022.
- 86 The OR Briefings, [Does gender make a difference in terms of leadership?](#) – A new study, Article, 2024.
- 87 Pour approfondir, voir le dossier réalisé par France Travail sur [le syndrome de l'imposteur](#).
- 88 Science Advances, [The stereotype that girls lack talent: A worldwide investigation](#), Research article menée par des chercheurs du CNRS auprès de 500 000 élèves de quinze ans dans 72 pays, 2022.
- 89 Forbes, [75% Of Women Executives Experience Imposter Syndrome In The Workplace](#), 2023.
- 90 WILLA, Roland Berger et France Digitale, [Le gender gap dans l'entrepreneuriat](#), Étude novembre 2023.
- 91 Sporting Insights, Tackling Inequality : The Voice of Women Working in Sport, Rapport, février 2023.
- 92 Sporting Insights, Tackling Inequality : The Voice of Women Working in Sport, Rapport, février 2023.
- 93 Étude réalisée par l'Apec en 2014. Cette source est citée dans l'article de [blog de l'école du recrutement](#).
- 94 District de l'Essonne de football, [Coaching Féminin 91](#), 2024.