

La communication organisationnelle, une des composantes clé de la gouvernance des fédérations sportives marocaines

Organizational communication, a key component of the governance of Moroccan sports federations

MOUNIR Sanae

Enseignante de l'enseignement supérieur

Institut Royal de Formation des Cadres de la Jeunesse et du Sport, Centre Moulay Rachid, Salé, Maroc

Département des sciences humaines et sociales

Mounir.sanae.irfc@gmail.com

IKEN Mohamed Ou M'barek

Cadre sportif, Ministère de l'Education nationale, du Préscolaire et des Sports- Maroc

Master Gouvernance des Organisations Sportives et Ingénierie de la Formation

Faculté des Sciences de l'Education- Rabat, Université Mohamed V, Maroc

Mohiken@gmail.com

Date de soumission : 30/11/2022

Date d'acceptation : 18/01/2023

Pour citer cet article :

MOUNIR.S & IKEN.M.O. (2023) «La communication organisationnelle, une des composantes clé de la gouvernance des fédérations sportives marocaines », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 1» pp : 442 - 466

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



RESUME

Cette contribution s'attache à analyser le degré de prise en compte de la communication organisationnelle dans les pratiques de gouvernance des fédérations sportives marocaines. Nous partons du postulat que la composante communication est transversale et pourrait avoir une incidence sur d'autres composantes de la gouvernance ; notamment le système de valeur et la transparence. Pour cette recherche, une enquête qualitative, basée sur quatorze entretiens semi-directifs, a été menée au sein de douze fédérations sportives marocaines. Les résultats témoignent d'une faible prise en compte de la composante communication dans les pratiques de gouvernance des fédérations sportives. Ceci se traduit par la quasi-absence d'une stratégie et d'un plan de communication, une communication interne à dimension informative, une communication externe tributaire des performances sportives et/ou des événements sportifs. La communication autour des valeurs reste occasionnelle au moment où la communication visant à renforcer la transparence est limitée.

Mots clés : gouvernance ; communication organisationnelle ; fédération ; valeurs ; transparence.

Abstract

This paper analyzes the extent to which organizational communication is taken into account in the governance practices of Moroccan sports federations. We assume that the communication component is transversal and could have an impact on other components of governance, notably the value system and transparency. For this research, a qualitative survey, based on fourteen semi-structured interviews, was conducted in twelve Moroccan sports federations. The results show that the communication component is poorly taken into account in the governance practices of sports federations. This is reflected in the virtual absence of a communication strategy and plan, internal communication with an informative dimension, and external communication dependent on sports performances and/or events. Communication around values remains occasional, while communication aimed at strengthening transparency is limited.

Key words: governance; organizational communication; federation; values; transparency.

Introduction

« Nonobstant la multitude des défaillances qui y ont conduit, la situation inquiétante que connaît notre sport national est imputable à des carences majeures qui exigent une révision du mode de gouvernance, en vigueur actuellement, dans la gestion des fédérations et des clubs (...). Ce qui est encore plus triste et plus fâcheux, c'est que dans la gestion des fédérations et des clubs, les responsabilités ne sont pas toujours claires, pas plus que ne sont satisfaits les impératifs de transparence, d'efficacité et de démocratie. (...)».

Cet extrait de la Lettre Royale adressée par le Souverain S.M. Mohammed VI aux Assises du Sport National qui se sont tenues à Skhirat le 24 Octobre 2008, met en lumière la situation alarmante du sport national marocain. Des années plus tard, le constat serait presque le même. Une variable a changé pourtant, c'est que, pour la première fois, dans la Constitution, le sport est cité comme un droit.

Or, si de nombreuses fédérations ont réussi à trouver des modèles de gouvernance et de management originaux autour de compromis (fort investissement d'élus, de professionnels et de bénévoles dans la gouvernance et le management), ces modèles restent souvent fragiles car liés à la présence de quelques personnes très investies. De plus, ce modèle dit «traditionnel » laisse émerger plus facilement des dysfonctionnements lorsque la taille et le nombre des salariés ainsi que les enjeux médiatiques et économiques sont conséquents, notamment ceux relatifs aux défaillances de communication en situation de crise, de communication autour des résultats négatifs ou de communication autour des dérives du sport national....

C'est dire que développer la réflexion sur la nécessité d'avoir une communication organisationnelle qui soit mise au service de la gouvernance de l'organisation sportive apparaît aujourd'hui comme une impérieuse nécessité pour les fédérations sportives marocaines, du fait que ces dernières sont interpellées par différentes parties prenantes. Une multitude d'acteurs, d'objectifs et d'attentes qui sollicite autant d'actions de communication satisfaisantes, efficaces et efficientes.

Ces actions permettraient en fait d'agir sur le rapport aux parties prenantes, sur l'adhésion aux décisions prises, sur l'atteinte et la valorisation de la performance individuelle et organisationnelle, sur la mise en relief d'un comportement socialement responsable, sur la consolidation de la transparence, sur le renforcement de la cohésion en interne et sur la valorisation du capital humain, elle-même prise comme levier d'action sur le bien-être collectif.

- **Problématique**

Dans ce cadre, notre problématique met en rapport une variable dépendante : “la gouvernance de l’organisation sportive marocaine” et une variable indépendante : “la communication organisationnelle” prise en tant que composante majeure de la gouvernance, du leadership et de l’orientation stratégique de ces organisations. L’organisation est appréhendée ici à travers son caractère multidimensionnel (Fombrun, 1986) qui renvoie à trois types d’éléments :

- une infrastructure d’activités productrices (contraintes techniques façonnant la configuration des tâches) ;
- une socio- structure de relations d’échanges (administration, architecture des relations sociales, division du travail et regroupement en unités ou services) ;
- une superstructure de valeurs partagées (dimension symbolique, normes, valeurs).

Ce caractère multidimensionnel nous renvoie à la dynamique de communication qui se crée autour de chaque élément. L’organisation étant appréhendée, en fonction de sa finalité, comme une des formes de l’action organisée en société, qui entretient un rapport contingent avec son environnement externe. C’est une « forme sociale dynamique, activée par des membres qui actualisent des stratégies individuelles et collectives, nonobstant leur niveau hiérarchique » (Pierre de Saint- Georges, n° 34, 2010). Ceci suppose des jeux de pouvoir, des tensions, de la coopération et une production de sens par ces acteurs, qui n’hésitent pas à adopter des modes et des mécanismes de régulation constants et eux-mêmes changeants et contribuent de ce fait à l’instauration de la culture de l’organisation.

Dans ce cadre, la communication organisationnelle renvoie au processus valorisant d’écoute, d’émission, de transmission et de réception de messages et de signes, qui s’intègre dans un système plus global de signes qui s’échangent au sein de l’organisation et entre celle-ci et son environnement, à destination de publics particuliers et divers, afin de servir des objectifs particuliers¹. C’est un ensemble dynamique d’interactions entre l’organisation et son environnement (interne et externe) qui s’installent dans la durée. Deux hypothèses sous-tendent de ce fait nos propos :

H1 : une corrélation positive existerait entre la prise en compte de la communication organisationnelle et les pratiques de gouvernance des fédérations sportives marocaines ;

¹ Définition révisée de la Fédération nationale d’Entreprise et Performance, 1989.

H2 : la communication organisationnelle est une composante transversale qui pourrait agir sur les autres composantes de la gouvernance; notamment celles relatives à la transparence et au système de valeurs.

- **L'objet et les objectifs de l'étude**

A travers cette présentation, nous cherchons donc à examiner le degré de prise en compte de la communication organisationnelle dans les pratiques de gouvernance des fédérations sportives marocaines. Ceci permettra également de comprendre les enjeux et les pratiques en termes de gouvernance organisationnelle en les rattachant à la réalité du terrain, telle que celle-ci s'est révélée à nous lors de nos investigations au sein de quelques fédérations sportives marocaines. La portée de cette recherche est d'attirer l'attention de la fédération sportive marocaine sur l'importance de la prise en considération de la variable communication lors de la mise en place d'une gouvernance conforme, d'une part à sa position dans la hiérarchie sportive, d'autre part à la configuration de ses instances de direction, de ses organes de décision et à ses relations avec ses parties prenantes.

- **Les questions de recherche**

Nous partons ici du postulat que les bonnes pratiques de gouvernance renverraient, entre autres, à l'existence d'un effort consenti pour promouvoir la communication au sein des fédérations sportives marocaines, et ce afin de participer activement à la mise en place d'un système de valeurs identifié et accepté par tous, et partant d'agir sur l'appropriation de la culture de la fédération ; de renforcer la transparence via le partage d'informations et la reddition des comptes. Dans cette optique, nos questions de recherche sont les suivantes :

- Les fédérations sportives marocaines disposent-elle d'une stratégie et d'un plan de communication clairement définis ?
- Comment ces organisations communiquent-elles ? Pour atteindre quelles cibles ? Pour répondre à quels objectifs ?
- Communiquent-elles autour de leur système de valeurs ? Si oui, pour servir quelle finalité ?
- La communication de ces organisations renforce-t-elle leur transparence ?

Pour aborder ces questions, nous commencerons par une brève revue de littérature permettant de mieux cerner le lien entre la gouvernance et la communication organisationnelle, avant de mettre en relief les considérations méthodologiques et les principaux résultats de l'enquête

menée au sein de certaines fédérations sportives marocaines, et les principaux enseignements à en tirer quant à l'importance de la communication dans la gouvernance de ces organisations.

1. Revue de la littérature : la gouvernance des fédérations sportives envisagée sous l'angle de la communication

Le point de départ de notre réflexion à ce niveau est de savoir si l'organisation sportive présente d'autres caractéristiques qui pourraient nous amener à réviser la définition de l'organisation préalablement mentionnée. En fait, notre conception de l'organisation sportive, spécialement la fédération sportive objet de notre recherche, s'arrête à celle proposée par Bayle (2007, p.66), et plus spécifiquement celle relative au premier niveau de la classification qu'il propose. Quatre caractéristiques inter- reliées définissent ces organisations de niveau I qui sont :

- une finalité autre que la recherche prioritaire ou systématique de profits ;
- un financement sur le mode de l'économie mixte (financement du secteur public ou « marchand » plus ou moins important) ;
- un statut mixte du personnel animant leur gestion (professionnels, bénévoles, etc.) ;
- une appartenance à des systèmes de régulation nationale ou supranationale (une ligue et/ou une fédération internationale, par exemple).

Cette définition présente l'intérêt de mettre l'accent sur la place qu'occupe la fédération sportive sur l'échiquier des organisations qui interviennent dans le fait sportif. Ramenée à la question de la communication organisationnelle, elle interpelle quant à la nécessité de recouvrir un ensemble de structures et de procédures qui :

- lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement ;
- ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages en interne et en externe, de manière à agir sur le degré de mobilisation des acteurs, sur la qualité de la relation avec les parties prenantes, sur sa réputation, son image et sa notoriété;
- ont pour objectif d'influencer les représentations et les comportements des interlocuteurs et, si nécessaire, les pousser à agir (sponsors, pourvoyeurs de fonds, partenaires médias...).

Mais, quel lien existe-t-il entre communication et gouvernance des organisations sportives ? *Le Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise* stipule que la « gouvernance d'entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce dans l'objectif de création de valeurs pour l'entreprise » (2008, p.7). Ramenée au cas d'une

fédération sportive, cette définition met en exergue le lien entre le sommet hiérarchique et les parties prenantes, un lien qui se déploie en termes de relations et partant de communications multidimensionnelles.

Ainsi, selon Zintz et Vaillau « sont considérés comme parties prenantes, en premier lieu, les groupes et individus qui apportent des ressources matérielles et financières à l'organisation. Ce sont ensuite les salariés qui constituent la ressource humaine de l'organisation. Ce sont enfin les partenaires externes dont les principaux sont (...) l'Etat et les collectivités territoriales, les médias (presse et télévision), les groupements de joueurs ou d'athlètes, les fédérations internationales et le mouvement olympique » (2008).

Pour Lacroix et St-Arnaud : « la gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lesquels les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir » (2012, p.26). Plusieurs éléments entrent en ligne de compte alors quand on parle de gouvernance. Il est fait ici allusion aux règles, au processus, aux intérêts, aux acteurs, au pouvoir, à la participation, à la négociation, à la prise de décision et à la mise en œuvre qui sont autant de facteurs qui façonnent cette gouvernance.

Pour Guedira (2018), la gouvernance renvoie au processus de prise de décision en toute transparence. C'est un processus systémique (à la fois institutionnel et individuel) qui suppose l'existence d'un système de valeurs accepté par tous, un partage du pouvoir, une communication régie par les exigences liées à la transparence et qui prend en considération la culture. Une communication qui régule les interactions des différents acteurs, de manière à garantir l'efficacité et l'efficience et à faciliter l'atteinte de la performance souhaitée. Celle-ci étant surtout liée à la réalisation des résultats qui répondent à leurs besoins et assurent, par conséquent, leur bien-être social. Autrement dit, la gouvernance comporte les huit composantes clés suivantes : état de droit, système de valeurs, partage de pouvoir, *communication*, transparence, responsabilité, régulation et bien-être collectif.

Ceci au moment où d'autres auteurs, en se référant à la littérature qui traite de la gouvernance des organisations sportives mise en rapport avec les notions de relation et de communication organisationnelle, en ont identifié neuf : « l'éthique et la responsabilité sociale d'entreprise (1), l'équité et la démocratie (2), la transparence relationnelle (3), le pouvoir (4), l'efficience (5), la

collaboration (6), *la communication* (7), la subsidiarité et la spécificité sportive (8) ainsi que le transfert de connaissance (9). » (Winand, Malcourant, Zintz, 2011).

Pourtant, très peu de travaux ont abordé de façon empirique le rapport entre la gouvernance et la communication dans les organisations sportives. C'est pourquoi, nous nous inspirerons du cadre conceptuel proposé par Dube, Facal, et Mazzouz (2009), pour assoir davantage notre réflexion. Ainsi, ces auteurs s'appuient sur la théorie d'Habermas pour envisager une communication, par définition complexe mais qui n'en devrait pas moins être inclusive. En effet, celle-ci devrait se baser sur le dialogue et la volonté de collaborer entre les différents acteurs impliqués dans le processus de gouvernance. Or, cette collaboration est tributaire du degré d'intercompréhension et, en soubassements, de l'acceptation par les acteurs des trois prétentions à la validité du langage définies par Habermas :

- la prétention à la vérité qui renvoie à l'environnement externe où se déploie le langage ;
- la prétention à la véracité qui est en lien avec le vécu intérieur du locuteur ;
- la prétention à la justesse qui s'appuie sur l'ensemble des règles, des normes sociales et des valeurs partagées.

Dans cette optique, les locuteurs doivent être en mesure de remettre en cause les trois prétentions du langage et d'argumenter pour faire valoir le meilleur argument, de manière à faciliter l'atteinte du consensus nécessaire à la coordination de l'action collective. Des considérations qui nous invitent à sonder, entre autres, les aspects suivants :

- Quelle est la possibilité d'expression des avis et le degré de prise en compte de ces derniers dans le processus de prise de décision, y compris quand il s'agit d'assoir le système de valeurs propre à une fédération donnée ?
- Les acteurs peuvent-ils contester la vérité, la véracité ou la justesse des messages émis de façon à faire valoir le meilleur argument, renforçant ainsi la légitimité des décisions et des actions entreprises et la transparence?

Dans le cadre de ce travail, notre ambition est d'abord de vérifier si la composante communication est prise en compte dans les pratiques de gouvernance des fédérations sportives marocaines. Nous postulons également que la communication est une composante transversale qui peut avoir une incidence sur les autres composantes de la gouvernance, particulièrement le système de valeurs et la transparence.

2. Considérations méthodologiques et résultats empiriques

Afin de mesurer la dimension prise par la communication organisationnelle dans la gouvernance des organisations sportives marocaines, nous nous sommes proposés de recourir à l'étude du cas de douze fédérations sportives. La justification de ce choix réside dans l'opportunité qu'offre l'étude de cas d'examiner une situation sur laquelle la science a peu porté son attention jusqu'à maintenant. Roy résume ceci comme suit: «*l'étude de cas est reconnue de façon générale pour sa capacité à décrire des phénomènes, ou à les explorer, lorsque le sujet est unique ou jusque-là négligé par la science*» (Roy, 2004, p.166). Gagnon corrobore ces propos et prétend qu'il faut «*privilégier une stratégie de recherche idiographique qui cherche à comprendre un phénomène dans son contexte* » (Gagnon, 2005, p. 128).

La démarche qualitative a été préconisée afin de recueillir les données essentielles à la compréhension de la réalité observée. Ces informations proviennent d'entretiens semi-directifs avec les décideurs de ces organisations sportives, dont la durée était comprise entre trente et soixante minutes. Ces entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien constitué de différents « thèmes-questions » élaborés en fonction des hypothèses émises et des questions de recherche retenues. Les items se sont rattachés à l'étude des éléments suivants :

- la communication autour des systèmes de valeurs en interne et en externe ;
- le degré de prise en compte des implications liées à la gouvernance dans l'élaboration de la stratégie et du plan de communication ;
- la communication avec les parties prenantes et les cibles prioritaires de la communication des fédérations sportives marocaines ;
- la communication pour renforcer la transparence.

La population interviewée est composée de quatorze personnes œuvrant au sein de douze fédérations, directement concernées par les questions de gouvernance, toutes de sexe masculin, dont quatre secrétaires généraux, un trésorier général, quatre membres du comité directeur et cinq directeurs techniques. Réparties selon trois tranches d'âges différentes:]50-55] ans,]55-60] ans et plus de 60 ans avec une prédominance de la deuxième tranche d'âge. Dans ce qui suit, nous présenterons les principaux résultats de l'enquête réalisée et les implications managériales que nous inspirent, au fur et à mesure, l'analyse de ces derniers.

2.1. La communication mise au service de la promotion du système de valeurs

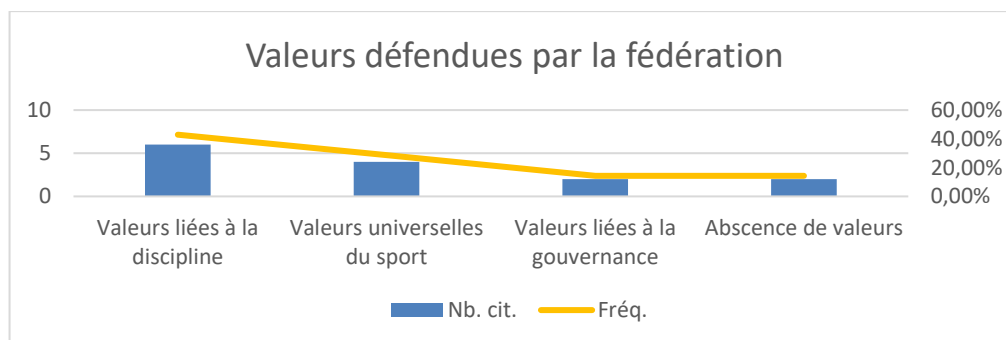
Tout manager, pour asseoir son pouvoir et fédérer les différents acteurs, doit penser les facteurs à même d'apporter un sens commun, de renforcer l'adhésion, la mobilisation et le partage, de

créer une “corporate culture” qui soit propre à sa fédération. La culture d’une organisation sportive se construit à travers un ensemble de composantes dont font partie les valeurs. Celles-ci participent à définir la culture de la fédération sportive, et donc le cadre dans lequel toutes et tous travailleront à la poursuite d’un objectif ou d’un projet de développement commun. Toutefois, tout ceci ne peut se réaliser si la fédération n’est pas capable d’assurer une justice interne, passant nécessairement par la capacité des managers à donner l’exemple, en respectant eux-mêmes les règles morales et les valeurs de l’entité. L’enquête a révélé que, pour ce qui est du système de valeurs, les éléments suivants sont à retenir :

2.1.1. Système de valeurs prôné par les fédérations sondées

Il s’agit ici d’appréhender les activités et les processus symboliques présidant à la construction, au partage et à l’appropriation d’un système de valeurs au sein des fédérations sondées, en utilisant comme clé d’entrée les différents types de phénomènes informationnels et communicationnels qui les caractérisent. Ceux-ci se réfèrent, de prime abord, aux messages émis à ce propos par le top management, aux interactions en situation sociale, aux différents outils et réseaux techniques et sociaux garantissant des médiations, façonnant les échanges et permettant l’édification d’une communauté partageant les mêmes valeurs, ainsi qu’à la conception, la production, la diffusion et la réception de messages autour de ces dernières. Mais, ces actions de communication autour des valeurs ne sont pas uniquement formelles-descendantes, elles supposent des récepteurs-acteurs actifs, capables de construire et de partager du sens autour de ces actions et/ou de ces valeurs, de les interpréter, de les penser et de se les représenter à travers des filtres perceptifs et explicatifs, facilitant ou inhibant leur appropriation. La première question posée à ce niveau cherche à identifier les valeurs prônées par la fédération. L’analyse des réponses montre que les valeurs défendues sont soit des valeurs liées à la discipline (6 fois citées), soit des valeurs universelles du sport (4 fois citées).

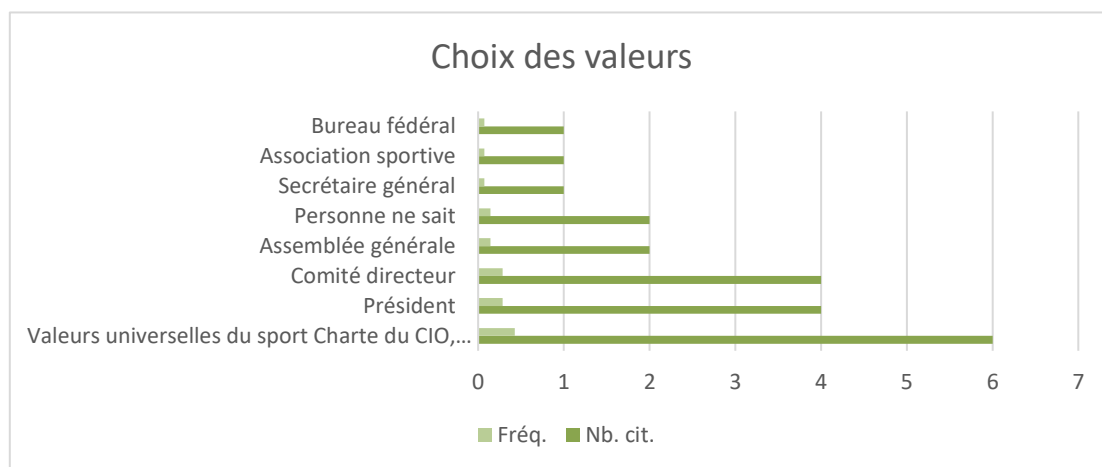
Figure 1 : Les valeurs que la fédération prône



Source : réalisée par nous-mêmes

Dans le même sens, les interviewés soutiennent que ces valeurs ont été choisies soit par le Président (4 fois cité), soit par le Comité directeur (4 citations), ou bien le cas échéant lors de l'assemblée générale (2 fois mentionnée), ou plus rarement par le Secrétaire Général (1 seule fois cité) ou le bureau fédéral (1 seule fois cité). Ceci au moment où deux répondants affirment ne pas savoir comment les valeurs prônées par leur fédération ont été choisies. A six reprises par contre, les répondants ont mentionné des sources externes où la fédération a puisé ses valeurs (valeurs universelles du sport, charte du C.I.O., Règlement de la F.I. ou la loi 30/09).

Figure 2 : Qui a choisi ces valeurs ? Comment ?



Source : réalisée par nous-mêmes

La fréquence des mots "Président" et "Comité directeur" nous interpelle. Elle laisse supposer que le choix des valeurs défendues serait dicté unilatéralement par le Président, qui, lui-même préside le Comité Directeur. La légitimité électorale confère souvent une autonomie quasi-totale au président fédéral ; le bureau est une équipe acquise à sa cause et le Comité Directeur joue souvent peu son rôle de contrôle, d'organe de direction et de gestion. Son premier rôle est d'exécuter les décisions de l'assemblée générale, tel que stipulé dans l'arrêté des statuts-types des fédérations sportives qui reste d'ailleurs l'organe suprême pour le choix des valeurs de la fédération sportive.

2.1.2. Communication autour des valeurs

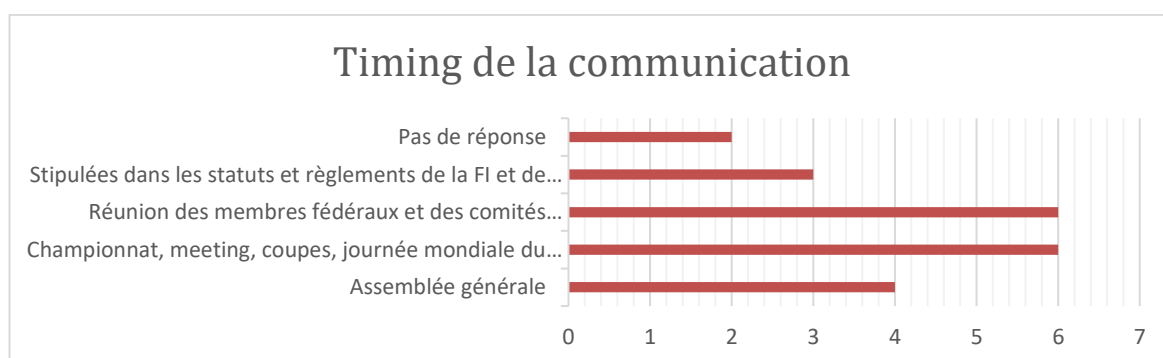
Pour ce qui est des efforts concédés pour communiquer autour des valeurs choisies, onze répondants certifient qu'il y a eu des actions de communication dans ce sens. Deux autres affirment le contraire et une dernière personne-ressource a préféré ne pas répondre à la question. La quasi-totalité des interviewés affirment donc que leurs fédérations ont communiqué autour de ces valeurs. Bien qu'il n'y ait pas de valeurs explicites dans les programmes officiels. Cette

communication se fait plutôt oralement, soit lors de la réunion des membres fédéraux ou des comités directeurs, soit dans le cadre des assemblées générales extraordinaires.

Dans les réponses recueillies, les personnes-ressources précisent qu'il y a toujours des déclarations autour d'un certain nombre de principes et de valeurs qui animent et orientent les actions des responsables dans la gestion de la fédération, on parle notamment des notions d'égalité, de transparence, de solidarité...etc., qui sont en rapport direct avec les bonnes pratiques de gouvernance. Cependant, les répondants ont tenu à préciser que les discours autour des valeurs ont plutôt une portée d'ordre 'intentionnelle, déclarative'. Ces discours, véhiculés lors des réunions et des assemblées, ne donnent pas lieu à une explicitation écrite (charte des valeurs), supportée par un programme visant à les partager et à les mettre en application.

Pour ce qui est du timing choisi par les responsables pour communiquer autour des valeurs, les répondants ont mentionné l'assemblée générale qui reste l'organe suprême de la fédération sportive, tel que stipulé dans l'arrêté n° 2647-12 du 6 Joumada I 1434 (18 Mars 2013) édictant les statuts-types des fédérations sportives (4 fois citée), notamment pour se conformer à ce qui est stipulé dans les statuts et les règlements de la fédération internationale (F.I.) et de la fédération nationale (F.N.) - (3 citations). Les réunions des membres fédéraux ou des comités directeurs (6 fois citées), les manifestations et les événements sportifs (championnat, meeting, coupes, Journée mondiale du sport, 6 fois cités).

Figure 3 : Le timing choisi pour communiquer autour des valeurs de la fédération



Source : réalisée par nous-mêmes

Une re-centration sur les valeurs se fait donc lors de grandes manifestations sportives, où la recherche de la performance sportive est jumelée à une mise en relief d'une des composantes de l'identité de la fédération permettant le renforcement de la cohésion des différents acteurs. A la question relative aux outils de communication choisis pour communiquer autour de ces valeurs, la grande majorité des réponses ont abondé dans le sens de l'utilisation des médias et de la presse comme outil principal de communication, il s'agit notamment de conférences de

presse, de communiqués de presse, d'émissions/ reportages T.V. (14 fois cités), au moment où quatre personnes-ressources ont fait allusion à l'effort de sensibilisation concédé en interne.

Figure 4: Outils utilisés pour communiquer autour des valeurs



Source : réalisée par nous-mêmes

Ces résultats, mis en rapport avec les réponses à la question précédente, nous permettent de déduire que c'est durant les grandes manifestations sportives que les messages relatifs aux valeurs sont véhiculés, qu'ils soient liés à la discipline ou aux valeurs universelles du sport. Ceci dans le but de créer une synergie au sein des équipes en interne, à commencer par les participants et les adeptes de la discipline, de renforcer l'image de la fédération à l'externe, tout en assurant la promotion de l'événement sportif, en faisant appel aux médias.

C'est ce que confirment les réponses apportées à la question suivante, ayant trait aux cibles prioritaires de ces actions de communication. Ainsi, à 11 reprises, les personnes-ressources ont évoqué les participants, les pratiquants et les adeptes de la pratique comme cible prioritaire de cette communication. La communication des fédérations à ce niveau semble s'orienter d'abord vers un effort de communication interne pour faire adhérer les pratiquants à la culture de la fédération, avec une orientation limitée vers l'externe.

Figure 5 : Les cibles de la communication autour des valeurs de la fédération



Source : réalisée par nous-mêmes

En effet, le recoupement avec les réponses à la question précédente laisse supposer que, même lorsque des outils de communication externe sont utilisés, le cœur de cible serait les adeptes de la discipline, qui constituent autant de pratiquants potentiels qu'il s'agit de récupérer au sein de la fédération pour augmenter, entre autres, le nombre de pratiquants et de licenciés.

La dernière question posée dans cet axe visait à connaître la perception des interviewés quant au degré d'appropriation de ces valeurs par l'ensemble des membres de la fédération. Pour sept répondants, ces valeurs sont partagées par tous les membres de la fédération. Trois enquêtés estiment que "ces valeurs sont partagées à 80%" mais récusent un déficit au niveau de l'application de ces dernières. Trois autres personnes parlent d'un partage limité de ces valeurs, dû au changement des membres de la fédération ou à une déficience au niveau des actions de communication se traduisant par un "consensus" ou par un « partage limité au comité administratif, aux entraîneurs ou à quelques personnes ».

Le discours autour des valeurs se trouve alors confiné au sein d'un petit cercle qui s'en servirait pour assoir son pouvoir, pour légitimer ses décisions/actions, ou pour tenter d'influencer d'autres parties prenantes...Ce qui pousse à se poser la question : y a-t-il une cohérence entre la déclaration de valeurs et leur mise en œuvre effective ? En effet, la pratique de gouvernance que la fédération adopte doit être en harmonie avec les valeurs déclarées. Dans le cas contraire, le discours véhiculant les valeurs perdrait de sa légitimité et de sa portée.

Pour résumer, deux éléments majeurs ressortent de l'analyse des réponses obtenues au niveau de ce premier axe à commencer par la confusion entre les valeurs universelles du sport ou relatives à la discipline et les valeurs partagées au sein des fédérations sportives. Par ailleurs, le système de valeurs choisi par les fédérations sportives ne donne pas lieu à une explicitation écrite ou à un programme de promotion/ consolidation des valeurs choisies.

Or, l'appropriation des valeurs et leur mobilisation pour guider les choix des acteurs au sein de la fédération ne sauraient l'être en réponse à une autorité supérieure, les ayant dictées de manière unilatérale, officielle et formelle. Ce serait plutôt la résultante d'une action consensuelle, d'un travail symbolique, réflexif, qui n'est pas étranger à la logique des acteurs et à leurs valeurs propres, mais aussi aux pratiques qui accompagnent leur mise en place. Dans ce sens, la conception d'une charte de valeurs est fortement souhaitable. Elle serait à considérer comme un moment de partage, une occasion de consolidation des relations et de prises de parole pour les acteurs qui co-construisent ces valeurs. Des implications managériales qui se conjuguent d'ailleurs en termes de communication.

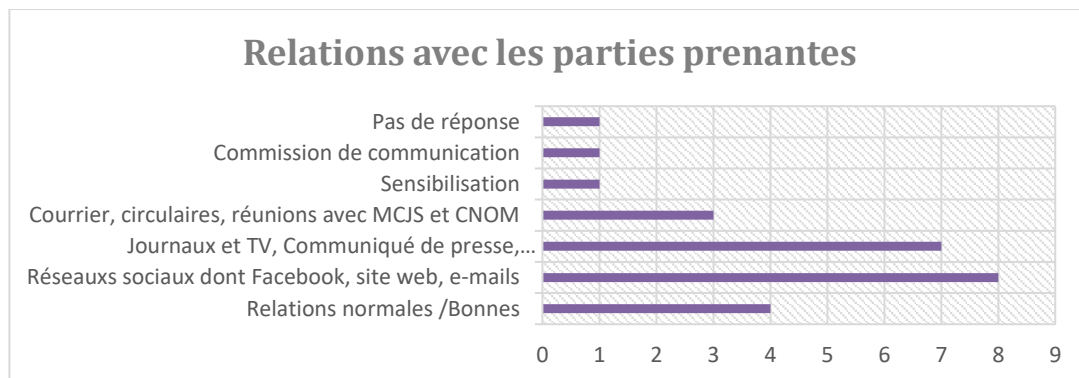
2.2. Communication : une composante de la gouvernance

2.2.1. Communiquer oui..., mais comment ?

A la question portant sur les moyens utilisés pour entretenir les relations avec les parties prenantes, huit réponses ont fait référence à des moyens digitaux, à usage externe et interne (site web, e-mails et réseaux sociaux, notamment Facebook). Sept autres réponses ont évoqué

le recours aux différents médias pour informer/ sensibiliser les parties prenantes (journaux, T.V., surtout pour la publication de communiqués de presse ou pour une conférence de presse). Trois autres réponses ont évoqué la circulaire, le courrier ou les réunions comme moyens de communication. A quatre reprises, les personnes-ressources ont tenu à préciser que les relations avec les parties prenantes sont normales, pour ne pas dire bonnes.

Figure 6 : Moyens utilisés pour entretenir les relations avec les parties prenantes



Source : réalisée par nous-mêmes

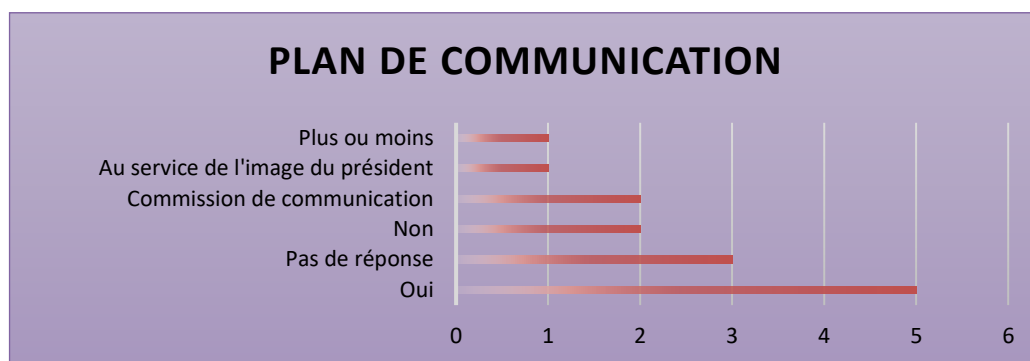
Il s'agit maintenant de savoir si cet effort de communication avec les parties prenantes est soutenu par une stratégie de communication qui oriente cet effort et l'optimise. Car, comme le précisent Adary & al. (2015): « l'idée majeure réside en ce que la stratégie de communication s'applique désormais selon les mêmes paramètres fondamentaux à tout type d'organisation et non aux seules entreprises » (p. 47).

Avant d'aller plus loin dans l'analyse, quelques distinctions s'imposent entre les notions de politique, de stratégie et de plan de communication. Lendrevie, Levy et Lindon précisent qu'une politique est « un ensemble de décisions et de règles de conduites adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre certains objectifs généraux ». La stratégie s'en différencie par sa « dimension conflictuelle (...) dirigées contre des adversaires ». Par contre, le plan, « plus instrumental, (serait) le reflet opérationnel de la stratégie ou de la politique (liste d'actions décrites, datées, budgétées, assortis de moyens identifiés » (Barget, Vaillau, 2008, p. 160). La mise en place d'une stratégie de communication mobilise les rationalités individuelles des acteurs décisionnaires, conscients des contraintes/ opportunités de leur environnement et des forces et des faiblesses de leurs fédérations.

Dans ce cadre général, à la question concernant l'existence d'une stratégie de communication, neuf répondants ont déclaré que cette stratégie existe. L'analyse des réponses montre que cette stratégie a pour objectif de faire connaître la fédération et de véhiculer une image positive aux

yeux de ses partenaires, des adhérents et des membres de la fédération sportive. Paradoxalement, à la question suivante, ayant porté sur l'existence d'un plan de communication qui traduit la stratégie de communication adoptée, seulement cinq personnes-ressources ont affirmé que ce plan existe.

Figure 7 : Existence d'un plan de communication au sein des fédérations sondées



Source : réalisée par nous-mêmes

Tout ceci laisse à présumer qu'ils ne sauraient affirmer avec certitude s'il existe. Une deuxième hypothèse serait qu'ils ne savent pas ce qu'est une stratégie et un plan de communication. Si cette deuxième hypothèse est valable, il faudrait peut-être supposer que parmi les neuf réponses positives à la question précédente, seule cinq sont valides. Ce que corroborent les fréquences obtenues en réponse à la question en cours de traitement.

Par ailleurs, deux répondants ont déclaré que l'élaboration du plan de communication est a priori l'apanage de la commission de communication et qu'ils ne peuvent soutenir s'il existe ou pas. Deux autres personnes-ressources ont déclaré qu'aucun plan de communication n'est adopté au sein de la fédération, une autre a précisé que toutes les actions de communication servent seulement à faire valoir l'image du président.

Des réponses qui laissent perplexes dans la mesure où la moitié des personnes-ressources nient l'existence d'un réel plan de communication conçu selon les normes. Une perplexité qui nous pousse à nous poser la question concernant le degré d'appréhension, par les interviewés, des notions de "stratégie de communication" et de "plan de communication". Une perplexité que renforcent d'ailleurs les réponses à la question suivante ayant porté sur les étapes adoptées pour l'élaboration du plan de communication.

Quatre personnes-ressources ont préféré ne pas répondre à cette question, une autre a déclaré que le plan n'existe pas encore, une autre a abondé dans ce sens en déclarant que les actions de communication se limitent à du tapage médiatique et une autre a précisé que les efforts engagés

à ce niveau restent tributaires du niveau intellectuel/ "scolaire" et de l'expérience des membres. Au total, sept personnes-ressources se sont positionnées de façon mitigée.

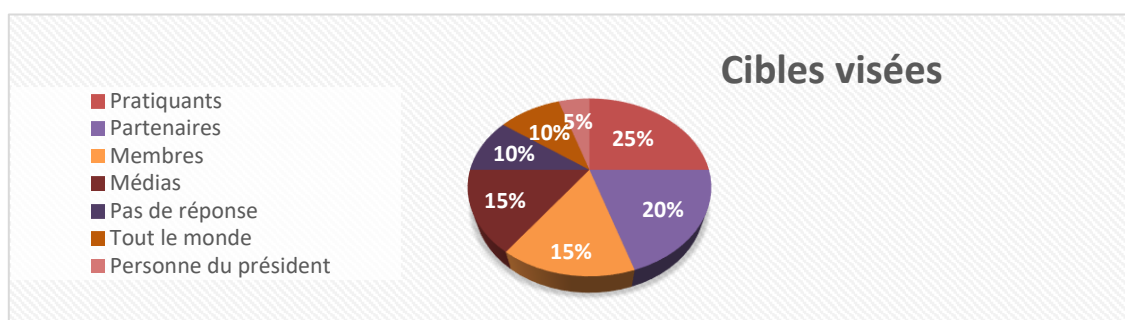
Les sept autres personnes restantes ont déclaré que la fixation des objectifs de communication découle de la définition des objectifs fédéraux et reste tributaire des événements programmés durant la saison. Ces objectifs sont définis suite à une concertation avec le Secrétaire Général, le Trésorier et quelques membres de la fédération ou avec le Comité Directeur. Le choix des supports de communication se fait en fonction d'une étude budgétaire. Une tâche pouvant être prise en charge par une commission de communication (trois fois citée seulement).

Ces personnes-ressources ont plus ou moins restreint le champ d'application des plans de communication à la communication événementielle, ils ont aussi réduit les étapes de l'élaboration du plan à la définition des objectifs, au choix des médias (selon une répartition par coûts). Ce qui pourrait nous pousser à nous demander si ces fédérations maîtrisent la rigueur méthodologique nécessaire à l'élaboration de la stratégie et du plan de communication. La méconnaissance, l'incompétence ou le manque de temps alloué à cet exercice peut induire des choix hasardeux, à effet limité ou nul.

2.2.2. Déploiement de la communication au sein des fédérations sondées

A la question portant sur les cibles de communication prioritaires, à cinq reprises les répondants ont cité les pratiquants comme cible prioritaire, suivis des partenaires (cités quatre fois), des membres et des médias (évoqués trois fois respectivement). Pour deux répondants, "tout le monde" est la cible de la communication de la fédération d'attache. Un autre a déclaré que la communication est mise au service de la personnalité du Président.

Figure 8 : Les cibles visées par les actions de communication

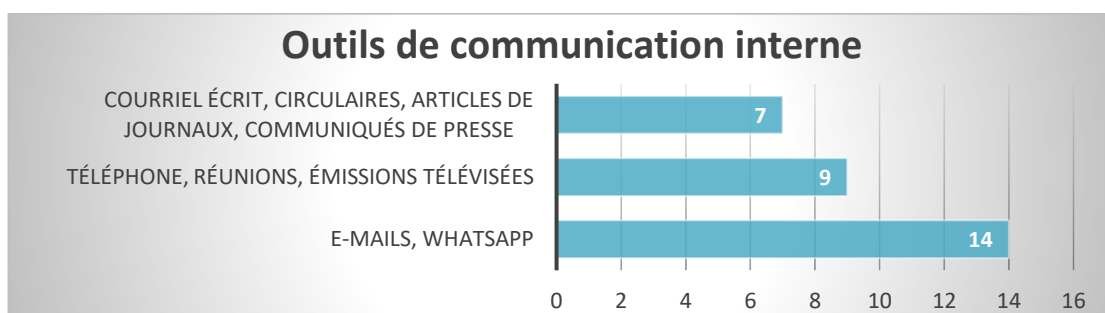


Source : réalisée par nous-mêmes

Nous en déduisons que la communication interne prime, elle aurait surtout une visée informative. La communication externe se polariserait en premier lieu autour de la promotion des événements sportifs et de la performance sportive (communication événementielle), d'où le choix des partenaires et des médias comme cibles prioritaires.

Pour ce qui est des outils de communication à usage interne les plus utilisés au sein des fédérations étudiées, il s'est avéré que les outils digitaux, utilisés surtout pour diffuser rapidement l'information, viennent en tête (14 citations). Deux outils ont été cités à ce niveau : les e-mails et les messages /discussions sur WhatsApp. Les outils oraux viennent en seconde place (9 citations) et l'outil le plus cité à ce niveau est le téléphone, suivi des réunions et des émissions télévisées citées à une moindre échelle. En troisième position, sont évoqués les outils de communication écrits (7 citations), à commencer par le courrier et les circulaires, suivis des articles de journaux et des communiqués de presse.

Figure 9 : Outils de communication interne prédominants



Source : réalisée par nous-mêmes

Tout laisse à croire que la communication interne dans les fédérations sportives étudiées se fait essentiellement de façon hiérarchique, avec un système de communication surtout classique, présentant certaines limites. En fait, la communication descendante, partant du sommet hiérarchique (dirigeants) vers la base (membres, pratiquants), pourrait présenter une efficacité relative en fonction des moyens mis en œuvre et des finalités derrière leur usage (mailings, messages sur WhatsApp, transmission orale, etc. utilisés d'abord pour informer). En revanche, au regard des outils cités, il est possible d'avancer que la communication ascendante est quasi-inexistante, probablement freinée par les jeux de hiérarchie représentative, limitant ainsi les possibilités de s'informer pour ne pas dire d'échanger dans le sens avancé par Habermas.

Ceci dit, nous restons conscients que les outils de communication mis en œuvre par les fédérations sportives sont tributaires des moyens financiers de ces dernières, et pour certaines d'entre-elles, ces moyens restent relativement faibles. Une autre variable à prendre en considération pour expliquer cet état de fait est relative à la prédominance du bénévolat dans ce type d'organisation sportive marocaine, y compris au sein des « services/ commissions communication » quand ils/ elles existent et qui associent salariés et bénévoles.

La prégnance de l'humain est tellement importante que le système est totalement dépendant de la disponibilité, de l'expérience, de la compétence et de la volonté de ses cadres dirigeants et

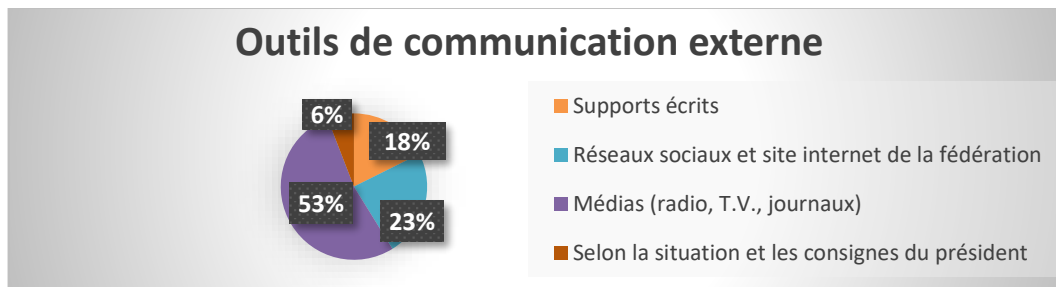
de leur capacité à mobiliser les différents acteurs- collaborateurs et ce à tous les niveaux du système, à commencer par les pratiquants, qui se trouvent parfois à occuper une place marginale dans les systèmes de communication formelle ayant trait aux choix managériaux et de gouvernance.

En effet, la finalité de la communication interne est avant tout de développer le sens du collectif, de l'agir en commun, qui est vital pour dynamiser le lien social qui s'établit entre les membres, et ce pour promouvoir la convivialité et pour développer la cohésion au sein de la fédération. Choses que les fédérations n'ont pas pris en considération au regard des réponses obtenues. Rattachée à une pure logique de gouvernance, cette communication en interne devrait porter sur l'explicitation des choix stratégiques et de leur impact possible, en se référant, le cas échéant, à des indicateurs précis permettant d'apprécier la qualité de la gouvernance par les parties prenantes, dont les acteurs internes font partie.

D'ailleurs, il est significatif de constater que certains outils de communication externe sont cités en réponse à cette question (T.V., articles de presse...). Il serait possible de supposer que la communication interne est défectueuse, au point que les acteurs internes cherchent et/ou obtiennent l'information en externe. En effet, à l'ère du digital, les frontières entre l'interne et l'externe deviennent de plus en plus poreuses.

Par ailleurs, pour communiquer en externe, les outils de communication les plus utilisés, d'après les interviewés, sont les médias (cités 18 fois), à commencer par la télévision, puis les communiqués de presse, pour terminer avec la radio. Les outils digitaux arrivent en deuxième position, avec huit citations ayant fait référence aux réseaux sociaux et au site internet de la fédération.

Ceux-ci sont utilisés surtout pour prolonger la communication des fédérations sur ce nouvel outil, offrant une grande capacité de stockage de l'information et une transmission plus rapide de cette dernière, sans pour autant créer un réel "espace communauté" formel, issu d'une volonté d'instaurer un management participatif et de s'ouvrir sur les différents acteurs internes et externes. Les supports écrits arrivent en troisième position, avec six citations ayant fait allusion aux affiches, aux invitations, aux rapports accompagnant le déroulement d'un événement sportif ou envoyés pour en rendre compte aux partenaires. Deux répondants ont tenu à préciser que le choix se fait suivant la situation et les consignes du Président.

Figure 10 : Les outils de communication externe utilisés

Source : réalisée par nous-mêmes

Dans le même sens, une recherche que nous avons effectuée sur internet a montré que la plupart des fédérations sondées ne disposent pas d'un site web, et même s'il existe, il n'est pas mis à jour. Pourtant, le site web est non seulement une vitrine pour la fédération sportive, mais aussi une source d'informations disponible à tout moment. La remarque concernant la mise à jour des informations et le degré de réactivité aux commentaires... est valable d'ailleurs concernant les comptes de certaines fédérations sur les différents réseaux sociaux, à commencer par Facebook. Des outils qui, en principe, devraient contribuer à « ramener à un minimum les distances spatiales, temporelles, subjectives et thématiques », comme diraient Lochard & Boyer (1998), entre les différentes cibles de la communication de la fédération.

Par ailleurs, on ne peut bien communiquer en externe que si l'on communique bien en interne. La communication interne précède la communication externe, dans la mesure où les acteurs de la fédération peuvent être soit les ambassadeurs de celle-ci à l'externe soit des agents alimentant les Bad buzz et la mauvaise réputation. Or, les réponses à la question précédente ont montré que la plupart des fédérations n'ont pas de communication interne efficace.

De même, en situation de crise, il a été précisé que celui qui communique au nom de la fédération est, dans la grande majorité des cas sondés, le Président (mentionné 8 fois), suivi du Secrétaire Général (4 citations), du Comité Directeur (3 citations) ou d'un porte-parole (3 citations). Généralement, c'est le président donc qui «représente» la fédération et qui communique face aux médias, et il semblerait que la majorité des fédérations sportives, en situation de crise, sont restées dans cette tradition. Ainsi, jusqu'à maintenant, malgré le développement des outils de communication digitale ayant permis à des acteurs externes, jadis passifs, de devenir actifs et d'influencer positivement ou négativement la e-réputation de l'organisation sportive, c'est toujours le président qui communique selon une logique réactive qui vise à minimiser les incidences négatives de la crise quand elle se déclare.

Les principaux résultats obtenus à ce niveau montrent que la plupart des fédérations sportives étudiées n'ont pas de stratégie de communication et confondent le plan de communication de l'organisation avec celui de l'évènementiel. Pour ce qui est de la communication interne, les fédérations sportives n'ont pas su se moderniser et continuent à communiquer en utilisant des moyens plutôt obsolètes. L'enquête a aussi montré que certaines fédérations sportives n'ont pas encore de site web, et même s'il existe, il n'est pas dynamique et mis à jour. Il est dès lors légitime de se demander si la communication, telle qu'elle s'actualise au sein des fédérations sportives, objet de cette étude, permet de renforcer leur transparence ?

2.3. Communication Vs Transparence

D'après les résultats de l'enquête menée, pour rendre des comptes aux membres, aux participants et au public, le conseil, les comités et la direction des fédérations étudiées utilisent surtout des rapports, soit le rapport moral et financier (7 citations), soit les rapports mensuels ou les P.V. (3 citations). A une plus faible fréquence, les réunions ont été également mentionnées (2 citations), qu'il s'agisse de réunions mensuelles ou de réunions annuelles des présidents des ligues. A une seule reprise, le réseau social WhatsApp et le site internet de la fédération ont été cités comme outils de communication mis au service du renforcement de la transparence.

Figure 11 : Comment le conseil, les comités et la direction rendent-ils des comptes à leurs membres, aux participants ainsi qu'au public ?



Source : réalisée par nous-mêmes

La plupart des interviewés affirment donc que les efforts d'information/ communication autour des résultats des activités entreprises au sein de la fédération, à l'adresse des partenaires et des publics se font via des rapports moraux et financiers. Une personne affirme toutefois que ces rapports moraux et financiers sont illisibles. Pour elle, ceci est une preuve de non- transparence. Au regard de la littérature existante à ce sujet, nous relevons en effet un état peu reluisant du fonctionnement des fédérations sportives, où l'opacité quasi-totale et l'absence de reddition des comptes sont loin de ce qui est prôné par la Charte Olympique et les principes du fairplay. En

effet, le rapport du 17 janvier 2017 de Transparency International a dressé un bilan alarmant sur la transparence dans la gestion du sport, le Maroc y figure comme étant l'un des pays où la gestion du sport est la plus opaque, se traduisant par une absence de code d'éthique dans les fédérations sportives, à défaut de publication des budgets et des rapports financiers.

A l'item se rapportant au degré d'accessibilité des rapports annuels aux membres et aux parties prenantes (adhérents, spectateurs, médias...), la quasi-totalité des sondés affirme que les rapports annuels, moral et financier sont accessibles à tout le monde (11 réponses contre 3 qui affirment le contraire). A deux reprises, les répondants ont précisé qu'ils sont disponibles sur le site web de la fédération. Pourtant, une consultation des sites web des fédérations sportives sondées, de leurs communiqués de presse et de leurs pages Facebook montre l'inaccessibilité des rapports annuels. Ce qui pourrait être pris pour une autre preuve de non- transparence des fédérations sportives étudiées.

L'enquête a révélé un état peu brillant du fonctionnement des fédérations sportives à ce niveau. Les membres, les partenaires de financement et les bailleurs de fonds ainsi que le public attendent de ces fédérations sportives qu'elles remplissent leurs missions et qu'elles servent l'intérêt général, qu'elles rendent des comptes et communiquent autour de leurs résultats. Pourtant, la gestion des ressources financières reste souvent marquée d'opacité, malgré la réglementation en vigueur. Et comme l'a bien formulé un des interviewés, les rapports annuels, moral et financier, ne sont pas accessibles à tout le monde et s'il y en a, ce sont des rapports rendus illisibles.

Eu égard aux résultats obtenus, un certain nombre de dysfonctionnements ont été relevés. Ils témoignent d'une prise en compte relative de la composante communication organisationnelle. Celle-ci devrait pourtant être considérée comme un chantier stratégique pour toute fédération sportive souhaitant s'ouvrir aux bonnes pratiques de gouvernance.

Conclusion

Présentement, la gouvernance est, incontestablement, devenue un facteur clé de succès des fédérations sportives qui leur permet d'atteindre les résultats attendus par toutes les parties prenantes. Les résultats obtenus suite à l'enquête menée au sein de certaines fédérations sportives marocaines ont mis en exergue un certain nombre de dysfonctionnements témoignant d'une application lacunaire des bonnes pratiques de gouvernance, pour ce qui a trait à la communication.

Ainsi, la communication autour des valeurs et, plus globalement, la communication externe, sont surtout mises au service de la réalisation ou de la promotion d'une performance sportive,

au moment où la communication interne a d'abord une visée informative. Ceci en l'absence d'une stratégie et d'un de communication pouvant orienter les actions de communication à entreprendre. Par ailleurs, la communication visant à renforcer la transparence est handicapée par la qualité des rapports publiés lors de la reddition des comptes.

Nous nous permettons, dans ce qui suit, de formuler quelques recommandations qui s'appliquent à toutes les fédérations sondées, mais à des degrés divers, puisque les structures organisationnelles et les modes de fonctionnement varient d'une fédération à une autre. Nous partons du principe que la communication organisationnelle devrait être appréhendée en tant que levier de la performance de ces organisations, dans la mesure où elle permettrait :

- une meilleure circulation de l'information en interne ce qui est de nature à permettre aux différents acteurs de donner sens à leur travail, de mieux accomplir leurs tâches, de renforcer leurs compétences à travers une amélioration du management de l'information et du knowledge management. Ceci permettrait également de les tenir informés des orientations stratégiques de la fédération et des décisions prises dans ce sens.
- Une valorisation du capital humain, notamment en renforçant la communication ascendante et transversale, et l'implication dans le processus de prise de décision, ce qui suppose l'adoption de nouveaux outils de communication, à même de servir cette cause.
- Une action active et proactive de valorisation de l'image ; de la réputation/e-réputation et de la notoriété de la fédération. Ceci à travers l'identification des outils idoines à même de toucher ses cibles de façon efficace et efficiente, un effort permanent d'adaptation du contenu partagé.
- Un renforcement de la transparence en facilitant l'accès, en permanence, de toutes les parties prenantes aux sources d'information renseignant sur les choix/ actions menés (ées). Une écoute active des réactions/ propositions des différentes parties prenantes, en favorisant la remontée d'informations et l'échange constructif (communication organisante).
- La communication autour des valeurs devrait être considérée comme une opportunité pour échanger et créer du lien. Il serait donc opportun de se rapprocher des parties prenantes pour le choix de ces valeurs, de mettre en place des actions de communication ciblées (séminaires, incentives...) permettant un échange autour de ces valeurs, d'adopter des mesures incitatives permettant de récompenser les acteurs vecteurs.

Tout ceci pour dire que la communication organisationnelle devrait être prise en compte dans les pratiques de gouvernance des fédérations sportives. Le premier pas à entreprendre dans ce sens serait l'élaboration d'une stratégie de communication qui se traduirait par un plan de communication et une allocation des ressources financières, logistiques et humaines. Nous restons conscients des limites budgétaires qui peuvent inhiber les ambitions de certaines fédérations. Mais nous suggérons l'adoption d'une stratégie et d'un plan de communication en l'adaptant aux ressources financières disponibles, tout en restant vigilant quant au choix des outils de communication et à leur impact probable et effectif sur les populations cibles.

Par ailleurs, cette recherche ne prétend pas apporter des réponses exhaustives à toutes les questions qui se posent concernant la gouvernance et la communication des organisations sportives marocaines. Par surcroît, elle n'est sûrement pas exempte de limites. Ces limites sont tout d'abord d'ordre méthodologique compte tenu de la nature exploratoire de la problématique, les conclusions ne peuvent être comparées à des résultats statistiques absolus. Effectivement, il faut être vigilant quant aux possibilités de leur généralisation.

De même, nous nous sommes limités à des personnes-ressources directement concernées par la problématique de la gouvernance qui sont dans des postes de responsabilité, pour avoir accès à des informations liées aux orientations et aux choix stratégiques en matière de communication organisationnelle. Mais, malgré la richesse de l'information collectée, il serait intéressant d'élargir l'éventail des personnes sondées de manière à y inclure les avis des parties prenantes. Cette recherche gagnerait aussi à être développée dans le sens d'une compréhension plus fine du degré d'implication des acteurs dans le processus de prise de décision et du poids qu'occuperait la communication organisationnelle dans ce cadre. Ceci pourrait d'ailleurs alimenter le questionnement autour des leviers de la participation et leur lien avec la culture de l'organisation, y compris en matière de communication.

Bibliographie

Assaël, A., Libaert, T., Mas, C. & Westphalen, M.H. (2015). *Communicator, Toutes les clés de la communication* (7^e éd.). Paris : Dunod.

Barget, E. & Vailleau, D. (2008). *Management du sport, Théories et pratiques*. Bruxelles : De Boeck Université.

Bayle, E. & Robinson, L. (2007). *Les modèles de gouvernance des organisations sportives dans le modèle anglo-saxon: quels enseignements pour les fédérations sportives françaises?*. In E. Bayle, E & Chantelat, P., *La gouvernance des organisations sportives*. Paris: L'Harmattan, 113-127.

- Dacaudin, J-M, Igalens, J. & WALLER, S. (2006). *La communication interne, Stratégies et techniques*, Paris : Dunod.
- De Saint- Georges, P. (2010). *Penser la communication interne des entreprises et des organisations* (n° 34), Recherches en communication. doi <https://doi.org/10.14428/rec.v34i34.52003>
- Dubé, B., Facal, J. & Mazouz, B. (2009/2). La communication, un outil de gouvernance des partenariats public-privé. Quelques enseignements tirés du cas « Bonjourquébec. com » (n° 130). *Revue française d'administration publique*. 291-306. Doi : 10.3917/rfap.130.0291. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-2-page-291.htm>
- Fombrun, C.J. (1986). « Structural dynamics within and between organizations ». *Administrative Science Quarterly* 31/3, 403-421.
- Gagnon, Y.-C. (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.
- GUEDIRA, M. (2018). "*Gouvernance des Organisations et Veille Stratégique*", Journée d'étude, Faculté des Sciences de l'Éducation, Rabat.
- Lacroix, I., St-Arnaud, P.O. (2012). « *La gouvernance : tenter une définition* » (Vol. IV, Numéro 3). Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Lassale, F. (2015). *Management des organisations sportives*. Management et Société. Les essentiels de la gestion Paris : EMS.
- Roy, R. & al. (2004). A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions, *Journal of Knowledge Management*, 7(2), pp.46–62.
- ZINTZ, T. & VAILLEAU, D. (2008/7). « La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action » (n° 187). *Revue française de gestion*. 15-34. Doi : 10.3166/rfg.187.15-34. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-7-page-15.htm>