



FEDERATION FRANCAISE ROLLER SKATING

AUDIT COMMUNICATION SYNTHESE

2009



Commission Communication
Janvier 2010

- I - INTRODUCTION

La synthèse que vous allez lire représente la dernière phase d'un processus d'écoute, de réflexion et d'analyse démarré avec l'arrivée de Romain Congnard au poste de chargé de communication de la fédération. La commission communication avait défini comme axe stratégique « *le changement dans la continuité* », et désirait traduire par ces mots une volonté de travailler dans la continuité des prédécesseurs, tout en entamant une réflexion de fond sur son système de communication, compte tenu de l'absence d'outils de référence.

Dans sa forme finale, l'audit est un document d'une 50aine de pages, qui regroupe par grands thèmes, les principales idées, les principaux courants de pensée de notre fédération autour de « *ce qui se dit quand on parle de communication* ». Avec ce document, la commission communication se dote d'un premier outil de référence, qui lui faisait défaut.

Cet audit réalise un tour d'horizon des opinions personnelles des acteurs fédéraux du roller français, sur différents grands thèmes liés à l'image et à l'identité de la FFRS. Ces opinions personnelles font apparaître des contradictions, des divergences de vision et le fait qu'une discipline peut être perçue de manière complètement différente par ses dirigeants et par des dirigeants d'autres disciplines.

Par ailleurs, la population française aurait une vision très réductrice du roller qui ne serait pas connue du grand public en tant que pratiques sportives. L'audit révèle que pour les acteurs des sports de roller, la FFRS souffre indéniablement d'un manque de notoriété et d'image en externe. Un déficit d'image qui s'explique simplement par le fait qu'en interne, il n'y a pas de positionnement clair de l'identité et de l'image de la Fédération.

Les maux sont assez nettement identifiés: multidisciplinarité et cloisonnement entre disciplines (qui semble s'estomper avec le temps). Ces réalités sont le plus souvent vécues comme des fatalités indépassables. Mais alors que l'humeur générale semble être au pessimisme et à la morosité, l'analyse du corpus laisse apparaître une tout autre voie de compréhension.

En s'attachant à répertorier les idées, sans autre parti pris que de comprendre les oppositions entre elles, la synthèse que vous allez lire donne un éclairage nouveau sur les tensions inhérentes au système de communication de la fédération.

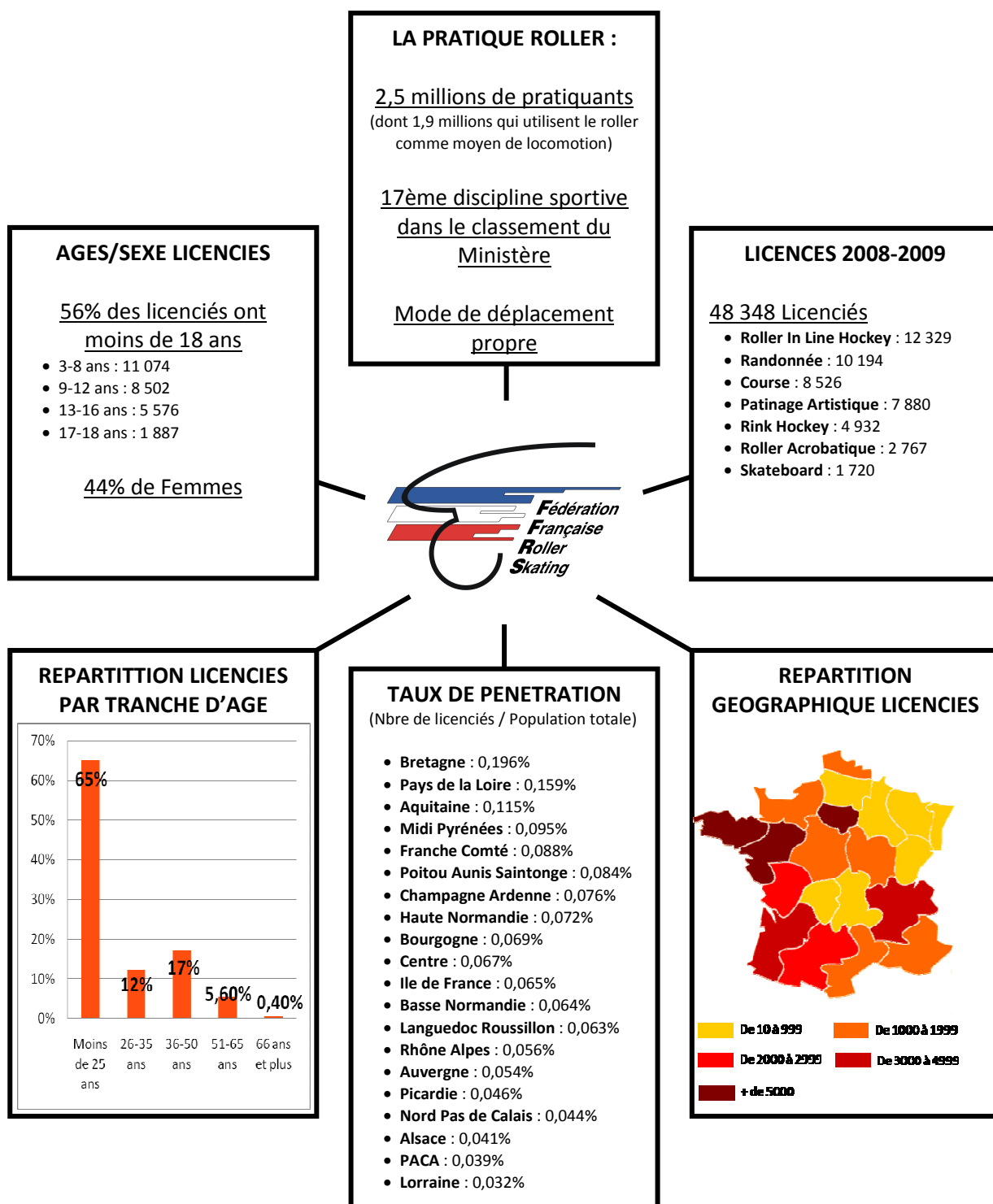
L'audit prend alors un nouveau sens et fournit à la commission communication son deuxième outil de référence, en proposant une nouvelle façon de voir la fédération, sa communication et en définissant une méthode permettant d'ajuster les systèmes. En résumé, « *dans la continuité, le changement advient* ».

Bonne lecture

Boris Darlet

- II - LA FFRS EN QUELQUES CHIFFRES

Source FFRS - Ministère de la Santé et des Sports et FFRS



- III – SYNTHÈSE DE L'AUDIT

Avec l'audit, nous avons fait ressortir les composantes d'image et d'identité de la fédération, perçues par son « public » interne. Pour resituer l'intérêt de cette démarche, préalable à toute construction d'une stratégie cohérente de communication, revenons sur les concepts de base de la théorie de la communication.

Les éléments de base du système de communication sont :

L'**émetteur**, élément qui comme son nom l'indique émet un message.

Le **récepteur**, élément qui recevra le message

Le **message**, élément porteur d'information quelle qu'elle soit. Ce message est transmis de l'émetteur vers le récepteur.

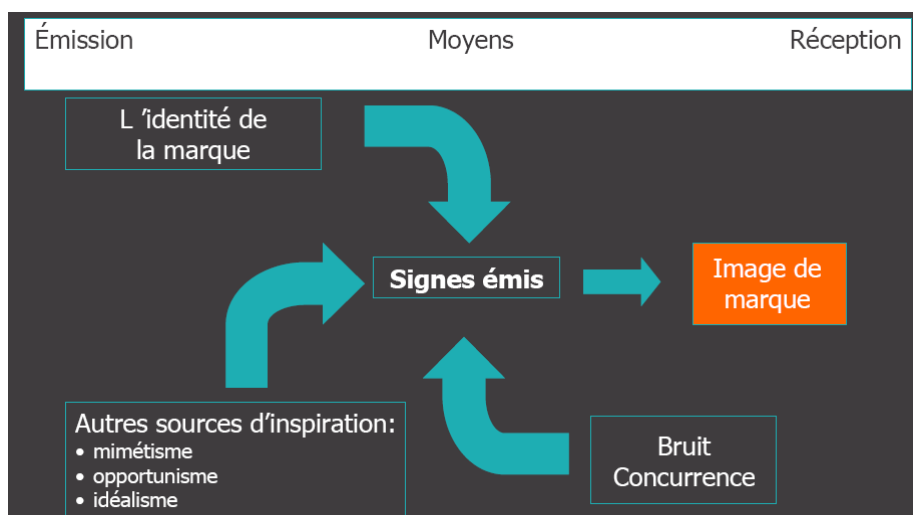
Le **code** ou **langage** en lequel le message est formulé

Le **canal** ou la voie par laquelle va circuler le message de l'émetteur vers le récepteur.

Au delà du message, du langage et du canal, la sémiologie nous enseigne que toute communication construit un émetteur dans le sens où toute communication nous donne à imaginer qui parle. Cette remarque est vraie pour une entreprise, un produit ou encore une marque. Toute communication construit également un destinataire : tout se passe comme si, en parlant, on semblait s'adresser à un certain type de personne, d'auditoire. Imaginer la communication dans un système, c'est définir précisément l'émetteur dans sa façon de s'adapter au récepteur, ou autrement dit, optimiser l'acte de communication, le système [émetteur – message – canal – destinataire] pour accroître l'efficacité de l'action engagée.

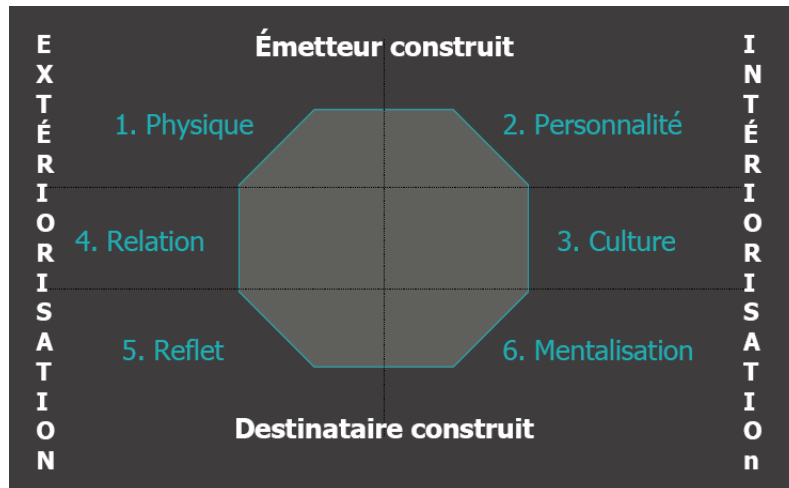
Par ailleurs, l'audit s'intéressait plus spécifiquement à l'image et à l'identité, deux notions importantes dans l'organisation du système de communication.

- L'identité est un concept permettant de définir, comprendre et faire évoluer l'émetteur dans sa fonction. L'identité, c'est le « moi » réel d'une unité communicante.
- L'image est un concept qui concerne le récepteur et sa fonction interprétative du message, du langage au travers d'un canal utilisé. L'image est en quelque sorte la manière dont est décodée l'identité de l'émetteur, lorsque celui-ci a réalisé un acte de communication (le signé émis).

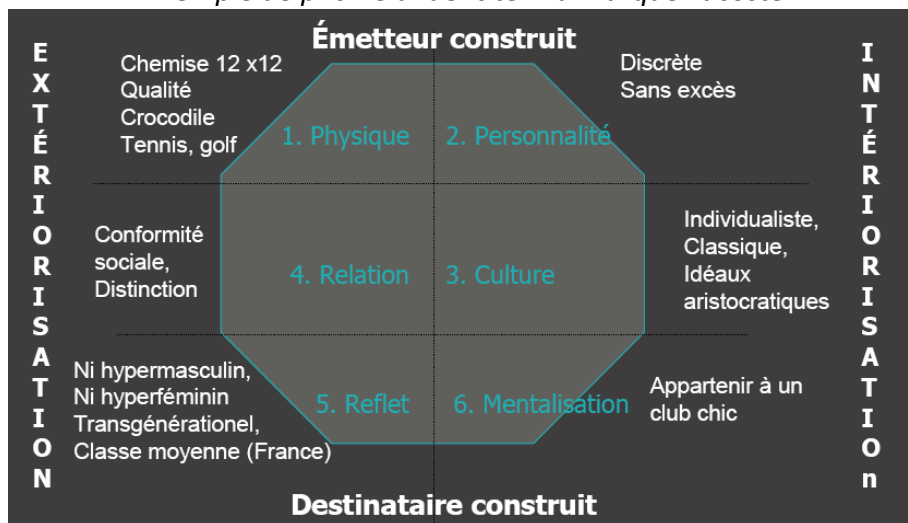


1) Prisme d'identité :

Le prisme d'identité est un outil d'analyse développé par Jean Noël Kapferer. Il comprend 6 facettes permettant d'analyser et de décomposer l'identité d'une marque. Ces six facettes sont : le physique, la personnalité, la culture, la relation, le reflet et la mentalisation. Cette grille de lecture constitue le prisme de l'identité de marque.



Exemple de prisme d'identité : La marque Lacoste



2) Prisme d'identité de la FFRS :

Physique de la FFRS :

Le physique d'une entité est la plupart du temps très précis, avec une couleur (rouge Ferrari par exemple), une forme, des matériaux. Une précision que la FFRS ne possède pas encore et c'est en cela qu'il était nécessaire de réaliser un audit pour faire ressortir un certain nombre d'aspects de son physique.

Le physique de la FFRS est d'un premier abord celui des **pratiques des rollers et des skates**. Chaque discipline, avec ses spécificités, contribue au physique de la fédération. De ce fait, elle n'a **pas un physique facile mais multiple**, hérité des disciplines. La FFRS, c'est aussi les

« journées tous en roller » et au travers de ça, le roller de masse.

Le physique d'une Fédération est parfois représenté par l'équipement nécessaire à la pratique. C'est le cas pour la FFRS même si l'équipement varie d'une discipline à une autre, le physique de la FFRS ce sont également les **rollers, le skateboard, les roues**.

Personnalité de la FFRS : Ceux qui la connaissent disent de la personnalité de la FFRS qu'elle est d'abord **effacée, morcelée** puis, en la côtoyant, assez **compliquée** à comprendre (cadre légal compliqué, projets compliqués à s'approprier). Elle gagne en **proximité** quand elle s'exprime au travers de **ses différentes disciplines**, la discipline ayant une personnalité plus simple, elle paraît plus accessible pour les licenciés, moins lointaine. Ceux qui la voient comme la synthèse du mouvement roller la voudraient **fun, conviviale, ouverte**.

Pour autant, la personnalité de la FFRS ne transpire pas automatiquement de ses disciplines puisque pour un public externe proche (les licenciés par exemple), les disciplines ne sont pas la FFRS. En effet, pour certains, lorsque l'on s'adresse aux Comités ou Commissions, on ne s'adresse pas à la Fédération.

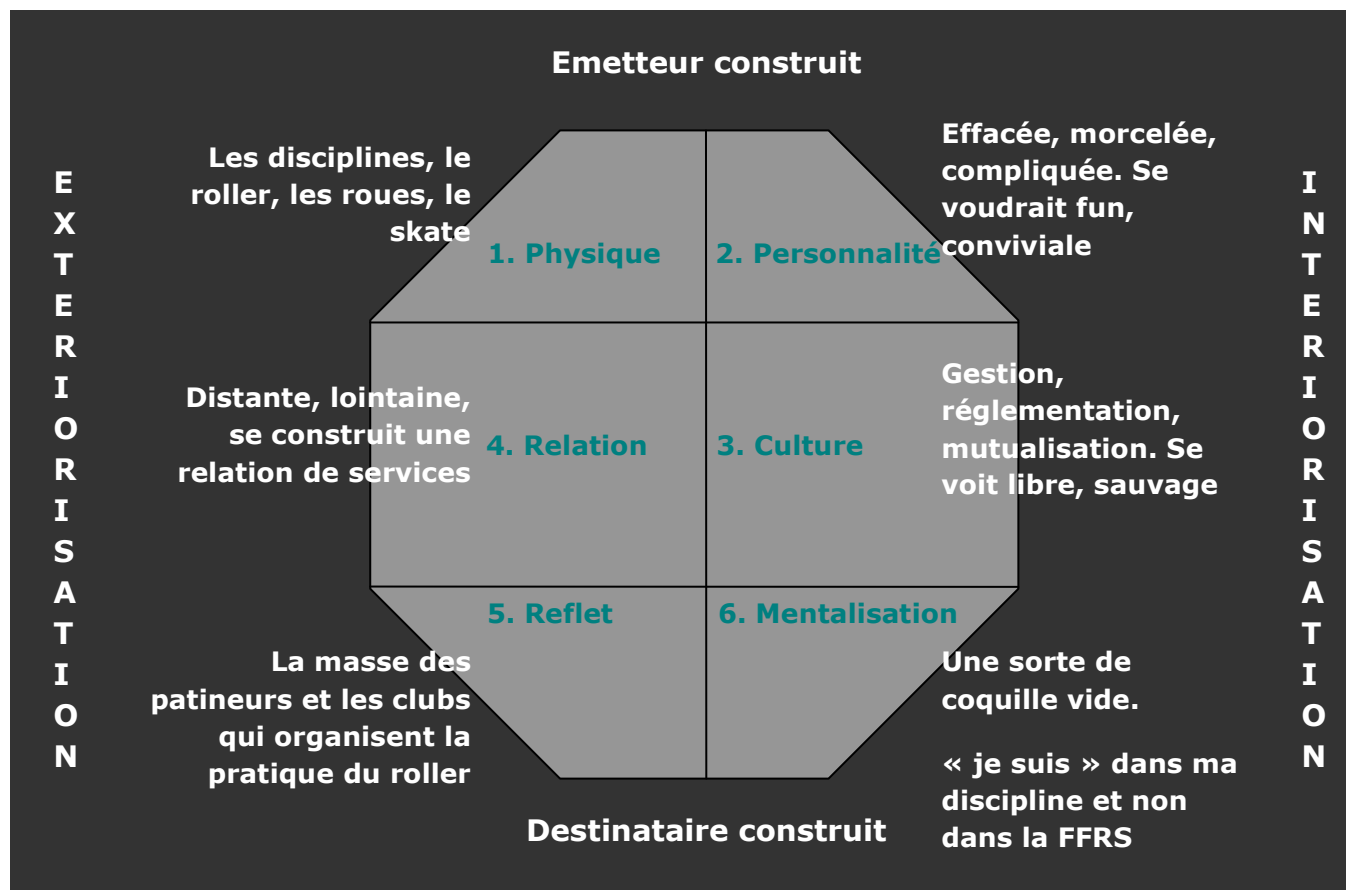
Culture de la FFRS : Certains interviewés voudraient que la culture de la FFRS **soit plus transgressive**, plus en phase avec les valeurs inhérentes au mouvement roller comme **la liberté, le côté « sauvage »**. Au regard de son système de valeurs, sa culture est d'abord celle de **la gestion, de la rigueur, de la réglementation, des statuts et de la mutualisation des moyens**.

Les valeurs de la FFRS se rapprochent plus des valeurs d'une administration publique, surtout au niveau du fonctionnement. Néanmoins, il est indéniable qu'en tant que Fédération sportive, **les valeurs du sport** font partie de la culture de la FFRS.

Relation de la FFRS : Il s'agit d'une variable peu commentée... la **relation de la FFRS avec ses adhérents évolue**. Elle a une relation **distante, lointaine**. Il ressort également de l'audit qu'elle installe petit à petit **une relation de services** autour de la formation, du développement, de la communication.

Reflet de la FFRS : Le reflet c'est en quelque sorte le stéréotype du destinataire du message. Par certains aspects de son image, **la FFRS s'adresse à la masse des patineurs**, un peu nuls, limite ringards sur des rollers. Par certains autres aspects, elle s'adresse **aux clubs organisant la pratique du roller**, avec une certaine connotation élitiste.

Mentalisation de la FFRS : La mentalisation, c'est le lien d'adhésion, la communauté d'esprit qui se crée autour de l'image générale. C'est le « miroir interne » de la cible, vis-à-vis d'elle-même. La FFRS, c'est **une sorte de coquille vide** qui revendique représenter le « mouvement roller » dans son ensemble, sans se représenter elle-même, dans sa nature profonde. Dans la mentalisation, « *nous sommes* » au travers des disciplines et non au travers de la FFRS.



L'analyse du prisme de l'identité de la FFRS laisse apparaître que l'identité de la fédération est actuellement incohérente sur plusieurs de ses dimensions car elle navigue entre deux identités perçues. La première peut être caractérisée de « Rationnelle » car calquée sur les activités de la Fédération ; la seconde serait plus « Symbolique » car liée à l'image du « Roller » dans l'absolu, au sens large du terme. On parle ici de la perception que chacun a de la pratique du Roller, une perception qui dépasse clairement le cadre des missions de la FFRS.

	Prisme Rationnel	Prisme Symbolique
Physique	Les disciplines + JTR	Le roller
Personnalité	Compliquée et effacée	Fun, conviviale, ouverte
Culture	Gestionnaire	Liberté, transgression
Relation	Construit une relation de service	Distante, lointaine
Reflet	Pour des clubs organisant la pratique	Les patineurs du dimanche
Mentalisation	La FFRS est une coquille vide, « je suis » dans ma discipline	« Tous en roller »

L'audit laisse ressortir une sorte de mise en tension des composantes de l'identité de la fédération, par exemple pour sa personnalité, perçue comme effacée alors qu'on la souhaiterait fun et conviviale, pour être en cohérence avec le projet « Tous en Roller ». La définition que certains audités ont pu faire de la FFRS en la comparant à une coquille vide vient alors d'une forte tension entre la perception « rationnelle » de son identité et la

perception « *symbolique* ». Or, signifier le vide n'est pas signifier le manque (le manque exprime une tension entre un désir et sa réalisation), mais bien l'absence dans le sens (une sorte d'état de fait, une absence de repères et de désirs à voir quelque chose se réaliser).

L'existence même de ces tensions dans les différentes composantes amène les acteurs à remonter les incohérences, à proposer une réalité ailleurs.

Au-delà des incohérences, l'audit apporte un éclairage neuf sur l'identité de la fédération. Dans l'opposition naît une dualité de sens, une complémentarité construite qu'il faut exploiter positivement, entre les prismes rationnel et symbolique, pour changer d'état et prendre de la hauteur.

3) Recommandations :

Pour sortir par le haut, pour aller vers plus de cohérence, plus de sens et un « moi FFRS total », il convient de s'attacher à réduire les tensions inhérentes à l'existence d'une dualité qui oppose le système rationnel et son complément symbolique. Dit autrement, il faut s'attacher à accorder les deux dimensions, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Il convient donc à ce stade d'identifier les forces de la FFRS, qui nous permettront de faire reposer la démarche sur des fondations solides. A ce niveau, l'audit donne déjà des réponses. Il existe une attente forte d'une plus grande intégration des spécificités des disciplines. Certaines valeurs et compétences de la FFRS sont connues et ne sont pas mises en avant actuellement.

Il semble primordial de faire prendre de la hauteur à la Fédération Française de Roller Skating, d'opérer un véritable glissement de son positionnement, de son image. La FFRS n'est pas *tout le roller* car la FFRS ne vend pas de roller, ne touche pas directement ou indirectement les 5 millions de personnes statistiquement identifiées comme pratiquants. Son « marché » n'est pas là. Au final le message n'est pas « Tous en Roller », l'univers de la fédération est plus complexe.

Reconstruire l'identité revient à définir un prisme d'identité de la FFRS. L'enjeu sera de la replacer en tant que fédération sportive encadrant et organisant le sport autour de plusieurs niveaux de pratiques. Il est important d'ajouter à cette identité l'existence d'un réseau composé des ligues, des comités, des clubs et des licenciés.

« Tous en Roller » ne disparaît pas mais doit être rattaché à une dimension plus précise, moins abstraite, plus proche d'un niveau de pratique proposé par la FFRS.

L'identité de la FFRS doit mettre en avant **la richesse et la complexité des volontés de pratiquer un sport**, comme autant de valeurs différentes, complémentaires et **sans rapport de forces**. Il s'agit ici de déstructurer les disciplines et d'utiliser toutes les valeurs internes de chacune d'entre elles pour faire ressortir des dimensions communes, des dimensions plus « universelles ». Quand la FFRS parle, il est impératif de casser le cloisonnement entre les disciplines. Il faut s'attacher à montrer en quoi une cohérence les rassemble. En d'autres termes, la discipline est un tout cohérent mais la FFRS est plus riche que la somme de ses disciplines.

Il en découle alors un prisme de synthèse à définir, dont nous proposons ici une forme, qui pourra s'enrichir dans les prochaines semaines, au cours de réunions de la commission communication :

	Extériorisation		Intériorisation	
Émetteur construit	Physique	Les disciplines Les équipes de France Les événements Les pratiques de développement	Personnalité	Ouverte, qui rassemble
Dimension relationnelle	Relation	Au service des pratiques du roller	Culture	Performance, plaisir, convivialité, communautaire
Destinataire construit	Reflét	Pour toute personne souhaitant approfondir sa pratique du roller	Mentalisation	En pratiquant le roller, j'appartiens à une fédération sportive très riche et pratique mon sport dans un club ou participe à des événements encadrés par un club compétent

- IV - VERS LA CONSTRUCTION D'UNE PLATEFORME DE MARQUE

La prochaine étape sera donc de fabriquer la « Plateforme de marque » de la FFRS c'est-à-dire définir certaines notions telles que ses engagements, ses ambitions, ses missions et ses valeurs... La création de la plateforme de marque est un passage obligatoire dans l'élaboration de l'identité d'une structure quelle qu'elle soit.

Cette étape sera fabriquée par la commission communication sur le même mode opératoire que l'audit. Nous allons organiser des réunions de travail, en petits groupes et créer un dialogue entre les participants autour de 3 questions essentielles :

- La FFRS: ce qu'elle a à dire?
- La FFRS: quelles promesses?
- La FFRS: quelles valeurs défendre?

C'est autour de ces 3 questions clés que nous allons concrètement construire la nouvelle image de la fédération pour une identité plus forte car plus assumée et partagée pour tous.