



Une gouvernance du tennis diversifiée et inclusive : Intégrer des pratiques de leadership inclusives dans la sélection des administrateurs

Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins et Charlotte Jelleyman

Université de technologie d'Auckland (AUT Sports Performance Research Institute New Zealand).

RÉSUMÉ

L'objectif de notre article est de démontrer comment les pratiques de leadership inclusives peuvent être intégrées dans le processus de sélection des administrateurs afin d'obtenir une gouvernance du tennis plus diversifiée et plus inclusive. Dans cet article de synthèse, nous avons rassemblé un ensemble croissant de connaissances sur les pratiques de leadership inclusif pour les conseils d'administration sportifs. Nous utilisons ces connaissances pour proposer des suggestions pour les processus de sélection des administrateurs. Nous décomposons les concepts de diversité et d'inclusion, ainsi que la sélection des administrateurs, tels qu'ils s'appliquent à la gouvernance du sport, afin d'offrir des moyens tangibles aux conseils d'administration du tennis pour qu'ils deviennent plus diversifiés et plus inclusifs.

Mots-clés : Diversité, inclusion, leadership, gouvernance.

Reçu : 3 Juin 2023

Accepté : 12 Juillet 2023

Correspondance : Lesley Ferkins.
Email: lesley.ferkins@aut.ac.nz

INTRODUCTION

Les commentateurs et le public attendent de plus en plus de nos organisations sportives qu'elles fassent preuve d'une bonne citoyenneté mondiale. Des objectifs sociétaux plus larges tels que le respect des droits de l'homme et de la dignité (Fédération internationale de tennis [ITF], 2023), "jouer pour la paix" (signature électronique de l'ITF) et le bien-être environnemental (Nations unies, n.d.) font désormais partie de la gouvernance du sport. Pour atteindre ces objectifs, les conseils d'administration des fédérations nationales de tennis doivent s'efforcer de gouverner d'une manière qui englobe des pratiques diverses et inclusives. Cela signifie qu'ils doivent avoir la capacité de gouverner au-delà d'une focalisation sur la surveillance (conformité/gestion des risques) et la prévision (performance/stratégie) et vers leur objectif de perspicacité (c'est-à-dire des réflexions intra/extra-organisationnelles sur des sujets tels que les contributions sociétales) (Ferkins & Kilmister, 2012 ; Molloy, 2023).

Ces objectifs sociétaux sont ambitieux, en particulier lorsque, selon la taille de la Fédération nationale de tennis, l'activité principale de développement et d'organisation du tennis (surveillance et prévoyance) absorbe probablement la majeure partie du temps et de l'attention de la direction et de la gouvernance. La capacité peut restreindre l'aptitude de la Fédération à promouvoir son objectif de perspicacité qui est davantage orienté vers les "contributions sociétales" et les impératifs de diversité et d'inclusion qui y sont liés. Comment, dès lors, faire d'une telle aspiration "perspicace" une réalité ?

Dans cet article, nous proposons deux stratégies clés pour libérer le potentiel de l'objectif de compréhension pour le conseil d'administration de la Fédération nationale de tennis



et pour contribuer à sa surveillance et à son orientation prospective. Premièrement, la recherche d'une composition du conseil qui favorise la diversité (démographique et de pensée) et des pratiques de leadership inclusives. Deuxièmement, les procédures de sélection du conseil qui attirent et sélectionnent les personnes ayant ces capacités. C'est ce que nous appelons la "sélection des administrateurs". Ces stratégies visent à mettre en lumière les personnes qui siègent au conseil d'administration du tennis. Dans le cadre de ces deux stratégies de sélection des administrateurs, nous intégrons un nombre croissant de recherches qui permettent de mieux comprendre les pratiques de leadership inclusives. Ainsi, dans les sections ci-dessous, nous offrons d'abord les avantages des dernières recherches et connaissances sur la diversité et l'inclusion telles qu'elles s'appliquent à la gouvernance du sport en général, et aux conseils d'administration du tennis en particulier. Nous expliquons

la distinction nuancée entre la diversité et l'inclusion et établissons un lien entre ces idées et les pratiques de leadership inclusives en intégrant également les concepts d'intelligence émotionnelle et culturelle. Nous nous concentrons ensuite sur la sélection des directeurs dans la gouvernance du tennis, en décortiquant les éléments constitutifs de la sélection des directeurs pour révéler comment les pratiques de leadership inclusives peuvent être intégrées dans ce processus. Ainsi, l'objectif de notre article est de démontrer comment les pratiques de leadership inclusives peuvent être intégrées dans le processus de sélection des directeurs afin d'obtenir une gouvernance du tennis plus diversifiée et plus inclusive.

LE LEADERSHIP INCLUSIF DANS LA GOUVERNANCE DU SPORT

L'intérêt mondial pour la création d'une culture de la diversité dans la gouvernance du sport, en particulier la diversité des genres, s'est accru au cours de la dernière décennie (Adriannse, 2016 ; Burton, 2015). Toutefois, des recherches récentes ont reconnu que l'augmentation de la diversité dans les organisations ne conduit pas automatiquement à la réalisation des avantages potentiels associés (c'est-à-dire des niveaux accrus de créativité et d'innovation) (Cook & Glass, 2014 ; Giscombe & Mattis, 2002 ; Randel et al., 2018 ; Roberson, 2006). Il est nécessaire de mieux comprendre les complexités et les processus requis pour favoriser la valeur potentielle de la diversité, en accompagnant les pratiques de leadership inclusif (Jackson & Joshi, 2011 ; Randel et al., 2018 ; Shore, 2011). Pour faire progresser cette compréhension, nous explorons maintenant les concepts de diversité et d'inclusion, ainsi que l'intelligence émotionnelle et culturelle, dans la mesure où ils sont liés aux pratiques de leadership inclusives au sein de la gouvernance du sport (et des conseils de tennis).

Gouvernance du sport - diversité et inclusion

Bien que la diversité et l'inclusion soient souvent utilisées de manière interchangeable, elles sont considérées comme conceptuellement distinctes et renvoient à des idées liées mais différentes (Mor Barak, 2019 ; Roberson, 2006). Cunningham (2015) définit la diversité comme "la présence de différences socialement significatives entre les membres d'une dyade ou d'un groupe" (p. 6) et l'inclusion comme "la mesure dans laquelle les individus sont libres de s'exprimer et ont un sentiment de connexion et d'appartenance au lieu de travail" (p. 7). En d'autres termes, "la diversité est ce que vous avez. L'inclusion est ce que vous faites. Accepter et promouvoir la diversité ne suffit pas. La diversité ouvre la porte, mais l'inclusion est la chaleur qui vous accueille" (Lovett et al., 2020, p. 7).

En ce qui concerne la diversité et l'inclusion dans la gouvernance du sport, l'intérêt mondial récent a été teinté d'une attention particulière aux problèmes associés à un manque de diversité et d'inclusion dans les organisations, tels que le symbolisme, la discrimination et les préjugés (Mayo et al., 2016). Une autre observation est que les stratégies proactives en matière de diversité se sont souvent concentrées sur des aspects tels que le genre (Mayo et al., 2016 ; van Knippenberg et al., 2013). En octobre 2018, le Premier ministre néo-zélandais et le ministre des Sports et des loisirs ont annoncé une nouvelle stratégie visant à accroître la représentation des femmes dans la gouvernance sportive, appelée National Policy of Gender Equity (Sport New Zealand, 2018). Le gouvernement, en collaboration avec

Sport New Zealand (l'agence gouvernementale du sport), s'est engagé à verser 10 millions de dollars néo-zélandais au cours des trois prochaines années pour garantir la mise en œuvre d'initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion. En mai 2021, 65 des 66 organisations sportives partenaires qualifiées avaient atteint le quota de 40 % de femmes auto-identifiées au sein des conseils d'administration, et le seul partenaire non conforme avait mis en place un plan pour y parvenir.

Tennis New Zealand (Tennis NZ) fait partie des 65 partenaires qualifiés pour mettre en œuvre cette politique. À ce jour, 63 % des femmes qui s'identifient comme telles occupent des postes de direction au sein du conseil d'administration de la Fédération nationale de tennis (NTF). Il semblerait que la politique d'équité entre les sexes du gouvernement (avec Sport NZ) ait aidé Tennis NZ à réaliser ses propres aspirations en matière d'équité entre les sexes, car avant 2021, il y avait peu ou pas de femmes au sein du conseil d'administration composé de 7 à 10 membres. Depuis 2021, en tenant compte des stratégies telles que la cooptation et les nominations de stagiaires, plus de 50 % des membres du conseil de Tennis NZ sont des femmes (c.-à-d. 5-6). Voir le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

Année	Femmes		Notes
	Membres du conseil d'administration	N	
		1	
2002-2004		0	
2005-2008		1	
2009-2011		0	
2012-2016		1	
2017-2019		3	
2020		2	
2021		6	Y compris la cooptation et les stagiaires
2022		6	Y compris la cooptation et les stagiaires
2023		5	Y compris la cooptation

Cependant, alors que certains conseils d'administration d'organisations sportives cherchent à stimuler la représentation au sens large avec différentes ethnies, affinités LGBTIQ+, cultures, âges, handicaps et origines, il est peu probable que la diversité soit durable sans cadres d'inclusion significatifs (Buse et al., 2014). Ospina et Foldy (2010) suggèrent qu'une structure représentative diversifiée n'est pas suffisante pour favoriser les différences et que des pratiques de leadership supplémentaires doivent être mises en œuvre pour garantir un sentiment d'inclusion, d'ouverture et d'équité afin de faciliter la réduction des différences. Il est intéressant de noter que Tennis Australia a inversé sa référence au discours commun sur la "diversité et l'inclusion" en l'intitulant "Inclusion et diversité" (Tennis Australia, n.d., par. 1), peut-être dans le but de souligner davantage la distinction et l'importance de l'inclusion, comme l'ont suggéré les auteurs ci-dessus.

La volonté des organisations sportives, et des conseils d'administration du tennis en particulier, d'adopter la diversité et les pratiques inclusives n'est pas sans poser de problèmes (Sport New Zealand, 2018 ; Tennis Australia, n.d). Les connaissances théoriques sur la manière d'intégrer des pratiques inclusives efficaces dans le contexte de la gouvernance sportive sont limitées et le paysage du leadership et de la gouvernance du tennis est complexe. La littérature et la recherche existantes indiquent que les initiatives d'inclusion se sont principalement concentrées sur les stratégies et les politiques au niveau du changement institutionnel et pas nécessairement au niveau intrapersonnel et interpersonnel (Cunningham, 2015 ; Parker, 2019). Ainsi, pour garantir la durabilité de la diversité grâce à des initiatives inclusives, les pratiques de gouvernance du tennis doivent peut-être envisager la manière d'intégrer les pratiques de diversité et d'inclusion au niveau microéconomique (Cunningham, 2015 ; Parker, 2019).

La création d'un environnement dans lequel les membres éprouvent un sentiment d'inclusion au sein des conseils de tennis dépend donc potentiellement de la façon dont les dirigeants facilitent cette inclusion au niveau microéconomique et adoptent directement des comportements inclusifs dans le contexte du leadership du conseil (O'Boyle et al., 2020 ; Randel et al., 2018). Ce constat est appuyé par O'Boyle et al. (2020), qui s'inquiètent de la manière dont les comportements et les actions des dirigeants influencent les processus de prise de décision au niveau du conseil d'administration. Ils stipulent que pour traiter de manière significative l'influence du leadership au sein de la gouvernance, il faut explorer l'intégration entre les processus et les dynamiques de groupe (O'Boyle et al., 2020). Une telle vision du leadership axée sur les processus fait passer l'optique du leadership d'une focalisation sur l'individu à une focalisation sur la relation d'influence entre et parmi les membres du conseil (Ferkins et al., 2018 ; Jackson & Parry, 2018). Ainsi, la complexité des processus de groupe et des pratiques inclusives dans la gouvernance du tennis nécessite des mécanismes appropriés, et c'est potentiellement là que l'adoption d'une lentille émotionnelle et culturelle pourrait être un moyen d'y parvenir.

Gouvernance du tennis - intelligence émotionnelle et culturelle

Le développement de pratiques durables et inclusives au sein des structures de gouvernance du tennis nécessite plus qu'une intégration transparente des pratiques - il nécessite un système qui capture les complexités du leadership et qui aborde les pensées qui incarnent la dynamique des interactions intra et interpersonnelles. Si les pensées, les émotions et la culture ont été considérées comme des obstacles à l'inclusion (Gerbert et al., 2017), l'intégration d'une lentille d'intelligence émotionnelle et culturelle pourrait potentiellement contribuer à une diversité durable.

L'intelligence émotionnelle (IE) est la capacité à surveiller ses propres émotions pour guider sa réflexion et ses actions lorsqu'il s'agit de travailler avec d'autres personnes (Middleton, 2014). L'IE concerne la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et la gestion des relations (Goleman, 2020). Le développement de leaders inclusifs dotés de compétences et d'aptitudes en matière d'IE, en particulier aux niveaux intrapersonnel et interpersonnel, peut contribuer à promouvoir des environnements sains (Jada et al., 2016 ; Warrier, 2021), comme au sein du conseil d'administration d'un FNT.

L'intelligence culturelle (IC) est également reconnue comme une compétence essentielle du leadership inclusif (Paiuc, 2021) et est souvent liée à l'IE (Darvishmotevali et al., 2018 ; Richard-Eaglin, 2021 ; Rockstuhl et al., 2011). La QC est définie comme la capacité à communiquer, à établir des relations et à travailler efficacement dans des environnements caractérisés par une grande complexité culturelle (Andreson, 2017 ; Ang & Van Dyne et al., 2007 ; Middleton, 2014). Ce concept de QC appliqué à un contexte de leadership a suscité un intérêt croissant parmi les chercheurs "occidentaux" (Ang & Van Dyne et al., 2007 ; Clark & Polesello, 2017 ; Middleton, 2014 ; Thomas, 2006). Bien que la littérature sur le QC évolue, la recherche a encore tendance à se concentrer sur le QC en tant que construction individuelle du leader plutôt qu'en tant que composante intégrale des processus de leadership de l'organisation ou du conseil d'administration (Andreson, 2017 ; Moon, 2010). Cependant, Clark et Polesello (2017) affirment qu'une application combinée de l'IE et de la QC peut influencer un changement organisationnel positif en ce qui concerne les obstacles à la diversité et à l'inclusion.

Ainsi, si l'IE et la CQ sont considérées comme des éléments puissants des pratiques de leadership inclusives, comment peuvent-elles influencer l'aspiration à une gouvernance tennistique diversifiée et inclusive ? Pour cela, nous revenons à nos deux stratégies de sélection des administrateurs (la recherche d'une composition diversifiée du conseil d'administration par le biais de processus ciblés). En d'autres termes, pourquoi ne pas recruter pour l'IE et le CQ, afin que ceux qui siègent au conseil d'administration du tennis puissent influencer les pratiques de leadership inclusives pour parvenir à une gouvernance du tennis plus diversifiée et inclusive ?

LA SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS DANS LA GOUVERNANCE DU TENNIS

La sélection des administrateurs est le " processus formel par lequel les individus sont identifiés, sélectionnés, nommés et élus (ou désignés) aux conseils d'administration des entreprises " (Withers et al., 2012, p. 245). Si un FNT souhaite parvenir à une diversité durable dans la composition de son conseil d'administration, avec des administrateurs contribuant à l'IE et à la QC pour des pratiques de leadership inclusives, alors ses processus de sélection des administrateurs pourraient être le mécanisme permettant de débloquer ce potentiel. Il est important de noter que l'utilisation du comité de nomination (CN) dans le cadre des processus de sélection des administrateurs du sport à but non lucratif a récemment été reconnue pour son potentiel de " formation du conseil " (Stenling et al., 2021).

Gouvernance du tennis - sélection des administrateurs

La nature critique de la sélection des administrateurs pour la gouvernance des organismes de sport a été saisie dans une représentation visuelle, appelée modèle élargi de performance du conseil d'administration (Molloy, Ferkins & Dickson, 2020), présentée dans la figure 1.

Comme le montre la figure 1 ci-dessus, la sélection des administrateurs a des implications importantes pour la gouvernance du tennis. En effet, l'identification et le recrutement des administrateurs constituent la première étape importante pour que les conseils d'administration du tennis puissent " bénéficier des avantages liés à l'amélioration des performances des administrateurs ayant les antécédents et les compétences appropriés (facteurs individuels) " (Molloy,

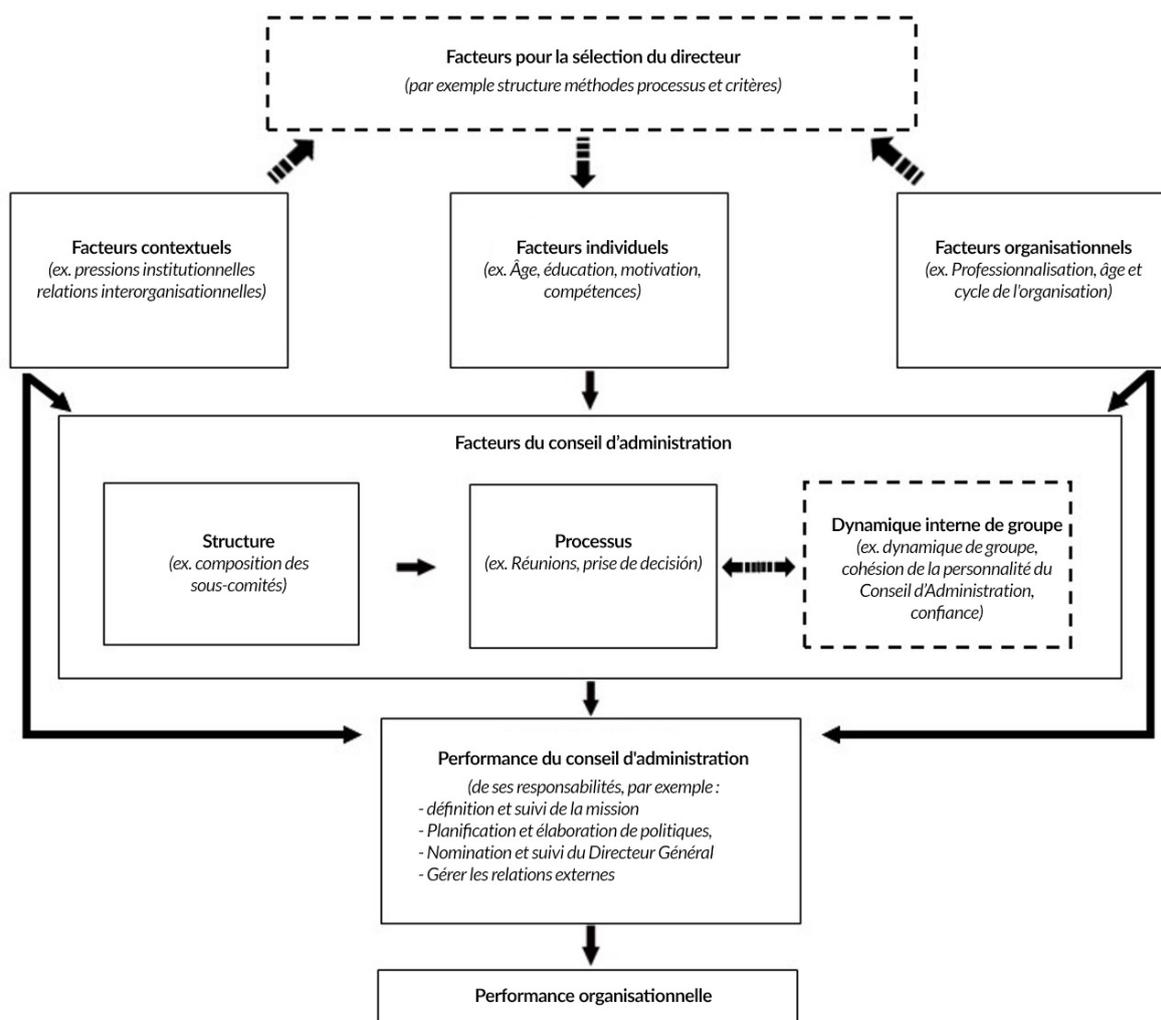


Figure 1. Sélection des administrateurs dans le modèle intégré élargi de performance des conseils d'administration.

Note. Le modèle de performance intégrée du conseil d'administration a été produit à l'origine par Hoye & Doherty (2011) et récemment développé (comme indiqué par les lignes brisées et l'italique) par Molloy, Ferkins & Dickson (2020). Tiré du *Routledge Handbook of Sport Governance* (p. 328) édité par D. Shilbury & L. Ferkins, 2020, Routledge. Reproduit avec l'autorisation de l'auteur.

Ferkins et Dickson, 2020, p. 329), qui peuvent contribuer aux facteurs suivants du conseil d'administration :

- Structure - diversité appropriée dans la composition du conseil d'administration ;
- Processus - adoption et mise en œuvre de pratiques et de politiques pertinentes ; et
- Dynamique intragroupe - engagement constructif des uns envers les autres dans le cadre de leurs objectifs de contrôle, de prospective et de connaissance.

Il existe très peu de recherches spécifiques au sport sur la sélection des administrateurs (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020), mais nous pouvons identifier quatre caractéristiques clés de la sélection des administrateurs : la structure/le modèle, la méthode, les processus et les critères (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020 ; Molloy, Ferkins & Dickson, 2020). Chacune de ces caractéristiques est examinée ci-après.

Caractéristique 1 : Structure/modèle de sélection des directeurs

Dans le système de gouvernance sportive typiquement fédéré de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie, on s'est éloigné du modèle traditionnel " délégué/représentatif (démocratie

compétitive) [pour] le modèle indépendant (ensemble du sport) " (Molloy, Dickson et Ferkins, 2020, p. 338). Dans le modèle indépendant, les administrateurs sont sélectionnés pour promouvoir les meilleurs intérêts de l'organisation ou du sport dans son ensemble, et non pour représenter un groupe particulier (qu'il s'agisse d'un club, d'une organisation sportive régionale ou d'une discipline sportive).

Caractéristique 2 : Méthode de sélection des directeurs

Les méthodes de sélection des administrateurs des organismes nationaux de sport (ONS) en Nouvelle-Zélande comprennent généralement l'élection (par et/ou parmi les membres), la nomination (par un comité de nomination ou un panel de nomination) et la cooptation (par le conseil d'administration existant). Par exemple, le projet de recherche-action de Ferkins et Shilbury (2010) avec Tennis NZ fait état de son passage d'un comité de gestion de 10 personnes à un conseil d'administration composé à 100% de membres nommés, à une approche hybride avec quatre membres nommés et quatre membres élus au niveau régional. Cette approche hybride a permis de remédier à un sentiment de "déconnexion entre le conseil national et les perspectives régionales" (Ferkins et Shilbury, 2010, p. 241) associé à l'approche antérieure d'un conseil composé à 100% de membres nommés.

Rubrique 3 et 4 : Processus et critères de sélection des directeurs

Les processus de sélection des administrateurs comprennent des fonctions/activités de type planification (par exemple, identification des besoins du conseil, élaboration de critères pour les candidats) et évaluation (par exemple, entretiens, vérification des références, élaboration d'un résumé des aptitudes) (Molloy et al., 2022), les comités de nomination (CN) jouant un rôle de plus en plus visible. En termes de critères, Elms et al. (2015) soulignent l'importance de parvenir à un équilibre efficace entre les critères d'adéquation au rôle" (c'est-à-dire les compétences et expériences complémentaires) et les critères d'"adéquation au groupe" (c'est-à-dire la compatibilité sociale). Les spécialistes du sport reconnaissent que "posséder des compétences cognitives telles que des capacités techniques, des compétences stratégiques ou des compétences financières ne suffit pas pour être un membre de conseil d'administration performant. Les compétences émotionnelles et l'intelligence sociale sont des piliers importants dans la perception des compétences" (Balduck et al., 2010, p. 228). Toutefois, de nombreuses organisations sportives continuent de privilégier, du moins dans leurs statuts, les critères d'adéquation au rôle.

Tennis NZ - critères de sélection des administrateurs

La constitution de Tennis NZ exige que son CN (ou le comité de nomination du conseil) prenne des décisions fondées sur le mérite en tenant compte de facteurs tels que la gouvernance, le sport et l'expérience professionnelle "y compris les compétences en commerce, finance, marketing, droit ou affaires en général" (Tennis NZ, 2012, p. 21). Cette priorité constitutionnelle accordée à l'"adéquation au rôle" plutôt qu'à l'adéquation au groupe" et aux critères de type diversité/EI/CQ est courante, mais peut être surmontée par la manière dont les "critères" sont mis en œuvre dans la pratique.

Un exemple pratique de critères d'adéquation au groupe et de diversité est illustré par les récents changements apportés par le conseil d'administration de Tennis NZ à sa matrice des besoins du conseil d'administration. La matrice inclut désormais spécifiquement la "compétence culturelle dans le contexte néo-zélandais" ainsi que la prise en compte de la dynamique et des interactions au sein du conseil (T.A. Scorer, communication personnelle, 22 juin 2023). La charte du conseil d'administration de Tennis NZ, mise à jour en 2023, soit 11 ans après la constitution actuelle (Tennis NZ, 2023), est une autre preuve que les pratiques de Tennis NZ vont au-delà de ce qu'exige la constitution. Les clauses suivantes mettent davantage l'accent sur les pratiques de leadership inclusives en ce qui concerne les responsabilités et les attentes des membres du conseil et stipulent que le conseil :

Détermine la culture appropriée pour Tennis NZ et adopte des comportements qui reflètent et promeuvent la culture souhaitée (p. 3).

Il fait peser sur ses décisions une diversité d'opinions et de points de vue (p. 4).

Et cela, les membres du conseil d'administration doivent faire preuve d'un haut niveau d'éthique et d'intégrité dans leurs relations personnelles et professionnelles, être prêts à agir - et à rester collectivement responsables - de toutes les décisions du conseil d'administration et à parler d'une seule voix sur toutes les questions de politique et d'orientation (p. 6).

Tennis NZ a également la possibilité de continuer à faire évoluer la charte de son conseil d'administration par le biais du mécanisme de l'accord du conseil d'administration, plutôt que par un changement constitutionnel. De cette façon, il peut continuer à appeler plus fortement l'IE et la CQ comme des éléments de pratiques de leadership inclusives dans les attentes et les responsabilités écrites des membres du conseil qui se trouvent dans sa charte. Une charte du conseil d'administration en évolution et un alignement plus manifeste du contenu de la charte sur la matrice des besoins du conseil d'administration et sur les réunions d'information du CN peuvent également avoir une plus grande influence sur les critères, les processus et les résultats de la sélection des administrateurs.

Les CN étant un phénomène émergent dans la littérature sur la sélection des directeurs sportifs (Molloy et al., 2022 ; Stenling et al., 2020), nous nous tournons maintenant vers l'exploration du potentiel de " formation du conseil " et de renforcement des capacités du conseil en matière d'IE/QC du CN.

Gouvernance du sport - comités de nomination

Les CN sont décrits comme le "principal mécanisme institutionnel conçu pour renforcer les processus de sélection des administrateurs" (Kaczmarek et al., 2012, p. 474), dont le rôle primordial est d'améliorer la composition du conseil d'administration. Encore une fois, il existe très peu de recherches spécifiques au sport sur les CN, mais en s'inspirant de la littérature sur la gouvernance des organisations à but lucratif, à but non lucratif et du sport, nous pouvons examiner les CN du point de vue de la structure (composition et pouvoirs) et du processus.

Structure du CN - composition et pouvoirs

En ce qui concerne la composition du CN, dans le secteur à but lucratif, les préoccupations récentes portent sur la proportion d'administrateurs indépendants par rapport aux administrateurs exécutifs et/ou aux experts externes au sein du CN (Aperte, 2016 ; Kaczmarek & Nyuur, 2016 ; Nachemson-Ekwall & Mayer, 2018). Des préoccupations similaires se retrouvent dans le secteur du sport à but non lucratif, les CN des ONS de Nouvelle-Zélande étant diversement composés d'un mélange d'indépendants externes, de personnes nommées par le conseil d'administration et de personnes nommées par les membres de l'ONS (Molloy et al., 2022). Les liens, dans le secteur à but lucratif, entre la diversité des sexes et des "nationalités" au sein des CN et la diversité des conseils d'administration qui en découle sont importants (Kaczmarek et al., 2012). Bien qu'il faille une validation empirique, nous suggérons qu'il en va de même pour les capacités d'IE/CQ et les pratiques de leadership inclusives, et nous posons la question suivante : si une FNT veut ces compétences intra et interpersonnelles au sein de son conseil d'administration, devrait-il avoir au sein de son CN des personnes possédant et capables de reconnaître ces compétences ?

En ce qui concerne les pouvoirs du CN, dans le secteur du sport, ils comprennent le pouvoir (et les responsabilités) d'identifier, de recruter, d'évaluer, de recommander, de nommer, de surveiller et/ou d'évaluer les administrateurs du conseil (Bradbury & O'Boyle, 2015 ; Brunzell & Söderman, 2012 ; Enjolras & Waldahl, 2010 ; Ferkins & Shilbury, 2010 ; K. Ingram & O'Boyle, 2018 ; Stenling et al., 2021). Du point de vue de l'équilibre des pouvoirs, Molloy et al. (2022) ont

identifié le besoin d'explorer l'équilibre approprié entre la communauté (légitimité démocratique) et les logiques d'entreprise (professionnalisation/efficacité) qui se reflètent dans la composition des CN. Les CN des OSN en Nouvelle-Zélande vont de ceux qui ont effectivement le pouvoir de sélectionner 100% des membres du conseil d'administration à ceux qui ne nomment ou ne recommandent que la minorité (Molloy et al., 2022), la majorité des membres du conseil d'administration étant élus par les membres votants.

Processus NC

En ce qui concerne les processus des CN, le secteur à but lucratif a identifié une gamme d'exhaustivité des décisions (Walther et al., 2017) : non planifiée (faible planification, faible évaluation), projetée (forte planification, faible évaluation) et inclusive (forte planification, forte évaluation). Dans le secteur du sport, des études suédoises ont identifié des processus de CN impliquant une transparence et une formalisation minimales (Stenling et al., 2021) dans un environnement où les CN entreprennent une série de classements complexes des critères d'évaluation des candidats (Stenling et al., 2020). Les données constitutionnelles des OSN néo-zélandais (Molloy et al., 2022) suggèrent une approche de planification faible et d'évaluation élevée, avec une évaluation axée sur l'adéquation au rôle plutôt que sur les critères de type adéquation au groupe/diversité (voir Molloy et al., 2022, tableau 4). En conséquence, les OSN (y compris les FNT) pourraient avoir la possibilité de mieux consacrer au niveau constitutionnel, ainsi que dans leurs pratiques, une approche plus équilibrée de la planification et de l'évaluation des critères d'évaluation des candidats.

Tennis NZ - Caractéristiques NC

Les statuts de Tennis NZ (2012) exigent que le CN soit composé du président (ou de son adjoint ou d'un autre membre du conseil d'administration si le président est démissionnaire), d'une personne nommée par les présidents des centres régionaux et d'un expert indépendant (nommé par le conseil d'administration). Le CN est chargé d'identifier et d'inviter les candidats, de faire de la publicité pour les candidats et de les évaluer, de déterminer les nominations (jusqu'à quatre directeurs) et de faire des recommandations pour les directeurs élus (ces recommandations du CN doivent être examinées par les membres votants en même temps que toutes les candidatures valides). Comme indiqué précédemment, les critères constitutionnels à appliquer par le CN mettent fortement l'accent sur l'adéquation au rôle, mais cela peut différer sur le plan opérationnel, les critères d'adéquation au groupe et de diversité/El/CQ étant pris en compte au cours de la procédure proprement dite.

Au niveau de la pratique, comme indiqué ci-dessus, Tennis NZ a récemment entrepris plusieurs initiatives visant à mettre davantage l'accent sur les critères d'adéquation au groupe dans ses processus de CN. Outre la mise à jour de la matrice des besoins et de la charte du conseil d'administration, Tennis NZ a récemment mis en place un programme pour les nouveaux membres du conseil d'administration (afin de développer une capacité de gouvernance plus diversifiée et inclusive), et a invoqué sa clause de cooptation pour permettre un environnement de conseil plus inclusif pour les personnes indigènes (Māori). Un récent stage au sein du conseil d'administration a également permis de faire entendre la voix des jeunes, des Māori et des Pasifika au sein du conseil d'administration de Tennis NZ (T.A. Scorer, communication personnelle, 22 juin 2023).

La politique de diversité, d'équité et d'inclusion de Tennis NZ fait également partie de ses pratiques. Approuvée en août 2022 :

Cette politique fournit un cadre pour les initiatives actuelles et futures de Tennis NZ en matière de diversité et d'inclusion et s'applique à tous les niveaux et aspects du sport, y compris, mais sans s'y limiter, au conseil d'administration et au personnel de Tennis NZ et à la communauté du tennis au sens large. (Tennis New Zealand, Te Tēhē o Aotearoa, p. 3, 2022)

Comme indiqué dans le champ d'application de cette politique, son objectif est d'influencer les pratiques de direction des conseils d'administration, ce qui, selon notre argument dans le présent article, doit également influencer non seulement ce que les CN recherchent, mais aussi la composition même du CN.

Un autre élément clé de la politique de diversité, d'équité et d'inclusion concerne l'engagement déclaré de Tennis NZ envers Te Tiriti o Waitangi (le traité de Waitangi), l'accord fondateur avec les peuples indigènes (Māori) de Nouvelle-Zélande (également connus sous le nom de tangata whenua - peuples de la terre). Pour cela, Tennis NZ (TNZ), reconnaît Te Tiriti o Waitangi comme le document fondateur de l'Aotearoa Nouvelle-Zélande. TNZ s'engage à respecter le mana de Te Tiriti o Waitangi.... Cet engagement est concrétisé par le partenariat de TNZ avec l'Aotearoa Māori Tennis Association et l'accord de partenariat Rangapū (p. 3).

Un récent rapport du CN de Tennis NZ reflétait cet engagement en notant la diversité des candidats (dont huit femmes, trois Māori et quatre autres ethnies non européennes) et en recommandant que tout candidat Māori non retenu soit approché pour explorer d'autres façons dont il pourrait contribuer aux aspirations biculturelles de Tennis NZ (T.A., Scorer, communication personnelle, 22 juin 2023). De cette façon, Tennis NZ navigue actuellement dans sa relation avec tangata whenua, Māori, dans le cadre de ses pratiques continues visant à créer un environnement plus diversifié et inclusif pour le tennis en Nouvelle-Zélande.

Nous soutenons que le succès des aspirations de Tennis NZ en matière de diversité et d'inclusion sera fortement influencé non seulement par un conseil diversifié et inclusif, mais aussi par un CN diversifié et inclusif. En se référant à la constitution de Tennis NZ, les présidents des centres régionaux et le conseil d'administration de Tennis NZ ont le pouvoir, par le biais de leurs nominations au CN, de soutenir cette vision d'un CN et d'un conseil d'administration de Tennis NZ diversifiés et inclusifs. Ils peuvent le faire en nommant des personnes qui reflètent, et peuvent reconnaître chez les autres, la diversité, l'IE, le CQ et le potentiel de leadership inclusif.

Une dernière reconnaissance, concernant les limitations juridictionnelles, a trait à la mesure dans laquelle les FNT peuvent être restreints par leur contexte réglementaire national. Par exemple, la Commission australienne des sports (2020) recommande une majorité de directeurs élus (mais tous doivent être "indépendants" en n'occupant aucune autre "fonction" au sein de leur structure d'adhésion). Au Canada, la législation sur les organisations à but non lucratif exige que les administrateurs soient élus par les membres, le conseil ayant des droits de cooptation limités (les cooptations ne devant pas dépasser un tiers des postes élus) (Canada Not-for-profit Corporations Act 2009 ; Parent, Naraine & Hoyer, 2018). En Suède, pour tous les OSN appartenant à la confédération sportive suédoise, leur CN "doit être composé de membres

élus par l'ONS [Assemblée générale]" (Stenling et al., 2021, p. 6). Nonobstant ces restrictions, les FNT sont encouragés à explorer les moyens de s'engager dans les structures, pouvoirs et processus de sélection des administrateurs (et du comité de nomination) existants afin de maximiser la diversité, l'IE, le QC et la capacité de leadership inclusif dans la composition de leur conseil d'administration.

RÉSUMÉ ET CONCLUSION

L'objectif de notre article est de démontrer comment les pratiques de leadership inclusives peuvent être intégrées dans le processus de sélection des administrateurs afin de parvenir à une gouvernance du tennis non seulement plus diversifiée, mais aussi plus inclusive. Pour ce faire, nous avons rassemblé un ensemble croissant de connaissances sur les pratiques de leadership inclusif pour les conseils d'administration sportifs, qui se concentrent d'abord sur la distinction nuancée entre la diversité et l'inclusion. Nous avons ensuite relié ces idées aux pratiques de leadership inclusif de l'IE et du CQ. Nous avons utilisé cette compréhension évolutive des pratiques de leadership inclusives pour suggérer des considérations pour le processus de sélection des administrateurs comme moyen de parvenir à une gouvernance du tennis plus diversifiée et plus inclusive. Nous soutenons qu'il est temps que l'objectif de compréhension du conseil d'administration (réflexions intra/extra-organisationnelles sur des questions telles que les contributions sociétales) soit associé à ses objectifs de surveillance (conformité/gestion des risques) et de prévoyance (performance/stratégie) en tant que "partenaires égaux" dans la gouvernance des organisations sportives. Les fédérations nationales de tennis (comme Tennis NZ) pourraient peut-être ouvrir la voie en tant que sport perspicace dans un paysage de gouvernance complexe.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêt et qu'ils n'ont reçu aucun financement pour mener à bien cette recherche.

RÉFÉRENCES

Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation. *Journal of business ethics*, 137(1), 149-160.

Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence - merging two different research streams [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195. <https://doi.org/d9jj>

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.

Aperte, L. A. (2016). The impact of shareholder involvement in the nomination process on board diversity. *Nordic Journal of Business*, 65(1), 41-62.

Australian Sports Commission. (2020). Sport governance principles. https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/912705/Sport-Governance-Framework.pdf

Balduck, A.-L., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying competencies of volunteer board members of community sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 213-235.

Bradbury, T., & O'Boyle, I. (2015). Batting above average: Governance at New Zealand Cricket. *Corporate Ownership and Control*, 12(4), 352-363. <https://doi.org/10.22495/cocv12i4c3p3>

Brunzell, T., & Söderman, S. (2012). Board evaluation in the top Nordic football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 210-224. <https://doi.org/10.1108/20426781211261520>

Buse, K., Bernstein, R., & Bilimoria, D. (2016). The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. *SIAS Faculty Publications*. 644. <https://doi.org/gd2xrt>

Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport management review*, 18(2), 155-165.

Canada Not-for-profit Corporations Act 2009

Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7), 337-339. <https://doi.org/gftw82>

Cook, A., & Glass, C. (2015). Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs. *Social Science Research*, 53, 137-147. <https://doi.org/f7mv9k>

Cunningham, G. B. (2015). Creating and sustaining workplace cultures supportive of LGBT employees in college athletics. *Journal of Sport Management*, 29(4), 426-442. <https://doi.org/ghtj8j>

Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54. <https://doi.org/gfr9nw>

Elms, N., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2015). The importance of group-fit in new director selection. *Management Decision*, 53(6), 1312-1328. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0598>

Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: The case of the Norwegian Olympic committee and Confederation of sports. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 215-239. <https://doi.org/10.1080/16184740903559909>

Gebert, D., Buengeler, C., & Heinitz, K. (2017). Tolerance: A neglected dimension in diversity training? *Academy of Management Learning & Education*, 16(3), 415-438. <https://doi.org/gb4m3b>

Giscombe, K., & Mattis, M. C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119. <https://doi.org/ft7h34>

Goleman, D. (2020). What people (still) get wrong about emotional intelligence. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4.

Ferkins, L., & Kilmister, T. (2012). Sport governance. In S. Leberman, C. Collins & L. Trenberth (Eds., 3rd Ed.), *Sport business management in New Zealand and Australia* (pp. 137-159). Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Ltd.

Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.01.009>

Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007>

Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25(3), 272-285. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.3.272>

Ingram, K., & O'Boyle, I. (2018). Sport governance in Australia: Questions of board structure and performance. *World Leisure Journal*, 60(2), 156-172. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1340332>

International Tennis Federation. (2023). ITF code of ethics. <https://www.itftennis.com/media/7246/itf-code-of-ethics-v5-effective-1-apr-2023.pdf>

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In In S. Zedeck (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1: Building and developing the organization* (pp. 651-686). American Psychological Association.

Jackson, B., & Parry, K. (2011). A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. SAGE.

Jada, U., Jena, L. K., & Pattnaik, R. (2014). Emotional intelligence, diversity, and organizational performance: Linkages and theoretical approaches for an emerging field. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1-2), 46-57. <https://doi.org/gf9mx8>

Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012). Antecedents of board composition: The role of nomination committees. *Corporate Governance (Oxford)*, 20(5), 474-489. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00913.x>

Kaczmarek, S., & Nyuur, R. (2016). Review of the literature on board committees: Taking stock and looking ahead. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 11(2), 89-115. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2016.078200>

Lovett, J., & Lovett, J. A. (2021). Understanding Inclusion and Diversity. *Library Impact Statements*. 246.

Lovett, J., Rolls, R., & Subramaniam, A. (2020). Inclusive Cultures: Challenging unconscious gender bias in sport. *New Zealand Olympic Committee*. <http://www.olympic.org.nz/assets/Uploads/WSLA-Inclusive-Sport-Unconscious-Bias-Juin-2020.pdf>

Mayo, M., van Knippenberg, D., Guillen, L., & Firfiray, S. (2016). Team diversity and categorization salience: Capturing diversity-blind, intergroup-biased, and multicultural perceptions. *Organizational Research Methods*, 19(3), 433-474. <https://doi.org/f8s854>

Middleton, J. (2014). *Cultural intelligence: CQ: The competitive edge for leaders crossing borders*. A&C Black.

Molloy, T., Dickson, G., & Ferkins, L. (2020). Director selection, development, and evaluation. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds.), *The Routledge handbook of sport governance* (pp. 333-350). Routledge.

Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2020). Sport board performance: A contribution to the Integrated Board Performance model. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds.), *The Routledge handbook of sport governance* (pp. 318-332). Routledge.

- Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2022). Nomination committees and national sport organizations: Designing the way to democracy? *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2062029>
- Molloy, T. (2023). Nomination committees: A governance feature of New Zealand national sport organisations [Unpublished doctoral thesis]. Auckland University of Technology.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876–898. <https://doi.org/dhxn63>
- Mor Barak, M. E. (2019). Social good science and practice: A new framework for organizational and managerial research in human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(4), 314–325. <https://doi.org/hr78>
- Nachemson-Ekwall, S., & Mayer, C. (2018). Nomination committees and corporate governance: Lessons from Sweden and the UK (Saïd Business School WP 2018-12). <http://doi.org/10.2139/ssrn.3170397>
- O'Boyle, I., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2020). Leadership in and out of the sport boardroom: new empirical insights. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/hr8c>
- Ospina, S., & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292–307. <https://doi.org/dhq697>
- Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management dynamics in the knowledge economy*, 9(3), 363–378.
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoyer, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555–566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Parker, S. (2019). Women in sport governance: Challenging institutionalised practices in a national sport organisation [Dissertation, Auckland University of Technology]. <http://hdl.handle.net/10292/12552>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/gftqtm>
- Richard-Eaglin, A. (2021). The significance of cultural intelligence in nurse leadership. *Nurse Leader*, 19(1), 90–94. <https://doi.org/fk47>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/c76746>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/fpjrjn>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (Eds.). (2020). *Routledge handbook of sport governance*. Routledge.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/bbwvtv4>
- Sport New Zealand (2018, December 6). Women and girls strategy. <https://sportnz.org.nz/about/news-and-media/news-updates/women-and-girls-strategy/>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2020). Hierarchies of criteria in NSO board-nomination processes: insights from nomination committees' work. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 636–654. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1672204>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2021). The gatekeepers of sport governance—nomination committees' shaping potential in national sport organizations' board composition processes. *European Sport Management Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1897640>
- Tennis Australia. (n.d.). Inclusion and diversity. <https://www.tennis.com.au/play/inclusion-and-diversity>
- Tennis New Zealand. (2012). Constitution. <https://tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/TNZ-constitution.pdf>
- Tennis New Zealand, Te Tēhēhi o Aotearoa. (2022). Tennis New Zealand Diversity, Equity and Inclusion Policy. Retrieved from https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND_Governance-Policy-nr-1_Board-Charter.pdf
- Tennis New Zealand, Te Tēhēhi o Aotearoa. (2023). Tennis New Zealand Board Charter. https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND_Governance-Policy-nr-1_Board-Charter.pdf
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78–99. <https://doi.org/cjgrd6>
- United Nations. (n.d.). Sports for climate action framework. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Sports_for_Climate_Action_Declaration_and_Framework_0.pdf
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193. <https://doi.org/bsv7>
- Walther, A., Morner, M., & Calabrò, A. (2017). The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes. *European Management Journal*, 35(3), 351–361. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.004>
- Warrier, U., John, M., & Warrier, S. (2021). Leveraging emotional intelligence competencies for sustainable development of higher education institutions in the new normal. *FIIB Business Review*, 10(1), 62–73. <https://doi.org/hr8g>
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella, A. A. J. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243–277. <https://doi.org/10.1177/0149206311428671>

Copyright © 2023 Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins et Charlotte Jelleyma



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vous êtes autorisé à partager, copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats et adapter le document, remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de :

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

[CC BY 4.0 license terms summary](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 license terms](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY \(CLIQUEZ\)](#)

