

Performance organisationnelle des sports équestres en Afrique : Analyse des perceptions des acteurs à partir d'un Focus Group

Organizational performance of equestrian sports in Africa: Analysis of actors' perceptions from a Focus Group

FAKIR Badre

Doctorant en Sciences de Gestion

Institut de management de Paris

badrefakir@yahoo.fr

BENNANI Taib

Docteur en Sciences de l'éducation

Présidence Université Mohammed V Rabat

UNESCO Inclusive Lab

Maroc

t.bennani@um5r.ac.ma

LAHRACHE Zakaria

Docteur en Sciences du Sport

Ecole doctorale de SEPT

Université de Bourgogne Franche-Comté

Laboratoire C3S, Culture, Sport, Santé, Société

France

lahrache.zakaria@gmail.com

MORJANE Abdallah

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

LERSG

Maroc

Abdellah.morjane@gmail.com

Date de soumission : 22/04/2023

Date d'acceptation : 08/06/2023

Pour citer cet article :

FAKIR. B. et al. (2023) « Performance organisationnelle des sports équestres en Afrique : Analyse des perceptions des acteurs à partir d'un Focus Group », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 6 » pp : 263 – 274.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de l'article est d'identifier les facteurs de performance des sports équestres à partir de l'analyse des perceptions des acteurs organisationnels dans le continent Africain.

Dans bien des cas, les représentations des acteurs sont minorées et très peu considérées dans l'élaboration des politiques de développement sportif. L'exploration de la boîte noire de l'acteur et sa façon de styliser la réalité du monde permet d'identifier le sens et les attributions subjectives nécessaires à la mise en agenda des plans d'actions.

D'inspiration constructiviste et moyennant un focus Group réalisé avec les experts de la fédération internationale des sports équestres (FEI) et quelques jeunes cavaliers appartenant à cinq nationalités africaines, nous construisons de la connaissance issue de l'analyse des perceptions déclinée en matrice conceptuelle sur ce que nous pourrions appeler, la cartographie des indicateurs de performance du système équestre en Afrique.

Mots clés : performance ; comportement organisationnel ; perception ; management du sport ; sports équestres.

Abstract

The aim of this article is to identify the performance elements of equestrian sport through an analysis of the perceptions of organisational stakeholders on the African continent.

In the development of sport development strategies, the representations of stakeholders are often underestimated and hardly taken into account. It is possible to identify the meanings and subjective attributions needed to formulate agendas for action plans by exploring the "black box" of the actor and his method of stylising reality.

Inspired by constructivism, we develop knowledge from the analysis of perceptions in a conceptual matrix on what we might call the mapping of performance indicators of the equestrian system in Africa. This focus group was conducted with experts from the International Federation of Equestrian Sports (FEI) and some young riders belonging to five African nationalities.

Keywords : performance; organizational behaviour; perception; sports management; equestrian sports.

Introduction

La question de la performance organisationnelle (PO) en milieu sportif occupe depuis peu ou prou un intérêt croissant en management des organisations sportives. Depuis l'avènement du sport business (2000 Milliards de dollars de recettes générées en 2021), les acteurs du mouvement sportif contemporain ont changé de visage, d'outils et de comportement (Bennani, 2014). Les valeurs de l'humanisme du sport vont céder la place aux valeurs marchandes du capitalisme et indéniablement, modifier le rapport à la performance organisationnelle : l'actionnariat, la gouvernance financière, l'investissement des capitaux, le Lean management deviendront les mots clés qui conditionneraient la performance des organisations sportives.

Dans cet article, nous approchons la question de la PO dans le contexte des sports équestres en Afrique en répondant à la question : Quel diagnostic organisationnel de la situation des sports équestres en Afrique, et quels seraient les facteurs de performance organisationnelle identifiables ?

Pour saisir la construction du sens et du contre sens dans les mécanismes du développement équestre, nous posons l'hypothèse selon laquelle la perception et les représentations des acteurs conditionneraient le processus d'élaboration des plans de développement sportif. En effet, l'identification et l'analyse des perceptions permettent de formaliser les savoirs cachés utiles à l'élaboration des dispositifs de développement équestre.

Après des considérations théoriques et méthodologiques présentées dans les premiers volets de cette étude, nous entamons une description de la population approchée par le biais de la technique du focus group conduit auprès des praticiens des sports équestres, qui permet non seulement d'identifier les facteurs de performance organisationnelle du système équestre en Afrique, mais aussi d'élaborer la cartographie des facteurs de contre-performance qui entravent le développement équestre dans le continent.

1. Revue de littérature

1.1. Libres propos sur la performance organisationnelle

S'il existe bien une véritable marée montante au niveau conceptuel dans le domaine de la théorie des organisations, ça serait autour de la performance organisationnelle. Les institutionnalistes (North, 1997) comme les néo institutionnalistes (Kalika, 1988), les tenants de l'approche fonctionnaliste ou écologique des organisations (Kaplan et Norton, 1992) s'accordent à considérer la PO comme une triangulation, un triptyque au sein duquel, les objectifs organisationnels épouseraient les attentes des parties prenantes dans un contexte bien précis. Paradoxalement, cette façon de standardiser la PO pourrait être sujette à une forme de

réductionnisme angélique, supposé réduire les éléments constitutifs de la PO en un triangle à segments interdépendants. Réduire la PO en objectifs-attentes-contexte serait de dire que la contingence, la culture organisationnelle, le changement organisationnel, la responsabilité sociétale des organisations sont sans incidence sur la PO. Vraisemblablement, la PO est une affaire de systémique complexe, soumise à la dure exigence du couplage efficacité-efficience. La PO serait également un processus selon lequel le comportement organisationnel subit un changement substantiel au niveau des actifs financiers, compétitifs et sociaux.

A notre sens, la PO serait un mécanisme causal dont les strates formeraient un tout indissociable. L'action concomitante de l'acteur s'articule en cohérence aux objectifs et aux instruments organisationnels. Les indicateurs d'évaluation choisis avec pertinence renvoient aux paliers de la performance permettant de mesurer au mieux les résultats. C'est ce que nous présentons dans la revue de littérature sous-jacentes.

Tableau N°1 : Apport théorique sur la notion de performance organisationnelle

Auteurs	PO
Barret (2006)	Agrégation de la performance économique, sociale et environnementale
Pesqueux (2006)	Attracteur étrange dont la capacité permet d'absorber plusieurs traductions économiques, juridiques, organisationnelles et sociales
Kalika (1988)	Forte dépendance du PO a l'efficacité de la structure organisationnelle
Kaplan et Norton (1992)	
Bouquin (2004)	Forte dépendance des modes d'obtention des résultats
Bourguignon (1995)	Réalisation des objectifs organisationnels quel que soit la nature des résultats (intérêt porte au couplage processus résultat)

Source : Auteurs

2. Considérations méthodologiques

Dans la littérature spécialisée relative à l'usage des outils d'investigation (Bongrand et Laborier, 2005), le recours à l'entretien comme technique de recherche en analyse des perceptions, aurait conduit à une forme de routinisation instrumentale. Un tel instrument, offrant trop ou peu de possibilités a de quoi déconcerter les chercheurs en sciences sociales que nous sommes, en quête de clarification sur le sens de l'objet des sports équestres en Afrique que sur l'objet lui-même. C'est pour cette raison que nous avons plaidé pour le focus group, en tant que méthode d'entretien collectif, plus dynamique et plus interactif.

2.1. Ancrage épistémologique : Deux orientations fécondes mais diamétralement opposées

Dans la littérature des sciences sociales, le constructivisme concerne le processus inductif de production de la connaissance qui suppose que la connaissance soit un construit (Gagnon et Hamelin, 1978). Dans la démarche inductive, le défi de lier empirie et théorie semble le plus pertinent, et c'est pourquoi l'instrument du focus group vise principalement à appuyer l'élaboration de ce type de construit. Dans ce sens, le paradigme épistémologique de (Guba et Lincoln 1989) fait observer qu'il n'existe pas de réponse unique à un questionnement de recherche en sciences sociales, même en l'existence de preuve, et que, seul, un paradigme permettrait de fournir un ensemble de réponses à ces questions. Paradoxalement, le paradigme épistémologique constructiviste radical, soutenu par les travaux de (Glaserfeld, 1988) considère que « le constructivisme radical est radical, parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience ».

Autrement dit, ce n'est pas l'existence d'un réel qui est contestée, mais l'impossibilité de le connaître indépendamment des perceptions qu'il induit. Les sports équestres en Afrique seraient le reflet d'un réel objectif qui ne pourrait avoir de sens que lorsqu'il est rapporté au sens que lui attribue l'acteur concerné. En rapport avec l'objet de l'article, le réel que nous essayons d'approcher dans le domaine des sports équestres ne peut avoir de sens qu'en rapport avec les perceptions qu'il induit. En réalité, il semble exister de multiples réels socialement construits, que l'on soit dirigeant, décideur, technicien ou cavalier.

2.2. Outils de collecte (focus group)

La pertinence du focus group comme technique d'investigation qualitative, réside dans la confrontation des idées par stimulation et provocation du débat. Ce qui ne serait pas possible avec une investigation de base individuelle. La variété des énoncés et des idées constitue le reflet des perceptions et des représentations stimulées par l'interaction.

Chaque acteur fournit de l'information pertinente et justifie en permanence sa position. Pour les besoins de l'investigation et après avoir composé la liste des participants, les conditions de réalisation du focus group se déclinent de la façon suivante : Choisir un lieu, fixer une date, préciser une méthodologie de travail, des moyens audiovisuels de qualité, un cadre convivial, des collations, une configuration spatiale confortable, un dispositif d'enregistrement cinématographique et des moyens techniques de réalisation de montage vidéo. Rappelons que

le groupement de la FEI en faveur de la préparation au championnat du monde des sports équestres des jeunes cavaliers par continent, a constitué pour nous une opportunité à saisir pour l'organisation du focus group.

Tableau N°2 : Conditions de réalisation humaines et matérielles du focus group

Variables	Explication	Variables	Explication
Date	Mai 2022	Nombre de participants	09 experts
Lieu	Institut national du cheval	Animateur	01 Animateur
Ville	Rabat	Rapporteurs	01 Rapporteur
Durée	75 minutes	Enregistrement vidéo	02 cameras
Représentativité	Maroc, Tunisie, Egypte, Zimbabwe, Afrique du Sud		

Source : Auteurs

2.3. Caractéristiques et profil des participants

Les participants au focus Group sont au nombre de huit (8). Le critère de représentativité fut élucidé par le choix de la performance des jeunes cavaliers appartenant aux nations leaders en sports équestres dans le continent Africain. Les experts internationaux possèdent un background non négligeable en management des sports équestres au niveau international. Nous présentons leurs profils dans le tableau ci-après.

Tableau N°3 : Profil des experts

Initiales	Pays	Fonction
BF	Maroc	Directeur général de la FRMSE
JF.C	Suisse	Directeur de la solidarité internationale FEI
C.H	Zimbabwe	Expert international FEI, confédération Africaine
KL	Egypte	Expert international FEI, confédération Africaine
HB	Maroc	Expert, Institut national du cheval
TK	France	Coach international, FRMSE

Source : Auteurs

3. Typologie et étapes de l'analyse

Les méthodes d'analyse en sciences humaines et sociales regorgent d'outils et de dispositifs d'investigation spécifiques à l'analyse qualitative et exploratoire. Ici, une double préoccupation nous anime. La recherche exploratoire serait à la fois riche et complexe en raison des

implications, de la recherche du sens profond des mots et de l'incertitude liée aux liens contextuels. La pertinence de l'approche qualitative nous permet de disposer d'une vision globale et holistique de la situation des sports équestres en Afrique. A ce titre, (Paille et Mucchielli, 2003) considèrent que « l'analyse qualitative est un exercice intellectuel pour faire émerger du sens ». L'approche que nous adoptons consiste à envisager un processus itératif et non linéaire. A ce sujet, les travaux de (Pourtois, 1993) sur la dynamique itérative dans l'analyse qualitative nous ont été d'une grande utilité dans la mesure où les auteurs forcent le trait sur la pertinence de l'analyse en spirale, en faisant interagir les éléments du corpus étudié. Pour structurer l'analyse, nous avons emprunté un cheminement en quatre étapes. La première a trait à la restitution fidèle du discours des experts en nous servant des enregistrements vidéo. Ensuite, dans la seconde phase, nous nous sommes livrés à l'opération de condensation des données, c'est-à-dire, la réduction du corpus textuel en unités de sens et codes spécifiques à chaque type d'information.

Tableau N°4 : Principales actions sur le corpus du Focus Group

Phases	Actions	Quantification des mots
1^{ère} Phase	Restitution du texte à l'état brut	2204 Mots
2^{ème} phase	Déconstruction du corpus	245 Mots
3^{ème} phase	Création des ensembles	72 Mots
4^{ème} Phase	Analyse textuelle du corpus	6 nuages

Source : Auteurs

4. Restitution et transcription des données

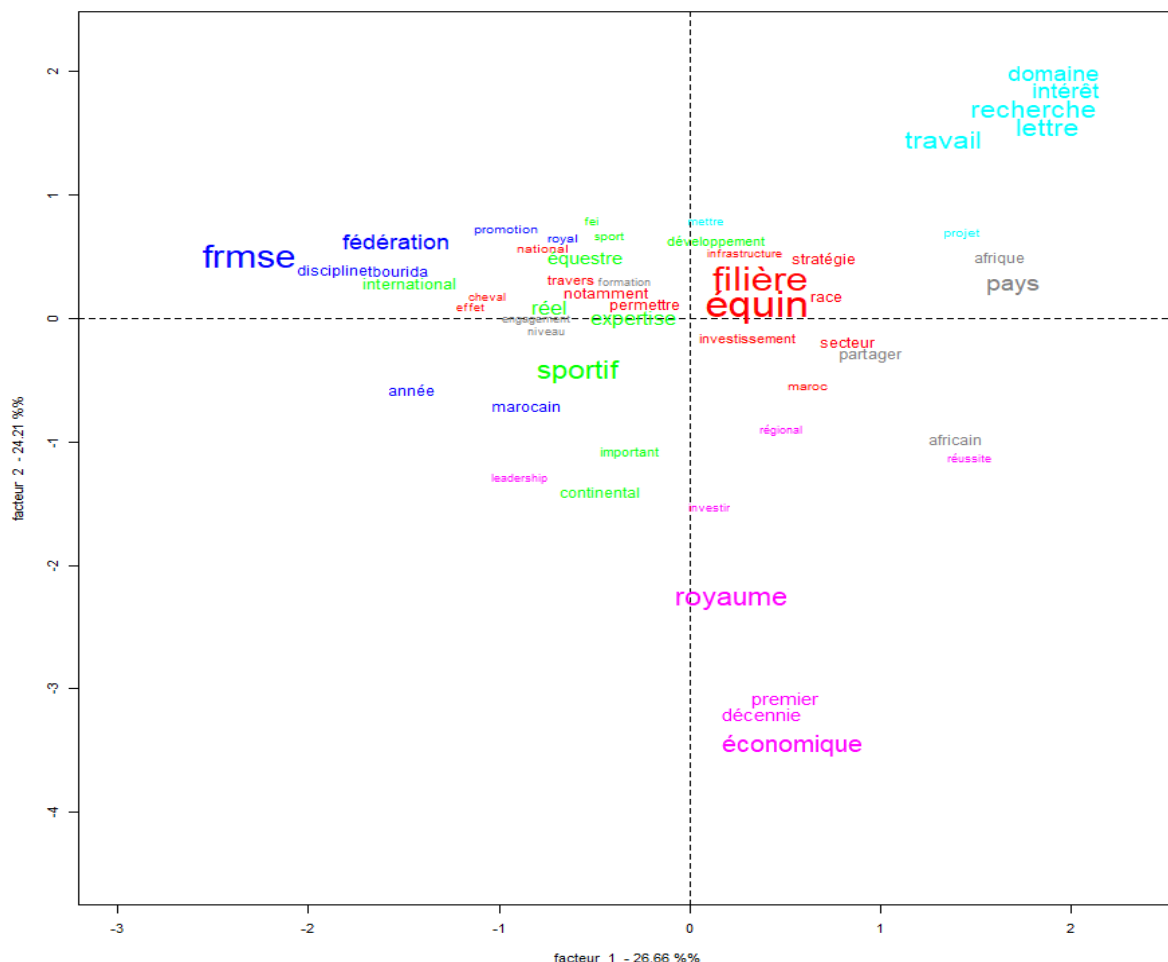
La restitution des informations des différents témoignages d'experts s'est faite à l'aide de la méthodologie de traitement de contenu dont la finalité permet d'établir des inférences valides à partir du texte (Bardin, 2013). Dans la littérature, deux orientations scellent ce type de méthode d'analyse de contenu. Centrée exclusivement sur le langage, la première catégorie cherche à éclairer et comparer les « structures formelles du langage » (Blanchet et Gotman, 2001). La deuxième orientation est beaucoup plus centrée sur le sens du discours, de façon à « mettre à jour le système des représentations véhiculées dans le discours » (Blanchet et Gotman, 2001). Dans le cas de la méthode empruntée dans cette analyse, il s'agit bien évidemment, de différencier l'énoncé de l'énonciation, c'est-à-dire, le contenu du discours des experts peut être analysé sans perdre de vue les objectifs de l'étude. A cet effet, l'analyse textuelle est fondée sur le principe que « toute communication peut être abordée sous l'angle de son contenu et de ses

traits constitutifs (l'énoncé), ou sous l'angle, plus complexe et plus avancé sur la voie de l'interprétation, des adaptations personnelles que chaque individu fait subir, consciemment ou non à l'outil linguistique (l'énonciation) (Courtes, 1991). En conséquence, pour la mise en forme textuelle du discours des experts, nous avons procédé à une analyse factorielle par le biais du logiciel IRamuteq. Une première étape d'intervention sur le corpus consiste en la transcription et correction des données. Puis, l'étape de l'analyse consiste à compacter le corpus lorsque les énoncés se répètent ou renvoient à un sens redondant. L'étape de réduction des énoncés est succédée par l'action de découpage en énoncés, en création des catégories et des rubriques. Ce sont des unités de sens qui permettent de coder le texte et la catégorie sous-jacente.

5. Présentation et discussion des résultats de l'analyse automatisée

La mise à plat des résultats de l'analyse factorielle fait émerger l'existence de sept (7) ensembles, constituant les facteurs interdépendants de la performance organisationnelle requise pour le développement des sports équestres dans le continent africain.

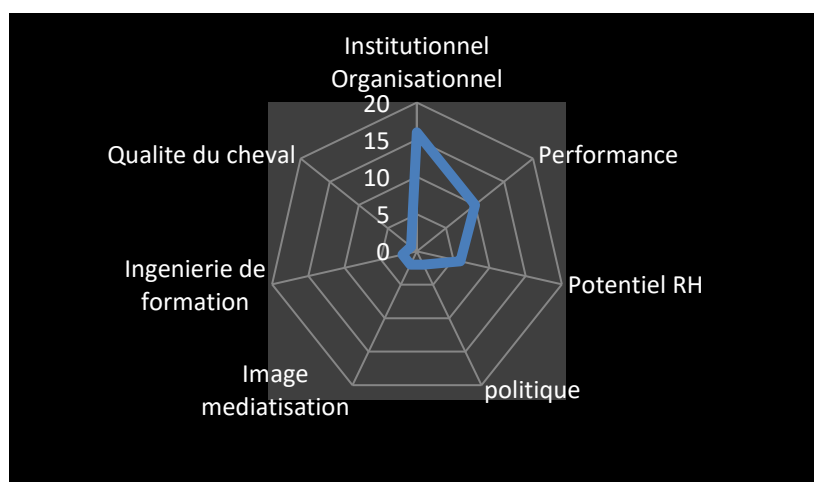
Figure N°1 : Matrice conceptuelle de l'analyse automatisée



Sept ensembles font l'essentiel de l'analyse automatisée. Globalement, les résultats montrent que plus les unités de sens se rapprochent du centre de la matrice, ils revêtent plus d'importance pour l'acteur organisationnel. Autrement dit, la perception des acteurs a généré une grande sensibilité par rapport aux variables institutionnelles et organisationnelles. Plus profondément, le devenir des sports équestres en Afrique serait beaucoup plus tributaire des institutions et de leur rôle en tant que mode opératoire d'entrée au management organisationnel. Pour reformuler ces idées, l'entrée par les institutions est un gage de développement des systèmes équestres en Afrique. Cette démarche top down se légitime dans les choix politiques puisqu'elle concorde avec la réorganisation des Etats Africains dans l'ère postindépendance, étant donné que le sport est un élément crucial du rayonnement du continent.

Sous-jacentes à cette analyse, transparait la dimension de la filière équine, considérée comme fondement même des sports équestres en tant que pratique sociale de référence. En d'autres termes, il n'existerait nullement de pratiques équestres sans cheval, ni cavalier. Le couplage cavalier-cheval ou cheval-cavalier serait le fondement de l'institutionnalisation du sport équestre dans le contexte africain. A ce titre, Badre Fakir considère que l'élevage équin dans le contexte Marocain serait des plus structurés en Afrique. Il permettrait en l'occurrence de favoriser une sorte de création de niche autour des métiers du cheval dans les pays partenaires du Maroc en Afrique et in extenso, agir en faveur du renforcement de la diplomatie sportive (Fakir, 2020).

Figure N° 2 : Cartographie et poids des facteurs de performance organisationnelle en sports équestres en Afrique



Source : Auteurs

En revanche, la matrice conceptuelle montre que les experts octroient moins d'importance aux dimensions relative à la formation, à la médiatisation et à la qualité du cheval. Dresser la

situation des sports équestres en Afrique moyennant un diagnostic organisationnel est une chose, établir la priorisation des facteurs de performance organisationnelle en est une autre. Il est certain qu'il s'agisse d'une systémique complexe au sein de laquelle les facteurs de performance sont interdépendants. D'ailleurs la cartographie le confirme en démontrant que le potentiel en ressource humaine requise en managers, dirigeants, cavaliers, coachs, vétérinaires, personnel du support et de la logistique revêt une importance cruciale.

Conclusion

La cartographie des facteurs de performance en faveur du développement équestre en Afrique a fourni un ensemble d'indicateurs considérables, combien importants dans le processus d'élaboration des projets de développement équestre. Nous avons objectivé le choix de les identifier en plaidant pour une entrée par la partie subjective du système.

Nos résultats confortent la problématique selon laquelle la performance organisationnelle est susceptible d'être saisie à partir du sens que l'acteur lui attribue. En effet, les dimensions politico institutionnelle et organisationnelle, équine et humaine, médiatique et managerielle, sont les plus à même à être exploitées en tant que facteurs de développement du sport équestre africain, des apports qui pourraient ouvrir la voie vers d'autres perspectives organisationnelles. En explorant la perception et les représentations des acteurs, nous avons démontré également que le sens subjectivement attribué au développement des sports équestres constitue un réel parmi d'autres, si ce n'est des plus importants. Le réel étant constitué permettrait certes de styliser la réalité du monde des sports équestres en Afrique comme l'imagine les acteurs organisationnels. Il existerait à coup sûr de multiples réels sur la question des facteurs de la performance organisationnelle qu'il faudrait circonscrire dans le cadre d'une réflexion intégrée, ce qui ne serait pas possible du moins dans cet article.

Le plaidoyer défendu dans cet article montre que le rationnel méthodologique peut être saisi et construit à partir de la subjectivité, point obscur des systèmes managériaux, mais déterminant pour la formulation de toute hypothèse de conception, de pilotage ou d'évaluation des plans de développement organisationnel...Des focus groups de ce genre, pourraient émerger d'autres facteurs organisationnels exploitables dans le développement des sports équestres au Maroc puis en Afrique.

BIBLIOGRAPHIE

Barrett, R. (2006). Building a Values-Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation, Boston: Butterworth-Heinemann.

Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu Année. Collection : Quadrige Éditeur : Presses Universitaires de France. Pages : 296.

Bennani, T. (2014) : « Analyse des politiques publiques sportives et pilotage de l'action publique, éléments de réflexion sociologique et politologique ». Thèse de doctorat en sciences de l'éducation. Université Mohammed V, faculté des sciences de l'éducation. Rabat.

Blanchet, A. & Gotman, A. (2001). L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Ouvrage publié sous la direction de François de Singly. Nathan, ISBN : 2-09-190652-2.

Bongrand, P. & Laborier, P. (2005). L'entretien dans l'analyse des politiques publiques : un impensé méthodologique ? Revue française de science politique, 55, 73 111. <https://doi.org/10.3917/rfsp.551.0073>

Bouquin, H. (2004). Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

Courtés, J. (1991), Analyse sémiotique du discours, Hachette supérieur, Paris 1991.

Fakir, B. (2020) : « le sport équestre au Maroc, du diagnostic organisationnel à la mise en place des tableaux de bord de développement équestre en Afrique ». Mémoire de MBA en management du sport. ESLSCA Business school. Rabat Inédit.

Gagnon, N. & Hamelin, J. (1979), L'histoire orale. Méthodes des sciences humaines 1, Edisem, Saint-Hyacinthe, 1978, 95 p.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). Fourth generation evaluation. Edition Sage, London, 1989.

Kalika, M. (1988). *Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances*. Economica.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 79.

Morjane, A. & Bennani, T. & Aitsoudane, J. (2022). Le management des organisations sportives : Entre la gestion et le comportement organisationnel socialement responsable. Revue Française d'Economie et de Gestion, 3(12).

North, D. (1997). The contribution of the new institutional economics to an understanding of the transition problem. WIDER annual lectures.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Collection U. A. Colin Sciences sociales, 211 pages, ISBN : 2200265174.

Pesqueux, Y. (2006). Le nouveau management public (ou New Public Management). HAL Id: hal-00510878 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>

Pourtois, J-P. & Huberman A. Michael & Miles B. Matthew. Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. Revue française de pédagogie, volume 105, 1993. pp. 132-134.

Von Gglasersfeld, E. (1989). Introduction à un constructivisme radical. In P, Watzlawick (éd), L'invention de la réalité. Contribution au constructivisme. Seuil, Paris, page 19-43