

DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DANS LE RESEAU ASSOCIATIF DE L'ATHLETISME AFRICAIN

SAÏDOU V.^{1,2,3}, DANSOU H. P.² et LANHA M.³

1- Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS) de Yaoundé, Cameroun.

E-mail : victor.saidou@yahoofr

2- Laboratoire de Physiologie de l'Effort (LAPEF), Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et du Sport (INJEPS) / Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin.

3- Laboratoire de Microéconomie du Développement (LAMIDDEV), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin.

Auteur correspondant : Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS)
de Yaoundé, Cameroun.

E-mail : victor.saidou@yahoofr

(Reçu le 17 Janvier 2016 ; Révisé le 03 Mars 2016 ; Accepté le 12 Mars 2016)

RESUME

L'étude s'est appuyée sur un cadre explicatif du management de la performance d'une organisation sportive olympique (Bayle, 2000) pour explorer la perception de la performance d'organisation dans le réseau associatif de l'athlétisme africain. L'objectif était de mettre en lumière les éléments perceptuels de représentation et de compréhension de cette performance dans ce contexte. Des données qualitatives ont été collectées auprès des dirigeants des entités du réseau grâce à des entretiens semi-dirigés. L'analyse montre l'existence d'un nombre important d'activités de base destinées à répondre, très souvent au cas par cas, au besoin ponctuel d'évaluation du fonctionnement intégral du réseau ou de ses différents nœuds. Un total de 107 critères ad-hoc a été répertorié parmi lesquels, 40 (37%) relèvent de la compétence des centres d'entraînement et de formation, 39 (36%) sont du ressort fonctionnel des fédérations et 28 (27%) servant à apprécier l'activité des associations régionales. Ces critères sont d'ordre sportif (30 soit 28%), organisationnel (21 soit 20%), social interne (16 soit 15%), promotionnel (15 soit 14%), économique-financier (13 soit 13%) et sociétal (11 soit 10%). Dans ce réseau, cette kyrielle d'éléments d'évaluation de la performance organisationnelle réfère globalement aux activités prévues, réalisées et rapportées par les entités. Leur structuration autour des axes principaux qui les résument se révèle une piste permettant de déboucher sur un construit de cette performance organisationnelle dans ce réseau.

Mots clés : Performance organisationnelle, Tête de réseau, Attentes, Management de la performance d'une organisation sportive olympique, Athlétisme africain.

ABSTRACT

This study was based on the explanatory framework of performance management of an Olympic sports organization (Bayle, 2000) to explore the understanding of organizational performance in the associative network of African athletics. The objective was to highlight the perceptual elements of representation and understanding of this performance in this context. Qualitative data were collected from the leaders of entities with an interview guide semi - directed. The analyzes show the existence of a large number of basic activities responding, case by case, the specific need assessment of the full operation of the network and its entities. 107 ad-hoc criteria were listed among which, 40 (37%) are the responsibility of training centers and training, 39 (36%) are the functional responsibility of the federations and 28 (27%) for appreciate activity of regional associations. These criteria are of a sporting nature (30 or 28%),

organizational (21 or 20%), internal social (16 or 15%), advertising (15 or 14%), economic and financial (13 or 13%) and social (11 or 10%). In this network, the host of elements of evaluation of organizational performance generally refers to the activities planned, conducted and reported by the entities. Their structuring around major axes summarizing them is a way leading to build the organizational performance of this network.

Keywords: Organizational performance, Head of network, Expectations, Performance management of an Olympic sports organization, African athletics.

I. INTRODUCTION

Dans l'optique de faciliter l'atteinte de la finalité de l'activité d'une structure en réseau centré, l'opérateur central de ce réseau est censée indiquer clairement ses attentes à chacune de ses entités partenaires. Ceci, pour d'une part susciter un fonctionnement optimal et complémentaire entre elles et d'autre part, veiller à ce que leurs performances contribuent de manière synergique à l'amélioration de la qualité des processus mis en œuvre pour assurer la pérennité du réseau tout entier. Ainsi, pour optimiser le fonctionnement d'un réseau centré, un minimum de consensus sur les activités essentielles à la poursuite de la finalité du réseau est nécessaire. Un tel consensus se traduit très souvent par une coopération entre les entités du réseau qui renoncent à développer des solutions isolées et disparates (Morana et Paché, 2003).

Or, dans le contexte de l'athlétisme africain, la description des composantes de l'activité globale du réseau associatif de ce sport n'est pas aisée. Les observations montrent que face à l'absence d'indicateurs permettant de mesurer cette activité globale, l'alternative qui s'offre aux dirigeants de ce réseau est l'usage des statistiques des compétitions. En effet, même si plusieurs travaux de recherche ont démontré que cette démarche d'évaluation fondée sur les résultats sportifs est restrictive et privilégie plutôt les facteurs sportifs au détriment d'une part importante de facteurs extra-sportifs qui contribuent également à l'explication du succès ou de l'échec d'une organisation sportive (Bayle, 1999 ; Madella, 1998), les résultats des compétitions constituent très souvent le principal moyen d'évaluation des institutions de l'athlétisme (Truyens et De Bosscher, 2012 ; Soulas et *al.*, 2013)..

Dans ce contexte, une quête d'une cohérence fonctionnelle entre les entités du réseau associatif de l'athlétisme africain questionne donc inéluctablement la nature et la qualité du partage des représentations permettant de comprendre l'activité globale tant du réseau que de ses différents nœuds. Les observations de la littérature indiquent que dans le cadre d'une synchronisation des activités d'un réseau centré, ses différents nœuds sont censés accepter un contrôle permettant à l'opérateur central du réseau de veiller à la conformité de leur fonctionnement à l'intérêt général poursuivi par le réseau tout entier. C'est pourquoi, la tête d'un réseau centré est considérée comme étant l'organe formel de régulation et de coordination des transactions entre ces différentes entités (Frédouet et Le Mestre, 2005). Ainsi, l'instauration d'un système central de coordination et de contrôle illustre certes l'autorité du pivot du réseau, mais constitue un moyen de gestion à même d'amener les entités du réseau à contribuer *in fine* à l'atteinte des objectifs qu'il a fixés (Axelsson et Easton, 1992 ; Jarrillo, 1993 ; Fulconis et al., 2012). Dans la même veine, le pouvoir qu'une tête de réseau exerce sur ses différents nœuds est semblable à un contrôle organisationnel. En réalité, c'est à elle qu'il revient de finaliser : autrement dit, de définir clairement les objectifs du réseau, les moyens correspondants et de formaliser au besoin, une coopération pouvant déboucher sur un contrat. Dans ce sillage, il lui incombe de piloter le réseau par l'entremise des systèmes de mesure, d'évaluation et même de sanction permettant de contrôler les comportements et des résultats des membres du réseau (Morana et Paché, 2003 ; Jarrillo, 1998 ; Paché et Paraponaris, 1993 ; Férry, 1997). En clair, les actions mises en œuvre au sein d'un réseau centré visent

donc à atteindre les objectifs fixés par la tête de ce réseau. Par conséquent, la coordination et le contrôle représentent de puissants leviers permettant d'engendrer des actions synergiques et consensuelles en vue de la réalisation d'un certain niveau de performance globale (Bouquin, 1986 ; Wacheux, 1994 ; Pfeffer et Salancick, 1978). Cependant, en l'absence d'indicateurs permettant de mesurer la performance globale, comme c'est le cas dans le réseau associatif de l'athlétisme africain, les critères ad-hoc se révèlent une clé d'entrée pour palier cette carence de mesures (Morin et al., 1994 ; Frédolet et Le Mestre 2005). Dans un tel contexte, il apparaît donc essentiel de s'appuyer sur des évaluations subjectives qui constituent très souvent, une voie de recours pertinente (Gauzente, 2000).

En effet, si les évaluations subjectives de la performance d'organisation demeurent indissociables de l'intérêt recherché par les dirigeants d'une organisation, elles se sont très souvent avérées aussi pertinentes que les mesures faites à partir des indicateurs objectifs. Dès lors, le défi majeur à relever est de parvenir à identifier auprès de ces dirigeants, les éléments de représentation qui facilitent la compréhension de cette performance par l'ensemble des entités de l'organisation. Aussi devient-il intéressant d'examiner de près, ce de

quoi les gestionnaires d'un réseau comme celui de l'athlétisme africain se représentent de manière opérationnelle la performance organisationnelle du réseau et de ses entités. L'objectif de cet article est donc d'identifier les déterminants de la performance d'organisation dans le réseau associatif de l'athlétisme africain. Il s'agit de manière spécifique, de recenser et catégoriser un ensemble de critères ad-hoc permettant en fin de compte de révéler les dimensions et la signification de cette performance organisationnelle telle qu'elle est perçue dans ce contexte.

II. MATERIEL ET METHODE

II.1. Participants

Pour prendre part à cette étude de type exploratoire et explicatif, les participants devaient être un dirigeant ou un haut cadre de l'athlétisme africain, sans distinction d'âge, de sexe, ou de nombre d'années passées en activité à un poste de responsabilité au siège social de la CAA. En outre, ils devaient consentir volontairement de participer à l'enquête. Sur la base de ces critères d'inclusion, une base de sondage a été constituée dont les catégories sont les cadres employés du siège social la CAA et les experts de l'athlétisme africain.

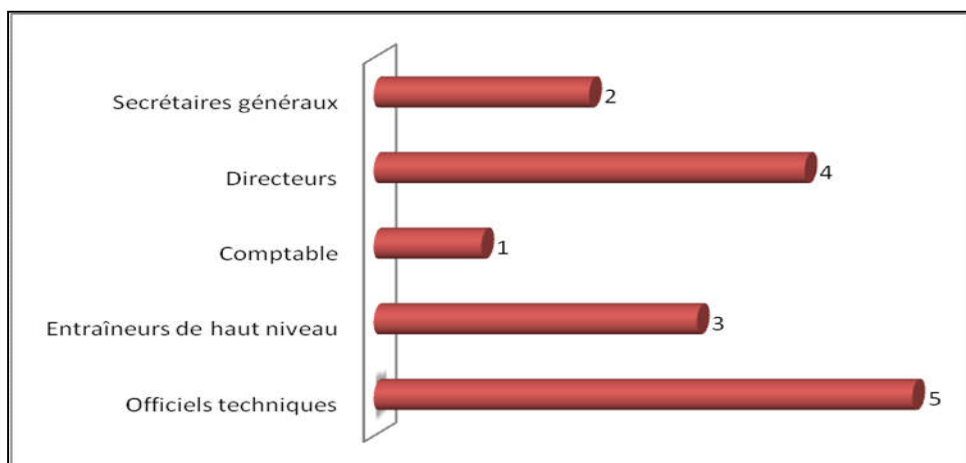


Figure 1 : Qualité des participants

La méthode d'échantillonnage non aléatoire a été utilisée et la technique d'échantillonnage à choix raisonné a donc été mise en œuvre. Finalement, parmi les 15 participants retenus on dénombre 2 secrétaires généraux, 4 directeurs, 1 comptable, 3 entraîneurs de haut niveau et 5 officiels techniques dont 2 de niveau international et 3 exerçant au niveau continental. Ces dirigeants et cadres de l'athlétisme africain représentent comme l'indique Gauzente (2000), les personnes appropriées pour mener des évaluations subjectives de la performance organisationnelle. En effet, les personnes rencontrées sur le terrain reconnaissent que ces participants sont réputés dans le milieu de l'athlétisme africain où leurs avis font autorité en la matière. Par conséquent, ils constituent l'essentiel des sujets requis pour traduire en termes opérationnels, les éléments d'évaluation de la performance des entités de ce réseau.

II.2. Instrument et procédure

Un guide d'entretien a été élaboré et testé lors d'un entretien-test réalisé auprès de 5 responsables d'un bureau directeur d'une fédération sportive nationale soit 2 secrétaires généraux, 1 directeur technique national et 2 officiels techniques. L'anonymat et le consentement éclairé ont été observés. Si le résultat de ces entretiens-tests ne fait pas partie de la présente étude, il a permis de relever des difficultés éprouvées par les sujets pour décrire de manière littérale, la perception qu'ils avaient de la performance d'organisation d'une fédération. C'est pourquoi, il a été fait recours au cadre explicatif du management de la performance d'une organisation sportive olympique (Bayle, 2000) pour reformuler les questions contenues dans le guide d'entretien. Par la suite, après avoir remédié à cette lacune, le guide d'entretien qui a finalement servi pour la réalisation des entretiens semi-dirigés comportait trois parties dont la première servait à la présentation du contexte de l'étude et de l'enquêteur. Son objectif était de mettre l'enquêté en confiance avant d'introduire la discussion principale. La seconde partie contenait les questions signalétiques dont le but était de vérifier que les enquêtés observaient bien les critères d'inclusion. La troisième partie

concernait l'étude proprement dite. A ce niveau, l'exploration perceptuelle visait à recenser les thèmes et des termes employés par les cadres pour caractériser et préciser leur représentation ainsi que leur compréhension de la performance des institutions de l'athlétisme africain. Les entretiens semi-dirigés ont eu lieu du 10 au 16 Avril 2014 au siège social de la Confédération africaine d'athlétisme à Dakar au Sénégal. Les discussions, d'une durée de 30 minutes à 1 heure, ont eu lieu individuellement dans les bureaux des enquêtés aux heures de pause et parfois, en fin de journée. Leur accord nous a permis d'enregistrer l'ensemble des discussions moyennant un dictaphone de marque Sony. Pendant l'enquête, la procédure de triangulation de Huberman et Miles (1991) a été observée pour valider les données recueillies. C'est ainsi que notre séjour d'étude au siège social de la CAA nous a permis de contrôler directement sur le terrain, les biais et la représentativité de l'information récoltée. Pour cela, nous avons d'abord eu recours au conseil des personnes-ressources de l'intérieur comme celles de l'extérieur du réseau pour repérer les dirigeants disponibles et en mesure de fournir les données recherchées. Au terme de chaque entretien, les réactions du participant à l'égard d'une synthèse des transcriptions ont été requises afin de minimiser la présence d'éléments fallacieux et de faire authentifier le verbatim de l'entretien. En outre, l'avis de 2 enseignants ayant une expérience dans l'application des méthodes de recherche qualitative en science de l'homme et de la société a été requis avant d'entreprendre l'analyse de contenu proprement dite.

II.3. Traitement des données

Les données issues des entretiens ont été d'abord retranscrites, puis analysées au travers de la technique d'analyse de contenu, notamment l'analyse thématique transversale. Premièrement, les textes des entretiens ont été découpés en unités représentant les termes clés utilisés par les enquêtés pour caractériser les différents domaines du fonctionnement d'une institution de l'athlétisme africain. Par la suite, ces termes ont été regroupés par analogie, avant d'être classés en catégories suivant une grille d'analyse de contenu élaborée à partir des

dimensions de la performance organisationnelle d'une organisation sportive proposées dans le cadre explicatif de référence (Bayle, 2000). C'est ce qui a permis de repérer les noyaux de sens qui ont constitué les différentes significations contextuelles des dimensions perçues de la performance d'organisation dans ce réseau. Par ailleurs, les propos illustratifs des participants dans les résultats sont présentés en retrait par rapport à la marge et ponctués entre parenthèses par des lettres majuscules suivies d'un chiffre correspondant au numéro du participant. Ainsi, les lettres suivantes signifient SG : secrétaire général ; D : directeur ; C : Comptable et OT : officiel technique.

III. RESULTATS

III.1. Perception de la performance organisationnelle dans le réseau

L'analyse montre que les dirigeants enquêtés se sont accordés autour de trois axes concernant leur perception de la performance organisationnelle. Ils ont été unanimes sur la nécessité pour les institutions de l'athlétisme africain d'être performantes. Selon ces responsables, la performance de ces institutions s'apprécie globalement d'une part, par rapport à la prévision et à la réalisation des activités et d'autre part, à travers la lecture de leurs différents rapports d'activités adressés à la CAA.

III.1.1. Importance de la performance d'une entité du réseau

Dans un premier temps, les enquêtés affirment unanimement l'importance pour les institutions de l'athlétisme africain d'être performantes.

La performance ne concerne pas que les athlètes. Les entraîneurs, les officiels et les dirigeants se doivent d'être performants, chacun en ce qui le concerne, pour que l'athlétisme se développe en Afrique (OT 1).

Tout ce que nous cherchons en athlétisme c'est la performance. Les hommes comme les institutions sont tenus d'être performants (OT 3).

Les institutions de l'athlétisme africain se doivent d'être performantes, si non, plus que

les athlètes qu'elles produisent (D 3).

Ces propos des enquêtés témoignent traduisent une certaine prise de conscience la performance d'organisation dans le réseau. Ils font émerger la nécessité de développer des compétences clés permettant de maîtriser et de gérer cette performance au sein du réseau. Par ailleurs, les participants soulignent l'importance pour une institution de l'athlétisme africain de recourir si souvent aux prévisions de ses différentes activités.

III.1.2. Nécessité des prévisions au sein des entités du réseau

Les enquêtés sont consensuels à l'égard de la notion de prévision. Ils s'accordent à dire que l'atteinte des objectifs fixés par la CAA et l'IAAF passe tout d'abord par l'observation des orientations de ces instances au sommet du réseau et par la suite, par une programmation à court, moyen et long terme des activités y relatives.

Il est important pour les dirigeants africains de l'athlétisme de mettre en place des activités permettant de répondre aux besoins exprimés par la CAA et d'intéresser les populations locales à la pratique de l'athlétisme (SG 1).

Si un athlète fréquente une institution, c'est pour y rechercher une amélioration de sa performance. Il revient donc à cette institution de créer les conditions et les activités favorables à l'amélioration de sa performance en tant qu'une institution pour que suive la performance des athlètes. (SG 2).

Il apparaît clair que le fait de penser les activités à mettre en œuvre est un comportement de gestion reconnu par les dirigeants comme un facteur de performance d'une entité du réseau. D'ailleurs, ils vont plus loin dans leur réflexion pour souligner le caractère impératif que revêt la réalisation des activités programmées.

III.1.3. Impératif de réaliser les activités programmées

Les participants soutiennent de manière unanime, l'importance de dépasser les prévisions par la réalisation des activités

projetées. Pour ces derniers, la performance d'une institution de l'athlétisme africain se mesure par rapport au déploiement de ses activités réalisées sur le terrain.

En Afrique, la performance d'une institution de l'athlétisme consiste à réaliser des activités permettant d'accroître la performance de ses athlètes sur le terrain (D1).

La performance d'une institution c'est aussi le soutien opérationnel, par un financement adéquat, de la réalisation des activités qu'elle a prévues. Cela nécessite en plus, d'impliquer son personnel, d'assurer la qualité de ces activités en vue d'attirer des partenaires et d'avoir des fonds supplémentaires (C).

Performer au niveau d'une institution, c'est mieux organiser la discipline, à savoir prévoir et réaliser des activités de formation des cadres, de développement des athlètes et réussir la massification de la pratique de l'athlétisme à la base pour espérer élargir la fondation et atteindre le haut niveau (E 1).

La performance d'une institution d'athlétisme consiste à organiser des activités prévues par son calendrier, notamment les compétitions, les différents congrès et les activités permettant de contribuer au brassage des populations par la pratique de l'athlétisme pour tous (E 4).

Les activités administratives et les compétitions réalisées constituent la vitrine du fonctionnement d'une entité de l'athlétisme africain. Elles déterminent sa performance, inspirent les athlètes, fidélisent les adhérents et évitent la disparition de l'institution (OT 2).

Au regard de ces propos, il apparaît évident, aux yeux des dirigeants enquêtés, que l'exécution d'un programme d'activité se

révèle un référent central du fonctionnement global d'une entité du réseau. Globalement, il émerge des propos ci-dessus que les réalisations d'activités au sein d'une entité institutionnelle de l'athlétisme africain touchent plusieurs domaines de sa fonction. Les activités à réalisées dans ces différents domaines varient donc en fonction de la spécificité de l'entité. Elles constituent de ce fait, ensemble d'éléments permettant de les évaluer au cas par cas.

III.2. Éléments d'évaluation de la performance des entités du réseau

III.2.1. Critères ad-hoc d'évaluation d'une institution de l'athlétisme africain

Les sujets interviewés ont énuméré une multitude d'activités que chacune des institutions de l'athlétisme africain est censée réaliser pour être performante.

Il est important que les institutions de l'athlétisme africain puissent s'organiser, mobiliser leur personnel, trouver des sponsors et faire la promotion de l'athlétisme auprès du public (SG 2).

Les activités réalisées par chaque institution de l'athlétisme africain devront permettre dans leur ensemble, d'offrir l'opportunité des compétitions, d'animer le siège, de médiatiser et de financer l'athlétisme (D 3).

Ces propos retenus à titre d'exemple, rendent plus évident et plus clair les attentes des instances dirigeantes au sommet à l'égard des entités du réseau. Ainsi, les activités attendues de chaque entité constituent des critères ad-hoc servant à apprécier au cas par cas, l'efficacité organisationnelle des institutions de l'athlétisme africain.

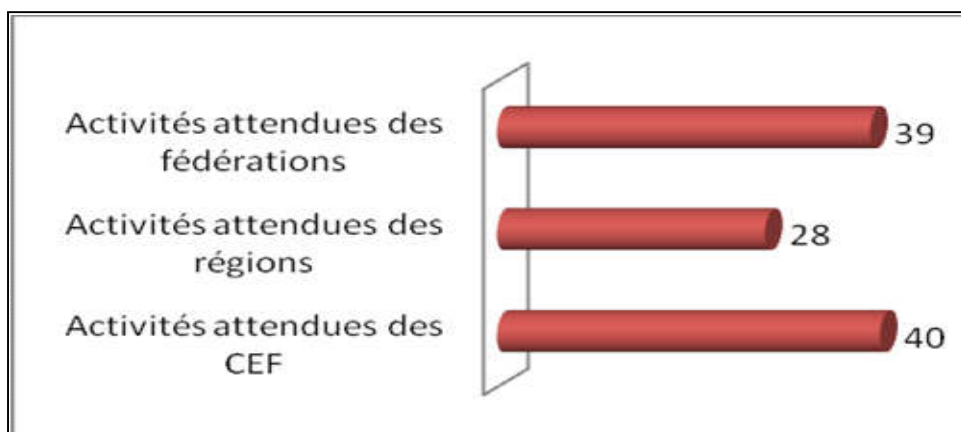
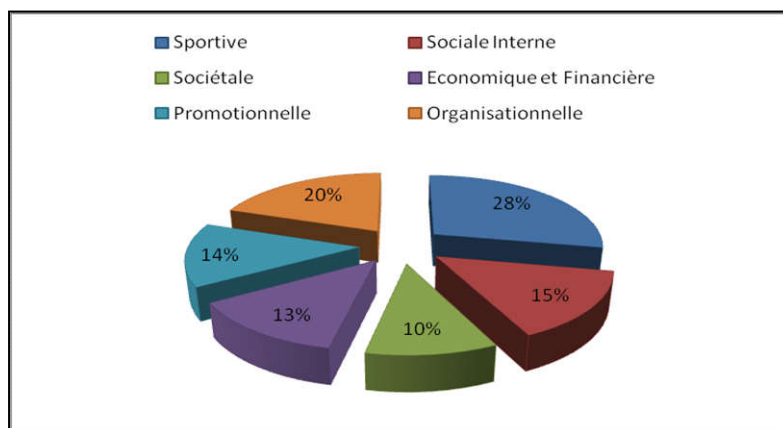


Figure 1 : Proportion des activités attendues de chaque entité du réseau

Sur un total de 107 activités attendues des entités du réseau, 40 (37%) relèvent de la compétence des centres d'entraînement et de formation (CEF), 39 (36%) sont du ressort des fédérations et 28 (27%) illustrent les activités à réaliser par les associations régionales.



Les activités attendues des institutions de l'athlétisme africain sont distribués entre six (6) dimensions ainsi qu'il suit : 30 (28 %) sur le plan sportif, 21(20%) sur le plan organisationnel, 16 (15%) sur le plan social interne, 15 (14%) concernant l'aspect promotionnel, 13 (13%) pour ce qui est la dimension économique-financière et 11 (10 %) pour la dimension sociétale.

III.2.2. Définition contextuelle de la performance d'organisation dans le réseau

Cette définition contextuelle de la performance d'organisation dans le réseau est traduite dans le tableau I ci-après.

Tableau I : Perception globale de la performance d'organisation dans le réseau

| Dimensions perçues | Définition |
|---------------------------|---|
| Sportive | Détection des talents et mobilisation des moyens techniques en vue de leur entraînement pour performance de haut niveau |
| Sociale interne | Qualité des ressources opérationnelles mises en œuvre pour l'entraînement et le suivi de ces talents jusqu'au haut niveau |
| Sociétale | Contribution de l'institution au maintien de la santé des populations par la pratique de l'athlétisme de masse |
| Financière | Respect des contraintes financières fixées par la CAA, et capacité à trouver les fonds additionnels |
| Promotionnelle | Qualité et attrait des compétitions en vue de leur médiatisation |
| Organisationnelle | Qualité de la coordination intraorganisationnelle et des relations confédératives entre les membres du réseau |

Les dimensions perçues de la performance d'organisation sont comprises de façon opérationnelle, telles qu'elles sont exposées au tableau ci-dessus.

IV. DISCUSSION

IV.1. Perception de performance d'organisation dans le réseau

Les résultats ci-dessus indiquent que les acteurs principaux du réseau semblent avoir une vision claire de la performance d'organisation. En effet, ils reconnaissent unanimement que les institutions de l'athlétisme africain sont censées être performantes au même titre que les athlètes de haut niveau qu'elles produisent. Dans ce contexte, la prévision des activités, mais surtout les réalisations rapportées par les différentes entités du réseau, se révèlent des référents centraux de cette performance d'organisation. Toutefois, les critères perceptuels de cette performance sont distribués par ordre d'importance suivant les activités à réaliser sur plusieurs plans sportif (28%), organisationnel (20%), social interne (17%), sociétal (12%), économique et financier (12%) et promotionnel (11%). Cette distribution d'activité par dimension s'harmonise avec les conclusions de Lorino (2005) qui montrent que dans les structures en réseau, les critères de performance s'adossent pour l'essentiel aux activités conduites et surtout à leur mode d'articulation en termes de processus. Ainsi, comme attendue, les dimensions perçues de cette performance

d'organisation couvrent bien celles décrites dans le cadre explicatif du management de la performance d'une organisation sportive olympique (Bayle, 2000), qui décrit la performance des organisations sportives suivant six dimensions. Toutefois, la performance organisationnelle est perçue et comprise dans le réseau associatif de l'athlétisme africain comme une trilogie récursive consistant à prévoir, réaliser et rapporter les activités. Dans ce contexte, les six dimensions de cette performance revêtent une signification particulière.

IV.2. Signification de la performance d'organisation dans le réseau

L'analyse montre que les éléments d'évaluation de la performance organisationnelle dans le réseau sont tous rattachés aux activités attendues de la part de chaque entité par les instances au sommet du réseau. Ces critères ad-hoc sont distribués entre six dimensions desquelles il transparaît une signification singulière. Ainsi, la dimension sportive est comprise comme l'ensemble des activités qui devraient être menées par les entités pour assurer la détection des talents d'athlétisme, la mobilisation des moyens techniques requis pour leur entraînement et le développement de leur performance au plus haut niveau. Si dans le réseau, cette dimension sportive a une portée statutaire indéniable, l'expérience montre qu'elle ne vise qu'à détecter un grand nombre de jeunes talents d'athlétisme et à obtenir les meilleurs résultats en compétition.

C'est ce qui explique que le volet concernant la fidélisation des athlètes dans ce réseau, notamment l'élite de haut niveau semble reléguer au second plan des préoccupations des instances au sommet, car aucune allusion n'a été faite à ce sujet par les enquêtés. La dimension sociale interne est représentée par des activités dont la réalisation permettrait aux entités du réseau de garantir la qualité des ressources opérationnelles mises en œuvre en vue de suivre les talents détectés jusqu'au haut niveau. La contrainte de qualité qui émerge passe indéniablement par la recherche d'une amélioration du climat social au sein de l'entité, notamment au niveau de son siège social qui devra œuvrer à impliquer l'ensemble de son personnel dans son fonctionnement. Pourtant à l'observation, très peu d'entités, notamment les associations régionales sont nanties d'un siège social fonctionnel. En ce qui concerne la dimension sociétale, elle est perçue au sommet du réseau comme étant une contribution des institutions de l'athlétisme africain au maintien de la santé et du bien-être des populations africaines par la pratique de l'athlétisme de masse. Ce domaine de la fonction des entités du réseau traduit l'apport social de ces institutions. Cependant, force est de constater la place congrue qui est faite à l'athlétisme pour tous dans les programmes d'activité des entités de ce réseau.

Pour les dirigeants du réseau, la dimension économique et financière relève du respect des contraintes de gestion financière fixées par les entités dominantes que sont l'IAAF et la CAA. Pour les enquêtés, il s'agit surtout de la capacité de chacune des entités à trouver les ressources financières additionnelles, notamment en recherchant à obtenir des ressources requises pour atténuer leur dépendance à l'égard des subventions de l'IAAF. Malheureusement, la faiblesse financière intrinsèque de ces entités reste jusqu'à présent le ventre mou de leur fonctionnement en Afrique. S'agissant de la dimension promotionnelle, sa représentation dans ce réseau est orientée vers l'attrait que devraient revêtir les activités à réaliser. Ceci, pour permettre aux entités de nouer des partenariats en vue de leur couverture médiatique nécessaire à l'obtention

des rentes. S'il est donc question pour les entités de ce réseau de chercher à améliorer l'impact médiatique de leurs compétitions auprès des athlètes et du public africain, force est de constater que ces activités ne jouissent guère d'une grande popularité comparé au rayonnement dont jouissent certains sports tels le football. Enfin, pour ce qui est de la dimension organisationnelle, elle est certes perçue comme étant liée à la qualité de la coordination des activités internes de chaque entité du réseau et à la gestion globale des relations entre les membres du réseau. Or, les observations de terrain montrent plutôt que ces entités sont plutôt focalisées sur leur mission statutaire qu'est la compétition. Enfin de compte, la signification des différentes dimensions de la performance organisationnelle des entités du réseau est certes contextuelle, mais elle apparaît globalement cohérente avec les définitions correspondantes proposées par Bayle (2000) au travers du cadre explicatif du management de la performance d'une organisation sportive olympique. Ainsi, cette signification particulière constitue une source potentielle de déclinaison des critères de mesure de cette performance d'organisation dans le contexte de l'athlétisme africain.

V. CONCLUSION

L'exploration perceptuelle de la performance d'organisation dans le réseau associatif de l'athlétisme africain s'est focalisée sur un pan sensible de son fonctionnement qui n'a pas encore fait l'objet d'une étude antérieure. La réalisation de cette étude a ainsi permis de rencontrer les principaux dirigeants des instances au sommet. Parmi les participants, certains ont vécu l'histoire de ce sport en Afrique depuis sa création en 1973. C'est pourquoi, il était donc important de se pencher sur leur perception de la performance organisationnelle dans le contexte africain de ce sport olympique. Ces dirigeants ont accepté de livrer leur expérience et leur vécu de manager dans ce contexte. Au terme de l'analyse, la leçon principale à tirer est que les dirigeants du réseau ont conscience de la performance organisationnelle. Ils se représentent et comprennent cette performance

comme consistant à prévoir, réaliser et rapporter les activités. A partir de ces représentations de la performance d'organisation, sa compréhension par les dirigeants est traduite de manière opérationnelle par des activités variées attendues de chaque entité. Ces activités à réaliser se révèlent proportionnellement plus nombreuses à l'égard des fédérations que de celui des régions et des centres d'entraînement et de formation. Il apparaît donc clair que selon les représentations des dirigeants, une importance plus grande est portée sur les activités réalisées sur les dimensions sportive, organisationnelle et sociale interne que sur celles promotionnelle, économique-financière et sociétale. Ces dimensions perçue de la performance organisationnelle sont quasiment en phase avec les conclusions de la littérature en la matière dans les organisations sportives olympiques. Ainsi, dans le contexte de l'athlétisme africain, la performance organisationnelle est perçue comme une résultante, non seulement de l'activité locale intégrale des différents nœuds

du réseau, mais également comme le résultat d'une exégèse des réalisations contenues dans les différents rapports d'activités adressés à la tête de ce réseau. Même si de ce point de vue, les traditionnels rapports d'activités constituent bien des outils de suivi et d'évaluation du fonctionnement des entités de ce réseau, les différentes activités servant de critères d'évaluation de ce fonctionnement global sont éparses et demeurent jusqu'à présent dans la mémoire des dirigeants. Dans ce contexte, et sans être regroupées sous certaines catégories, notamment autour d'un certain nombre de pôles qui les résument, ces critères ad-hoc d'évaluation continueront plutôt à complexifier la compréhension et surtout la mesure de cette performance d'organisation dans ce réseau. Raison pour laquelle, une structuration desdits critères d'évaluation autour des axes principaux qui les résument se révèle une piste permettant de déboucher sur un construit de cette performance organisationnelle dans ce réseau. Une modélisation de l'architecture de base de cette performance est donc primordiale.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. AXELSSON B. et EASTON G., 1992. *Industrial Network: A New View of Reality*, Routledge.
2. BAYLE E., 1999. Management et performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives nationales. *Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université de Limoge, Novembre, 700p.*
3. BAYLE E., 2000. La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales, *Revue des Sciences de Gestion, pp.35-54.*
4. BOUQUIN H., 1986. *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France.
5. FREDOUET C-H. et Le MESTRE P., 2005. La construction d'un outil de performance des réseaux inter - organisationnels : une étude des réseaux d'acteurs portuaires. *Finance, Contrôle Stratégie - Vol. 8, N°4, Décembre, pp. 5 - 32.*
6. FRERY F., 1997. *La chaîne et le réseau*, in P. Besson (coord.), *Dedans-dehors ; les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert.
7. FULCONIS F., PACHE G. et SOLLE G., 2012. Structures en réseau : quel sens pour la performance collective ? Vers un contrôle de gestion en plateau. *États Généraux du Management, Strasbourg, 11-12 octobre.*
8. GAUZENTE C., 2000. Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? *Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°2, pp. 145 - 165*
9. HUBERMAN A. M. et MILES B., 1991. *Analyse des données qualitative*. Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université.

10. JARILLO J. C., 1988. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, vol. 9.
11. JARILLO J. C., 1993. *Strategic network: creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
12. MADELLA A., 1998. *La performance di successo delle organizzazioni - Spunti di riflessione per gestire efficacemente le società di atletica leggera*, *Atleticastudi*, pp.1-3.
13. MORIN E. M., SAVOIE A. et BEAUDIN G., 1994. *L'Efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Editeur.
14. PACHE G. et PARAPONARIS C., 1993. *L'entreprise en réseau*, Presses Universitaires de France.
15. PFEFFER J. et SALANCICK G.R., 1978. *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
16. SOULAS D., TSIOKANOS A., VOUTSELAS V. et DICK F., 2013. Dynamics of Medal Shares at the IAAF World Championships Athletics - A statistical Analysis. *New Studies in Athletics*, n° 1 / 2, pp. 119 - 131.
17. TRUYENS J. et De BOSSCHER V., 2012. National Success and Efficiency in athletics at the 2012 Olympic Games in London. *New studies in Athletics*, n° 4, pp. 11 - 23.
18. WACHEUX F., 1994. *Coopérations et alliances à travers les recherches sur les relations inter-organisationnelles*, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises, IAE, n° 94/1.