



Journal Homepage: -www.journalijar.com

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI:10.21474/IJAR01/13517
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/13517>



RESEARCH ARTICLE

LEADERSHIP ET GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS SPORTIVES AU SÉNÉGAL

B.A Ousmane

Enseignant-Chercheur, Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire Et Du Sport (INSEPS), Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 05 August 2021

Final Accepted: 09 September 2021

Published: October 2021

Key words:-

Leadership, Gouvernance, Sport,
Organisation, Démocratie

Abstract

Cet article de recherche essaie de réfléchir sur la prise en compte des principes du leadership et de la bonne gouvernance au sein des organisations sportives sénégalaises. En effet, l'étude s'est déroulée principalement dans la région de Dakar. Ainsi, pour bien cerner les contours de la problématique de l'étude, nous avons choisi une méthodologie purement qualitative avec des entretiens semi-directifs et de l'observation comme techniques de recherche. Au total, les résultats obtenus lors de cette enquête de terrain montrent qu'il y a un déficit de mécanismes mis sur pied par les dirigeants de nos organisations cibles pour valoriser le leadership et la bonne gouvernance.

Copy Right, IJAR, 2021, All rights reserved.

Introduction:-

Le leadership et la gouvernance constituent actuellement un leitmotiv utilisé par les Institutions internationales telles que la Banque Mondiale (BM) ou le Fonds Monétaire international (FMI) pour classer les États en termes de bonnes pratiques. En effet, cette manière de concevoir la bonne marche des pays en général et ceux en voie de développement en particulier montre que l'humanité est organisée. Ainsi, le gouvernement du Sénégal a développé la problématique de la gouvernance en 2003 en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Banque Mondiale (BM). Lors de cette rencontre, le Sénégal s'est engagé à mettre en place un document cadre intitulé « Programme National de la Bonne Gouvernance (PNBG) ». Dans ce document, l'accent est orienté d'une part sur l'intégration et des rapports de synthèse sectoriels de différents comités, de la perception et de la conceptualisation de la bonne gouvernance et d'autre part il valorise l'interface entre le gouvernement, les acteurs non étatiques (Société civile), le secteur privé et les différents partenaires au développement. Ce faisant, le Sénégal crée toutes les conditions de garantie et de transparence dans la gestion des ressources publiques au sein de ses différentes structures. Malgré tous ces efforts fournis, il est constaté que son application à travers les organisations sportives semble être faible à cause de plusieurs facteurs.

Par ailleurs, parler de leadership revient de manière globale à comprendre en profondeur les facteurs qui inhibent voire bloquent le développement démocratique de nos organisations de manière générale et celles sportives en particulier. Donc, nous constatons nettement que l'on ne saurait parler de leadership sans la démocratie au sein des organisations sportives. Justement, d'aucuns pensent que certaines d'entre elles, en refusant d'instaurer la démocratie en leur sein, refusent également d'accepter le leadership des acteurs. Or, la démocratie est considérée aujourd'hui comme l'une des plus belles inventions de l'humanité. Car, selon J. Locke (1960), la démocratie instaure un lien entre le peuple et les pouvoirs publics. Ce lien crée une obligation juridique des gouvernants envers les gouvernés. Faisant toujours l'apologie de la démocratie, A. Tocqueville écrit en 1835: « Une

Corresponding Author:- B.A Ousmane

Address:- Enseignant-Chercheur, Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire Et Du Sport (INSEPS), Université Cheikh Anta Diop De Dakar, Sénégal.

grand révolution démocratiques opère parmi nous: tous la voient, mais tous ne la jugent pas de la même manière. Les uns la considèrent comme une chose nouvelle, et, la prenant pour un accident, ils espèrent pouvoir encore l'arrêter; tandis que d'autres la jugent irrésistible, parce qu'elle leur semble le fait le plus continu, le plus ancien et le plus permanent que l'on connaisse dans l'histoire ». C'est d'ailleurs ce caractère intemporel de la démocratie que réaffirme M. Gauchet (2002) quand il déclare que « la démocratie est l'horizon indépassable de notre temps ». Cependant, malgré cette forte fascination pour la démocratie, nous constatons que certaines organisations sportives semblent être loin de prendre en compte cette dernière avec comme finalité la problématique du leadership. Nous avons l'impression que ces dernières sont en face de mirages démocratiques comme le souligne F. Akindès (1996). Pour mieux comprendre et saisir la quintessence de notre objet de recherche, nous pouvons soulever un certain nombre de questions à savoir: pourquoi le leadership et la gouvernance posent un problème réel au sein des organisations sportives sénégalaises? Quels sont les indicateurs qui bloquent l'émergence du leadership et de la gouvernance dans les organisations sportives au Sénégal?

Méthodologie De Recherche:-

Pour apporter une contribution scientifique à cette réflexion, un certain nombre de dispositifs méthodologiques a été conçu: il s'agit du cadre d'étude, de la recherche documentaire, de l'observation scientifique des faits et aussi de l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs. Le travail de recherche a eu lieu en général au niveau de la région de Dakar et en particulier dans la commune de Grand Yoff. À ce niveau, nous avons choisi deux (02) organisations sportives à savoir: Association Sportive Culturelle (ASC) ARAFAT et Association Sportive Culturelle (ASC) CONACHAP. Le choix de ces deux (02) organisations n'est pas gratuit mais se justifie par leur vécu au sein du système sportif local. La recherche documentaire est orientée vers des données secondaires qui peuvent être divisées en cinq (05) axes tels que: leadership, gouvernance, organisation, sport et démocratie. En effet, ces données ont été obtenues à travers les bibliothèques et les centres de recherche. Elles ont fait l'objet d'une analyse critique en rapport avec notre thème de recherche. L'observation est faite en deux (02) temps: l'une était indirecte car elle a pu être réalisée à travers la documentation obtenue. À ce niveau aussi, il y a tout un discours et toute une analyse contradictoire sur les deux (02) concepts de notre objet de recherche. Pour certains, l'application du leadership et de la gouvernance est loin d'être réalisée au sein des organisations sportives à cause du manque de militantisme sportif. Pour d'autres, il y a des efforts consentis par les organisations sportives pour rendre effectives deux (02) concepts à travers la démocratisation de leurs instances de prise de décisions. Les entretiens semi-directifs, qui étaient au nombre de vingt (20), ont été réalisés avec les dirigeants des deux (02) Associations Sportives et Culturelles (ASC) choisies au niveau de notre cadre d'étude. En effet, ces derniers ont été choisis par leur statut, position et fonction au sein de ces dites organisations. Ainsi, les axes thématiques du guide tournent autour du leadership, de la gouvernance, démocratie, « redevabilité », organisation, prise de décisions et instances de décision.

Analyse Conceptuelle

Dans cette partie de notre travail, nous allons essayer de définir quelques concepts clés qui gravitent autour de notre thème de recherche. Il s'agit de les définir, de les éclaircir et de les mettre en rapport avec notre objet d'étude. Parmi ces concepts, nous pouvons citer: leadership, gouvernance, organisation.

Leadership

Il faut noter qu'il n'est pas aisé de définir le leadership car il englobe plusieurs choses en son sein. Toutefois, nous pouvons dire que le leadership provient du mot anglais « Leader » qui désigne le chef, le meneur du groupe. En effet, le leadership est aussi un terme anglais adopté dans le langage technique pour désigner la fonction du leader c'est-à-dire l'exercice d'autorité. Celle-ci pouvant être défini comme un rapport d'échange inégal interiorisé et accepté par la partie en présence. Avec le leadership, on est dans le registre de la fonction et le leader serait donc une fonction d'autorité. L'idée d'acceptations avère ici importante. Dans la domination, l'autre ne serait qu'un simple objet. Pour R. Lambert (1965), le terme leadership désigne aussi bien le statut, le comportement, que l'ensemble des traits et des aptitudes caractérisant la personne qui focalise ou qui assume la conduite du groupe. Or, pour S. Moscovici (1988): « le leadership est une forme d'influence ayant pour préalable un don personnel pour convaincre ». J. L. Bergeron (1979), quand à lui, souligne que: « le leader est une personne qui influence sur un groupe sans toutefois utiliser des moyens externes apparents autre que la communication ». De par ces définitions, on peut dire que le leader assume deux (02) fonctions principales: une fonction de production, en suggérant des faits, des processus et une fonction de régulation en invitant les gens en présence à s'exprimer en suscitant les compromis surtout en réduisant les tensions. Enfin pour le psychologue américain contemporain R. J. Sternberg (1999), le leadership et la créativité sont intimement liés. D'une part, la créativité est une forme de leadership et, d'autre part, une

des trois composantes du leadership est la créativité. Dans cette hypothèse: le leadership est une gestion créative. En somme, on peut alors retenir que le leadership est l'influence d'un individu sur un groupe. Autrement dit, une relation de confiance temporaire (et parfois éphémère) et réciproque (le leader doit autant avoir confiance dans le groupe que la majorité du groupe a confiance en lui). Elle se manifeste par sa capacité à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective. Elle se traduit par une élection formelle ou informelle, explicite ou implicite, au cours de laquelle la majorité des membres du groupe reconnaît un des leurs comme le leader légitime et lui délègue son pouvoir de décision (leur liberté de décider). Dans le cadre de notre recherche, nous définissons le leadership comme étant l'influence que le leader exerce à l'endroit de ses membres sans les contraindre.

Gouvernance

La gouvernance est devenue aujourd'hui un concept clé de la mondialisation dont la finalité est l'émergence et le développement des pays en voie de développement. En effet, elle est applicable dans tous les secteurs ou domaines d'activités de l'homme. Justement elle a suscité des réflexions et continue à intéresser divers champs de la vie sociale, notamment le sport. De l'avis de Pascal Lamy, peu de termes ont donné lieu à une production intellectuelle et institutionnelle aussi importante (Lamy, 2005). Car, la gouvernance est l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants (Charreaux, 1997). Dans le champ du sport, la gouvernance intéresse à ces différentes parties prenantes, à leur niveau d'implication, ainsi qu'à l'étendue de leurs actions. Ce qui suppose de revenir sur l'approche de la gouvernance par les Parties Prenantes (P.P) ou Stakeholder Governance (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 et Mitchell et al., 1997) qui implique une perspective d'analyse s'appuyant sur la participation de tous les acteurs concernés. Au-delà de l'identification des Parties Prenantes, la gouvernance n'est pas sans relation avec la question de la paix, de sécurité et de justice sociale. À travers ce papier, il sera question de voir non seulement comment les acteurs de nos deux (02) organisations perçoivent la question de la gouvernance mais surtout d'identifier les dispositifs mis sur pied par ces dernières pour la valoriser en leur sein.

Organisation

Il s'avère très difficile de définir le concept d'organisation à cause de sa transversalité à travers plusieurs disciplines telles que la sociologie, l'anthropologie, la psychologie, l'économie, le management et les sciences politiques. En effet, pour H. Mintzberg (1982) « Les organisations sont omniprésentes dans les sociétés modernes. Les individus, naissent généralement dans une organisation de santé, sont formés pendant des années dans des organisations éducatives, puis sont employés dans des organisations professionnelles qui leur versent des salaires leur permettent de devenir clients de diverses organisations marchandes et usagers de multiples organisations publiques ». Par ailleurs, la sociologie étudie l'organisation en termes de fonctionnement et de dysfonctionnement. C'est dans cette logique que les sociologues vont soulever un certain nombre de questions à savoir: comment les individus et les groupes d'individus coopèrent-ils au sein des organisations? Comment les acteurs d'une organisation donnée négocient leurs relations ou rapports à travers leurs statuts, leurs fonctions et leurs rôles? En ce qui nous concerne, nous pensons que l'organisation peut-être définie à trois (03) niveaux: d'abord, elle peut-être perçue comme l'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système; ensuite, elle est le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en termes de structures et de culture; et enfin l'organisation est une institution sociale en tant que système organisé. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous essayerons d'apprécier l'organisation en mettant le focus sur les indicateurs de fonctionnement, de manuel de procédures et de plan stratégique de nos deux (02) organisations cibles. Mieux encore, ils'agira de mieux voir la lisibilité et la visibilité des systèmes d'actions concrètes (SAC) des acteurs concernés pour reprendre les termes de M. Crozier et E. Friedberg (1977).

Appréciations du processus de leadership et de gouvernance dans les organisations cibles

Dans cette partie, il s'agit essentiellement de voir et de montrer les différentes tendances des discours des personnes interviewées. Sur ce, trois (03) principaux axes de limites du leadership et de la gouvernance dans nos organisations cibles ont attiré notre attention après l'exploitation des données qualitatives. Il s'agit entre autres: le manque de participation et d'implication des acteurs, le problème de traitement équitable de ces derniers et enfin l'immixtion des anciens (vétérans) dans l'orientation et le fonctionnement de ces deux (02) organisations.

Manque de participation et d'implication des acteurs

Dans le cadre de notre guide d'entretien, nous avons élaboré un certain nombre de thèmes et d'axes qui sont en rapport avec le leadership et la bonne gouvernance. Parmi ces thèmes, nous avons la participation au fonctionnement de l'organisation. Il faut noter que la notion de participation s'applique généralement à la gouvernance et consiste en

des démarches, procédures et processus établis afin d'attribuer un rôle aux individus-usagers dans la prise de décision les affectant ou globalement leur société. C'est pourquoi elle est définie selon Y. Assogba (2008, 21) « comme le fait de partager quelque chose (objet, activité, pouvoir) avec d'autres. [...] ». Car, la participation des acteurs au sein d'une organisation sportive signifie normalement leur engagement et leur implication dans le processus de décisions. En outre, le concept de participation peut se résumer au triptyque consultation, contribution et pouvoir (Lavigne-Derneville et Mathieu, 2003, 12). En fin de compte, C. Brodhag (2001, 36) définit la participation comme le « fait de prendre part » en la spécifiant selon le degré de la qualité. En exploitant les données qualitatives obtenues lors de notre enquête de terrain, nous avons constaté qu'il y a un problème de leadership et un manque de gouvernance au sein de nos deux (02) organisations cibles. Pour la question du leadership, les règles et les critères d'éligibilité et de fonctionnement ne permettaient pas le renouvellement des dirigeants. D'ailleurs, certaines personnes interrogées pensent que « c'est une stratégie déployée par les dirigeants pour contre-carrer et étouffer toute tentative d'émergence de nouvelles têtes ». En ce qui concerne la problématique de la gouvernance, les acteurs interviewés pensent qu'elle se résume en ces termes « :

1. manque d'information: action de ne pas donner (unilatéralement) des renseignements;
2. manque de consultation: action de ne pas solliciter un avis;
3. manque de concertation: action de ne pas échanger des avis (préétablis) ainsi que de ne pas rechercher un compromis;
4. manque de dialogue: action de ne pas échanger mutuellement et équitablement des points de vue et propositions;
5. manque d'implication: action de ne pas s'engager dans un processus ou de n'y pas engager sa responsabilité;
6. manque de participation: action de ne pas s'associer activement à un processus;
7. manque d'appropriation: action de ne pas faire sien et de ne pas s'emparer en tant que partie prenante;
8. manque d'adhésion: action de ne pas s'allier et de ne pas partager totalement les objectifs ».

Problème de traitement équitable des acteurs

La plupart des acteurs rencontrés ont évoqué avec amertume ce problème. Pour eux, il y a trop de « copinage » dans les mouvements associatifs sportifs. Mieux encore, au sein de nos deux (02) organisations sportives cibles, certains acteurs ont constaté qu'il y a un traitement inégal des membres à tous les niveaux. Selon eux, ceci s'explique par le fait que « les dirigeants essaient de récompenser les membres qui ont voté ou mouillé le maillot pour eux ». Donc, en se fiant à ces propos de nos interviewés, nous pouvons dire qu'il y a certainement un devoir de « redevabilité »; un des facteurs bloquants du développement du leadership et de l'émergence de la bonne gouvernance au sein des organisations en général et des associations sportives en particulier.

L'immixtion des anciens (vétérans) comme un facteur bloquant au leadership et à la gouvernance

Il faut noter et remarquer aussi que la présence des anciens dirigeants et membres de nos organisations pose un réel problème de leadership et de gouvernance au sein de ces dites associations sportives. Selon certains, ce sont des pratiques qui existent et qui perturbent souvent le déroulement de nos activités. Ils le disent en ces termes: « Depuis que nous sommes dans ces organisations, il est de coutume que les anciens dirigeants ou membres que nous qualifions de vétérans s'immiscent profondément dans le déroulement et l'orientation des activités. Ils le font souvent car ils ont eu à soutenir ces derniers lors des élections passées ou récentes. C'est pour quoi nous pensons qu'il y a un véritable favoritisme de la part de ces dirigeants ».

Conclusion:-

Au total, cette recherche nous a permis de saisir un certain nombre de données qualitatives relatives à la question du leadership et de la gouvernance au sein des organisations sportives en générale et celles de notre population cible en particulier. En effet, elle nous explique les problèmes profonds que rencontrent les dirigeants dans le fonctionnement et le management de leurs organisations. Ainsi, les données obtenues montrent qu'il y a un problème de leadership et de gouvernance au sein de nos organisations cibles. Ceci est dû à trois (03) raisons que sont: le manque de participation et d'implication des acteurs; le problème de traitement équitable des acteurs et enfin l'immixtion des anciens « vétérans » dans l'orientation et le déroulement du processus. Enfin, notre article de recherche a eu un certain nombre de limites dont le contexte du COVID 19 au Sénégal ainsi que l'inaccessibilité de certains acteurs clés de notre objet d'étude.

Références:-

1. Akindes, Francis. 1996. *Les mirages de la démocratie en Afrique subsaharienne francophone*. Paris, Codesria, Karthala.

2. Assogba, Yao. 2008. *Développement communautaire en Afrique. Comprendre la dynamique des populations*, Québec, PUL.
3. Bergeron, Jean Louis. 1979. « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent » in *Erudit, Relations industrielles*, Volume 34, Numéro 1.
4. Brodhag, Christian. 2001. *Glossaire du développement durable*, Saint-Etienne, AGORA21. En ligne: <http://www.ecologie.gouv.fr/IMG/pdf/glossaire-dd.pdf>.
5. Charreaux Gérard. 1997, *Le Gouvernement des Entreprises, Théories et faits, Economica, Paris*.
6. Clarkson, M. B. E. 1995. « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117, Freeman, R. E., 1984, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman/ Ballinger.
7. Crozier, Michel et FRIEDBERG, Erhard. 1977. *L'acteur et le système*. Seuil.
8. Gauchet, Marcel. 2002. *La démocratie contre elle-même*. Paris, Gallimard.
9. Lambert, Roger. 1965. « Autorité et influence sociale », Tome Psychologie sociale du Traité de Psychologie expérimentale de Paul Fraisse et Jean Piaget.
10. Lamy, Pascal. 2005. « *La gouvernance, utopie ou chimère ?* », tome 402, p. 153-162.
11. Lavigne-Delville, Philippe et Mathieu, Marilou. 2003. « Le diagnostic participatif comme enjeu de pouvoir et comme processus social », in *Journée d'Étude IRAM 2003 « De la Participation à l'Empowerment »*, Paris, Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement, En ligne: http://www.iram-fr.org/documents/journees_etudes/je_2003_particip_empowerment_pdf.
12. Locke, John. 1960: *Two Treatises of Government*, éd. par Peter Laslett, Cambridge : Cambridge University Press.
13. Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Eyrolles.
14. Mitchell, Ronald .K, AGLE Bradley. R. and WOOD, Donna. J. 1997. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *The Academy of Management Review Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997)*, pp. 853-886.
15. Moscovici, Serge. 1988. *La machine à faire des dieux: sociologie et psychologie*. Paris, Fayard.
16. Sternberg, Robert Jeffrey. 1999a. *Intelligence as developing expertise*. *Contemporary Educational Psychology* 24(4): 359–75.
17. Tocqueville, Alexis De. 1835. *De la démocratie en Amérique*. Première partie, Gosselin.