



HAL
open science

Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau : vers une figure transformationnelle et vicariante ?

Sarah Calvin, Tarik Chakor, Nicolas Cicut, Pierre Dantin

► To cite this version:

Sarah Calvin, Tarik Chakor, Nicolas Cicut, Pierre Dantin. Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau : vers une figure transformationnelle et vicariante ?. *Revue Française de Gestion*, 2014. hal-01226267

HAL Id: hal-01226267

<https://hal.science/hal-01226267v1>

Submitted on 4 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau : vers une figure transformationnelle et vicariante ?

(Version n-1 quasi-définitive de l'article publié dans la *Revue Française de Gestion*)

Sarah CALVIN

Maître de Conférences
Sport MG Performance EA 4670
Aix-Marseille Université
sarah.calvin@univ-amu.fr

Tarik CHAKOR

Post-Doctorant Sport MG Performance EA 4670
Chercheur associé LEST-CNRS, UMR 7317
Aix-Marseille Université
chakortarik@hotmail.fr

Nicolas CICUT

Doctorant en sciences de gestion
Sport MG Performance EA 4670
Aix-Marseille Université
nicolas.cicut@univ-amu.fr

Pierre DANTIN

Professeur des Universités
Sport MG Performance EA 4670
Aix-Marseille Université
pierre.dantin@univ-amu.fr

Pour citer cet article :

Calvin S., Chakor T., Cicut N., Dantin P. (2014), « Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau : vers une figure transformationnelle et vicariante? », *Revue Française de Gestion*, 2014/6, n°243, p.71-88

Nous avons tenté d'analyser et de comprendre les transpositions parallèles et réciproques des techniques managériales du secteur de la haute performance sportive et de l'entreprise. Pour cela, nous avons étudié le leadership de cinq sélectionneurs d'équipes nationales de sport-collectif et il semble que leur mode de fonctionnement soit proche de celui du leader transformationnel. L'enjeu de notre travail est d'analyser en quoi et comment l'exercice du leadership réputé transformationnel dans le sport peut être un facteur déterminant dans la motivation des individus au travail.

Sport et entreprise : un rapprochement de plus en plus prégnant

Depuis la fin des années 80, on assiste à un rapprochement du monde de l'entreprise et de celui du Sport ; deux mondes qu'a priori tout oppose. Mais la professionnalisation grandissante de certaines disciplines sportives, d'une part, et le sport comme une source potentielle d'inspiration managériale d'autre part, ont amorcé une convergence de ces deux milieux. Le sport jusqu'alors considéré comme « *une activité corporelle à faible légitimité sociale sinon vulgaire* » (Ehrenberg, 1988, p208), se voit maintenant investi, depuis une bonne trentaine d'année d'une grande charge imaginaire positive, probablement parce qu'il regorge de puissants registres de capitalisation symbolique et de vecteurs identificatoires forts (Wann, 2006). Il se retrouve de fait de plus en plus incorporé dans l'activité professionnelle dans le but d'accroître performance et compétitivité (Barbusse, 2002). Par ailleurs, la recherche de performance, de rigueur, l'exigence, l'excellence, la prise de risque, l'action en environnement concurrentiel constituant des éléments qui caractérisent à la fois le monde du sport, et celui de l'entreprise, expliqueraient ce rapprochement progressif, mais aussi le souhait de compréhension des logiques motivationnelles collective autour des notions d'équipes, de valeurs commune fédératrice et de fierté d'appartenance.

Ainsi, l'utilisation du sport par les entreprises est plurielle. Dans le but d'améliorer la productivité des salariés par le truchement d'une réduction de l'absentéisme (plus ou moins justement imputé à défaillance de la santé des salariés), des programmes de santé sont mis en place et des équipements sportifs sont mis à disposition des employés (Pierre et Barth 2010). Si la démonstration scientifique d'un lien univoque entre le sport, la santé et la productivité est loin d'être incontestable (Pierre, 2012), l'effort perçu par les salariés, de l'entreprise qui les emploie, d'améliorer leurs conditions de travail est vécu comme une marque de considération du personnel, bien connu des spécialistes de la motivation comme renforçant l'auto-détermination (Baard et al. 2004). Il est aussi cristallisateur comme outil de communication par le biais du sponsoring ou de l'emploi d'un sportif de haut-niveau, car il contribue à nourrir les croyances et à tenter de légitimer les valeurs dont l'entreprise souhaite s'inspirer, incarner et instrumenter. C'est ainsi que de nombreux sportifs et/ou entraîneurs de haut-niveau contemporains ou plus anciens possèdent également une certaine attractivité et un large effet de halo pour les entreprises. En qualité « d'exemples à suivre » ou en chantre d'une éthique spinozienne au sens « du bien faire ensemble », leurs conférences thématiques constituent un levier direct ou perçu de motivation fort pour les salariés en prenant généralement la forme d'un partage d'expérience vécu ou idéal dont les managers, cette fois, cherchent à s'inspirer (Pierre et al., 2010). Au-delà du mythe et de l'idéalisation symbolique qu'ils représentent, ces intervenants et leurs discours peuvent avoir une portée non négligeable car ils sont perçus comme ayant fait leur chemin symbolique jusqu'au sommet en portant le consensus d'incarner et respecter des valeurs universelles, dont se nourrissent la symbolique sportive et son transfert vers la société de progrès.

En effet, l'imaginaire du sport incarne un ensemble de valeurs (Ehrenberg, 1991, Defrance, 2000, Pociello, 1999) telles que dépassement de soi, volonté, fair-play, courage, abnégation, joie dans l'effort, responsabilité, compétition. Ces attributs dont on pare le sport, tangentent et stigmatisent ceux dont voudraient (ou espèrent) se parer les entreprises. Comme toute valeur, celles conférées au sport sont synonymes de croyances ou de vertus, plus proches du mythe comme en témoigne la puissance de son transfert intergénérationnel, que d'une tangible réalité. Ainsi, que ce que le sport dégage ne soit jamais l'exact reflet de sa réalité, n'euphémise que bien peu les vertus dont on le pare. Il suffit pour s'en convaincre de

constater combien sa puissance symbolique et ses valeurs afférentes résistent avec robustesse aux dérives (corruption, dopage, violence ...) qui ne manquent pas d'affecter la sphère sportive. Plus encore, le mythe du sport semble, au contraire, inusable et sans cesse réanimé par l'entretien de croyances et de stéréotypes. Loin de diviser ou d'amoindrir la portée symbolique du sport, ces dérives, lorsqu'elles sont combattues par la justice et son code moral, permettent de resserrer les rangs autour des valeurs (positives) du sport sanctuarisant ainsi l'espace sportif (Vigarelo, 1999, 2000). C'est la raison pour laquelle nous pensons que l'exploitation, par l'entreprise, du sport et de sa symbolique à des fins d'amélioration de performance ou même à des fins fédératrices et identificatoires (Barbusse, 2002) n'en est qu'à ses prémises. En comprendre les interactions et le sens, pourrait permettre d'accompagner les entreprises dans leur volonté de mise en place d'un nouveau modèle d'idéal managérial dont le sport apparaît comme un possible modèle inspirant. Car même si la pensée tayloriste est à présent archaïque, la figure du manager est historiquement rattachée à l'image froide, presque hostile de celui qui met l'homme au travail sous l'effet de la contrainte si nécessaire. Les entreprises, dans leur nécessaire adaptation aux changements sociétaux, sont passées de la logique de l'obéissance à une logique de responsabilité et donc de responsabilisation. Le « faire-faire » est progressivement remplacé par le « faire-vouloir » (Crozier, 1991 ; Linhart, 2001). La gestion des ressources humaines tend à s'émanciper d'intentions de disciplinarisation des salariés, se concentrant davantage sur la lutte contre leur démotivation (Ehrenberg, 1988). Ceci s'inscrit dans les logiques d'image d'entreprises citoyennes qui, sans se départir des objectifs d'excellence, voudraient convaincre qu'elles sont prêtes à le faire en résonance sociale et sociétale. Alors, l'instrumentalisation des valeurs, des attributs et des symboles du sport, offrirait l'opportunité de créations de synergies sur des objets a priori antagonistes que sont la concurrence/performance et la réalisation personnelle (Ehrenberg, 1991). Le sport et ses attributs pourraient permettre de favoriser ce rapprochement et plus largement, pourraient même constituer les fondations de la création d'une culture d'entreprise « composée de valeurs, de normes, de rites, de mythes et de héros dont la vocation est de créer une communauté telle que (...) Weber ou Durkheim l'entendaient » (Barbusse, 2002, p409).

Ce questionnement suscite alors l'émergence d'un faisceau de problématiques, offert à une approche pluridisciplinaire. Ainsi, une série d'interrogations émerge : manage-t-on les hommes qui font le haut niveau sportif comme on manage l'homme dans l'entreprise ? Dans quelle mesure le management de la performance sportive peut nourrir celui de l'entreprise et sur quels principes de réciprocité ? Peu d'études ont été réalisées sur le sujet, certainement du fait des difficultés d'accès à des données potentiellement stratégiques (concurrence multi-niveaux entre athlètes, équipes, clubs voire fédérations), de la culture du secret, de la méfiance vis-à-vis d'acteurs tiers et/ou «étrangers» au monde du HN etc.

L'objectif de cet article sera d'étudier sous le prisme des modes de leadership des sélectionneurs de SHN; les différents types de leadership, nous amenant ainsi à interroger l'existence éventuelle d'une «figure de leadership» caractéristique du SHN. Ensuite, après avoir exposé notre méthodologie basée sur les récits de vie, nous présenterons nos résultats, articulés autour d'un enseignement principal : l'émergence d'une figure transformationnelle commune aux sélectionneurs de HN. Enfin, nous discuterons nos résultats en amorçant une réflexion sur les transpositions possibles au monde de l'entreprise, notamment dans une perspective d'accroissement de la performance et de la motivation des salariés.

Les théories du leadership¹

Le leadership se définit comme un processus où s'exercent des relations d'influence, avec des individus partageant des objectifs communs et se mobilisant pour réaliser les dits-objectifs ou les changements souhaités (Yukl, 2006 ; Northouse, 2007). Généralement, on compte quatre générations de travaux sur le leadership. La première, la théorie des traits de personnalité défend l'idée de l'existence des leaders prédisposés ayant des traits de caractères et des habiletés particulières et innées : Ils sont intelligents, perspicaces, vigilants, responsables, entreprenants, persistants, confiants et sociables (Stogdill, 1948). Cette théorie, critiquée notamment pour une définition ambiguë de la notion de traits, a été réactualisée par la méta-analyse de Judge *et al.*, (2002) mettant en évidence le lien clair entre l'émergence et l'efficacité des leaders et des traits tels que l'extraversion et l'ouverture d'esprit. Actuellement, on parle plus d'attributs - capacités cognitives et sociales, motivation, habileté en résolution de problèmes, savoir tacite - du leadership dont la personnalité ne serait qu'une part.

La seconde génération a analysé les façons d'agir des leaders. Les approches comportementales ont décrit six styles de leadership distincts en fonction des facteurs privilégiés (comportements centrés sur la personne vs sur la tâche) par les leaders. Le style *galvanisant*, mobilisant les partisans en les agrégeant autour d'une vision, est rapporté comme impactant très positivement le climat de travail. Les styles *partenaires* (emphase des liens affectifs et de l'harmonie), *démocratiques* (cherche les consensus par la participation) et *entraîneur* (développe les partisans pour l'avenir) sont décrits comme élaborant un climat positif. Au contraire des styles *gagneur* et *autoritaire* qui encouragent la compétition et exigent des ajustements immédiats engendrant la création d'un climat négatif.

Le contexte n'étant, ici, pas pris en compte, la troisième approche (des contingences situationnelles) s'est focalisée sur l'importance de la situation dans l'émergence du leadership. Les trois principaux modèles sont la théorie du chemin-but de House (1971), le modèle situationnel de Hersey et Blanchard (1982) et celui de la prise de décision de Vroom et Jago (1988).

House (1971) s'est centré sur la motivation du subalterne comme garantie d'une amélioration de son rendement. Le leader devra les aider à trouver le chemin et adapter son style aux besoins du subordonné, lui apporter ce qui manque pour atteindre ses objectifs et s'assurer que la récompense lui convienne. Il sera *directif* et laissera savoir au subordonné ce que l'on attend de lui ou *supporter* et s'attachera à créer de la convivialité ou *participatif* prenant soin d'inclure le subordonné à la prise de décision, ou enfin *axé sur les réalisations* établissant des objectifs stimulantes pour améliorer la performance. Ici, la responsabilité du leader est centrale : il est invariablement celui qui sait et le subalterne est celui qui est pris en charge.

Selon Hersey et Blanchard (1982), le style de leadership doit d'avantage correspondre à la maturité de la personne (ou du groupe) sous peine d'échec. Maturité sous-entend compétence, besoin d'accomplissement et implication dans l'atteinte des objectifs. Les styles *directif*, *supporter*, *participatif* et *déléгатif* sont adoptés pour un subalterne avec des degrés de compétence faible, moyen, élevé et très élevé, respectivement.

¹ Pour revue, voir Zaccaro *et al.*, (2004), sur la théorie des traits de personnalité, Ayman (2004) pour les théories situationnelles et Sashkin (2004) pour le leadership transactionnel-transformationnel.

Si les deux précédents modèles sont centrés sur la supervision des leaders, celui de Vroom et Jago (1988) décrit les stratégies de prise de décision en fonction de variables situationnelles. Selon l'importance de la décision, l'expertise du groupe et du leader, la compétence et le support du groupe aux objectifs et l'importance et la propension à l'engagement des subalternes, le leader décidera seul ou après consultation du groupe ou des individus, facilitera la prise de décision par les subalternes ou la leur délèguera. Ce modèle, empiriquement validé, omet que les subalternes souhaitent en général être associés aux décisions ou que le processus de prise de décision nécessite souvent plusieurs cycles.

Après avoir observé les plus grands leaders, Burns (1978) a suggéré un nouveau paradigme : le leader transactionnel-transformationnel, faisant naître la quatrième génération de travaux. La théorie du leadership transactionnel suggère échange (donnant-donnant) et négociation fondent le principe de ce leadership, qui est axé sur la clarification des responsabilités du subordonné dans l'atteinte des objectifs et des sanctions si non atteints. Une extension de cette théorie a permis de conceptualiser une autre forme de leadership, affranchie de toute dimension contingente. Ainsi, pour Bass (1985) le leader efficace est celui qui a un pouvoir transformateur sur ceux qu'il dirige (on parle de partisans) en créant de l'adhésion plutôt qu'en exerçant une subordination. Il les amène là où seuls ils ne pourraient aller en leur donnant le sentiment d'y être allés par eux-mêmes, leur permet de repousser leurs propres limites et «*par un processus de stimulation et de développement mutuels où les intérêts égoïstes sont transcendés au bénéfice du bien commun*» (Kets de Vries, 2006). Pour ce faire, il mobilise les ressources émotionnelles, physiques et mentales de ses partisans autour d'un objectif commun en faisant en sorte qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Généralement, le leader efficace est caractérisé par quatre dimensions résumant traits de caractères, modes d'actions, compétences et connaissances : 1/ Le charisme ou influence idéalisée (Bass, 1985) Kets de Vries 2006) qui, plus qu'un don, est l'idéal-type² de l'autorité (en opposition avec une autorité institutionnelle déterminée par la position du leader dans l'organisation), est le médium par lequel le leader tisse un lien émotionnel, inspire confiance et crée de l'adhésion à son projet ou à sa vision. 2/ L'inspiration : Pour être inspirant, le leader doit créer une culture en incarnant une vision de l'avenir claire et attrayante incarnant l'idéal collectif (Bennis et Nanus, 1985). 3/ La stimulation intellectuelle qui crée un environnement favorisant la réflexion, l'amélioration de la situation actuelle en incitant et en encourageant l'innovation et la création chez les partisans. 4/ La considération : en prenant garde de confier des tâches et missions adaptées et dignes de leur compétence, le leader fait preuve de considération. L'empathie et plus généralement l'intelligence émotionnelle sont d'autres de ses caractéristiques et doué d'une grande écoute, il devient un «réceptacle» aux émotions des autres (Kellert et al., 2002). Cette compétence comportementale lui permet de connaître les besoins, les sentiments et les valeurs de leurs partisans. Or, c'est précisément et en manipulant vertueusement ces derniers éléments qu'il va (dé)construire des croyances et donner du «sens» (Judge et al., 2002). C'est (entre autre) cette faculté à manager la signification qui fait toute l'efficacité du leader transformationnel (Kets de Vries, 2006). Ces comportements le rendent exemplaire, définissent le modèle à suivre et sont également à l'origine de la confiance et de la loyauté que lui témoignent ses partisans ce qui, en stimulant le sentiment d'appartenance (Baard et al., 2004), joue une grande part dans leur motivation à s'engager dans les projets.

² en analogie au concept de Max Weber, 1904

Le leadership dans le SHN : vers une figure spécifique ?

Souvent associé à une idée de succès et de performance, le leadership est un sujet qui fascine et qui a engendré dans divers champs (psychologie, sociologie, management, sciences de gestion, sciences politiques etc.) une abondante littérature. Le milieu du sport n'échappe pas à la règle et dans la littérature associée au coaching sportif, la question des déterminants du leadership constitue un thème récurrent sûrement parce que le rôle du «coach» est souvent interprété comme étant analogue à celui d'un leader. Dans le sport, les questions sur le leadership sont surtout centrées sur le rôle de celui-ci dans l'efficacité managériale organisationnelle. Les études portant sur les déterminants psychologiques ou psychosociologiques du leadership sont majoritairement abordées selon le modèle multidimensionnel du leadership de Chelladurai (2001). Ce modèle prédit que la satisfaction et la performance de l'athlète sont déterminées par la congruence et la cohérence de trois types de comportements ; le comportement requis du leader, le comportement du leader préféré par l'athlète et enfin le comportement affiché du leader.

Si ce modèle a permis de vérifier le lien entre performance/satisfaction de l'athlète et type de leadership dans de nombreux sports, à différents niveaux et en fonction du genre (Chelladurai, 2001), il ne renseigne en aucun cas sur les modes d'action du leader sportif efficace. De plus, s'il existe de nombreux travaux et théories du leadership dans le monde de l'entreprise (Yukl, 2006), peu ont été explorés dans le domaine du sport de haut niveau en particulier.

Méthodes : Le choix des récits de vie pour une étude qualitative exploratoire

Nous avons réalisé une recherche qualitative de type exploratoire, nous permettant ainsi de prendre en compte la complexité de notre objet de recherche et de le contextualiser, *via* les expériences des sélectionneurs de HN et leur interprétation des situations. De cette démarche, nous avons opté pour la méthode des récits de vie : l'objectif visé ici est l'analyse du sens et de la représentation d'événements vécus par l'acteur interrogé (Wacheux, 1996). Le récit de vie est une méthode qui constitue une stratégie d'accès au réel, mettant en lumière les représentations de l'expérience vécues à partir d'entretiens compréhensifs ou narratifs, et permettant de prendre en compte la temporalité des événements et la trajectoire des individus : il est spontané et prend la forme d'un dialogue, le chercheur invitant le sujet à considérer ses expériences passées à travers un filtre (Bertaux, 2010). Ce filtre correspond au sujet de préoccupation du chercheur, qui sera abordé lors de l'entretien.

Nous avons donc fait le choix de mener cinq entretiens approfondis auprès de cinq sélectionneurs d'équipe nationale de sports collectifs (Table 1), afin de mettre en relief leur type de leadership et, éventuellement, faire émerger un type de leadership commun et spécifique, caractéristique du SHN. Le caractère très limité de cet échantillon est relatif à la spécificité et à la rareté des profils concernés. Notre guide d'entretien s'articulait autour de deux parties : une s'intéressant au parcours personnel et professionnel du sélectionneur interrogé, visant à cerner ses objectifs, sa personnalité et ses valeurs ; et l'autre ayant pour objectif de définir le type de coaching et de leadership exercé dans le cadre de leur fonction de sélectionneur de l'équipe de France. Ces entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits : nous avons ainsi pu procéder à une analyse de contenu thématique de type interprétative.

Résultats : Vers une prédominance du leadership transformationnel dans le sport de Haute Performance comme garant d'efficacité et de performance durable ?

L'analyse des entretiens a fait émerger deux catégories de grand-ordre. La première nommée «caractéristiques personnelles des sélectionneurs» a été subdivisée quatre parties : Les valeurs communes, la stabilité émotionnelle, la connaissance du milieu, la prise de risque/anticonformisme. La deuxième concerne le modus operandi et se décline en cinq parties ; Charisme et vision, organisation et prise de décision, considération individuelle, élaboration du cadre de travail, stimulation.

Caractéristiques personnelles similaires

L'analyse des entretiens fait apparaître clairement, en premier lieu, une profonde passion pour leur sport. Ils en parlent avec enthousiasme et parfois exaltation. De plus, les résultats montrent que les sélectionneurs partagent des valeurs communes. Ils sont sociables, ont grandi dans des milieux où la relation à l'autre, très présente, est portée par l'engagement, le militantisme politique, l'éducation et la vie associative. Ils sont extravertis car attirés vers «l'autre» et par le partage avec l'autre. Ce partage concerne les émotions, l'aventure mais aussi l'expérience et la transmission de savoir. Pour l'un, le sport ne peut se pratiquer que dans une équipe, pour l'autre, la relation à l'autre est sa préoccupation principale, un troisième dit que s'il n'y a rien à partager, ça ne l'intéresse pas au point de parler de «*projet de faire ensemble plutôt que de projet de jeu, S3*». Un dernier dit «*aimer constater comment avec le sport, on transformait les gens et comment on les faisait progresser, S2*».

Par ailleurs, l'analyse fait apparaître de façon unanime un fort besoin d'acquérir des connaissances et des savoirs. Apprendre est une activité qui semble essentielle à l'exercice de leur fonction pouvant dépasser le cadre professionnel et être un mode de vie. La manière avec laquelle ils se forment est multiple : mentoring, partage d'expérience entre sélectionneurs, formations universitaires ou littératures spécialisée etc. De plus, ils confient volontiers arpenter les parquets ou les pelouses ce qui ferait leur talent de «*maquignon, S1, S2, S3*».

Cette connaissance s'applique aussi à d'autres domaines et à commencer par eux-mêmes. Ils manifestent une grande conscience et connaissance de leur personnalité, de leurs compétences et aptitudes et montrent une grande confiance en eux. Souvent les sélectionneurs parlent de cette clairvoyance comme étant liée à une capacité à apprendre de leurs propres erreurs (incluant aussi celles de leur équipe) car «*à haut niveau, il faut gagner mais ça n'est pas suffisant. Il faut aussi perdre et apprendre à perdre. La réussite, ce n'est pas avoir aucun échec, c'est savoir se relever de ses échecs. S2*»

Ils possèdent une importante stabilité émotionnelle, favorisent l'assertivité dans leurs rapports aux autres et en particulier aux joueur(se)s. Dialogue et respect sont toujours préférés aux colères, aux vexations et à l'ironie.

La question de l'autorité apparaît comme un autre résultat émergent de l'analyse. Les sélectionneurs sont conscients de dégager une certaine autorité sans toutefois faire preuve d'autoritarisme. Ils la décrivent comme internalisée et naturelle, «*elle doit être présente puisque quand je dis stop, ça s'arrête immédiatement, S1*».

Interrogés sur les comportements rédhibitoires ou au contraire essentiels, les sélectionneurs mentionnent la nécessité de tenir parole : on ne déroge pas au principe «*On dit, on fait, S2*» sans quoi, on risque de mettre en péril les déterminants de la confiance ou encore de la crédibilité du coach. De plus, la loyauté représente non seulement une valeur personnelle

mais est également décrite, de façon unanime, comme indispensable au bon fonctionnement de leur système. Déloyauté sont des motifs d'exclusion, de rupture et de désengagement.

Ils sont capables de prendre des risques pour aller au bout de leur conviction. Trois ont démissionné de leurs fonctions soit parce que le cadre d'exercice de leur activité était contraire à leur principe, soit parce qu'il fallait faire des compromis politiques, vécus comme d'impensables compromissions. De plus, la plupart mentionnent leur rejet de la chose établie et leur besoin de challenger le résultat et refusent d'expliquer la défaite à cause d'un manque de moyens. Enfin, ils se décrivent comme empathiques et sensibles aux autres sauf s'il y a trahison et déloyauté et soulignent la nécessité d'une clarté relationnelle, notamment avec leur staff, et s'emploient à être le plus honnêtes possibles avec les joueurs bannissant toute démagogie.

«Modus operandi» de type transformationnel

La recherche qualitative menée dans un contexte constructiviste permet parfois l'émergence de résultats pas particulièrement attendus ou recherchés. Ici, nous avons constaté que les comportements et modes d'action des sélectionneurs nationaux rappelaient ceux du leader transformationnel (Burns, 1978, Bass, 1985 cités par Sahskin, 2004). Nos résultats font apparaître que le sélectionneur efficace³ est celui qui privilégie des comportements tels que la gestion/manipulation des valeurs, la gestion des émotions/affects, la délégation du pouvoir et l'exposé d'une vision, d'un objectif collectif. En revanche, l'intervention des sélectionneurs en tant que pourvoyeur de récompenses contingentes est totalement absente des panels de comportements observés.

Charisme et vision : Les sélectionneurs ont conscience que réputation (en tant qu'homme) et palmarès (en tant qu'entraîneur) contribuent largement à convaincre les athlètes de les suivre. Tous ont pris leur fonction avec une conviction établie des objectifs à atteindre même pour les sélectionneurs qui encadraient des équipes en devenir. Ces objectifs sont toujours les plus élevés (qualification ou un (nouveau) titre olympique etc.). En revanche, en fonction de l'histoire de l'équipe, de sa maturité, de ses performances passées, la communication des objectifs ne se fait pas forcément d'emblée afin de ne pas effrayer les joueurs, de rester crédible et de leur laisser le temps de s'approprier le projet. La programmation des étapes constitue donc un moment décisif devant être adaptée au niveau de l'équipe, confirmée ou revisitée après un bilan de chaque saison.

Les sélectionneurs ont souligné que leur philosophie et le sens de leur engagement étaient tels que la manière, les moyens employés et le chemin parcourus pour accéder au(x) titre(s) constituent des éléments bien plus importants que la victoire elle-même. Ils se déclarent n'être pas suffisamment attachés au résultat pour accepter «*qu'on (joueurs, staff et entraîneurs) fasse n'importe quoi pour y parvenir, S1*». Gagner avec la manière incarne certaines valeurs du sport, telles que la combativité, le fair-play et l'authenticité et permet aux athlètes de se projeter sur autant de victoires à venir y compris dans des situations complexes.

Leur action consiste à relier valeurs, principes et objectifs individuels et communs pour donner un sens aux objectifs et induire un sentiment de congruence. La référence à ces valeurs et certaines justifications morales peut induire l'intention de faire «*comme il faut, juste et bien, S3*». De plus, en favorisant le «bien faire ensemble» plutôt que le gain coûte que coûte, ils contribuent à construire une vision attrayante et valorisante des buts en leur conférant avant tout une notion d'idéal collectif dans lequel chacun peut se réaliser.

³ Leur efficacité est démontrée par le palmarès des équipes qu'ils encadrent

Il apparaît que les sélectionneurs expriment un bon nombre d'attributs du charisme - communiquer une vision, prendre des risques maîtrisés, refuser le statut quo ou les comportements conventionnels voire normatifs, manifester de la sensibilité à l'environnement mais également aux besoins et attentes des joueurs. Ainsi, ils possèdent une grande connaissance de leur milieu, démontrant leur expertise, renforcer leurs légitimité et à inspirer confiance en leur capacité à mener les projets à bien. En effet, ce faisant ils font preuve d'aptitudes cognitives et rassurent sur leur capacité à penser et à réfléchir sur les moyens d'atteindre l'objectif rendant leurs actions crédibles. Le refus du statu quo et des situations figées incitent les leaders à construire leur propre contexte, quels que soient le risque à prendre et les conséquences associées. La perception, par les joueurs, de cette capacité à la prise de risque susciterait leur adhésion.

Organisation et prise de décision : Pour espérer approcher l'excellence, les sélectionneurs mentionnent la nécessité de faire en sorte que chacun soit à sa place. Pour cela, ils disent devoir être capables d'identifier les besoins de l'équipe, les compétences techniques et relationnelles de chacun. Cette notion s'applique aussi bien aux membres du staff «*on a l'habitude de dire que le kiné kine, le médecin docte, ainsi de suite, S4*» qu'aux joueurs car «*accepter son rôle de remplaçant, fait aussi la force de l'équipe, S5*». Ils déclarent de façon unanime décider seuls de la composition de l'équipe afin d'endosser la responsabilité d'un éventuel mauvais choix. Par contre, les décisions qui concernent la vie du groupe en sélection et les aspects stratégiques et techniques sont prises en concertation avec le staff et les joueur(se)s. De plus, ils mentionnent l'importance qu'ils accordent à clarifier la contribution de chacun au projet en insistant sur la nécessité de faire comprendre aux joueurs que, si, sur le terrain ils n'ont pas la même prépondérance, tous jouent un rôle décisif dans la performance collective.

Les résultats montrent que si les sélectionneurs s'impliquent tous dans l'établissement de la stratégie de jeu, ils le font à des degrés divers en fonction des règles technico-tactiques du sport collectif concerné. Leur rôle consiste à faire en sorte que les joueur(se)s soient préparés à faire face à tous les imprévus. Ils orientent la lecture du jeu en leur exposant le plus de prédictions possibles quant aux comportements des adversaires. Ils incitent les joueurs à être proactifs et en adaptations permanente, et les impliquent souvent dans la recherche de solutions aux problèmes posés et en les encourageant à s'appuyer sur leurs expériences de joueurs experts. En revanche, tous mentionnent la nécessité de ne jamais « cadencasser » le jeu et de favoriser l'exploration par les joueurs des zones d'action possibles. Ils décrivent cette attitude comme étant indispensable à trois titres : stimuler la créativité des joueurs, découvrir la clé de la performance à venir et permettre l'appropriation, par les athlètes, de l'objectif. Enfin, les sélectionneurs s'attachent à travailler en priorité les points forts des joueurs.

Considération personnelle : Ils mentionnent l'obligation de faire l'effort de connaître les athlètes avec lesquels ils travaillent car «*pour gagner il faut aller avec les gens et pas contre, S5*». Ils s'emploient à connaître les aspirations, les motivations, les inquiétudes de leurs joueur(se)s. Cette considération n'est pas feinte même si elle est effectuée pour maintenir une efficacité collective mais authentique puisque l'épanouissement par l'accomplissement est une de leurs préoccupations. En revanche, la performance n'est clairement pas une affaire d'amitié, imposant une distance relationnelle en période de non sélection.

Elaboration du cadre de travail : Pour rendre possible la performance collective, les sélectionneurs insistent sur la nécessité de créer un climat, de gérer les affects en veillant sur l'état émotionnel et relationnel entre les athlètes, le staff et les media. Ils gèrent les états d'esprit en réorientant les émotions, et les humeurs afin d'abaisser un maximum la tension et

faire en sorte que les joueur(se)s n'aient plus qu'à jouer. Ceci est fait la plupart du temps en re-routant l'attention sur l'objectif collectif et en reformulant les enjeux («*Avant les matchs compliqués, je travaille surtout pour démystifier l'événement, S1*»).

Les cinq sélectionneurs interrogés considèrent que leur principale tâche consiste à anticiper, que ce soit sur le plan relationnel (pour désamorcer les conflits, les tensions et éclaircir les malentendus) ou sur le plan sportif, et ainsi de créer les conditions idéales pour permettre à leurs joueur(se)s de n'avoir pour seule préoccupation l'expression de leur expertise.

Stimulation : La dynamisation de l'équipe passe par trois principes. Le premier concerne les retours sur performance : les analyses des raisons d'une défaite sont toujours remises au lendemain. En cas de victoires, les mots et les attitudes sont choisis avec soin car «*Le pire ennemi du joueur c'est l'autosatisfaction. Les félicitations, je les manie avec prudence. Dire des choses définitives peut les déconcentrer et tuer la motivation. Il faut calibrer les satisfactions, S2*».

Le second concerne le discours porté sur les équipes adverses. Les sujets de l'étude mentionnent l'importance de ne jamais parler d'un adversaire en termes négatifs ou dévalorisants afin de maintenir chez les compétiteurs un certain doute, un certain inconfort mobilisateur et une vigilance. Certains n'hésitent pas à magnifier l'adversaire pour engendrer, chez les compétiteurs que sont les sportifs de HN l'envie de se surpasser.

Enfin, les entraîneurs considèrent tous que les joueur(se)s qu'ils encadrent sont susceptibles de progresser et de se « transformer » même si ils(elles) font partie de l'élite et même si, ils(elles) sont indéniablement reconnu(e)s comme étant le/la meilleur(e) joueur(se) international(e) du moment.

Discussion : Le management des sportifs de HN: source d'inspiration du management d'entreprise ?

Le sport séduit de plus en plus le monde de l'entreprise. Non seulement, il est vu comme un vecteur d'accroissement de la santé des salariés (Pierre et Barthe, 2010), mais en plus, les pratiques sportives deviendraient un outil interne de mobilisation du personnel, de cohésion et de communication interne (Pierre et al., 2010) et finalement de gestion du personnel. D'ailleurs, le fait que de plus en plus d'acteurs du sport interviennent en entreprise dans le cadre de missions de conseil ou de prestations de service témoigne d'un espoir d'y trouver des sources d'inspiration, afin notamment d'améliorer l'action managériale. Toutefois, même si on s'accorde à considérer le sport comme instrument stratégique de gestion des ressources humaines, les logiques sous-jacentes ne sont pas pour autant clairement identifiées et comprises.

Pour tenter de comprendre ce qui rendait le milieu du sport si valorisé dans cet objet, nous avons choisi de nous intéresser aux modes de fonctionnement des acteurs, selon une approche psychologique et psycho-sociologique. L'analyse du leadership de cinq sélectionneurs nationaux de sports collectifs ayant remporté des titres majeurs a révélé qu'ils exprimaient une forte ressemblance avec le leadership transformationnel décrit en entreprise comme étant un des corollaires de la performance des cadres. Ainsi, plutôt que de se placer en tant que pourvoyeur de récompenses, le leader sportif considère comme efficaces les actions qui consistent à privilégier, entre autres, la délégation du pouvoir mais aussi et surtout la gestion des émotions/affects, la gestion/manipulation des valeurs, au travers de l'exposé d'une

vision, d'un objectif collectif réalisé dans les règles de l'art où le « bien faire ensemble » supplante la valeur concrète du but.

Ces résultats suggèrent que le sport, dans son symbole et la perception idéale de ce qu'il incarne, est porteur, par effet de halo, d'une plus-value qui, transposée à la réalité du monde de l'entreprise, offre de nouvelles perspectives de questionnements susceptibles de modifier les attitudes, comportements ou les pratiques de management des hommes au travail. C'est en ce sens que l'on peut postuler que la rencontre entre le sport et l'entreprise tend de plus en plus à être pensée comme méliorative. Les entreprises voient effectivement dans leurs échanges avec les entraîneurs de haut-niveau une opportunité d'acquérir des savoirs et des compétences innovantes pour la gestion de leurs "haut-potentiels", cadres ou managers.

On assiste, en fait, à des prémisses d'hétéronomisation de l'espace social du sport de HN, ce qui, aboutirait à une importation de ses règles de fonctionnement vers celui de l'entreprise (Poiraud et Teboul, 2007). En promouvant l'existence de valeurs communes de ces deux mondes : esprit d'équipe, combativité, recherche de performance, abnégation, engagement, on pourrait alors envisager un transfert symbolique entre l'éthique sportive et l'éthique entrepreneuriale.

Leadership, sport et valeurs : un instrument symbolico-stratégique de gestion des ressources humaines ?

Dans sa perception symbolique, le sport apparaît comme un réservoir de métaphores et de récits allégoriques qui nourrissent son impact sociétal et sa puissance sociale. Plus précisément, sa dimension symbolique repose sur le développement de croyances positives sur les vertus qu'il possède et affiche. Il suffit pour s'en convaincre de lire les principes fondamentaux de l'Olympisme de la Charte Olympique. Le sport incarne le culte de la performance, du dépassement de soi, de l'effort, mais aussi l'épanouissement, du rassemblement des hommes et des nations, du respect des principes éthiques fondamentaux. De plus, sur la base de valeurs et de normes, autour de rites, voire de « mythes sportifs fondateurs » et de « références sportives héroïques », le sport, par son approche vicariante peut concourir à la mobilisation d'une communauté de pensée et d'intérêt, qui, transposé au sein de l'entreprise, peut avoir une action fédératrice et identificatoire. De même, le fondement éthique au sens Spinozien du « bien faire ensemble » pourrait servir de soubassement ontologique de l'identité morale de l'entreprise. D'ailleurs, construire l'identité de l'entreprise, sa culture autour de normes et valeurs spécifiques inspirées du sport est très souvent une quête annoncée, car fortement perçue comme une approche humanisante des logiques utilitaristes de l'entreprise.

Toutefois, cette relation a priori idéale voire idéalisée mérite d'être largement nuancée, car il apparaît que cette croyance entretenue de rapprochement vertueux entre le sport et l'entreprise ne soit pas généralisée au point de concerner la plupart des entreprises mais plutôt des approches épiphénoménologiques dont l'objet est de tenter de faire bénéficier à l'ensemble des employés les supposés bienfaits de l'intégration du sport dans leur vie professionnelle (Barbusse, 2002). De plus, cette adéquation sport-entreprise est également discutable, et certains auteurs se montrent plus circonspects quant à la pertinence de ces transferts du SHN vers l'entreprise. Ainsi, Picq (2005) affirme que les savoirs sportifs sont en réalité difficilement transférables aux situations de travail, où l'on ne peut pas répéter ses gammes ou avoir une seconde chance puisqu'il faut réussir du premier coup. Gasparini (2005) ajoute à cela que « *le transfert de compétence ne peut fonctionner que si les situations sont comparables et si le transfert s'accompagne d'une réflexivité c'est-à-*

dire d'une conscience de réutiliser la règle ailleurs ». Enfin, ces deux mondes que l'on présente souvent comme dialogique, proches ou analogues, relèvent également d'une différence fondamentale dans la nature du ressort de la motivation de ses acteurs. Ainsi, dans le SHN, il semble que le management par le sens, les valeurs, et les affects, soit le vecteur principal permettant la mobilisation et la performance des acteurs et des équipes, le lien de subordination ne prévalant alors pas sur l'engagement. A l'inverse, la réalité de l'entreprise et la motivation des hommes au travail imposent une quête de sens et de valeurs au lieu de subordination.

Renforcer l'auto-détermination et l'intériorisation des valeurs comme outil de management ?

Il convient à présent de préciser ce que nous entendons par motivation naturelle et l'impact que celle-ci peut avoir sur la performance professionnelle, enfin, nous verrons quels sont les moyens qui permettent de la renforcer.

La motivation dans le cadre du travail renvoie aux énergies qu'une personne déploie pour déclencher et entretenir des comportements spécifiques à l'exercice d'un métier dans un cadre professionnel. C'est un concept complexe et multifactoriel, dont l'intensité mais aussi motifs et qualité peuvent varier au cours du temps en fonction de facteurs à la fois internes et externes. D'après les travaux de Deci et Ryan (2008), les actes sont effectués dans le but de combler trois besoins psychologiques fondamentaux qui sont les besoins d'autonomie (sentiment de se sentir à l'origine de ses actions), de compétence (sentiment d'efficacité sur son environnement), et d'appartenance sociale (sentiment d'être relié à des personnes importantes pour soi). Quand les actions entreprises viennent combler totalement ces trois besoins, elles témoignent d'une motivation dite autodéterminée. Dans ce cas, les raisons qui pousseront l'individu à poursuivre son engagement dans l'activité sont intrinsèques et en lien avec les notions de plaisir, de satisfaction procurée et d'intérêt suscité et sont donc peu dépendantes des contingences extérieures.

Afin de mieux signifier leur importance, il convient de préciser qu'il existe un lien fort entre les besoins psychologiques fondamentaux et les valeurs. Valeurs et besoins sont souvent conçus comme fusionnés, de telle sorte que s'intéresser aux besoins, revient indirectement s'intéresser aux valeurs (Schwartz, 1994). D'après Deci et Ryan (2000), les besoins fourniraient une grande partie du « sens » et des intentions sous-jacents à l'activité humaine. Ainsi, une fois transformés en valeurs, les besoins deviennent socialement défendables et exposables (Latham et Pinder, 2005). Or, les valeurs représentent les croyances auxquelles un individu adhère concernant les modes de conduite, les objectifs poursuivis projetés à plus ou moins long terme. Ce sont des idéaux de conduite et/ou des idéaux en rapport avec une finalité. Les comprendre équivaut à comprendre les raisons de l'effort et les motifs d'action de « l'être social ». D'ailleurs, Schwartz (1994) propose de considérer les valeurs comme l'expression de domaines de motivation existant quels que soient les cultures et le(s) contexte(s).

La recherche en milieu de travail montre que la motivation auto-déterminée est corrélée positivement à la performance (Baard *et al.*, 2004) mais également à l'engagement organisationnel (Gagné et Forest, 2008). De ce fait, agir sur les facteurs qui favorisent l'intériorisation motivationnelle, comprendre et nourrir l'expression de besoins psychologiques fondamentaux, pourrait être un moyen de développer chez les employés cette motivation intrinsèque qui les pousse à se dépasser et qui rend possible l'alliance de la satisfaction et de la performance.

En entreprise et plus généralement dans le monde professionnel, il existe trois grands moyens de satisfaire ces besoins psychologiques ; la rémunération, l'organisation du travail et les relations interpersonnelles avec la hiérarchie autrement dit le leadership (Baard *et al.*, 2004 ; Gagné et Forest, 2008). C'est d'ailleurs sur ce point que nous nous allons nous attarder.

Le leadership transformationnel comme artisan de l'autodétermination ?

Porter de l'intérêt à l'individu et ce qu'il vit, déléguer et favoriser la prise de décision et donc donner la possibilité d'exercer un choix en conformité avec ses valeurs mais aussi lui laisser la possibilité d'expression de ses capacités créatrices sont de précieux outils pour susciter des sentiments d'autonomie et de compétences et de ce fait, accroître la motivation intrinsèque (Koestner *et al.*, 1984). De plus, les aspects relationnels et managériaux sont des facteurs essentiels puisqu'en permettant à un individu de sentir une relation de confiance et l'appui de l'autre, ils contribuent à satisfaire un des besoins psychologiques de base (affiliation et relation sociale), autre catalyseur de la motivation intrinsèque (Baard *et al.*, 2004).

Or, nos résultats montrent que les comportements que sont la délégation du pouvoir, le partage (régulé) de la prise de décision, la considération individuelle sont caractéristiques des sélectionneurs que nous avons interrogés dans cette étude. Pour eux, le choix des objectifs et la désignation des personnes idoines pour les atteindre fait également partie de leur préoccupation car serait des moyens puissants de renforcement de l'implication des acteurs. En effet, la délégation étant synonyme de choix, elle est interprétée par le joueur comme la reconnaissance de sa valeur professionnelle et d'une confiance en ses capacités pour mener à bien le dit-objectif (Mageau et Vallerand, 2003).

Conclusion

Nos observations nous ont amenés à formuler l'idée que l'exercice du leadership tel qu'on le rencontre dans le milieu du SHN, par son action de catalyse de l'auto-détermination de ses cadres experts, pourrait être un modèle permettant de mieux mobiliser les énergies des hommes au travail. Nous pensons que, ce faisant, les leaders sportifs offrent de véritables soutiens à l'autonomie, à la compétence et à l'appartenance sociale et ce qui concourt probablement à aider le sujet à intérioriser les contraintes liées au monde professionnel pour les entreprises dont les collaborateurs sont producteurs de leurs propres compétences expertes.

Le leader sportif suggère à l'entreprise, par effet vicariant, un modèle inspirant dans une logique de quête de sens, de valeurs et d'affect, gage d'efficacité, de bien-être au travail et d'engagement par auto détermination de ces cadres experts.

Table 1 : Principales caractéristiques des sélectionneurs de sports collectifs participant à l'analyse

Nom de référence	Sexe	Age	Type d'équipe	Palmarès	Durée d'exercice	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
S1	M	57	Masculine	Jeux Olympiques (2 fois finalistes) Championnat du monde (2 fois 3 ^{ème} , 2 fois finalistes) Championnat d'Europe (1 fois 3 ^{ème} , 3 fois finalistes)	Depuis 2001	1:05 0 :45	13/09/11 22/07/13
S2	M	60	Masculine	Jeux Olympiques (1 fois finalistes) Championnat d'Europe (4 ^{ème})	1999-2005	1 :09 0 :38	22/09/11 29/09/11
S3	M	59	Féminine	Jeux Olympiques (4 ^{ème}) Coupe du monde (4 ^{ème}) Euro 2009 Euro 2013	2007-2013	1 :33	30/10/12
S4	M	50	Masculine	Championnat d'Europe (2 fois Finalistes)	Depuis 2009	1 :31	04/11/12

S5	M	49	Féminine	Jeux Olympiques (Finalistes) Championnat d'Europe (2 fois finalistes)	2008-2013	1 :28	04/11/12
----	---	----	----------	--	-----------	-------	----------

Bibliographie

- Ayman R. (2004). «Situational and contingency approaches to leadership», *The Nature of leadership*, Antonakis J., Cianciolo A.T., Sternberg R.J. (Eds), Thousand Oaks, Sage Publications, p. 148-170.
- Baard P.P., Deci E.L., Ryan R.M. (2004). «Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings », *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.34, p. 2045-2068.
- Barbusse B. (2002). «Sport et entreprise : des logiques convergentes ? » *Année sociologique*, Vol. 52, p. 391-412.
- Bass B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press, New York.
- Bertaux D., (2010). *Le récit de vie*, collection 128 « L'enquête et ses méthodes », 3eme édition, Armand Colin, Paris.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ : Holcomb-Hathaway.
- Crozier, M. (1991). L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel, Paris, InterÉditions.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2000). "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological Inquiry*, Vol. 11, p. 227-268.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2008). «Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie». *Canadian Psychology*, Vol. 49, p. 14-23.
- Defrance J. (2000), *Sociologie du sport*, Editions de la découverte, Paris,
- Erhenberg A. (1988). *L'âge de l'héroïsme -Sport, entreprise et esprit de conquête dans la France contemporaine* ", *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. 85, p. 197-224.
- Erhenberg A. (1991). *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy,
- Gagné M., Forest J. (2008). "The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate". *Canadian Psychology*, Vol. 49, p. 225-232.
- Gasparini W. (2005). "Les contradictions de l'intégration par le sport", *Intégration par le sport : représentations et réalités*, Falcoz M., Koebel M. (Eds), L'Harmattan, coll. Logiques sociales, p. 243-260
- Kets de Vries M.F.R. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*, John Wiley et Sons Ltd. p. 407.
- Koestner R., Ryan R.M., Bernieri F., Holt K. (1984). «Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling versus informational styles on children's intrinsic motivation and creativity», *Journal of Personality*, Vol. 54, p. 233-248.
- Latham G.P, Pinder C.C. (2005). "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty first century". *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, p. 485-516.
- Linhart D. (2001). «L'individu au cœur de la modernisation des entreprises», *Sociologie du travail : quarante ans après*, Pouchet A., (Dir) Paris, Elsevier.
- Mageau G.A., Vallerand R.J. (2003). «The coach-athlete relationship: A motivational model», *Journal of Sports Science*, Vol. 21, p. 883-904
- Northouse P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pierre J. (2012). «Le sport, facteur de santé et de productivité pour le salarié et l'entreprise», *Revue juridique et économique du sport*, n°122, p. 26-29
- Pierre J., Barthe I. (2010). «Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail», *Revue Gestion – revue internationale de gestion*, Vol. 35, p. 86-94
- Pierre J., Pichot L., Burlot F. (2010). «Le sport en entreprise au service des pratiques managériales», *Revue Communication–Revue québécoise des recherches et des pratiques en communication*, vol. 28 p. 131-158
- Picq, T. (2005), "Comment développer la performance collective? Quand le handballeur vient au secours du manager", *Gérer et comprendre*, n°79, mars, pp. 76-83.

- Pociello C. (1999). *Sports et sciences sociales*, Paris, Vigot.
- Poireau E., Teboul T. (2007). *Amour, gloire et crampons. Pour une sociologie du foot*, Editions Les Petits Matins, Paris.
- Sashkin M. (2004) «Transformational leadership approaches», *The Nature of leadership*, Antonakis J., Cianciolo A.T., Sternberg R.J., (Eds), Thousand Oaks, Sage Publications, p. 171-196
- Schwartz S.H. (1994), «Are There universal aspects in the structure and contents of human values ?» *Journal of Social Issues*, Vol. 50, p. 19-45.
- Vallery G., Leduc S. (2012). *Les risques psychosociaux*. QSJ, Paris, PUF, 128 p.
- Vigarello G. (1999). «Le sport dopé», *Le sport, la triche et le mythe*, Paris, Revue Esprit.
- Vigarello G. (2000). *Passion sport : Histoire d'une culture*, Paris, Éditions Textuel.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris
- Wann D., (2006). « Examining the Potential Causal Relationship between Sport Team Identification and Psychological Well-Being ». *Journal of Sports Behavior*, Vol. 29, P. 79-95.
- Weber M. (1904). Premier essai : «L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales », *Essais sur la théorie de la science* (Traduction partielle par Freund J. 1965), Plon.
- Yukl G. (2006). *Leadership in organisations* (6th ed.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall
- Zaccaro S.J., Kemp C., Bader P. (2004). «Leader traits and attributes», *The Nature of leadership*, Antonakis J., Cianciolo A.T., Sternberg R.J. (Eds), Thousand Oaks, Sage Publications, p. 101-12