

HEC MONTRÉAL

Le leadership chez les coaches d'élite dans le sport

par

Maxime Dautraix

Sous la direction de

Eric Brunelle, Ph.D.

Professeur titulaire
Département de management
HEC Montréal

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2021

© Maxime Dautraix, 2021

Résumé

Le monde du sport est en constante évolution. Les recherches autour de ce sujet ont pour objectif d'apporter des résultats fiables à l'ensemble des acteurs du milieu pour pallier ce besoin de mutation rapide et profonde du milieu.

Au cours de cette recherche, nous nous sommes intéressés au poste du coach. Ces dernières années, nous avons constaté une mutation du rôle. D'un rôle d'entraîneur axé sur le développement physique de l'athlète, le coach doit disposer de compétences managériales supplémentaires. De précédentes études ont déjà prouvé la relation entre le management et le leadership.

Nous souhaitons mieux comprendre cette relation dans le domaine sportif et appliqué au poste du coach. Nous nous sommes intéressés à la manifestation du leadership chez les plus grands coaches d'élite dans le sport.

Nous avons construit trois cas d'études autour de trois coaches d'élite dans le sport. Ainsi, nous avons étudié les parcours de Didier Deschamps, coach de soccer, Philippe Lucas, coach de natation et Phil Jackson, coach de basketball. Leurs carrières respectives, leurs parcours de formation et différentes anecdotes sur les leaders qu'ils sont ou ont été sont relatées. Pour analyser ces cas, nous avons repris le modèle de Peachey (2015). Ce modèle nous offre quatre niveaux de manifestation du leadership : individuel, dyadique, de groupe et organisationnel. À l'issue de ces analyses individuelles, nous avons comparé nos observations.

De ces trois études de cas, nous évoquons trois apprentissages majeurs:

- 1) **Le leader s'est construit par son passé**
- 2) **Le palmarès du coach est nécessaire pour le faire gagner en leadership face aux institutions**
- 3) **Quel que soit la façon dont se manifeste le leadership chez les coaches, ces derniers partagent des idées communes :**

Mots clés : leadership, sport, coaching, coach, élite, étude de cas, analyse, leader

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Avant-propos.....	viii
Remerciements.....	x
Introduction	1
1.1. Étude comparative du monde de l'entreprise et du sport.....	2
1.1.1. Les similitudes.....	3
1.1.2. Les différences.....	5
1.2. Le coach au service de la performance	8
1.2.1. La différence entre le terme coach et le terme entraîneur	8
1.2.2. L'exemple de l'évolution du coaching sportif en France	11
Revue de la littérature	14
2.1. Le coach(ing) dans le sport	14
2.1.1. Qu'est-ce que le coaching ?	15
2.1.2. Sport et coaching	18
2.1.3. Les qualités d'un bon coach selon le Comité International Olympique 20	
2.2. Le leadership chez le coach dans le monde sportif.....	22
2.2.1. Le modèle multidimensionnel de Chelladurai (1990).....	23
2.2.2. Le modèle de Peachey et al. (2015).....	24
2.2.3. De nouvelles théories du leadership	30
2.2.4. Lien entre coaching dans le sport et leadership.....	31
Méthodologie	35
3.1. Démarche de la recherche	35
3.2. La méthode par cas	35
3.3. Construction des cas	36
3.3.1. Choix des coaches.....	36
3.3.2. Les sources de données.....	39
3.3.3. La rédaction des cas	40
3.4. La méthode d'analyse.....	41

3.5. Conclusion de la partie méthodologique	42
Résultats des Études de Cas	43
4.1. Didier Deschamps.....	43
4.1.1. Carrière.....	44
4.1.2. Parcours de formation en tant que coach	51
4.1.3. Philosophie de coaching – vision du leadership	52
4.1.4. Récapitulatif du parcours de leader de Deschamps	53
4.2. Philippe Lucas.....	57
4.2.1. Le parcours de Philippe Lucas	57
4.2.2. Parcours de formation en tant que coach	61
4.2.3. Philosophie de coaching – vision du leadership	64
4.2.4. Récapitulatif du parcours de leader de Lucas.....	66
4.3. Philip Douglas Jackson (alias Phil Jackson).....	68
4.3.1. Carrière.....	69
4.3.2. Formation.....	73
4.3.3. Philosophie de coaching – vision du leadership : <i>Le Zen Master</i>	75
4.3.4. Récapitulatif du parcours de leader de Jackson	78
4.4. Analyse comparative des études de cas.....	80
4.5. Discussion	84
Conclusion	89
5.1. Introduction.....	89
5.2. Contributions de la recherche.....	92
5.3. Limites de la recherche.....	93
Bibliographie	95

Liste des tableaux

Tableau 1 : Entraîneur vs Coach selon Viala et al. (2009).....	10
Tableau 2 : Type de coaching selon l'International Coaching Federation.....	17
Tableau 3: Manifestation du leadership chez les coaches étudiés selon les niveaux décrits dans le modèle de Peachey et al (2015).....	81

Liste des figures

Figure 1 : Modèle multidimensionnel du leadership, Chelladurai (1990).....	23
Figure 2 : Modèle conceptuel à plusieurs niveaux de leadership dans le sport, Peachey et al (2015).....	25

Avant-propos

Grâce à HEC Montréal, j'ai pu mener de front mes ambitions aussi bien universitaires que sportives. En m'acceptant au sein de son programme de Maîtrise (M.Sc) en Gestion-Stratégie, HEC m'a non seulement permis de poursuivre mon cursus universitaire au sein d'une institution renommée mais également offert l'opportunité de progresser dans mon sport. En proposant des cours liés à des apprentissages aussi bien utiles en entreprise qu'applicables dans le sport, l'école m'a permis d'en apprendre plus sur moi-même et de bâtir une structure adéquate propice à la performance sportive.

En plus de m'avoir aidé d'un point de vue professionnel, étudier à HEC m'a permis de rejoindre l'équipe universitaire des Carabins, ajoutant à ma structure personnelle, une structure support que je n'avais jamais connu au cours de mes précédentes expériences, en Europe notamment. Le complément offert par cette équipe m'a permis de découvrir la notion d'effort collectif à travers un sport individuel. Nous ne luttons plus uniquement contre un chronomètre mais bien pour une équipe, pour d'autres individus. Alors, certes, la finalité reste la même, il faut être plus rapide que d'autres, il faut tendre vers une excellence chronométrique, mais la façon d'atteindre cet objectif n'est plus la même. Un célèbre proverbe africain évoque l'idée que « seul on va vite, ensemble on va plus loin ». Force est de constater la véracité de ce propos aujourd'hui puisque dans ce sport si individuel qu'est la natation, les nations aujourd'hui dominantes sont celles qui ont réussi à transformer ce sport individuel en idéologie collective.

Cette structure m'aura accompagné tout au long de mon cursus universitaire canadien et ce, même au cours de la grave crise sanitaire mondiale que nous avons pu traverser.

Aujourd'hui, il est temps pour moi de conclure mes études en rédigeant ce mémoire. Reconnaisant pour tout ce que la pratique du sport à haut niveau a pu m'apporter et dans une volonté d'en conclure avec cette dualité études et vie de sportif de haut niveau, j'ai souhaité axer celui-ci sur une recherche dans le monde sportif.

J'ai réfléchi à différentes problématiques auxquelles j'ai dû faire face au cours de ma carrière de nageur international. Cette réflexion m'a amené à me questionner sur un concept qu'aujourd'hui encore, personne ne maîtrise complètement tant il peut parfois avoir une connotation presque mystique : le leadership.

Plus précisément, mon souhait était de m'intéresser à un poste bien trop sous-estimé encore dans la pensée générale : le coach. De nos jours, l'athlète est glorifié, laissant bien souvent son entraîneur dans l'ombre. Or, que serait Michael Jordan sans Phil Jackson, ou Mike Tyson sans Cus d'Amato ? Ce mémoire rend aujourd'hui hommage aux plus grands coaches toute génération et tout sport confondu et à une qualité qui leur est commune : leur leadership.

Remerciements

Je remercie mon directeur de mémoire, Éric Brunelle. Son appui et ses conseils auront été précieux tout au long de la réalisation de ma recherche. Son expertise m'a permis de bénéficier des meilleures recommandations pour mener à bien cette étude.

Je remercie Monsieur Cyrille Sardais. Son cours sur le leadership a inspiré ma réflexion qui a abouti à cette recherche.

Je remercie également tous mes enseignants et autres professionnels que j'ai pu rencontrer au cours de mon parcours universitaire. C'est grâce à eux que j'ai été amené jusqu'à cette conclusion.

Merci également à l'équipe des Carabins de Montréal. Leur support, y compris durant la pandémie, m'a permis de conclure de belle manière mon double parcours sport et études.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis. Ils auront été les piliers de ma réussite, de bons conseils. Ils auront toujours affiché un soutien sans faille à mon égard et je leur en serai toujours reconnaissant.

Introduction

Le sport de haut niveau a connu de nettes améliorations au cours des dernières décennies. Celui-ci n'est plus considéré comme un loisir mais est devenu un véritable business. Les sports mondiaux les plus importants génèrent des recettes se chiffrant en milliards d'euros. Les Jeux Olympiques, qui se déroulent tous les quatre ans, sont l'évènement le plus attendu dans le monde. Cette importance du sport de haut niveau dans notre société s'accompagne de volontés, parfois politiques, parfois passionnelles, de briller à son échelle. Pour ce faire, la concurrence s'intensifiant, l'Homme repoussant sans cesse ses limites pour battre les records, la « course à l'armement » s'est accélérée ces dernières années.

Dès lors que les enjeux financiers et politiques se sont intensifiés, des recherches ont été menées pour faire progresser la performance. Jusqu'alors, le monde du sport s'est toujours comparé à celui du *business*. Cette inspiration s'explique puisque le sport de haut niveau est lui-même dans une démarche entrepreneuriale, de croissance et de professionnalisation.

Plus récemment, nous observons que le monde du *business* s'inspire également du modèle sportif. La relation devient de plus en plus bilatérale et intense du fait notamment de la réussite de la croissance dans le monde du sport. Plus encore, nous constatons un croisement des deux mondes avec parfois le monde des affaires qui s'immisce dans le sport. Par exemple, nous observons une démocratisation des expériences « VIP entreprise » pour assister à des rencontres sportives.

Les études et recherches autour du monde sportif s'inspirent souvent du monde du travail. La base offerte par les recherches déjà effectuées dans le monde de l'entreprise offre un socle de résultats que les chercheurs appliquent dans le monde sportif. Pourtant, bien que nous puissions déceler des similitudes, le monde du sport a également ses caractéristiques qui lui sont propres et qui le différencie d'autres univers.

1.1. Étude comparative du monde de l'entreprise et du sport

Le monde du travail s'intéresse également à celui du sport afin d'améliorer sa compréhension des logiques motivationnelles collectives notamment à travers la notion d'équipe, de valeurs communes fédératrices ou encore de fierté d'appartenance.

Plusieurs auteurs, comme Ehrenberg (1991), Pociello, (1999) ou encore Defrance (2006) ont imaginé le sport comme porteur de valeurs telles que la compétition, le plaisir de l'effort, le fair-play, le courage, la détermination, ou encore le dépassement de soi et la résilience. Toutes ces qualités qu'on attribue au sport sont jalousées par le monde de l'entreprise. Selon Defrance, ces valeurs restent toutefois considérées comme plus proches du mythe, que le chercheur illustre plus par la puissance de son transfert intergénérationnel que d'une réalité tangible. Quand bien même cette image soit moins fidèle en réalité que dans la pensée collective, les vertus qui lui sont attribuées n'en restent pas moins présentes.

Pour s'en convaincre, il suffit de constater la force avec laquelle la puissance du sport et les valeurs véhiculées résistent à de nombreuses dérives, à commencer par celles du dopage et de la corruption. Là où ces affaires auraient pu diviser dans certains domaines, le sport trouve le moyen de renforcer ses valeurs en s'alignant derrière elles. On constate que l'entreprise a, à ce sujet, encore à apprendre.

En arrivant à comprendre l'ensemble des interactions et en réussissant à les appliquer à son monde, l'entreprise pourrait changer l'image du manager. Ce dernier est, aujourd'hui encore, trop souvent représenté comme une personne froide et hostile poussant, parfois sous la contrainte, les employés à travailler. Les récents changements de comportement obligent les entreprises à repenser leurs modèles pour accueillir les employés les plus brillants : elles doivent se détacher du modèle « faire-faire » (Crozier 1991) pour ressembler à un modèle « faire-vouloir » (Linhart 2001). Les changements sociétaux ont ainsi conduit les entreprises à transformer leurs rapports aux employés en leur offrant plus de responsabilités et de responsabilisation. Le temps de l'obéissance aveugle est révolu. Les ressources humaines tendent aujourd'hui à conserver les salariés motivés plutôt qu'à essayer de les discipliner. Pour retenir leurs talents, les

entreprises s'appuient sur la capacité de leurs managers, les leaders, à exploiter leurs qualités pour « séduire » les meilleurs employés.

En utilisant correctement les valeurs véhiculées par le sport, les entreprises pourraient transformer leur image auprès des salariés. Le sport et les valeurs justement évoquées pourraient participer à 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)

Cette problématique conduit à de nouvelles questions, dont celles de la façon de manager de tels athlètes, ou comment le management de la performance sportive pourrait être appliqué en entreprise. Aujourd'hui, peu d'écrits ont été produits à ce sujet. L'accessibilité des données en est la principale cause. Le monde du sport, et plus particulièrement du sport de haut niveau, reste très secret et méfiant à l'idée de partager ses méthodes. A cela, il faut ajouter le fait que la concurrence exacerbée cultive un peu plus cette crainte de partager son savoir. La part prépondérante jouée par le coach est cruciale pour motiver l'athlète.

Dans l'imaginaire commun, les mondes du sport et de l'entreprise sont souvent mis en parallèle. Pourtant, l'analyse croisée de ces deux mondes nous démontre avec plus de précision comment ceux-ci peuvent converger sur certains points et s'opposer sur d'autres.

1.1.1. Les similitudes

La métaphore sportive en entreprise peut s'appliquer à différentes strates. Les deux univers sont soumis à des logiques de performance.

Barbusse, dans un article de l'*Expansion Management Review* (2009), nous révèle plusieurs clés à ce sujet. Ses recherches basées notamment sur l'exemple de la France, nous rappelle que le sport professionnel doit sa naissance, il y a près de 100 ans, dans certains cas comme le football ou le cyclisme, à des entrepreneurs.

Depuis ce temps, Barbusse nous souligne l'évolution des inspirations. Aujourd'hui, le sport est considéré comme une référence en matière de gestion des ressources humaines.

Le sport, lui, s'est inspiré des logiques entrepreneuriales dans sa logique de professionnalisation. Récemment, nous avons même pu constater un nouveau phénomène dans le football avec l'introduction de certaines équipes en Bourse (l'Olympique Lyonnais ou la Juventus de Turin pour ne citer qu'elles). Des équipes marketing, financière ou encore stratégique se sont immiscées dans ces équipes dans une logique aussi bien de performance stratégique qu'économique.

Toujours en cours de développement, le sport se retrouve confronté à des problématiques similaires appliquées à son milieu. Aujourd'hui, les clubs professionnels doivent faire face à des soucis de gestion de masse salariale, de dialogue social ou encore de protection de la formation des hauts potentiels. Pour répondre à ces problématiques, des fonctions stratégiques issues du monde de l'entreprise sont glissées dans les organisations, notamment des fonctions managériales. Ces nouvelles responsabilités sont endossées à toutes les strates de l'organisation, y compris au plus proche des athlètes. Nous constatons notamment une transition du métier d'entraîneur qui intègre désormais des prérogatives managériales.

Barbusse (2009) affirme que le sport de haut niveau professionnel est reconnu auprès des managers d'entreprise comme un modèle de référence managériale. Elle prend le parallèle de l'univers militaire qui inspirait autrefois, pour justifier le fait que l'expérience dans le sport permet d'offrir des enseignements opérationnels aux cadres en entreprise sur leurs différentes tâches.

Dans les deux cas, la performance ne se construit jamais seul, quand bien même s'agisse-t-il d'un sport individuel. En entreprise, il est question de rendre solidaire des personnes dont les objectifs sont souvent individuels. Du côté sportif, l'athlète est capable de réaliser sa performance, certes, par ses propres moyens mais aussi grâce à la combinaison des actions de l'encadrement et parfois des co-équipiers. Les rôles managériaux sont essentiels, et les leaders que sont les coaches ou les managers en entreprise sont les premiers moteurs de la performance.

Enfin, dans les deux univers, les rôles de chaque acteur sont clairement définis. Les compétences de chacun sont utilisées dans des rôles et des missions clairement définies. Tout comme en entreprise, les rôles de chaque personne,

des athlètes au coach, sont détaillés afin de répondre précisément et réaliser une performance optimale.

Même si, dans les grandes largeurs, les deux mondes peuvent se ressembler, il est important de rappeler les aspects qui font de ces deux mondes, des mondes uniques. Barbusse (2009) rappelle à juste titre qu'il serait erroné de penser que l'entreprise est un modèle exemplaire à reproduire dans le sport tant ce dernier est spécifique.

1.1.2. Les différences

Chelladurai et Saleh en 1978 ont permis d'identifier des facteurs clairement différenciant pour les organisations sportives. Les entreprises sportives se distinguent d'un point de vue structurel, avec les relations particulières entre les positions, les règlements qui les régissent ou encore la grandeur de la structure.

Contrairement au monde industriel, où la période d'entraînement est raccourcie par rapport au temps des performances attendues, le monde du sport exige un long temps d'entraînement. Les athlètes s'entraînent plusieurs dizaines d'heures chaque semaine pour un temps de compétition qui se compte bien souvent en minutes.

Dans le sport, la façon de déterminer le vainqueur d'une compétition est également bien plus claire que dans le monde des entreprises, où la notion de gagnant, selon bon nombre de facteurs, sera bien moins aisée à déterminer.

Enfin, dans le sport, les équipes bâties ont un turnover bien plus important qu'en entreprise. La composition des équipes est stable durant une période assez courte (chaque saison des ajustements plus ou moins importants sont réalisés). En entreprise, bien qu'un exercice puisse se mesurer sur des durées plus ou moins similaires (douze mois contre sept à huit pour une saison sportive), les équipes restent bien plus stables dans le temps. Le rôle des meneurs d'hommes diffère puisque la planification des objectifs ne se fait pas dans le même espace-temps.

Dans son article du *Harvard Business Review*, Bill Taylor (2007) revient aussi sur le fait que la métaphore sportive est difficilement applicable au monde des affaires. Les différences débutent dès la définition du succès et la logique de

compétition. Là où les équipes sportives vont se soucier d'écraser leurs concurrents, les entreprises les plus performantes se centreront plutôt sur leur capacité à satisfaire leur propre clientèle sans se soucier de couler la concurrence. Le monde des affaires ne se limite plus à la définition d'un vainqueur et d'un perdant et ce, quel que soit le marché évoqué. Les hauts dirigeants ne se concentrent d'ailleurs pas sur leurs concurrents et cherchent à se concentrer plutôt sur le client.

Aussi, la notion de travail d'équipe et de management des talents est diamétralement opposée. Une carrière de sportif de haut niveau est bien souvent très courte, la loyauté de l'athlète envers son équipe ne dépend (la plupart du temps) que de la durée du contrat de ce même joueur. Le coach doit extraire le maximum de ses équipes dans un espace temporel très restreint. Ce modèle n'est absolument pas applicable en entreprise puisque cette dernière est censée prospérer et attirer les plus grands talents pour la faire avancer. Taylor représente même une équipe de football comme une « collection de mercenaires dirigée par un tyran » » Selon lui, cette manière de fonctionner ne peut pas être appliquée en entreprise.

La notion de création de valeur est également opposée. L'exemple de la ligue américaine de football amène Taylor à constater que les équipes (à l'exception des *Green Bay Packers*) sont dirigées par un seul propriétaire qui récolte l'intégralité des profits. Ces mêmes propriétaires jouissent d'une côte d'impopularité record. Taylor considère que dans le monde du business une telle impopularité pour un *Chief Executive Officer* ne saurait être acceptée par les actionnaires d'une entreprise.

Contrairement au marché économique, le monde du sport repose sur une partie émotionnelle impondérable. L'entreprise pourra toujours limiter son incertitude grâce à des analyses rationnelles de ses investissements. Le monde du sport admet qu'il est sujet à une part d'aléatoire dans sa performance puisqu'il ne s'agit pas toujours du meilleur athlète intrinsèquement qui parviendra au meilleur résultat à un instant donné. Brunelle et Lauzon-Marques (2020) reviennent sur cette part d'impondérable dans la performance sportive dans leur article de la *Revue de Gestion*. Des variables de forme physique, mentale, de blessures, peuvent entrer en jeu le jour J. De plus, dans quelques sports ou ligues, on

constate que l'incertitude est favorisée par les organismes régissant la compétition.

À travers cette étude comparative, nous nous rendons compte de la progression du monde sportif au cours des dernières années. Cette évolution s'est inspirée du monde entrepreneurial. Pour structurer son développement, le sport a notamment intégré des notions stratégiques, incarnées par des leaders, à différentes strates. Le leader se retrouve dans des rôles clés de rayonnement de l'organisation, à commencer par le premier représentant sur le terrain : le coach.

Dans le monde du travail, le leader est ancré depuis des décennies. Plus communément connu sous le nom de manager. Sa posture a évolué, mais il reste toujours essentiel au développement des organisations.

Cette fonction de leader, centrale dans l'entreprise depuis des années avec les managers, s'affirme de plus en plus dans le monde du sport.

1.2. Le coach au service de la performance

La performance ne se limite plus à l'athlète. Un arsenal d'outils est mis à sa disposition. Le temps de l'entraînement amateur est révolu pour les sportifs de haut niveau. Dans cette optique d'optimisation de la performance, des études ont été menées sur la relation entre l'athlète et sa structure d'entraînement afin de comprendre l'influence qu'elle pouvait avoir sur les performances de celui-ci. La position de l'entraîneur tend peu à peu vers un rôle de coach. Les notions étant souvent confondues dans le jargon familial, il est important d'en rappeler les différences et ressemblances.

1.2.1. La différence entre le terme coach et le terme entraîneur

Dans ses racines anglaises, la notion de « coach » renvoie à une définition du mouvement, et d'objectifs à atteindre. Le mot est associé à l'idée de suivre et de préparer à un objectif aussi bien dans un cadre professionnel ou personnel. Le terme « coach » est historiquement lié aux pratiques sportives anglo-saxonnes. Il est employé dans le cadre de préparation d'une performance mesurable et identifiable, un titre, un record entre autres exemples. Timothy Gallwey, professeur à Harvard, conceptualise ce terme en expliquant que cette technique doit aider l'athlète « à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance ». Selon Gallwey (2001), l'entraînement est supposé optimiser la performance de l'athlète et en tirer tout son potentiel. L'objectif est donc de l'aider à se comprendre et non de simplement lui enseigner un savoir extérieur.

D'un aspect typologique, les termes « entraîner » et « coacher » sont assez complémentaires. La notion d'entraînement évoque l'idée de développement des qualités physiques nécessaires pour performer dans le sport. L'entraînement s'appuie sur des bases scientifiques appartenant à un facteur propre de la performance qui ont pour finalité de développer le potentiel de chaque athlète. Cette notion peut s'imager en prenant l'exemple d'un entraîneur souhaitant faire progresser son athlète en vitesse et utilisant ses connaissances du système cardio-respiratoire pour améliorer son aérobie.

La frontière entre le coaching et l'entraînement se situe dès lors qu'on se projette sur une planification d'un cycle de travail et, par conséquent, sur des

entraînements amenant à devoir hiérarchiser chaque objectif (Viala, Barabel, Meier, 2009).

La notion de coaching se définit par sa prise en compte du spectre de la performance et de la compétition. Les aspects stratégiques et tactiques sont privilégiés et sont utiles afin de contrer une situation se dégradant ou au contraire pour accentuer son avantage.

Dans le jargon sportif, le mot « coaching » est très souvent employé afin de désigner l'action de l'entraîneur ou du coach qui effectue une modification stratégique dans le but de s'adapter à l'objectif souhaité. Le coach a pour ambition d'intervenir directement sur la performance pour optimiser celle-ci.

Par le passé, les personnes entraînant les sportifs étaient dénommées entraîneur. Aujourd'hui, ce mot s'est transformé en « coach » afin d'intégrer cette variable d'optimisation du potentiel humain.

L'activité d'entraîneur a changé et les fonctions s'étendent. L'activité qui était régie par des aspects physiques intègre désormais des notions managériales. Cette évolution n'est pas uniquement remarquable dans le sport : dans le monde du travail, on remarque que cette affirmation se vérifie dans des métiers d'ingénieur initialement techniques. Dans la professionnalisation du sport, le coach est devenu un représentant de l'institution à laquelle il appartient et est un relai de la direction vers les joueurs. Certains coaches, comme le fût Arsène Wenger dans le club de football d'Arsenal, se sont mués en véritable plaque tournante de l'équipe en prenant en compte les considérations de la direction mais aussi des joueurs.

Pour bien comprendre l'évolution et les différences entre ces deux rôles, nous proposons une réplique du tableau comparatif entre les deux fonctions, initialement proposé dans l'*Expansion Management Review* par Viala, Barabel et Meier (2009) :

Tableau 1 : Entraîneur vs Coach selon Viala et al. (2009)

Critère comparatif	Entraîneur	Coach
Mission	Définir le programme d'entraînement adapté aux contraintes de calendrier et de planification	Définir la stratégie à adopter auprès des individus mais aussi du collectif tout en s'adaptant aux différentes variables environnementales
Objectif	Réaliser les exercices nécessaires à la progression physique	Rechercher les conditions optimales pour atteindre les performances physiques attendues
Critères d'efficacité	Rendre le sportif plus performant physiquement	Offrir un terrain de jeu permettant au sportif de se dépasser
Nature des connaissances mobilisées	Mobilisation de connaissances techniques avec des savoirs acquis	Mobilisation de compétences basées sur l'expérience, le vécu, les valeurs et l'intuition
Type d'intervention	Apprentissage de pratiques opérationnelles	Optimiser l'équilibre et les émotions d'un individu pour l'accompagner dans la performance
Modalité d'exercice	Rationalisation du processus	Gestion de situation complexe

Pour corroborer nos propos, nous pouvons nous appuyer sur l'exemple de la France, où le coaching a évolué sur ces dernières années.

1.2.2. L'exemple de l'évolution du coaching sportif en France

L'exemple de la France est un modèle d'évolution de la notion d'entraîneur vers la notion de coaching sportif. Jusqu'aux années 1940, le concept de coaching est resté à l'écart du monde de l'entraînement sportif. Peu de textes sur le coaching sont d'ailleurs rédigés y compris sur ce qu'il se passait dans le monde sportif alors que ce concept avait pris de l'ampleur depuis plusieurs décennies ailleurs. Les quelques articles proposés alors ne s'intéressaient qu'à l'entraînement mais peu aux processus d'organisation, aux contenus des séances. Lorsque les prémices d'un programme de coaching ont été soumises aux dirigeants français dans le cadre de la reconstruction du pays post-guerre, l'accueil reçu ne fut pas à la hauteur des idées soumises. La France n'avait ni les moyens, ni les infrastructures pour se lancer dans ce projet, aussi bien pour ces athlètes professionnels qu'amateurs. L'idée a été donc rangée au placard, pour un temps en tout cas. Suite aux échecs sportifs de la France au cours de cette décennie, l'État s'intéresse à l'éducation sportive. Une réflexion est enfin menée sur la pratique du sport généralisée afin de détecter les plus grands talents de demain.

Toutes ces remarques nous amènent à tirer différentes observations, au regard de l'évolution du monde du sport. Aujourd'hui, celui qui était auparavant un simple entraîneur, concentré sur la performance physique, voit ses prérogatives élargies. On lui demande de se concentrer sur d'autres aspects de la performance de l'athlète et de le guider jusqu'à sa performance. L'élargissement des fonctions de l'entraîneur finalement correspondent à une suite logique de la professionnalisation du milieu sportif. En plus de l'aspect entraînement physique, toujours central dans l'élaboration d'une performance, des besoins managériaux ont émergé. Le rôle du coach est de mener un groupe et d'intervenir sur des points complémentaires à la performance. Au final, nous constatons que la fonction de coach est une extension du rôle de l'entraîneur.

Dans le sport de haut niveau, où les différents rôles sont optimisés et à la pointe de la recherche, aucun entraîneur ne se limite à l'observation de la performance physique. Tous ont des compétences indéniables à ce sujet. Pour beaucoup, ils se sont mués en leader également, soucieux de problématiques managériales.

Dans le cadre de notre étude, les deux termes seront confondus. Comme constaté, dans le sport de haut niveau, les coaches en chef sont aussi des

entraîneurs. De plus, dans le jargon sportif, les termes sont souvent confondus et utilisés également. D'ailleurs, dans la langue anglaise, le terme « coach » est utilisé en permanence dans le sport de haut niveau, oubliant la notion de « *trainer* ».

Le coach a également pris une place de plus en plus importante et les meilleurs d'entre eux sont reconnus pour leur réussite auprès d'athlètes. Le contenu de la fonction du coach a évolué ces dernières années. Initialement surtout axé sur des aspects technico-sportifs (lié au développement physique de l'athlète), les attentes autour d'un coach aujourd'hui s'étendent aussi à des aspects managériaux où l'on attend qu'il soit aussi dans une position de « gestionnaire des ressources humaines » (Baqué, 2007).

Ces entraîneurs se sont professionnalisés afin de se mettre au diapason et répondre aux exigences de l'évolution de leur monde. Toutefois, la dynamique reste très rapide, exigeante et en constante évolution avec des découvertes réalisées régulièrement en termes d'optimisation de la performance.

Les entraîneurs sont amenés à faire des choix dès le début de leur carrière. Au cours de leur formation, plus ou moins encadrée, voire autodidacte, ils vont se construire dans leur méthode d'entraînement. Les enseignements suivis, lorsque c'est le cas, sont des inspirations données pour aider le coach à se construire en tant que tel. Aucun coach n'entraîne de la même manière. Peu d'entre eux arrivent à performer au plus haut niveau. Lorsque c'est le cas, peu de ces entraîneurs performants sont capables d'ensuite répéter cette performance dans le temps.

Au cours de notre introduction, nous avons découvert les transformations du monde sportif, au plus haut niveau. Particulièrement, nous nous sommes rendu compte que le poste de coach est devenu essentiel dans l'optimisation de la performance d'un athlète. Le rôle a évolué d'un aspect purement axé sur la progression physique vers un poste incorporant des variables managériales. Le rôle du coach se rapproche de plus en plus de celui de manager où le travail se concentre sur différents spectres de la performance.

Le management est souvent relié à une notion souvent étudiée : le leadership. En effet, les grands managers sont très souvent de grands leaders. Il y a un lien

de causalité évident entre ces deux notions. Le poste d'entraîneur ayant évolué, il doit intégrer cette notion.

Particulièrement, nous nous intéresserons au rôle du coach dans le sport de haut niveau. Nous nommerons ces professionnels comme des coaches d'élite. Nous avons constaté l'évolution de leurs prérogatives, et les nouvelles habiletés qu'ils doivent maîtriser. Toutefois, nous souhaitons nous intéresser à ce qui a permis à ces coaches d'élite d'atteindre un tel niveau. Dans l'imaginaire commun, un grand coach est souvent défini grâce à son palmarès, en témoignent les nombreux classements effectués par différents journaux.

Ayant connaissance de ce lien entre leadership et coaching, nous porterons notre attention sur la manifestation du leadership chez les coaches d'élite dans le sport. Nous souhaitons comprendre le lien entre la présence de leadership chez les coaches et leur capacité à performer au plus haut niveau. Nous souhaitons comprendre quels éléments dans leur parcours ont permis de les définir en tant que leader respecté dans leurs domaines de prédilection.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord nous pencher sur des portions de la littérature qui définissent le coach ainsi que le modèle de leadership sur lequel nous baserons notre analyse. Nous présenterons ensuite une étude articulée autour de trois cas, de trois entraîneurs différents. Nous tirerons des conclusions de chacun de ces cas individuellement mais aussi croisées et nous ouvrirons par la suite une discussion.

Revue de la littérature

La revue de littérature a pour objectif de présenter l'ensemble des connaissances actuelles autour de notre problématique et de mettre en lumière différents questionnements qui mériteraient un approfondissement.

Dans un premier temps, afin d'asseoir les fondements théoriques de la réponse à notre problématique, à savoir le lien entre le leadership et le coaching d'élite dans le sport, il est essentiel de définir la notion de coaching appliquée au sport. Une section est consacrée à la présentation du coaching dans l'univers du sport.

Tel que mentionné plus haut, notre problématique se penche sur la manifestation du leadership chez les coaches d'élite ayant obtenu un palmarès significatif dans leur sport.

Une seconde section de notre revue littéraire doit se pencher sur le leadership dans le sport. Cette section comporte notamment des informations sur le modèle multidimensionnel de Peachey et al (2015). Ce modèle nous servira de base théorique pour répondre à notre recherche.

Enfin, ce chapitre se conclut par un rappel des recherches effectuées autour du lien entre le leadership et le coaching. Nous nous appuyerons sur cette dernière partie pour justifier de l'intérêt de notre recherche.

2.1. *Le coach(ing) dans le sport*

Notre première partie de revue de littérature porte sur la notion de coaching, plus précisément dans notre domaine d'études, le sport. Cette section s'articule selon un cheminement précis. Dans un premier temps, nous définirons le coaching avant de préciser sa place dans le sport. Enfin, nous présenterons le modèle du Comité International Olympique, qui revient sur les qualités nécessaires pour être un bon coach.

2.1.1. Qu'est-ce que le coaching ?

Selon un article paru dans *l'International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, le coaching est défini comme une forme de mentorat. Bien qu'un consensus ait été trouvé pour distinguer le mentorat (pédagogique) du coaching (non directif), les limites restent encore assez fines (Parsloe et Wray, 2000).

Cavanagh (2006) considère le coach comme un guide. Stober et Grant (2006), eux, nous expliquent que l'incorporation à cette notion de nouvelles techniques ajoute une difficulté supplémentaire à sa définition.

John Whitmore est considéré comme une référence, un précurseur dans le coaching. Il définit cette notion comme une méthode visant à extraire le potentiel de chacun tout en optimisant leurs performances. Selon lui, le coaching s'intéresse d'ailleurs aux possibilités futures et non aux erreurs passées.

Le coaching est une profession encore trop peu encadrée. Tout le monde ou presque peut se revendiquer coach et il est important de se renseigner sur les qualifications de chacun avant de choisir son coach. Tout comme la profession est peu encadrée, il existe au final presque autant de définitions que de personnes souhaitant la définir.

Pour appuyer notre définition, nous avons décidé de nous tourner vers *l'International Coaching Federation*, un organisme à but non lucratif, présent dans 147 pays, réunissant plus de 35 500 adhérents en 2019. Cette association a pour objectif d'encadrer le coaching professionnel, de gager de la qualité des coaches et de proposer, de partager différentes formations pour progresser en tant que professionnel. Au regard des missions du bureau, de son caractère non lucratif et du grand nombre d'adhérents, sa légitimité nous semble tout à fait reconnue pour définir notre cadre de définitions.

Le bureau québécois de *l'International Coaching Federation* a défini le coach comme « étant un professionnel de l'accompagnement qui a suivi une formation spécialisée reconnue en techniques de coaching afin de guider des personnes – individuellement, en groupe ou en équipe – dans un processus structuré, dynamique et interactif visant l'amélioration de leur performance professionnelle et personnelle en fonction d'objectifs établis au début de la relation ».

Dans une optique de favorisation de la réflexion, le coach doit être capable de créer un mélange entre la confiance et le respect avec son coaché. Cette alliance permettra au coaché de prendre conscience des actions nécessaires à mettre en œuvre pour se développer et ainsi apporter ses propres solutions qui lui permettront d'atteindre ses objectifs de façon autonome.

La relation de coaching est considérée comme un processus dynamique et créatif de recherche et de mise en place de solutions ayant pour objectif d'atteindre un résultat fixé au préalable. Pour être considéré comme un coach professionnel, l'*International Coaching Federation* estime nécessaire que la personne ait suivi un cursus lui délivrant un diplôme reconnu dans son domaine d'entraînement.

Les valeurs véhiculées par le coaching sont essentiellement le respect et la confiance puisque ce sont celles-ci qui permettront l'établissement d'une relation productive qui engendrera des résultats positifs amenant l'atteinte des objectifs et, à terme, l'autonomie du coaché.

Le coaching est employé dans diverses parties de nos vies. *L'International Coaching Federation* distingue d'ailleurs huit types de coaching, que nous détaillons dans le tableau suivant en précisant le public concerné :

Tableau 2 : Type de coaching selon l'*International Coaching Federation*

Type de coaching	Public concerné
Coaching exécutif	Plus grands dirigeants d'organisations : postes à haute autorité nécessitant d'intervenir au cours de situations complexes
Coaching de gestion	Personnes à haut potentiel, gestionnaires de niveau intermédiaire
Coaching de carrière	N'importe quelle personne souhaitant revoir sa vision de carrière et de vie
Coaching d'intégration	Les experts estiment que les 90 premiers jours au sein d'une nouvelle organisation sont cruciaux, il est nécessaire de se donner les meilleures chances de réussite. Pour ce faire, ce coaching peut notamment contribuer à optimiser ce laps de temps qui peut déterminer le succès ou l'échec de la personne dans ses nouvelles responsabilités.
Coaching d'équipe	Diamétralement opposé au coaching individuel, celui-ci propose une approche différente visant également la performance. L'individu n'est plus au centre des préoccupations, le groupe et son fonctionnement sont mis en avant.
Coaching de groupe	Il s'agit d'un entre-deux entre la notion de coaching d'équipe et de coaching individuel. Les techniques utilisées sont issues du coaching individuel mais l'objectif est de proposer des solutions communes autour d'objectifs prédéfinis. Ces propositions se traduiront ensuite par la mise en place de plans d'action individuels.
Coaching d'affaires	Le coach intervient pour aider un dirigeant à réaliser un projet en développant notamment son potentiel de leadership, en améliorant sa qualité de vie ou en l'aidant à résoudre des problèmes de façon plus rapide qu'en se débrouillant seul.
Coaching personnel	Ce coaching dit « de vie » permet d'accompagner un individu dans la définition et la réussite de ses objectifs de vie. Le coach l'aidera notamment à identifier ses croyances, les ressources nécessaires à la réalisation de son projet et à baliser son processus d'évolution personnelle.

Maintenant que nous disposons des clés nécessaires à la compréhension du coaching en général, nous pouvons nous pencher sur la notion de coaching dans le sport. Nous constatons que la notion globale de coaching s'applique dans le monde du travail, justifiant une nouvelle fois cette dualité entre sport et entreprise.

2.1.2. Sport et coaching

Le sport a grandement contribué à définir la notion de coaching. Selon Lyle (2012), être coach dans le sport, cela « s'étend bien au-delà d'une perspective technique limitée et l'exercice inclut un lien étroit entre la pratique (massage, technologie, enseignement) et les concepts de santé, de bien-être et d'intégration sociale ». Ces différentes notions sont d'ailleurs plus ou moins utilisées selon que le coach soit un expert ou au contraire un professionnel polyvalent. La notion relève de plusieurs champs (entraînement, management et éducation) mais aussi de plusieurs finalités, que ce soit dans un objectif de performance ou de santé. Au final, cette analyse revient à notre précédente revue sur la différence entre un entraîneur et un coach. Lyle nous rappelle que le coaching ne se limite pas à l'entraînement physique mais inclut d'autres concepts et ce, quel que soit le niveau de pratique.

Le *Oxford English Dictionary* définit le coach comme un entraîneur ou un instructeur du sport. Il est toutefois nécessaire de nuancer ce propos puisque toute personne intéressée par la notion de coaching conçoit que le rôle dépasse cette simple qualité. Quand bien même il s'agisse d'une tâche essentielle au rôle du coach sportif, il ne s'agit que d'une parmi d'autres. Pour appuyer cette affirmation, il suffit de prendre quelques exemples dans l'univers du sport. Aujourd'hui, dans les sports de synchronisation (natation artistique, patinage en couple), les coaches s'appuient sur de nouveaux piliers pour parfaire les automatismes entre athlètes. L'imagerie mentale est par exemple utilisée pour permettre aux athlètes de visualiser la performance. Dans le rugby, le coach en chef ne se contente pas d'entraîner ses joueurs physiquement. D'ailleurs, cette tâche est souvent déléguée à des « entraîneurs » qui sont spécialisés par poste. Le coach est lui chargé de réfléchir aux différentes variables de planification de la performance mais aussi de management humain pour maintenir l'ensemble du collectif tourné vers l'objectif tout au long de la saison.

Plusieurs théories s'affrontent pour définir le coaching sportif. Robyn Johnes et al. (2012) s'inspirent des travaux de Erwan Goffman (1967) pour souligner l'origine du coaching sportif dans la procédure, l'action et le savoir-faire. Nash et Collins, en 2006, estiment plutôt que le coaching sportif relève d'un niveau de connaissances déclaratives, c'est-à-dire liées à des connaissances théoriques. La réalité du coaching sportif reste complexe et nécessite une démarche alliant théorie et pratique pour mieux l'appivoiser. Cette complexité entraîne une difficulté à modéliser le coaching sportif.

Le coaching permet de développer les personnes à travers l'amélioration de leurs performances (Criesfield et al., 2005). Le rôle du coach sportif se définit comme la capacité à créer les bonnes conditions pour permettre aux athlètes d'apprendre à performer et de déterminer des façons d'y arriver. Bien que la philosophie générale du coaching s'appuie sur des valeurs humaines positives, en réalité, la philosophie du coach dépend également de sa propre personnalité (Frank, 2002). Feher (2006) distingue trois types de coach : le style autocratique, le style démocratique et le style libéral. Parmi ces trois suggestions, Szabo (2012) nous rappelle que le coach sportif est supposé s'approcher du style démocratique. Ce style permet d'optimiser le développement de la relation entre le coach et l'athlète. Le coach permet à l'athlète de s'impliquer dans la planification de l'entraînement. Toutefois, cette liberté offerte ne doit pas se faire au détriment du cadre délimité au début de la relation et des exigences attendues. Le comportement contraire à ce cadre doit toujours rester sanctionné.

Le rôle du coaching sportif est divers et varié. Il doit être à la fois capable de démontrer, d'instruire grâce à ses connaissances, de conseiller, de motiver, de leader, ou encore de décider. Le coach doit être en mesure d'assister l'athlète dans la préparation de sa performance, de le soutenir dans son développement de capacités et de communiquer correctement avec ce dernier. Il doit proposer des outils de suivi de la performance pour prédire au mieux les besoins nécessaires à l'atteinte d'objectifs précis. Coacher nécessite une polyvalence et flexibilité. Le rôle du coach ne se limite plus à l'entraînement et nécessite des capacités de management supplémentaires.

La notion de coach dans le sport reste très vaste, complexe et évolue constamment. Cette complexité s'explique par la diversité des champs d'application de l'exercice.

Cette notion étant encore large suite à cette définition et l'objectif étant de préciser au mieux le cadre de notre recherche, nous allons préciser la définition du coaching, appliqué au monde sportif. Nous allons nous intéresser aux différentes qualités d'un coach présentées par l'un des organismes de référence dans le domaine du sport de haut niveau, le Comité International Olympique.

2.1.3. Les qualités d'un bon coach selon le Comité International Olympique

Pour conclure notre compréhension du coaching dans le sport, nous nous intéressons cette fois-ci aux qualités nécessaires pour être un bon coach. Dans notre introduction, nous avons justement remarqué le manque de cadre lié à la profession. Pour clarifier celui-ci, nous nous appuyons justement sur un document édité par le Comité International Olympique. Ce comité est notamment l'organisateur de la plus grande compétition planétaire pour la majorité des sports, les Jeux Olympiques.

La puissance de cette organisation aussi bien financière que politique (elle a notamment banni par exemple la Russie de sa compétition suite à la découverte d'une affaire de dopage étatique) fait d'elle un parfait représentant du monde du sport. Il s'agit aussi d'une organisation à but non lucratif, induisant l'idée que ses actions ne sont soumises à aucune volonté d'enrichissement personnel d'un quelconque de ses membres.

Parmi les nombreuses actions initiées par ses membres, le Comité International Olympique (CIO) nous propose une liste de dix qualités clés qui font d'un coach, un bon coach. Nous présentons la liste de ces dix qualités :

1. **Comprendre le sport et leader par l'exemple** : sans avoir nécessairement été d'anciens athlètes, les entraîneurs doivent disposer d'une connaissance du jeu. Grâce à ce savoir, le coach propose un environnement répondant aux besoins nécessaires à la réussite de l'athlète. En tant que coach, son mantra est « planifier – préparer – répéter – performer ».

2. **S'imprégner de nouvelles connaissances, être visionnaire ou profond penseur** : être en permanence dans une optique d'apprentissage afin d'améliorer ses compétences.
3. **Partager son savoir et éduquer les autres** : partager son savoir est aussi important que continuer à apprendre. En plus de le partager auprès des athlètes, le coach peut partager ses méthodes pour les confronter à d'autres opinions et travailler notamment sur son amélioration.
4. **Être plein d'énergie et motivateur** : une part du succès d'un coach se trouve dans sa capacité à motiver ses athlètes. Son énergie lui permet aussi de maintenir les entraînements variés et challengeant.
5. **Connaitre l'athlète, ses valeurs et respecter sa relation** : être capable de s'adapter individuellement à chacun de ses athlètes. Tenir compte des différences de chacun et adapter sa posture selon les différents caractères.
6. **Être un bon communicant et professeur** : Savoir communiquer et inspirer respect, compétence et autorité. Garder les choses simples dans sa communication.
7. **Être bien à l'écoute** : bien communiquer se définit aussi comme la capacité d'écoute. Le coach écoute notamment ses athlètes pour adapter ses actions en fonction des retours de chacun.
8. **Être discipliné, intègre et avec un fort caractère** : le coach est le garant des règles édictées dans la relation aussi bien individuelle que de groupe lorsque c'est le cas.
9. **Montrer l'exemple par une attitude de fort travailleur** : le coach respecte les règles également imposées à ses athlètes. Le coach souhaitant du respect doit aussi en faire preuve.
10. **Afficher un engagement et une passion pour son sport** : le coach est en constante réflexion sur la possibilité d'amélioration de la performance de l'athlète.

Toutes ces qualités constatées sont essentielles dans la considération d'un bon coach, et lui permettront d'atteindre plus facilement l'élite de sa profession.

Notre première partie de section s'achevant, nous disposons désormais des éléments de recherche suffisant pour mieux appréhender l'univers du coaching dans le milieu sportif. Désormais, il est nécessaire de nous pencher sur l'aspect du leadership appliqué au monde sportif. Cette seconde section est cruciale pour appuyer notre recherche.

2.2. *Le leadership chez le coach dans le monde sportif*

Le leadership détient une part prépondérante dans le sport. Il se manifeste autour de différents champs et à différents niveaux. Selon Yukl (2006) ou Northouse (2007), le leadership est défini comme un processus au cours duquel on observe des échanges d'influence entre plusieurs individus dans le but d'atteindre des objectifs préalablement définis.

Notre recherche portant sur ce qui détermine et caractérise le leadership chez certains des plus grands coaches sportifs, il est essentiel de définir un cadre d'analyse. Le leadership étant un vaste sujet et les théories presque aussi nombreuses que le nombre de chercheurs s'étant penchés sur le sujet, nous sélectionnerons certaines des théories pour appuyer notre recherche.

L'objectif de cette partie est de proposer une base d'analyse. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux différents modèles multidimensionnels adaptés à notre environnement sportif déjà proposés dans la littérature. Nous évoquerons plus particulièrement les modèles de Chelladurai (1990) et de Peachey et al. (2015).

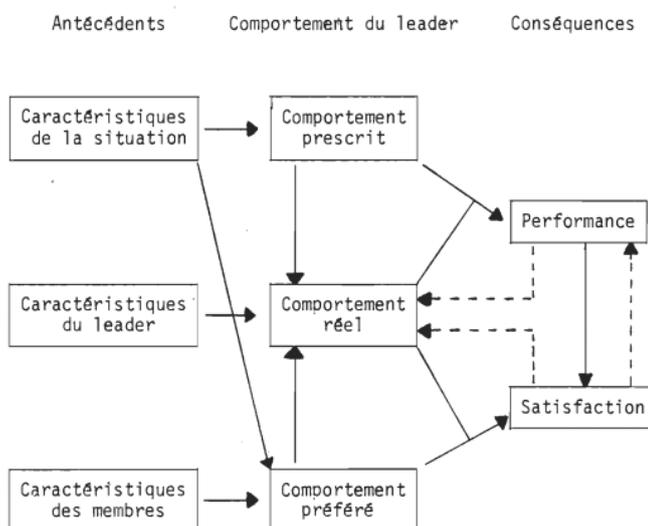
Les premières études sur le leadership appliquées au champ du sport ont émergé dans les années 1970, en reconnaissant l'importance de celui-ci dans l'univers sportif (Brassie, 1989). Parmi toutes les études effectuées, peu d'entre elles ont abouti à un modèle adapté au monde du sport. Bien qu'ancien, le plus marquant est celui de Chelladurai (1990).

2.2.1. Le modèle multidimensionnel de Chelladurai (1990)

Chelladurai (1990) a proposé un modèle multidimensionnel justement adapté au monde du sport. À travers ce modèle, il démontre notamment l'influence du comportement du coach sur la performance de l'athlète.

Chelladurai évoque le fait que la satisfaction et la performance d'un groupe sont le fruit d'un mélange entre trois types de comportement du leader : le comportement induit par les variables situationnelles, le comportement réel du leader et celui espéré par les athlètes.

Figure 1 : Modèle multidimensionnel du leadership, Chelladurai (1990)



Bien que relativement peu contemporain, beaucoup des travaux de modélisation autour du leadership se sont inspirés de ce modèle multidimensionnel. Les études ont toutefois progressé d'une approche centrée autour de caractéristiques psychologiques et autocentrées sur le leader vers une approche partagée où le leadership se considère comme une influence mutuelle entre individus et où la situation sociale est prise en compte.

Les recherches menées autour de ce modèle démontrent que, quelle que soit l'orientation du leader, le plus important reste que celui-ci ne se cantonne pas dans un style uniquement décisionnel. Le leader doit s'adapter et être flexible.

Bodin, Robène et Heas ont défini en 2004 que le sport de haut niveau était considéré comme une situation extrême, justifiant ceci de par le niveau élevé de stress des athlètes ainsi que les risques afférents à leur pratique du sport. Les relations interpersonnelles ont été étudiées et ont mené au constat de l'importance de l'aspect collectif dans la construction de la performance et ce, même dans les sports individuels.

Carron, en 1998, définit la cohésion comme « ce processus dynamique traduisant la tendance d'un groupe à rester ensemble et uni dans la poursuite de ses objectifs et de la satisfaction des besoins affectifs de ses membres ». Les relations entre les membres sont nivelées par cette notion (Henderson, Bourgeois, Leunes & Meyers, 1998) où le soutien social entre athlètes sera mis en avant (Rosenfield et Richman, 1997) impactant positivement l'estime de soi de ces mêmes sportifs (Boivin & Hymel, 1997 ; Richer, Blanchard & Vallerand, 2002). Les études menées sur cette notion de cohésion ont tourné autour de l'aspect catalyseur de performance (Voight et Callaghan, 2001) et autour de la façon dont les membres d'une équipe étaient prêts à se dépasser pour une cause (Prapavessis, Carron et Spink, 1997).

Le concept de leader suggère que ce rôle peut être aussi bien attribué au coach qu'à l'un des athlètes. Pourtant, la plupart des études sur le leadership dans ce domaine porte sur le coach. Les travaux se sont intéressés aux processus relationnels au sein d'un groupe sportif selon le mode de leadership utilisé par le coach.

Depuis le modèle de Chelladurai, il n'y a eu que peu de modèles proposés en lien avec la notion de leadership dans le sport. Des modèles conceptuels de relation entre entraîneurs et athlètes ont été proposés (Wylleman, 2000 ; LaVoi 2004 ; Jowett dès 2004). Ces modèles ne nous intéressent pas autant que celui proposé par Peachey puisque ces derniers se concentrent surtout sur la relation dyadique coach et athlète.

2.2.2. Le modèle de Peachey et al. (2015)

Le modèle de Chelladurai a été actualisé par Peachey et al. en 2015 dans le *Journal of Sport Management*. Ce modèle récent nous servira de socle pour la présentation de concepts théoriques liés à notre étude. Dans le cadre de notre

recherche, ce modèle est le plus pertinent aussi bien en termes de récence que de champ d'études.

Le modèle proposé s'appuie notamment sur l'étude de la littérature à propos du leadership et du sport des quarante années antérieures à ce modèle. Ce modèle conceptuel permet de mieux comprendre le leadership dans ce domaine tout en répondant à la demande de Chalip (2006) qui réclamait le développement d'une théorie centrée sur le sport. Le modèle conceptuel proposé est basé sur un cadre à plusieurs niveaux défini par un processus itératif.

Pour mieux illustrer le modèle proposé par les auteurs, celui-ci est représenté dans la figure ci-dessous, issue de l'article publiée dans le *Journal of Sport Management* de 2015:

Figure 2 : Modèle conceptuel à plusieurs niveaux de leadership dans le sport, Peachey et al (2015)

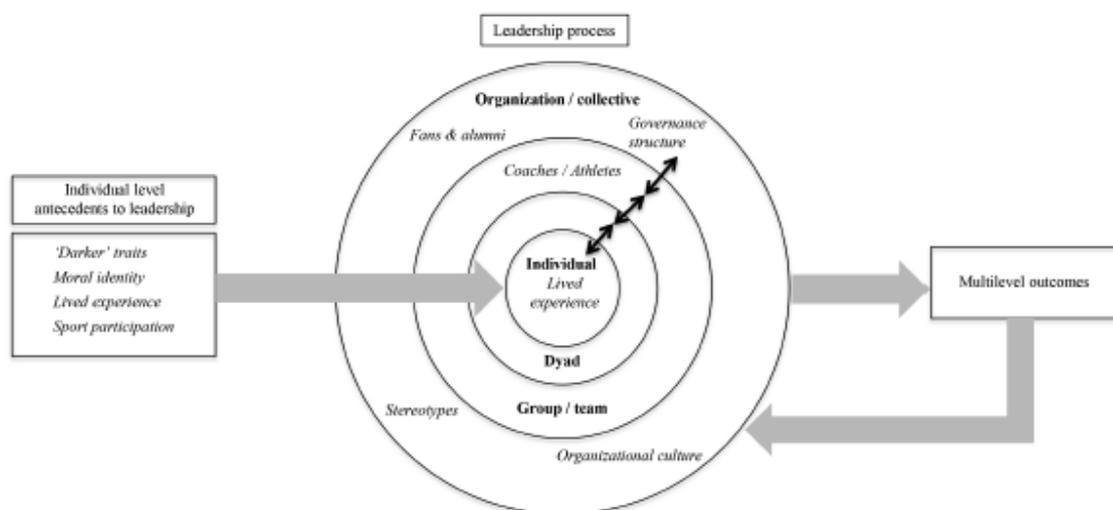


Figure 1 — Multilevel conceptual model of leadership in sport management.

Dans la formalisation de ce modèle, les auteurs ajoutent que celui-ci est perfectible. Le processus de leadership est dynamique et affecté par de nombreux facteurs. Les auteurs estiment qu'il est possible de ne pas avoir saisi l'ensemble de ces données.

Nous allons prendre le temps de nous intéresser aux quatre niveaux d'application du leadership évoqués dans ce modèle. Les quatre niveaux sont les suivants :

- Individuel : le coach en lui-même
- Dyadique : la relation entre le coach et un athlète en particulier
- Groupe : la relation entre le coach et le groupe en général
- Organisationnel : la relation entre le coach et l'organisation

Pour appuyer les différents niveaux de relation de leadership soulignés par les auteurs, faisons le lien avec d'autres recherches effectuées précédemment par d'autres auteurs.

- **Le niveau individuel :**

D'après le modèle présenté, le leadership est appliqué d'un point de vue individuel. La manifestation du leadership ne se traduit pas au cours d'un échange auprès d'une autre partie prenante. Selon Peachey et al (2015), le niveau individuel du leadership dépend de plusieurs variables propres au leader dans le sport. Il prend tout d'abord en compte les traits du leader, une théorie déjà développée précédemment. Considérée comme l'une des théories mères du leadership, cette théorie met en avant les caractéristiques permettant de différencier le leader. Stogdill (1948) met notamment en valeur les qualités d'intelligence, de perspicacité, de vigilance, de responsabilité, d'entreprise, de persistance, de confiance ou encore de sociabilité. Judge et al. (2002) ont actualisé celle-ci en prouvant la relation entre l'émergence du leader et des traits tels que l'ouverture d'esprit ou l'extraversion. Sur le plan sportif, cette théorie fait surtout la part belle à la personnalité du leader, sans pour autant occulter d'autres attributs tout aussi importants. En plus de cette théorie, les auteurs de notre modèle ajoutent le passé au spectre individuel du leadership individuel chez un coach. Son vécu et son expérience dans le sport sont des éléments pris en compte par les auteurs. L'identité morale du leader est également intégrée mais peut être ramenée à une extension de la théorie des traits.

- **Le niveau dyadique :**

Appliqué à une relation dyadique, le leader arrive à présenter son leadership avec un seul membre. Dans notre cadre d'étude, le sport, il s'agit de l'ensemble des interactions d'un coach avec les athlètes individuellement. Même si ces derniers partagent généralement à plusieurs un même coach, il n'empêche que celui-ci noue des relations particulières avec chacun d'entre eux. Cette relation est notamment rappelée dans la théorie du *Leader Member Exchange* (LMX). La notion de l'échange entre le leader et le membre a fait l'objet d'études d'application dans le champ sportif. Cette relation a initialement été évoquée lors des travaux de Dansereau, Graen et Haga en 1975.

Ils ont défini cette théorie comme étant « un système de “constituants” ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de “causalité” ». Le leader est en charge de récompenser les suiveurs qui ont au préalable été mis au courant des attentes à propos de leurs rôles. De ces bases, une mise en commun de ressources différentes va s'observer et servir le projet. Les attentes de chacune des parties sont discutées en permanence et c'est précisément cette négociation qui définit la puissance de la relation LMX nouée. Des échanges entre le leader et les suiveurs découleront la place de ces derniers dans le groupe de travail.

Appliquée à l'univers sportif, Hoye (2003) a notamment démontré que, dans les conseils d'administration d'organisations sportives bénévoles, les présidents de ces conseils et les dirigeants des organisations ont une perception de leurs échanges supérieures à ceux des autres membres du conseil. En 2006, Hoye a aussi démontré qu'une meilleure entente au travail entre les cadres supérieurs et les membres du conseil permettaient une amélioration de la performance des employés et des bénévoles au sein de toute l'association.

- **Le niveau d'équipe:**

Concernant le niveau d'équipe, la manifestation du leadership se trouve dans la relation entre le leader et un groupe dans son ensemble. Appliqué à l'environnement du sport, le leadership peut aussi être distingué au sein d'une équipe. Contrairement à des théories fonctionnant en dyade comme celle du *Leader-Member Exchange*, nous présenterons ici deux théories additionnelles, applicables en groupe :

- Le *Team-Member Exchange* (TMX) : cette théorie induit une relation entre le leader et l'ensemble des suiveurs. Les suiveurs ne sont pas considérés individuellement mais au contraire sont dans l'échange afin de progresser. La relation TMX se définit en ce sens comme une relation d'échange entre suiveurs en tant que groupe (Seers, 1989; Seers, Petty et Cashman, 1995). Seers et al. (1995) remarquent que cette théorie montre son efficacité surtout dans les équipes autonomes. Kamdar et Van Dyne (2007) remarquent eux que lorsque la relation TMX grandit, les comportements d'entraide à tous les niveaux s'intensifient.
- Le leadership partagé : issu d'études en psychologie (Pearce et Conger, 2003), cette théorie propose une vision différente du leadership, celui-ci ne repose pas sur les épaules d'un seul individu. La définition la plus complète de cette notion est proposée par Doucet et Sweeney (2010, p.150) qui soulignent qu'elle « représente un processus collectif où le leadership est distribué entre les membres d'un groupe qui exercent une influence latérale entre eux et qui possèdent les habiletés et la motivation nécessaire pour influencer et motiver leurs collègues afin de les amener à contribuer à l'atteinte des objectifs du groupe ou de l'organisation ». Appliqué à notre domaine de recherche qu'est le monde du sport, nous comprenons que le leadership partagé permet au coach de répartir la pression de certaines décisions et que, même entre membres de l'équipe, le leadership suit une dynamique variable en fonction des objectifs définis et peut être supporté parfois par plusieurs interlocuteurs en même temps.

- **Le niveau organisationnel :**

Le dernier niveau de notre modèle se situe dans la relation entre le leader et l'organisation. D'après Peachey et al (2015), la relation prend en compte les échanges entre le coach et la structure de gouvernance. Dans cette relation, nous intégrons la notion de théorie de la contingence. Ayant connu ses heures de gloire au cours des années 1970 (Den Hartog et Koopman, 2001), Dolan (et al. 2012) juge cette théorie comme une synthèse des théories du leadership. En plus de prendre en compte l'environnement du leader, la théorie reprend aussi la notion de comportements du leader, que l'on retrouve dans la théorie des traits. Mintzberg rappelle en 2006 que la théorie contient un grand nombre de caractéristiques dont celles du leader mais également de sa façon de récompenser ses suiveurs. Cette précision s'explique par la volonté de faire ressortir les facteurs sur lesquels le leader doit s'adapter. Selon cette théorie, en plus des traits, les conditions d'organisation ou liées à la tâche sont des facteurs d'influence du leadership. C'est cette diversité de facteurs qui amène la prise en compte de l'environnement dans sa globalité de l'exercice du leader. Le leader est en mesure de s'adapter en fonction de l'environnement (Furnham, 2005).

Toutes les théories autour de la contingence n'ont toutefois abouti à aucun accord commun sur les facteurs précis de l'environnement de travail auxquels doit faire face le leader. Les modèles les plus marquants pour cette théorie s'articuleront autour du modèle de la contingence de Fiedler (1967), du modèle de Hersey et Blanchard (1969) et des travaux de House sur son modèle du chemin critique (1971).

Au final, le modèle proposé par Peachey et al (2015) nous permet de bénéficier d'un modèle illustrant les interactions du leadership dans le sport. Ce modèle, inspiré lui-même de quarante années de recherche sur le sujet, est une synthèse des découvertes majeures faites par les chercheurs.

En plus de ce modèle, les auteurs nous proposent des thèmes émergents du leadership dans le sport.

2.2.3. De nouvelles théories du leadership

Dans l'article proposé par Peachey et al (2015) du *Journal of Sport Management*, les auteurs reviennent également sur quelques thèmes émergents dans le leadership. Reprenons certains d'entre eux pour les identifier :

- Leadership d'athlète : Fransen et Cotteril (2016) évoquent l'importance de cette sphère du leadership. Ils rappellent notamment à quel point il est important de considérer toutes les interactions du leadership entre les différents membres d'une équipe sportive. À ce titre, quatre notions de leader sont identifiées. Le « *task leader* » rassemble son équipe sur le terrain et partage sa science tactique. Le leader motivationnel est le leader qui encourage ses coéquipiers et qui tire les émotions de l'équipe vers le haut. Le « *social leader* » s'applique à un rôle extérieur au terrain : il est à l'écoute et attache à maintenir la bonne ambiance et gérer les conflits. Enfin, l'« *external leader* » est le relai de l'équipe envers les autres parties prenantes : il fait notamment le lien avec l'équipe dirigeante.
- Leadership bienveillant : Pellegrin-Romeggio, Diné et Bruyère évoquent cette notion dans un article proposant une nouvelle forme de management dans la grande distribution. Nous retrouvons notamment cette notion dans les travaux de Bruch et Ghoshal en 2004 autour du « *slow management* » visant à créer un cadre de travail stable et durable, plus rassurant. Le leadership bienveillant nécessite de se montrer à l'écoute mais aussi de se remettre en question et de faire preuve de souplesse dans son attitude.
- Leadership et intelligence émotionnelle : Brent Gleeson évoque l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le leadership. Il résume cette association en cinq attributs donc l'autogestion, l'empathie, la connaissance de soi, une capacité de gestion des relations et une communication efficace. Schneider (2012) évoque l'idée que l'intelligence émotionnelle aurait un impact prépondérant pour un leader puisque celui-ci doit maintenir des émotions positives aussi bien de son côté que celui de l'athlète.
- *Servant Leadership* : il a été évoqué en premier lieu par Greenleaf (1977) dans une idéologie de vie. En 2013, il a été introduit comme mouvement émergent du leadership (Parris & Peachey 2013) où le leader s'intéresse au développement personnel de l'athlète plutôt qu'à l'atteinte des objectifs de l'organisation sans toutefois occulter cette variable. Van Dierendonck

conceptualise cette notion en proposant six dimensions : développement et progression des individus, humilité, authenticité, acceptation interpersonnelle, fournir une direction et une intendance (2011). Une enquête a d'ailleurs démontré qu'il y a un lien entre le développement du leadership serviteur chez les participants et l'organisation d'un événement sportif de bienfaisance. (Parris & Peachey, 2013)

Notre revue littéraire concernant le leadership et son lien avec le sport s'achève. Le modèle proposé par Peachey est le principal apprentissage de cette section. Appliqué à notre environnement sportif, nous remarquons qu'il semble y avoir autant de formes de leadership que de leaders. Laurent Lapierre (2012) l'évoque d'ailleurs en titre de son propre ouvrage, « on dirige comme on est ». Cette affirmation se vérifie dans l'idée émise par différents chercheurs et ce, dès les prémices des revues littéraires sur le leadership. Stogdill affirme d'ailleurs dès 1974 « *there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept* » (Stogdill, 1974; p.259).

Désormais, notre revue de la littérature va nous rappeler les différentes recherches déjà effectuées autour du lien entre le coaching dans le sport et le leadership.

2.2.4. Lien entre coaching dans le sport et leadership

Après avoir étudié nos deux principaux concepts évoqués dans notre problématique, il est temps de nous pencher sur les recherches déjà effectuées sur le sujet.

Avant nous, différents chercheurs ont déjà effectués des études autour de cette thématique. L'une des dernières recherches édifiante et complète sur le sujet est l'œuvre de O'Boyle, Murray et Cummins en 2015. Dans leur ouvrage, *Leadership in Sport*, ces derniers reviennent sur trois points en particulier. Ils se sont intéressés aux théories du leadership applicables dans le sport avant de s'intéresser au leadership aussi bien dans le management sportif que le leadership dans le coaching sportif.

La littérature autour du monde du sport ne cesse de croître au fur et à mesure de l'évolution de la place de ce monde dans notre société. Les recherches explorent de nouveaux aspects de cet univers relativement récent.

Toutefois, les pionniers de la recherche ont débuté leurs études sur le coach. Les plus vieilles études se sont intéressées à l'efficacité d'un coach selon l'identification des traits de personnalité, des comportements et des déterminants situationnels qui permettraient d'optimiser sa performance (Chelladurai, 1980).

Aussi, dans l'ensemble des recherches centrées sur le coach dans le domaine sportif, plusieurs ont pris en compte la notion de leadership. Certains chercheurs (Chelladurai et Saleh, 1980) en sont arrivés à la conclusion que des recherches sur le processus de leadership au sein des équipes sportives seraient bénéfiques à la compréhension de la performance sportive. Plus tôt, Sage (1974) avait suggéré le parallèle entre le monde du sport et celui de l'entreprise et assimilé le rôle du coach à celui d'un manager en entreprise.

Un outil d'analyse du leadership a été conçu pour étudier le leadership des entraîneurs selon cinq facteurs. Le *Leadership Scale for Sports* (1978) intègre les facteurs d'entraînement, de comportement démocratique et autocratique, le support social et le feedback positif (Chelladurai, 1980). Ce modèle reste limitant puisqu'il ne s'axe que sur le coach en tant qu'unique source de leadership. D'ailleurs, les études s'inspirant de l'outil ne se penchent globalement que sur le leadership des entraîneurs (Dupuis, 2006, T. M. Loughhead & Hardy, 2005).

Des précédentes recherches se sont déjà intéressées à la relation dyadique entre le coach et l'athlète et le leadership qui en découle. Jowett (2007) démontre l'importance du coach dans la transformation d'individualités vers un modèle d'équipe. Le coach est le garant des différentes relations dyadiques créées dans le groupe entre lui-même et chaque joueur. Kenow et Williams, en 1999, ont tourné leurs écrits vers la perception des comportements de l'entraîneur sur les athlètes. La recherche aboutit à l'idée qu'une cohérence entre les objectifs, la personnalité et les croyances de l'athlète et du coach aboutit à une meilleure relation entre les deux et donc une optimisation du cadre de travail.

Toutes ces recherches ont jusqu'à présent été menées dans le milieu du sport. Toutefois, le niveau auquel évolue généralement les acteurs étudiés restent encore relativement éloignés de l'élite. La recherche se penche parfois sur des problématiques liés au sport universitaire américain, où un niveau de performance élevé est déjà requis. Misasi, Morin et Kwasnowski (2016) se sont

notamment intéressés à la relation entre coaches et athlètes en se basant sur des questionnaires envoyés auprès d'une cinquantaine de coaches universitaires et de leurs équipes (NCAA).

Conclusion de la revue de littérature

À la lumière de cette dernière section particulièrement, une problématique pertinente semble se distinguer.

Bien que de nombreuses études aient notamment vu le jour sur le coach dans le sport et l'impact du leadership, il semblerait pertinent de préciser notre vision du coach.

L'intérêt d'une recherche sur l'élite de ce monde semble se justifier. Dans la perspective de continuer à approfondir des recherches sur un domaine encore jeune, il serait bénéfique de s'intéresser aux plus glorieux acteurs de ce monde. Jusqu'à présent, peu de recherches scientifiques ont été réalisées auprès de cette population cible, que ce soit du côté athlète ou du côté coach. La facilité d'accès aux données en est sûrement une des raisons principales. Il serait intéressant de se concentrer sur cette catégorie d'exception dans le sport.

Plus précisément, il serait intéressant de se concentrer sur les coaches d'élite. Le leadership du coach a souvent été étudié, comme en atteste notre section. Des conclusions en ont été tirées. Mais le leadership chez les coaches d'élite n'a pas encore été approfondi. Peu de coaches arrivent à perdurer au sommet de leur sport. Étant donné les nombreux liens déjà effectués entre sport, leadership et coaching, il en devient évident que le leadership pourrait avoir une influence sur le cheminement de ces coaches qui les a amenés au plus haut niveau. De plus, en introduction, nous avons vu le rôle du coach évoluer. Son rôle devient de plus en plus large et ses qualités toujours plus nombreuses. La notion de leader a été ajoutée au cours de cette évolution. Nous pouvons supposer que l'évolution de niveau d'un coach dépend aussi de sa faculté à instaurer un leadership fort dans ses différentes relations. C'est justement cette supposition que nous souhaitons analyser, étayer.

En s'appuyant sur un cadre d'analyse commun, nous pourrions tirer différentes conclusions. En s'inspirant des meilleurs professionnels du milieu, les résultats de la recherche seraient forcément bénéfiques pour la future génération de coaches.

D'ailleurs, comme évoqué dans notre revue, un bon coach doit être en apprentissage. Si nous pouvons offrir des apprentissages liés aux professionnels les plus compétents dans leur domaine à ces futurs coaches, ces derniers pourront bénéficier de nouvelles perspectives.

Ce cheminement de réflexion nous amène à la question de recherche suivante :

**Comment se manifeste le leadership
chez les coaches d'élite dans le sport?**

Dans le prochain chapitre, nous allons justement expliquer le cheminement de notre étude. Nous présenterons la méthodologie de notre étude de cas, en prenant le temps d'expliquer comment les cas ont été sélectionnés puis construits avant d'être analysés.

Méthodologie

3.1. Démarche de la recherche

Notre question de recherche s'intéresse à la place qu'occupe le leadership chez les coaches d'élite dans un contexte sportif. Après avoir fait état de la littérature actuelle bénéfique à notre recherche, il convient désormais de présenter la méthode employée pour obtenir des résultats concrets.

Tout d'abord, nous revenons sur la méthodologie générale employée. Ensuite nous présentons la façon dont nos cas ont été conçus. Enfin, nous présentons le moyen d'analyse de nos données.

D'après Yin (2009) et Meredith (1998), la méthode par cas est pertinente dans le cas où la question posée serait centrée autour du « *how* » ou du « *why* ». L'auteur recommande de mener l'étude autour de plusieurs cas. Au regard de cette recommandation et de notre problématique, nous avons pris la décision de construire et analyser trois études de cas.

3.2. La méthode par cas

Au vu de la complexité pour interroger directement nos trois cas d'études mais aussi face à la richesse des sources d'information à notre disposition, la méthode de l'étude de cas semble s'imposer d'elle-même dans le cadre de notre recherche. Grâce à cette méthodologie, nous pouvons optimiser notre construction de cas, en profitant de la recherche et de la diversité des sources d'informations fiables. Selon Usunier (et al. 2000, p.94), cette approche intègre le courant de recherche exploratoire qui met l'accent sur la réponse à nos objectifs initiaux plutôt que sur la vérification d'éléments hypothétiques.

Le choix se justifie aussi selon le degré de maîtrise dont dispose le chercheur sur le phénomène étudié ou encore sa proximité avec celui-ci. Dans notre cadre, nous répondons à ces critères. Notre question de recherche a pour vocation de s'interroger sur la façon dont se manifeste le leadership chez les coaches d'élite dans le sport. Ces coaches étudiés ne sont pas nécessairement de notre époque et à notre échelle, difficilement accessibles pour des entretiens par exemple.

Ces études de cas portent sur trois coaches d'élite, Didier Deschamps, Philippe Lucas et Phil Jackson.

3.3. Construction des cas

Afin de garantir des études de cas de qualité, il est important de préciser les contours de notre recherche. L'objectif de cette description est d'obtenir, dans le cas où un autre chercheur se pencherait sur notre question, le même résultat.

Nous prenons le temps ici d'expliquer nos choix.

Les entraîneurs ont été retenus selon leurs capacités à nous aider à déceler le lien entre leur leadership ainsi que leur parcours.

3.3.1. Choix des coaches

La notion de coach d'élite dans le sport ne s'appuie sur aucune théorie mais sur des faits saillants et indéniables. Aujourd'hui, des athlètes comme Usain Bolt, Michael Jordan, Tiger Woods ou encore Tom Brady sont reconnus en premier lieu pour leur palmarès puis pour leur influence. Si de tels débats ont lieu sur leurs places respectives au sein de la hiérarchie tout sport confondu mais également dans la société, ils prennent surtout racine dans les performances sportives exceptionnelles qu'ils ont réalisées et qui les ont hissés au sommet de la hiérarchie mondiale. Il s'agit là de notre premier élément de justification d'un coach d'élite : la capacité à accompagner des athlètes au plus haut niveau de performance dans leur sport (Jeux Olympiques, Championnats du Monde, Championnats Nationaux).

Aussi, pour distinguer les sujets d'étude choisis parmi les nombreux coaches d'élite ayant porté les athlètes dans la construction de leur performance, nous ajoutons un deuxième élément à notre définition. Si l'on se réfère uniquement à notre premier point de justification, il y aurait alors presque autant de coaches sélectionnables qu'il y a de titres attribués au plus haut niveau. Nous souhaitons réduire notre champ de possibilité tout en tirant notre étude vers la plus haute performance possible. Ainsi, en plus d'accompagner les athlètes vers un titre majeur, nous allons nous intéresser à la capacité de ces coaches à réitérer cette performance avec d'autres athlètes, d'autres équipes, dans un autre espace-

temps. Le coach n'est pas soumis au déclin physique dont va naturellement souffrir un athlète qui va le conduire à sa fin de carrière. Il peut espérer perdurer dans le temps, s'il est capable de trouver les leviers nécessaires pour façonner un nouvel athlète selon ses méthodes vers un objectif de titre majeur. Par-là, nous entendons qu'un coach d'élite doit être capable de mener différents athlètes ou différentes équipes sur différentes saisons au sommet de leur hiérarchie sportive.

Pour résumer nos deux critères de sélection, nous attendons d'un coach d'élite dans notre étude de cas qu'il soit capable de mener son équipe ou ses athlètes au sommet de la hiérarchie dans son sport tout en répétant cette prouesse à plusieurs reprises avec d'autres équipes ou athlètes de qualité similaire.

Aussi, concernant nos choix, ceux-ci ont été effectués en vertu de la richesse de données secondaires à notre disposition. Nous avons pu nous appuyer sur des biographies éditées, ou encore des reportages réalisés en partenariat avec ces coaches. Bien que nous n'ayons pas eu accès directement aux coaches pour échanger, bon nombre d'interviews ou reportages sont venus combler ce manque.

Enfin, nous avons appuyé notre recherche sur un élément intangible, la réputation du coach. Cet élément n'est pas quantifiable ou tout du moins difficilement mesurable. Pourtant, nous pouvons constater que certains coaches sont plus reconnus que d'autres dans l'imaginaire commun. Le nombre d'articles leur étant dédié, les reportages qui leur sont consacrés sont des éléments pouvant nous convaincre de la popularité de chacun.

Prenons le temps de présenter nos trois cas d'étude.

Didier Deschamps :

Notre premier cas, celui de Didier Deschamps, est retenu sur la base de son parcours atypique mais aussi de ses résultats en tant que coach. Issu du soccer, un sport collectif, Deschamps a tout d'abord connu de grandes réussites en tant que footballeur professionnel. Il a notamment porté, en tant que capitaine, l'un de ses clubs et sa sélection nationale au sommet de la hiérarchie, Il remporte respectivement les titres de Champion d'Europe et de Champion du Monde. À la suite de cette glorieuse carrière, jonchée de distinctions collectives et

individuelles, Deschamps s'est reconverti en tant que coach. C'est sur son palmarès dans cette phase de sa vie que nous le définissons comme un coach d'élite. Il a notamment emmené, à la surprise générale, son premier club en finale de la Ligue des Champions, la compétition reine des clubs dans le soccer masculin mais également la sélection nationale française au titre de championne du monde en 2018. À l'égard de ses performances et de son parcours atypique, Deschamps justifie sa place dans notre recherche.

Philippe Lucas :

Philippe Lucas est notre seconde étude de cas. Dans le monde de la natation depuis les années 1980, Lucas a suivi un parcours linéaire de progression en tant que coach sur le bord des bassins. Nageur modeste, il a rapidement embrassé la carrière de coach. Parmi ses succès, il entraîne la première nageuse française championne olympique en 2004. Il est également le coach d'une nageuse championne olympique à Rio, en 2016. Au cours de sa carrière, il a coaché les meilleurs nageurs au monde, multipliant les victoires en tant que coach, traversant les époques sans baisse de performance. C'est cette longévité et cette volonté de contrebalancer avec notre premier cas, issu, lui, d'un sport collectif, que Lucas s'est imposé comme notre second cas.

Phil Jackson :

Enfin, Phil Jackson constitue notre dernier sujet d'étude. Après une carrière de joueur accompli mais toutefois modeste dans la plus grande ligue mondiale de basketball, Phil Jackson connaît ses plus grandes heures de gloire en tant que coach en chef. On lui reconnaît notamment le succès de la carrière de l'un des plus grands basketteurs de l'histoire, Michael Jordan. Il demeure à ce jour l'entraîneur le plus titré de l'histoire de la NBA, la ligue de basketball la plus puissante au monde. En plus de sa réussite aux côtés de Michael Jordan, il a réussi à assoir son palmarès avec une autre franchise, celle des Los Angeles Lakers. Son aspect mystique, qui lui vaut le surnom de « Zen Master » nous intrigue également pour proposer une autre méthode de coaching. Ce sont toutes ces raisons qui ont justifié le choix de Phil Jackson comme notre dernier cas d'étude.

Pour construire ces trois cas, nous avons suivi une procédure particulière.

3.3.2. Les sources de données

La construction des études de cas est supposée s'effectuer grâce à différentes sources de données (Yin, 2009 et Meredith, 1998). Selon ces mêmes auteurs, cette diversité permet d'optimiser la qualité de nos résultats. Pour notre étude, nous retiendrons les archives et la documentation comme méthodes utilisées.

- Les archives : Yin définit ces données comme celles correspondant à des informations souvent publiques. Appliquées à notre cas, toutes ces données correspondent aux statistiques de ces coaches, leur nombre de titres, leur pourcentage de victoires. Ces données revêtent une importance essentielle dans la définition de notre notion de coach d'élite notamment. Yin alerte toutefois sur la nécessité de ne pas s'appuyer uniquement sur cette source de données pour ne pas représenter à elles seule notre coach.
- La documentation : c'est dans cette optique que nous complétons notre construction avec la documentation. Grâce à ces informations, nous avons pu obtenir des éléments nous permettant de définir le parcours de nos coaches. La richesse des documents à notre disposition nous permet d'ailleurs de mener des cas assez complets concernant notre problématique. Pour réaliser ces recherches, nous nous sommes appuyés sur des sources telles que les biographies, et les articles consacrés à ces trois coaches. Pour compléter nos sources de recherche, nous nous sommes également appuyés sur plusieurs reportages vidéo. Des documentaires retraçant leur parcours ou présentant leurs activités ont été diffusés et nous permettent d'en savoir plus sur ces individus. Parfois, des scènes non commentées du coach à l'action de l'entraînement nous sont même présentées. Sur cette méthode, Yin nous alerte toutefois sur notre capacité de discernement et de distinction des réels objectifs des auteurs pour conserver un regard critique sur les travaux. Ce raisonnement est appuyé par deux autres auteurs, Van Campenhoudt et Quivy (2011) nous alertant de la manipulation déjà effectuée des données recueillies, celles-ci ne provenant pas du chercheur même.

3.3.3. La rédaction des cas

Nos informations récoltées, nous avons pu construire nos cas. Cette construction de cas s'est effectuée en deux parties :

- La préparation des données (Van Campenhoudt et Quivy, 2011) : l'objectif ici est de transposer à l'écrit certaines données, comme nos données observées au cours des reportages. Cette démarche vise aussi à interpréter certains chiffres afin de les simplifier. Dans nos cas, on a notamment pu interpréter certains résultats ou décrypter le fameux « jeu en triangle » de Phil Jackson. Miles et Huberman (2003) nous rappellent que ce travail débute dès la phase de recensement des données jusqu'à la retranscription de celles-ci dans notre étude.
- L'écriture : bien que Yin nous prévienne de l'incertitude de la forme d'écriture du cas, il nous rappelle aussi quatre formes qu'il a identifiées. Parmi celles-ci, notre étude semble correspondre à la « *multiple-case version of the classic single case* » (Yin, 2009, p. 170-172). Notre étude consiste en effet à présenter nos trois cas distinctement. Une trame spécifique est suivie :
 - Présentation de la carrière du coach
 - Présentation du parcours de formation du coach
 - Présentation de la philosophie de coaching de ces coaches et leurs visions du leadership respectives
 - Présentation d'observations qui donnent lieu à des pistes de réponse concernant notre question de recherche.

3.4. La méthode d'analyse

Dans le cadre d'une recherche basée sur des données qualitatives, deux approches sont généralement employées. La première, que Gibson et Brown nomment « *top-down theory* », a pour objectif de reprendre des théories ou des schémas conceptuels déjà formulés pour les vérifier. La seconde approche est appelée « *bottom-up theory* » (2009) par ces mêmes auteurs et a pour objectif de créer une théorie.

Le schéma conceptuel proposé dans le *Journal of Sport Management* par Peachey et al. en 2015 nous offre une opportunité de reprendre la notion de « *top down theory* ».

Ce modèle, proposé récemment, est une invitation à la poursuite de recherche. Les auteurs le reconnaissent dans leur article comme un modèle imparfait. Selon eux, le leadership, en tant que processus, est un phénomène dynamique, fluide et affecté par de nombreux facteurs. Les auteurs nous invitent justement à apporter une contribution à cet article en le vérifiant par exemple Peachey et al. 2015.

Nous allons nous atteler à vérifier les quatre niveaux de leadership évoqués à travers le modèle. Les quatre niveaux de leadership soulignés par les auteurs sont :

- Le niveau individuel : la manifestation du leadership du coach vis-à-vis de lui-même
- Le niveau dyadique : la manifestation du leadership du coach vis-à-vis d'un athlète individuellement
- Le niveau de groupe : la manifestation du leadership du coach vis-à-vis des athlètes en groupe
- Le niveau organisationnel : la manifestation du leadership du coach vis-à-vis de la direction

Pour ce faire, après avoir présenté nos cas individuellement, nous effectuerons tout d'abord un premier bilan des caractérisations du leadership. Nous reprendrons ensuite ces éléments à travers un tableau récapitulatif. Ce tableau récapitulatif permettra de comparer, par niveau les éléments ayant caractérisé le leadership chez nos trois coaches d'élite. En complément de ces tableaux, nous

ajouterons des remarques effectuées au regard des comparaisons entre chaque cas.

3.5. Conclusion de la partie méthodologique

Le prochain chapitre est consacré à la présentation de nos études de cas. Nous reprendrons une approche descriptive où le parcours de chacun des trois coaches sélectionnés est présenté. Ces trois études de cas nous permettront de répondre à notre question de recherche : Comment se manifeste le leadership chez les coaches d'élite dans le sport ?

Les coaches sélectionnés ont été retenus selon des caractéristiques les considérant comme les meilleurs coaches d'élite. Une fois nos cas décrits, ils seront analysés individuellement afin de retenir la caractérisation du leadership dans chacun des parcours mentionnés. Ces résultats seront présentés dans une dernière section et des observations seront effectuées.

Résultats des Études de Cas

Ce chapitre s'articule sur trois études de cas étudiées et présentées distinctement. Chacune de ces études suit un cheminement spécifié et justifié dans le précédent chapitre. Pour rappel, nous justifions dans un premier temps le choix du coach. Ensuite, nous présentons ses accomplissements, en décrivant sa carrière notamment. Nous concluons chaque présentation par un relevé d'éléments marquants de ces études de cas en lien avec notre recherche. Enfin, une quatrième partie est consacrée à une analyse croisée des cas. Cette dernière partie relève notamment les différences et similitudes caractéristiques de ces coaches, qui nous permettront de conclure sur notre cinquième et ultime chapitre.

4.1. Didier Deschamps

Didier Deschamps représente à ce jour l'un des plus beaux palmarès du football français. Sa réussite se mesure aussi bien tout au long de sa carrière de joueur qu'au cours de celle de coach. À son actif, il a, entre autres, remporté un titre de champion du monde en tant que capitaine de son équipe nationale (le premier pour la France). Il a aussi remporté ce même titre vingt ans plus tard, cette fois-ci à la tête de cette équipe. Il est le point commun entre les deux victoires françaises dans la plus grande compétition mondiale de football.

Avant ce titre en sélection, Didier Deschamps a permis aux précédents clubs dans lesquels il a exercé en tant que coach d'exceller dans leurs divisions respectives. Son premier club, l'AS Monaco a atteint la finale de la coupe la plus prestigieuse au monde dans les compétitions de club : la Ligue des Champions. Par la suite, à la Juventus de Turin, il a permis d'extraire le club de la tourmente judiciaire en remportant le titre en seconde division, permettant au club de revenir au-devant de la scène nationale et internationale. Enfin, à Marseille, il a offert au club ses premiers titres depuis vingt ans. Vingt ans plus tôt, c'était déjà lui, en tant que joueur et capitaine qui contribuait à la dernière compétition remportée par l'Olympique de Marseille.

En plus de son palmarès en tant qu'entraîneur, le parcours de Didier Deschamps nous a intéressé de par sa réussite précédente en tant que joueur. Très rare sont les anciens grands joueurs à exceller ensuite dans la posture de coach. De plus, Deschamps était déjà considéré comme un leader en tant que joueur.

Nous nous sommes intéressés dans un premier temps à sa carrière de joueur puis celle de coach et sélectionneur national pour construire notre étude.

4.1.1. Carrière

Carrière de joueur

Didier Deschamps est issu d'une famille sportive. Il est originaire du Sud-Ouest de la France, où le rugby est le sport phare.

Il touche à différents sports durant son enfance. À l'âge de 11 ans, Deschamps s'inscrit dans un club de football, l'Aviron Bayonnais. Son choix de l'époque démontre déjà une envie de haut niveau. Au moment de s'inscrire, il choisit un club dont la réputation en termes de formation n'était plus à faire. Avant lui, le club avait notamment vu éclore d'autres joueurs à destinée internationale comme Christian Sarramagna¹. Son niveau de jeu lui permet de gravir rapidement les échelons. Ses coaches le surclassent et n'hésitent pas à lui confier des missions de capitaneat.

Jacques Sorin, son entraîneur dans les plus jeunes catégories déclare que son joueur s'impose non pas par la force mais naturellement auprès de ses coéquipiers. Il est rapidement installé au poste de milieu de terrain, en métronome de l'équipe, agissant comme le garant de l'équilibre du onze.

Son ascension fulgurante, combinée aux échelons gravis vont rapidement attirer le regard de recruteurs de centres de formation plus prestigieux. Le club de l'AS Saint Étienne se positionne en premier pour l'attirer dans son centre de formation. Au moment de la formalisation de ce choix, l'équipe de Saint Étienne est rattrapée par ses déboires financiers, amenant Deschamps à revoir son choix. Il opte pour le Football Club de Nantes, sa seconde option. Toujours aussi réfléchi dans ses décisions, ne considérant pas une carrière dans le football comme acquise, Deschamps s'assure de disposer d'un suivi scolaire suffisant dans son

¹ Christian Sarramagna est un ancien joueur de football ayant notamment joué à l'AS Saint-Etienne en première division française et ayant été sélectionné à 4 reprises en Équipe de France

futur centre de formation. Il reconnaît que c'est d'ailleurs ce point qui fera pencher la balance en faveur du centre de formation du FC Nantes alors que le club AJ Auxerre se démenait en parallèle pour l'attirer.

Deschamps va rapidement découvrir les aléas du sport de haut niveau et notamment les jalousies inhérentes à l'annonce de l'arrivée d'un nouveau prodige dans l'équipe. Le groupe est dur avec lui et n'hésite pas à le laisser à l'écart. Deschamps s'accroche et se noue d'amitié avec Marcel Desailly², future grande star du football français. Bien que perturbé au centre de formation par ses coéquipiers qui le malmènent, Deschamps conserve le capitanat en équipe nationale junior. Au cours de l'une de ses sélections, le milieu de terrain, brille par son leadership. Lors de l'un des rassemblements, Deschamps apprend le décès du demi-frère de Marcel Desailly. C'est à lui qu'on confie la mission d'annoncer la tragique nouvelle à son coéquipier.

Deux ans plus tard, il intègre le groupe professionnel et effectue ses débuts sous le maillot nantais. Il poursuit sa progression et signe son premier contrat professionnel deux saisons plus tard avec la responsabilité du capitanat, à l'âge de 19 ans seulement. Une saison pleine plus tard, il sera convoqué par Michel Platini, alors sélectionneur de l'Équipe de France pour intégrer les Bleus. Porteur du brassard à seulement 20 ans en club, Deschamps déclare d'ailleurs « ça ne pose pas de problème d'être un si jeune capitaine. Sur le terrain, j'ai toujours beaucoup parlé, j'aime diriger mes partenaires. Chez moi, c'est naturel. ».

Une nouvelle saison pleine s'achève, le joueur souhaite gagner des titres désormais et signe à l'Olympique de Marseille en 1989, le club phare en Europe de l'époque. La marche est sans doute trop haute et à l'issue d'une première saison en dents de scie, il est envoyé en prêt aux Girondins de Bordeaux. Son histoire là-bas est tortueuse, le club étant gangrené par des changements incessants d'entraîneurs. Toutefois, ses coéquipiers lui reconnaissent des qualités de rassembleur et l'un d'entre eux, Christophe Dugarry, raconte ceci : « De suite, il s'occupe de tout. Il a envie de prendre des responsabilités. Il

² Marcel Desailly est aujourd'hui l'un des plus beaux palmarès du football français, ayant disputé plus de 680 matchs en club et 116 sélections en Équipe de France dont il a été capitaine à la suite de la retraite de Deschamps

participe à toutes les discussions et aux entraînements, il râle quand ça ne va pas et il replace. ».

Son prêt terminé, de retour à Marseille, Deschamps hausse son niveau. Il s'affirme au sein de l'équipe type jusqu'à s'en voir attribuer le capitanat au départ de la star de l'époque Jean-Pierre Papin. Cette année-là, l'Olympique de Marseille (OM) deviendra le premier club français vainqueur de la Coupe d'Europe faisant de Didier Deschamps, le plus jeune capitaine de l'histoire de la compétition. Les déboires extra sportifs de l'OM viennent ternir sa fin de carrière olympienne et le milieu de terrain s'exile à Turin, au club de la Juventus, où il connaît sa première expérience à l'étranger.

Une nouvelle fois, la marche n'est pas simple à franchir, puisqu'il succède à un Ballon d'Or (le titre attribué au meilleur joueur du monde), Michel Platini, en tant que français à la Juventus de Turin. Malgré une blessure qui freine son intégration, Deschamps est rapidement assimilé à un rôle de cadre dans l'équipe, qui accumule les titres. Le capitanat lui échappe mais il devient, en parallèle, le capitaine de la première équipe de France championne du monde, à domicile, contre le Brésil.

Sa carrière internationale, débutée comme évoqué précédemment dès ses premières années nantaises, a suivi elle aussi un parcours linéaire et progressif. Cette carrière l'emmènera en 1998 sur le toit du monde avec la victoire en Coupe du Monde.

Entre temps, Deschamps connaît diverses aventures au cours de son parcours chez les Bleus. Les débuts sont ponctués de résultats chaotiques avec en point culminant l'élimination face à la Bulgarie qui privera l'équipe de France d'une place à la Coupe du Monde 1994. Cette confrontation reste encore à ce jour « le point noir de ma carrière ! » selon ses dires. Dès lors, Deschamps s'affirme, jusqu'à prendre le capitanat de l'Équipe. Son aura prend tellement d'importance que le sélectionneur de l'époque, Aimé Jacquet, reconnaît sa nécessité capitale. Son importance se fait d'autant plus ressentir lorsqu'il brille par son absence. En 1998, le sélectionneur multiplie les visites en club avec son capitaine et lui attribue de plus en plus de responsabilités en dehors du terrain. Son parcours exemplaire sur le terrain galvanise une équipe déjà remontée par la présence de ses supporters (la Coupe du Monde se déroulait en France, son pays).

Dans la continuité, Deschamps devient le premier joueur français à atteindre les 100 sélections, qu'il fête, un match plus tard avec une victoire en Championnat d'Europe lors de l'année 2000. Bien décidé à terminer sa carrière au sommet, Deschamps se retire de l'Équipe de France à la suite de cette victoire, malgré les supplications de l'encadrement français.

Sa carrière en club se clôture une saison plus tard, par une expérience bien moins évidente dans le club espagnol de Valence qu'il accompagne tout de même jusqu'en finale de Ligue des Champions (la coupe d'Europe).

Carrière de coach

À peine sa carrière terminée, Deschamps se voit offrir l'opportunité de prendre les rênes du club de l'AS Monaco. Sa première saison est désastreuse pour un club ambitieux. Il échappe de peu à un licenciement. Il accepte d'être épaulé dans sa mission par deux managers habitués à ce type de poste, Jean Petit et Jean-Luc Etti (également ancienne gloire du football français). Son directeur sportif, Henri Biancheri confiera plus tard « Didier ne connaissait plus le football français et l'a peut-être sous-estimé. Mais, en type intelligent, il a vite rectifié le tir. ».

Sa deuxième saison débute pourtant avec une pression supplémentaire. Après avoir confié le capitanat à l'un des joueurs phare de sa première saison, il décide finalement de l'écarter. Cette décision est à l'époque très controversée. Ce même joueur avait déjà connu des conflits avec son précédent coach. La situation avait abouti au départ de ce coach et à l'arrivée de Deschamps. En se passant de ce joueur, Deschamps est conscient de subir le même sort que son prédécesseur. Pourtant, en privilégiant le collectif à une forte individualité, Deschamps va réussir son pari. Il remporte une coupe nationale et finit second du Championnat un petit point derrière l'Olympique Lyonnais, le club dominant sans partage de la ligue.

Sa troisième saison monégasque va constituer l'apogée de son parcours sur le Rocher. L'équipe bâtie à sa guise, Deschamps va réussir à accompagner celle-ci jusqu'en finale de la Ligue des Champions. Au cours de son parcours, il vient notamment à bout du grand Real de Madrid lors d'une confrontation bien mal engagée (défaite 4 à 2 à Madrid). Son discours d'avant-match, avant le match retour, reste gravé dans la mémoire de ses joueurs. Ce discours a été enregistré

par les caméras et a notamment fait l'objet d'une diffusion au cours d'une [interview](#) de Deschamps sur une chaîne de télévision française. Il faut noter dans cette interview sa capacité à capter l'attention de ses joueurs tout en exprimant clairement ses attentes.

En demi-finale, l'équipe se sort du piège tendu par Chelsea au match retour durant lequel, bien que mené rapidement 2-0, ils iront obtenir le match nul. Ils échouent en finale, contre le FC Porto notamment en raison de la blessure de l'un des meilleurs joueurs très tôt au cours de la partie.

Sa saison suivante n'en reste pas moins honorable, puisque, bien que délesté de ses meilleurs éléments vendus à la suite de cette saison, le club réalise un parcours ponctué d'un podium en Championnat, un huitième de finale en Coupe européenne et de demi-finales en coupes nationales.

Suite à son expérience remarquée sur le banc monégasque, Deschamps se voit proposer une mission de sauvetage de l'un de ses précédents clubs : la Juventus de Turin. Rattrapé par des déboires judiciaires de matchs truqués et autres scandales de corruption, le club est rétrogradé en seconde division et avec une pénalité de 17 points en plus au démarrage de la saison suivante. Bien que conscient des risques, il s'engage pour le club, soutenu par certaines stars de l'équipe, solidaires afin de ramener le club au plus haut niveau sans attendre. Malgré les pénalités et le battage médiatique autour du club très éloigné de l'aspect sportif, Deschamps va imposer une véritable rigueur de travail et une discipline de fer. Un an plus tard, le club accède de nouveau à la Série A italienne. En proie à des désaccords majeurs avec le directeur sportif de l'époque, Deschamps quitte le club, une décision qu'il regrettera plusieurs années plus tard, au cours d'un échange sur une chaîne italienne où il reconnaîtra qu'il n'aurait jamais dû partir.

Deux ans plus tard, après quelques interventions pour des médias français, Deschamps revient au-devant de la scène en rejoignant de nouveau un de ses anciens clubs : l'Olympique de Marseille. Son arrivée est ébranlée par la disparition du propriétaire du club ainsi que la démission du président en poste. Ses fonctions rapidement confirmées par la nouvelle direction, le coach bâtit une équipe qui lui permet, dès sa première saison de décrocher un titre, après 17 ans de disette (rappelons que Deschamps était le dernier capitaine à avoir brandi un

trophée en 1993 justement), en coupe nationale. Cette saison est aussi et surtout ponctuée par un titre bien plus important, celui de champion de France. Les saisons suivantes, Deschamps emmène Marseille en phase à élimination directe de la Coupe d'Europe, onze années après la dernière apparition du club à ce niveau. Il permettra à l'OM de remporter au minimum un trophée lors de chacune des saisons qu'il aura effectuée à sa tête. En remportant trois fois consécutivement l'une des deux coupes nationales, il devient le coach le plus titré de la compétition.

Sa dernière saison ponctuée par un classement décevant, Deschamps quitte le club pour un destin encore plus grand et venir une nouvelle fois en aide à une équipe qu'il connaît bien : l'équipe de France.

À sa signature en 2012, Deschamps récupère une équipe en pleine reconstruction. L'Équipe de France a notamment été au centre de l'attention au cours de la Coupe du monde 2010 en Afrique du Sud où les joueurs se sont mis en grève en guise de protestation du sélectionneur en cours. Les deux années suivantes n'avaient que peu amélioré la situation puisque le championnat d'Europe s'était lui aussi achevé avec son lot de polémiques.

À son arrivée, Deschamps intègre des chartes de bonne conduite à ses joueurs et exige d'eux une véritable exemplarité.

Les deux premières années, le sélectionneur connaît quelques difficultés et doit en passer par les barrages pour se qualifier à la Coupe du monde de 2014. Cette double confrontation face à l'Ukraine va constituer le véritable point de départ de l'aventure. Mal placé après une défaite au match aller de 2 à 0, Deschamps va trouver les leviers nécessaires évoquant des notions fortes de « nation » ou de « drapeau ». Avant cette rencontre, aucune nation n'avait réussi statistiquement à remonter un tel écart. Pourtant, la hargne française, issue de son discours va permettre à son équipe de triompher par le score de 3 à 0 et qualifier l'équipe pour le Mondial.

Sa première Coupe du Monde à la tête de l'équipe le conduit en quart de finale où il échoue de justesse contre le futur vainqueur de l'épreuve, l'Allemagne. Ce revers est attribué à la jeunesse et l'inexpérience de ce groupe face à une équipe programmée pour ce titre.

Deux ans plus tard, la France accueille le Championnat d'Europe. Au cours des deux années précédant cette échéance sportive, un évènement majeur va intervenir. Le meilleur joueur de l'équipe, Karim Benzema se retrouve impliqué dans un scandale de chantage à la *sextape* contre l'un de ses propres coéquipiers en sélection, Mathieu Valbuena. Jusqu'alors, Deschamps ne se passait jamais de lui comme de n'importe quel autre de ses joueurs parmi les meilleurs. Cette fois-ci en revanche, une entorse est faite et il est banni de la sélection, au moins temporairement.

Cette affaire a été reprise par le joueur incriminé qui a accordé une interview où il accuse le sélectionneur d'avoir cédé « sous la pression raciste de la France ». Cet interview impacte directement le coach dans sa vie privée puisque des personnes viendront taguer le mot « raciste » sur les murs de son domicile. Cette répercussion dans la vie privée de Deschamps l'impactera à tel point qu'il se refuse à sélectionner de nouveau le joueur malgré un niveau de performance en club encore exceptionnel. Cette décision est depuis sujet à polémique. L'affaire a été jusqu'à monter vers les instances gouvernementales et demeure un sujet de débat de société.

Lors du Championnat d'Europe suivant, en 2016, l'Équipe de France poursuit son parcours délesté de son meilleur atout offensif individuel et réalise un sans-faute jusqu'en finale de « son » Championnat d'Europe (celui-ci se déroulait en France), se vengeant notamment en demi-finale de son élimination deux ans plus tôt par l'Allemagne. Malheureusement, Deschamps et les siens se feront battre en finale par le Portugal en prolongations.

Les deux années suivantes le mènent jusqu'à la Coupe du Monde 2018. Fort d'un groupe aguerris et habitué à ses méthodes, Deschamps nomme les heureux sélectionnés pour la Coupe du Monde, écartant toujours Benzema mais également le jeune Rabiot. Ce dernier, retenu en tant que réserviste, s'étonne publiquement de cette décision et n'hésite pas à décliner cette offre. Cette prise de parole le conduit à une suspension.

Pourtant attaché à la notion de groupe et de complémentarité, Deschamps n'oublie pas que pour gagner, son groupe doit s'appuyer sur ses plus grands talents. Sa relation avec Antoine Griezmann symbolise cette volonté. Le poste de ce joueur, dans le football moderne, n'est pas si facile à fondre dans un

collectif. Entre la position de buteur et de meneur de jeu, un schéma spécifique est nécessaire pour lui permettre de pleinement exploiter ses capacités. Alors très performant en club et ayant terminé meilleur buteur du précédent Championnat d'Europe, Deschamps décide de construire son équipe autour de Griezmann. Il n'hésite pas à manifester clairement cette ambition au cours de ses conférences de presse.

Le parcours des français les conduit jusqu'au titre suprême offrant à Deschamps, la possibilité de devenir le troisième à obtenir le titre en tant que joueur et en tant que sélectionneur. Au passage, Deschamps est devenu le sélectionneur le plus capé de l'histoire de l'équipe de France.

Son aventure est toujours en cours au sein de cette équipe. Depuis, sa dernière décision forte a été d'accepter, fort de performances de haut niveau et d'un caractère apaisé, le retour de Rabiot alors que celui-ci n'avait pas hésité à dénigrer quelques années plus tôt le sélectionneur.

4.1.2. Parcours de formation en tant que coach

Le parcours de coach de Didier Deschamps surprend dans le milieu sportif. Il est rare de voir des grands footballeurs devenir par la suite d'excellents coaches et ne connaître que si peu d'échecs.

De plus, l'enchaînement de sa vie de footballeur puis de coach a été rapide et ne lui a pas permis de prendre le temps de se former.

Bien que n'ayant jamais suivi de formations de coach classique et plongé directement sur un banc à la fin de sa carrière, Didier Deschamps s'est constitué au cours de sa première carrière de joueur un background suffisant pour disposer des atouts nécessaires tactiquement afin d'exceller.

Tout d'abord, son positionnement sur le terrain lui a conféré une vision du jeu complète. Situé au cœur du jeu, il est le point liant entre la défense et l'attaque. Cette position, associée à sa science reconnue du jeu lui ont permis d'étudier les tactiques efficaces dans le football.

D'un point de vue relationnel, Didier Deschamps peut s'appuyer sur son expérience, son leadership naturel, sa rigueur de travail mais aussi son palmarès exceptionnel.

En effet, dans le sport, l'aspect palmarès est non négligeable, comme dans toute industrie d'ailleurs. Son leadership naturel lui a également permis de devenir un véritable meneur d'hommes partout où il est passé, d'ailleurs souvent formalisé par le capitanat. Son exemplarité dans le travail, son abattage physique et son implication dans les séances d'entraînement, y compris lorsqu'il est devenu coach en font aujourd'hui un coach respecté, au-delà des frontières du football. Il est pour beaucoup reconnu comme l'incarnation de la réussite.

Le coach a également dû s'adapter à différentes facettes de son métier puisqu'en devenant sélectionneur de l'Équipe de France en 2012, Deschamps découvre une nouvelle façon d'entraîner. Deschamps ne dispose de ses joueurs que quelques jours avant le match et dès la fin de ceux-ci, ces derniers retrouvent leurs partenaires en club. Le rôle du sélectionneur ne se limite pas à la sélection des meilleurs joueurs. Il s'agit de trouver un savant mélange permettant de tirer le meilleur des qualités individuelles de chacun tout en tâchant de s'assurer que le dispositif convienne à ces joueurs qui sont habitués à d'autres systèmes en club. Les automatismes sont également plus difficiles à créer. Enfin, le turnover en sélection est plus important puisqu'il faut être capable de prendre en compte les formes du moment, les blessures et autres percées de nouveaux joueurs.

4.1.3. Philosophie de coaching – vision du leadership

Nous débuterons cette partie avec la phrase de Deschamps résumant son style de jeu « Un entraîneur n'existe qu'à travers les résultats ! ». Didier Deschamps est obnubilé par la victoire. Son jeu n'est pas fait d'artifices. À l'image de sa carrière de joueur sobre et propre, son style de jeu s'articule autour de principes simples et de schémas tactiques connus. Il construit des équipes capables de gagner à court terme, toujours guidé par cette soif de victoires. Les joueurs doivent avant tout se plier à une notion d'équipe. Les joueurs un peu trop individualistes en payent rapidement le prix.

Ses inspirations sont diverses mais les observateurs lui confèrent des airs d'Arsène Wenger, autrefois coach à Arsenal, dans la notion de sérieux et de travail. Son jeu est basé sur du jeu court, fait de transitions rapides et de verticalité. En 2009, il s'est adjoint Guy Stephan qui l'accompagne depuis son aventure marseillaise dans toutes ses saisons. Il insiste également sur la complémentarité entre joueurs, notamment dans les couloirs.

Cette complémentarité entre joueurs est également recherchée dans la vie de groupe comme en témoigne diverses anecdotes de sa carrière. Benzema n'a notamment plus jamais remis les pieds en Équipe de France à cause de cette interview dévastatrice. Ses nombreuses autres sorties médiatiques à l'encontre de potentiels coéquipiers de sélection l'ont également desservi à l'image de cet échange où il traite l'attaquant titulaire de « karting » quand lui s'estime une Formule 1.

Cette notion de complémentarité s'applique lors des compétitions. L'un de ses joueurs au cours de la dernière compétition avait notamment créé le désordre en déclenchant une alarme incendie suite au maniement d'un extincteur. En écoutant les indiscretions du groupe, soudé derrière leur coéquipier, Deschamps n'a pas sanctionné le joueur, convaincu qu'il s'agissait là d'une erreur de sa part.

Deschamps sait manier le bâton et la carotte à la perfection. Il n'hésite pas à assumer ses décisions sans se cacher mais n'hésite pas également à laisser sa chance à tout le monde, quand bien même des écarts aient été constatés.

Deschamps reste obnubilé par la victoire et sait qu'il a besoin des meilleures individualités capables de se fondre dans un collectif pour y parvenir. Il maîtrise les discours de motivation et sait toucher la sensibilité de ses joueurs selon l'évènement pour stimuler son auditoire.

4.1.4. Récapitulatif du parcours de leader de Deschamps

Pour conclure sur la partie consacrée à Didier Deschamps, nous souhaitons revenir sur les éléments marquants de leadership qui lui sont attribués. Pour ce faire nous avons regroupé les manifestations les plus marquantes de son leadership par niveau d'analyse, à l'image des niveaux proposés dans le modèle de Peachey et al (2015).

- Niveau du leader :

Le coach en tant que leader puise son inspiration dans son expérience. Il est logique que nous retenions des éléments de leadership aussi bien dans sa carrière de joueur que de coach pour analyser sa carrière.

Très tôt, le caractère de leader de Deschamps est détecté par ses formateurs et des responsabilités tel que le capitnat lui sont confiées. L'épisode relaté de

Deschamps annonçant à son coéquipier, Marcel Desailly, le décès de son demi-frère, rappelle le leader qu'il est et l'estime dont il dispose aussi bien auprès du management que de ses partenaires.

Le capitanat justement évoqué plus jeune comme symbole du leadership est un rôle qu'il ne perd jamais tout au long de sa carrière. Son passage à Bordeaux prouve également son ambition de tirer l'équipe vers le haut en étant le leader par l'exemple. Pourtant peu heureux d'être dans ce club, Dugarry reconnaît que Deschamps « s'occupe de tout » pour aider le club. En équipe de France, conscient de son aura auprès des autres joueurs, son sélectionneur n'hésite pas à l'inclure dans ses différentes réflexions et à lui conférer des responsabilités nouvelles.

Quant à sa carrière de coach, Deschamps ne manque pas non plus de preuve de son leadership. Son passage à l'AS Monaco tout d'abord en atteste. Après une première saison décevante le mettant sous pression, il s'affirme en écartant sa meilleure individualité au profit de l'équipe. Cette décision lui permet d'obtenir des résultats probants. La saison suivante, le parcours inattendu de son équipe en coupe européenne lui est en grande partie attribuée. Le retournement de situation dans la confrontation avec le Real Madrid est notamment le fruit d'un discours mobilisateur et fédérateur en avant-match. Sa causerie filmée sera d'ailleurs diffusée plus tard en tant que modèle de discours d'avant-match.

À la Juventus de Turin, il permet de recentrer l'actualité du club, alors empêtré dans des affaires judiciaires. Il sera reconnu en leader notamment dans sa capacité à imposer une nouvelle rigueur de travail à ses joueurs.

Lors de son passage à l'Olympique de Marseille, il permet à ce club de renouer avec le chemin du succès. Les précédentes victoires majeures de ce club remontaient alors au dernier passage de ce même Deschamps, vingt ans plus tôt, en tant que joueur. Son leadership s'affirme dans ce club où les luttes de pouvoir font rage. La direction lui attribue une plus grande liberté dans la construction de son effectif.

Enfin, son passage, toujours actuel au moment de la conclusion de ce mémoire, en Équipe de France confirme une dernière fois son leadership. Son discours

mémorable permettant à la France de renverser la situation face à l'Ukraine est l'élément déclencheur de son règne en Équipe de France.

- **Niveau dyadique:**

D'un point de vue dyadique, Deschamps continue d'écarter les éléments nuisibles à l'équipe comme Karim Benzema ou Adrien Rabiot. Il s'agit d'une preuve de leadership à ce niveau dans le sens où Deschamps persiste dans ses idées malgré la qualité intrinsèque de ses joueurs. Il n'est pas certain que d'autres coaches auraient réussi à imposer cette décision aussi facilement, en particulier sur le cas de Karim Benzema, considéré comme le meilleur attaquant français de sa génération et qui collectionne les titres en club.

Sa relation avec Marco Simone, lors de son passage à Monaco, mérite d'être rappelée. Il n'hésite pas à se passer d'un joueur qu'il ne juge pas assez performant pour l'équipe. Il le critique publiquement au cours d'une conférence de presse.

Finalement, les relations dyadiques marquantes de Deschamps que nous avons relevées sur son parcours sont assez conflictuelles. Son leadership est utilisé pour prendre des décisions fortes et les assumer. Toutefois, il est nécessaire de nuancer ce propos. Nous nous basons sur des faits relatés et ceux-ci se concentrent surtout sur ce type de relation. Nous n'avons pas eu accès à des données portant sur la relation entre Deschamps et les joueurs de façon individuelle. Pourtant, nous constatons qu'il défend régulièrement individuellement ses joueurs en conférence de presse, notamment lorsqu'il s'agit de justifier de la présence ou de l'absence d'un joueur dans une équipe.

- **Niveau d'équipe :**

Par rapport à ses relations de coach à athlètes en tant qu'équipe justement, Didier Deschamps tâche d'être le plus pragmatique possible. En ce sens, il tient à mener son groupe comme il l'entend. Le groupe a plus d'importance que les individualités. Il pense que les qualités intrinsèques ne sont pas suffisantes pour tirer une équipe vers le haut. En ce sens, ses discours d'avant-match rassemblent son auditoire. Ses prises de parole décrites, tantôt à Monaco tantôt en Équipe de France, attestent de la puissance des mots du coach et de la capacité à tirer son groupe vers le haut.

Le rôle de Deschamps en tant que leader se précise lors de son passage en Équipe de France. Les compétitions majeures en sélection nationale se jouent surtout sur la capacité à un collectif de bien vivre en harmonie. Deschamps adapte ses sélections. Les sélections ne sont pas l'accumulation des meilleures individualités mais plutôt une combinaison des meilleures individualités capables de se ranger derrière un objectif commun. Deschamps assume sa relation privilégiée avec Antoine Griezmann par exemple et centre ses compositions autour de lui pour en faire son leader d'attaque sur le terrain. Ces décisions, souvent contestées, sont pourtant vérifiables sur le terrain puisque Deschamps garnit le palmarès français d'un nouveau titre mondial, vingt après celui qu'il a obtenu en tant que capitaine.

- **Niveau organisationnel :**

À ce sujet, assez peu de données démontrant le leadership de Deschamps sont ressorties. Nous retenons surtout sa confrontation en début de carrière de coach, à Monaco, avec le président sur un sujet sensible, l'écartement d'un joueur majeur de l'effectif. Le président avait écarté le prédécesseur de Deschamps pour avoir désavoué ce même joueur. Contrairement au précédent coach, Deschamps a réussi à imposer sa décision à son président sans que celui-ci ne le révoque. Le retour des autres joueurs, fédérés derrière lui, a prouvé au président la force du leadership de Deschamps.

En conclusion, nous notons que le leadership de Deschamps s'est affirmé avec le temps. À mesure que ses résultats l'ont conforté dans ses décisions, Deschamps a également gagné en respect et en leadership à tous les niveaux.

Toutes ces notes issues du cas construit dans notre première partie rappellent comment s'est manifesté le leadership chez Deschamps au cours de sa carrière en tant que leader. Ces conclusions nous serviront dans la section finale de notre chapitre pour présenter nos résultats dans un tableau croisé avec les conclusions de nos prochains cas.

Avant cela, il est nécessaire de poursuivre la découverte de nos nouveaux sujets d'étude. Le prochain cas étudié concerne un coach dans un sport individuel, la natation.

4.2. Philippe Lucas

Philippe Lucas est à ce jour l'un des plus grands coaches de la natation mondiale. Son palmarès est le principal élément justifiant cette affirmation. Il a accompagné au moins une dizaine de nageurs au sommet de la hiérarchie de leur sport avec des médailles olympiques. Il a accompagné notamment Laure Manaudou en tant que première nageuse française championne olympique, en 2004. Auparavant, il a déjà qualifié plusieurs nageurs aux olympiades précédentes. Il accompagne, entre autres, aujourd'hui le nageur d'eau libre Marc-Antoine Olivier dans sa quête d'or olympique. Ce nageur a déjà remporté, sous la houlette du même coach, le bronze lors de la précédente olympiade et a déjà été champion du monde. C'est cette longévité dans l'accompagnement de la performance qui nous permet de qualifier Lucas comme un coach d'élite correspondant à nos critères de sélection.

De plus, nous nous intéressons à lui car son image tranche dans le milieu habituellement très feutré de la natation. Différents éléments de sa personnalité, dont son leadership, lui valent d'être reconnu sur la scène médiatique. Son look ainsi que son style d'expression, très directif en apparence ont été caricaturés par une marionnette au cours d'une émission satirique française culte, les Guignols de l'Info.

Nous avons retracé le parcours de coach Lucas dans les parties suivantes afin de comprendre comment le leadership se caractérise chez lui.

4.2.1. Le parcours de Philippe Lucas

Philippe Lucas est un entraîneur de natation français âgé de 58 ans. Avant d'entamer une carrière de coach, Lucas a découvert la natation en tant qu'athlète. Il est licencié à l'US Melun. Il se définit lui-même comme un nageur modeste (« je n'avais aucune qualité » confie-t-il). Toutefois, il touche tout de même le haut niveau national de son sport. Il s'entraîne au cours de la saison 1977 à l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (l'INSEP). L'INSEP est l'un des centres d'entraînement réunissant quelques-uns des meilleurs nageurs français. Il abandonne rapidement sa vie d'athlète pour passer au bord du bassin et embrasser une carrière de coach.

Très jeune, Philippe Lucas décide de se tourner vers le coaching, il se mue entraîneur dès l'âge de 20 ans pour le compte de son club de l'US Melun. Philippe

Lucas a arrêté l'école tôt, dès l'âge de 16 ans, estimant que l'école « dans son cas personnel ne sert à rien ». Son club de l'US Melun, dont le père de Philippe autrefois président demeure un dirigeant, lui offre son premier groupe d'entraînement. Il est alors en possession d'un diplôme de maître-nageur.

Il effectue ses premières classes au sein d'une institution en pleine évolution. Le club de l'US Melun s'agrandit en s'associant à des communes voisines. Il devient alors le CN Melun-Dammarie. Fort d'un plus grand bassin de licenciés, le club franchit également un cap d'un point de vue infrastructures. Ses conditions de travail améliorées par ces nouvelles infrastructures à disposition, Philippe Lucas décroche ses premiers résultats au haut niveau. En 1992 et 1996, il accompagne trois nageurs aux Jeux Olympiques.

À la suite de ces premières qualifications, une première vague de grands nageurs se joint à son groupe d'entraînement. Alena Popchenka se pare d'or lors de Championnats d'Europe. Les Français Pierre Henri et Pierre Roger vont le rejoindre et des stars internationales les suivent dont Camelia Potec ou Therese Alshammar. Alshammar obtient notamment deux médailles d'argent aux Jeux Olympiques de Sydney, en 2000. Potec, elle, est d'abord médaillée de bronze mondiale en 2001 avant de briller en 2004 aux Jeux Olympiques d'Athènes.

L'année 2004 est un tournant dans la carrière de Lucas où du statut de coach respecté, son aura va atteindre un nouveau niveau.

Quelques années auparavant, en 2001 il repère Laure Manaudou, une jeune nageuse âgée de 14 ans. Convaincu par son potentiel hors-norme, il s'engage auprès des parents de l'athlète à faire d'elle une championne. Trois années plus tard, Laure Manaudou devient la première nageuse française femme championne olympique, et seulement la deuxième athlète de nationalité française à récolter l'or olympique en natation. À 17 ans, elle triomphe sur 400m nage libre en s'adjugeant un record d'Europe. Jusqu'en 2006, sa nageuse va collectionner les records et les titres européens et mondiaux attirant la curiosité sur ce coach aux méthodes d'entraînement exigeantes. Cette relation est souvent étudiée par les différents médias ou livres.

Cette relation est prise à cœur par Philippe Lucas. Ayant déraciné une jeune athlète de son cocon familial, il veille à ce que sa nageuse respecte l'exigence imposée. Philippe Lucas, par sa posture, inspire le respect de ses nageurs et ces

derniers connaissent les conditions dans lesquelles ils s'engagent en s'entraînant sous ses ordres.

Sa notoriété augmente, de nombreux nageurs le côtoient dont Esther Baron, future championne d'Europe en 2006.

En 2006 justement, il profite de l'opportunité offerte par la structure de Canet-en-Roussillon, parmi les meilleures françaises. Il obtient les pleins pouvoirs au sein de ce club. Il est officiellement nommé directeur sportif du complexe sportif et responsable du groupe Élite du club. L'ambition initiale est commune. Philippe Lucas s'installe, attirant dans son sillage tous les nageurs de son groupe permettant au club de poursuivre sa progression. En retour, Lucas peut bénéficier d'un meilleur cadre et d'un nouveau budget pour optimiser ses conditions d'entraînement.

Trois années passent, sans exploit notable. Laure Manaudou quitte avec fracas sa structure en 2007. La collaboration est stoppée puisque la nageuse souhaite se rapprocher de son petit ami d'alors, installé en Italie. Elle égratigne au passage son coach de l'époque, ne supportant plus les charges d'entraînement.

Il est intéressant de noter que cette dernière reviendra sur ses propos quelques années plus tard. Elle reconnaîtra que sa décision prise à l'époque n'était peut-être pas la meilleure pour la suite de sa carrière. À la suite de sa séparation avec Lucas, la nageuse ne retrouvera jamais son niveau d'antan.

L'expérience à Canet-en-Roussillon se solde par un échec. Suite à un entretien dans la presse où Lucas s'insurge contre des salaires impayés pour lui et ses nageurs, il est mis à pied puis licencié par le club. Le soutien de son groupe d'entraînement et des personnalités politiques locales ne change rien. Nous constaterons dans une prochaine partie que Philippe Lucas est une personnalité clivante et dont l'aura ne se limite pas qu'aux performances sportives.

En 2010, une structure privée dirigée par la famille Lagardère recrute Lucas. Il rejoint Lagardère Unlimited, la branche sport et *entertainment* du groupe Lagardère. Son contrat le définit comme un représentant marketing exclusif et mondial. Pour exercer, le club du Lagardère Paris Racing (du nom du groupe détenant le club) met à sa disposition ses infrastructures. Son groupe est riche de talents et comprend notamment Aurélie Muller ainsi que la hollandaise Sharon

van Rouwendaal. Cette dernière révèle dans une interview combien l'impact de Philippe Lucas est déterminant dans sa performance (« il nous pousse à croire qu'on est la meilleure même lorsque nous ne le sommes pas »).

Aux côtés de Lucas, les athlètes iront décrocher différentes médailles. Les méthodes de Lucas sont suivies dans son parcours au Lagardère au cours d'un reportage d'une chaîne de télévision française. On découvre un entraîneur très dur, n'hésitant pas à recadrer ses nageurs. Amaury Leveaux, alors vice-champion olympique, se fait réprimander en des termes peu élogieux au cours d'une séance jugée inaboutie par le coach.

En 2012, Lucas est attiré à Narbonne où il est invité afin d'installer son groupe d'entraînement. La ville n'est pas réputée pour être une terre de natation. Elle ne dispose d'ailleurs pas de club à la mesure de Lucas. Elle voit en Lucas l'opportunité de s'affirmer dans les territoires en bénéficiant de l'aura du coach. En servant le projet sportif de Lucas, elle appuie son développement politique. Lucas est rejoint dans son groupe notamment par deux nouvelles stars mondiales de la natation, les italiens Federica Pellegrini et Filippo Magnini. Ensemble, Pellegrini et Magnini iront conquérir de nouvelles médailles mondiales et européennes.

Ces dernières années, installé à Montpellier, les athlètes qui le rejoignent sont issus de la pratique de la natation en eau libre. Encore une fois, Lucas attire et forme les plus grands nageurs. Il le reconnaît lui-même, après avoir connu l'excellence, il ne s'intéresse qu'aux meilleurs nageurs. Marc-Antoine Olivier, Océane Cassagnol ou encore David Aubry viennent s'ajouter aux forces de van Rouwendaal et Muller pour former un groupe d'entraînement redouté de tous en compétition. Son passage à l'eau libre a marqué un rapprochement avec la Fédération Française de Natation (FFN). Suite à de nombreux différends, dérangeant sur ses différentes prises de position, l'entité prenait soin d'écarter Lucas autant que possible. À la suite de son intégration à l'équipe de France, Lucas est venu apporter. Son [discours](#) lors des Championnats du monde 2019 avant l'épreuve du 25km est un modèle de discours de leader fédérateur autour des nageurs. Il encourage ces derniers, tout en les invitant à se surpasser et à être à la hauteur de l'évènement et des attentes.

En 2016, ses athlètes obtiendront des médailles aux Jeux Olympiques et seront l'origine de la dynastie du groupe Lucas sur les compétitions en eau libre.

Aujourd'hui, Philippe Lucas achève la préparation de plusieurs nageurs dans le cadre des Jeux Olympiques de Tokyo, pour l'instant reporté à 2021.

4.2.2. Parcours de formation en tant que coach

Lucas est rapidement déscolarisé, à l'âge de 16 ans. Il s'est formé très jeune et surtout en autodidacte aux méthodes d'entraînement de natation. Très encadré, le métier d'entraîneur en natation est très réglementé et nécessite une formation de maître-nageur. Ce diplôme est indispensable et garantit la bonne santé des athlètes sous son contrôle. Le milieu aquatique nécessite de se former à certaines techniques de sauvetage.

Dès l'âge de 20 ans, un âge très jeune, il prend les commandes de son premier groupe d'entraînement. Aucun fait saillant ne viendra marquer ses dix premières années de coaching, laissant deviner une progression linéaire dans sa formation.

Ses premiers succès vont permettre de braquer les projecteurs sur sa personne et ses méthodes d'entraînement peu communes. Nous sommes alors à la fin des années 90. À cette époque, les entraînements sont surtout tournés vers le développement des capacités physiques de l'athlète. Les autres aspects de l'entraînement sont encore éludés et la progression d'un athlète est assimilé à sa capacité à encaisser des entraînements durs et intenses.

Lucas applique les méthodes de l'époque et impose des entraînements stakhanovistes à ses nageurs. Le contenu est dur, le kilométrage proposé dépasse l'entendement. Ses séances sont au-dessus de la normale d'un point de vue physique. En plus du contenu, Lucas ajoute la parole à ses actes. Dans ce sens, il n'hésite pas à s'emporter régulièrement contre ses nageurs, qu'importe leur palmarès passé. Lucas s'affranchit des statuts et ne se formalise pas des normes de conversation. Les limites sont souvent franchies et, pourtant, les nageurs poursuivent.

Romain Barnier, ancien grand nageur devenu coach, reconnaît que Philippe Lucas arrive à ancrer dans ses nageurs une détermination sans faille. Il emploie les termes suivants : « il manipule de manière saine le plus souvent les

croyances de chaque athlète ». Cette phrase souligne l'emprise que le coach arrive à instaurer sur ses nageurs. « Sa plus grande capacité est celle de faire croire à ses nageurs en leurs rêves » souligne Barnier. Toutefois, il contrebalance ses qualités avec son obstination parfois trop intense dans ses idées, sans prendre le temps d'écouter les autres.

Les premières enquêtes nous mènent à présenter sa relation avec la jeune nageuse Laure Manaudou. On distingue un Philippe Lucas dynamique au bord des bassins mais très impliqué dans le suivi du quotidien de l'athlète. Elle est jeune et a été déracinée dès l'âge de 14 ans du domicile familial, à plus de 300 kilomètres. Le coach tient à surveiller son environnement et influencer l'athlète afin que celle-ci ne se laisse polluer l'esprit par aucune autre ambition que celle de la performance. Petit à petit, Philippe Lucas va toutefois faire évoluer ses méthodes d'entraînement et prendre de la hauteur au fur et à mesure que son groupe va s'étoffer. Aujourd'hui, il reconnaît ne pas se formaliser des extras des athlètes réalisés en dehors de l'entraînement. Il établit un contrat moral de confiance avec chacun d'entre eux. Chacun est responsable de ses actes et en est libre tant que la performance et l'investissement se ressentent à chaque séance. Lucas n'exclut pas les athlètes franchissant le cadre, ce sont eux-mêmes qui s'en excluent en s'écartant des règles.

Ses séances demeurent encore aujourd'hui beaucoup plus denses que la moyenne. Ses athlètes actuels, Marc-Antoine Olivier en tête, reconnaissent volontiers que les séries infligées sont souvent d'une violence physique inouïe. Plus d'une fois, ils leur arrivent de franchir leurs limites, poussés par Lucas. Il est intéressant de noter que les nageurs reconnaissent que c'est le statut de Lucas qui leur permet ce dépassement de soi. Cette constante recherche de l'excellence a toutefois permis aux athlètes d'arriver en compétition de façon optimale. Sharon van Rouwendaal reconnaît même que lorsqu'elle est en pleine course, elle pense à Lucas qui l'inspire dans le dépassement de soi.

Les nageurs de Philippe Lucas sont rarement des sprinteurs. Le volume des entraînements, l'âpreté des séances sont difficilement compatibles avec les profils de sprinteurs modernes où l'accent est mis sur la vitesse et le développement de la puissance. En plus d'attirer des nageurs aux capacités d'encaissement supérieures à la normale, Lucas s'est permis petit à petit de

restreindre l'accès à son groupe aux nageurs les plus ambitieux. Il n'est intéressé que par les titres et n'hésite pas à écarter quiconque n'ayant pas un objectif titré clairement défini. Ce coach est passionné par l'entraînement et exige le même amour de la part de ses athlètes, estimant qu'il s'agit d'une condition sine qua non de la réussite des athlètes.

Lucas est réputé pour son franc-parler et sa critique. Pourtant, il a su s'adapter aux nouveaux codes afin de faire perdurer sa méthode à travers les olympiades avec toujours le même succès. L'étude menée par la chaîne de télévision française Canal+ au cours d'un reportage sur le groupe entraîné par Lucas lors de la pandémie de Covid-19 nous permet de découvrir la liberté laissée par Lucas à ses nageurs en dehors de l'entraînement. Au cours de celui-ci, il reconnaît le besoin des athlètes de s'échapper par moment de l'exigence des entraînements et accepte qu'en dehors des entraînements les athlètes profitent de « SAS de décompression ». Avec cette génération de nageurs, il constate qu'elle reste prête à endurer les mêmes sacrifices physiques mais qu'elle a également besoin de ressources mentales suffisantes pour s'inscrire dans la durée.

Philippe Lucas a appris de ces changements de comportement aussi bien en étudiant son entourage qu'en faisant parfois l'expérience avec ses nageurs. Sa séparation avec Laure Manaudou a fait énormément de bruit médiatique. Avec cette athlète en particulier, déracinée du cocon familial dès le plus jeune âge, Lucas s'était impliqué émotionnellement et s'engageait dans sa vie extérieure à la natation. Alors, lorsque cette dernière a quitté son groupe d'entraînement pour aller rejoindre son petit ami de l'époque, Lucas a pris conscience du recul nécessaire sur la vie privée de chacun. Il reste un relai privilégié pour ses nageurs mais relâche l'exigence en dehors des bassins autour d'eux, tant que ces derniers sont capables d'arriver frais et dispos pour l'entraînement. À ce titre, Lucas est reconnu pour son soutien sans faille auprès des nageurs dont il a la charge. Plusieurs sources confirment par exemple qu'il a déjà été jusqu'à aider financièrement et sans appui extérieur certains athlètes dans la difficulté.

Pour conclure cette partie, Philippe Lucas a appris très jeune sur le terrain. Ces échelons gravis, il a peu à peu développé sa méthode, basée sur une intensité peu commune des entraînements. Fort de résultats probants, animé par la formation de champions, Lucas a accepté d'adapter sa méthode au perpétuel

renouvellement de génération dans le sport. Toutefois, cette flexibilité n'a jamais signifié un déni de ses valeurs fondamentales de travail, d'ambition et de don de soi. Son palmarès de coach lui permet également de collaborer avec des athlètes déjà mûrs et son aura lui offre la possibilité d'attirer des éléments conscients des engagements que demandent un partenariat avec ce coach.

4.2.3. Philosophie de coaching – vision du leadership

Au-delà du prisme de l'entraînement, Philippe Lucas détonne dans le milieu de la natation mondiale du fait de sa personnalité et son caractère. L'entraîneur s'est formé une personnalité publique forte. Cette personnalité se traduit par des sorties médiatiques puissantes, de propos forts tenus au cours de différentes réunions à la Fédération. Le président de la Fédération de l'époque avoue d'ailleurs avoir été publiquement insulté au cours d'une réunion. Toutefois, cette personnalité tranche avec l'avis des professionnels l'ayant côtoyé. Son entraîneur adjoint de l'époque, Samuel Feuillant, révèle une tout autre personnalité. Cette dernière est basée sur le respect de ses athlètes et des encouragements. « Il m'a appris à savoir dire quand c'est bien » abonde t'il.

Lorsque les médias se sont intéressés à son parcours, Lucas est aussi bien reconnu pour ses performances que pour son apparence et ses sorties détonantes en interview. Sa longue crinière blond platine, ses gros bras tatoués, ses chaînes en or et ses lunettes de soleil sont aux antipodes des images véhiculées d'un sport au caractère feutré. La natation est médiatisée mondialement pendant une semaine tous les 2 à 4 ans pour des Championnats du Monde ou pour les Jeux Olympiques.

Aussi, au-delà de sa carrure atypique, Lucas va jouer de ces mêmes médias pour assoir son image de leader. Son leadership est tel qu'une marionnette caricaturale à son effigie va être créée dans une des plus grandes émissions de télévision française, les Guignols. Elle dépeint un coach sans langue de bois, apportant son opinion sur différents sujets.

Philippe Lucas est reconnu comme un leader dans son comportement face aux athlètes. Comme évoqué précédemment, il est capable d'appliquer un véritable contrôle émotionnel de l'athlète. Il est aujourd'hui le seul entraîneur capable d'entraîner dans son sillage les meilleurs nageurs mondiaux et de leur infliger des

charges d'entraînement aussi intenses. La grande majorité des nageurs ayant performé sous ses ordres loue la qualité de l'homme et sa capacité inspirante. L'interview de Van Rouwendaal en atteste. Aurélie Muller reconnaît aussi la capacité de Philippe Lucas à la soutenir. Anthony Pannier, un autre nageur, loue au travers d'un reportage consacré au personnage, ses qualités humaines. Lucas n'est pas simplement un coach dur physiquement. Il sait inspirer ses nageurs et s'intéresser à eux.

Être capable de traverser les époques comme lui seul le fait et de rester apprécié par tous ses nageurs montre l'aspect du leader qu'incarne Philippe Lucas.

Lucas n'a d'ailleurs qu'une seule préoccupation : ses nageurs. Pour ce faire, il n'hésite pas à imposer ses conditions à ses partenaires. Depuis qu'il a rejoint l'élite et son arrivée à Canet-en-Roussillon, Lucas exige des conditions et des infrastructures à la pointe et dédiée à la performance des athlètes. Nous remarquons d'ailleurs qu'il a fallu que le palmarès de Lucas s'étoffe afin d'asseoir son leadership. À la fin des années 2000, celui-ci est toujours remis en cause. Son leadership en interne n'ayant pas suffi à obtenir ce qu'il désirait pour améliorer les conditions de ses nageurs, il s'est exprimé dans la presse pour revendiquer des sommes non versées. Il termine licencié pour faute grave de sa structure de Canet-en-Roussillon jugé coupable d'avoir calomnié et injurié son employeur.

À Narbonne ensuite, il a su faire mettre son leadership au service de ses nageurs. Il a obtenu la mise à disposition des installations pour son utilisation et a ainsi pu faire profiter son groupe des infrastructures nécessaires. À la suite de son expérience ratée à Canet, Lucas ne s'est jamais plus engagé pour de simples clubs (généralement appuyé par la Fédération Française de Natation avec laquelle il était aussi en conflit). Narbonne était soutenu par la ville, Lagardère par un investisseur privé puis, sa dernière structure actuelle de Montpellier, par la ville elle-même. Pour cette dernière aventure, il a obtenu la promesse de la construction d'un nouveau complexe aquatique qui lui permettra de poursuivre l'optimisation des performances des athlètes.

D'un point de vue partie prenante dans l'élaboration de la performance, Lucas est longtemps resté en marge de sa fédération dérangeant par ses prises de position tranchées. Bien que disposant d'un bilan sportif indéniable, il est

rarement invité à la table des planifications stratégiques de la fédération. Son virage vers l'eau libre a changé la donne. Lucas n'estime pas avoir tourné son coaching vers l'eau libre, il pense plutôt qu'il s'agit de la génération actuelle qui s'intéresse à cette discipline, complémentaire du bassin et plus en connexion avec la nature et les préoccupations environnementales de la jeune génération.

Responsable aujourd'hui des têtes d'affiche de l'Équipe de France d'eau libre, il peut s'appuyer sur une direction enfin tournée vers la performance et prête à accepter d'évoluer pour lui offrir le support nécessaire. Il a su convaincre nageurs et dirigeants de ses compétences. D'ailleurs, ce changement de comportement de la Fédération prouve la puissance du leadership de la personne. Auparavant banni en raison de ses prises de position trop fortes à l'encontre de la Fédération, il est aujourd'hui accompagné dans ses missions.

Son leadership est issu d'un caractère inné et affirmé, combiné à l'obtention de résultats probants dans des disciplines diverses et variées avec des athlètes d'horizon différents mais dont le dénominateur commun se résume à l'ambition et la détermination.

4.2.4. Récapitulatif du parcours de leader de Lucas

Au final, comme constaté tout au long du parcours de Lucas, son leadership est indéniable. Sa carrière de coach à si haut niveau, longue de plusieurs décennies est un exemple de rareté et d'exemplarité.

Pour analyser la notion de leadership chez Lucas, nous allons une nouvelle fois nous appuyer sur notre cadre d'analyse, le modèle conceptuel de Peachey et al (2015).

- Niveau du leader :

D'un point de vue individuel, Philippe Lucas tire son leadership de sa personnalité. Forte tête, il n'hésite pas à aller au bout de ses idées. Romain Barnier reconnaît justement cette qualité du coach, parfois à la limite de l'obstination. Lucas a construit sa personnalité du coach qu'il est actuellement à travers ses différentes expériences. Dans ses interviews, il admet justement avoir adapté son comportement en fonction de son temps. Finalement, Lucas s'est affirmé petit à petit en tant que leader. D'abord considéré comme un tyran, il a su

fédérer autour de sa personnalité si différente de ce qu'a connu le monde de la natation.

- **Niveau dyadique:**

C'est sur cet aspect que Lucas tire sa plus grande qualité de leader. Dans un sport individuel, la relation athlète-coach est très puissante. D'après les déclarations de chacun, nous pouvons observer à quel point Lucas inspire individuellement chaque athlète. Il s'adapte à chacun d'entre eux (rappelons sa dureté vis-à-vis de la jeune Manaudou alors encore adolescente pour l'emmener au sommet de l'olympisme). Il est capable de pouvoir inspirer certains nageurs par certains propos que d'autres pourtant considéreraient comme intolérables. Van Rouwendaal ou Pannier reconnaissent l'emprise du coach sur leur mental. Barnier, un de ses collègues dans la profession, lui décrit d'ailleurs cette qualité comme majeure chez lui. Il est capable de leader dans ses relations individuelles avec les athlètes pour les emmener au sommet.

- **Niveau du groupe:**

Au niveau du groupe, l'influence de Lucas reste non négligeable. Bien que sport individuel, la natation est un sport où l'on s'entraîne en équipe. Il est essentiel d'inspirer ses athlètes. Dès lors, tous les nageurs reconnaissent la présence d'un contrat moral induit lorsque l'on intègre le groupe de Lucas. Ce contrat s'appuie sur des préceptes simples : ambition, excellence, performance et honnêteté. Toute personne s'écartant de ce chemin sait qu'elle s'écarte du groupe. Lucas mène son groupe vers l'excellence également dans sa composition. Il ne s'entoure que des plus ambitieux et déterminés. Enfin, il n'oublie pas la notion de stimulation. La natation étant un sport individuel dont les compétitions majeures se déroulent en équipe nationale, il sait fédérer ses nageurs autour de la cause nationale commune. Son discours au cours des Championnats du monde d'eau libre de 2019 atteste de cette capacité à tirer le groupe vers le haut.

- **Niveau organisationnel :**

Enfin, pour assumer son statut de leader, Lucas exerce une influence auprès des organisations. Pour ce faire, il a longtemps fait face à la défiance de ces dernières. Ses façons de procéder ne plaisaient pas. Les organisations n'acceptaient dans un premier temps pas les propos durs tenus à leur encontre

par le coach. La Fédération Française de Natation (FFN) ou son club de Canet-en-Roussillon se sont passés de ses services à la suite de déclarations publiques du coach les remettant en question.

Une nouvelle fois, le temps et l'engagement constaté des athlètes autour du coach vont produire leurs effets. Philippe Lucas va finir par être écouté et le rapport de force avec les organisations vont s'inverser. Lucas mène désormais l'équipe de France d'eau libre selon ses recommandations. Il ne peut être considéré comme étranger à la réussite actuelle de l'équipe.

Finalement, nous constatons que Philippe Lucas a imposé petit à petit son leadership. Ses succès mais aussi l'engagement sans faille des athlètes lui ont permis de gagner l'estime de ses pairs. D'abord rebuté par les méthodes du coach, les entraîneurs d'aujourd'hui reconnaissent son apport indéniable. Nous avons découvert un leader haut en couleur dont les positions tranchées sont bien souvent exprimées sans tact. Bien que disposant de défauts, ce coach représente à ce jour l'un des palmarès les plus fournis de son sport. Il fait preuve d'une longévité rare sur les bords d'un bassin.

Notre dernier cas d'étude porte sur un coach américain dans l'une des ligues les plus puissantes au monde au sein d'un des sports majeurs, le basketball.

4.3. Philip Douglas Jackson (alias Phil Jackson)

Phil Jackson présente aujourd'hui le plus beau palmarès pour un entraîneur de basketball dans le monde. Il a réussi dans la plus grande ligue du monde à collectionner les titres. En 20 ans de carrière, Jackson a établi une moyenne impressionnante de victoires de 70% et de 69% en *play-offs*. Il a mené ses équipes régulièrement au titre suprême avec une constance encore inégalée.

En plus de ses statistiques, Jackson est l'entraîneur le plus titré de l'histoire. Au cours de ces victoires, il a réussi la performance de cumuler trois *three peat*, correspondant à l'obtention de trois titres consécutifs. Aujourd'hui, il faut savoir que cette performance ne s'est produite que 5 fois dans l'histoire du championnat, dont 3 sous les ordres de Jackson.

Phil Jackson est l'un des plus grands coach reconnus dans le basketball. Nous nous sommes intéressés à cet individu pour la grandeur de son palmarès en premier lieu. Aussi, son parcours en tant qu'Homme nous a intrigué, d'autant plus qu'il a toujours tenu à l'intégrer à sa façon de coacher.

Pour ce faire, nous ajouterons à son parcours de formation des anecdotes de sa vie ayant eu une influence sur sa carrière.

4.3.1. Carrière

Âgé de 75 ans à la clôture de ce mémoire, Phil Jackson débute tout d'abord sa vie sportive en tant que joueur au sein de la plus grande ligue mondiale de basketball, la NBA. Il est issu d'une famille très croyante.

Pour atteindre ce niveau, il suit un parcours linéaire et progressif au lycée, dans le Dakota du Nord. Son coach de l'époque bénéficie d'une promotion pour entraîner l'équipe universitaire du Dakota du Nord, les *Fighting Hawks*. Une fois son cursus lycéen complété, Jackson le rejoint pour entamer une carrière universitaire.

Grâce à de bonnes performances, Jackson se présente à la *draft* de 1967. Il est retenu en 17^{ème} position du second tour par la franchise des *Knicks* de New York. Sa position relativement éloignée dans la sélection de *draft* nous permet de comprendre que la carrière de Jackson au sein de la ligue ne décolle finalement jamais.

Sans minimiser le niveau du joueur, puisqu'il est tout de même retenu dans la ligue, Jackson reste un joueur moyen et se contente d'un poste de remplaçant utile au sein de son équipe. C'est avec ce statut de joueur de complément qu'il remporte le titre de champion en 1970 et en 1973 avec les *Knicks*. Bien que limité, Jackson est apprécié des fans et loué pour sa science du jeu et son éthique de travail. Il est retenu comme l'un des meilleurs *rookies* (joueur effectuant sa première année au sein de la ligue) de la saison. À l'exception de ses deux dernières années, au cours desquelles il rejoint la franchise des *Nets* du New Jersey, Phil Jackson reste jouer à New York pendant l'ensemble de sa carrière. Tout au long de cette dernière, les commentateurs reconnaissent que le joueur compense ses lacunes physiques par une grande science de l'analyse du jeu. Il reconnaît lui-même sa passion pour le jeu.

Sa carrière de joueur s'achève et Jackson souhaite mettre à profit cette capacité pour se lancer en tant que coach. Jackson détonne dans le milieu de la NBA, très codé et feutré. Ses prises de position sortent des standards de l'époque. Il se prononce notamment en faveur de cultures différentes et notamment s'implique dans la communauté hippie. Au cours de sa carrière de joueur, il n'a jamais hésité à se prononcer notamment en faveur de la légalisation de la marijuana. La NBA lui refusant ses portes, Jackson entraîne tout d'abord dans une ligue mineure américaine, la CBA où il mènera les *Patroons* d'Albany au titre en 1984.

En 1987, les Chicago *Bulls* lui offrent une opportunité unique de se lancer en tant que coach assistant de Doug Collins, l'entraîneur en chef du moment. Deux années d'expérience et la démission de Collins lui permettent d'accéder aux rênes de l'équipe. Il dispose alors dans son effectif de l'une des stars montantes de la NBA, Michael Jordan. Son approche tactique novatrice va lui permettre de proposer un style de jeu différent, encore inconnu en NBA, le jeu en triangle. C'est notamment cette tactique qui lui permet de mener l'équipe à ses premiers succès. En onze années au sein de la franchise, Phil Jackson remporte 6 titres NBA, réalisant par deux fois un *three-peat*, l'équivalent de trois victoires consécutives. Il s'agit un fait rarissime au sein de cette grande ligue dense. Cette performance est d'autant plus rare que le système de la ligue se veut égalitaire. Les cartes sont sans cesse rebattues avec un système de *draft* équilibré permettant aux plus mauvaises équipes de bénéficier des meilleurs espoirs ensuite. En plus des titres obtenus, Jackson conduit les Chicago Bulls à un incroyable bilan en saison régulière de 72 victoires pour seulement 10 défaites, un record alors. Ce dernier ne sera d'ailleurs battu qu'en 2016 par la franchise des *Warriors* de Golden State.

En plus de sa science tactique, Jackson est également reconnu pour ses qualités managériales. Son surnom de « *Zen Master* » provient de cette capacité de canalisation des plus forts caractères. Au cours du second triplé de victoires, il réussit à gérer et intégrer au collectif l'un des joueurs au comportement le plus instable de la Ligue, Dennis Rodman. Malgré un caractère bien trempé, l'impact défensif au sein de l'équipe fait du joueur, l'un des artisans majeurs de ce second triplé. Il est élu statistiquement meilleur rebondeur de la ligue chaque année. Rodman revient sur cette relation particulière. Il évoque volontiers cet épisode de sa relation où le coach lui accorde une escapade à Vegas de 48h en pleine

saison. Après avoir remplacé statistiquement l'une des stars de l'équipe alors blessée, Rodman évoque son besoin de prendre une pause, alors que l'équipe est encore en pleine saison. Face à l'imprévisibilité du joueur, ses coéquipiers et le staff se montrent dubitatif quant à l'issue de cette faveur, si celle-ci est finalement accordée. Phil Jackson accepte pourtant cette requête. Il lie un contrat moral implicite avec le joueur en lui accordant une telle opportunité. L'avenir lui donne raison sur cette décision puisque le joueur revient revigoré de sa pause. Il contribue largement au titre remporté par l'équipe. La confiance accordée par Jackson dénote dans le milieu du coaching où il est rare de voir un coach accorder des libertés à son joueur sans avoir de garanties sur son retour.

La dernière saison de Jackson à la tête des *Bulls* est sujet à de vives tensions en interne. Alors directeur sportif de la franchise, Jerry Krause souhaite donner un second souffle à son effectif. Il compte l'exploser en libérant ou transférant les joueurs de l'effectif actuel. Il est convaincu que son effectif arrive en fin de cycle. Jackson est en désaccord avec cette décision. Il décide de quitter les Bulls à l'issue de cette saison qui deviendra par la suite la fameuse *One Last Dance*. Elle correspond à l'année du dernier des 6 titres glanés par les Chicago *Bulls*. Par ailleurs, cette décision motivera celui considéré à l'époque comme le meilleur joueur du monde, Michael Jordan, à prendre sa retraite. Le joueur justifie sa décision en ne souhaitant s'entraîner pour personne d'autre que son coach actuel, preuve de l'engagement suscité par le coach.

Son départ acté, Jackson s'octroie une année sabbatique avant de rejoindre une nouvelle franchise, celle des Los Angeles *Lakers*.

À Los Angeles, Phil Jackson retrouve un collectif déjà construit et ambitieux. Il obtient des résultats dès sa première saison. Son équipe impressionne en saison régulière avec un bilan de 67 victoires pour 15 défaites. Leur rythme ne faiblit pas en *playoffs* et Jackson emmène sa nouvelle équipe vers le titre. Personnellement, il s'offre un 7^{ème} titre dès sa première saison à la tête l'équipe. Plus fort encore, Jackson réalise un nouveau *three peat* cette fois ci chez les *Purple and Gold*, surnom donné à la franchise californienne, puisqu'il conquiert un nouveau titre les deux saisons suivantes.

Cependant, son parcours exceptionnel ne peut omettre des tensions au sein de l'équipe. Deux stars, Kobe Bryant et Shaquille O'Neal s'opposent pour le contrôle

de l'équipe. La tactique proposée par Jackson est publiquement remise en cause par l'un d'eux, Kobe Bryant. Le joueur n'hésite pas à désobéir en match à son coach et à mener ses propres systèmes. L'ensemble de cette situation et une lassitude de l'équipe mènent la franchise à échouer dans sa quête du quadruplé.

Pourtant, la saison suivante semble s'annoncer sous de meilleurs auspices. L'effectif s'est sensiblement renforcé. Cette fois-ci, le parcours de l'équipe se retrouve englué dans des problèmes d'ordre d'extra sportif. Ces problèmes ternissent l'ambiance et polluent la saison de l'équipe. Pourtant, l'équipe réussit à se hisser jusqu'en finale. Malheureusement, pour la première fois de sa carrière de coach et après 9 finales victorieuses, Jackson se retrouve en échec. L'équipe est battue sèchement par la franchise des *Pistons* de Detroit.

Cette saison marque aussi la fin de contrat du coach. Au moment du renouvellement de contrat, Jackson espère voir ses émoluments doubler. Au-delà des conditions financières, Jackson souhaite clarifier le rapport avec sa star dissidente de l'époque Kobe Bryant. À ce sujet, la direction prend la défense du joueur. Elle décide finalement de se séparer du coach plutôt que du joueur et Jackson se retrouve alors libre de tout engagement.

Malgré une approche infructueuse des *Knicks*, Jackson préfère mettre à profit la période pour notamment publier un livre évoquant la saison chaotique vécue par les Lakers et ciblant notamment Bryant.

Une année plus tard, la même franchise des Lakers souhaite faire appel de nouveau à ses services. Bien que Bryant fasse toujours partie intégrante de l'effectif, Jackson accepte la mission. Jackson vit deux premières saisons douloureuses d'un point de vue résultat. Malgré des progrès évidents dans le jeu, ils se font éliminer dès le premier tour des *playoffs*. Jackson le vit comme un véritable camouflet, lui qui n'avait jamais connu une telle désillusion dans sa carrière de coach.

Sa troisième saison est plus encourageante, réussissant notamment à combiner les egos de deux stars, dont Bryant, pour mener l'équipe vers la finale de NBA contre les *Celtics* de Boston. Cette finale coïncide avec une seconde défaite en finale pour Jackson dans sa carrière. Le coach est alors toujours à la poursuite du record de titres pour un coach. Ce record est à ce moment détenu par Red

Auerbach, entraîneur de ces mêmes *Celtics* de Boston au cours de leur dynastie des années 60.

Il parvient finalement à son objectif la saison suivante. Au cours de cette saison, en plus de remporter le titre et de devenir le recordman de l'épreuve en tant que coach, Jackson devient le coach le plus précoce à atteindre les 1000 victoires en carrière. Il capitalise sur ce 10^{ème} titre et sur la forme de sa franchise pour mener celle-ci à un « *back-to-back* », l'équivalent d'un deuxième titre consécutif, la saison suivante. Il porte le record pour un coach à 11 titres personnels. Il offre un 5^{ème} titre en 10 saisons à la tête des Lakers.

Il conclut sa carrière en tant que coach en chef la saison suivante en menant les Lakers jusqu'au second tour de play-offs où son équipe est stoppée par le futur champion, la franchise des *Mavericks* de Dallas.

4.3.2. Formation

D'un point de vue tactique, Phil Jackson intègre la NBA avec des idées nouvelles et novatrices. À l'époque, les pré-requis concernant l'entraînement sont la connaissance des X et des O du jeu. Phil Jackson est reconnu pour être le magicien de l'attaque en triangle, une tactique qui a façonné les succès des Bulls de Michael Jordan. Il est nécessaire de rappeler que Jackson n'est pas le créateur de cette méthode, initiée dans les années 40 par Sam Barry et surtout développée par Tex Winter. Ce dernier est le coach que Jackson a épaulé et auquel il a succédé à son départ des *Bulls*. Winter a rédigé tout un livre sur cette tactique. Jackson a su exploiter avec réussite de cette attaque.

Il articule ses systèmes au cours de ses 20 années de carrière autour de cette attaque. Il s'agit là d'un élément contradictoire avec les valeurs prônées par le coach telles que remise en question et renouvellement perpétuel de la stratégie de victoire. Pour autant, considérant qu'il est le seul coach capable de maîtriser et d'appliquer cette stratégie, on peut accepter que Jackson ait juste eu à adapter celle-ci par retouches et se concentrer plutôt sur d'autres aspects de la vie de groupe.

Cette tactique n'est pas très bien accueillie initialement par ses joueurs. Sa star, Michael Jordan, ne comprend pas qu'un autre joueur que lui puisse être désigné pour marquer un panier. L'esprit de cette attaque reprend l'idée voulue par

Jackson d'effort collectif, sublimé par les individualités. L'objectif est de conserver un certain espace entre les joueurs et de former des triangles. La finalité de la tactique est de créer des mouvements jusqu'à ce que l'espace nécessaire se libère.

Cette vision se présente aux antipodes des pratiques classiques de l'époque où les systèmes en place sont minutieusement chronométrés mais aussi rapidement prévisibles ou installés pour offrir le plus d'espace possible aux meilleurs talents individuels. Les autres membres de l'équipe se contentent dans l'ombre d'œuvrer à proposer une fenêtre de tir à la star.

Dans sa vision tactique, Jackson intègre également la notion de responsabilisation des joueurs. Il exige que ces derniers soient capables de répondre eux-mêmes à leurs problématiques et ce, en temps réel. Une nouvelle fois, là où les coaches ont l'habitude solliciter des temps morts après 3 à 4 paniers encaissés consécutivement, Jackson se démarque en laissant les joueurs découvrir eux-mêmes les clés de la réussite. Les joueurs se retournent souvent vers le banc lors des temps faibles et Jackson les laisse simplement se débrouiller.

Jackson s'intéresse également à une variable jusqu'alors sous-estimée par les coaches : l'avant-dernière passe. Il sollicite ses joueurs sur la connexion à créer entre eux et à leur aptitude à « entendre l'inaudible ». Jackson ne se concentre pas uniquement sur les joueurs à fortes statistiques mais sur l'ensemble du groupe afin de valoriser l'utilité de chaque joueur : la valorisation des contributions de chacun est parfois occultée par les fiches statistiques. Par cette idéologie de jeu, Jackson ajoute la notion de plaisir au jeu. Chaque joueur gagne en confiance et en détermination dans ses actions. La tactique de Jackson est finalement assez simple : le basketball se joue à 5, chaque joueur doit apporter sa touche. Les individualités doivent être utilisées pour sublimer le collectif.

Nous avons évoqué en introduction l'impact puissant du cheminement personnel de Jackson sur ses méthodes de coaching.

Phil Jackson est issu d'une éducation religieuse chrétienne au cours de laquelle il a beaucoup étudié. S'éloignant de la foi chrétienne au cours de ses années lycéennes, Phil Jackson conserve son attrait pour les nouvelles cultures et sa

curiosité du monde. Il poursuit son exploration personnelle. Il est autodidacte et ne laisse personne interférer dans sa quête d'accomplissement personnel, ni lui dicter ses opinions. Ses prises de position au cours de sa carrière de joueur en témoignent. Jackson va utiliser l'ensemble de ses apprentissages spirituels au cours de sa carrière d'entraîneur. Il va se muer en guide suprême de ses différentes équipes afin de les emmener vers la victoire.

4.3.3. Philosophie de coaching – vision du leadership : Le *Zen Master*

Phil Jackson est un entraîneur à part au sein de la ligue nord-américaine. Comme évoqué précédemment, il étonne tout d'abord dans sa façon d'être. La ligue nord-américaine police énormément l'ensemble des acteurs et tient à ce que les cadres dirigeants s'alignent derrière une opinion commune et suffisamment lisse pour convaincre la majorité sociale. Les écarts sont sévèrement sanctionnés.

Jackson est un fervent défenseur de la cause hippie et est très intéressé par la spiritualité. Il se différencie par son aspect moins autoritaire en façade que ses collègues réputés plus durs dans leurs exigences. Le *Zen Master* propose une façon différente de concevoir le poste de leader d'une équipe. Il intègre des notions issues de la méditation et du bouddhisme pour construire son leadership. Il place l'objectif commun au centre des priorités et les egos sont mis de côté en faveur de cet objectif. C'est d'ailleurs ce mantra qui lui a valu tant de conflits avec son joueur Kobe Bryant. Ce joueur était tiraillé entre son désir de victoires mais également sa volonté de briller en soliste dans ce sport collectif. À force de travail de persuasion, Jackson réussit à convaincre son joueur de transformer son jeu. Bryant parvient à élever ce désir de réussite individuelle en faveur du collectif et réussira à mener les *Lakers* en haut de l'affiche.

Jackson cultive une idée de conscience collective qu'il traduit par des séances de méditation collective. L'objectif est de synchroniser les esprits individuels de l'équipe pour pouvoir activer les connexions entre joueurs. Le « *One Breath, One Mind* » décrit par Jackson se révèle particulièrement efficace pour accompagner les joueurs dans la prise de décision rapide sous pression. En plus des séances de méditation, Jackson est le premier coach à introduire l'idée de routine individuelle. Les coaches de l'époque n'accordent aucun répit aux joueurs. Il innove en laissant aux joueurs une fenêtre pour se centrer sur eux-mêmes. Aujourd'hui, force est de constater le succès de cette méthode puisque tous les

joueurs bénéficient de leur bulle et cette routine s'est même répandue dans d'autres sports.

Jackson cherche également à optimiser la performance collective, encore une fois en faisant fi des égos. Un bon coach se doit de reconnaître la contribution individuelle de chaque joueur mais aussi de l'intégrer au mieux dans un système plus large et plus grand que lui. Les talents ont toujours fait partie des équipes menées par Jackson mais il a su se différencier en sachant les canaliser et créer une harmonie avec l'ensemble du groupe.

Jackson se différencie des autres coaches dans sa vision de l'entraîneur. Il ne se considère pas comme un *control freak* et évoque la nécessité pour chaque grand coach d'être en capacité de déléguer un maximum de tâches. En déléguant, Jackson a constaté de lui-même qu'il permettait aux joueurs de cultiver leur leadership interne tout en contrôlant les rôles attribués. De ce fait, les joueurs sont plus susceptibles d'atteindre leur potentiel optimal. En plus de pousser les joueurs, il constate que son leadership sort renforcé de cette expérience. Jackson a cette capacité peu commune chez les coaches de reconnaître qu'il ne sait pas toujours comment gérer une situation et qu'il accepte de déléguer celle-ci. Pourtant animé par cette volonté de déléguer et sous ses aspects de coach doux, Jackson n'en reste pas moins un entraîneur dur. Il reconnaît qu'un coach doit être capable de varier l'utilisation de ses pratiques et puise une nouvelle fois son inspiration dans la méditation et l'emploi du bâton pour frapper les méditants endormis. Il insiste sur la nécessité de stimuler en permanence son équipe. Pour provoquer son équipe, Jackson a déjà usé de concepts novateurs comme des entraînements silencieux ou dans le noir pour stimuler son équipe.

Bien qu'animé par un fort désir de victoires, le coach sait, surtout dans ce sport et cette ligue où les matchs sont nombreux, qu'il faut être capable de ne pas s'emporter après une défaite. Les saisons sont longues et pour perdurer, il faut savoir s'économiser émotionnellement et être capable de se contenir aussi bien dans la défaite que dans la victoire.

En plus de ses inspirations bouddhistes, Jackson est également connu pour ses découvertes amérindiennes, chez les Lakotas dont la réserve est proche de sa ville natale du Montana. Il renomme et décore la salle vidéo des *Bulls* en salle tribale assortie de totems et autres colliers ou objets spirituels. Lors des plus

lourdes défaites, Jackson utilise de la sauge pour purifier le vestiaire et est convaincu des effets de celle-ci sur ses athlètes, persuadé que la forte odeur provoque un effet psychologique aidant les joueurs à avancer après la défaite. D'abord interloqué par cette pratique, les joueurs finissent par reconnaître être convaincus des vertus de ces méthodes.

Il encourage ses joueurs à s'instruire au-delà de l'aspect sportif et à s'ouvrir à de nouvelles choses sans cesse. Jackson achète un livre en début de saison à chaque joueur pour l'aider à résoudre un problème identifié chez la personne. Il propose notamment à l'un de ses leaders chez les *Lakers*, Shaquille O'Neal un livre sur un récit fictif de la vie de Bouddha afin de réduire l'aspect matérialiste du caractère de son joueur. Jackson ne considère pas ses joueurs comme de simples athlètes mais comme des personnes à part entière à qui il faut offrir l'occasion de vivre pleinement. Pour aider dans cette quête tout en stimulant les esprits, Jackson n'hésite à faire intervenir des éléments extérieurs au basketball au cours de la vie du groupe. Des nutritionnistes, des visites de prisons ou encore des voyages en bus plutôt qu'en avion pour permettre de découvrir certains paysages étaient autant d'invités ou d'activités que Jackson voyait comme des opportunités d'aider les athlètes dans leur accomplissement.

Enfin, comme les coaches évoqués précédemment, Phil Jackson s'adapte constamment à son époque. Il ne prend pas la victoire comme un synonyme d'automatisme et réfléchit constamment à faire évoluer sa tactique. En basketball, les équipes adverses étudient le jeu et il faut savoir innover pour être capable de la surprendre. Il estime que chaque saison est un perpétuel retour à 0, duquel il faut repartir.

4.3.4. Récapitulatif du parcours de leader de Jackson

Pour conclure notre section sur Phil Jackson, analysons les caractéristiques de son leadership au cours de son parcours. Nous emploierons les quatre niveaux d'analyse proposés par le modèle de Peachey et al (2015).

- **Niveau du leader :**

Le parcours de leader de Phil Jackson est finalement un long cheminement à l'image de sa vie personnelle. Nous avons constaté cette volonté de perpétuelle remise en question pour progresser aussi bien en tant que personne qu'en tant que coach. Il se construit en tant que leader à travers ses voyages initiatiques, dont celui particulièrement marquant dans la réserve indienne proche de sa ville natale. Son intérêt pour le jeu est également un élément l'ayant permis de développer son leadership. En développant une tactique novatrice et victorieuse, il a réussi à convaincre les joueurs de lui faire confiance. Sa science du jeu et ses démonstrations ont suffi à convaincre les joueurs de tenter l'expérience en match.

- **Niveau dyadique:**

Dans ses relations dyadiques, on constate que Jackson noue des relations particulières avec chaque joueur. Plusieurs athlètes sont pris en exemple au cours de notre cas. Le cas de Michael Jordan est le plus intéressant car il s'agit de l'un des meilleurs joueurs de l'Histoire. Il a réussi à canaliser les aspirations individuelles du joueur pour les mettre au service du collectif. La façon dont il a réussi à le convaincre sur certains plans de jeu de ne pas être le dernier membre à toucher le ballon témoigne de la maîtrise sur le joueur.

Sa relation avec Rodman aussi mérite d'être rappelée. Il n'a pas hésité à lui accorder une sortie à Las Vegas, terre de débauche, avant une grande échéance. Au moment d'accepter cette requête, Jackson n'a aucune garantie sur le retour promis par Rodman. Pourtant, il n'hésite pas au moment de répondre favorablement. Il est finalement récompensé par cette décision comme en témoigne le rôle prépondérant de Rodman dans la conquête du titre suivant.

L'exemple de Rodman illustre une autre forme de leadership : la notion de *servant leadership*. Cette notion rappelle que le leader s'intéresse également au

développement personnel du suiveur, ici les athlètes. En plus de cet exemple, nous pouvons revenir sur les attentions portées par le coach aux individus. Chacun reçoit un livre en début de saison censé l'aider dans son cheminement.

Nous pouvons rappeler ses relations avec O'Neal et Bryant par exemple au cours de son passage aux Lakers comme rappel de relations de leadership fortement manifesté au niveau dyadique.

Enfin, nous n'occultons pas ses relations tout aussi fortes nouées avec d'autres joueurs qui n'étaient pas de grandes stars. En leur donnant un sentiment d'importance dans le jeu de l'équipe, chaque joueur s'est senti investi d'une mission en entrant sur le terrain. En impliquant chaque joueur, Jackson s'est assuré de l'engagement total de ses joueurs.

- **Niveau d'équipe:**

C'est surtout dans le leadership appliqué au champ de l'équipe que Jackson se démarque aux Lakers. Justement en conflit avec Bryant, star de l'équipe, il est confronté à une guerre de cet athlète avec la seconde star, Shaquille O'Neal. Il arrive pourtant à mener ces deux egos vers la victoire en arrivant à faire passer l'intérêt collectif avant les ambitions personnelles de chacun. Enfin, à ce niveau collectif, sa science tactique s'en ressent également. Aux *Bulls* notamment, il insiste sur l'utilité de chaque athlète dans le collectif. Il ne cesse de rappeler d'ailleurs que le basketball est un sport qui se joue à cinq sur le terrain et ne peut se résumer à une ou deux stars. Chaque membre apporte sa propre pierre à l'édifice.

En tant qu'équipe justement, il arrive à fédérer le groupe des *Bulls* derrière l'objectif commun. Il s'adresse au collectif en permanence et s'implique pleinement dans la vie de groupe. Sa sauge chasseuse de défaites rappelle parfaitement les rites collectifs suivis par le groupe où le guide suprême éloigne les mauvaises ondes des mauvais moments traversés dans une saison.

- **Niveau organisationnel:**

Sur ce dernier niveau d'application du leadership, Jackson a eu plus de mal à assoir son leadership lors de l'instant présent. Il n'a pas réussi aux *Bulls* à convaincre Jerry Krause de poursuivre avec son groupe et son départ est devenu

inévitables. Aux *Lakers*, sa première aventure a abouti à une séparation des deux parties. La direction avait pris le parti de se ranger du côté du joueur dans le conflit qui les opposait.

Pourtant, le temps a donné raison à Jackson. Les *Bulls* n'ont jamais réussi leur mutation. Depuis le dernier titre avec Jackson, la franchise n'a jamais reconquis de titre. Aux *Lakers*, la direction a fini par reconnaître son erreur en le recontactant une année plus tard. Bien que rien ne soit évoqué concrètement, nous pouvons nous douter que Jackson est revenu en ayant reçu de nouvelles garanties de la part de la direction. D'ailleurs, dans son parcours, nous évoquons la mutation de jeu de Kobe Bryant.

Finalement, Phil Jackson prouve par bien des aspects quel leader il a été au cours de ses différentes expériences en tant que coach en chef. Plus qu'un coach, il se considère comme un guide. Il cherche à accompagner aussi bien les athlètes que les hommes dans leur propre accomplissement.

Jackson, à l'instar de Deschamps ou Lucas, a su se démarquer en tant que grand coach avec ses propres façons de manifester son leadership.

Maintenant que nous avons étudié individuellement chacun de ses grands coaches, nous allons conclure notre chapitre avec un croisement de nos cas. Nous souhaitons revenir sur les caractéristiques de chacun des coaches et les comparer entre elles. De cette analyse, nous espérons aboutir à des conclusions.

4.4. Analyse comparative des études de cas

Après avoir étudié individuellement chacun de nos cas, nous nous penchons désormais sur un croisement de nos observations. Chaque cas s'est conclu par des observations de manifestation du leadership tirées du parcours de ces coaches. Dans cette dernière partie, notre objectif est de comparer ces conclusions et les profils de ces coaches.

Pour présenter notre analyse comparative, nous utilisons un tableau récapitulatif résumant les manifestations du leadership chez chacun de nos coaches. Nous appliquons les quatre niveaux du modèle de Peachey et al (2015).

Tableau 3: Manifestation du leadership chez les coaches étudiés selon les niveaux décrits dans le modèle de Peachey et al (2015)

Niveau de manifestation	Didier Deschamps	Philippe Lucas	Phil Jackson
Niveau individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience passée d'athlète de haut niveau - Déjà un leader précédemment - Autodidacte 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte personnalité - S'affirme dans ses idées et les mènent jusqu'au bout - Autodidacte 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnalité issue de son cheminement de croyances personnelles - Sa compétence l'a rendu légitime - Autodidacte
Niveau dyadique	<ul style="list-style-type: none"> - Relation de protection vis-à-vis de ses athlètes - Responsabilisation face à la faute de ses athlètes - Exprime ses attentes en termes de vie de groupe auprès des joueurs - Contrat de confiance tacite entre les joueurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Met l'accent sur ses relations - S'adapte à chaque personnalité - Les athlètes le reconnaissent comme un guide - Tire les individualités vers le haut - Contrat de confiance tacite envers les attentes sur les nageurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Met l'accent sur ses relations - S'adapte à chaque personnalité - Les athlètes le reconnaissent comme un guide - Tire les individualités vers le haut - Contrat de confiance tacite - Le développement humain est au cœur de son management
Niveau d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Pragmatique - Rassembleur - Insiste sur l'harmonie entre les joueurs et sur le vivre ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> - Attend un groupe soudé et uni dans la performance - Écarte les dissidents de ses préceptes - Rassembleur 	<ul style="list-style-type: none"> - Attend un groupe soudé et uni dans la performance - Rassembleur - Implique tout le collectif - Insiste sur l'harmonie entre les joueurs et sur le vivre ensemble
Niveau organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Ne se laisse pas guider par ses dirigeants dans ses choix - A dû s'affirmer par la performance pour gagner de plus en plus de pouvoir dans ses différentes équipes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne se laisse pas guider par ses dirigeants dans ses choix - A connu des conflits avec sa direction mais ne s'est jamais plié face à eux. - A dû s'affirmer par la performance pour gagner de plus en plus de pouvoir dans ses différentes équipes - A été finalement obtenu ce qu'il désirait après avoir fait ressentir un manque à l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne se laisse pas guider par ses dirigeants dans ses choix - A été finalement obtenu ce qu'il désirait après avoir fait ressentir un manque à l'organisation

Ce tableau récapitulatif nous permet de mettre en lumière plusieurs points intéressants. Issus de parcours différents, nous constatons que ces trois coaches d'élite partagent plusieurs points communs. Voici les principales observations issues de notre analyse du Tableau 3.

D'un point de vue individuel, nous constatons que nos trois coaches ont un caractère de leader qui s'est affirmé dans leurs personnalités respectives. Chacun s'est en revanche développé selon des parcours aux inspirations diverses. Deschamps s'est inspiré de sa carrière de joueur pour se façonner en tant que leader et s'affirmer, notamment par l'exemple au cours de ses premières expériences. Lucas, fort d'un gros caractère, s'est bâti une réputation haute en couleur. Jackson s'est trouvé à la suite d'un parcours initiatique qui l'a mené jusqu'aux réserves amérindiennes.

C'est au niveau dyadique que les ressemblances commencent à devenir plus frappantes. Les trois coaches s'entendent sur l'importance de s'adapter à chaque personnalité. Chaque relation de leadership semble débiter par cette relation nouée individuellement. Le coach protège avant tout ses athlètes. Pour autant, il ne délaisse pas l'aspect responsabilisation. Le cadre ne semble jamais vraiment explicitement défini. Les athlètes semblent s'engager moralement auprès de leur guide. Ce terme de « guide » revient régulièrement chez les athlètes interrogés autour de leur relation avec les coaches. Enfin, les actions menées ont pour objectif de tirer l'athlète vers le haut. Les coaches placent la volonté de performance avant tout.

Pour performer, ils n'occultent pas l'aspect d'équipe, y compris dans les sports individuels. Ce sont souvent les mêmes manifestations du leadership qui en ressortent d'ailleurs : respect et engagement. Les coaches ne lésinent pas sur l'aspect rassembleur de leurs différents discours et ont conscience de l'intérêt du bien vivre ensemble. À ce titre, les coaches n'hésitent pas à écarter les athlètes lorsque ces derniers sortent du cadre. À dire vrai, ils semblent même que ce soient les athlètes eux-mêmes qui décident dans ce cas de s'exclure du groupe.

Enfin, dans leur relation avec les organisations auxquelles ils ont dû être confrontés, il est intéressant de constater l'évolution du positionnement de ces dernières vis-à-vis d'eux. Nous remarquons que les organisations ont besoin de disposer de certaines preuves de compétence du coach avant de lui octroyer

plus de leadership. La relation est un peu inversée. Deschamps obtient rapidement une place de leader dès sa première expérience dans l'organisation mais nous pouvons supposer que sa légitimité provient de son glorieux passé de joueur. Lucas et Jackson n'ayant pas eu ce même *background* ont eu d'autres défis à relever. Ces deux coaches ont finalement soumis leurs organisations respectives en brillant par leur absence. Philippe Lucas a notamment fait ressentir à son équipe nationale les opportunités que celle-ci manquait en son absence alors qu'il règne en maître sur la discipline. Il a finalement été rappelé et les organisations ont accédé à ses demandes. Pour Phil Jackson, le manque s'est fait ressentir dans la franchise durant l'année sabbatique prise après sa non-reconduction de contrat. Son absence s'est fait ressentir et la franchise a fini par le rappeler en lui accordant plus de pouvoir.

Il est intéressant de constater que le leadership des coaches s'est affirmé à mesure que leur palmarès s'est étoffé. Nous remarquons aussi que malgré ces palmarès bien fournis, les organisations sont restées plus réticentes dans la position accordée à ces leaders. En revanche, les trois semblent véhiculer des valeurs assez similaires. La façon dont celles-ci se sont ancrées en eux est différente tout comme leur façon de les transmettre. Les trois coaches se différencient surtout dans leur parcours de vie et de fait, dans leur façon de transmettre des préceptes pourtant communs. Au final, le résultat obtenu est pourtant le même : la performance et de façon presque intemporelle.

Cette comparaison de ces trois cas nous permet de déceler trois apprentissages :

- 1) Le leader s'est construit par son passé** : nos trois coaches ont affirmé leur caractère de leader en fonction de leur passé. Le grand athlète, capitaine dans sa précédente carrière, a créé son leadership autour de cette image. Le coach ancien basketteur met à profit sa science du jeu pour s'affirmer en tant que coach leader. Initialement, ils sont reconnus grâce à leur passé pour être des leaders. L'éducation, le parcours de vie des coaches les ont construits en tant que leader.

- 2) Le palmarès du coach est nécessaire pour le faire gagner en leadership face aux institutions :** qu'importe le caractère ou la méthode employée, pour s'affirmer en tant que leader face aux institutions, le coach doit justifier d'un palmarès fourni. Lucas et Jackson n'ont obtenu des avantages de leurs structures respectives qu'à mesure que leur palmarès s'est garni. Les organisations ont finalement besoin de ressentir le manque de l'expérience du coach ou de reconnaître ses résultats avant de leur accorder le leadership que les coaches désirent.
- 3) Quel que soit la façon dont se manifeste le leadership chez le coach, ces derniers partagent des idées communes :** chaque coach entraîne ses athlètes de façon différente. La façon de mener un groupe diffère chez ces trois coaches, tout comme le parcours qui les a menés jusqu'à cette carrière. Toutefois, nous constatons que des valeurs communes se rejoignent. Les coaches accordent autant d'importance aux qualités intrinsèques d'un athlète que de sa capacité à se fondre dans un collectif. Nous revenons à notre définition de l'évolution du métier. Le coach intègre désormais des qualités également managériales, nécessaires à l'optimisation de la performance. Enfin, quel que soit leur façon de coacher, ces coaches sont habités par la même soif de victoire.

4.5. Discussion

Notre recherche soulève quelques questions intéressantes quant au développement du leadership.

Nous pensons que notre étude bénéficie à la recherche sur le coaching. Aussi, au travers de nos études de cas, nous constatons que les plus grands coaches ont, semble-t-il, surtout appris par leurs expériences personnelles. Leurs parcours classiques de formation ont été galvaudés. Ce cheminement ne peut pas être considéré comme une voie standard pour devenir coach à haut niveau. En effet, sur nos trois cas, deux d'entre eux ont visiblement profité de portes d'entrée à ce niveau initialement grâce à leur expérience d'athlète dans leur sport.

Dans notre revue littéraire, le CIO nous rappelle que les bons coaches doivent être en remise en question permanente. Les bons coaches doivent être à l'écoute de nouvelles méthodes et en apprentissage. C'est dans cette optique que nous recommandons la lecture de notre étude pour cette population cible.

Aussi, nous pensons que cette réflexion sur l'apprentissage des coaches doit être poussée plus loin. Bien que les parcours de nos coaches, issus pour certains d'une carrière de sportif à haut niveau, ne soient pas la norme, nous ne pouvons occulter l'aspect essentiel de la formation pour la majorité des futurs coaches.

Il serait premièrement intéressant de se pencher justement sur le lien entre la possibilité des coaches d'exercer et de performer au plus haut niveau et leur moyen d'arriver à cet échelon. Ce questionnement permettrait de comprendre de nouvelles clés de réussite dans l'atteinte de l'excellence.

De plus, nous pourrions nous intéresser à la façon dont nous pourrions utiliser ces études pour compléter les différents parcours de formation au coaching sportif dans le monde. À ce titre, il est d'abord nécessaire de comprendre le parcours de formation d'un coach dans le sport.

Le sport de compétition étant souvent l'affaire de rivalités entre pays, ces derniers sont plus réfractaires à l'idée de partager leurs compétences, notamment en matière de formation. Chaque grande puissance pense disposer des meilleurs atouts pour former ses coaches et tient à garder une certaine culture du secret dans leur formation. Certains pays, parfois entachés de grands scandales de dopage, ne disposent d'absolument aucune information pouvant être authentifiée concernant la formation de coach. Des pays comme la Russie ou la Chine, qui trustent les podiums mondiaux d'une majorité de sports auraient été intéressants à étudier. Leurs méthodes d'entraînement, parfois inspirées par le passé politique (ex-URSS) diffèrent de ce que les pays occidentaux connaissent. Il est certain que la notion de leader est beaucoup plus verticale dans ces pays et différentes de ce qui est proposé ailleurs en Europe ou en Amérique du Nord.

Aussi, intéressons nous aux formations prodiguées au Canada, en France, ou encore au Qatar. Ces trois pays ont été sélectionnés notamment pour la facilité d'accès aux informations concernant le moyen de formation de coaching sportif.

Nous faisons un premier constat dans cette recherche : il n'y a aucun module mondialement commun de formation.

Cas du Canada :

Le Canada est un pays où un programme standard est obligatoire pour être coach. Le Programme National de Certification des Entraîneurs (PNCE) a été lancé en 1974 et est proposé en complément des formations déjà complétées par les coaches en place ou en devenir. Plusieurs items sont notamment proposés pour former avec précision dans certains domaines les entraîneurs. Le Canada distingue trois typologies de coaches : le coach de sport communautaire, le coach de compétition et le coach d'instruction. Les formations prodiguées pour chacun de ces profils ont toutefois les mêmes objectifs de résultats, et sont au nombre de sept : la prise de décisions éthiques, l'analyse des performances, le soutien aux athlètes en entraînement, l'élaboration d'un programme sportif, la planification d'une séance d'entraînement, la gestion d'un programme sportif et enfin le soutien relatif à l'expérience de compétition. Pour être un bon coach, le Canada distingue cinq compétences essentielles relative au coach : la résolution de problème, la valorisation, l'esprit critique, la communication et enfin le rôle de meneur. Ce rôle de meneur, qu'on assimilerait à la notion de leader inclut la notion de prise de décision influençant les autres, l'élaboration d'un argumentaire remettant en question le statut quo et la formulation et la proposition de formulation pour un programme.

Cas de la France :

En France, devenir entraîneur revêt de deux entités distinctes : l'Université mais également les différentes fédérations régissant les sports. Ainsi, dans la plupart des sports, en plus de connaissances universitaires liées à la préparation physique, à la psychologie ou encore à la médecine, les fédérations exigent de leurs entraîneurs de se former spécifiquement aux exigences de leur sport. En natation par exemple, un parcours fédéral a été mis en place. En fonction du niveau de formation, un entraîneur pourra être autorisé à préparer des athlètes d'un certain niveau maximal. Les formations fédérales se concentrent généralement sur des aspects techniques du sport et n'évoquent en aucun cas l'idée de leadership. En France, historiquement, l'aspect mental a toujours été sous-estimé dans le sport.

Cas du Qatar :

Le modèle qatari nous intéresse sur la construction de celui-ci. Peu d'informations sont disponibles pour connaître les modalités de formation dans ce pays. Identifier le parcours de formation de coach dans ce pays reste assez flou. Dans sa volonté de développement et d'excellence, le Qatar a souhaité axer sa réussite sur le sport. Le gouvernement mène une politique d'excellence sportive. L'aspect rassembleur du sport et la bonne image qu'il en découle sont sans doute des aspects politiques non négligeables pour l'État. Le Qatar étant encore loin des résultats obtenus des États avec des résultats historiquement élevés, le pays s'est lancé dans une course contre-la-montre afin de rattraper au plus vite ces pays. L'argent n'étant pas un problème, le Qatar a décidé de s'adjoindre les plus grands spécialistes partout dans le monde pour coacher leurs athlètes et rehausser le niveau. Aujourd'hui, en plus de bénéficier des coaches pour l'entraînement des meilleurs athlètes, ceux-ci s'occupent également de former la relève qatarienne et de standardiser les formations. Aucune information ne filtre sur la présence de modules de formation dédiés au leadership mais il est intéressant de remarquer que certains coaches ont été également recrutés pour leur leadership. Récemment, Xavi, un ancien grand joueur de football a été recruté par le Qatar pour coacher l'un des clubs locaux alors qu'il n'avait pour lui aucune expérience de coaching. Son aura et son leadership ont été suffisamment convaincant aux yeux des dirigeants qatariens pour mener à bien sa mission. D'un point de vue plus général, le Qatar fait figure d'avant-gardiste en s'intéressant aussi bien à l'expertise technique qu'à l'aura et le leadership des talents qu'il attire dans les différents domaines de développement.

Finalement ces trois exemples nous montrent à quel point le leadership est finalement peu ou pas évoqué dans les parcours de formation. Le Qatar tente de s'en approcher en s'attachant les services de grands leaders pour montrer l'exemple. Les cas pris en exemple sont pourtant des nations formant de grands coaches. La France nous a permis de réaliser deux de nos cas d'étude. Cette lacune, combinée aux résultats de notre recherche soulignant la place importante du leadership à différents niveaux dans le parcours de coaches d'exception, nous invite à lancer une nouvelle discussion. Il serait intéressant de réfléchir à la façon d'enseigner cette notion essentielle dans le nouveau métier du coach. Aussi, le leadership étant une notion difficilement quantifiable, nous serions curieux de

découvrir les conclusions des recherches sur l'incorporation de ce concept dans les différents parcours de formation. Le leadership occupe une part prépondérante dans le parcours d'un coach vers le plus haut niveau. Les contours de son instruction restent pourtant encore flous.

CONCLUSION

Ce chapitre se termine. Celui-ci est riche en enseignements et nous a permis d'offrir des pistes de réponse à notre question initiale. En effet, l'objectif de ces analyses est de comprendre le lien entre le leadership et les coaches d'élite. Nous avons étudié trois coaches. Ces trois coaches ont eu des parcours différents avec pour point commun majeur : des performances exceptionnelles.

De ces parcours, nous avons analysé les manifestations du leadership. Ces analyses, d'abord individuelles, ont ensuite été croisées à l'aide d'un tableau comparatif. C'est ce tableau qui nous a permis de mettre en lumière plusieurs points en commun sur les parcours de chacun et surtout sur la façon dont se manifestait le leadership.

De notre analyse, nous avons décelé trois apprentissages :

- Le leader s'est construit par son passé
- Le palmarès du coach est nécessaire pour le faire gagner en leadership face aux institutions
- Quel que soit la façon dont se manifeste le leadership chez le coach, ces derniers partagent des idées communes

Cette recherche a soulevé quelques questions intéressantes dans le cadre de futures études. Nous avons ouvert la voie à une réflexion plus large sur les méthodes de formation des futurs coaches, notamment sur cette notion d'inculcation du leadership.

Grâce à ces conclusions, nous allons pouvoir terminer notre recherche sur un dernier chapitre. Ce dernier chapitre doit apporter des pistes de réponse à notre question initiale.

Conclusion

5.1. Introduction

Le sport de haut niveau est un milieu en pleine évolution. Sa mutation est rapide. Le secteur se professionnalise à mesure que les opportunités économiques se multiplient. Aujourd'hui, l'industrie du sport représente des milliards de dollars. La croissance de ce monde va de pair avec sa professionnalisation.

Au cours de cette transformation, nous avons remarqué que des postes techniques ont évolué. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressés au coach. D'un rôle axé sur le développement physique, proche de l'entraîneur, celui-ci intègre de nouvelles prérogatives. Le coach d'aujourd'hui doit pouvoir gérer différentes variables. Pour ce faire, de nouvelles compétences managériales lui sont demandées. Le coach doit développer des qualités faisant de lui un leader.

Dans cette évolution, les coaches ont besoin d'être accompagnés à tous les niveaux. À ce titre, les recherches se multiplient dernièrement. Nous avons remarqué des études autour des coaches et du leadership. Toutefois, parmi ces nombreuses études, peu d'entre elles se sont vraiment intéressées à l'élite du coaching. Le haut niveau est étudié. Notre recherche avait pour objectif de s'intéresser à la manifestation du leadership au très haut niveau, à l'élite du coaching. Le poste étant en pleine évolution, nous souhaitons nous intéresser à un élément clé de cette évolution : le leadership. Plus précisément, nous souhaitons comprendre comment celui-ci se manifestait au cours des parcours de ces coaches d'exception.

Notre intérêt s'est porté sur les coaches d'élite. En effet, pour permettre à la recherche de progresser, nous pensions qu'il était pertinent de nous intéresser à leurs cheminements respectifs.

Récemment, dans la littérature, des chercheurs se sont penchés sur la création d'un modèle d'étude des différents niveaux du leadership du coach. Celui-ci avait trois objectifs majeurs. Le premier était d'actualiser le modèle de Chelladurai (1990) vieux de près de trente ans. Le second objectif était de reprendre quarante années de recherche sur le leadership appliquée au sport et d'en tirer des

conclusions. Enfin, le dernier était d'ouvrir la porte à de nouvelles recherches. Le leadership étant une notion en perpétuelle évolution, les auteurs invitent le lectorat à poursuivre les recherches sur le sujet. C'est avec ces ambitions que les auteurs ont proposé le modèle qui nous a servi ensuite de base de recherche.

En plus de répondre à leur demande de poursuite de recherche, nous comblions également un besoin de la recherche. Pour progresser, à notre sens, le monde du sport doit s'inspirer des meilleurs. Pour continuer d'évoluer aussi rapidement sans oublier la notion d'optimisation de la performance, le monde du sport doit s'inspirer de l'expérience des meilleurs et les analyser pour en retirer des conclusions. Ce sont ces objectifs qui nous ont mené à comprendre le lien entre le leadership et les coaches d'élite. Notre question de recherche a été : Comment le leadership se manifeste-t-il chez les plus grands coaches ?

De cette question, nous espérons obtenir des réponses supplémentaires sur l'évolution du poste de coach. Comme évoqué, celui-ci a évolué et intègre désormais des compétences managériales, nécessitant un fort leadership. Nous souhaitons comprendre comment celui-ci s'était manifesté dans le parcours des coaches aux plus beaux palmarès.

Pour y répondre, nous avons présenté des données issues d'une approche qualitative, la méthode par cas. Nous avons privilégié l'option de présenter plusieurs cas plutôt qu'un seul. Nos cas d'études ont été retenus selon différents critères. Nous avons retenu des coaches d'élite dont l'impact dans le temps a été non-négligeable. Autrement dit, nous avons choisi des coaches dont le palmarès s'étend sur plusieurs années et où les performances se sont répliquées auprès de différents athlètes. Aussi, nous avons pris soin de vérifier de disposer d'assez de documentations pour construire nos cas. Enfin, nous souhaitons sélectionner des coaches aux parcours différents, issus de sports différents.

Le premier coach sélectionné a été Didier Deschamps. Deschamps est un coach français issu du football. En plus de sa réussite sportive, ce coach a retenu notre attention en raison de son passé de grand athlète dans ce sport. Déjà en tant qu'athlète, il était reconnu comme un leader. Ses responsabilités de capitaine d'équipe nous en donnaient une première preuve. Il est très rare de voir des athlètes devenir par la suite des coaches performants. Notre seconde étude s'est portée sur Philippe Lucas, coach de natation. Son parcours précédant sa carrière

de coach différait de Deschamps tout comme son sport, un sport individuel. Nous nous sommes intéressés à lui également pour son palmarès exceptionnel, traversant les époques tout en accompagnant des athlètes sur le toit de son sport. Enfin, nous avons étudié Phil Jackson. Phil Jackson est un ancien coach de basket-ball qui a officié au sein de deux franchises, les Lakers de Los Angeles et les Bulls de Chicago. Son parcours nous a intéressé aussi bien pour son palmarès d'exception que pour le cheminement de vie qu'il a mené.

Nos analyses menées selon la *top down theory* reprenaient le modèle proposé par Peachey et al (2015). Ce modèle rappelle quatre niveaux de manifestation du leadership : individuel, dyadique, d'équipe et organisationnel. Nous avons étudié ces cas individuellement dans un premier temps. Ces analyses individuelles ont abouti à un croisement de nos remarques pour en déterminer différentes conclusions.

Quand bien même nos coaches aient vécu des parcours sensiblement différents, nous avons constaté plusieurs ressemblances. Ces similitudes apparaissent à tous les niveaux du leadership.

De ces différents constats, nous avons tiré finalement trois apprentissages :

- 1) **Le leader s'est construit par son passé** : nous avons compris que le leadership des coaches prenait racine dans leur parcours de vie, de carrière avant de devenir coach.
- 2) **Le palmarès du coach est nécessaire pour le faire gagner en leadership face aux organisations** : les organisations ont accordé une place de leader de plus en plus grande au sein de l'institution à mesure que les coaches remportaient des titres.
- 3) **Quel que soit la façon dont se manifeste le leadership chez le coach, ces derniers partagent des idées communes** : nous avons découvert des parcours différents avec des méthodes de coaching différentes. Pourtant, toutes ces manières de faire aboutissent à un objectif similaire: la victoire.

Finalement ces conclusions se révèlent intéressantes à bien des égards.

5.2. Contributions de la recherche

De cette étude, nous pouvons retirer des contributions. Premièrement, la littérature va pouvoir bénéficier de cas d'études inédits. Jusque-là, nous avons constaté des études réalisées dans un cadre de sport de haut niveau. Nous apportons une plus-value à celles-ci en nous intéressant à l'élite de cette catégorie de sportifs.

Les études de cas représentent une contribution importante dans le cadre de notre mémoire. Nous reprenons la vie de trois coaches d'exception. Nos études de cas ont permis de proposer une première analyse dans le cadre de notre recherche. Toutefois, ces cas pourraient de nouveau servir dans l'optique de futures études. Dans ces études de cas, nous revenons avec une certaine précision sur les différentes étapes de la vie de ces coaches d'exception, Nous avons repris leurs carrières respectives. Nous nous sommes aussi penchés sur leur parcours de formation, souvent informel en tant que coach et leader. Enfin, une dernière partie reprend les exemples cités au cours de nos études pour rappeler la manifestation du leadership à différents niveaux chez ces coaches. Toutes ces données peuvent être reprises, Les études de cas construits reprennent de façon descriptive les parcours de chaque coach et s'appuient sur des données tirées de diverses sources fiables. L'étude de coaches d'exception dans le sport peut s'avérer très pertinente dans le cadre de futures recherches sur le coaching. En effet, s'appuyer sur le parcours de vie de l'élite des coaches représente toujours une plus-value.

De plus, en complément de ces cas, nous avons effectué une analyse selon un mode opératoire standardisé et précis. Nous nous sommes appuyés sur le modèle de Peachey et al (2015). Dans l'écriture de ce modèle, les auteurs nous invitent à poursuivre les recherches et à se servir de leur cadre pour nous aventurer plus profondément encore. Grâce à notre recherche, le modèle peut bénéficier de nouvelles données d'analyse du leadership.

Enfin, cette recherche pourra contribuer à toutes les personnes intéressées de près ou de loin par le coaching. Elles pourront se pencher sur les parcours de vie inspirant de trois coaches aux résultats exceptionnels et de bénéficier d'une analyse de leurs parcours respectifs.

5.3. Limites de la recherche

Bien que notre recherche ait apporté ses différentes implications et contributions, nous restons conscients que celle-ci demeure imparfaite. Nous avons identifié trois niveaux de limites à notre étude : la taille de l'échantillon, les sources de données et le biais du chercheur.

Tout d'abord, la taille de notre échantillon limite notre possibilité de tirer des généralités de la part de nos résultats. Même si notre étude a gagné en pertinence en ayant sélectionné trois cas plutôt qu'un unique, les résultats de ce type d'études demeurent difficiles à généraliser. Ce nombre de cas étudié se justifie par notre préférence de la qualité à la quantité de cas.

Pour parfaire la qualité de nos cas, nous avons multiplié les sources de données afin de donner plus de corps à ceux-ci tout en bénéficiant d'informations fiables. Nous avons pris le soin de diversifier notre étude en représentant différents types de sport, individuel ou collectif, et différents parcours de vie. Cette richesse de parcours nous a permis d'effectuer plusieurs remarques pertinentes au moment de tirer nos conclusions.

Dans un second temps, nous avons identifié les sources de données comme une faiblesse. Dans la construction d'une étude de cas, les interviews sont une source de données recommandée. La méthode par cas ayant pour objectif d'étudier différentes situations où l'Homme intervient, les entrevues avec les individus concernés sont riches en apprentissage. Ces interviews permettent de nous apporter de nouvelles informations ou de nouvelles sources, voir des informations additionnelles. Nous n'avons pas retenu cette option puisque notre étude portait sur les coaches d'élite. En se concentrant sur cette catégorie réduite, nous savions que nous éprouverions des difficultés d'accès aux personnes en question ou à leur entourage proche. Nous avons pris soin de nous assurer de disposer de données en quantité suffisante pour pouvoir mener à bien nos études de cas.

Dernièrement, l'ensemble de nos études de cas est soumis aux biais du chercheur. Chaque choix effectué l'a été en fonction des croyances du chercheur. Bien que le chercheur se soit imposé une certaine démarche dans son recueil de données, celui-ci peut être soumis à une inclination, consciente ou inconsciente

dans ses choix finaux. La diversité des sources retenue permet de limiter ce risque. Dans sa rédaction également, le chercheur est soumis à ce biais. Chaque cas a été soumis à des choix de la part du chercheur dans la méthode d'écriture. Quand bien même le chercheur ait pu lire d'autres études de cas, aucune démarche exacte ne permet une standardisation des choix d'écriture. La présentation des cas tels qu'ils sont présentés dans notre recherche est le résultat des différents choix effectués par le chercheur. Il faut accepter que la rédaction aurait pu être différente, avec des données similaires, par un chercheur différent.

Pour conclure notre recherche, nous observons que celle-ci ouvre la porte à de nouvelles interrogations, à de nouvelles opportunités de recherche.

Bibliographie

Alix, Vincent (Réalisateur). (2020). « Camping Thérapie » [documentaire]. Canal+, France.

Aqerrout, Madiha (2014). « L'effet des normes d'équipe sur le leadership partagé », Mémoire de maîtrise, Université de Montréal Montréal, 124 pages.

Barbusse, B. (2009). « Entre sport et entreprise, une attirance réciproque ». L'Expansion Management Review, 3(3), 10-19.

Bélisle Denis, Anne-Claude (2015). « L'influence de la culture nationale sur les rôles du leader : Une étude menée auprès d'équipes de handball montréalaises ». Mémoire de maîtrise, HEC Montréal. Montréal. 125 pages.

Bensalem, Adib (2015). « 90 ans de théorie sur le leadership », HEM Research Center, Economia. Disponible au lien: <http://economia.ma/fr/content/90-ans-de-th%C3%A9orie-sur-le-leadership#:~:text=La%20th%C3%A9orie%20des%20traits%20est,des%20th%C3%A9ories%20originelles%20du%20leadership.&text=Cette%20th%C3%A9orie%20accorde%20donc%20une,de%20se%20diff%C3%A9rencier%20des%20s>

leadership#:~:text=La%20th%C3%A9orie%20des%20traits%20est,des%20th%C3%A9ories%20originelles%20du%20leadership.&text=Cette%20th%C3%A9orie%20accorde%20donc%20une,de%20se%20diff%C3%A9rencier%20des%20s uiveurs

Biot, Patrice (2020). « Mise à jour du référentiel des compétences clés de coaching de l'ICF, International Coaching Federation ». International Coaching Federation. 4 pages.

Bonneau, Isabelle (2015). « Le développement du leadership partagé dans les équipes de projet ». Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal. Montréal. 584 pages.

Brunelle, E., Lauzon-Marques, D. (2020). « Dossier : les équipes au cœur de la gestion - inspirer pour performer : le leadership partagé dans les équipes sportives ». Revue gestion. HEC Montreal. Vol. 44 No.4 Pages 72-77.

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, 6(6), 71-88.

Castonguay, Louis (1986). « Etude sur la satisfaction d'athletes vis-a-vis du comportement de leur entraîneur ». Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières. Trois-Rivières. 107 pages.

Chelladurai, P. (1980). « Dimensions of Leader Behavior in Sports : Development of a Leadership Scale ». *Journal of Sport Psychology*, Vol. 2, 34–45.

Cotterill, Stewart & Fransen, Katrien. (2016). « Athlete Leadership in Sport Teams: Current Understanding and Future Directions ». *International Review of Sport and Exercise Psychology*. Vol. 9. 16-133.

Cyr-Tremblay, Maryse (2014). « Configurations et pratiques du leadership pluriel au sommet de compagnies théâtrale québécoises ». Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, Montréal. 279 pages.

C. Nougrou, Julien (2017). « The Effect of Workplace Friendship, TeamMember Exchange and Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior ». Mémoire de maîtrise, St. Cloud State University. St. Cloud. 62 pages.

C.V (2008). Lucas : « Des mauvaises surprises aux Jeux de Pékin ». *Le Figaro*. France. Quotidien du 25 Avril 2008.

Danancher Thibault (2006). « Philippe Lucas, à contre-courant ». *Le Figaro*. Quotidien du 2 Août 2006.

Day, D. (2016). « Introduction. Quelques perspectives anglaises sur le coaching sportif ». *Staps*, 4(4), 13-15.

Fédération Française de Natation (Producteur). (2019). « Un discours mémorable de Philippe Lucas avant le 25 km ». *Instant Bleu*. France.

Gilbert, Wade & Trudel, Pierre. (2004). « Role of the Coach: How Model Youth Team Sport Coaches Frame Their Roles ». *Sport Psychologist*. Vol. No. 18. 21-43.

International Olympic Committee (2020), « Qualities of a great sports coach ». *Olympic.org*. Suisse. 3 pages.

Jackson, P., & Delehanty, H. (2013). « Eleven rings: The soul of success. ». Penguin Press. 384 pages.

Jordane, F. (2020). « Francis Jordane, une vie dédiée au basket ». *Empan*, 2(2), 88-94.

Jowett Sophia (2008), « Psychologie Sociale du Sport ». Bruxelles. Éditions De Boeck Université. 426 pages.

Kang, Seungmin & Svensson, Per. (2018). « Shared leadership in sport for development and peace: A conceptual framework of antecedents and outcomes ». Sport Management Review. 13 pages.

Le Ber, Emmanuel (Réalisateur). (2018). « Les Bleus 2018, au cœur de l'épopée russe » [documentaire]. France. Fédération Française de Football.

Le Goff, Stéphane (Réalisateur). (2012), « dernier round - Philippe Lucas & Amaury Leveaux » [documentaire], France, Intérieur Sport.

Le Point Sport. (2011). « Philippe Lucas: licenciement de Canet "parfaitement justifié", jugent les prud'hommes », Le Point Sports. France. Quotidien du 31 Mars 2011.

Loudcher, J. (2016). « Introduction. Le coaching sportif et ses perspectives culturelles et historiques : une étude comparative internationale ». Staps, 4(4), 7-9.

Loudcher, J. (2017). « Le coaching sportif, une notion centrale pour les sciences du sport ? Enquête culturelle comparée et différenciée sur son cheminement et son utilisation actuelle et future ». Staps, 1(1), 7-23.

Lumby, Jacky & Morrison, Marlene. (2010). « Leadership and diversity: Theory and research. School Leadership & Management ». Vol. 30. 3-17.

Martin, Xavier (Monteur). (2015). « Sport Confidentiel : Philippe Lucas, hors limites ». [Documentaire]. La chaine L'Équipe. France.

Nagui (Réalisateur). (2019). « Didier face à Deschamps ». [Documentaire]. TF1. France.

Nicolas, M., Weiss, K. & Héas, S. (2006). Le leadership dans les situations extrêmes. Inflexions, 2(2), 183-198.

Peachey, Jon & Damon, Zack & Zhou, Yilun & Burton, Laura. (2015). « Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework ». Journal of Sport Management. Vol. 29. Issue 5. P570-587.

Plane, J. (2015). « Chapitre 2. Les théories comportementales du leadership ». Dans : J. Plane, « Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains ». Paris: Dunod. pp. 47-71.

Rammah, Nour (2016). « Les déterminants du leadership partagé dans les équipes de travail comme source de performance et d'engagement envers l'équipe ». Mémoire de maîtrise, HEC Montréal. Montréal. 137 pages.

Szabo, Andras (2012). « What is the meaning of sport coaching? », Corvinus University de Budapest. Sport SPA, Vol. 9, Issue2: 39-44.

Taylor, Bill (2017). « Why Sports Are a Terrible Metaphor for Business », Harvard Business Review. _Publié le 3 Février 2017 sur <https://hbr.org/2017/02/why-sports-are-a-terrible-metaphor-for-business>

Tessier Dugal, Marylou (2013). « Le leadership éthique et les comportements déviants : l'impact du professeur sur les comportements des étudiants universitaires ». Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal. Montréal. 121 pages.

Tollin, Michael (Réalisateur). (2020). « One Last Dance ». [Série]. ESPN, Netflix.

Vaucelle, S. (2017). « Entraîner, éduquer, coacher » : l'avènement du coaching en France (1940-1960). Staps, 1(1), 89-103.

Viala, C., Barabel, M. & Meier, O. (2009). « Coachs et coaching au service de la performance ». L'Expansion Management Review, 3(3), 20-29.

Vienne, Timothée (Réalisateur). (2018). Didier Deschamps, les secrets d'une légende [documentaire]. C8.