

**The Importance of the Managerial Component in the Preparation of Football Teams:****A Qualitative Analysis of World Cup Technical Reports****L'Importance de la Composante Managériale dans la Préparation des Équipes de Football :****Une Analyse Qualitative des Rapports Techniques de la Coupe du Monde****Jaafar ATIFI<sup>1</sup>, Said LOTFI<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Multidisciplinary Laboratory in Education Sciences and Training Engineering (LMSEIF).. Normal Superior School (ENS), Hassan II University of Casablanca,

<sup>2</sup> Multidisciplinary Laboratory in Education Sciences and Training Engineering (LMSEIF).. Normal Superior School (ENS), Hassan II University of Casablanca,

1 ORCID ID: 0009-0006-6338-1834

2 ORCID ID: 0000-0002-0008-6145

**Abstract:** *Football is a team sport based on winning. The regular achievement of this objective is necessarily a collective effort. Through his skills as a coach, the coach plays a vital role in the success of his team. The aim of our study is to see, through a qualitative analysis of the technical reports from the World Cup, the importance attributed to the managerial component of coaches' activities in preparing their teams. The results show that human factors continue to be taken into account in understanding and explaining the performance of football teams, and that the work of the coach is evolving, as he is increasingly seen as being responsible for managing these factors. We have also noted that human aspects, which were considered harmful in the first editions, have now become the keys to success. Nonetheless, we note that there is some confusion regarding the management of human factors, which are sometimes referred to as psychological preparation and sometimes as mental preparation. It is in 2014 that we speak of psychosociological determinants, the effective and efficient handling of which necessarily requires the acquisition, incorporation and operationalisation of the coach's managerial skills.*

**Key Words:** Key words: football; coach; managerial skills; proximity manager

**Résumé :** *Le football est un sport collectif finalisé par le gain. La réalisation régulière de cet objectif est obligatoirement une œuvre collective. Par ses compétences de manager-coach, l'entraîneur joue un rôle primordial dans la réussite de son équipe. Le but de notre étude est de voir à travers une analyse qualitative des rapports technique de la coupe du monde, l'importance attribué à la composante managériale des activités des entraîneurs dans la préparation de leurs équipes. Les résultats montrent une permanence de la prise en compte des facteurs humains dans la compréhension et l'explication des performances des équipes de football et une évolution du travail de l'entraîneur qui est considéré de plus en plus comme responsable de la gestion de ces facteurs. Nous avons aussi relevé que des aspects humains considérées dans les premières éditions comme nuisibles, sont devenu les atouts de la réussite. Néanmoins nous constatons qu'il y a une confusion concernant la gestion des facteurs humains tantôt du ressort de la préparation psychologique tantôt de la préparation mentale. C'est en 2014 que l'on parle de déterminants psychosociologiques dont la manipulation efficace et efficiente passe nécessairement par une acquisition, une incorporation et une opérationnalisation des compétences managériales de l'entraîneur.*

**Mot clefs :** football ; entraîneur ; compétences managériales ; manager de proximité

## 1. INTRODUCTION

Les efforts de structuration et d'institutionnalisation de la formation des entraîneurs, mettent en exergue la place qu'elle a dans le projet global de développement du football au Maroc. Mais toute formation, quelle qu'elle soit, ne peut répondre à ses objectifs, que si elle apporte aux formés les compétences nécessaires et indispensables pour optimiser leurs pouvoir d'action. Ceci est d'autant plus vrai, lorsqu'il s'agit d'un domaine impliquant des « groupes d'Hommes » dans un cadre compétitif tel que le football. Répondre à un football de plus en plus exigeant sur le plan technique, tactique, physique et psychique, dans le cadre de compétitions de plus en plus ardues, tel est le défi à relever. Apporter aux entraîneurs les savoirs les plus actuels en termes de procédés d'entraînement technique, tactique et physique est une condition indispensable, mais certainement pas suffisante. Former des entraîneurs compétents capables de contribuer efficacement, aux résultats des équipes qu'ils prennent en charge d'une part et des acteurs de développement des pratiques footballistiques au Maroc de l'autre, nécessite l'acquisition et le développement des compétences de gestion des ressources humaines. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'étude globale concernant le métier d'entraîneur de football au Maroc et en particulier à la composante managériale. En effet, la partie apparente du travail d'un entraîneur est, certainement, l'élaboration, la planification et la mise en œuvre des entraînements et des compétitions d'une équipe. Néanmoins, dans un cadre professionnel et compétitif, une de ses missions les plus déterminantes- un socle solide et une assise fondamentale à l'aboutissement de tout son œuvre- relève du management des Hommes et de la gestion des ressources humaines, comme tout responsable d'une équipe de travail. Pour mettre en avant l'importance de cet aspect, nous avons procédé à l'analyse, des rapports techniques des différentes éditions de la coupe du monde depuis 1970 à 2014. Le but est de relever l'impact de la prise en compte du facteur humain dans la constitution, la préparation et la gestion des équipes nationales. Nous avons essayé d'apporter des réponses à une question principale : la gestion managériale, des effectifs (staffs et joueurs), est-elle prise en compte dans les rapports techniques des différentes éditions de la coupe du monde de football ?

## 2. Cadre théorique

### 1.1. Le métier d'entraîneur

« Être un entraîneur professionnel n'est pas un métier mais un mode de vie » Andy Roxburgh (2012). En effet l'ancienne conception de l'activité de l'entraîneur « se définit par son rapport plus étroit avec la production de la performance et la compétition. Elle privilégie les aspects décisionnels, technicotactiques et stratégiques, et l'intervention en situation pour enrailler une phase négative ou tirer parti d'un avantage » Lévêque (2005).

La nouvelle conception considère « Le coach moderne est celui qui au-delà des aspects restrictifs du managérat du match, s'occupe de tout ce qui concerne son équipe à l'entraînement pendant la compétition et entre ces deux moments. Le coach est à vrai dire un spécialiste de l'entraînement technique, tactique et du développement psycho-physique » B. JABBES. (2010). Dans ce sens Laurent Blanc ex sélectionneur de l'équipe de France, nous dit qu'« Aujourd'hui, un coach doit être bon sur le terrain, bon dans la gestion d'un groupe, bon dans la gestion individuelle de ses joueurs. Bon dans tout » (B. JABBES.2010). Les exigences du haut niveau ont amené les entraîneurs, à devoir développer un ensemble de compétences des plus variées afin de faire face à des situations toujours plus complexes, stressantes et où le relationnel est devenu primordial. Désormais, au sein de staffs de plus en plus étoffés, le coach est devenu un multi-manager d'hommes et de relations (joueurs, staff technique, élus et dirigeants, sponsors, journalistes, agents...). Manager de choix technicotactiques et manager de son temps. En plus de la partie technicotactique de planification de l'entraînement, de l'utilisation de la vidéo et des statistiques et du managérat lors des matches, se trouvent d'autres tâches qui prennent de plus en plus d'importance depuis quelques années Les mots utilisés vont de relationnel, à la gestion humaine, en passant par la gestion du groupe, le management de joueurs, d'un staff, les relations publiques, pour finir par la communication. La communication revient systématiquement tout autant que le relationnel. La question de la dynamisation positive des joueurs et de la gestion de chute de cohésion rend encore plus complexe la gestion du groupe de joueurs. En conclusion, le métier d'entraîneur professionnel, le positionne comme un véritable manager d'une petite organisation, dans laquelle il doit gérer des hommes afin d'obtenir le meilleur résultat pour son équipe. Notons tout de même que certains entraîneurs, pour combler ce manque, vont s'inscrire dans des formations spécifiques de leur propre chef. Le métier de l'entraîneur est donc, très particulier puisque très qualifié et nécessitant des compétences très spécifiques de plus en plus axée autour du management et des ressources humaines. On pourrait

dire en définitive que l'activité de l'entraîneur est désormais celle d'un manager. Cette compétence de managéral semble être le noyau d'activité que l'on peut considérer comme le savoir combinatoire qui lui permet au quotidien d'agencer les connaissances et ressources qu'il a, à sa personnalité en rapport aux spécificités de ses différents interlocuteurs. Béatrice Barbusse (2006) concernant les entraîneurs professionnels de Basketball en France, met en exergue, la diversité et l'enrichissement des tâches et rôles qui incombent au métier de l'entraîneur. Ces tâches s'organisent autour d'une activité fédératrice de gestion, déclinée en gestion de l'entraînement, gestion des compétitions et matchs, gestion des effectifs, gestion des staffs et gestions des environnements. L'entraîneur doit avoir et mobiliser plusieurs compétences qui relèvent de plusieurs domaines : domaine technique (compétences techniques, tactiques et physiques) ; domaine psychologique (compétences concernant l'aspect mental sur le plan individuel) ; domaine pédagogique et didactique (compétences d'animation et d'organisation de séance ou de situation d'entraînement) et domaine socio-psychologiques (compétences, management, gestion de conflit, cohésion, communicationnelles, relationnelles, émotionnelles, leadership...). Dans le même sens d'idée, C.Lemieux et al (2006), Explique que l'évolution du métier d'entraîneur s'opère également sur le plan social. L'entraîneur appelé coach ou manager, implique la mobilisation de compétences relevant du management de ressources humaines et du travail en équipe. Selon Eric Duprat (2013) Comme tout autre manager, l'entraîneur s'assure de la réalisation de son équipe, qu'en ayant l'adhésion du groupe à ses choix et orientation.

### 1.2. L'entraîneur est un manager de proximité

Si manager revient à convertir les efforts des collaborateurs en résultats. Alors le manager de proximité est un maillon important dans le bon fonctionnement de toute organisation. Sa position charnière entre les hauts décideurs et les exécutifs, les bénéficiaires et les supports des activités et produit de l'organisation, lui confère un rôle déterminant. Il doit, pour jouer pleinement son rôle, faire preuve de créativité en faisant face aux imprévus. Il est à même de faire faire, d'organiser, de prendre des décisions et de contrôler. Avec le management participatif, prônant plus d'autonomie des collaborateurs et une certaine délégation de pouvoir, a transformé le rôle des managers de proximité en un rôle d'animation et d'accompagnement. Par leur position, les managers de proximité ont des profils particuliers, leurs missions et leurs rôles sont multiples et diverses. Chargés de l'encadrement intermédiaire, les managers de proximité se situent entre la vision des hautes sphères de l'organisation et les activités des collaborateurs. Leur médiation porte

sur « ce qui est et ce qui devrait être » (Nonaka, 1994). Dater l'apparition de la notion de manager de proximité est une tâche très difficile. Néanmoins, le modèle de management préconisé par l'école classique, pose les prémisses d'un management de proximité à travers l'existence d'un niveau intermédiaire le pôle de décision et le pôle d'exécution, dont la mission est de transmettre les directives et de contrôler l'exécution. C'est avec l'école des relations humaines (Barabel et Meier, 2010) et précisément vers les années 50, que les premiers écrits explicitant les rôles et les missions du manager de proximité sont repérés. P. Drucker (1975), dans son ouvrage « la nouvelle pratique de la direction des entreprises » part de l'étude des problèmes managériaux de terrain au quotidien, précise que le manager détermine les objectifs, organise le travail et les tâches. En même temps qu'il motive, communique, mesure, forme les gens et se forme lui-même. Nous retrouvons ici les bases de ce qui correspond actuellement les rôles du manager de proximité. P. Drucker, et à travers le management par objectif qu'il préconise, complète la liste des missions du manager moderne par la nécessité d'innover, de prise de décision concernant le capital humain de l'organisation. Ainsi que son devoir de s'occuper des performances des collaborateurs et de s'occuper des attentes des clients. Le modèle à double entrée de Blake et Mouton (1969) : la centration sur la tâche et la centration sur les personnes, ayant un lien étroit avec la théorie X et Y de (Mac Gregor, 1974), apporte plus de précision aux missions et rôles du manager. M. Crozier et E. Friedberg (1977) à partir du caractère calculateur et intéressé en fonction des circonstances mettent en jeu différents styles de management. Des rôles plus spécifiques du management intermédiaire, seront précisés par M. Thévenet (2003). Cet auteur qualifie le manager de proximité comme étant un entrepreneur créateur de richesse et initiateur de changement. Il est aussi un communicateur, un thérapeute qui aide ses collaborateurs à faire face au stress. C'est aussi un funambule qui opère, entre le chaos de trop de changement et la fossilisation d'une résistance trop forte. En mettant l'accent sur les comportements des managers, plutôt que sur les activités managériales, M. Thévenet (2003), marque une véritable rupture avec la conception des années cinquante. Le manager orienté objectif, planification organisation de l'activité, laisse la place à un manager tourné vers la gestion des collaborateurs, mettant en œuvre des compétences comportementales. L'évolution économique et sociale, viendra enrichir et diversifier les missions du manager de proximité et par la même rendre son rôle encore plus complexe et plus exigeant. De l'encadrement et la coordination, le manager de proximité devient également et parfois principalement responsable des activités de reporting, de contrôle, de gestion de relations interpersonnelles.

Il s'occupe également de la gestion du changement, de la communication externe et interne, et donner du sens aux stratégies souvent changeante. Tout cela ne le dispense des activités d'ordre technique relevant de la spécificité de son secteur de travail, de par son expertise et son rôle d'encadreur ou de formateur. Si nous y ajoutons ce que, O'Neill et Lenn, (1995) appellent un rôle de contributeur, nous nous rendons compte de la complexité de la mission de ce type de management et de l'ampleur de l'éventail de compétence managériale dont doit faire preuve un manager de proximité. Delavallée et Galambaud, 2004, qualifient le management d'une transformation du travail en performance. Si la performance réside dans la réalisation efficace et efficiente des objectifs, elle ne peut être réalisée en dehors d'un management qui donne tout son importance au facteur humain. C'est dans ce sens que M. Thévenet (2003), parle de l'amélioration des pratiques relationnelles comme étant une condition fondamentale de l'évolution des modes managériaux.

Ce bref exposé sur le management de proximité, nous permet voir, comment cette notion a évolué en fonction des approches et des contextes. Il nous permet surtout de confirmer que l'entraîneur n'est autre qu'un manager de proximité. L'entraîneur professionnel, comme le manager de proximité est organisateur, communicateur, contrôleur et fixateur d'objectif. « Il est aussi de plus en plus un gestionnaire des relations humaines. D'un rôle traditionnel (un expert / technicien de son domaine qui coordonne et contrôle l'action de son équipe dans le respect des procédures et des objectifs à atteindre), il tend à prendre un nouveau rôle qui le verrait davantage dans une posture de « coach-animateur » au service de son équipe » (N. ASSIBAT et al 2014)

### 1.3. Du Groupe à l'Equipe

La notion de groupe, bien qu'elle semble familière, reste très complexe à cerner. Selon la théorie d'identité sociale (Hogg et Abrams, 1988 ; Tajfel, 1972, 1978 ; Tajfel et Turner, 1979 ; Hogg et al. (2004), un rassemblement d'au moins trois individus est une condition sine qua non pour que l'on puisse parler d'un groupe. C'est à partir de ça que les processus de groupe nécessaires à son fonctionnement peuvent se mettre en place. L'interdépendance, le fait que les composantes du groupe s'influencent mutuellement, est une caractéristique fondamentale du groupe. Les aboutissements de chaque composante sont interdépendants McGraph (1984). En dépit des nombreuses définitions, Carron et Hausenblas (1998) avance cinq caractéristiques pour cerner le concept de groupe : Un destin commun, un bénéfice mutuel, une structure sociale, des processus de groupe et un sentiment d'appartenance. Il faut ajouter à ces caractéristiques, la nature dynamique et évolutif du groupe. Les modèles qui mettent en évidence cette

dynamique sont, selon Arrow et al (2004), sont les modèles des étapes successives, les modèles des cycles répétés, les modèles de l'équilibre robuste, les modèles de l'équilibre ponctuel, les modèles de la réponse adaptative. Le groupe est donc, comme le considère Arrow et al (2000), un système complexe : en s'interagissant les membres du groupe génèrent des comportements collectifs qui évoluent dans le temps selon la situation. De ce point de vue l'équipe est un type particulier de groupe. Ce pendant un groupe n'est pas systématiquement une équipe. « L'équipe est un espace social qui mobilise des affects, des représentations, qui génère des expressions verbales et non-verbales, qui fait émerger une trame de relations d'où surgissent des affinités, des tensions, des images de soi et du groupe, des prises de rôle, des influences, des pressions collectives ». (Chappuis.R et Thomas, Raymond. Selon Roy, Guindon et al (1998), l'équipe se caractérise par l'engagement mutuel (objectif commun des membres de l'équipe et répartition des rôles), La complémentarité des habiletés (technique, de résolution de problème, et relationnelle) et la responsabilité mutuelle (interdépendance prestations individuelles et performance collective). Pour devenir une équipe, le groupe passe par un processus en 4 phases : la formation, la rébellion, la normalisation et la performance. Dans sa composition, une équipe peut être homogène ou hétérogène. Ceci relève aussi bien des caractéristiques techniques, que des caractéristiques personnelles. Le fonctionnement de l'équipe doit satisfaire le besoin fondamental de progression tout autant que celui de la communication. Selon Yassine Kasdaoui (2009), en définissant le moral de l'équipe comme « l'existence chez chacun des membres, des sentiments d'être accepté et d'appartenir à un groupe d'hommes solidaires par l'adhésion à des buts communs et la confiance en la désirabilité de ces buts », Rioux, R., & Chappuis, G. (1976), mettent en avant l'importance des aspects affectifs et émotionnels qui influencent fortement le rendement de l'équipe. Les équipes sportives se différencient des autres équipes par plusieurs caractéristiques. D'un côté la mise en avant de l'interaction liée à la tâche et la définition a priori du nombre de membres autorisés à constituer le groupe. Et de l'autre, la distribution de différents rôles précis et l'existence d'au moins un objectif motivationnel majeur lié à la performance : gagner (Paskevich et al (1999). Chaque équipe joue un rôle officiel résidant dans la demande institutionnelle formelle. Et un rôle officieux relevant des interactions évolutives entre les membres de l'équipe. Les équipes sportives sont différentes les unes des autres, selon les activités sportives (football, handball, rugby, volleyball basketball...), par le degré d'implication des dimensions sociale, affective et cognitive. L'équipe transcende le groupe, sous le leadership d'un

entraîneur à point sur les questions relatives au management des individus et des équipes.

#### **1.4. La composante managériale du travail de l'entraîneur de football**

Le management situationnel, faisant appel à différents styles de management, est pleinement mis en œuvre. Du directif au délégatif, et du persuasif au participatif, l'entraîneur adoptera ou l'un ou l'autre de ces styles. Il lui arrivera également d'en combiner plusieurs dans la même situation pour permettre le bon fonctionnement de son équipe. D'après Raimbault, N. (2021), la Compétence de l'entraîneur est multidimensionnelle combinant des compétences techniques, tactiques, psychologiques, de gestion et d'adaptation aux changements. C'est dans cette perspective que le coaching, en tant que compétence managériale de l'entraîneur, vient enrichir le registre des pratiques qu'il peut utiliser pour mener à bien sa mission. En effet le coaching consiste à « créer les conditions pour que chaque collaborateur trouve et développe son « talent » propre » (Cruellas, 1993). Il donne plus d'importance à « la façon de transmettre que la teneur même de ce qui est transmis » (Whitmore, 2005.). Le coaching, en effet permet à l'individu comme à l'équipe de « libérer l'énergie potentielle chez les personnes » plutôt que « leur donner une motivation de l'extérieur » (Lenhardt, 1992, p.33). Cette manière de faire permet donc à l'entraîneur de créer un véritable climat d'échange et de collaboration. Loin de la séparation abusive de l'approche taylorien entre les décideurs et les exécutants, le coaching permettra à l'entraîneur d'impliquer réellement les joueurs et les staffs qui lui sont associés dans l'élaboration du ou des projets collectifs et individuels, la fixation des objectifs collectifs qui intègrent les objectifs individuels ainsi que la mise en place des plans d'action susceptibles de les réaliser. Le management rigide et prescriptif, laisse la place à un management flexible, adaptatif et différencié. Le coaching en tant que style de management adopté par l'entraîneur, permettra la construction de plan d'activité avec des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables et temporels (objectifs SMART). La pertinence de ces objectifs, réside dans le sens qu'ils ont pour le joueur et la cohérence qu'ils ont, d'être à la fois des objectifs individuel et collectifs. Le coaching peut également faciliter la reconversion d'un joueur, l'intégration d'un nouveau et la gestion de l'interculturalité. La posture de coach n'handicape en rien la posture de l'entraîneur. C'est les exigences de la situation et les besoins du ou des joueurs qui mettra en avant l'une ou l'autre voire même les deux simultanément. Le coach accompagne, aide le joueur et l'équipe dans l'optimisation et l'exploitation de leurs potentiels. Alors que l'entraîneur assurera le respect total des consignes et l'exécution parfaite du travail technicotactique. Quand F. Piotet, (2002), nous dit «

Bien souvent le changement de terminologie correspond à une transformation du contenu du travail auquel renvoie le métier », il apporte un argument solide au fait que le coaching en tant que compétence de l'entraîneur, implique une évolution du management des sportifs professionnels, tout en confirmant belle et bien que les compétences managériales de l'entraîneur, sont une composante fondamentale et peut-être la composante principale du métier d'entraîneur. Une équipe est « un ensemble d'individus interdépendants dans leurs tâches et qui partagent la responsabilité de leurs résultats » (F. Allard-Poesi, 2003). La cohésion de l'équipe est ainsi mise au centre de la performance en sports collectifs. Elle est définie en tant que « processus dynamique reflété par la tendance qu'ont les membres d'un groupe à rester proche les uns des autres et demeurer unis dans la poursuite de ses objectifs et/ou de la satisfaction de leurs besoins affectifs ». (Carron 1998). Elle est dite opératoire lors des matchs et sociale en dehors du terrain. Entre les études qui affirment un impact positif de la cohésion sur la performance, et celles qui confirment un impact positif de la performance sur la cohésion, Carron et al. (2002), montrent à travers une méta-analyse, que cet impact s'opère dans les 2 sens : cohésion-performance et la relation performance-cohésion. S'il est vrai que les relations cohésion-performance et performance-cohésion, sont unanimement admises, il n'en reste pas moins que leurs natures ne sont pas entièrement élucidées (Y. Kasdaoui 2009). L'entraîneur-coach à un rôle primordial à jouer par rapport à cette composante fondamentale de la performance de son équipe. Usant d'outil et de technique de coaching (team building, méta plan, travail sur les valeurs, PNL...), et également d'approche managériale adéquate, boostera la dynamique de son groupe afin d'atteindre des performances collectives, qui dépassent l'addition des performances individuelles. D'ailleurs n'est-il pas admis que « la compétence et la performance d'une équipe de travail ne résultent pas de la simple juxtaposition des compétences et performances individuelles : elles sont une affaire collective. Pour cette raison, coupler l'individuel et le collectif devient un enjeu important » (Bichon, 2004). Il ne s'agit pas là, d'une action ponctuelle ou circonstancielle, mais plutôt d'un processus de construction qui, non seulement doit être fondée sur des bases solides, mais aussi et plus encore, doit être en permanence entretenu, pertinemment réadapté et toujours optimisé. Si les bien fait de la cohésion sont unanimement admis et largement partagés, il n'en reste pas moins qu'elle peut être source de contraintes à la performance et source d'influence négative sur le processus de prise de décision. Ce risque de glissement, demande une vigilance accrue de la part de l'entraîneur. Il doit veiller dans sa construction de l'équipe sur l'importance du collectif, mais aussi la préservation de l'individu. Bâtir une équipe revient à

avoir « un individualisme coopératif » qui « mêle étroitement le souci de l'individu de se réaliser lui-même –ce que A. Giddens (1991) nomme la self-identity- et sa volonté d'agir, avec d'autres individus, pour réaliser un projet » (Thuderoz, 1995). Nous pouvons ainsi définir la composante managériale du travail de l'entraîneur, comme l'ensemble des activités qui consiste à transformer « le travail de chaque joueur » en « réussite sportive collective ». Il s'agira de toutes les actions d'encadrement et d'entretiens individuels formels et/ou informels, réunion collective, stage de dynamique de groupe ou autres, qui visent à mettre les joueurs et l'équipe dans des conditions optimales à la production collective et régulière, des meilleures performances sportives. B. Barbusse (2006).

### 3. Méthodologie

#### 3.1. But de la recherche

Voir quelle importance est donnée au facteur humain dans l'analyse du football mondial.

Vérifier aussi à quel domaine la gestion des facteurs humains est associé dans l'analyse du football mondial

#### 3.2. Choix méthodologique

C'est une approche qualitative qui consiste à analyser les rapports techniques de la coupe du monde depuis 1966 jusqu'à 2014

#### 3.3. Pourquoi les rapports techniques de la coupe du monde ?

La coupe du monde organisée tous les 4 ans, est la compétition phare de la FIFA. Non seulement parce qu'elle est la compétition suivie par le plus grand nombre de personnes (spectateurs, téléspectateurs, internautes, journalistes, mass médias, entraîneurs, joueurs, agents commerciaux...), mais surtout parce qu'elle regroupe les équipes qui viennent de tous les continents, regroupe les meilleurs joueurs et les meilleurs entraîneurs. Elle est l'occasion de mettre en avant le niveau d'évolution dans le monde et donne une idée précise sur les tendances futures de cette évolution.

Ces rapports sont réalisés par des spécialistes de haut niveau, choisis par la commission technique FIFA, pour leurs compétences, leurs expériences et leur maîtrise des différents aspects de la pratique footballistique.

#### 3.4. Démarche méthodologique

##### 3.4.1. Procédures de collecte

Téléchargement de tous les rapports techniques des coupes du monde depuis leur première édition en 1966, depuis le site officiel de la FIFA

Une première analyse de tous les rapports pour avoir une idée sur leur contenu général et leur structuration

Séparation des différents aspects du football traités dans ces rapports

Relever dans chaque rapport tout ce qui se rapporte aux facteurs humains (équipe, joueurs et entraîneur), pendant les matchs, toutes ou partie de la compétition, la préparation avant et pendant la compétition ou les matchs.

##### 3.4.2. Documents retenus

Seuls les rapports techniques ayant une version française ont été analysés à savoir :

Rapport technique de la coupe du monde  
1970 ; 1974 ; 1978 ; 1982 ; 1986 ; 1990 ; 1994 ; 1998 ;  
2002 ; 2006 ; 2010 ; 2014

##### 3.4.3. Procédures d'analyse

Etape 1 : Analyse de chaque rapport pour extraire les paragraphes qui traitent les aspects relatifs à la gestion des facteurs humains en rapport avec les performances des équipes lors de chaque édition de la coupe du monde

Etape 2 : Analyse de chaque paragraphe traitant les aspects relatifs à la gestion des joueurs ou des équipes sur un plan autre que technique, tactique ou physique, pour chaque rapport technique

Etape 3 : Analyse de l'ensemble des conclusions de l'étape 2 pour chaque édition de la coupe du monde

Etape 4 : Analyse de l'ensemble des conclusions issues de l'étape 3

##### 3.4.4. Outil d'analyse

Il s'agit d'une étude réflexive et interprétative des différents documents, à travers l'analyse du contenu des différents rapport technique. Nous avons utilisé le logiciel NVIVO, comme outil d'aide à l'analyse qualitative.

### 4. Résultats et discussion

En 1970 déjà les problèmes de vie en commun sont relevés mais sont considérés d'ordre psychologique. Leur impact est surtout associé à l'ennui et peuvent donc être solutionnés par une meilleure organisation des loisirs.

En 1974 la préparation psychologique est de plus en plus associée à la performance. L'aspect psychologique concerne le moral de l'équipe en dehors du terrain et reste toujours associé à l'ennui qui doit être solutionnée par l'organisation des loisirs. Cependant l'intérêt de l'aspect psychologique porte également sur le comportement de l'équipe sur le terrain. Il est alors question de chercher des réponses à travers une étude sur le comportement des joueurs exceptionnels pour avoir une idée sur leur manière de se comporter individuellement ou en groupe.

Les années 1978, connaissent une mise en évidence d'autres aspects, dont la gestion des remplaçants, la motivation des joueurs, la cohésion de l'équipe, le

désir de vaincre, les qualités de leader, la gestion des conflits et la gestion de la pression. Reste néanmoins que l'on considère que la plupart de ces éléments doivent être solutionnés par l'entraînement tactique et technique

En 1982, le problème des joueurs qui ont très peu de chance de jouer pouvant influencer négativement le moral de l'équipe est encore une fois soulevé. Certains entraîneurs choisissent l'évitement du problème en ne prenant pas avec eux ces joueurs. Il faut noter que le rapport de la coupe du monde 1982 affirme que le football pratiqué est le reflet des valeurs spécifiquement humaines qui s'expriment à travers les comportements et les mentalités de ceux qui le pratique. D'un autre côté il avance que l'entraîneur doit être en mesure de partager ces mêmes valeurs comprendre ces mentalités et connaître parfaitement les joueurs sur le plan humain pour pouvoir permettre à l'équipe de réussir. L'idée de l'entraîneur locale est mise en avance.

Le rapport de 1986, à travers la démarche de l'entraîneur de l'Argentine, vainqueur de cette édition, nous fait savoir que l'entraîneur peut user de compétences managériales (gestion de conflits, homogénéité de l'équipe cohérence avec les déterminants socioculturels, amélioration de la cohésion et de la confiance en ses possibilités) pour amener l'équipe au succès. Il est à même d'agir sur les facteurs humains pour permettre aux joueurs les plus talentueux de se mettre au service de l'équipe tant par l'inspiration des autres joueurs que par leurs exploits individuels. L'aspect psychologique est mis en avant dans l'importance de l'ouverture du score ou les causes de l'échec d'une équipe composée de joueurs talentueux.

C'est lors de la coupe du monde 1990 que l'approche individuelle de l'aspect psychologique est vraiment mise en évidence. En effet le rapport nous informe que l'entraîneur travail sur d'autres aspects que le physique, technique et tactique, pour mettre en place une équipe performante. Les problèmes liés à la cohésion, à la détermination, à la gestion de l'effectif, à la confiance en soi et la conviction de gagner relève de cette nouvelle vision. Cependant ces aspects ne pouvant pas être pris en charge par un psychologue sur le plan collectif, il est du ressort de l'entraîneur de faire preuve de ce que le rapport appelle une « psychologie pratique » plutôt que de compétences managériales.

La coupe du monde de 1998, met encore une fois la lumière sur l'importance du rôle de l'entraîneur dans la gestion de ses joueurs tout aussi sur le plan collectif qu'individuel. Faire du groupe une unité dont l'objectif commun est clair et auquel tout un chacun croit et pour lequel tous ensemble ils œuvrent est la forte carte qui a permis à l'entraîneur de l'équipe de France

de permettre à son groupe de gagner le mondial. Toute fois le rapport parle encore de préparation mentale qui réduit cette manœuvre à l'aspect psychologique. En effet selon le rapport technique relatif à cette édition, dans le paragraphe intitulé « se préparer mentalement », on peut lire que « Les Français étaient mentalement prêts pour la situation face à eux. Jacquet avait réussi à ancrer l'idée de gagner à chaque joueur, ou plus que cela, au sein de l'équipe. Le succès de son approche montre que

1. La stratégie n'est pas décisive ; le potentiel mental, la motivation et la confiance en soi de chaque joueur individuellement et de toute l'équipe sont beaucoup plus importants. A quoi servent les meilleures tactiques ou le plus grand potentiel si la motivation et la confiance en soi sont manquantes?

2. l'entraîneur moderne n'est pas principalement un tacticien. Mais un gestionnaire avec la capacité psychologique adéquate pour diriger ses joueurs, en rendant possible pour chacun d'eux d'utiliser ses talents dans toute la mesure.

3. une bonne préparation est d'une importance vitale afin d'obtenir l'équipe dans l'état d'esprit correct (émotions positives), afin qu'ils aient exactement la bonne attitude dès le début (leurs premiers instants sur le terrain) ». Ces propos montrent bien qu'il s'agit plus de compétences managériales, mises en œuvre pour permettre à des joueurs mentalement bien préparer de fonctionner en équipe performante.

Le rapport de 2002 vient encore corroborer cette idée. Les propos de l'entraîneur brésilien vainqueur de cette coupe du monde, met en avant, dans toutes les étapes de son parcours pour le titre insiste sur le fait que les facteurs humains, en termes d'intégration dans le groupe, d'acceptation de soi et des autres, de gestion de stress, de sentiment d'appartenance, d'identification à l'équipe et de confiance en soi et en ses partenaires, sont les caractéristiques que l'entraîneur met en avant lors de la sélection des joueurs, la construction et la préparation de l'équipe, afin d'avoir une équipe capable de gagner une grande compétition. Pour lui l'entraîneur lui-même doit incarner ces caractéristiques.

Le rapport de 2006 introduit une nouvelle notion celle du coaching. Bien que ce dernier soit considéré comme une simple gestion des remplacements. Le rapport insiste toujours sur l'aspect psychologique comme facteur déterminant dans le résultat final à travers l'ascendant psychologique de l'ouverture du score ou les buts tardifs. Notons que même les arbitres ont aussi bénéficiés d'une préparation mentale par deux psychologues.

Le rapport de 2010, en revanche viendra étendre le concept de coaching à la gestion des remplaçants et les changements tactiques tout aussi que la gestion des remplacements.

Le rapport de 2014 affirme que le jeu est l'expression d'une philosophie et que le coaching concerne les changements tactiques et les changements des joueurs qui bien gérer et adéquatement accompagnés contribuent fortement dans le résultat final. L'idée complètement admise c'est que la cohésion collective est un facteur principal du succès. En effet le rapport nous dit que : « Le talent individuel n'est efficace que s'il est pleinement orienté vers le travail d'équipe et la cohésion. Le mental est également un aspect important pour le développement des jeunes joueurs et pour que ceux-ci deviennent prêts à se sacrifier les uns pour les autres » ; « L'équipe, qui avait besoin de remplaçants de grande classe qui acceptaient leur situation et pouvaient s'intégrer sans effort dans l'équipe après être entrés en jeu et étaient capables de faire la différence » ; « Un mental de vainqueur, toute l'équipe devant croire au succès des siens, et ce peu importe les circonstances du match. »

### 5. Discussion

L'analyse des différents rapports techniques de la coupe du monde, de 1970 à 2014, permet de mettre en avant la permanence de la prise en compte des facteurs humains dans la compréhension et l'explication des performances des équipes de football. Elle permet également de mettre en évidence la diversification et la multiplication des facteurs associés à cette composante de la pratique footballistique. Du simple ennui causé par la vie en commun sur une longue durée (1970) à la gestion des remplaçants comme atout majeur de la bonne performance d'une équipe (2014), en passant par l'esprit et le tempérament d'une équipe, la motivation individuelle et collective, extrinsèque et intrinsèque, la définition des objectifs du groupe, l'acceptation de son statut et celui des autres, l'intégration dans le groupe, l'ascendant psychologique, la combativité, l'homogénéité, la solidarité, l'abnégation, le leadership, la confiance en soi ... le champ des facteurs humains impliqués dans la construction, la préparation de l'équipe et de ses résultats s'est énormément enrichi. Le deuxième enseignement que nous apporte, cette analyse réside dans le fait que l'entraîneur est considéré de plus en plus comme responsable de la gestion de ces facteurs. Si les solutions proposées au début étaient plus d'ordre organisationnel et administratif (gestion des loisirs), elles relevaient de plus en plus de la tâche et de la mission de l'entraîneur. Ce dernier est passé d'un entraîneur tacticien, à un entraîneur psychologue pratique, à un gestionnaire doté de connaissances psychologiques pour devenir en fin de compte un véritable coach.

Cette analyse nous permet également de voir comment des aspects humains considérés au début comme nuisibles, deviennent les atouts de la réussite

: La vie en commun pendant une longue durée, qui constituait une source d'ennui et de problème comportementaux, est devenue un espace de développement et d'intégration de valeurs d'équipe, de cohésion et de partage d'objectif commun. Ces périodes de rassemblement sont devenues l'occasion de développer, chez les joueurs, la conviction et la foi en leur équipe et la confiance en leurs possibilités. Les remplaçants dont les attitudes et les comportements pouvaient nuire au moral de l'équipe, sont devenus des atouts déterminants et des ressources prédisposées capables de faire la différence à des moments cruciaux d'un match ou d'une compétition. La pression, la concurrence et l'individualité susceptibles de nuire à la performance de l'équipe, sont devenus des leviers de motivation et des assises de progression, d'engagement et de détermination, continus permettant aux équipes et aux joueurs de toujours se produire aux limites supérieures de leurs possibilités et de mettre au plus haut niveau de prestation leurs talents.

Néanmoins, cette étude nous permet de mettre en exergue la confusion qui entoure toutes ces composantes humaines. En effet si la compréhension et l'explication de ces facteurs relève d'un sous-bassement psychologique ; si plusieurs, voir même toutes ces composantes concernent le mental, le caractère collectif du football nous impose de les considérer dans leur champ social et culturel. L'important n'est pas uniquement de soulever leur importance, ou de pouvoir leur trouver des explications psychologiques. Ce qui compte c'est de pouvoir les manipuler de manière pertinente. Il importe d'avoir les outils intellectuels et professionnels pour pouvoir les gérer efficacement. C'est de gestion des aspects humains qu'il s'agit. Les ressources humaines d'une équipe, principalement les joueurs, sont le capital qu'il faut rentabiliser. Unanimement, il est admis que ce sont les joueurs qui font l'entraîneur, mais il faut admettre que c'est l'entraîneur qui fait l'équipe. Dans le football comme dans tout autre sport collectif ou encore tout secteur qui met en jeu plusieurs personnes dans la réalisation d'une tâche, seul le travail d'équipe peut aboutir.

L'entraîneur de football est nécessairement un manager d'équipe. Il aura beau maîtriser tous les systèmes du jeu, connaître toutes les stratégies technicotactiques, même s'il dispose des meilleurs joueurs, il ne pourra mener son équipe à la gloire que par ses compétences managériales : un leadership adéquat, des qualités de communication optimales, une vision à la fois rationnelle et créative, une intelligence émotionnelle résonante, viendront compléter ses qualités d'organisation, de planification, d'administration et de contrôle.

Il est aussi un véritable coach qui accompagne et aide ses joueurs dans leur chemin vers l'accomplissement professionnel et personnel. Sa proximité, son écoute, son observation et son empathie, sont autant de compétences, qui lui permettront de faire partie de ce qu'on peut désormais appeler un bon entraîneur.

La formation de l'entraîneur ne peut se limiter à l'acquisition des savoirs et des savoir-faires. Elle doit concerner également le savoir-être. En fait la compétence est un savoir-agir où le savoir-être est le fondement d'une opérationnalisation pertinente des savoirs et des savoir-faires.

Le rapport de 2014 entérine ainsi cette évolution de la nécessité de parler de déterminants psychosociologiques dont la manipulation efficace et efficiente passe nécessairement par une acquisition, une incorporation et une opérationnalisation des compétences managériales de l'entraîneur : ce manager de proximité et coach d'équipe. Tout simplement le bon entraîneur ne peut être autre qu'un coach-manager.

## 6. CONCLUSIONS

Les résultats des équipes locales ou nationales sont la source de beaucoup d'émotion et de sensation forte. Mais surtout d'envergure économique et financière. C'est pour ces raisons que les équipes de football sont appelées à être performantes et surtout à l'être de façon durable. Nous retrouvons ici les points clés de la définition même du football. En effet le football est finalisé par le gain du match : coopération / opposition, équilibre / déséquilibre, risque/sécurité, continuité/ rupture sont autant de rapports contradictoires qui font le dynamisme d'un système complexe et fluctuant qui est le football. Ceci nous amène à souligner, combien sont complexes les tâches et rôles de l'entraîneur : gérer tous les aspects techniques et tactiques, prévoir tous les scénarios stratégiques, mettre les joueurs dans les meilleures dispositions physiques et physiologiques et surtout faire de sorte qu'ils soient capables, disposés et motivés pour les mettre au service de l'équipe. C'est là, où réside l'importance de la composante managériale du métier de l'entraîneur. En effet il serait vain d'optimiser les capacités individuelles de chaque joueur sans pouvoir les amener à les mettre au service d'une performance collective. Créer un groupe soudé, cohérent et synergique, animer par un très fort sentiment d'appartenance et où chaque joueur est en harmonie avec tous ses coéquipiers, nécessite de l'entraîneur une grande maîtrise et une compétence poussée en termes de management des Hommes. L'analyse des rapports techniques des différentes éditions de la coupe du monde nous en

apporte l'affirmation. En effet la gestion du facteur humain a une grande importance dans les rapports d'analyse de toutes les éditions de la coupe du monde. Reste néanmoins qu'il y a une certaine confusion entre l'aspect psychologique et mental et le caractère managérial de la gestion du facteur humain. Cette piste d'investigation mérite certainement une étude plus approfondie et encore plus documentée.

## REFERENCES

- Arrow H., McGrath, J. E., & Berdahl J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination development, and adaptation*. Newbury Park CA: sage.
- Arrow, Poole, Henry, Wheelan et Moreland (2004), *Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on Groups*, February 2004 *Small Group Research* 35(1):73-105, DOI:10.1177/1046496403259757
- Assibat. N et al. (Octobre 2014). *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité : Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines ?* Mémoire d'expertise. Sous la direction de Nicolas BERLAND. Université Paris-Dauphine
- Barabel .M et Meier. O (2010), *Manager, 2ème édition*, Dunod,
- Barbusse. B (2006), *Sociologie et management des sportifs professionnels : vers une identification de la composante managériale du métier d'entraîneur de sport collectif*.
- Bichon A., « Mesurer les comportements de mobilisation au sein des équipes de travail : une approche exploratoire », *Actes de l'AGRH*, 2004. (Bichon, 2004).
- Blake. R et Mouton. J (1969), *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation,
- Carron, A. V., & Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd. Ed.). Morgantown, WV : Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). *Cohesion and performance in sport: A meta-analysis*. *Journal of Sport Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Chappuis. R et Thomas. R (1988), *L'équipe sportive*, Edité par Presses univ de France
- Cruellas P., *Coaching, un nouveau style de management*, Inter Editions, Paris, 1991.
- Delavallee. E et GALAMBAUD. B (2004), « *Management et managers. Vers un changement de doctrine* », *Etude Entreprise & Personnel*, 2004
- Drucker. P, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation, 1975
- Duprat. E, (2013) *Manager une équipe de football féminin de haut niveau*, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2013/2 (n°6, vol.

- 2), pages 52 à 62, Éditions, ARIMHE, ISSN 2259-2490, DOI 10.3917/rimhe.006.0052
- Giddens, A. (1991). *Modernité et identité personnelle : le moi et la société à l'ère moderne*. Stanford, Californie.
- Hogg, M. et al. (2004), *The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups* *Small Group Research* 2004; 35; 246, DOI: 10.1177/1046496404263424
- Hogg M. A., et Hardie E. A. (1991). « Social attraction, personal attraction, and self-categorization: A field study », In *Personality and Social Psychological Bulletin* 17. pp. 175-180.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Taylor & Francis/Routledge ;
- Jabbes .B (2010). *Au-delà du coaching*. Edition Dar El Maarif
- Kasdaoui. Y (2009). *Etude de la nature de la relation entre la cohésion et la performance dans un milieu footballistique*. Institut supérieur du sport et de l'éducation physique du Kef Tunisie.  
[http://www.memoireonline.com/11/12/6469/m\\_Etude-de-la-nature-de-la-relation-entre-la-cohesion-et-la-performance-dans-un-milieu-footballistique0.html](http://www.memoireonline.com/11/12/6469/m_Etude-de-la-nature-de-la-relation-entre-la-cohesion-et-la-performance-dans-un-milieu-footballistique0.html)
- Lemieux, C, Mignon, P, Burlot, F, Lefevre, L, Donzel, J, et al.( 2006), *Être entraîneur de haut niveau : Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel*. [Rapport de recherche] Institut National du Sport et de l'Education Physique.
- Lenhardt V. (1992), *Les responsables porteurs de sens*, INSEP Éditions, Paris,
- Les rapports techniques de la coupe du Monde de 1970 à 2014*, <http://fr.fifa.com/about-fifa/official-documents/development/technical-study-group-reports/index.html> ; FIFA.Com
- Lévêque. M (2005), *Psychologie du métier d'entraîneur ou L'art d'entraîner les sportifs*, Edition Viber
- M. Crozier et E. Friedberg (1977), 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris
- McGrath.J.E, (1984), *Interaction and Performance*, Prentice-Hall,
- Mullen B et Cooper C. (1994). *The relation between group cohesiveness and performance: An integration*, In *Psychological Bulletin* 115. pp. 210-227.
- Nonaka. I (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Sciences* 5
- O'Neill H. M. and Lenn D. J (1995), «Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear», *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 4
- Paskevich D. M., Brawley L. R., Dorsch K. D., & Widmeyer W. N. (1999). *Relationship between collective efficacy and team cohesion: Conceptual and measurement issues*. *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice* 3. pp. 210-222.
- Piotet, F. (2002)., *La révolution des métiers*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Poesi F., *Management d'équipe*, Dunod, coll. « Les Topos », Paris, 2003.
- Raimbault, N. (2021). *La question de la compétence de l'entraîneur de basketball professionnel*. *Revue des Sciences du Sport*, 35(2), 123-135
- Rapport financier 2014 de la FIFA. FIFA.com
- Rapport mensuel de l'Observatoire du football du CIES.N°3. (03/2015)
- Rioux, R., & Chappuis, G. (1976). *La cohésion de l'équipe*. Paris : Vrin.
- Roxburgh. A (2012). *UEFA. Technician*, *Journal d'information des entraîneurs*, N°52 juillet 2012
- Roxburgh. A (2012) *UEFA. Technician*, *Journal d'information des entraîneurs*, N° 52 | juillet 2012
- Roy, M., Guindon, J.C., Bergeron, J.L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. Bilans de connaissances (rapport no B-052)*. Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST).
- Tajfel, 1972, Tajfel H. (1972): *La catégorisation sociale*. In S. Moscovici (Dir.), *Introduction à la psychologie sociale*. Vol. 1. Paris, Larousse,
- Tajfel, H. (1978). *Interindividual behaviour and intergroup behaviour*. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 27-60). London: Academic Press
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago : Nelson Hall.
- The Technician* N°35 (Janvier 2007) UEFA.com
- Thevenet .M, *Management : une affaire de proximité*, Editions d'Organisation, 2003
- Thuderoz C., « Du lien social dans l'entreprise, Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, XXXVI, 1995, p 325-354.
- Whitmore, J, *Le guide du coaching*, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 2005.