

COMMENT UNE ÉQUIPE DE CHAMPIONS DEVIENT UNE ÉQUIPE CHAMPIONNE

L'IMPORTANCE DES FIGURES DE LEADER POUR QU'UNE ÉQUIPE FONCTIONNE DE MANIÈRE OPTIMALE

Katrien Fransen, Filip Boen

Groupe de recherche en Activité Physique, Sport & Santé; Département des Sciences du Mouvement, KU Leuven

Le légendaire joueur de base-ball Babe Ruth l'a déclaré un jour: «*C'est la façon dont une équipe joue dans son ensemble qui détermine le succès. Une équipe a beau se composer d'une multitude de stars mondiales individuelles, si elles ne jouent pas ensemble, l'équipe ne vaut rien*» (1). La confiance en l'équipe et le leadership effectif des joueurs au sein de l'équipe (leadership sportif) sont souvent considérés comme des facteurs cruciaux pour optimiser le fonctionnement d'une équipe sportive. Cet article décrit les résultats de l'étude que j'ai réalisée récemment dans le cadre de mon doctorat. Nos observations démontrent que les leaders sportifs qui croient en leur équipe et affichent aussi cette confiance sont à même de créer un sentiment d'appartenance à la collectivité (le «nous»), ce qui renforce non seulement la confiance en l'équipe de leurs coéquipiers, mais aussi leurs performances. De bons leaders sportifs génèrent donc un meilleur fonctionnement de l'équipe, ce qui se traduit par de meilleures performances. Ce faisant, une équipe de stars individuelles peut se convertir en une équipe championne.

Lorsqu'une entreprise voit ses chiffres de vente baisser ou lorsqu'elle ne parvient pas à atteindre les bénéfices escomptés, il n'est pas rare que le management soit pointé du doigt. C'est le cas également, et peut-être encore plus, dans une équipe sportive. Si une équipe perd plusieurs rencontres d'affilée, la cause est souvent recherchée du côté de la direction. Dans leur quête d'un bouc émissaire, les journalistes s'en prennent régulièrement à l'entraîneur et, le plus souvent, c'est aussi l'entraîneur qui est licencié et subit ainsi les conséquences des mauvais résultats de son équipe. Le nombre de changements d'entraîneurs au cours de la dernière saison footballistique était une fois de plus impressionnant. Mais le coach est-il réellement coupable?

Le journaliste sportif de la VRT Peter Vandenbempt a analysé le plus mauvais début de championnat de ces 15 dernières années affiché par l'équipe championne de Belgique, le R.S.C. Anderlecht, en attirant l'attention sur le rôle essentiel des figures de leader au sein de l'équipe pour renforcer la confiance de ces joueurs en leur équipe: «*L'organisation et la confiance au niveau défensif sont catastrophiques. À chaque contre-attaque, ils se montrent fébriles. Il y a manifestement un manque de leaders sur le terrain. Nous l'avons déjà constaté auparavant. Personne ne prend ses responsabilités quand il s'agit de faire face aux difficultés. La meilleure preuve qui soit est que, durant cette saison, pas une seule fois Anderlecht n'a pu revenir au score lorsqu'il était mené.*»

La nette influence du leadership sportif et de la confiance en l'équipe sur les performances n'était pas un élément nouveau. Toutefois, bien que l'importance de ces deux facteurs soit reconnue implicitement dans les milieux sportifs, on ne disposait jusqu'ici que de peu d'informations détaillées et étayées scientifiquement en la matière. Cet article commente les résultats de l'étude que j'ai terminée récemment dans le cadre de mon doctorat: la Partie 1 vise l'élaboration d'une base théorique plus large pour le leadership sportif, tandis que la Partie 2 est axée sur l'impact des leaders sportifs sur le fonctionnement optimal de l'équipe. À cet égard, nous ne nous limitons pas à la description de cet effet, mais exposons aussi les mécanismes par lesquels les leaders sportifs peuvent influencer la confiance en l'équipe de leurs coéquipiers et leurs performances, et créer ainsi un fonctionnement optimal de l'équipe. Les figures de leader semblent jouer un rôle déterminant dans les performances de l'équipe.

LEADERSHIP SPORTIF

Bien que la majeure partie de la littérature ayant trait au leadership s'intéresse exclusivement à l'entraîneur, les joueurs et coaches reconnaissent également l'importance de bons leaders au sein de l'équipe. Les regards se tournent rapidement vers le capitaine: le capitaine officiel est souvent perçu comme le leader par excellence de l'équipe, tant sur le terrain qu'en dehors de celui-ci. On attend beaucoup de lui, cela ne fait aucun doute. Mais ces espérances sont-elles justifiées? Le brassard de capitaine est-il toujours confié au plus fort?

Nous avons étudié cela auprès de 4.451 joueurs et entraîneurs dans différents sports d'équipe en Flandre: basket-ball, volley-ball, football, hockey, korfbal, handball, water-polo, rugby et hockey sur glace (2). Nous avons fait une distinction entre 4 différents rôles de leader que les joueurs peuvent endosser:

- le leader orienté vers la tâche (prend la direction sur le terrain, oriente les autres joueurs et leur donne des consignes techniques);
- le leader motivationnel (encourage les autres joueurs sur le terrain à donner leur maximum);
- le leader social (garantit une ambiance optimale dans l'équipe hors du terrain);
- le leader externe (assure la communication avec les dirigeants du club, les médias et les sponsors).

La fonction de leader orienté vers la tâche et du leader motivationnel s'exerce donc surtout entre les lignes, tandis que le leader social et le leader externe s'imposent essentiellement en dehors du terrain. Étant donné le statut de capitaine en tant que «leader de l'équipe», les joueurs et les entraîneurs attendent souvent intuitivement du capi-

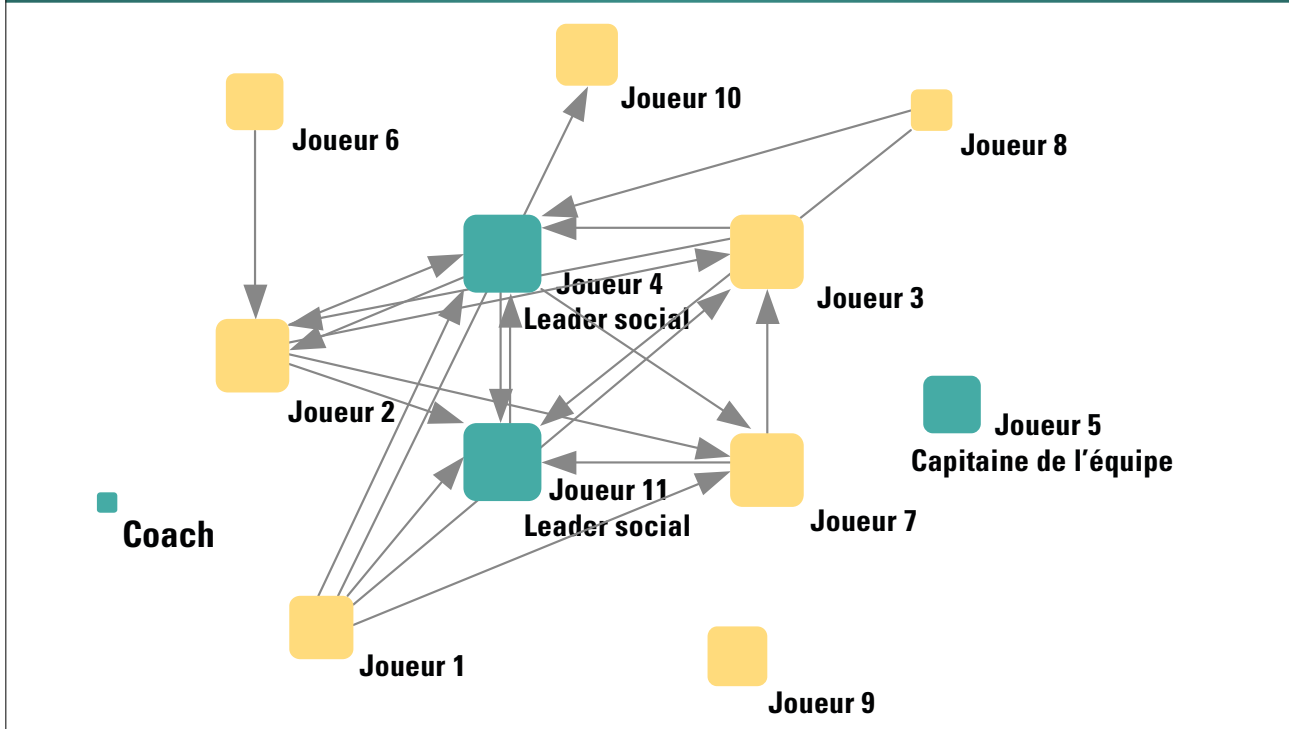
taine qu'il endosse la plupart des rôles de leader énoncés. Mais qu'en est-il dans la réalité? Les capitaines peuvent-ils répondre à ces attentes élevées? Les résultats de l'article 1 révèlent que seul 1% des participants perçoivent leur capitaine comme le meilleur pour les 4 rôles de leader. Dans seulement 4% des équipes, le capitaine remplit 3 des 4 rôles de leader. Mieux encore, dans près de la moitié des équipes (44%), le capitaine n'est même pas considéré comme le meilleur leader dans l'un des 4 rôles de leader. Il n'est donc ni le meilleur leader sur le terrain (leader orienté vers la tâche ou leader motivationnel), ni le meilleur en dehors du terrain (leader social ou externe). D'autres joueurs semblent être les véritables leaders dans l'équipe: les leaders informels. La seule propriété pour laquelle le capitaine émerge effectivement par rapport à ces autres leaders est le nombre d'années de «service» au sein de l'équipe. La fonction de capitaine en tant que leader de l'équipe semble donc largement surestimée: pour être un bon leader, il ne faut donc pas obligatoirement porter le brassard de capitaine. Nous pouvons en conclure que le leadership est généralement réparti au sein de l'équipe: différents joueurs prennent la direction sur le terrain et en dehors. Dans la pratique, il est rare qu'il y ait un seul et unique leader au sens propre du terme.

Dans une autre étude (3), nous avons examiné 46 équipes complètes (575 joueurs) en utilisant pour la première fois l'analyse du réseau social en tant que technique innovante pour identifier toute la structure du leadership dans des équipes sportives. La figure 1 illustre la structure du leadership pour l'une des 46 équipes, plus particulièrement en ce qui concerne le rôle de leader social (**Figure 1**).

Une flèche partant du joueur A vers le joueur B dans la figure 2 indique que le joueur A a attribué au joueur B le score maximum pour la qualité de leadership social (en d'autres termes, qu'il le perçoit comme un très bon leader social). Plus le carré du joueur est grand et central, plus cette personne est considérée comme un bon leader social par ses coéquipiers. Dans cette équipe, les joueurs 4 et 11 ont les scores les plus élevés, si bien qu'ils sont les deux leaders sociaux de l'équipe. Les leaders formels (l'entraîneur et le capitaine de l'équipe) se situent tous les deux en marge de ce réseau et n'assument donc aucune fonction de leader social.

Un réseau identique a été construit pour chacun des rôles de leader et pour chacune des 46 équipes. Ainsi, les leaders sportifs informels ont pu être comparés au capitaine de l'équipe en tant que leader sportif formel, de même qu'avec l'entraîneur. Les observations ont démontré que, dans la moitié des équipes, le capitaine est perçu comme le meilleur leader orienté vers la tâche et le meilleur leader externe. En termes de leadership général, et en termes de lea-

Figure 1: Le réseau de leadership social d'une des équipes participantes.



dership motivationnel et social en particulier, les leaders sportifs informels obtiennent de meilleurs scores que le capitaine et l'entraîneur. Le pouvoir absolu du coach est donc clairement un concept dépassé, qui a laissé la place à un leadership partagé: l'entraîneur assume la direction avec le capitaine et les leaders sportifs informels, l'importance de ces derniers ne pouvant certainement être sous-estimée.

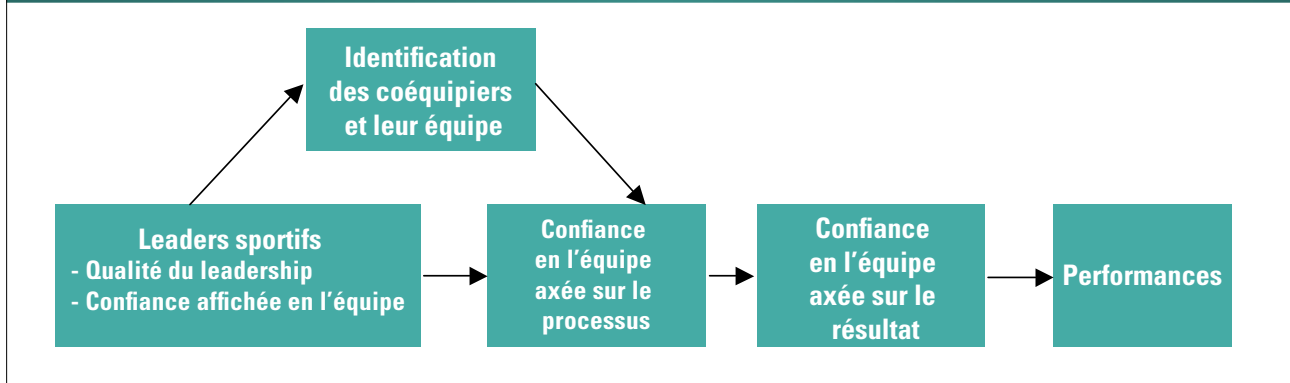
Dans 2 autres études, nous avons cherché à savoir ce qui fait précisément d'un leader un bon leader. La première a été entreprise auprès de 4.451 joueurs et entraîneurs dans 9 sports d'équipe différents (4). Parmi les 27 caractéristiques étudiées, «l'influence sur la confiance en l'équipe des autres joueurs» se distingue comme la principale qualité du leader orienté vers la tâche, du leader motivationnel, du leader social et du leader externe. Lorsque ces leaders sont convaincus que leur équipe peut gagner le match et sont également capables de transmettre cette confiance en l'équipe aux autres joueurs, ils sont considérés comme de bons leaders. Par ailleurs, il semblait aussi important que le leader soit bien considéré dans le groupe. Ceci a également été confirmé dans la seconde étude menée auprès de 575 joueurs (5): le degré d'attachement des joueurs à leur leader était l'élément qui déterminait le plus leur perception de ses qualités de leader. Ces observations concernaient aussi bien le leadership général que le leadership orienté vers la tâche, motivationnel, social et externe. Nos résultats ont en outre démontré que les équipes avec un meilleur leadership sportif se caractérisaient par des joueurs qui s'identifiaient davantage à leur équipe. Ces équipes se distinguaient aussi par un plus grand engage-

ment orienté vers la tâche et une plus grande cohésion sociale entre les joueurs (6).

L'INFLUENCE DES LEADERS SPORTIFS SUR LA CONFIANCE EN L'ÉQUIPE ET LES PERFORMANCES DE L'ÉQUIPE

L'importance de la confiance en l'équipe pour le fonctionnement optimal de l'équipe ne se manifeste pas uniquement dans la recherche, elle est aussi perceptible dans la pratique. Ainsi, l'importance de la confiance en l'équipe a été parfaitement illustrée par la récente finale de l'Europa League en football, où le FC Séville a battu le Benfica Lisbonne aux tirs au but. Au terme du match, le coach perdant du Benfica confiait à la presse: «À la fin de la rencontre, nous étions la meilleure équipe. Nous nous sommes créés des occasions, mais n'avons pas pu les convertir. Séville s'est montrée l'équipe la plus confiante au moment des tirs au but. En terme de jeu, ce n'est pas la meilleure équipe qui a remporté l'Europa League ». Tout porte à croire que la confiance en l'équipe prévaut parfois même sur les performances. Dans le cadre de ce doctorat, nous avons analysé plus en détail ce rapport entre la confiance en l'équipe et les performances en mesurant la confiance en l'équipe des joueurs de football avant et après le match, mais aussi pour la première fois pendant le match (7). Les résultats révèlent que lorsqu'à la mi-temps les joueurs acquéraient une plus grande confiance en les capacités de leur équipe, cela se traduisait aussi par de meilleures performances de l'équipe en seconde période.

Figure 2: L'impact des leaders sportifs sur la confiance en l'équipe et les performances de leurs coéquipiers.



Dans cette thèse de doctorat, une nette distinction a été établie entre deux formes de confiance en l'équipe: la confiance en l'équipe axée sur le processus (la confiance dans les capacités de votre équipe par exemple à bien communiquer, s'encourager mutuellement, s'investir au maximum, etc.) et la confiance en l'équipe axée sur le résultat (la conviction que votre équipe atteindra l'objectif, par ex. qu'elle remportera la partie). Nous avons montré dans plusieurs études que ces deux formes de confiance en l'équipe diffèrent clairement (7, 8, 10-12).

Bien que l'impact positif d'une forte confiance en l'équipe sur le fonctionnement d'une équipe sportive ait été largement confirmé, on ne sait pas grand-chose sur la façon dont cette confiance en l'équipe apparaît. C'est pourquoi nous avons recherché les sources de confiance en l'équipe dans le volley-ball (N = 2.356) (9), le football (N = 1.028) et le basket-ball (N = 1.692) (10). Dans ces 3 sports, la confiance en l'équipe affichée par les figures de leader au sein de l'équipe était considérée comme un facteur prédictif important de la confiance en l'équipe des joueurs et des entraîneurs.

Les figures de leader semblent donc avoir une grande influence sur la confiance en l'équipe de leurs coéquipiers. Dans les deux dernières études, nous avons tenté de cerner les mécanismes sous-jacents qui expliquent la transmission de cette confiance en l'équipe. Dans la première (11), 2.867 joueurs et entraîneurs issus de 9 sports d'équipe différents ont été analysés. La deuxième était une étude expérimentale, réalisée auprès de 102 joueurs dans le contexte du basket (12). La figure 2 reprend les observations des deux études qui ont confirmé le modèle (**Figure 2**).

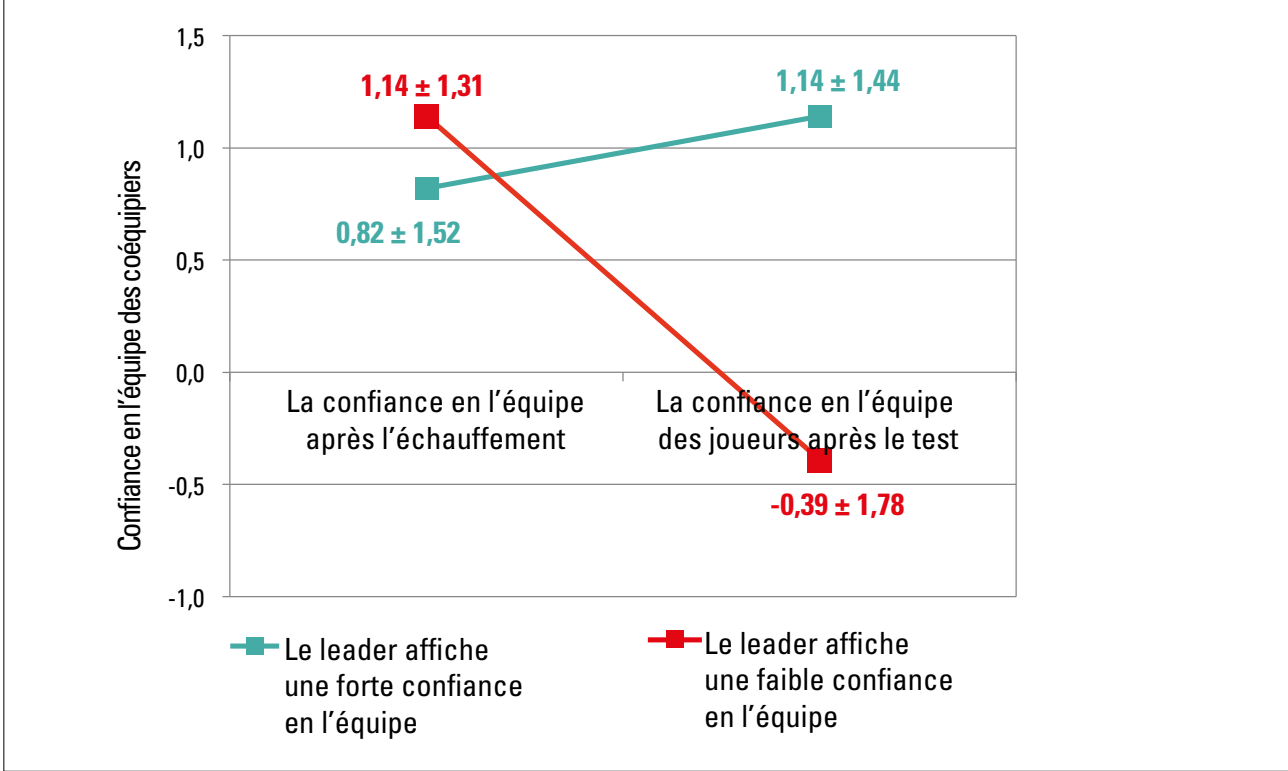
La première étude (11) démontre qu'un leadership qualitatif va de pair avec une forte confiance en l'équipe axée sur le processus parmi les joueurs et les entraîneurs (par ex. «notre équipe est capable d'accomplir correctement certaines missions»). Cette confiance en l'équipe axée sur le processus exerce à son tour une influence positive sur la confiance des joueurs dans une issue favorable (par ex.

«notre équipe va gagner le match»). Par ailleurs, le modèle ci-dessus permet aussi de comprendre comment les leaders sportifs peuvent précisément influencer cette confiance en l'équipe de leurs coéquipiers. Cette thèse de doctorat apporte à cet égard pour la première fois la preuve que l'approche identitaire sociale du leadership (13) peut aussi s'appliquer dans un contexte sportif: l'identification à l'équipe agit en effet comme un médiateur dans le modèle de la figure 2. Autrement dit, il a été démontré que les bons leaders sportifs peuvent veiller à ce que leurs coéquipiers pensent, se sentent et agissent en prenant pour référence le «nous» (en tant qu'équipe), plutôt que le «moi» (en tant qu'individu).

Cette théorie du leadership est joliment illustrée par la citation suivante de Drucker (14): «À mes yeux, les leaders les plus efficaces ne disent jamais 'je'. Et ce n'est pas parce qu'ils se sont entraînés à éviter d'utiliser la première personne du singulier. Ils ne pensent même pas en termes de 'moi'. Ils pensent d'abord à l'équipe.» Comme le disait le CEO Lewis Ergen: «La proportion entre les 'Nous' et les 'Moi' est la meilleure indication d'une équipe». Nos observations confirment que les leaders sportifs jouent un rôle crucial pour susciter ce sentiment de «nous». Plus encore, le renforcement de ce sentiment de «nous» constitue pour les leaders sportifs une manière d'accroître la confiance en l'équipe de leurs coéquipiers. Dans une autre étude, il a été démontré qu'outre le contexte sportif, dans les organisations également, les leaders efficaces parviennent à renforcer l'identification à l'équipe de leurs adeptes (15).

L'expérience du leadership entreprise auprès de 102 joueurs de basket, répartis en équipes de 4 joueurs, confirme le modèle de la figure 2 (12). On a demandé au leader désigné de ces équipes nouvellement formées (qui était issu de l'équipe de chercheurs sans que les autres joueurs en soient informés), soit d'afficher une forte confiance en l'équipe (par un langage non verbal positif et une manifestation verbale de cette confiance), soit d'afficher une faible confiance en l'équipe (par un langage non verbal décourageant et des réactions de frustration en cas

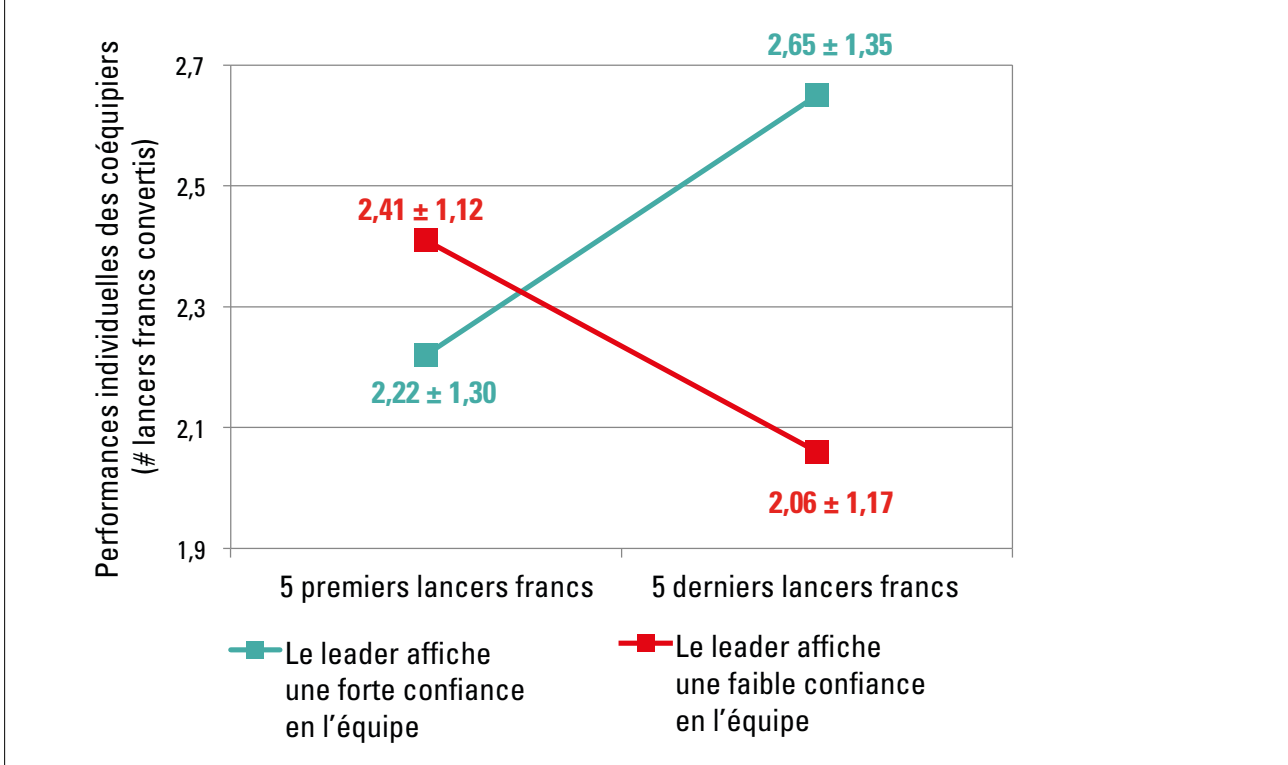
Figure 3: La confiance en l'équipe des autres joueurs pendant l'échauffement (le leader se comporte de manière neutre) et pendant le test (le leader exprime une confiance positive ou négative).



d'occasion ratée de la part d'un coéquipier). Les résultats, illustrés à la figure 3, révèlent une transmission de la confiance en l'équipe à tous les joueurs de l'équipe si bien que les coéquipiers avaient une plus grande confiance en

leur équipe selon que le leader affichait une forte confiance (plutôt qu'une faible confiance) dans la réussite de l'équipe (Figure 3). L'impact du leader semblait ici plus important que l'impact des autres joueurs.

Figure 4: Les performances individuelles des autres joueurs dans l'équipe lorsque le leader affiche une forte ou une faible confiance en l'équipe.



Dans cette expérience, nous avons aussi examiné le rapport avec les performances. Les joueurs ont effectué tour à tour deux lancers francs jusqu'à ce que chaque joueur ait tiré 10 lancers francs. En tant qu'équipe, les joueurs devaient essayer d'atteindre le meilleur score possible. Afin de mesurer l'évolution des performances, nous avons comparé les résultats individuels de la première moitié du test à ceux de la seconde moitié. Les résultats, tels qu'illustrés à la figure 4, démontrent que, lorsque les leaders affichaient une forte confiance en l'équipe, les performances des coéquipiers s'amélioraient pendant le test (**Figure 4**). Inversement, si les leaders affichaient une faible confiance en l'équipe, les performances des coéquipiers régressaient. Les leaders sportifs ont donc le pouvoir d'influencer la confiance en l'équipe de leurs coéquipiers (tant dans un sens positif que négatif), si bien qu'ils exercent aussi un impact considérable sur les performances de leurs coéquipiers.

Les leaders sportifs semblent donc détenir le flambeau de la confiance en l'équipe. Les flammes qui naissent sur le flambeau du leader peuvent se transmettre aux autres coéquipiers et se propager ainsi rapidement dans toute l'équipe. Ce feu peut susciter la passion dans un sens positif (lorsque le leader affiche une forte confiance en l'équipe), ou (sans doute plus nettement) générer un sentiment d'étouffement dans un sens négatif (lorsque le leader affiche une faible confiance en l'équipe). Les leaders sportifs qui croient en leur équipe et le montrent peuvent donc créer un sentiment d'appartenance à une collectivité (sentiment de «nous»), ce qui renforce non seulement la confiance en l'équipe de leurs coéquipiers, mais améliore aussi leurs performances. Les bons leaders sportifs garantissent dès lors un meilleur fonctionnement de l'équipe, ce qui se traduit par de meilleures performances collectives. De cette façon, une équipe de stars individuelles peut se métamorphoser en une équipe championne.

Références

1. Williams P. The magic of teamwork: Proven principles for building a winning team. Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers; 1997.
2. Franssen K, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Vande Broek G, Boen F. The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *J Sports Sci*. 2014;1-9. doi: 10.1080/02640414.2014.891291.
3. Franssen K, Van Puyenbroeck S, Loughhead TM, et al. Who takes the lead? Social Network Analysis as pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. [Manuscript submitted for publication].
4. Franssen K, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Vande Broek G, Boen F. When is a leader considered as a good leader? Perceived impact on teammates' confidence and social acceptance as key ingredients. [Manuscript submitted for publication].
5. Franssen K, Van Puyenbroeck S, Loughhead TM, et al. The art of athlete leadership: Identifying high-quality leadership at the individual and team level through Social Network Analysis. [Manuscript submitted for publication].
6. Loughhead TM, Franssen K, Van Puyenbroeck S, Hoffmann MD, Boen F. An examination of the relationship between athlete leadership and cohesion using social network analysis. [Manuscript submitted for publication].
7. Franssen K, Decroos S, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Vande Broek G, Boen F. Is team confidence the key to success? The reciprocal relation between collective efficacy, team outcome confidence, and perceptions of team performance during soccer games. *J Sports Sci*. In press. <http://dx.doi.org/10.1080/02640414.2014.942689>.
8. Franssen K, Kleinert J, Dithurbide L, Vanbeselaere N, Boen F. Collective efficacy or team outcome confidence? Development and validation of the Observational Collective Efficacy Scale for Sports (OCESS). *International Journal of Sport Psychology* 2014;45:121-37. doi: 10.7352/IJSP.2014.45.121.
9. Franssen K, Vanbeselaere N, Exadaktylos V, et al. "Yes, we can!": Perceptions of collective efficacy sources in volleyball. *J Sports Sci*. 2012;30(7):641-9. doi: 10.1080/02640414.2011.653579.
10. Franssen K, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Vande Broek G, Boen F. On traffic-jams, speed bumps, and gas stations along the road to team confidence: Perceived sources of team confidence in soccer and basketball. [Manuscript submitted for publication].
11. Franssen K, Coffee P, Vanbeselaere N, Slater M, De Cuyper B, Boen F. The impact of athlete leaders on team members' team outcome confidence: A test of mediation by team identification and collective efficacy. *Sport Psychol*. In press. <http://dx.doi.org/10.1123/tsp.2013-0141>.
12. Franssen K, Haslam SA, Steffens NK, Vanbeselaere N, De Cuyper B, Boen F. Believing in us: Exploring leaders' capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *J Exp Psychol: Applied*. In press.
13. Haslam SA, Reicher SD, Platow MJ. The new psychology of leadership: Identity, influence and power. New York: Psychology Press; 2011.
14. Drucker PF. Managing the non-profit organization: Practices and principles. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1992.
15. Steffens NK, Haslam SA, Reicher SD, et al. Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*. In press. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>.

SIMPONI® 50 mg
(golimumab)

