

Soft power ou leadership sportif : expériences internationales et cas du Maroc

Soft power or sports leadership: international experiences and the case of Morocco

HANANE ELLIOUA

Enseignante-Chercheuse, ESCA Ecole de Management,
Casablanca, Maroc
Hanane.ellioua@gmail.com

Date de soumission : 08/04/2023

Date d'acceptation : 30/06/2023

Pour citer cet article :

ELLILOUA.H. (2023) « Soft power ou leadership sportif : expériences internationales et cas du Maroc », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 6 » pp : 422 – 436.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Le sport de haut de gamme et le milieu de l'entreprise sont étroitement associés en vertu des principes partagés par les deux disciplines. Performance, exigence, maîtrise de la contrainte, esprit collectif... les champions de haut rang se présentent comme des professionnels à fort pouvoir et possèdent de multiples compétences liées à la technique de leur discipline sportive. Depuis la moitié des années 1980, on observe un véritable mariage entre le monde de la gestion et celui du sport, deux univers qu'a priori tout sépare. Mais la professionnalisation accrue de quelques filières sportives, d'une part, et le sport comme source possible par excellence d'inspiration managériale, d'autre part, ont amorcé une rencontre entre ces deux environnements. Le but de notre contribution est d'analyser théoriquement le concept du leadership, ainsi le leadership du sélectionneur national marocain Walid Regragui de haut niveau et d'initier une réflexion sur une capacité de transposition dans le monde de l'entreprise.

Mots clés: «Style de management»; «leadership»; «sport»; «Walid Regragui»; «soft power».

Abstract:

Top-level sport and the corporate world are closely linked by their shared values. Excellence, rigor, pressure management, teamwork... top-level athletes are high-potential profiles, endowed with many of the qualities inherent in their sport. Since the mid-1980s, there has been a real marriage between the world of management and that of sport, two worlds that a priori everything separates. But the increased professionalization of some sports sectors, on the one hand, and sport as a possible source par excellence of managerial inspiration, on the other hand, have initiated an encounter between these two environments. The aim of our contribution is to theoretically analyze the concept of leadership, thus the leadership of the Moroccan national coach Walid Regragui at a high level and to initiate a reflection on a capacity of transposition in the business world.

Key words: «Management style»; «leadership»; «sport»; «Walid Regragui»; «soft power».

Introduction

Le Leadership et le management ont suscité la réalisation de plusieurs Handbooks, un ensemble de productions qui est le reflet à la fois de la place qu'occupe ces deux concepts dans le comportement organisationnel et des réflexions qu'il soulève. Il convient de noter que ses racines américaines ont donné lieu à des logiques complémentaires bâtissant des rapports entre la démarche religieuse (en particulier la prédication) et l'exercice d'un leadership. Les deux axes qui distinguent les actions des dirigeants sont la faculté de déterminer et de cadrer son rôle et celui de ses collaborateurs en vue de la concrétisation d'un but et la compétence du dirigeant à établir des rapports marqués par un climat de confiance mutuelle et de reconnaissance des opinions et des attitudes de ses collaborateurs Avolio, B.J (1999). Le domaine des études sur le leadership suscite au moins deux réflexions : " qu'est-ce qui définit un leader ? "et " comment le peut-on devenir ? ". Elles se déclinent entre le courant de l'approche par les traits et le courant de l'approche par les comportements intégrant une démarche par les styles qui prend en considération un contexte organisationnel Bass, B.M.,(1985). Dans le cadre de la démarche chronologique qui structure ce texte, il a notamment été question de leader et de leadership de la part de K. Lewin. C'est à ce titre que nous le faisons ici formuler comme fondateur de ce corpus qui suscite des polémiques restées en suspens. Si l'on essaie de dresser une rétrospective des contributions aux théories du leadership, on peut discerner les premières recherches qui se rapportent à un homme possédant des qualités extraordinaires (en tout cas différentes de celles des exécutants, comme chez H. Fayol) - ligne du self leadership qui se maintient encore actuellement, puis celles qui privilégient les circonstances (c'est la contingence qui forme le leader), celles qui privilégient les relations d'influence (avec la tension "leader - follower"), celles qui insistent sur la mutualité (le leadership est un phénomène relationnel) et celles qui forgent le leader comme celui qui fait régner l'ordre dans le chaos Avolio, B.J., Gibbons, T.C., (1998). L'objectif de notre article est de dresser une revue de littérature qui traite la différence entre le leader et le manager, et les différentes théories du leadership en illustrant avec un cas pratique sur l'entraîneur de la sélection nationale marocaine Walid Regragui. Dans ce sillage, cette contribution vise à répondre à ces questions : Quelle est la différence entre un leader et un manager ? Quelles sont les différentes théories qui ont fondé et expliqué le leadership dans la littérature ? Pour répondre à ces questions, nous proposerons une synthèse de la littérature de recherche en discutant des concepts de notre étude. Notre enquête est basée sur une méthodologie qualitative à travers l'analyse de plusieurs investigations traitant des revues de littératures narratives et systématiques sur le leadership. Ce papier sera organisé de la façon

indiquée ci-après. La revue de la littérature permettra de bien expliquer le concept du leader et le concept du manager et la différence entre les deux concepts, ainsi que les différentes théories qui ont fondé et expliqué le leadership, en illustrant avec une étude de cas sur le coach Walid Regragui.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1 Distinction entre leader et manager :

Selon Dwight Eisenhower, “La capacité d’orienter et de mobiliser durablement un groupe d’individus vers l’accomplissement de buts précis” Contrairement à certaines idées reçues, le leadership et le management ne sont pas deux termes similaires Erhenberg A. (1988). Et si un individu peut être à la fois manager et leader, elle peut aussi être manager sans être leader et vice versa Ayman R. (2004). Selon le dictionnaire Larousse, un leader est un individu qui, au sein d'un groupe, conduit la majorité des initiatives, pilote les autres acteurs du groupe, exerce le pouvoir, à l'inverse un manager est un individu qui dirige, qui orchestre, qui administre quelque chose, qui fait fonctionner une entreprise, etc. Au sein d'une organisation, le dirigeant et le manager sont tous deux des acteurs incontournables du bon fonctionnement des missions confiées aux collaborateurs au quotidien, mais il est fréquemment délicat de les différencier. La distinction se situe au niveau de l'autorité que chaque individu détient au sein d'une entreprise. Le manager est une fonction et une posture hiérarchique. Il est nommé par sa direction comme responsable d'une équipe et les collaborateurs sont à sa disposition. A la différence, le leader n'est pas désigné. Il est écouté, considéré et apprécié pour ses accomplissements, sa clairvoyance, son savoir-faire et ses réflexions. Un vrai leader a une personnalité sincère, franche et ouverte sur l'extérieur. C'est souvent une personnalité forte qui suscite spontanément le respect et l'admiration et qui est une véritable force d'inspiration pour les autres employés. Un leader ne craint pas de se faire entendre, en particulier en avançant ses propositions et sa philosophie. En principe, le manager prend un modèle de management et applique des pratiques qu'il a constatées chez ses homologues ou qu'il a acquises au travers de ses formations ou de ses stages. Il ne développe pas son mode de management, mais il utilise ce qui existe déjà. Le leader connaît sa position et sait où il souhaite se rendre. Il a un plan, une perspective à long terme et il réussit sans difficulté, à travers une sorte de pouvoir inné, à inciter les individus qui le côtoient à offrir le maximum d'eux-mêmes pour atteindre cette perspective dans le contexte de leurs fonctions courantes. Le manager se focalise sur la concrétisation des finalités requises pour la concrétisation d'une mission. Il fait en sorte que son équipe fonctionne de manière performante afin de réaliser les objectifs définis dans les échéances fixées. Pour cela, il recourt

à divers instruments de gestion de projet, assure la planification, la coordination des missions et le suivi scrupuleux par son personnel du plan d'action établi au départ. Le leader n'a pas peur du mouvement. Au contraire, il est constamment à la quête de nouveautés car il est conscient qu'il est toujours en mesure de réaliser des choses plus performantes. Pour cela, il est prêt à bouleverser les traditions et à transformer le fonctionnement du système en place. Le manager se satisfait de respecter les procédures déjà en vigueur et fonctionnant correctement dans les opérations courantes, tout en formant des adaptations et des progrès en cas de nécessité. Le leader ne craint pas de tester de nouvelles approches, de prendre des pistes encore inédites. Il n'a pas peur de tomber dans les erreurs, car elles ne sont qu'un passage obligé pour parvenir à la performance. Pour le manager, la bonne manière de réaliser ses missions est de ne prendre aucun risque. Son devoir est donc de tout mettre en œuvre pour les prévoir, les réduire au maximum, les maîtriser, voire les écarter entièrement. Le leader apprend quotidiennement de bonnes habitudes, a l'impression de régresser. Il est curieux, il observe tout et souhaite sans cesse améliorer ses capacités pour demeurer en adéquation avec le monde contemporain qui bouge sans arrêt. Le manager privilégie la répétition de conduites qui ont déjà fait la démonstration de leur utilité. Il se fonde sur ce qu'il a acquis et se satisfait de peaufiner les aptitudes et les savoirs qu'il a déjà développés. Le leader est conscient que pour concrétiser sa mission, il a intérêt à s'entourer. Doté d'une importante intelligence émotionnelle, il veille à bâtir des rapports de qualité en montrant ce dont il est en mesure de faire preuve afin de pouvoir influencer sur les individus qui lui permettront de réaliser son projet. Le manager s'assure que des procédures, des règles de travail et des processus performants sont mis en œuvre pour réaliser ses projets. Il se focalise plus sur les voies et les modalités à appliquer sans pour autant oublier la dimension humaine. Le leader incite ceux qui le rejoignent à fournir le maximum d'eux-mêmes. Il les encourage à valoriser leur capacité, à apprendre de nouvelles qualifications, mais il ne leur dit jamais ce qu'ils ont à accomplir ni de quelle manière ils peuvent le réaliser. Le rôle du manager est de conduire son groupe. Il communique les consignes à respecter, détermine les missions et confie les responsabilités à accomplir en vue de réaliser les buts définis. Il veille à favoriser le travail de ses salariés en les écoutant et en réagissant à leurs attentes, à leurs difficultés et à leurs questions. Le leader est habituellement accompagné de collaborateurs que l'on peut considérer comme des adeptes. En plus de le soutenir, elles le supportent, lui permettent de concrétiser sa vision et consolident sa présence et sa légitimité. Le manager est entouré de salariés qui respectent ses instructions, qui veulent satisfaire ses exigences et satisfaire ses attentes afin de réaliser les buts qu'il s'est fixés.

1.2 Les théories du leadership :

1.2.1 Les théories des traits de personnalité :

De multiples travaux de psychologie, anciens comme modernes, dégagent cinq aspects fondamentaux de la personnalité. Cette théorie a démontré son efficacité au fil des décennies, depuis ses débuts en 1949. Elle définit cinq traits de personnalité distincts qui sont l'extraversion, l'amabilité, l'ouverture, la conscience et le narcissisme. La théorie des cinq traits de personnalité a été conçue par D. W. Fiske en 1949 avant d'être approfondie par d'autres auteurs tels que Atwater, L. E. (1993) Jusqu'alors, les scientifiques tentaient en vain de déterminer les traits de caractère qui pouvaient se révéler capables d'interpréter les attitudes des personnes. Gordon Allport avait recensé plus de 3500 points de caractère. Même en ramenant ce chiffre à 20, la démarche semblait encore trop fastidieuse. C'est ainsi qu'est apparue la théorie des 5 grands traits de personnalité. Ces structures plus étendues ont fait l'objet de travaux de recherche intensifs et ont progressé au fil du temps. Malgré les innombrables travaux menés, les scientifiques ne parviennent pas encore à un consensus sur la signification de ces différentes caractéristiques. L'ouverture est une qualité qui englobe la créativité et les idées. Ce caractère se caractérise par une ouverture spécifique au monde ainsi que par un souhait de découvrir et assimiler de nouvelles connaissances Bass, B. M. (2008). L'individu aura un grand nombre de domaines d'intérêt et montre de plus du courage au moment de la formulation d'une décision. La créativité occupe également une position centrale dans cette qualité de personnalité. L'individu sera plus à la recherche d'une réflexion latérale et abstraite. La personne chez qui cette qualité est le plus atténué aura une conception plus ordinaire de la réalité et peut avoir des réticences à régler un obstacle qui dépasse sa marge de manœuvre. L'esprit consciencieux se manifeste par un haut degré de concentration, une grande aptitude à dominer ses émotions et un esprit axé sur la réalisation de buts précis. L'esprit consciencieux se manifeste par un haut degré de concentration, une grande aptitude à dominer ses émotions et un esprit axé sur la réalisation de buts précis De Vries, R. E. (2012). Cette conception ordonnée et cohérente se manifeste fréquemment chez les individus qui exercent une profession scientifique de qualité et qui ont besoin d'une excellente coordination et d'un intérêt accru pour les particularités de leur métier. Un individu très consciencieux prépare beaucoup de plans et examine son propre profil pour déterminer la manière dont il influe sur les personnes qui l'entourent. Les équipes de gestion de projet comptent souvent sur des personnes très consciencieuses pour compenser les fonctions structurelles dans le processus de renforcement de la cohésion de l'équipe Dubinsky, A. J.,(1995). Les individus peu consciencieux ont souvent du mal à s'organiser et à

suivre les échéances, remettent les choses à plus tard et ne réussissent pas à mener à bien certaines missions. L'extraversion est un attribut auquel de multiples individus sont exposés au long de leur existence. Nous définissons et distinguons aisément un individu extraverti comme quelqu'un qui puise son dynamisme dans la compagnie des gens. Les extravertis se distinguent par ce caractère ainsi que par leur bavardage, leur assertivité et leur haut degré sur le plan de l'expression affective. Les extravertis ont généralement des fonctions en relation avec le grand public, dans des secteurs tels que le marketing et l'enseignement. Perçus comme des leaders, les extravertis sont plus susceptibles de conduire le groupe que de se mêler à lui et de sembler ne rien entreprendre Dinh, J. E., (2014). Les individus qui font montre de beaucoup de bienveillance signalent des marques de fiabilité, de générosité, de bienveillance et de tendresse. Elles ont généralement un comportement hautement multi social, ce qui implique qu'elles sont plus susceptibles de soutenir les autres. Le partage, le bien-être et la collaboration sont des qualités que l'on constate chez les individus qui ont une personnalité très gentille. L'empathie est souvent considérée comme une forme de bienveillance. Le contraire de l'amabilité est la grossièreté, qui se traduit par un manque de confiance en soi. Chez ces individus, la brutalité, l'insensibilité à l'égard des autres, le manque de compassion ou d'attention à autrui ou la difficulté à se montrer attentif aux préoccupations des autres sont des caractéristiques assez fréquentes. Les individus gentils ont généralement tendance à occuper des postes dans des secteurs où ils sont en mesure de fournir de l'aide. Les individus qui œuvrent dans les secteurs de la charité, ou même ceux qui sont bénévoles pour assurer la répartition de l'aide humanitaire ou qui accordent du temps aux études de sciences sociales indiquent des résultats importants en termes d'amabilité Hurtz, G. M. et Donovan, J. J. (2000).

1.2.2 La théorie du leadership charismatique :

Le leadership charismatique est un mode de leadership dans le cadre duquel les leaders se servent de leurs capacités de communication, de leur force de conviction et de leur pouvoir de séduction pour attirer le regard d'autrui Conger J. A (1988). En plus, un leader charismatique est poussé par la passion et le dévouement à son but. Ils sont plus intéressants pour les entreprises qui traversent des difficultés ou qui sont en phase de décroissance. Un leader charismatique est en mesure de créer des relations étroites avec les individus qui le côtoient. Le type de leadership charismatique est souvent associé au type de leadership transformationnel. Cela est dû au fait qu'ils possèdent plusieurs similitudes. Toutefois, un leader charismatique est distinct d'un leader transformationnel. Un leader charismatique compte généralement sur ses talents et son charisme pour pousser ses adeptes à l'action, le leader transformationnel, se fonde

sur une conception commune pour provoquer le progrès. une définition du leadership charismatique n'est pas exhaustive si elle ne met pas en lumière le leader en tant que tel. Un leader charismatique doit posséder des aptitudes exceptionnelles en termes de communication. Cela signifie qu'il aide les travailleurs à traverser les épreuves critiques et qu'il leur apporte le soutien indispensable lorsque les affaires marchent bien. Cependant, les leaders sont à l'aise pour discuter en individuel ou en groupe, un leader charismatique ne possède pas le sens de l'humilité, ils valorisent chacun de leurs collaborateurs et sont soucieux de satisfaire leurs besoins, le leader charismatique parvient à persuader le travailleur qu'il contribue à la réussite de son entreprise. Il leur indique également comment leurs apports affectent la finalité stratégique de l'entreprise. Ils suscitent une grande fidélité de la part de leurs collaborateurs, les leaders charismatiques ont aussi de la souplesse et du caractère. Toutefois, il ne préfère pas faire une démonstration vaine de ses aptitudes. C'est la raison pour laquelle il fait appel à sa philosophie et aux compétences qu'il a développées au fil de ses expériences. Un leader charismatique se conduit de façon mûre et réfléchi à tout instant. Un leader charismatique discute et agit en parallèle. Il ne se manifeste pas et transmet les tâches à ses alliés. Le charisme lui permet de décrocher le boulot, mais c'est la compétence qui permet de boucler l'affaire. Les leaders charismatiques sont fiables. Ils sont aimables et à l'aise avec ce qu'ils font. Néanmoins, ils se respectent et cherchent à ne pas être différents les uns des autres. Ils sont assez sûrs d'eux et ambitieux pour se satisfaire de leur propre valeur. Ils sont soucieux des particularités. Cependant, ils sont très intéressés par ce qu'ils apprennent et ne se déconcentrent pas. En outre, ils participent aux discussions et se montrent empathiques.

1.2.3 Le leadership transformationnel :

Le leadership transformationnel a fait de nombreuses recherches au fil des trente dernières années. Toutefois, ses frontières demeurent parfois imprécises et certains le considèrent même comme une sorte de modèle 2.0 du leadership charismatique traditionnel House R. J., & Shamir B. (1993). Le leadership transformationnel est un mode de leadership qui instaure un climat solide de sécurité entre la l'individu qui dirige et celle qui est guidée. Cela est attribuable en partie aux traits de personnalité propres à ces leaders (le fait d'être très charismatique, par exemple), mais aussi au rôle d'exemple que donnent les leaders transformationnels, au fait qu'ils communiquent leur philosophie et qu'ils ne recourent pas à la micro-gestion. Leur attitude encourage les individus qui les côtoient à se perfectionner et à réaliser des progrès considérables. Au cours des années 1980, Bernard Bass a été l'un des pionniers de la réflexion

sur la notion de leadership transformationnel, en distinguant quatre aspects Howell J. M.,(1993) :

- Influence idéalisée : Les leaders montrent la voie à tenir et inspirent confiance à leurs collaborateurs. Cette confiance se manifeste alors par un niveau de dévouement plus important et une plus grande résistance face à de futures contraintes.
- Motivation : les leaders sont en mesure de proposer une perspective stimulante qui interpelle les collaborateurs dans leurs aspects intrinsèques et les encourage à entreprendre des actions et à se perfectionner.
- La stimulation intellectuelle : applicable tant au leader qu'à ses collaborateurs, cette qualité permet la multiplication des risques, la coopération et le développement d'idées innovantes.
- La considération individualisée : Les leaders transformationnels nouent des rapports personnels avec tous leurs collaborateurs et se préoccupent de leur épanouissement et de leur équilibre sur le lieu de travail.

Les effets bénéfiques du leadership transformationnel sont amplement démontrés, y englobant tous les éléments relatifs à la performance individuelle et collective - et donc, par conséquent, les répercussions sur la dynamique de l'organisation. Plusieurs recherches montrent que le leadership transformationnel, parce qu'il fait référence à l'image de soi et favorise le bien-être, a un impact favorable sur les résultats des employés. Le partage de valeurs et de finalités identiques est une cause de fierté pour les collaborateurs, ce qui les pousse à se consacrer davantage aux tâches qui leur sont assignées, entretenant ainsi le fameux cycle de la performance. À une époque où la santé émotionnelle des travailleurs est l'une des préoccupations majeures de plusieurs sociétés, le leadership transformationnel a une incidence favorable sur leur bien-être, en particulier en facilitant la résolution de problèmes de tension ou de troubles psychologiques. Cette incidence favorable est le fruit de la réflexion individuelle indiquée par le leader à ses collaborateurs par le moyen de discussions sincères et fréquentes, et d'un climat de confiance et d'empathie au travail.

1.2.4. Le leadership transactionnel :

La théorie de Weber se fonde sur un certain nombre d'hypothèses clés, il s'agit d'un mode de gestion dans lequel le responsable a besoin de récompenses et de sanctions pour inciter les salariés à réaliser les ambitions de la société. Les salariés ont souvent tendance à être gratifiés lorsqu'on les observe fournir des efforts pour accomplir les tâches fixées par le dirigeant, alors qu'ils sont sanctionnés s'ils ne remplissent pas les obligations qui leur incombent en vertu des

objectifs et des exigences fixés par le dirigeant. Les récompenses prennent la forme de bonus, de mesures incitatives et de compliments de la part du dirigeant Hackman M. Z.,(1992). En outre, la promotion, la prime de fidélité, etc. constituent une forme de punition pour le responsable. le dirigeant doit comprendre que les gratifications et les sanctions ne constituent que des instruments pour atteindre les buts de son entreprise et qu'il y a une certaine marge de manœuvre dans le recours à ces mécanismes. La particularité de ce mode de fonctionnement est qu'il consiste à offrir des gratifications en contrepartie d'une prestation Hater J. J.,(1988).

2. Discussion entre les différents types du leadership :

En dépit de ses aspects favorables, le leadership transformationnel est fréquemment associé au leadership charismatique, dans la simple et unique perspective où les deux possèdent des traits communs - par exemple, le charisme dont font montre ces deux profils de leaders. Toutefois, leur démarche est différente : là où le leader transformationnel tentera de créer une unité de groupe en se dissimulant derrière elle, le leader charismatique cherchera lui, à incorporer le concept du projet ou de la mission qu'il véhicule. Le rendement du leadership transformationnel ne repose pas seulement sur un certain degré de magnétisme que le leader exerce - et parfois entretient - sur ses employés, mais plutôt sur une expertise en termes d'intelligence relationnelle et de compétences relationnelles. Là où un leader charismatique aura davantage tendance à envisager la "réussite personnelle" dans une logique de leadership essentiellement transactionnelle, un leader transformationnel se focalisera plutôt sur la réalisation des missions du groupe en se souciant de préserver la mobilisation de tous Deluga R. J. (1990). Sa qualité de facilitateur est due au rapprochement de sa philosophie avec les idées de ses employés, sur la base d'un cadre de pensée et d'un vocabulaire identique. Le leadership charismatique est utile dans les contextes de crise qui exigent des processus de décision quelquefois cruciaux, et le soutien d'un groupe autour d'une personnalité solide Ehrlich S. B., (1990). Le leader charismatique assumera le statut de "rassembleur" en misant sur sa faculté à séduire et en misant sur son pouvoir de magnétisme. Le leader transformationnel peut être tout aussi unificateur, mais il se servira plutôt de certaines valeurs dites humanistes pour atteindre ses objectifs, ce qui représente une approche à long terme Deluga R. J. (1988).

3. Choix méthodologique :

Afin de répondre à nos objectifs de recherche, la méthode qualitative est la plus adaptée. Elle nous aidera à enrichir la compréhension de la notion du leadership au sein de l'entreprise choisie. En effet, « l'étude qualitative donne des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans le contexte local » (Miles et Huberman, 2003).

De plus, la stratégie d'études de cas (Gagnon, 2005) ; (Wacheux, 1996) ; (Yin, 2002) a été jugée pertinente pour notre recherche. Elle a été définie comme une enquête empirique qui permet d'étudier un phénomène dans son contexte réel (Yin, 1994).

4. Étude de cas : Cas du coach Walid Regragui

Walid Regragui est né en septembre 1975, et dispose donc de la double nationalité franco-marocaine. Entraîné dans le club de sa commune de naissance, puis transféré par le RC Paris en 1999, ce joueur n'a connu que cinq clubs au long de sa carrière professionnelle, dont quatre en Europe. Il a ensuite joué trois ans au Racing Santander (Espagne), de 2004 à 2007. Injuré juste après avoir été recruté, il fait ses premiers pas en Liga en janvier 2005, au Nou Camp de Barcelone, En 2010, Regragui arrête sa vie de joueur professionnel, tout en poursuivant son parcours au niveau professionnel, à l'US Fleury-Mérogis, et en réussissant à obtenir ses certificats d'entraîneur. Disposant de la binationalité franco-marocaine, Regragui a choisi de défendre les chances du pays de ses origines. Il honore sa première sélection sous la direction du Portugais Humberto Coelho. Il a été intégré, aux côtés de Youssouf Hadji, Talal El Karkouri, à la sélection qui a disputé la phase finale de la CAN en Tunisie, battue par la Tunisie. Il n'a pourtant jamais disputé de Coupe du mondiale, le Maroc n'ayant pas bénéficié d'une participation à cette compétition entre 1998 et 2018. Avant de devenir sélectionneur, Regragui a donc été footballeur, mais aussi assistant entraîneur. En 2012, Rachid Taoussi choisit de le recruter au sein de son staff administratif. Le binôme coopère jusqu'en 2013, après la sortie du Maroc des phases éliminatoires de la Coupe mondiale. Il deviendra le quatorzième Marocain à former l'équipe du Maroc depuis l'indépendance. Le Maroc n'avait pas sollicité l'un de ses nationaux depuis 2016 et le changement de Badou Zaki par Hervé Renard. Suite à son parcours en tant que adjoint à la sélection, Regragui a été désigné coach du FUS Rabat. Il y restera six ans, une durée de vie assez longue dans un contexte où le changement règne sur les bancs de touche, le temps de décrocher la fameuse Coupe du Trône, le championnat en 2016 et le titre de meilleur entraîneur dans la même année. Avant de devenir joueur professionnel, Regragui a effectué ses études avec un peu de réussite, puisqu'il est diplômé d'un baccalauréat et d'un diplôme supérieur en sciences de gestion. Il parle français, l'arabe, l'anglais et l'espagnol, ce qui permettra de fluidifier les discussions avec ses footballeurs. Le nouveau sélectionneur des Lions de l'Atlas, réputé bon gestionnaire, de proximité avec ses joueurs, mais très soucieux du maintien des consignes communes, se trouve obligé de diriger un vestiaire plein d'egos.

5. Un exemple de compétences de Leadership prises en compte dans le football :

La représentation du sport véhicule un certain nombre de valeurs telles que le dépassement de soi-même, la détermination, le loyalisme, le leadership, le sacrifice de soi, la joie de l'effort, la solidarité, la participation à des compétitions, etc. Des qualités dont le sport est doté et que les grandes organisations tentent de posséder. De même, la quête de la performance, la discipline, la qualité, la prise de décision, l'action dans un contexte concurrentiel sont des traits qui distinguent à la fois le monde du football et le monde des affaires. Le sport de haut niveau, et plus particulièrement le football, constitue à plusieurs égards une véritable réserve d'inspiration pour enrichir la pratique managériale. En voici trois, issues de la Coupe du monde qui s'est tenue en Qatar et qui s'est terminée en apothéose pour l'équipe de l'Argentine qui a ajouté une deuxième étoile à son équipe.

- Une démarche disciplinée destinée à améliorer : Un mental en bonne santé dans un physique en bonne santé. La qualité de la condition physique est en quelque sorte la base de la réalisation d'un tournoi de haut niveau. De ce côté-là, chaque sélectionneur a ses méthodes Erhenberg A. (1988). Walid Regragui et son équipe, par exemple, ont montré les siennes. Pour lui, la condition physique devait accroître le niveau des lions à partir du premier match. Une tactique qui s'est révélée fructueuse : "la condition physique est là et les organes résistent aux coups". De même, faire fonctionner une société nécessite une grande aptitude au travail, de la ténacité et énormément de dynamisme. De multiples leaders prennent des mesures nutritionnelles et des habitudes de vie pour se maintenir en bonne condition physique. Une façon de vivre dans laquelle le sport tient une importance toute spéciale Gasparini W. (2005). Il est en effet essentiel de pouvoir personifier des discours et des revendications pour être en mesure de soulever des foules. La rigueur sportive leur permettra de se maintenir en bonne forme corporelle, de maîtriser leur dynamisme, mais aussi de maintenir leur vivacité d'esprit.
- Maîtrise de la manifestation sur le plan mental : Tout aussi indispensable que la formation physique, la qualification mentale est l'un des éléments de la performance des sportifs de très haut niveau Deci E.L., Ryan R.M. (2008). Elle permet de placer le sportif dans les bonnes conditions psychologiques avant de se lancer dans une compétition. Pourtant, pour les Bleus, il fallait d'abord parvenir à une sorte de "fraîcheur mentale", c'est-à-dire mettre un point final à l'année passée et se remettre en selle pour une prochaine épreuve. Le "bien-être psychique" est un capital incontournable avant un rendez-vous majeur. A signaler que la préparation psychique peut également être

assimilée à une bonne maîtrise de soi. Pour un manager ou un dirigeant, cette conduite psychologique de la situation est aussi primordiale. Pour ne pas être submergé par le challenge, consacrez du temps à la réflexion en amont, reprenez vos fondamentaux, évitez de poursuivre avec un autre rendez-vous avant ou après : il est question de fixer une stratégie, de faire un travail sur soi, de repérer ses atouts et ses points de fragilité afin de se tenir prêt le jour J Mageau G.A., Vallerand R.J. (2003).

- Rôle des managers et des leaders :

Parmi les acteurs de l'équipe, les rôles de managers et les rôles de leaders doivent être bien assurés. Les tenants et les aboutissants n'exercent pas la même influence au sein de la troupe. Romain Saïss, par exemple, capitaine officiel des lions de l'atlas, a le rôle de manager qui négocie les primes de ses coéquipiers. Toutefois sur le terrain, c'est plutôt coach Walid Regragui le leader qui stimule et entraîne l'équipe. De même, Romain Saïss s'est distingué par son attitude de leader en 2016 avec une autorité innée et un vrai enthousiasme : même blessé sur le banc de touche, il a motivé les joueurs et les a conduits finalement à la réussite. Ces dynamiques peuvent aussi se décliner dans le monde des affaires.

Conclusion :

Nos constats nous ont conduits à émettre des hypothèses selon lesquelles la pratique du leadership telle qu'on la connaît dans le monde du sport de haut degré, par son activité de dynamisation de la capacité d'autodétermination de ses leaders, constituerait un exemple à suivre pour mieux maîtriser la dynamique de l'homme au travail. Nous croyons que, ce faisant, les dirigeants sportifs proposent un véritable accompagnement à la prise d'autonomie, à la valorisation des capacités et à l'appartenance sociale, ce qui contribue sans doute à favoriser l'intériorisation par le sujet des pressions exercées par le milieu des entreprises dont les salariés sont créateurs de leurs propres capacités d'expertise. Le leader sportif suggère à l'entreprise, par effet vicariant, un modèle inspirant dans une logique de quête de sens, de valeurs et d'affect, gage d'efficacité, de bien-être au travail et d'engagement par auto-détermination de ces cadres experts. Comme implications managériales, l'exercice du leadership réputé transformationnel dans le sport peut être un facteur déterminant dans la motivation des individus au travail, c'est pour cela que les entreprises doivent adopter ce type de leadership afin d'encourager et de motiver leurs collaborateurs. L'implication scientifique de notre travail est d'analyser en quoi et comment l'exercice du leadership réputé transformationnel dans le sport peut être un élément crucial dans la motivation des collaborateurs au sein des entreprises. Les futures recherches doivent se concentrer plus sur la comparaison de plusieurs sélectionneurs d'équipes nationales

de sport collectif dont le mode de d'opérationnalisation est beaucoup plus proche de celui du leader transformationnel.

Bibliographie :

Avolio, B.J., Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organizations, Sage Publications, 1999.

Avolio, B.J., Gibbons, T.C., 1998 «Developing transformational leaders: A lifespan approach», dans Conger, J.A., Kanungo, R.N. (dir.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organization Effectiveness, JosseyBass,

Ayman R. (2004). "Situational and contingency approaches to leadership", The Nature of leadership, Antonakis J., Cianciolo A.T., Sternberg R.J. (Eds), Thousand Oaks, Sage Publications, p. 148-170.

Atwater, L. E. et Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46(5), 645- 668.

Bass, B.M., (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations, Collier Macmillan.

Bass, B. M. et Bass, R. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (4e éd.). New York, NY : Free Press.

Deci E.L., Ryan R.M. (2008). « Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie », *Canadian Psychology*, vol. 49, p. 14-23.

De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809-821.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. et Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. et Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315-335.

Erhenberg A. (1988). « L'âge de l'héroïsme – Sport, entreprise et esprit de conquête dans la France contemporaine », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 85, p. 197-224.

Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329–344. <https://doi.org/10.1037/h0057198>.

- Gasparini W. (2005). « Les contradictions de l'intégration par le sport », *Intégration par le sport : représentations et réalités*, Falcoz M., Koebel M. (Eds), L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », p. 243-260.
- Hurtz, G. M. et Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- Mageau G.A., Vallerand R.J. (2003). "The coach-athlete relationship: A motivational model", *Journal of Sports Science*, vol. 21, p. 883-904.
- Conger J. A., & Kanungo R. N. (1988) Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deluga R. J. (1988) Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organization Studies*, 13, 456–467.*
- Deluga R. J. (1990) The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 191–203.
- Ehrlich S. B., Meindl J. R., & Viellieu B. (1990) The charismatic appeal of a transformational leader: an empirical case study of a small, high-technology contractor. *Leadership Quarterly*, 1, 229–247.
- Hackman M. Z., Hills M. J., Furniss A. H., & Paterson T. J. (1992) Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, 75, 311–320.
- Hater J. J., & Bass B. M. (1988) Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702
- House R. J., & Shamir B. (1993) Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In Chemers M. M. & Ayman R. (Eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press. Pp. 81–107.
- Howell J. M., & Avolio B. J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology* 78, 891–903.
- Wacheux, Frédéric (1996), *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*, Economica : Paris, p. 290
- Yves-Chantal Gagnon, *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2005, 128 p., ISBN : 2-7605-1288-6.