

**La construction et le maintien d'un leadership partagé. Le cas de l'équipe de France de handball**

**Building and maintaining shared leadership. The case of the French handball team**

**Construyendo y manteniendo el liderazgo compartido. El caso del equipo de balonmano Francés**

Guillaume Detchenique

Volume 25, Number 5, 2021

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1085041ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1085041ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

**ISSN**

1206-1697 (print)  
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this article**

Detchenique, G. (2021). La construction et le maintien d'un leadership partagé. Le cas de l'équipe de France de handball. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(5), 108–130.  
<https://doi.org/10.7202/1085041ar>

**Article abstract**

This article is about the process of building and maintaining shared leadership in a sports team. It presents a conceptual framework based on research about the sharing of leadership roles in sports teams, the interpersonal relationships in sports, and the changing process. Based on a qualitative analysis of secondary data about the French handball team during Claude Onesta's tenure, this article contributes to the literature on sports leadership and shared leadership by describing a process of change that is fostered (or hindered) by interpersonal relationships between the formal leader and the informal leaders.

---

# La construction et le maintien d'un leadership partagé. Le cas de l'équipe de France de handball

Building and maintaining shared leadership. The case of the French handball team

Construyendo y manteniendo el liderazgo compartido. El caso del equipo de balonmano Francés

**Guillaume Detchenique**

ESSCA School of Management

## RÉSUMÉ

Nous examinons le processus de construction et de maintien d'un leadership partagé dans une équipe sportive. Nous proposons un cadre conceptuel à partir de travaux sur le partage des rôles liés au leadership sportif, les relations interpersonnelles dans le sport et le changement. Nos résultats, basés sur l'analyse qualitative de données secondaires sur l'équipe de France de handball pendant le mandat de Claude Onesta, contribuent aux littératures sur le leadership sportif et le leadership partagé en décrivant un processus de changement favorisé (ou freiné) par les relations interpersonnelles entre le leader formel et des leaders informels.

Mots-clés : leadership, leader formel et informel, processus, analyse qualitative, sport

## Abstract

This article is about the process of building and maintaining shared leadership in a sports team. It presents a conceptual framework based on research about the sharing of leadership roles in sports teams, the interpersonal relationships in sports, and the changing process. Based on a qualitative analysis of secondary data about the French handball team during Claude Onesta's tenure, this article contributes to the literature on sports leadership and shared leadership by describing a process of change that is fostered (or hindered) by interpersonal relationships between the formal leader and the informal leaders.

Keywords: leadership, formal and informal leader(s), process, qualitative analysis, sports

## Resumen

Examinamos aquí el proceso de construcción y mantenimiento de un liderazgo compartido en un equipo deportivo. Proponemos un marco conceptual basado en trabajos sobre el reparto de roles relacionados con el liderazgo deportivo, las relaciones interpersonales en el ámbito del deporte y el cambio. Nuestros resultados, basados en el análisis cualitativo de datos secundarios sobre el equipo de balonmano francés durante el mandato de Claude Onesta, contribuyen a la literatura sobre liderazgo deportivo y liderazgo compartido al describir un proceso de cambio promovido (u obstaculizado) por relaciones interpersonales entre el líder formal y los líderes informales.

Palabras clave: liderazgo, líder formal e informal, proceso, análisis cualitativo, deporte

Remerciements : L'auteur souhaite vivement remercier les trois rapporteurs du papier pour leurs conseils avisés et nombreux tout au long du processus d'évaluation. De plus, l'auteur tient aussi à remercier chaleureusement Matthieu Ballandonne (Enseignant-Chercheur, ESSCA School of Management) et Thomas Loilier (Professeur des Universités, Université de Caen) pour leurs relectures attentives, leurs conseils et leur soutien.

---

**Pour citer cet article :** DETCHENIQUE, G. (2021). La construction et le maintien d'un leadership partagé. Le cas de l'Équipe de France de handball. *Management international-Mi*, 25(5), 108-130.

DOI: <https://doi.org/10.7202/1085041ar>



Le leadership est un processus social, collaboratif et relationnel (Meindl, 1995). Son émergence dépend d'une construction sociale (Grint, 2005), des interactions entre différents acteurs dans un contexte précis et non exclusivement des qualités ou des pratiques des leaders formels (Kihl *et al.*, 2010). À ce sujet, les travaux sur le leadership partagé (LP désormais) – défini comme «la propriété d'une équipe dans laquelle le leadership est distribué entre ses membres et non la propriété d'un seul leader désigné» (Carson *et al.*, 2007, p. 1217) – proposent une approche différente des recherches centrées sur les caractéristiques, les comportements et les styles des seuls leaders formels (Bligh et Schyns, 2007).

L'idée de LP nuance l'hypothèse d'un leadership seulement vertical exercé par le leader formel<sup>1</sup>. Selon cette idée, une personne seule ne peut pas détenir l'ensemble des connaissances et des compétences nécessaires pour faire face à la complexité et à l'incertitude rencontrées au sein d'une équipe (Pearce et Manz, 2005). Le LP tient moins compte du statut d'un individu que des compétences et des connaissances de plusieurs. Il s'agit d'un processus dynamique et interactif où plusieurs coéquipiers peuvent jouer des rôles différents liés au leadership pour atteindre les objectifs de leur équipe (Pearce et Conger, 2003). Pour agir, les coéquipiers n'attendent pas des ordres seulement descendants du leader formel : les influences sont multiples, multidirectionnelles et dynamiques (Pearce, 2004). La littérature insiste alors sur les antécédents et les résultats du LP sans, pour autant, réellement interroger son processus de mise en œuvre et de maintien.

Concernant les antécédents au LP<sup>2</sup>, Carson *et al.* (2007), en particulier, conseillent d'étudier conjointement LP et leadership vertical. En effet, ils estiment que le LP ne remet pas en cause l'influence du leader formel et ce, même au sein de structures organisationnelles de plus en plus horizontales où les collaborateurs voient augmenter leur autonomie. Si Carson *et al.* (*ibid.*) estiment que les leaders formels jouent un rôle dans l'émergence et la pérennité du LP, Kramer (2006) montre, à partir du cas d'une troupe de théâtre, comment ses membres partagent le leadership pour pallier l'incompétence de leur leader

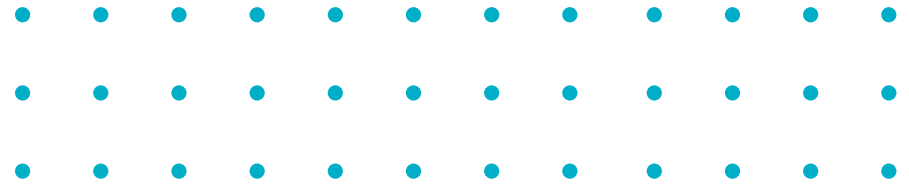
formel. Plus récemment, Grille *et al.* (2015) soulignent que la construction du LP dépend de la perception du leader formel par les membres de l'équipe. Ces travaux suggèrent donc l'influence des relations entre le leader formel et les membres de son équipe pour mettre en œuvre un LP sans, toutefois, prendre en compte l'évolution de ces relations.

Concernant les résultats du LP, quelques recherches montrent un lien négatif avec la performance. Berkowitz (1953) estime que la présence d'un seul leader engendre plus de satisfaction et de productivité de la part des suiveurs. De même, Bowers et Seashore (1966) soulignent les effets négatifs du LP sur la performance. Par contraste, et à partir d'une méta-analyse regroupant 43 études, D'Innocenzo *et al.* (2016) résumant l'influence positive du LP sur la performance, en particulier lorsqu'il est comparé avec un leadership centralisé. Parmi ces 43 études, Pearce et Sims (2002) et Ensley *et al.* (2006) présentent le LP comme un meilleur prédicteur de la performance que le leadership vertical. Carson *et al.* (2007) soulignent le lien positif du LP sur la performance de l'équipe tandis que Brulhart *et al.* (2019) montrent que le leadership vertical et le LP améliorent conjointement l'impact positif de la compétence collective sur la performance d'équipe.

Ces résultats hétérogènes encouragent des recherches supplémentaires. Surtout, la littérature ne propose que très rarement des travaux portant sur le processus de construction et de maintien du LP. Par exemple, si Small et Rentsch (2010) ont mesuré et constaté l'accroissement du LP à six semaines d'intervalle au sein de 60 équipes, leur recherche ne porte pas sur la compréhension du processus ou, dit autrement, sur ce qui se passe durant cet intervalle de temps. Ainsi, l'accroissement du LP constaté par Small et Rentsch (*ibid.*) ne signifie pas la linéarité de cette progression. Il est alors important de prendre aussi en considération les réactions à la mise en œuvre d'un LP, notamment le flou et les conflits de rôles qui pourraient émerger (Ulhøi et Müller, 2014). Le processus de construction et de maintien du LP devrait donc être étudié en tenant compte des réactions négatives, des conflits et des doutes qui pourraient émerger, notamment en raison des relations entre le leader formel et les membres de l'équipe qui peuvent évoluer. Il reste donc beaucoup à découvrir et ce, notamment en raison d'un manque de travaux mobilisant une méthodologie qualitative et processuelle (Clarke, 2012).

1. Les auteurs sur le LP citent rarement M. P. Follett. Pourtant, l'article de Groutel *et al.* (2010) montre une proximité : «Follett propose la notion de leadership diffus, entendu comme une responsabilité de direction répartie entre plusieurs personnes et partagée selon leurs capacités. Cela correspond presque à un commandement dépersonnalisé et au fait que c'est la «la loi de la situation» qui doit prévaloir» (p. 290).

2. Pour une revue de la littérature, voir Bonneau (2015) et Zhu *et al.* (2018).



Concernant les terrains de recherche, les équipes virtuelles, les équipes de consultants ou de développeurs produits et les équipes d'étudiants composent le cœur de plusieurs travaux (Wu et Cormican, 2016). Les équipes sportives, composées d'un leader formel (l'entraîneur, le manager ou le sélectionneur selon les cas) et de plusieurs membres (les athlètes), représentent aussi un cadre prometteur pour étudier le LP (Manz *et al.*, 2013). En effet, si le leader formel peut influencer, entre autres, le contenu des entraînements, la tactique choisie pour un match ou le choix des joueurs composant l'équipe, des leaders informels parmi les athlètes peuvent aussi influencer leurs coéquipiers notamment en cours de match. En outre, si dans les sports collectifs, la personnification et la mise en avant de « figures héroïques » peuvent être fortes (Pearce et Manz, 2005), des performances individuelles remarquables sont toujours influencées par les leaders formels et informels de l'équipe. Ainsi, les équipes sportives représentent un contexte intéressant pour comprendre le processus de partage du leadership. À notre connaissance, seuls Fransen *et al.* (2014), Fransen *et al.* (2015) ou Morgan *et al.* (2013) ont étudié les équipes de sport sous l'angle du LP. Néanmoins, leurs travaux n'offrent pas d'éléments de compréhension du processus de construction et de maintien du LP. Cette compréhension, nécessaire, a d'ailleurs un intérêt au-delà des équipes sportives : le sport est désormais reconnu comme un domaine pertinent pour les problématiques managériales (Day *et al.*, 2012; Wolfe *et al.*, 2005).

Notre objectif est donc de comprendre l'émergence et le maintien d'un LP au sein d'une équipe sportive. Adoptant une méthodologie qualitative, nous étudions ce processus à travers le cas de la sélection française de handball pendant le mandat de Claude Onesta comme sélectionneur (2001-2017). Cette période, marquée par un processus de changement et des conflits liés à l'arrivée d'un nouveau leader formel souhaitant instituer un LP, permettra de combler certaines des lacunes de la littérature. Nous envisageons le processus de construction et de maintien du LP à partir des activités nécessaires au changement définies par Cummins et Worley (2009), les relations interpersonnelles entre le leader formel et les athlètes (Jowett, 2003) et l'évolution du partage des rôles liés au leadership sportif (Fransen *et al.*, 2014). Nous apportons trois contributions principales. La première contribution précise l'influence progressive des relations interpersonnelles entre le leader formel et les membres de l'équipe et montre l'intérêt d'une grille de lecture issue des travaux sur le leadership

sportif pour compléter la littérature plus générale sur le LP. La deuxième contribution est de mettre en évidence le rôle du leader formel dans la construction et le maintien du LP. Enfin, la troisième contribution montre la nécessaire compréhension du processus à travers son caractère itératif et influencé par des parties prenantes autres que le leader formel et les leaders informels de l'équipe.

La première partie de l'article offre une revue de la littérature sur le leadership au sein des équipes sportives et un cadre conceptuel sur la construction et le maintien du LP. La deuxième et la troisième partie présentent respectivement notre méthodologie de recherche qualitative et les résultats. La dernière partie discute les résultats avant de conclure l'article.

## Cadre conceptuel

### Le leadership sportif

Cette section s'intéresse au leadership émanant de leaders sportifs formels (par exemple, un président de club, un entraîneur ou un capitaine d'équipe) puis informels (par exemple, des joueurs dont l'engagement influence le comportement de leurs coéquipiers). En effet, la spécificité du cas étudié (une sélection sportive) nous a amené à mobiliser la littérature sur le leadership sportif. Le sport étant un domaine qui permet souvent de présenter des acteurs comme des leaders (sur ou en-dehors de l'aire de jeu), Kihl *et al.* (2010) estiment que les travaux sur le leadership sportif devraient servir plus souvent de base pour d'autres disciplines. En effet, cette littérature propose des grilles de lecture originales et, nous le verrons dans la discussion, pertinentes pour compléter la littérature sur le LP.

### Influence des leaders formels

Les recherches sur l'influence des leaders formels dans le sport portent principalement sur le sport professionnel et universitaire en Amérique du Nord en mobilisant des approches quantitatives, notamment des échelles de mesure du leadership (Welty Peachey *et al.*, 2015). Cela a permis d'étudier les caractéristiques et les comportements de leaders formels tels que des présidents d'organisations sportives, des managers et des entraîneurs (Chelladurai, 1980; Elgar, 2016). Différemment, Kellett (1999) a interviewé plusieurs entraîneurs



australiens sur le lien entre management et leadership. Si sa recherche est focalisée sur les leaders formels, les entraîneurs rencontrés expliquent qu'ils ne se considèrent pas comme des leaders, mais qu'ils doivent aider leurs athlètes à développer leur leadership. Malgré son orientation initiale sur les leaders formels, l'auteur évoque donc le leadership des athlètes.

Toutefois, le leadership des athlètes a d'abord été étudié à partir des leaders formels. Le capitaine d'une équipe, qui occupe une position formelle, peut être perçu comme une source importante de leadership (Loughead et Hardy, 2005). Si ses principales responsabilités peuvent être différentes selon le sport et le contexte, le capitaine doit généralement s'assurer de la satisfaction des besoins et aspirations de ses coéquipiers, du respect des exigences de son organisation et de l'atteinte des objectifs fixés. Des leaders informels peuvent alors émerger au fil des interactions entre les coéquipiers.

### La nécessaire prise en compte du leadership informel

L'influence des leaders informels est désormais étudiée dans les équipes de sport (Cotterill et Fransen, 2016). Elle est, par exemple, au cœur des travaux de Loughead et Hardy (2005), Fransen *et al.* (2014) et Fransen *et al.* (2015). À partir d'une étude quantitative menée sur dix sports différents, Loughead et Hardy (2005) soulignent l'influence du capitaine d'équipe et de plusieurs coéquipiers. En interrogeant plus de 4000 athlètes dans neuf sports différents, Fransen *et al.* (2014) montrent que le leadership des leaders informels peut être mieux perçu que celui du capitaine. Fransen *et al.* (2015) précisent d'ailleurs que le capitaine est perçu comme la source la plus influente dans seulement la moitié des équipes étudiées. Dans l'autre moitié, des leaders informels sont présentés comme les leaders réels.

Selon Cotterill et Fransen (2016), les travaux portent principalement sur l'influence positive des athlètes sur la cohésion de l'équipe, l'identification à l'équipe, la satisfaction des athlètes ou la confiance et la motivation au sein de l'équipe. De même, les leaders informels peuvent soutenir ou entraver les décisions des leaders formels en influençant les perceptions de leurs coéquipiers et en facilitant (ou en contraignant) le développement d'une vision partagée (*ibid.*).

Fransen *et al.* (2014) distinguent deux rôles liés au leadership à assurer en compétition (le leader en matière d'activités et en matière de motivation) et deux autres rôles à jouer en-dehors des compétitions (le leader en matière de relations

sociales et de représentation)<sup>3</sup>. Premièrement, le leader en matière d'activités aide l'équipe à se concentrer sur ses objectifs et prend des décisions tactiques. Il peut proposer des ajustements et conseiller ses coéquipiers. En handball, l'objet de notre cas d'étude, les équipes comptent sept joueurs sur le terrain pouvant occuper cinq positions (cf. Encadré 1). Au niveau tactique, les décisions concernent la composition initiale de l'équipe et les remplacements en cours de matchs. La gestion des remplacements est alors importante puisque ces derniers peuvent être fréquents et illimités. Les leaders peuvent prendre aussi des décisions sur la manière de défendre leur but (en individuel, en zone ou mixte)<sup>4</sup>. L'entraînement constitue également une activité importante puisqu'il permet de préparer les matchs grâce au « renforcement de la technique individuelle, le travail d'attaque, de défense, le renforcement musculaire, le travail physique, etc. » (Barbusse, 2006, p. 118).

Deuxièmement, le leader en matière de motivation pousse et challenge ses coéquipiers pour atteindre les objectifs fixés. En effet, les décisions tactiques ne sont pas suffisantes pour remporter un match. Les leaders doivent veiller à l'engagement de leurs coéquipiers, influencés par l'évolution du match, l'atmosphère ou, entre autres, la pression liée aux résultats.

Troisièmement, le leader en matière de relations sociales est soucieux de l'atmosphère régnant au sein de l'équipe. Il doit avoir une capacité d'écoute et obtenir la confiance de ses coéquipiers ce qui lui permet, par exemple, de régler les conflits. En outre, les sélections nationales (de handball notamment) fonctionnent par rassemblement. Pendant plusieurs jours, voire plusieurs semaines, tous les membres vivent ensemble. D'où l'importance de créer et de maintenir du lien au sein du groupe.

Quatrièmement, le leader en matière de représentation est un pont entre l'équipe et plusieurs parties prenantes externes. Ces leaders représentent le groupe et communiquent notamment avec la presse, les sponsors, les supporters ou les instances dirigeantes du sport concerné.

3. Le lecteur intéressé par les fonctions du leadership dans le cadre d'équipes moins spécifiques que le domaine du sport pourra consulter Morgeson *et al.* (2010).

4. Dans une défense en individuel chaque joueur doit défendre sur un joueur précis. Différemment, la défense de zone consiste à protéger son but en « suivant » le ballon. Les défenseurs se décalent alors sur le terrain selon la position du ballon pour être en surnombre dans cette zone. La défense mixte mélange les deux systèmes.

## Encadré 1 Les positions en handball

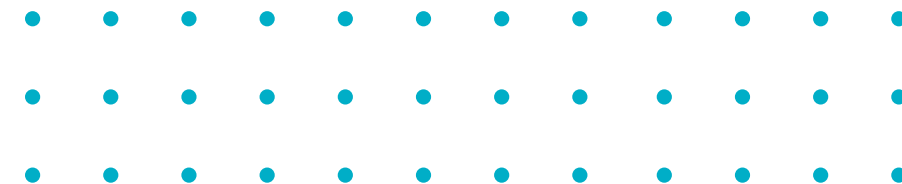
Le **gardien** est le dernier défenseur de l'équipe puisqu'il doit empêcher les tirs de ses adversaires d'entrer dans son but. Au haut-niveau, les gardiens utilisent beaucoup la vidéo, avant les matchs, pour connaître les tirs préférentiels de leurs adversaires et améliorer leur capacité d'anticipation pendant les matchs<sup>5</sup>. Le gardien peut aussi être vu comme le premier attaquant de l'équipe. Il peut, en effet, relancer rapidement le ballon, soit pour initier un engagement rapide (après avoir pris un but), soit pour amorcer une contre-attaque (après avoir stoppé un tir). Enfin, il est le seul joueur pouvant toucher la balle dans la surface de but (appelée également la « zone ») en notant cependant que ses coéquipiers ne peuvent lui passer le ballon que s'il est en-dehors de cette zone.

Les deux **ailiers** (droit et gauche) jouent le long des lignes de touche et plus précisément dans les coins du terrain (que ce soit en position offensive ou défensive). Leur principal objectif est de marquer des buts en profitant des espaces créés par leurs coéquipiers ou délaissés par leurs adversaires. Au cours de l'impulsion pour aller tirer, les ailiers doivent décider de leur style de tir entre plusieurs possibilités (tir point court, point long, à rebond, en lob, en haut, en bas, etc.).

Les deux **arrières** (droit et gauche) doivent lancer les attaques et marquer. En position offensive, ils se placent à 15 mètres environ du but adverse. Lorsqu'ils reçoivent le ballon, ils peuvent alors le passer au demi-centre ou à un ailier, réaliser un tir en extension ou encore rentrer dans la défense adverse pour la déstabiliser (et finalement passer à un joueur démarqué ou tirer à faible distance). En raison de sa position centrale sur le terrain, le **demi-centre** (ou arrière central) est l'organisateur de l'équipe. Comme un meneur de jeu au basket, il indique à ses partenaires leur position et inculque le rythme de l'équipe (par exemple, en « calmant » le jeu). Il pilote aussi les combinaisons et déclenche les attaques notamment à partir de passes pour les ailiers, les arrières ou le pivot.

Le **pivot** travaille le long de la zone des 6 mètres, essentiellement au centre. En position offensive, il se place au milieu de la défense adverse pour la perturber et créer des décalages pour ses coéquipiers (par exemple en bloquant les défenseurs adverses). En position défensive, il se positionne le plus souvent devant sa défense pour tenter de récupérer le ballon ou gêner les passes adverses.

5. À ce sujet, les documentaires (cf. Tableau 2) sont éclairants. On y voit par exemple T0 étudiait les habitudes de tirs de ces futurs adversaires la veille des matchs dans sa chambre d'hôtel à partir de vidéos préparés par le staff.



Selon Fransen *et al.* (2014), l'identification à l'équipe, la confiance en son sein et son classement s'améliorent lorsque les quatre rôles sont assurés, notamment par l'individu considéré comme le meilleur athlète par ses pairs. Fransen *et al.* (2015) confirment ces résultats et les complètent en tenant compte, non plus seulement du seul sportif présenté comme le meilleur par ses coéquipiers, mais de l'ensemble des athlètes. Cela présuppose alors que, dans une équipe sportive, chacun pourrait assurer l'un ou les différents rôles associés au leadership selon son expérience, ses caractéristiques individuelles, ses compétences ou ses envies. En d'autres termes, le leadership peut être partagé.

### Le processus de construction et le maintien d'un leadership partagé

Notre objectif est de comprendre l'émergence et le maintien d'un LP au sein d'une équipe sportive. Précisément, nous envisageons la construction et le maintien du LP à travers les relations dynamiques au sein de l'équipe qui favorisent ou freinent le processus. Pour cela, nous nous appuyons sur le modèle des 3 C utilisés dans les travaux en psychologie du sport et les activités nécessaires au changement résumées par Cummins et Worley (2009). La figure 1 présente ce cadre conceptuel.

Le modèle des 3 C, notamment utilisé par Sophia Jowett, seule ou avec ses co-auteurs (Jowett et Cockerill, 2003; Jowett, 2003; Jowett et Chaundy, 2004), permet l'étude des relations interpersonnelles entre entraîneurs et sportifs selon trois concepts : la proximité (*Closeness*), la co-orientation (*Co-orientation*) et la complémentarité (*Complementarity*). Selon Jowett et Cockerill (2003), la *proximité* décrit la manière dont les sportifs et leurs entraîneurs définissent la dimension affective de leurs relations. La nature et le niveau de proximité résident dans la confiance, la sympathie ou le respect interpersonnels. On parle ensuite de *co-orientation* lorsque les membres en relation sont parvenus à établir un cadre commun de référence, par exemple en matière d'objectifs, de croyances, de valeurs et d'attentes. D'où l'importance de la communication entre les sportifs et leurs entraîneurs. Enfin, la *complémentarité* renvoie à la dimension comportementale des relations ou, en d'autres termes, au type d'interactions entre les entraîneurs et les athlètes. Elle concerne aussi les ressources spécifiques à apporter pour la construction et le maintien des relations.

En matière de résultats, le manque de proximité (symbolisé par un manque de confiance), un manque de co-orientation (illustré par un désaccord en





matière d'objectifs) et un défaut de complémentarité (révélé par des luttes de pouvoir) altèrent les relations et leur efficacité (Jowett et Meek, 2000). Jowett (2003) souligne aussi que les relations peuvent être simultanément de nature positive et négative.

Rapproché avec les activités nécessaires au changement, le modèle des 3 C permet d'étudier les relations au sein d'une équipe de sport collectif et plus particulièrement leur dynamique pour la construction et le maintien d'un LP. En d'autres termes, le contenu et l'évolution de la proximité, de la co-orientation et de la complémentarité pourront permettre l'émergence d'un LP. Ces réflexions nous amènent alors à mobiliser le travail de Cummins et Worley (2009), pour comprendre la dynamique d'émergence et de maintien du LP. Les auteurs décrivent cinq activités : Motiver le changement, Définir une vision, Former un soutien politique, Gérer la transition et Maintenir la dynamique. En suivant Carson *et al.* (2007), nous proposons que le processus de construction et de maintien du LP peut être initié par un leader formel.

Lorsque l'équipe concernée n'est pas coutumière du partage des rôles liés au leadership, le leader formel devra *motiver le changement*. Ses objectifs seront de créer une aptitude au changement et de surmonter les possibles résistances. En d'autres termes, le leader formel devra convaincre les suiveurs (au moins certains) qu'ils peuvent devenir de véritables acteurs. Le changement pourra être favorisé par la *définition d'une vision* représentant un futur souhaitable ou, dit autrement, un objectif ambitieux et valorisé. Morgan *et al.* (2013) montrent alors qu'une vision partagée favorise la capacité de résilience des équipes sportives. Le leader formel devra donc convaincre que le partage des rôles associés au leadership peut favoriser l'atteinte de l'objectif malgré de possibles échecs. En effet, une équipe sportive pourra rencontrer plusieurs désillusions avant d'atteindre son objectif. Si ce dernier est partagé par tous les membres de l'équipe, il pourra permettre de dépasser des moments négatifs. *La formation d'une coalition politique* (l'appui d'acteurs influents et convaincus de l'apport du LP) pourra également faciliter le processus. En effet, des acteurs influents pourront convaincre leurs coéquipiers. Toutefois, si ces acteurs influents ne sont pas eux-mêmes convaincus de la nécessité de changer, le leader formel devra déterminer comment obtenir leur soutien. *La gestion de la transition* consistera en la mise en œuvre d'activités favorisant le partage des rôles associés au LP.

Pour rappel, ces rôles sont au nombre de quatre dans une équipe sportive (les leaders en matière d'activités, de motivation, de relations sociales et de représentation). Le leader formel devra identifier quels membres de l'équipe sont les plus compétents pour chaque domaine, mais aussi ceux dont l'influence est acceptée par leurs coéquipiers. Enfin, l'apport de nouvelles ressources (par exemple, de nouveaux joueurs), le développement de nouvelles compétences (par exemple, la capacité de recruter des joueurs appropriés) et le renforcement des comportements en faveur du LP (par exemple, grâce à la capacité à intégrer ces joueurs appropriés) permettront de *maintenir la dynamique*.

À partir du cadre conceptuel et du terrain de recherche, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : Dans une équipe sportive, comment le processus de répartition des rôles liés au leadership est-il influencé par les relations interpersonnelles et le leader formel ? Comment les activités liées au changement et les rôles associés au leadership sportif permettent-ils de construire et de maintenir un LP ?

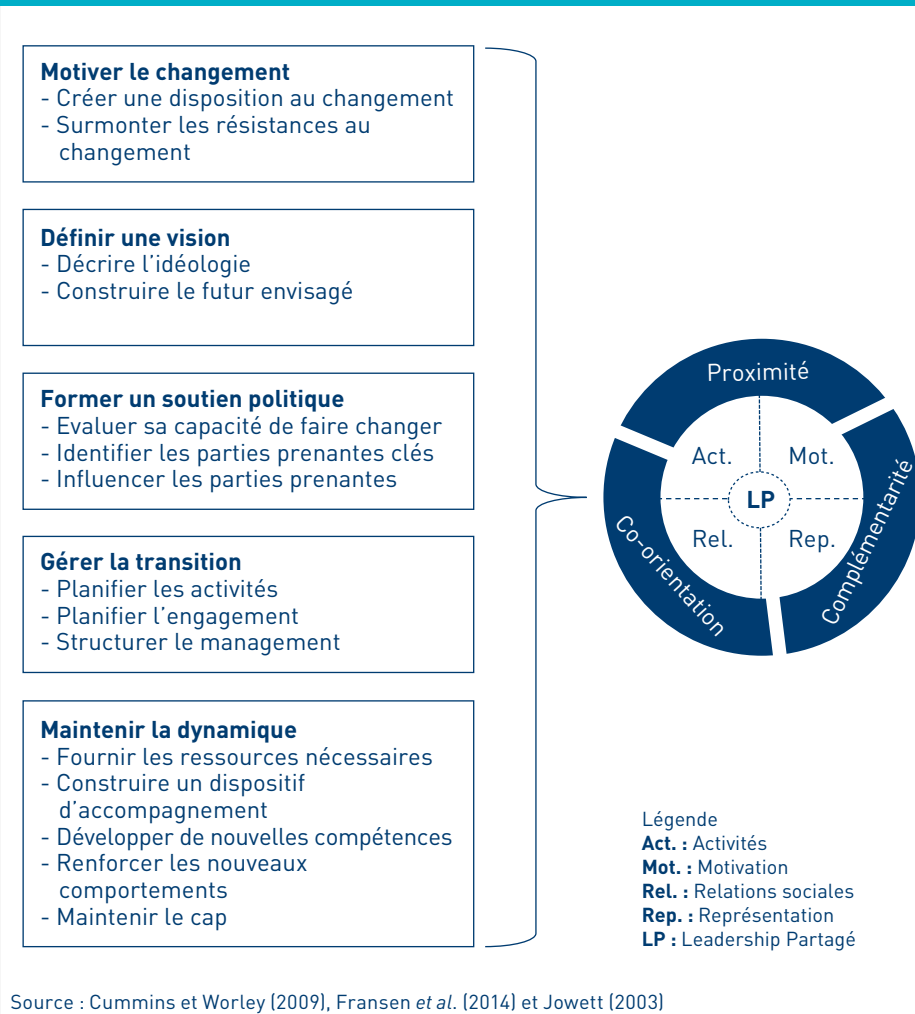
## Méthodologie

Cette partie est consacrée à la présentation de notre méthodologie et à la description du cas étudié : l'équipe de France de handball. Malgré une analogie importante entre le handball et les organisations modernes (Picq, 2005), ce sport reste peu étudié dans la littérature francophone en management mis à part, à notre connaissance, les travaux d'Amado (2012), Barbusse (2006) et Belmondo *et al.* (2015).

### Dispositif méthodologique

Nous avons adopté une approche qualitative à partir d'une étude de cas, et ce pour les raisons suivantes. Premièrement, une approche qualitative est pertinente avec notre objectif d'étudier un processus de changement où plusieurs acteurs et interrelations entrent en jeu (Langley, 1997). Les études qualitatives sur le LP réalisées à partir d'équipes « réelles » restent des exceptions même si l'on peut souligner le travail d'Allard-Poesi et Giordano (2015) sur des expéditions extrêmes ou l'article de Kramer (2006) sur une troupe de théâtre communautaire. La mobilisation d'une approche qualitative permet aussi de compléter les quelques recherches sur le LP dans les équipes sportives, où dominent les

FIGURE 1  
Cadre conceptuel



travaux réalisés à partir de méthodologies quantitatives (Welty Peachey *et al.*, 2015). Deuxièmement, nous estimons que la mobilisation d'un cas unique est justifiée par la nature exploratoire de notre problématique de recherche et la prise en compte de plusieurs niveaux d'analyse (Yin, 2003). Le choix du cas a été guidé selon notre objet de recherche, l'équipe étudiée devant alors être une équipe sportive ayant modifié son leadership pour un LP. Une phase exploratoire consistant en une comparaison des interviews de Daniel Constantini (DC) et de



Claude Onesta (CO)<sup>6</sup> a alors permis de valider notre choix. Par exemple, le premier sélectionneur (DC) se décrit lui-même comme « hyper directif. C'est comme ça, point final » et ajoute « Quand tu es entraîneur, tes joueurs doivent te détester ». Différemment, le second (CO) évoque le fait de « donner de l'autonomie à chaque membre de son staff et aux joueurs » ou de ne plus vouloir « entraîner au sens trainer, je veux vous [les joueurs] accompagner ».

Concernant la collecte des données, une étude de cas peut être construite à partir de sources de données de différentes natures (Yin, 2003). Nous avons utilisé des données secondaires récoltées dans des ouvrages, des articles de la presse généraliste et sportive (identifiés sur les bases de données Factiva et Europresse), des articles académiques et des reportages télévisés portant sur la sélection française (Tableau 2). Le recours exclusif aux données secondaires constituant une des limites de notre travail, nous les avons systématiquement évaluées à partir des six questions proposées par Stewart (1984) et résumées dans l'encadré 2. Selon l'auteur, la facilité de réponse aux six questions est un gage de la qualité des données mobilisées.

Suivant les recommandations de Langley (1997), nous avons, dans un premier temps, construit une chronologie des principaux événements au cours du mandat de CO. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé le logiciel d'analyse des données Nvivo pour réaliser un codage *a posteriori* des données (Allard-Poesi, 2003). Réalisé en parallèle, l'examen de la littérature nous a permis ensuite de réorganiser et de condenser nos données à partir du modèle des 3 C (Jowett, 2003), des activités nécessaires au changement (Cummins et Worley, 2009) et des rôles liés au leadership sportif (Fransen *et al.*, 2014) (cf. Tableaux 3, 4 et 5). Notre analyse est donc mixte (Grenier et Josserand, 2007) puisqu'elle comprend une analyse de contenu (le contenu des relations interpersonnelles et des rôles liés au leadership sportif) et une analyse de processus (la dynamique de changement). L'analyse des données, à partir des activités nécessaires au changement de Cummins et Worley (2009), a permis de mettre en évidence trois épisodes à l'origine de la construction et du maintien du LP résumés dans la figure 2. En particulier, les verbatim concernant l'activité *Motiver le changement* ont permis de les distinguer.

6. Pour ne pas surcharger le texte, nous utilisons les initiales des acteurs cités. Le tableau 1 permet de retrouver les noms complets et leur description.





**TABLEAU 1**  
**Personnes citées dans l'article**

Noms	Codes verbatim	Fonctions
Amiel André	AA	Président de la FFHB (1996-2008)
Philippe Bana	PB	Directeur Technique National (depuis 1999)
Patrick Canayer	PC	Entraîneur du Montpellier Handball
Daniel Constantini	DC	Sélectionneur (1985-2001)
Claude Onesta	CO	Sélectionneur (2001-2017)
Sylvain Nouet	SN	Entraîneur-adjoint (2001-2014)
Joël Abati	JA	Joueurs français
Xavier Barachet	XB	
Didier Dinart	DD	
Jérôme Fernandez	JF	
Benjamin Gille	BG	
Bertrand Gille	BeG	
Guillaume Gille	GG	
Olivier Girault	OG	
Nikola Karabatic	NK	
Bruno Martini	BM	
Daniel Narcisse	DN	
Thierry Omeyer	TO	
Valentin Porte	VP	
Jackson Richardson	JR	
Laurent Moisset	LM	Journaliste sportif

**TABLEAU 2**  
**Sources des données secondaires**

Sources des données	Titre
Ouvrages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constantini D. (2002), <i>Paroles de coach</i>, Editions Solar, 224 pages</li> <li>- Moisset L. (2016), <i>La grande saga du hand français</i>, Hugo Sport, 239 pages</li> <li>- Onesta C. (2014), <i>Le règne des affranchis</i>, Editions Michel Lafon, 273 pages</li> <li>- Ripoll H. (2012), <i>Le mental des coaches. Manager la réussite sportive</i>, Editions Payot &amp; Rivages, 252 pages</li> </ul>
Articles de presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Équipe (95 articles)</li> <li>- La Dépêche du Midi, Le Parisien, Le Populaire, Le Progrès, La Provence, Midi Libre, (13 articles)</li> </ul>
Documents académiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amado G. (2012), « Claude Onesta : fabriquer une équipe double championne olympique », <i>Nouvelle revue de psychosociologie</i>, Vol. 2, N° 14, p. 191-204</li> <li>- Létourneau L. et Onesta C. (2017), « La construction de l'inconcevable domination du hand français », <i>Le journal de l'école de Paris du management</i>, Vol. 128, N° 6, p. 8-14</li> </ul>
Documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Un rêve inachevé ... » : Canal + (2007), 55 min.</li> <li>- « Intérieur Sport - Les Experts le doc » : Canal + (2009), 51 min.</li> <li>- « Intérieur Sport - Une histoire en marche » : Canal + (2010), 18 min.</li> <li>- « Intérieur Sport - Chefs 4 étoiles » : Canal + (2011), 65 min.</li> <li>- « Intérieur Sport - Mauvaise étoile » : Canal + (2012), 25 min.</li> <li>- « Toujours Plus - Le mondial des Experts » : Beln Sports (2015), 40 min.</li> <li>- « Coach » : Canal + (2016), 113 min.</li> </ul>

## Encadré 2

### Critères d'évaluation systématique des données secondaires

L'objectif de cette annexe est de rappeler les critères proposés par Stewart (1984) pour évaluer les données secondaires et de les illustrer à partir de l'évaluation d'une des sources de données secondaires mobilisées.

#### Critères d'évaluation

1. Quel était le but de la collecte primaire ?
2. Qui a réalisé la collecte primaire ?
3. Quelle information a été recueillie ?
4. Quand l'information a-t-elle été collectée ?
5. Comment a-t-on obtenu l'information ?
6. L'information est-elle confirmée par d'autres sources ?

#### Illustration

Évaluation de l'article de Gilles Amado (2012) selon la grille de Stewart (1984)

1. Comprendre la performance collective de l'équipe de France
2. Gilles Amado, professeur émérite de psychosociologie à HEC
3. Données qualitatives sur les valeurs de CO, le mode de fonctionnement au sein de la sélection, le rôle de manager, etc.
4. Après les Jeux Olympiques de Londres de 2012
5. Un entretien individuel avec CO
6. Oui, grâce aux nombreuses interviews données par CO, les joueurs, les représentants de la FFHB, des reportages qui corroborent l'article.

Source : Amado G. (2012), « Claude Onesta : fabriquer une équipe double championne olympique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol. 2, N° 14, p. 191-204.

## Présentation du cas étudié

L'équipe de France de handball est la sélection la plus titrée dans les sports collectifs au niveau mondial (tableau 3). Les premiers titres et médailles ont été remportés sous la direction de DC qui a notamment permis de professionnaliser et de légitimer le handball français sur la scène internationale avec,

entre autres, une médaille de bronze aux Jeux Olympiques de Barcelone en 1992 et deux titres mondiaux en 1995 et en 2001. Le palmarès de l'équipe s'est ensuite considérablement étoffé au cours du mandat de CO entre 2001 et 2017, la période qui nous intéresse. Ces nombreux succès ont été acquis malgré plusieurs échecs et des périodes de doute, notamment sur le style de leadership souhaité par le nouveau sélectionneur.

Ces différents succès interpellent, car la professionnalisation des équipes de handball a créé une concurrence vive où les aspects technique, tactique et physique ne sont plus suffisants pour dominer les adversaires. CO rappelle que « Le bagage technique et stratégique est acquis par les cinq ou six meilleures équipes du monde, qui sont à peu près équivalentes » (Amado, 2012, p. 198). Chaque sélection détient notamment des ressources comparables pour étudier le jeu de ses adversaires grâce aux moyens vidéos. En matière de ressources humaines, « Les staffs ont été élargis et renforcés. Désormais, il y a une dizaine de personnes pour entourer les joueurs et les placer dans les meilleures conditions » (AA). Parmi ces personnes, on trouve des « préparateurs (physiques) [et] un corps médical de plus en plus étoffé (médecins, kinésithérapeutes, ostéopathes, diététiciens, etc.) » (Barbusse, 2006, p. 111)<sup>7</sup>. Enfin, concernant les joueurs français, CO rappelle que la majorité des joueurs qu'il a dirigés en équipe de France fait « partie de la première cuvée de joueurs issus des sections sport-études où, dès l'adolescence, ils ont été formatés pour le handball professionnel »<sup>8</sup>. La France a, en effet, créé « un système de formation unique au monde » (PC) avec des pôles espoirs de formation (15-18 ans) financé par l'État permettant de détecter les jeunes talents dès « l'âge de 15 ans » (DD) et de former les entraîneurs. À cette professionnalisation s'ajoutent « le mariage entre le sport professionnel et la fédération au milieu des années 2000, l'apparition des ligues professionnelles [et] la création des centres de formation des clubs professionnels » (PB). En 2017, 64 % des handballeurs de première division française (le plus haut niveau professionnel) étaient issus de la formation française<sup>9</sup>.

7. Si Barbusse (2006) s'intéresse à un club de handball professionnel, ses observations quant au développement du staff sont valables pour les sélections nationales.

8. Parmi les premiers joueurs de cette nouvelle « cuvée » figurent JF, DD, DN TO, BeG et GG.

9. Source : L'Équipe (19/04/2017)

**FIGURE 2**  
**Évolution du leadership partagé au sein de l'équipe de France**

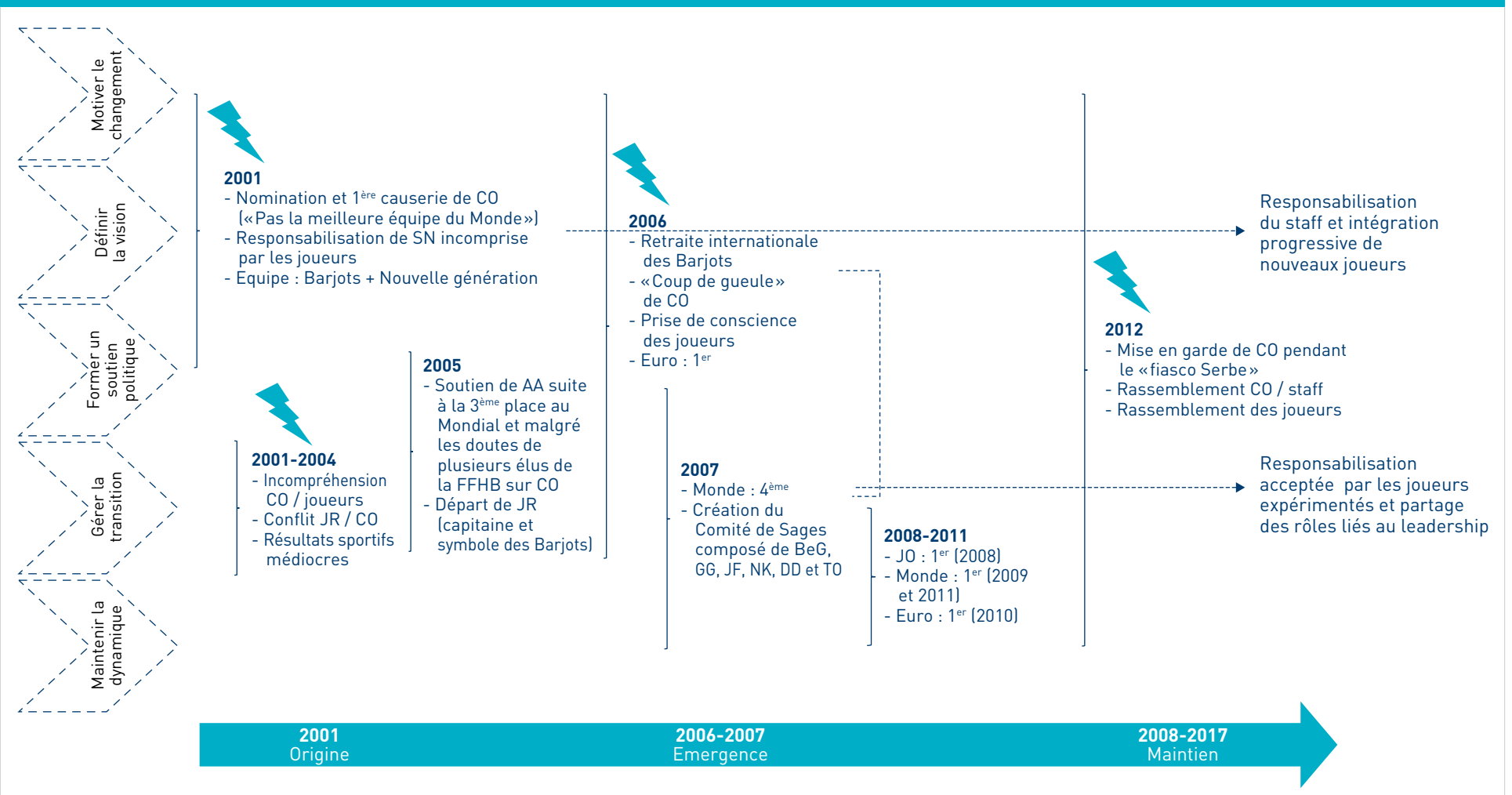


TABLEAU 3

## Palmarès de l'équipe de France sous l'ère Onesta

## Jeux Olympiques

2016	Rio	Médaille d'argent
2012	Londres	Médaille d'or
2008	Pékin	Médaille d'or
2004	Athènes	5 <sup>ème</sup> place

## Championnat du Monde

2017	France	Champion du Monde
2015	Qatar	Champion du Monde
2013	Espagne	6 <sup>ème</sup> place
2011	Suède	Champion du Monde
2009	Croatie	Champion du Monde
2007	Allemagne	4 <sup>ème</sup> place
2005	Tunisie	Médaille de bronze
2003	Portugal	Médaille de bronze

## Championnat d'Europe

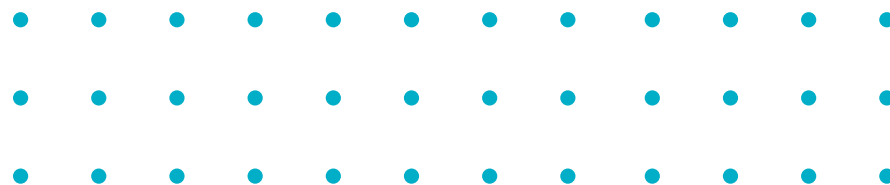
2016	Pologne	5 <sup>ème</sup> place
2014	Danemark	Champion d'Europe
2012	Serbie	11 <sup>ème</sup> place
2010	Autriche	Champion d'Europe
2008	Norvège	Médaille de bronze
2006	Suisse	Champion d'Europe
2004	Slovénie	6 <sup>ème</sup> place
2002	Suède	6 <sup>ème</sup> place

## Résultats

En étudiant l'évolution des relations interpersonnelles et des rôles liés au leadership sportif au sein de l'équipe de France, nous poursuivons deux objectifs : comprendre des épisodes ayant permis la construction du LP et comment ce dernier a pu être maintenu.

## Épisodes illustrant la dynamique de changement

Cette partie présente trois épisodes liés à la construction du LP au sein de l'équipe de France résumés dans la figure 2 : le premier (l'origine du LP) est directement lié à la nomination de CO comme sélectionneur en 2001, le deuxième (l'émergence) a lieu au cours des championnats d'Europe en 2006, et le troisième (le maintien) se rapporte à l'élimination prématurée de l'équipe au cours des championnats d'Europe en 2012. Les tableaux 4 et 5 offrent plusieurs verbatim pour illustrer la section.



## Origine du leadership partagé

Le premier élément lié à la construction d'un LP réside dans la nomination de CO comme sélectionneur national en 2001. Il prend alors la suite de DC, qui a occupé ce poste pendant 16 années et qui vient de remporter le championnat du Monde organisé en France. À son arrivée, CO déclare aux joueurs que le jeu de l'équipe est trop prévisible et ses résultats trop irréguliers. Pour *motiver le changement* et *définir sa vision*, CO leur annonce donc qu'ils sont « peut-être champions du monde, mais, pour [lui], [ils ne sont] pas la meilleure équipe du monde » (CO). Les joueurs, dont certains viennent donc de remporter le championnat du monde, ne comprennent pas. En particulier, les Barjots<sup>10</sup>, qui ont longtemps travaillé avec DC, rappellent que CO n'a ni l'expérience de son prédécesseur, ni son palmarès :

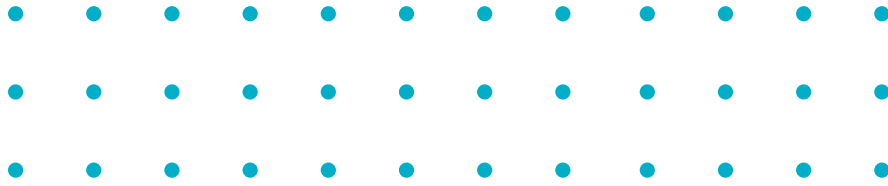
« Il a fait comprendre qu'avec lui les choses allaient changer et qu'il allait falloir bosser parce que notre jeu était, soi-disant, trop lisible. J'étais abasourdi. Cette mise en scène était complètement décalée. Pour enfoncer le clou, il avait même noté sur un paperboard les trois mots « Champions du Monde » qu'il avait volontairement barrés d'une croix majuscule. Je me suis dit qu'il nous manquait de respect et je ne pouvais pas comprendre que l'adjoint de l'équipe de France Espoirs, l'ex-entraîneur de Toulouse avec qui, il n'avait gagné qu'une coupe de France, puisse s'offrir une telle tirade et afficher de telles certitudes » (BM).

Si CO a été nommé par et dispose dès lors du *soutien* d'AA (alors président de la FFHB) et de PB (Directeur Technique National), sa capacité à faire accepter le changement souffre du manque d'un tel soutien de la part des joueurs en raison de la comparaison, de l'attachement voire de l'admiration envers DC :

« Daniel [Constantini] avait ses fulgurances, mais ses paris avaient souvent été gagnants et c'est quand même lui qui avait bâti la maison France. Et puis je suis tout de même un affectif et son départ a été la fin de quelque chose. Alors, oui, la relation avec Onesta n'aurait jamais pu être la même » (BM).

Lorsque CO met en œuvre des décisions pour *gérer la transition* vers le nouveau mode de fonctionnement original qu'il souhaite installer, certaines sont

10. « Les Barjots » est le surnom de l'équipe de France dirigée par DC qui a disputé une première finale mondiale en 1993 (perdue face à la Russie en Suède) puis remporté le championnat du monde 1995 en Islande. Nous l'utilisons ensuite pour définir les joueurs ayant joué sous les ordres de DC.



incompréhensibles voire créent du conflit<sup>11</sup>. Par exemple, CO veut responsabiliser rapidement SN (son adjoint) avec lequel il se considère « sur un pied d'égalité » et « met en place un staff élargi » pour « rompre avec le carcan d'une organisation verticale et immuable » (CO). Toutefois, les joueurs font de « Sylvain [Nouet] leur bouc émissaire, le prenant pour cible de leurs moindres griefs. Et l'atmosphère s'alourdit de jour en jour » (CO). JF résume les difficultés pour surmonter les résistances au changement :

« Lorsqu'il est arrivé en 2001 en équipe de France, en succédant à Daniel Constantini, c'était compliqué pour prendre sa suite. Cela lui a pris du temps pour tout mettre en place et il a fallu qu'il fasse sa place, car nous avions déjà un palmarès très étoffé. On avait évolué dans des grands championnats européens et il fallait bien prouver qu'il avait les moyens de nous prendre en charge. Il y a eu le questionnement de joueurs qui pouvait être très désagréable quant à ses capacités à nous coacher » (JF).

### Émergence du leadership partagé

Au cours de l'année 2005, CO est dans une position délicate. Comme le montre la figure 2, les données illustrent d'abord plusieurs désaccords qui freinent la *transition* comme le conflit entre JR et CO ou l'incompréhension concernant la « perception du handball » de CO qui, selon BeG a fait que l'équipe « s'est pris les pieds dans le tapis à Athènes [...] on a la très nette impression qu'il n'a pas su exploiter le potentiel du groupe. À l'époque, c'est vrai, je lui en veux ». En outre, les résultats sportifs, décevants depuis son arrivée (une médaille de Bronze au Championnat du Monde de 2003, une sixième place aux championnats d'Europe de 2002 et de 2004 et une élimination en 8<sup>ème</sup> de finale des Jeux Olympiques de 2004) amènent PB à déclarer, au cours du championnat du monde de 2005, que « si on ne passe pas au deuxième tour, l'objectif n'aura pas été rempli. Il faudra en tirer les conséquences et prendre les décisions ». Finalement, l'obtention d'une médaille de bronze et le *soutien* affiché par le président de la FFHB lui permettent de conserver son poste : « À l'époque, beaucoup d'élus souhaitaient que l'on s'en sépare. Moi, j'ai tenu bon. Comme pour Daniel Constantini avant lui, je voulais lui donner du temps pour s'affirmer » (AA).

11. Sur la figure 2, les conflits sont représentés par des éclairs.

Une véritable *transition* a lieu en 2006 avec la responsabilisation acceptée par les joueurs. Cette étape est d'abord facilitée par la fin de l'ère des Barjots. Pour la première fois depuis sa prise de fonction, CO ne convoque aucun joueur de cette génération. Cette mise en retrait permet à d'autres joueurs, qui « pour certains commençaient à être expérimentés, qui avaient une vraie compétence et un vrai talent et dont l'expérience accumulée paraissait quelque chose de fort et d'utile à notre projet » (CO), de devenir plus influents :

« Le poids de l'histoire disparaît avec les retraites des derniers Barjots. Ils prenaient tout l'éclairage et, à l'intérieur, leur rôle dans l'équipe n'était pas le même. Sauf que les autres joueurs fermaient leur gueule. Ils étaient un peu frustrés, brimés » (SN).

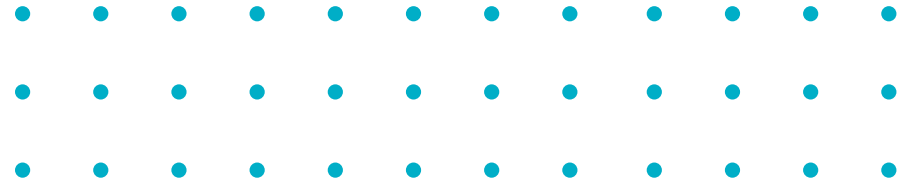
« On ne balaie pas le passé et on ne doit pas l'oublier. Malheureusement, il peut être riche, mais également encombrant » (CO).

Un conflit provoqué par CO au cours du championnat d'Europe permet aussi de véritablement *motiver le changement* et d'accroître l'engagement des joueurs. Ainsi, à la suite d'une défaite face à l'Espagne où l'équipe française prend « une leçon dans tous les secteurs du jeu », le sélectionneur décide d'« envoyer valser l'ordre établi ». Pour faire accepter sa *vision*, CO use du conflit pour « réveiller les consciences » : « Il y a eu ce moment de rupture pour moi. Tu te dis que c'est maintenant qu'il va falloir aller au bout des choses et véritablement mettre en œuvre ce qui te nourrit et t'habite » (CO). Dès lors, « en Suisse, l'équipe s'est révélée. Elle a pris ses responsabilités, s'est emparée du projet » (OG).

Pour *gérer la transition* et *maintenir la dynamique*, il est créé, en 2007, un « Comité des Sages » composé de six joueurs<sup>12</sup> dont « les avis sont écoutés, entendus [...] cette forme de responsabilisation fait entrer l'équipe de France dans une autre dynamique » (LM). Ces joueurs ont notamment permis au sélectionneur de profiter d'un *soutien politique* et de leurs compétences (techniques et tactiques) :

« En 2007 on a créé [...] un comité des sages [...] régi par les cadres de l'équipe : les frères Gille, Jérôme Fernandez, Nikola Karabatic, Didier Dinart et Thierry Omeyer. C'était un autre moyen de trouver le temps pour échanger. On s'est vus régulièrement, on a abordé toutes les questions, toujours » (CO).

12. Jérôme Fernandez, Didier Dinart, les frères Gille, Thierry Omeyer et Nikola Karabatic.



### Maintien du leadership partagé

Entre la première victoire olympique de 2008 et fin 2011, les changements initiés sont confortés par le palmarès étoffé de l'équipe qui remporte deux titres de champions du Monde (en 2009 et 2011) et un titre de champions d'Europe (en 2010). Si notre analyse ne permet pas d'affirmer que le changement pour un LP a permis ces résultats positifs, ces derniers ont néanmoins généré un contexte valorisant les décisions de CO et le nouveau mode de fonctionnement de la sélection. Les mauvais résultats, rares, sont alors utilisés pour relancer la dynamique. Par exemple, au cours des championnats d'Europe en Serbie de 2012, la sélection connaît son pire classement (11<sup>ème</sup>) dans une compétition officielle depuis 20 ans. Après une deuxième défaite (concedée face à la Hongrie), CO réunit les joueurs pour leur fixer un nouvel objectif. L'idée n'est plus de maintenir une dynamique enrayée, mais bien de *re-motiver le changement*, de *rappeler la vision* et de s'assurer qu'il dispose de *soutien* au sein de l'équipe comme le montre cet extrait du documentaire « Mauvaise étoile » :

« Qu'est-ce qui va se passer le jour où les probabilités ne vont pas être vérifiées et que donc mathématiquement on sera en-dehors de la course aux demi-finales ? C'est-à-dire qu'il va y avoir à nouveau une rupture et à nouveau un échec. Je crois que l'erreur, ce serait ça. Ce serait de continuer à dire que l'objectif, c'est l'Euro. Le risque, c'est qu'il y en ait qui commencent à se mettre en protection. Parce que tout le monde ne pourra pas se mettre en protection. Et s'il y en a qui commencent à le faire, ils vont le faire contre les autres. Et le faire contre les autres, d'une certaine façon c'est trahir. C'est un vrai danger et c'est pour ça que moi, à partir d'aujourd'hui, je suis dans la préparation des Jeux. Et que les gens que je vais sentir trahir, je vais sûrement ne pas penser que c'est la trahison du jour, mais que c'est une trahison du projet. Et le type qui va vraiment mettre le projet en difficulté, moi je suis prêt à couper la corde et à me passer de lui » (CO).

À la différence de 2006 où le conflit était qualifié de « moment de rupture » (CO), le nouveau mode de fonctionnement permet de provoquer volontairement des conflits sans briser la confiance : « ils [les joueurs] savent que je ne suis pas quelqu'un de sulfureux, de colérique. Ils sentent que, quand le ton monte, c'est que la situation s'y prête et qu'il est nécessaire de faire quelque chose ». Il peut donc y avoir « de temps en temps, des affrontements et des téléscopages » (CO). En outre, pour comprendre ce fiasco, CO rassemble son staff tout comme les joueurs qui, de manière autonome, décident aussi de se réunir. L'échec de 2012 permet alors de relancer la dynamique.

### Maintien de la dynamique par le partage des rôles

L'analyse des trois épisodes (Origine, Émergence, Maintien) a illustré la construction du LP. La présente partie montre comment le partage des quatre rôles liés au leadership sportif (activités, motivation, relations sociales et représentation) entre le sélectionneur, son staff et les joueurs permet de *maintenir la dynamique*. Le tableau 6 propose des verbatim supplémentaires pour illustrer la section.

Premièrement, en matière d'activités, CO décrit « un staff d'experts », « un staff préoccupé de la préparation technique, de l'entraînement, de la condition physique, du travail vidéo » avec donc « une répartition des rôles très claires. En règle générale, Sylvain Nouet est intervenant sur la partie offensive, le jeu d'attaque et moi concentré sur le jeu de défense. Moi, j'essaie surtout de rester sur les grands principes, les grands équilibres alors que mes adjoints sont plus précis sur les gestes dans l'instant ». Le staff, quasi constant depuis 2001<sup>13</sup>, joue d'ailleurs un rôle important dans les remises en question tactiques puisqu'il peut les justifier en collectant et en partageant des données objectives acceptées et utilisées par CO et les joueurs :

« On a comparé notre jeu avec les six meilleurs du Mondial, à partir d'un logiciel. C'est une étude qui reposait sur 4 500 lignes informatiques, chaque ligne contenant dix-sept informations. Un certain nombre de choses déterminait notre échec : le manque de précision, de relations entre les lignes, on enclenchait des mouvements juste pour enclencher des mouvements... En décembre 2007, l'étude était prête et on l'a présentée aux joueurs » (SN).

Au sein de la sélection, « la parole circule le plus librement possible » (CO). Les joueurs peuvent aussi formuler des propositions sur la tactique de jeu à adopter ou sur le programme des entraînements. D'ailleurs, « À certains moments, les joueurs se sont réunis sans le staff, puis ils nous ont fait part de leurs conclusions. Et j'ai le sentiment, oui, que tous sont aujourd'hui en phase avec le projet » (CO). Cette responsabilisation est possible, car « l'équipe est devenue la priorité de chacun. On a dépassé la quête personnelle et on a compris que la performance de l'équipe est la meilleure manière d'améliorer la notoriété de chacun » (CO). En d'autres termes, la dynamique peut être notamment qualifiée d'intéressée.

13. Seul Sylvain Nouet quitte le staff en 2014 pour être remplacé en 2015 par un ancien joueur (Didier Dinart).



TABLEAU 4

## Les relations interpersonnelles au sein de la sélection française

Catégories principales	Sous-catégories	
Proximité	Ressentis positifs (confiance, respect, familiarité, etc.)	BeG : « Les relations ont, dès le début, été très saines avec Claude [Onesta] » CO : « J'entretiens avec les joueurs une relation de respect et de convivialité »; « C'est un groupe dont je suis fier »; « Les joueurs [et] le staff [qui] ont toujours marché ensemble sans jamais se regarder de travers. » XB : « C'est incroyable la confiance qui habite le groupe. On sait que nos adversaires vont craquer, que notre défense va tenir, qu'on va leur faire mal » AA : « Claude a mon entière confiance »; « Je n'aurais pas aimé tomber, par exemple, dans les pièges du foot. Sanctionner le technicien pour imaginer l'électrochoc n'est pas dans ma nature »
	Ressentis négatifs (indifférence, désarroi, etc.)	BM : « Son manque de courage m'a échaudé et braqué. Je ne pouvais plus lui [CO] faire confiance »; « Je me suis dit qu'il nous manquait de respect et je ne pouvais pas comprendre que l'adjoint de l'équipe de France Espoirs, l'ex-entraîneur de Toulouse avait qui il n'avait gagné qu'une coupe de France, puisse s'offrir une telle tirade et afficher de telles certitudes » CO : « Il y a parfois eu des doutes, de la défiance »; « il y a de l'amertume, un peu moins de sérénité »; « Gagner en s'aimant, je n'y crois plus. On est, aujourd'hui, dans un monde plus froid et sans sentiment » BeG : « On ne peut plus marcher qu'à l'affectif »
Co-orientation	Compréhension et connaissances partagées	CO : « En équipe de France, la parole circule le plus librement possible »; « Tout le monde a compris les règles de vie commune »; « À certains moments, les joueurs se sont réunis sans le staff, puis ils nous ont fait part de leurs conclusions. Et j'ai le sentiment, oui, que tous sont aujourd'hui en phase avec le projet »; « L'équipe est devenue la priorité de chacun. On a dépassé la quête personnelle et on a compris que la performance de l'équipe est la meilleure manière d'améliorer la notoriété de chacun » GG : « [Les Anciens] expliquent aux nouveaux le fonctionnement du groupe et transmettent des valeurs » TO : « Au début de la compétition, quand j'étais en dehors, j'ai essayé de beaucoup parler avec eux, comme un grand frère, mais sans être trop derrière eux. J'étais à leur écoute, pour n'importe quel conseil, sans vouloir m'imposer » BeG : « On se retrouve tous dans l'envie, les objectifs que l'on se fixe. Il y a, surtout, un culte de la performance » JA : « Dans cette sélection, il y a une faim de titres qui vient du discours des anciens et qui se perpétue. Avant chaque finale, ils martèlent que c'est l'heure de montrer que l'équipe de France de hand est la meilleure équipe de sports collectifs français » PB : « Leur idée était d'arriver sur le toit du monde et ne pas vouloir en redescendre, de surfer sur la vague. Aujourd'hui, ils forment une sorte d'élite de gentlemen extraordinaires, qui ne supportent pas ni ne tolèrent d'être moins bons. C'était leur lien, la recherche de l'ultime »
	Incompréhension et désaccord	PB : « Ce n'est pas une bande d'amis intimes, mais ça reste une famille, avec des tensions, des difficultés » DD : « Quand on me connaît il y a un critère à respecter : se battre et si tu ne mets pas la tête par terre, je te déteste. [...] Dans cette équipe de France, j'ai plus un pouvoir de policier. Celui que l'on craint parce qu'il peut brandir la matraque » BeG : « On a rencontré de vraies difficultés sur sa perception du handball. Il a voulu imprimer sa patte, sa philosophie, mais on s'est pris les pieds dans le tapis à Athènes. En tout cas, on a la très nette impression qu'il [CO] n'a pas su exploiter le potentiel du groupe. À l'époque, c'est vrai, je lui en veux » SN : « En 2006, le poids de l'histoire disparaît avec les retraites des derniers Barjots. Ils prenaient tout l'éclairage et, à l'intérieur, leur rôle dans l'équipe n'était pas le même. Sauf que les autres joueurs fermaient leur gueule. Ils étaient un peu frustrés, brimés »
Complémentarité	Réciprocité et entraide	CO : « Le système est bien huilé aujourd'hui et il repose également sur un staff incontournable. Le médecin, les kinés, l'entraîneur, Sylvain Nouet, le spécialiste de la vidéo. Tous ont un rôle, aussi important que celui des joueurs »; « On peut parler de compagnonnage. C'est-à-dire que le jeune [...] on le fait rentrer deux à trois ans avant qu'il ne commence à mettre les pieds sur le terrain. Donc, il va rentrer pour regarder, apprendre, écouter. Les autres sont capables de lui apporter tellement de choses s'il est respectueux, qu'il rentre sans bruit » PB : « Ce management ultra-délégué a été utilisé parce que Claude avait de très forts relais en attaque et en défense sur le terrain et il l'a porté à son extrémité » JF : « Quelques anciens, dont moi, qui sont capables, lorsqu'un garçon est dans le doute, d'aller dans sa chambre, essayer de crever l'abcès, lui dire ce que l'on attend de lui » BG : « Le plus important, c'est que les cadres t'ont fait comprendre que l'équipe peut avancer avec toi. Là, je peux te dire que tu as envie de sortir les ailes » NK : « Le body language est important. Dans ces matches couperets, tu te dois, en tant qu'ancien, de dégager de la sérénité. Les regards doivent parler. C'est le boulot des leaders. Rester calmes. Dire aux gars : "C'est pas grave, on reste concentrés" »
	Opposition, manque de soutien	GG : « Ils [Richardson et Onesta] n'ont jamais été capables de s'expliquer. Cela s'est évidemment cristallisé autour du match contre la Russie. [...] Je crois que ce manque de communication entre les deux hommes a coûté cher effectivement »

**TABLEAU 5**  
**Épisodes du changement**

Épisodes	Origine	Émergence	Maintien
<p>Motiver le changement</p> <p>Définir une vision</p>	<p>Nomination de CO</p> <p>CO : « Lors de notre premier rassemblement, j'annonce la couleur aux joueurs : "Vous êtes peut-être champions du monde, mais, pour moi, vous n'êtes pas la meilleure équipe du monde !" Avec mon palmarès en macramé, il fallait oser »</p>	<p>CO : « Je décide d'envoyer valser l'ordre établi et de me livrer à un exercice que je n'affectionne pas vraiment. La thérapie de choc. Le coup de poing sur la table. La thalasso des ego. Oui, je veux favoriser le dialogue, la délégation des pouvoirs, l'épanouissement des individus. Non, je ne m'imagine pas dans la peau d'un leader tutélaire et omnipotent. Mais il y a des moments où il faut en revenir, malgré soi, à la figure du chef et au discours rédempteur du censeur. Et je sens que ce moment est venu. Je demande aux joueurs de rappliquer sans attendre dans la salle de réunion. Et là – comment dire ? – je les massacre. Je les tue. Un par un. Les fautifs et les moins fautifs. Les joueurs cadres et ceux qui ne le sont pas »</p> <p>CO : « Il y a eu ce moment de rupture pour moi. Tu te dis que c'est maintenant qu'il va falloir aller au bout des choses et véritablement mettre en œuvre ce qui te nourrit et t'habite »</p>	<p>CO : « Qu'est-ce qui va se passer le jour où les probabilités ne vont pas être vérifiées et que donc mathématiquement on sera en-dehors de la course aux demi-finales ? C'est-à-dire qu'il va y avoir à nouveau une rupture et à nouveau un échec. Je crois que l'erreur, ce serait ça. Ce serait de continuer à dire que l'objectif, c'est l'Euro. Le risque, c'est qu'il y en ait qui commencent à se mettre en protection. Parce que tout le monde ne pourra pas se mettre en protection. Et s'il y en a qui commencent à le faire, ils vont le faire contre les autres. Et le faire contre les autres, d'une certaine façon c'est trahir. C'est un vrai danger et c'est pour ça que moi, à partir d'aujourd'hui, je suis dans la préparation des Jeux. Et que les gens que je vais sentir trahir, je vais sûrement ne pas penser que c'est la trahison du jour, mais que c'est une trahison du projet. Et le type qui va vraiment mettre le projet en difficulté, moi je suis prêt à couper la corde et à me passer de lui »</p>
<p>Former un soutien politique</p>	<p>AA : « Claude a mon entière confiance »</p> <p>PB : « Claude incarnait davantage la maison à mes yeux. Avant de réussir à Toulouse, il avait également occupé une fonction de conseiller technique régional et avait été l'adjoint de Sylvain Nouet en équipe de France jeunes »</p>	<p>AA : « À l'époque, beaucoup d'élus souhaitaient que l'on s'en sépare. Moi, j'ai tenu bon. Comme pour Daniel Constantini avant lui, je voulais lui donner du temps pour s'affirmer »</p> <p>SN : « Le poids de l'histoire disparaît avec les retraites des derniers Barjots. Ils prenaient tout l'éclairage et, à l'intérieur, leur rôle dans l'équipe n'était pas le même. Sauf que les autres joueurs fermaient leur gueule. Ils étaient un peu frustrés, brimés »</p>	<p>Partage des rôles liés au leadership sportif : cf. « Maintien de la dynamique par le partage des rôles ».</p>
<p>Gérer la transition</p>	<p>CO : « Dans mon esprit, nous [SN et CO] sommes sur un pied d'égalité. Et c'est nouveau. Jusque-là l'entraîneur adjoint de l'équipe de France servait uniquement de pare-feu. Privé de tout pouvoir décisionnaire, il avait pour seule tâche de relayer les décisions du chef tout-puissant. En intronisant Sylvain comme mon alter ego, je romps avec le carcan d'une organisation verticale et immuable. Pour moi, le management est aussi un sport d'équipe ».</p> <p>CO : « Dans la foulée de la nomination de Sylvain Nouet, je mets en place un staff élargi. Je ne veux pas me déguiser en homme-orchestre comme Constantini, qui centralisait la préparation physique, l'entraînement technique et les séances vidéo ».</p>	<p>PB : « L'après Mondial en Tunisie a été un juge de paix. On regardait monter la mayonnaise depuis quatre ans, mais elle ne montait pas. Ce sont les joueurs qui ont recollé les morceaux en prenant leurs responsabilités et les affaires en mains »</p> <p>CO : « En 2007 on a créé [...] un comité des sages [...] régi par les cadres de l'équipe : les frères Gille, Jérôme Fernandez, Nikola Karabatic, Didier Dinart et Thierry Omeyer. C'était un autre moyen de trouver le temps pour échanger. On s'est vus régulièrement, on a abordé toutes les questions, toujours »</p> <p>PB : « Ce management ultra-délégué a été utilisé parce que Claude avait de très forts relais en attaque et en défense sur le terrain et il l'a porté à son extrémité »</p>	
<p>Maintenir la dynamique</p>	<p>Le processus est au stade de la construction. On ne peut donc pas encore parler de maintien de la dynamique.</p>		



Deuxièmement, en matière de motivation, les joueurs les plus expérimentés influencent leurs coéquipiers par leur comportement, leur exemplarité, la confiance qu'ils affichent ou les conseils prodigués pendant les matchs et les entraînements : « Cette envie-là est incroyablement palpable quand tu vis dans ce groupe. Forcément, cela t'ouvre les yeux sur le comportement que tu dois avoir. Le plus important, c'est que les cadres t'ont fait comprendre que l'équipe peut avancer avec toi. Là, je peux te dire que tu as envie de sortir les ailes » (BG). JF précise : « Ce match, c'est à nous, les "anciens", d'aller le gagner. Dans cette équipe, tu sais comment sont répartis les rôles ». Pendant les compétitions, NK souligne aussi que « Le body language est important. Dans [d]es matches couperets, tu te dois, en tant qu'ancien, de dégager de la sérénité. Les regards doivent parler ». Si le sélectionneur doit parfois « revenir, malgré [lui] à la figure du chef et du discours rédempteur » (CO), ce qui souligne l'influence parfois positive des conflits, il existe un contrôle permanent par et entre les joueurs pour vérifier l'implication de chacun : « quand on me connaît il y a un critère à respecter : se battre et si tu ne mets pas la tête par terre, je te déteste. [...] Dans cette équipe de France, j'ai plus un pouvoir de policier. Celui que l'on craint parce qu'il peut brandir la matraque » (DD). La connaissance du groupe permet alors de savoir qui doit être « rassuré » ou brusqué » (JF). PB confirme l'importance de certains joueurs pour la motivation : « Ce management ultra-délégué a été utilisé parce que Claude avait de très forts relais en attaque et en défense sur le terrain ».

Troisièmement, en matière de relations sociales, CO joue un rôle important puisque c'est lui qui par « petites touches, fait évoluer l'équipe. On a souvent entendu que le groupe était fermé, mais il y a toujours eu des arrivées et des mouvements » (GG). S'ils ne sélectionnent pas eux-mêmes les nouveaux joueurs, les cadres peuvent néanmoins confirmer ou infirmer les choix de CO selon la capacité d'adaptation des nouveaux joueurs au mode de fonctionnement de la sélection :

« Aussi brillants soient-ils, les jeunes joueurs qui ne veulent pas respecter les règles du jeu et la façon dont cette équipe est habituée à vivre seront immédiatement sanctionnés. Et si moi je ne les évacue pas, les autres vont s'en charger. S'ils le prennent en grippe et qu'ils veulent s'en occuper, je peux vous assurer que cela ne sera pas drôle pour lui » (CO).

PB décrit alors les joueurs les plus expérimentés comme des « diffuseurs de la pensée collective ». Ces joueurs « forment une sorte d'élite de gentlemen extraordinaires, qui ne supportent pas ni ne tolèrent d'être moins bons » et

assurent le « volet éducation. Les jeunes qui arrivent sont éduqués par les moins jeunes et adhèrent à la charte portée par les anciens ». (PB). Leur rôle est d'expliquer « aux nouveaux le mode de fonctionnement du groupe et [de transmettre] des valeurs » (GG), notamment les « objectifs [qu'ils] se fixe[nt]. Il y a, surtout, un culte de la performance » (BeG). Ainsi, « dans cette sélection, il y a une faim de titres qui vient du discours des anciens et qui se perpétue » (JA). PB précise néanmoins que la sélection « n'est pas une bande d'amis intimes [...] ça reste une famille, avec des tensions, des difficultés » où existe un système de « compagnonnage » (CO) résumé par TO quand il décrit sa relation avec les autres gardiens : « j'ai essayé de beaucoup parler avec eux, comme un grand frère, mais sans être trop derrière eux. J'étais à leur écoute, pour n'importe quel conseil, sans vouloir m'imposer ».

Quatrièmement, nos données reflètent moins l'importance du rôle de représentation. Toutefois, lorsqu'il a souhaité que son adjoint soit son « alter ego », CO a compris que « vis-à-vis de l'extérieur » et notamment au moment des conférences de presse, les journalistes « ont besoin d'un interlocuteur unique pour incarner l'histoire du groupe ». Les joueurs jouent aussi ce rôle à travers leurs interviews et leur participation active au sein de plusieurs documentaires sur la sélection française. En outre, CO a joué un rôle de représentation de l'équipe quand il s'agissait de négocier des moyens apportés par la Fédération, par exemple pour améliorer le « statut en matière médiatique et financière » des joueurs. Son objectif était alors de faire en sorte que les joueurs intègrent que « la sélection est l'un des enjeux de leur carrière ».

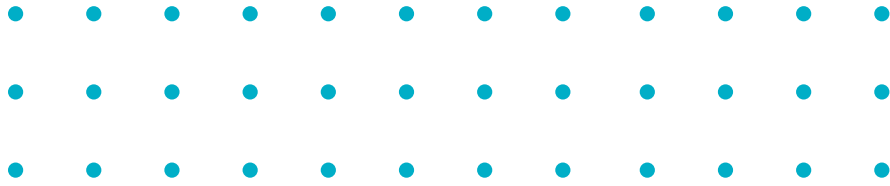
## Discussion et conclusion

Notre objectif était d'analyser la construction et le maintien d'un LP au sein d'une équipe sportive. Nous avons proposé un cadre conceptuel (cf. Figure 1) articulé autour de cinq activités du changement (Cummins et Worley, 2009), des rôles liés au leadership sportif (Fransen *et al.*, 2014) et des relations interpersonnelles dans le domaine sportif (Jowett, 2003). Le cadre conceptuel permettant de comprendre la dynamique de construction et de maintien du LP pour le cas étudié, nous débiterons par une discussion à partir des travaux sur le leadership sportif. Puis, nous montrerons comment nos résultats permettent de compléter la littérature plus générale sur le LP.

TABLEAU 6

## Le partage des rôles liés au leadership sportif

Leader en matière ...	Éléments de preuve
... d'activités	<p>CO : « Parfois, quand j'ai une bonne idée, je me garde bien de la donner. Car si c'est toi qui la portes, tu installes des freins, des résistances, alors que quand ce sont les joueurs qui la portent et que toi tu l'avalises, il n'y a plus aucun freinage »</p> <p>CO : « On écoute les joueurs, on ne doute pas de leurs avis. On construit nos programmes d'entraînement et de préparation autour de leurs remarques. On les a habitués à dire les choses, à provoquer leur ressenti. Ils ont appris à prendre des responsabilités, se sont emparés de cette liberté en assumant tous les risques. Ils ont compris que s'ils s'engageaient à fond dans le truc, ils seraient beaucoup plus forts. Au départ pourtant, c'était utopique de vouloir créer un tel cadre. Les joueurs ont été un peu incrédules parce qu'en club ils ont l'habitude d'être dirigés ».</p> <p>DD : « Claude est quelqu'un de très intelligent dans son rapport au groupe. Il a laissé le groupe vivre, ne s'est pas entêté à lui imposer ses idées et lui a offert la possibilité de fonctionner parfois dans une sorte d'autogestion qui a fait sa réussite »</p> <p>PB : « Ce management ultra-délégué a été utilisé parce que Claude avait de très forts relais en attaque et en défense sur le terrain et il l'a porté à son extrémité »</p>
... de motivation	<p>VP : [À propos d'un match contre le Qatar] « J'ai regardé les anciens pour ne pas paniquer et me laisser bouffer par le stress. Je me suis concentré sur Niko (Karabatic). Je le voyais poser le jeu, construire des actions. Serein. Il allait faire le boulot »</p> <p>VP : « Ça marchait bien entre les générations. On se sentait sereins, on n'était jamais surpris grâce au comportement et aux paroles des "vieux". À l'entraînement, Niko (Karabatic) m'encourageait parfois à shooter quand j'hésitais à prendre le tir. En dehors du terrain, c'est vrai que les plus jeunes étaient souvent ensemble, on parlait hand, on disait des conneries... Mais tout le monde restait ouvert, à l'écoute. Lors des oppositions à l'entraînement, on mettait les vieux contre les jeunes. On chambrailait les trentenaires, eux faisaient semblant de boiter... Fernandez me répétait : "Quand j'ai commencé, tu n'étais même pas né !" »</p> <p>BG : « Personne n'a envie de traiter un match, quel qu'il soit, par-dessus la jambe. Cette envie là est incroyablement palpable quand tu vis dans ce groupe. Forcément, cela t'ouvre les yeux sur le comportement que tu dois avoir. Le plus important, c'est que les cadres t'ont fait comprendre que l'équipe peut avancer avec toi. Là, je peux te dire que tu as envie de sortir les ailes ».</p>
... de relations sociales	<p>CO : « La notion de groupe est importante et le bon vivre ensemble décisif dans la conquête. Voilà pourquoi, la recherche doit être pointue quand vous bâtissez votre effectif. On ne retient pas forcément les meilleurs joueurs pour définir les remplaçants, mais plutôt ceux qui, par leur état d'esprit, la connaissance de leur rôle, vont amplifier la dynamique de l'équipe »</p> <p>CO : « Pour instaurer cet esprit de compagnonnage, j'impose au nouveau venu une sorte de parcours initiatique destiné non seulement à montrer aux autres qu'il ne bénéficiera d'aucun traitement de faveur, mais aussi à le forger dans le respect des règles et des codes du groupe. Son évaluation est exclusivement basée sur ces deux critères : investissement manifesté à l'entraînement et écoute des conseils proferés par les anciens »</p> <p>JF : « Cela renforce notre cohésion et nous sommes plus qu'une somme d'individualités qui partagent le même projet sportif et collectif. Nous avons également à cœur de transmettre cette culture aux nouvelles générations ».</p> <p>JF : « Si je vois qu'un garçon se sent un peu malmené par Claude ou par le staff technique, je n'hésite pas à demander à Claude de le laisser tranquille pendant quelques jours ou une semaine. Il faut savoir quels joueurs ont besoin de tendresse et être rassurés et quels joueurs ont besoin qu'on leur rentre dedans. C'est notre connaissance du groupe qui permet de connaître chacun et de nous dire les choses. Lorsque Claude s'en est pris assez vivement à l'un d'entre nous, connaissant sa fragilité émotionnelle, j'ai dit à Claude : « Laisse-moi faire, je le connais bien, je peux le rassurer, je peux gérer le truc parce qu'il a confiance en moi et il va revenir au niveau où il doit être. » Claude m'a dit OK. D'autres joueurs que moi sont capables de faire cela. Il y a des groupes d'affinités et c'est à l'ancien qui est dans ce groupe de choisir ce qu'il faut pour rassurer ou brusquer »</p> <p>PB : « Dans le pacte qui lie les joueurs, il y a un volet éducation. Les jeunes qui arrivent sont éduqués par les moins jeunes et adhèrent à la charte portée par les anciens »</p>
... de représentation	<p>Conférences de presse et interviews donnés par CO et plusieurs joueurs. Participation à plusieurs documentaires.</p> <p>CO : « Si l'on n'y prend pas garde, les joueurs viendront désormais quand bon leur semblera. Il faut les rendre dépendants de l'équipe de France. Cela passe nécessairement par une révision de leur statut en matière médiatique et financière. C'est aussi une manière de leur faire comprendre que la sélection est l'un des enjeux de leur carrière ».</p>



## Leadership sportif

Premièrement, le cas confirme l'intérêt des concepts de proximité, de co-orientation et de complémentarité pour comprendre l'évolution des relations interpersonnelles dans le domaine sportif (cf. Tableau 4). Toutefois, à la différence de Jowett et ses co-auteurs qui se penchent seulement sur les relations entre un entraîneur et un athlète, le cas montre l'influence des 3 C dans une équipe sportive. De plus, la mobilisation d'un modèle du changement permet une compréhension plus fine quant à l'évolution des relations interpersonnelles, un point sur lequel nous reviendrons plus précisément dans la section concernant le LP.

Deuxièmement, notre travail qualitatif enrichit la littérature sur le leadership sportif où les approches quantitatives sont les plus mobilisées (Welty Peachey *et al.*, 2015; Kihl *et al.*, 2010). Par exemple, si les travaux de Fransen et de ses co-auteurs permettent de comprendre le contenu des rôles liés au leadership et par qui ils sont joués, nous décrivons un processus de construction et de maintien d'un LP à partir des cinq activités proposées par Cummins et Worley (2009). Le cas souligne alors le caractère itératif du processus puisque, même lorsque le changement est accepté et mis en œuvre, il est parfois nécessaire de re-motiver la dynamique, notamment en usant des conflits (cf. Figure 2). Les équipes sportives au LP semblent développer une aptitude à la résilience comme l'ont proposé Morgan *et al.* (2013). Le cas souligne que le partage des rôles permet de maintenir le LP par l'apport de nouvelles ressources (par exemple, des nouveaux joueurs), le développement de nouvelles compétences (par exemple, la capacité partagée entre le sélectionneur et les joueurs les plus expérimentés de recruter des joueurs appropriés) et le renforcement des comportements en faveur du LP (par exemple, la capacité à intégrer ces joueurs appropriés).

Troisièmement, notre recherche précise que les relations interpersonnelles entre le leader formel et les athlètes, déterminantes dans la construction et le maintien du LP, sont aussi soutenues par d'autres relations. En particulier, une culture de la patience, autour et au sein de la sélection, semble participer à la construction du LP. Le soutien et la confiance de la part d'un staff technique stable (qui forme une « garde rapprochée » autour du leader formel) et d'acteurs clés soucieux de laisser du temps au leader formel - en l'occurrence le président de la Fédération (dont le soutien en 2005 est décisif : cf. Figure 2) et le Directeur Technique National - semblent fondamentaux. Toutefois, il est important de rester prudent ici. Notre travail ne permet pas de déterminer si cette culture de la patience est un souhait réel de la part de ces acteurs ou le résultat des

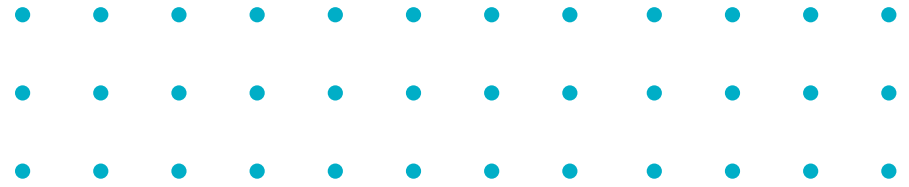
habiletés politiques de CO. À ce sujet, le récent limogeage de son successeur après seulement trois ans de mandat et malgré deux médailles de bronze et un titre de champion du monde interroge et constituerait un nouveau terrain d'étude intéressant pour compléter nos résultats. De même, et cela représente une autre limite de notre travail, nous n'avons pas pris en compte ici l'influence des journalistes sportifs et des fans. Dans des sports plus populaires et médiatisés que le handball (nous pensons, entre autres, au football), la culture de la patience semble remplacée par une culture de l'immédiateté. Il serait important d'identifier des équipes dans ces sports pour interroger le sens de nos conclusions dans des contextes sportifs différents.

## Leadership partagé

Cette section est consacrée aux apports de notre recherche pour la littérature plus générale sur le LP. Cet article confirme d'abord que l'on peut trouver et mobiliser parmi les travaux sur le leadership sportif des grilles de lecture originales pour obtenir des résultats pertinents pour la littérature plus générale sur le LP. L'utilisation du modèle des 3 C pour comprendre l'influence des relations interpersonnelles et de leur évolution dans la construction et le maintien du LP constitue ici un premier apport.

Nos résultats, qui complètent une littérature où Clarke (2012) souhaitait plus de travaux processuels, illustrent notamment le flou et les conflits (cf. Figure 2) que peut susciter la mise en œuvre du LP (Ulhøi et Müller, 2014). Le caractère itératif du processus, souligné dans la section précédente, permet de compléter le constat de Small et Rentsch (2010) d'un accroissement du LP au cours du temps et de mieux comprendre ce qui se passe au cours du processus. Nos résultats montrent que, même lorsque le changement a été accepté par les membres de l'équipe et mis en œuvre, il est parfois nécessaire de le re-motiver. Nous montrons comment la proximité, la co-orientation et la complémentarité forment un contexte opportun (ou non) pour motiver le changement, définir une vision, former un soutien politique, gérer la transition vers un LP et maintenir la dynamique. Le cas montre qu'à l'arrivée du nouveau leader formel, le défaut de confiance de la part de membres influents (manque de proximité), leur incompréhension de ses idées (manque de co-orientation) et leur opposition (manque de complémentarité) empêchent la motivation initiale du changement et l'acceptation de la vision. Comme le montre la figure 2, la transition vers un LP n'est réellement permise que par la mise à l'écart progressive des opposants (dans le cas, les joueurs qui prolongent le fonctionnement directif de l'ancien





leader formel). Leur mise à l'écart favorise la responsabilisation de membres de l'équipe en accord avec les idées du nouveau leader formel. Parallèlement à leur expérience croissante, ces membres, arrivés plus récemment dans l'équipe, passent progressivement du statut de suiveurs (auquel ils étaient habitués) au statut d'acteurs.

Enfin, cette recherche complète les travaux sur l'influence du leader formel (Carson *et al.*, 2007). À la différence de Kramer (2006) qui étudie la mise en œuvre d'un LP en réaction à un leader formel perçu comme défaillant, le cas confirme qu'un leader formel peut être à l'origine du processus. Nous soulignons l'utilisation des conflits (cf. Figure 2), parfois volontaire, pour (re)motiver le changement et l'adjonction autour de la vision. En montrant sa capacité à assumer un rôle d'autorité, le leader formel convainc de la sincérité du changement souhaité et gagne en légitimité. La perception des membres de l'équipe envers le leader formel évolue et favorise le LP (Grille *et al.*, 2015). Les résultats soulignent donc que le partage des rôles liés au leadership n'est pas synonyme de désresponsabilisation pour le leader formel qui devrait, au contraire, faire preuve d'une vigilance active.

## Conclusion

Nous proposons, pour conclure, des contributions managériales et de nouvelles voies de recherche. En matière de contributions managériales, notre recherche insiste sur la progressivité de la construction du LP. Les premiers pas de CO montrent qu'un nouveau leader formel doit tenir compte des attentes en matière de leadership des membres de l'équipe et de l'influence forcément présente du prédécesseur et de son mode de fonctionnement, notamment lorsque ce prédécesseur a connu le succès et tissé des liens forts avec des membres influents de l'équipe. La suite du processus montre l'alignement progressif des attentes en matière de leadership des membres de l'équipe avec celles du leader formel notamment grâce à la mobilisation des bons leviers pour motiver le changement et obtenir le soutien de membres influents. Sur ce point, le cas sous-entend l'importance des habiletés politiques. Dans un contexte de changement et où les résultats positifs tardent, la capacité d'avoir et de conserver le soutien de parties prenantes influentes est nécessaire. On note aussi que la recherche de l'intérêt collectif peut représenter une opportunité pour les intérêts individuels. La performance collective des acteurs de la sélection française a été intéressante pour leurs carrières respectives (par exemple, les joueurs ont

eu la possibilité de signer des meilleurs contrats, CO est souvent invité par des entreprises pour partager son expérience, etc.). Ce point mériterait des développements supplémentaires dans de nouvelles recherches.

En raison de la proximité des caractéristiques des sélections sportives et des équipes-projet (tableau 7), cette recherche pourrait servir d'exemple dans un cours sur la mise en œuvre d'un LP dans une équipe-projet, une logique qui guide de plus en plus les modes de travail des organisations (Delassus et Silva, 2016). Elle semble aussi mobilisable pour des enseignements de management, de leadership ou de gestion des ressources humaines. En effet, l'importance de maîtriser le « capital humain » de son équipe est déterminant pour tout manager qui devrait être capable de « décrypter » et mobiliser les compétences des membres de son équipe. L'idée de LP sous-entend la nécessaire prise de conscience par les leaders formels d'une distinction entre leur statut et leurs compétences et connaissances (Pearce et Manz, 2005). Comme dans la sélection nationale, où des joueurs sont influents et ont des compétences distinctes de celles du sélectionneur, les managers devraient connaître leur propre influence et compétences et les comparer avec celles des coéquipiers. Il y a une réflexion importante à mener pour identifier les acteurs pertinents dans la mise en œuvre du LP. CO collabore surtout avec les cadres de la sélection, car il ne peut pas (et ne veut pas) confier le même niveau de responsabilisation à un joueur moins expérimenté et qui intégrerait tout juste l'équipe. Le cas suggère alors l'influence des mentors (Haggard *et al.*, 2011). Les relations interpersonnelles entre joueurs expérimentés et moins expérimentés permettent de créer de la proximité, de la complémentarité et de la co-orientation propices à la construction et au maintien du LP. La mobilisation commune des concepts de mentorat et de LP qui, à notre connaissance, n'est pas présente dans la littérature pourrait constituer une voie de recherche fertile.

Pour finir, le cas interroge sur les relations entre le LP et les résultats positifs. Si les résultats de la sélection française progressent quand le leadership est partagé, il nous semble néanmoins prématuré d'affirmer que notre recherche conforte la relation positive entre le LP et la performance soulignée, entre autres, par Pearce et Sims (2002) et Ensley *et al.* (2006). Si un manager pourrait être encouragé à mettre en œuvre un LP pour améliorer la performance de son équipe, il faut poursuivre les travaux de recherche pour réellement conclure sur la nature causale, ou non, de cette relation.





TABLEAU 7

Comparaison d'une sélection sportive et d'une équipe-projet

Une équipe-projet est une activité :	Caractéristiques d'une sélection sportive
1) cherchant à atteindre un but global	Le sélectionneur (comme un chef de projet) doit réunir des acteurs et des ressources en lien avec un objectif (se qualifier pour une future compétition, remporter un titre, atteindre le stade d'une compétition, etc.).
2) spécifique, singulière ou non répétitive	L'organisation et la préparation pour atteindre l'objectif sont spécifiques puisqu'elles dépendent, par exemple, des acteurs en présence, des ressources mobilisables au moment du rassemblement.
3) répondant à un besoin exprimé	Ce point est la caractéristique la moins évidente à transposer pour le cas d'une sélection. Il pourrait toutefois être lié au premier point (l'atteinte d'un objectif exprimé par les instances dirigeantes par exemple).
4) soumise à l'incertitude	Une sélection est soumise à l'incertitude d'une réalité à venir. Entre autres, la manière dont les acteurs vont travailler ensemble ou la façon dont les adversaires vont se comporter ne peuvent pas être entièrement anticipés (même si des moyens existent pour connaître leur jeu, les adversaires peuvent le faire évoluer).
5) combinatoire et pluridisciplinaire	Une sélection est le regroupement et l'imbrication de plusieurs ressources (humaines, matérielles, immatérielles et financières) qui vont participer différemment à l'atteinte de l'objectif. En particulier, chaque joueur et chaque membre du staff peut contribuer de manière différente, mais cet apport ne compte qu'en lien avec l'ensemble des contributions.
6) temporaire	La temporalité est aussi une caractéristique des sélections qui ont la particularité de ne réunir l'ensemble de leurs membres qu'à certains moments. Une fois ce rassemblement terminé (après l'atteinte de l'objectif ou non), la sélection est en quelque sorte dissoute et ne sera reformée que pour un autre objectif (avec notamment des ajustements possibles en matière de ressources).
7) soumise à des variables exogènes	Une sélection est un système ouvert soumis à l'influence de parties prenantes également externes (les média, les supporters, les instances dirigeantes, etc.).

Source : construit à partir de Midler (1996) et Garel (2012)

Bibliographie

ALLARD-POESI, F. (2003). « Coder les données », dans Y. Giordano (sous la direction de), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, p. 245-290.  
 Google Scholar

ALLARD-POESI, F.; GIORDANO, Y. (2015). "Performing Leadership "In-Between" Earth and Sky", *M@n@gement*, Vol. 18, N° 2, p. 102-131.  
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/mana.182.0102>

AMADO, G. (2012). « Claude Onesta : fabriquer une équipe double championne olympique », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, Vol. 2, N° 14, p. 191-20.  
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/eres.amado.2019.01.0281>

BARBUSSE, B. (2006). « Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball », *Revue Française de Gestion*, Vol. 168-169, N° 9, p. 107-123.  
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.168-169.107-124>

BELMONDO, C.; DELTOUR, F.; SARGIS-ROUSSEL, C. (2015). « La performance des groupes de travail. Une analyse par le capital social et la routinisation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 247, N° 2, p. 11-25.  
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.247.11-25>

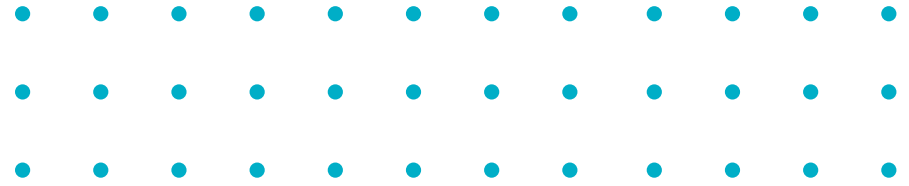
BERKOWITZ, L. (1953). "Sharing leadership in small, decision-making groups", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 48, N° 2, p. 231-238.  
 Google Scholar <https://doi.org/10.1037/h0058076>

BLYTH, M. C.; SCHYNS, B. (2007). "Leading Question : The Romance Lives On : Contemporary Issues Surrounding the Romance of Leadership." *Leadership*, Vol. 3, N° 3, p. 343-60.  
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/1742715007079316>

BONNEAU, I. (2015), « Le développement du leadership partagé dans les équipes de projet », *Thèse de doctorat*, Université du Québec à Montréal.  
 Google Scholar

BOWERS, D. G.; SEASHORE, S. E. (1966). "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, N° 2, p. 238-263.  
 Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2391247>

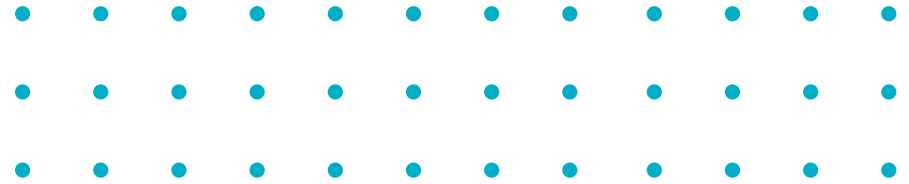
BRULHART, F.; FAVOREU, C.; LOUFRANI-FEDIDA, S. (2019) « L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching », *Management international-Mi*, Vol. 23, N° 4, p. 149-164.  
 Google Scholar <http://dx.doi.org/10.7202/1066076ar>



- CARSON, J. B.; TESLUK, p. E.; MARRONE, J. A. (2007). "Shared leadership in teams : An investigation of antecedent conditions and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 5, p. 1217-1234.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1109/emr.2016.7559064>
- CHELLADURAI, p. (1980). "Leadership in sports organizations", *Canadian Journal of Applied Sport sciences*, Vol. 5, N° 4, p. 226-231.  
Google Scholar
- CLARKE, N. (2012). "Shared leadership in projects : a matter of substance over style", *Team Performance Management*, Vol. 18, N° 3/4, p. 196-209.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/13527591211241024>
- COTTERILL, S. T.; FRANSEN, K. (2016). "Athlete leadership in sport teams : Current understanding and future directions", *International Review of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 9, N° 1, p. 116-133.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1080/1750984x.2015.1124443>
- CUMMINS, T. G.; WORLEY, C. G. (2009). *Organization development and change*, 9<sup>ème</sup> édition, South-Western Cengage Learning, 792 p.  
Google Scholar
- D'INNOCENZO, L.; MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R. (2016). "A meta-analysis of different forms of shared leadership - team performance relations", *Journal of Management*, Vol. 42, N° 7, p. 1964-1991.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- DAY, D. V.; GORDON, S.; FINK, C. (2012). "The sporting life : Exploring organizations through the lens of sport", *The Academy of Management Annals*, Vol. 6, N° 1, p. 397-433.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.678697>
- DELASSUS, E.; SILVA, F. (2016). « Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité », *Management international-Mi*, Vol. 20, N° 4, p. 59-74.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.7202/1051675ar>
- ELGAR, M. A. (2016). "Leader selection and leadership outcomes : Height and age in a sporting model", *The Leadership Quarterly*, Vol. 27, N° 4, p. 588-601.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.005>
- ENSLEY, M. D.; HMIELSKI, K. M.; PEARCE, C. L. (2006). "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams : Implications for the performance of startups", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, N° 3, p. 217-231.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- FRANSEN, K.; VAN PUYENBROECK, S.; LOUGHEAD, T. M.; VANBESELAERE, N.; DE CUYPER, B.; VANDE BROEK, G.; BOEN, F. (2015). "Who takes the lead ? Social network analysis as pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams", *Social Networks*, Vol. 43, p. 28-38.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.003>
- FRANSEN, K.; VANBESELAERE, N.; DE CUYPER, B.; VANDE BROEK, G.; BOEN, F. (2014). "The myth of the team captain as principal leader : Extending the athlete leadership classification within sport teams", *Journal of Sports Sciences*, Vol. 32, N° 14, p. 1389-1397.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.891291>
- GAREL, G. (2012). *Le management de projet*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions La Découverte, 128 p.  
Google Scholar
- GRENIER, C.; JOSSEAND, E. (2007). « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », dans R.A. Thiétart (sous la direction de), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 129-165.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0129>
- GRILLE, A.; SCHULTE, E.-M.; KAUFFELD, S. (2015). "Promoting Shared Leadership : A Multilevel Analysis Investigating the Role of Prototypical Team Leader Behavior, Psychological Empowerment, and Fair Rewards", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 22, N° 3, p. 324-339.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/1548051815570039>
- GRINT, K. (2005). *Leadership : Limits and Possibilities*, Oxford University Press, 192 p.  
Google Scholar
- GROUTEL, E.; CARLUER, F.; LE VIGOUREUX, F. (2010). « Le leadership Folletien : un modèle pour demain ? », *Management & Avenir*, Vol. 6, N° 36, p. 284-297.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/mav.036.0284>
- HAGGARD, D. L.; DOUGHERTY, T. W.; TURBAN, D. B.; WILBANKS, J. E. (2011). "Who Is a Mentor ? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research", *Journal of Management*, Vol. 37, N° 1, p. 280-304.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310386227>
- JOWETT, S. (2003). "When the "Honeymoon" Is Over : A Case Study of a Coach-Athlete Dyad in Crisis", *The Sport Psychologist*, Vol. 17, N° 4, p. 444-460.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1123/tsp.17.4.444>
- JOWETT, S.; CHAUNDY, V. (2004). "An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on group cohesion", *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, Vol. 8, N° 4, p. 302-311.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.8.4.302>



- JOWETT, S.; COCKERILL, I. M. (2003). "Olympic medallists' perspective of the athlete-coach relationship", *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 4, N° 4, p. 313-331.  
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(02\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(02)00011-0)
- JOWETT, S.; MEEK, G. A. (2000). "The coach-athlete relationship in married couples : An exploratory content analysis", *The Sport Psychologist*, N° 14, p. 157-175.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1123/tsp.14.2.157>
- KELLETT, P. (1999). "Organisational leadership : Lessons from professional coaches", *Sport Management Review*, Vol. 2, N° 2, p. 150-171.  
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(99\)70094-X](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(99)70094-X)
- KIHL, L. A.; LEBERMAN, S.; SCHULL, V. (2010). "Stakeholder Constructions of Leadership in Intercollegiate Athletics", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 10, N° 2, p. 241-275.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1080/16184740903559917>
- KRAMER, M. W. (2006). "Shared leadership in a community theater group : Filling the leadership role", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34, N° 2, p. 141-162.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/00909880600574039>
- LANGLEY, A. (1997). « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management international-Mi*, Vol. 2, N° 1, p. 37-50.  
Google Scholar
- LOUGHEAD, T. M.; HARDY, J. (2005). "An examination of coach and peer leader behaviors in sport", *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 6, N° 3, p. 303-312.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2004.02.001>
- MANZ, C. C.; PEARCE, C. L.; MOTT, J. W.; HENSON, Z.; SIMS JR, H. P. (2013). "Don't take the lead... share the lead : Surprising leadership lessons from big time college sports", *Organizational Dynamics*, N° 42, p. 54-60.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.007>
- MEINDL, J. R. (1995). "The romance of leadership as a follower-centric theory : A social constructionist approach", *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, N° 3, p. 329-341.  
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- MIDLER, C. (1996). « Modèle gestionnaire et régulation économique de la conception », dans G. de Terssac et E. Friedberg (sous la direction de), *Coopération et conception*, Editions Octares, p. 63-85.  
Google Scholar
- MORGAN, P. B. C.; FLETCHER, D.; SARKAR, M. (2013). "Defining and characterizing team resilience in elite sport", *Psychology of Sport and Exercise*, N° 14, p. 549-559.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>
- MORGESON, F. P.; DERUE D. S.; KARAM, E. P. (2010). "Leadership in teams : A functional approach to understanding leadership structures and processes", *Journal of Management*, Vol. 36, N° 1, p. 5-39.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- PEARCE, C. L. (2004). "The future of leadership : Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work", *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, N° 1, p. 47-57.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>
- PEARCE, C. L.; CONGER J. A. (2003). *Shared Leadership : Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, 344 p.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229539>
- PEARCE, C. L.; MANZ, C. C. (2005). "The new silver bullets of leadership : The importance of self-and shared leadership in knowledge work", *Organizational Dynamics*, Vol. 34, N° 2, p. 130-140.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- PEARCE, C. L.; SIMS JR, H. P. (2002). "Vertical versus Shared leadership as predictors of the Effectiveness of change management teams : an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors", *Group Dynamics : Theory, Research and Practice*, Vol. 6, N° 2, p. 172-197.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- PICQ, T. (2005). « Comment développer la performance collective ? Quand le handballeur vient au secours du manager », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, N° 79, p.76-83.  
Google Scholar
- SMALL, E. E.; RENTSCH, J. R. (2010). "Shared leadership in teams : A matter of distribution", *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9, N° 4, p. 203-211.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000017>
- STEWART, D. W. (1984). *Secondary Research : Information Sources and Methods*, Sage publications.  
Google Scholar



ULHØI, J. P.; MÜLLER, S. (2014). "Mapping the landscape of shared leadership : a review and synthesis", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 8, N° 2, p. 66-87.

Google Scholar

WELTY PEACHEY, J.; ZHOU, Y.; DAMON, Z. J.; BURTON, L. J. (2015). "Forty years of leadership research in sport management : A review, synthesis, and conceptual framework", *Journal of Sport Management*, Vol. 29, N° 5, p. 570-587.

Google Scholar <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>

WOLFE, R. A.; WEICK, K. E.; USHER, J. M.; TERBORG, J. R.; POPPO, L.; MURRELL A. J.; DUKERICH, J. M.; CROWN CORE, D.; DICKSON, K. E.; SIMMONS JOURDAN, J. (2005). "Sport and Organizational Studies : Exploring Synergy", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14, N° 2, p. 182-210.

Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/1056492605275245>

WU, Q.; CORMICAN, K. (2016). "Shared leadership and team creativity : a social network analysis in engineering design teams", *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 11, N° 2, p. 2-12.

Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000200001>

YIN, R. K. (2003). *Case study research : design and methods*, 3<sup>ème</sup> édition, Sage Publications, 200 p.

Google Scholar

ZHU, J.; LIAO, Z.; YAM, K. C.; JOHNSON R. E. (2018). "Shared leadership : A state-of-the-art review and future research agenda", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39, N° 7, p. 834-852.

Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/job.2296>