



Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.



Pascal Tayot



Championnat d'Europe 1992, Paris



Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et
méthodologie

Résultats

Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire

Des expériences professionnelles à l'étranger



Directeur Technique National (Ile Maurice)



Entraîneur de l' Union Africaine de judo



Entraîneur de la Fédération Tunisienne de judo



Sélectionneur de la fédération Catalane de judo

Docteur en sciences du sport

Professeur a l'Institut National d'Education
Physique de Barcelone





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et
méthodologie

Résultats

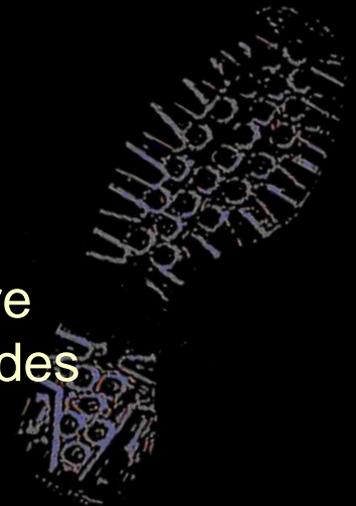
Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire

Le Système culturel est une relation particulière avec le temps, l'environnement, l'autorité, le travail, les relations interpersonnelles, l'argent....



Il affecte notre perception notre système de communication, notre conception du corps, la définition des objectifs, notre perception...





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

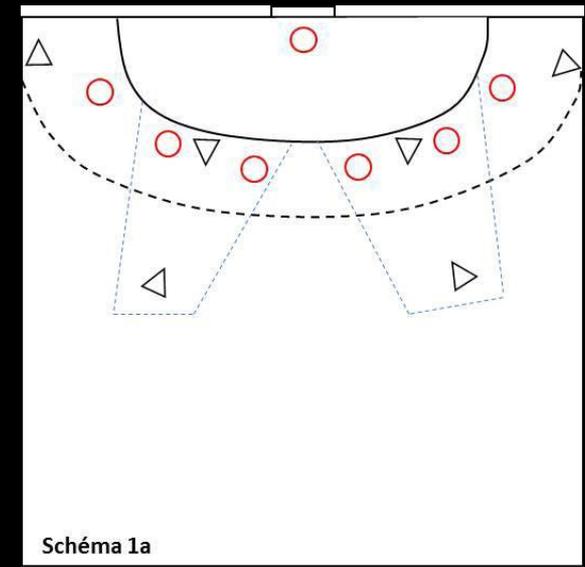
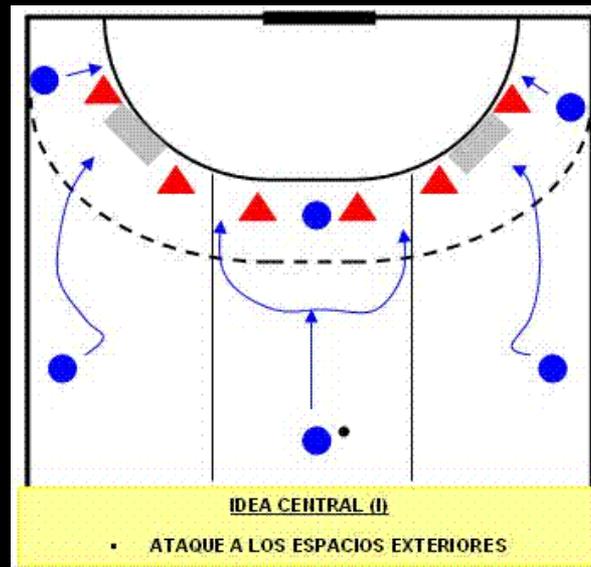
Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Une réalité longtemps ignorée par le monde sportif

1. Parce que le sport se veut, et se vend, comme un espace privilégié de rencontres culturelles
2. Parce que le sport est un « langage universel »





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Une réalité longtemps ignorée par le monde sportif

1. Parce que le sport se veut, et se vend, comme un espace privilégié de rencontres culturelles
2. Parce que le sport est un « langage universel »
3. Parce que l'appartenance culturelle est assimilée au concept de nationalité et que le mode sportif avait mis en place ses propres systèmes de régulation du nombre de joueurs étrangers

Jusqu'à l'intervention de la justice européenne

1974 : L'arrêt "Walrave / Koch", 1995 : L'arrêt "Bosman"

1998 : L'arrêt "Malaja"





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

La gestion de la pluralité

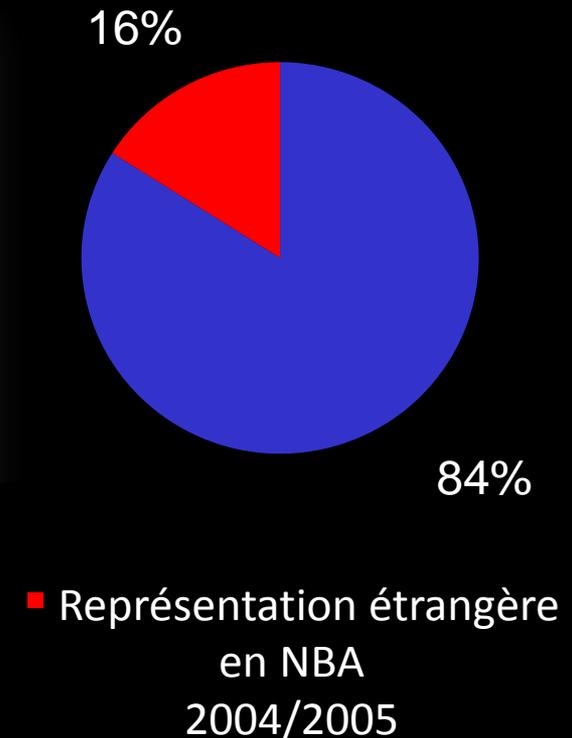
Hypothèses et
méthodologie

Résultats

Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire

Une thématique d'actualité...





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

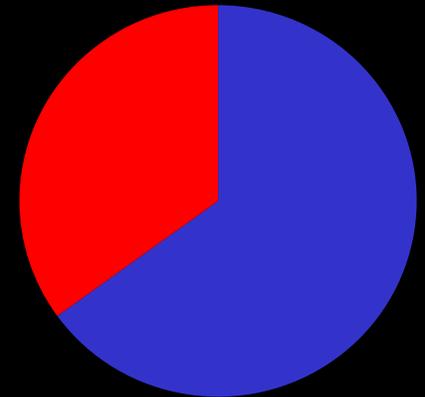
Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Une thématique d'actualité...



35%



65%

- Représentation étrangère dans l'élite du football français 2004/2005



Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

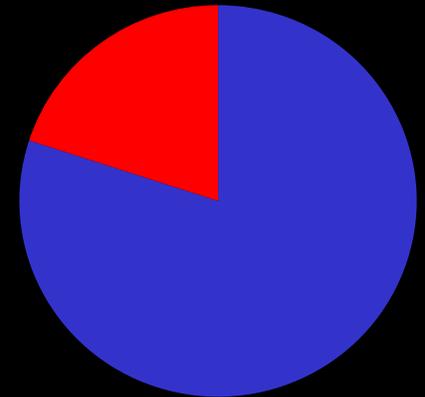
Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Une thématique d'actualité...



20%



80%

- Représentation étrangère dans l'élite du handball français 2004/2005



Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

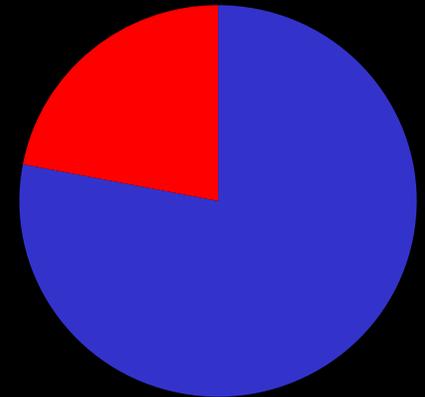
Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Une thématique d'actualité...



22%



78%

- Représentation étrangère dans l'élite du rugby français 2004/2005



Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

La gestion de la pluralité

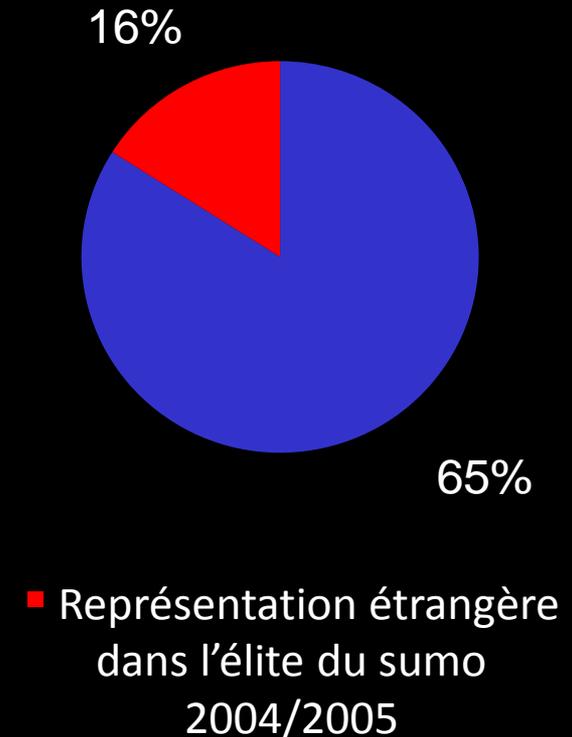
Hypothèses et
méthodologie

Résultats

Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire

Une thématique d'actualité...





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

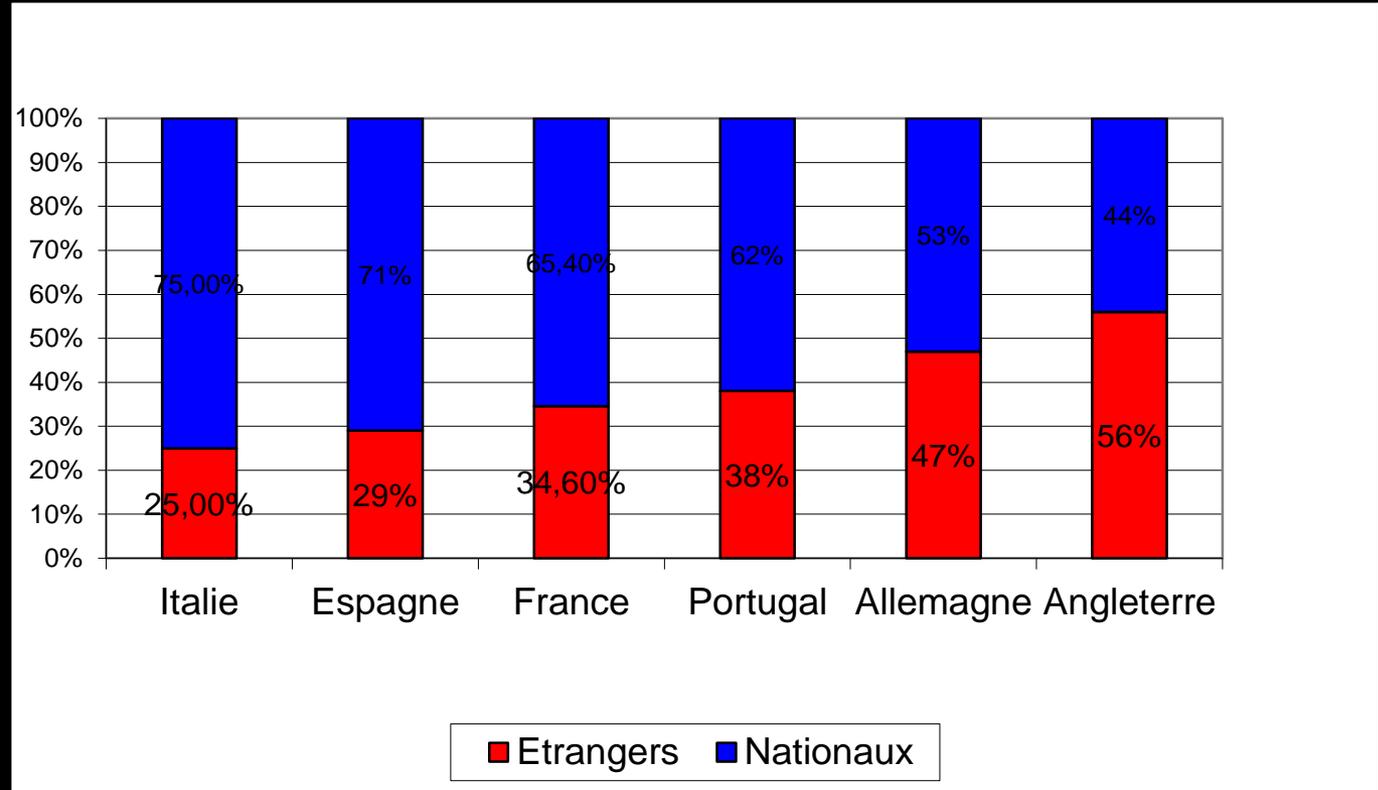
Hypothèses et méthodologie

Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Une thématique d'actualité...





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

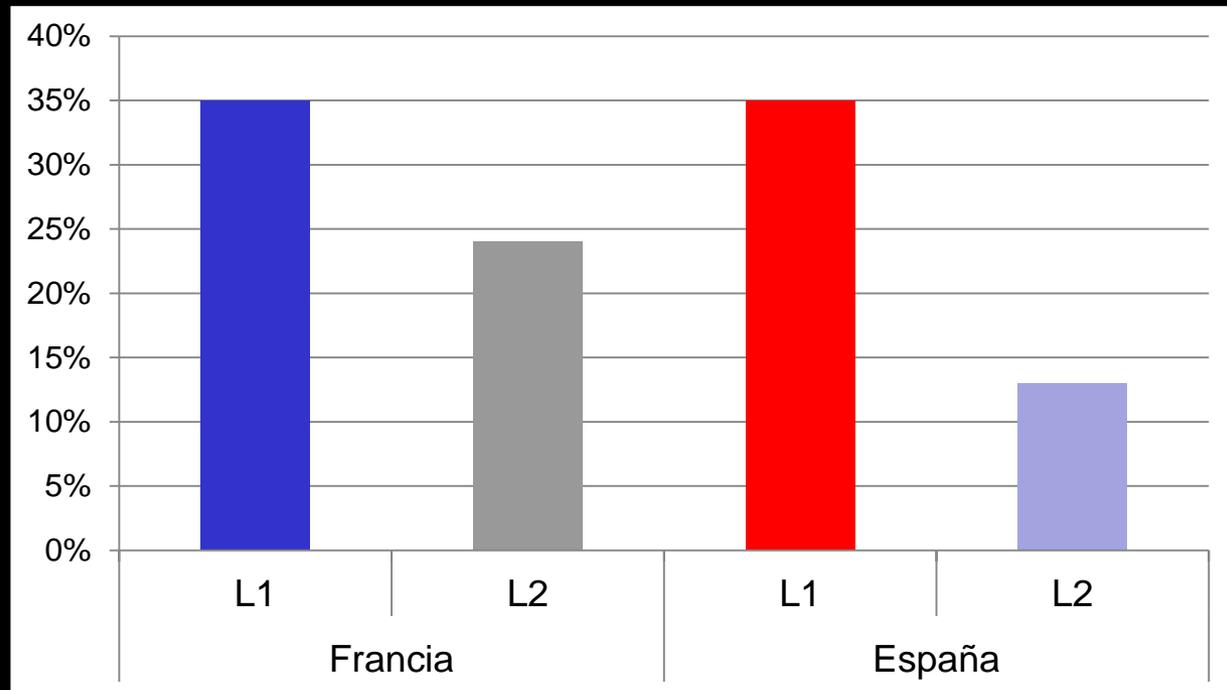
Hypothèses et méthodologie

Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Une thématique d'actualité...





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

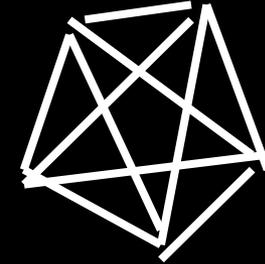
Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Un constat ...

Dans une équipe, les personnes qui ont des relations affinitaires tendent à se regrouper



...et ses conséquences

Ce type de comportement peut conduire à la formation de sous- groupes



La sociométrie nous permet de visualiser ces phénomènes



Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

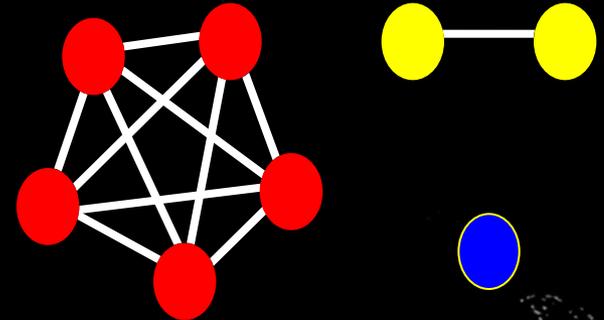
Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Formulation d'une autre hypothèse de travail

Dans une équipe, les personnes qui partagent une même culture tendent à se regrouper (formation de sous-groupe).



Une nouvelle approche de la sociométrie

La cause première des relations interindividuelles est la ressemblance entre les membres
« Qui se ressemble s'assemble »



Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

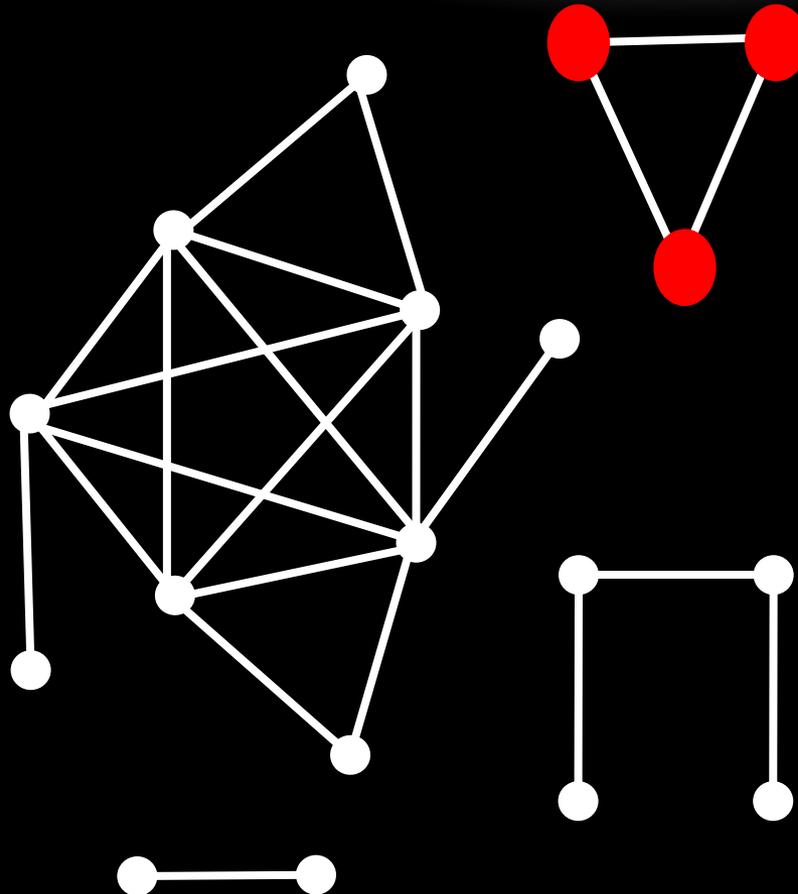
La gestion de la pluralité

Hypothèses et
méthodologie

Résultats

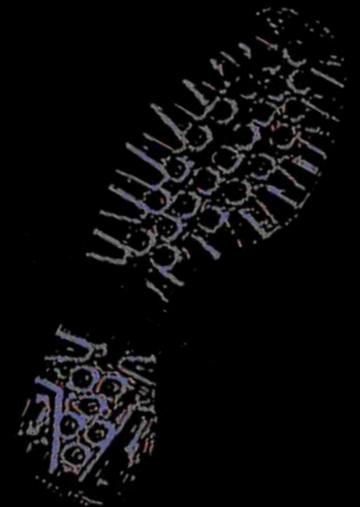
Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire



Sociogramme de
l'équipe "réserve Pro"
du Havre

Critère :
"origine nationale"





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Dans une équipe, les personnes qui partagent une même culture tendent à se regrouper (formation de sous-groupes).



L'existence de sous- groupes a des incidences sur la cohésion de l'équipe



L'existence des différents sous-groupes culturels révèle aussi des processus distincts d'appropriation de la pratique sportive.



Objectif final
«d'efficacité collective».



Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Dans une équipe, les personnes qui partagent une même culture tendent à se regrouper (formation de sous-groupes).



- Anticiper la capacité d'adaptation des étrangers
- Evaluer le degré d'intégration relationnelle



- Respecter la diversité des styles d'apprentissage
- Prendre conscience de la pluralité des modes de management
- Evaluer les modalités d'appropriation de la pratique



Objectif final
«d'efficacité collective».





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

De la catégorisation nationale aux identités multiples

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

La gestion de
la pluralité

Hypothèses et
méthodologie

Résultats

Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

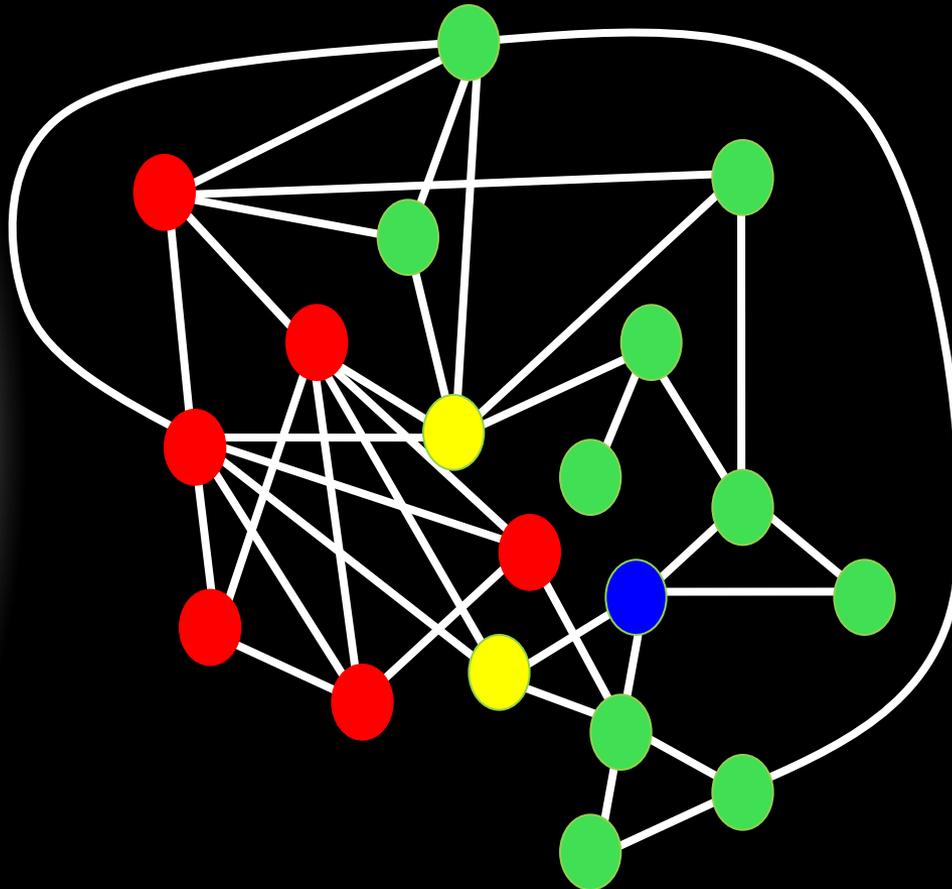
La gestion de la pluralité

Hypothèses et
méthodologie

Résultats

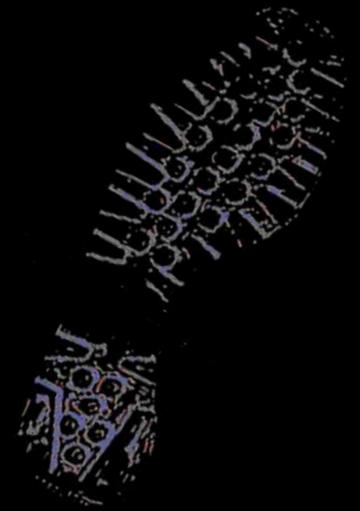
Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire



Sociogramme de
l'équipe INF 3
du centre de formation
de Clairefontaine

Critère :
"origine ethnique"





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

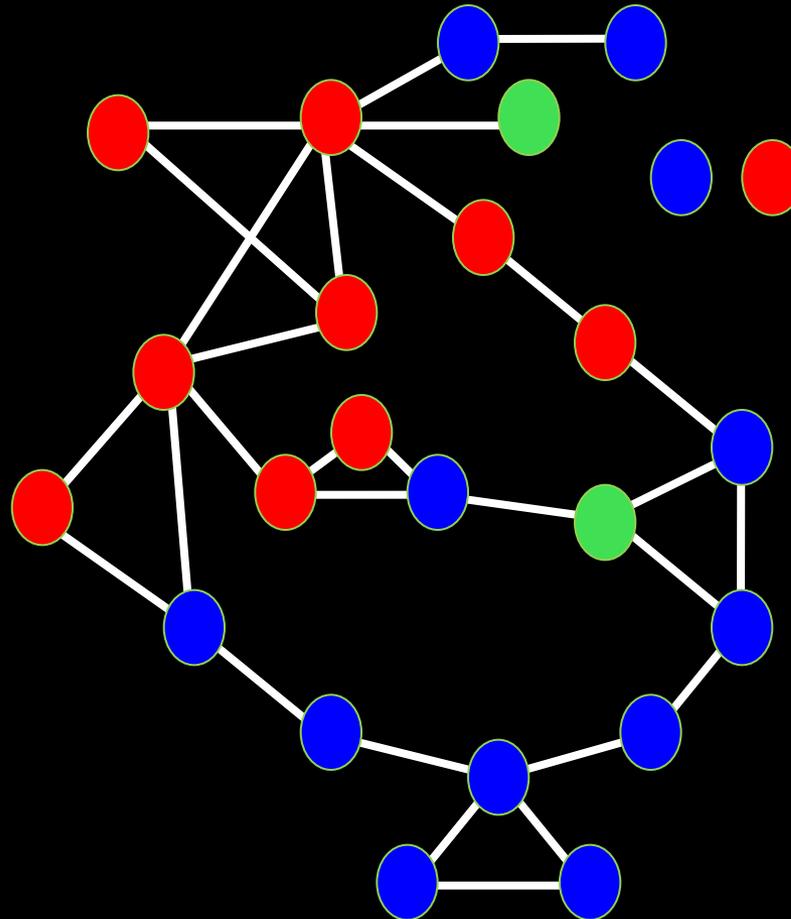
La gestion de la pluralité

Hypothèses et
méthodologie

Résultats

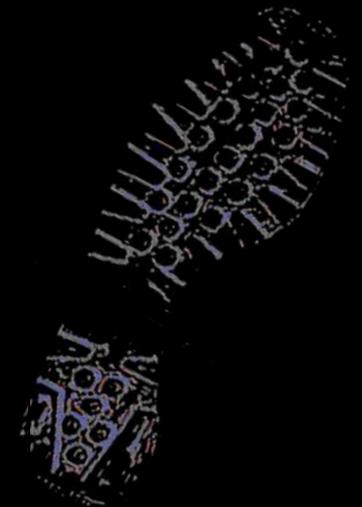
Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire



Sociogramme de
l'équipe "16 ans"
du centre de formation
du Havre

Critère :
"origine régionale"





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

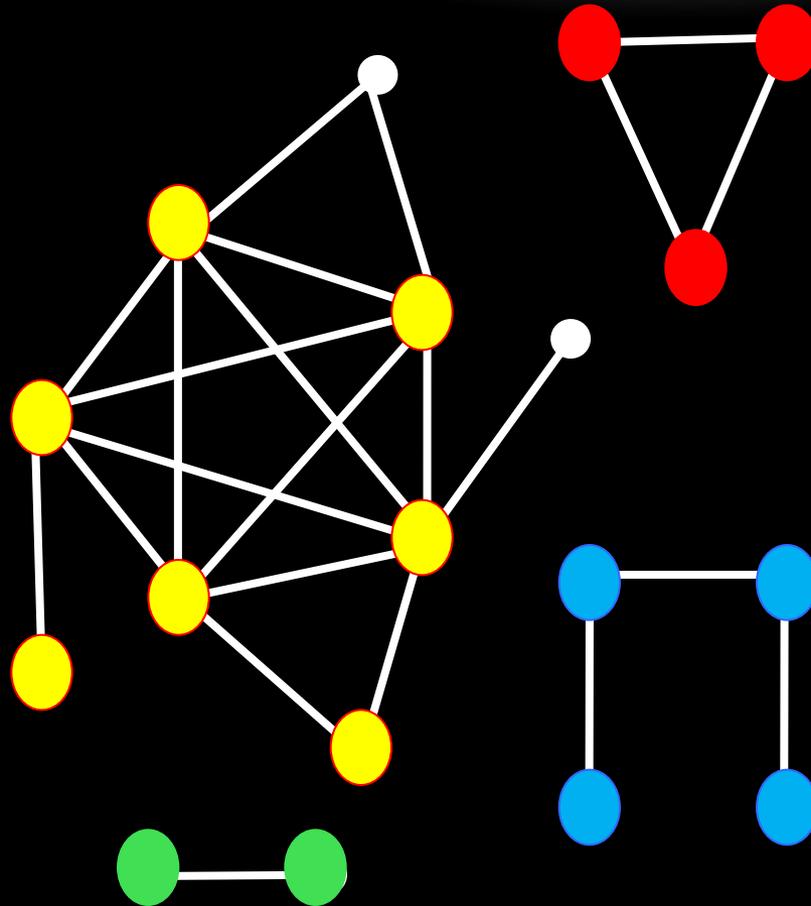
La gestion de la pluralité

Hypothèses et
méthodologie

Résultats

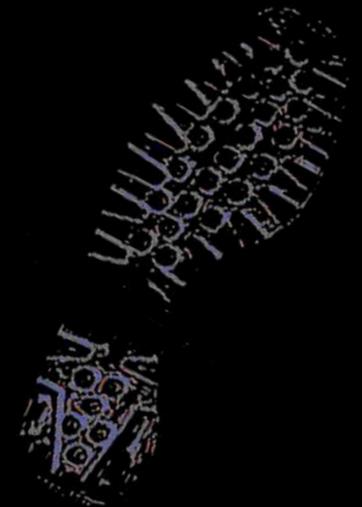
Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire



Sociogramme de
l'équipe "réserve Pro"
du Havre

Interprétation des
entraîneurs





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

Incidences managériales

[Retour sur la question identitaire](#)

Les principaux facteurs culturels de division interne



L'origine nationale



La langue



La tradition religieuse



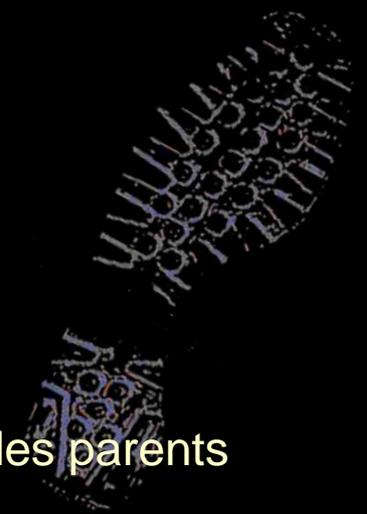
L'origine ethnique



L'origine régionale



La catégorie socioprofessionnelle des parents





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Du mythe "Black, Blanc, Beur"...

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire



© Collection Musée National de l'histoire et des cultures de l'immigration, CNHI



... A la division du groupe





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

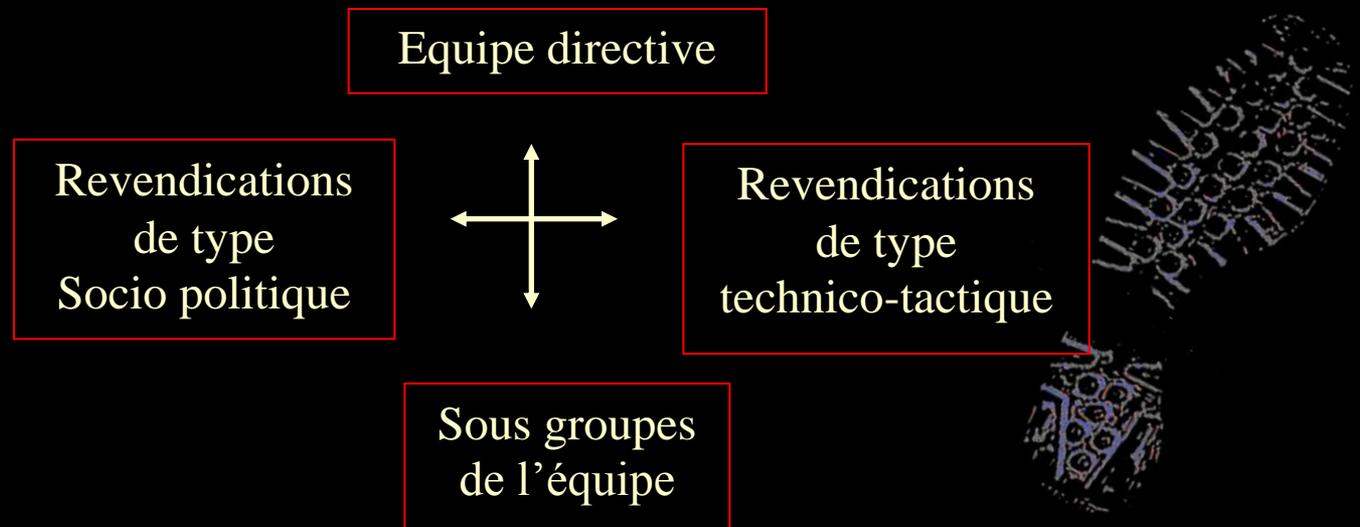
Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

Le nouveau défi des entraîneurs

- 1) Prendre conscience de la volonté de reconnaissance de chaque sous groupe.
- 2) Anticiper les modalités stratégiques de lutte pour la reconnaissance des identités culturelles





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique
culturelle

L'internationalisation
du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et
méthodologie

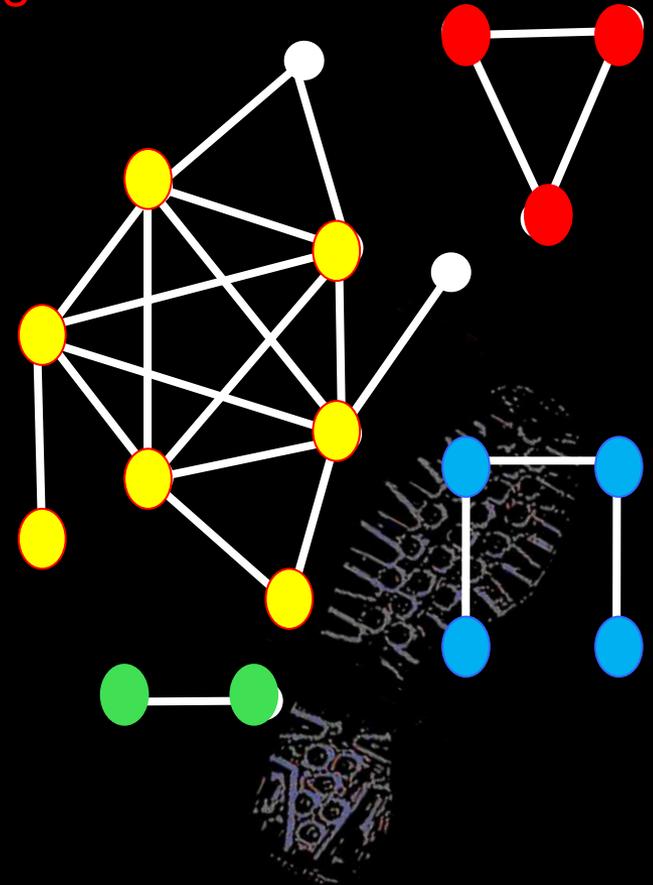
Résultats

Incidences
managériales

Retour sur la
question identitaire

Le nouveau défi des entraîneurs

3) Anticiper la dynamique
relationnelle





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

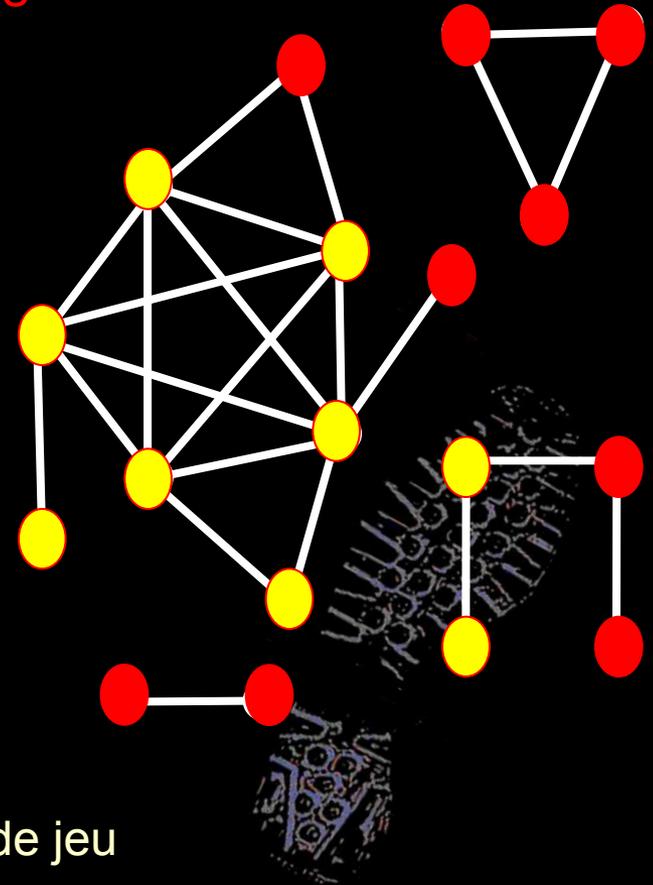
Le nouveau défi des entraîneurs

3) Anticiper la dynamique relationnelle

4) Gérer les effectifs (recrutements / transferts)

5) Réfléchir au positionnement du "leader"

6) S'interroger sur la relation entre catégorie d'appartenance et style de jeu





Le management de la pluralité culturelle dans les équipes sportives.

Introduction

Gérer la pluralité des identités culturelles

Contexte

La problématique culturelle

L'internationalisation du sport

La gestion de la pluralité

Hypothèses et méthodologie

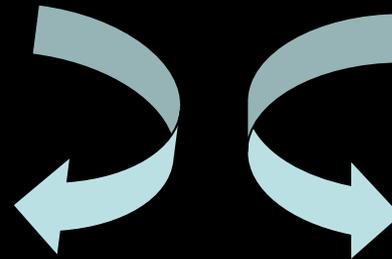
Résultats

Incidences managériales

Retour sur la question identitaire

2 stratégies distinctes

Une équipe d'encadrement représentative de la diversité culturelle de l'équipe



Une équipe d'encadrement expérimentée qui a déjà vécu ce type de situation

